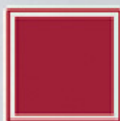


О.О. ЧУДИНОВ

# КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

УЧЕБНОЕ  
ПОСОБИЕ



КНОРУС

**Олег Олегович Чудинов**  
**Корпоративная социальная**  
**ответственность.**  
**(Бакалавриат, Магистратура).**  
**Учебное пособие.**  
**Серия «Бакалавриат (КноРус)»**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=29608873](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=29608873)*

*Корпоративная социальная ответственность: КноРус; Москва; 2018*

*ISBN 9785406063491*

### **Аннотация**

Рассмотрены основные теоретические положения дисциплины "Корпоративная социальная ответственность". Призвано сформировать систему знаний, умений и навыков в области ответственности коммерческих организаций за влияние их деятельности на заказчиков,

поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы.

Соответствует ФГОС ВО последнего поколения.

Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям "Менеджмент" и "Управление персоналом".

# Содержание

Введение	6
Раздел I. Сущность, формы и специфика корпоративной социальной ответственности	9
Глава 1. Корпоративная социальная ответственность: понятие и значение	9
§ 1.1. Понятие ответственности	9
§ 1.2. Общие представления о содержании корпоративной социальной ответственности	13
§ 1.3. Примеры проявления корпоративной ответственности	18
§ 1.4. Риски игнорирования корпоративной социальной ответственности	23
§ 1.5. Псевдосоциальная ответственность	28
Выводы	33
Контрольные вопросы и задания	34
Литература	35
Глава 2. Генезис корпоративной социальной ответственности	36
§ 2.1. Предпосылки возникновения концепции корпоративной социальной ответственности	36
§ 2.2. Формирование направлений в	69

области научного познания социальной ответственности бизнеса	
§ 2.3. Современные представления о корпоративной социальной ответственности в науке и бизнесе	78
Выводы	91
Контрольные вопросы и задания	92
Литература	93
Глава 3. Взаимосвязь социальной среды и бизнеса в системе корпоративной социальной ответственности	94
§ 3.1. Социальная среда организации: содержание и роль	94
Конец ознакомительного фрагмента.	97

# Олег Чудинов

## Корпоративная социальная ответственность

© Чудинов О.О., 2018

© ООО «Издательство «КноРус», 2018

\* \* \*

*«Мы должны дышать, чтобы жить, однако мало кто рассматривает дыхание в качестве единственной цели своей жизни. Так же и бизнес существует для цели более высокой, чем получение прибыли, – прибыль же, подобно дыханию, позволяет бизнесу достигать этой цели».*

*Гомер Джонсон*

# Введение

В современных условиях внимание к проблемам социально ответственного поведения организаций и их роли в экономическом и социальном развитии со стороны мирового, а в особенности отечественного сообщества значительно усилилось.

Новые требования общества и экономики уже не позволяют осуществлять обеспечение реализации социальной ответственности компаний лишь через декларацию проведенных мероприятий. Обозначенные проблемы тем не менее обусловили появление и положительных тенденций. В среде менеджеров отечественных корпораций начало формироваться понимание о том, что социальная ответственность в своих тенденциях и настроениях, а также работа в этой области теперь должны входить в систему управления как мотивационный и ограничительный фактор, как средство достижения успеха и критерий оценки бизнеса.

Цель учебного пособия – сформировать у обучающихся систему знаний, умений и навыков в области ответственности коммерческих организаций за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества, будущие поколения и прочие заинтересованные стороны общественной сферы.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие

формы организации учебного процесса.

*Лекции*, содержащие теоретические материалы, логически разделенные по разделам и главам.

Приведенный материал системно раскрывает содержание и формы корпоративной социальной ответственности и может быть использован не только будущими и настоящими менеджерами компаний, а также специалистами в области корпоративной социальной ответственности с целью изучения и во избежание встречающихся на этом направлении проблем и ошибок, а также для повышения уровня квалификации. Кроме того, материал может способствовать повышению эффективности работы организации в целом, не зависимо от ее специфики и направления работы.

*Практические занятия*, целью которых является помочь обучающимся усвоить: основы генезиса предмета; осознать понятия, сущность, роль и значение корпоративной социальной ответственности в современных социально-экономических условиях; выявить взаимосвязь корпоративной социальной ответственности с управлением компанией; изучить экономические, политические, экологические и социальные аспекты ответственности бизнеса; приобрести навыки анализа и ранжирования ожиданий заинтересованных сторон с позиции предприятий; познакомиться с международными стандартами в области КСО; выделить особенности отечественной и зарубежной социальной корпоративной политики.

Для *заочной формы обучения* представлены методические указания и контрольные задания.

Учебное пособие подготовлено на основе работ отечественных и зарубежных авторов, которые являются ведущими специалистами в области теории и практики корпоративной социальной ответственности.

Изучив и проанализировав темы предмета, будущие и настоящие специалисты в области менеджмента смогут повысить собственный уровень квалификации и эффективность работы организации, применив полученные знания на практике.

Данное учебное пособие предназначено для обучающихся по направлениям 38.03.02 (5.38.03.02) «Менеджмент» и 38.03.03 (5.38.03.03) «Управление персоналом».

# **Раздел I. Сущность, формы и специфика корпоративной социальной ответственности**

## **Глава 1. Корпоративная социальная ответственность: понятие и значение**

### **§ 1.1. Понятие ответственности**

Корпоративная социальная ответственность представляет собой дисциплину, объединяющую достижения сразу в нескольких областях наук, таких как менеджмент, экономика, социология, психология и других. Однако прежде чем перейти к изучению предмета, определим, что можно понимать под ответственностью, поскольку именно общее является ключом к познанию.

Психология рассматривает ответственность как специфическую для зрелой личности форму саморегуляции и самодетерминации, которая выражается в осознании себя как причины совершаемых поступков и их последствий, в контроле своей способности выступать причиной изменений

(или противодействия изменениям) в окружающем мире и в собственной жизни [5, с. 295].

В Российской педагогической энциклопедии понятию «ответственность» переписывают моральное качество личности и категорию этики, которая отражает способность человека отвечать за свои поступки и подвергать свои действия моральной оценке [62, с. 97].

Ответственность часто рассматривают и как вид контроля. Здесь целью является достижение такого параметра, когда деятельность человека, поведение личности соответствует принятым в обществе нормам и правилам [30].

В последнем случае контроль может быть как внешним – ответственность за последствия своей деятельности перед обществом, определенная законодательством, так внутренним – собственное чувство ответственности (например, ответственность за выполнение поставленных задач, решение которых человек берет на себя, не перекладывая на своих коллег, и использует весь свой опыт и возможности, чтобы достичь цели).

Можно заключить, что понятие ответственности неотделимо от понятия общества. Это подтверждает и то, что ответственность рассматривают как способность индивидуума понимать соответствие результатов своих действий поставленным целям, принятым в обществе или коллективе социальным, нравственным и правовым нормам и правилам, в результате чего возникает чувство причастности к общему де-

ду, а при несоответствии – чувство невыполненного долга [45, с. 304].

В целом же все виды ответственности можно представить системно (табл. 1.1).

**Таблица 1.1. Виды ответственности**

Моральное обязательство	Взаимоотношения личности и общества	Контроль деятельности	
		внешний	Внутренний
Отражение в действии			
осознание себя как причины совершаемых поступков и их последствий	осознанное выполнение обязательств и обязанностей, обусловленных законодательными и нормативными актами, традициями и ценностными установками	возложение ответственности, регулируемой подотчетностью, наказуемостью и др.	нравственный самоконтроль, совесть, чувство долга, чувство причастности к общему делу
Необходимые для реализации качества			
способность индивидуума понимать соответствие результатов своих действий поставленным целям, а также принятым в обществе нравственным и правовым нормам и правилам	1) склонность человека вести себя в соответствии с интересами других людей и общества, а не в узкоэгоистических интересах, придерживаться принятых норм и исполнять ролевые обязанности; 2) возможность для общества подвергать эти действия моральной оценке	уважение требований общества к индивиду, законопослушность, признание существующих в обществе социальных, нравственных и правовых норм и правил	осознание себя выступать причиной изменений в окружающем мире и в личной жизни

Таким образом, ответственность понятие *социальное*. Не случайно социальная ответственность рассматривается в на-

уках об обществе, где данному понятию дают следующее толкование: это отношения между личностью и социальной группой, обществом, базирующиеся на осознанном выполнении ими взаимных обязательств и своих обязанностей, вытекающих из нормативных актов, регулирующих социальные отношения, а также из традиций и ценностных установок. Формирование социальной ответственности происходит под воздействием социально-экономических условий, социально направленной политической системы, духовной культуры общества. Для общества, где понятие социальной ответственности размыто, а ее роль не определена, характерен высокий уровень конфликтности. Кроме того, данное понятие не только отражает суть социальной ответственности, но и показывает ее *необходимость для нормального развития всего общества*. На наш взгляд, все эти качества и особенности вполне применимы к деятельности и поступкам корпораций, поскольку они также являются отражением действий человека. Не случайно именно это сходство действий и влияния «личности» и «корпорации» породило одноименную приставку и сформировало термин «корпоративная социальная ответственность».

## **§ 1.2. Общие представления о содержании корпоративной социальной ответственности**

Переходя от общего определения социальной ответственности к предмету нашего исследования, необходимо определиться с общим пониманием, что представляет собой корпорация в современных условиях. В работе З.М. Бейбулатовой дается достаточно емкое определение: корпорация – это объединение предприятий производственных, проектных, торгово-сбытовых, финансовых предприятий и организаций для совместной хозяйственной деятельности, централизации функций обеспечения ресурсами, сбыта продукции, овладения новыми рынками, реализации более экономически целесообразной стратегии развития входящих в корпорацию хозяйственных единиц [8]. Именно его мы возьмем за основу при определении природы корпоративной социальной ответственности.

Изучив и установив внутреннюю основу «ответственности» и «корпораций», можно перейти к понятию «корпоративная социальная ответственность (или КСО)»<sup>1</sup>, которое также имеет несколько трактовок.

---

<sup>1</sup> В зарубежной литературе обозначается как Corporate social responsibility (CSR).

Так, под социальной ответственностью бизнеса понимают «достижения в области коммерческого успеха, которые были достигнуты путями, основанными на этических нормах и уважении к людям, сообществам и окружающей среде» [92].

Профессор международного маркетинга Высшей школы менеджмента им. Дж.-Л. Келлога при Северо-Западном университете США Филип Котлер (Philip Kotler) дает следующее понимание корпоративной социальной ответственности: «это продвижение практик ответственного бизнеса, которые приносят пользу как бизнесу, так и обществу, способствуют социальному, экономическому и экологическому устойчивому развитию путем максимизации позитивного влияния бизнеса на общество и минимизации негативной нагрузки на окружающую среду» [29].

Также существует понятие, данное Международным финансовым институтом, входящим в структуру Всемирного банка. В соответствии с ним КСО – это обязательство бизнеса вносить вклад в устойчивое экономическое развитие, в трудовые отношения с работниками, их семьями, местным сообществом и обществом в целом для улучшения качества их жизни» [42].

В настоящее время классическим определением принято считать формулировку Международного стандарта ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности». Появилось оно сравнительно недавно, в 2010 г. В разные годы

предлагалось достаточно много различных представлений о социальной ответственности бизнеса, однако после выхода в 2010 г. Международного стандарта ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» большинство экспертов сошлись во мнении, что определение, которое дает именно этот стандарт, является на сегодня наиболее точным и полным. Звучит оно так: *«социальная ответственность – ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:*

- *содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;*
- *учитывает ожидания заинтересованных сторон;*
- *соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;*
- *введено во всей организации» [18].*

Следует отметить, что в данном понятии фигурирует одна очень важная деталь – в нем говорится о том, что к содержанию социальной ответственности бизнеса относится содействие устойчивому развитию. В современном мире, характеризующимся множеством ресурсных, экологических, социально-экономических, индустриальных проблем, внимание к устойчивому развитию со стороны крупных бизнес-структур, напрямую влияющих на данную ситуацию, выходит на ведущие роли. Обеспечить устойчивое развитие корпорации могут посредством следующих форм (рис. 1.1).



**Рис. 1.1.** Устойчивое развитие

Таким образом, *корпоративная социальная ответственность становится формой управления* предприятием, с соответствующим ей содержанием социально-экономического характера, включающего такие элементы, как производство качественной продукции в требуемом объеме; работа в соответствии с правилами ведения бизнеса; создание новых рабочих мест, а также обеспечение безопасности и справед-

ливости труда всех без исключения работников; экологически безопасное и ресурсосберегающее производство; сохранение культурного и исторического наследия на территории присутствия; соблюдение законодательства и помощь местным органам власти в решении социально-экономических и экологических проблем; финансирование программ развития местных сообществ; использование местных ресурсов и др.

Следует также уточнить, что в нашем государстве программой развития ООН (ПРООН) и Ассоциацией менеджеров России в документе «Доклад о социальных инвестициях в России в 2004 г. Роль бизнеса в общественном развитии» было дано определение понятию корпоративной социальной ответственности применительно *к условиям ведения бизнеса в России*. Согласно определению, «корпоративная ответственность перед обществом определяется как философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, отдельными корпорациями и предприятиями своей деятельности по следующим направлениям:

- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат, инвестиции в развитие человеческого потенциала;
- соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.;

- эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и рост благосостояния своих акционеров;
- учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества» [19].

## **§ 1.3. Примеры проявления корпоративной ответственности**

Что относится к проявлениям корпоративной ответственности, мы выяснили в предыдущем параграфе из различных определений. Однако из представленной информации не до конца ясно, как может проходить реализация в реальной жизни.

Наиболее востребованными в России являются программы развития местных сообществ. К ним можно отнести выделение грантов и финансирование предприятиями проектов (рис. 1.2), предложенных представителями местного населения, реконструкция и ремонт придомовых территорий, спортивных и образовательных учреждений и др.

Проявляется социальная ответственность и через отношение корпорации к своему рабочему персоналу. Так, корпорацией Toyota был построен целый город. Более 4 тыс. семей

было обеспечено домами, и более 17 тыс. одиноких работников общежитиями. Кроме того, в состав инфраструктуры этого города, в префектуре Айти, входят семь домов отдыха, больница и рекреационные объекты [41, с. 87–91].



**Рис. 1.2.** Программа развития местных сообществ корпорации «Лукойл»

Улучшать условия труда сотрудников корпораций можно, например, и через программу «зеленый офис». Суть такой программы сводится к тому, что в производственных помещениях можно улучшить освещенность путем увеличения и замены ламп накаливания на светодиодные, при этом сэкономив на оплате счетов за электроэнергию; можно отказаться от обработки помещений вредными и дорогими веществами, содержащими хлор, заменив их более современными и дешевыми; предприятия могут отказаться от одноразовой посуды, которая впоследствии становится ТБО (твердым бытовым отходом); перевозки сотрудников можно осуществлять служебным автобусом, исключая использование множества автомобилей и оплату для них за счет компании парковочных мест и др. Интересно, что реализация такой программы не только позволяет улучшить условия труда, повысить имидж компании, но и реально снизить в долгосрочной перспективе расходы на содержание производственных помещений.

К одному из примеров социально ответственных и экологических практик в последнее время можно отнести набравшую обороты в мировой автоиндустрии разработку и продажу электромобилей. На первых порах такая деятельность рассматривалась как реальная альтернатива топливным двигателям, загрязняющим атмосферу бензапиреном и вырабатывающим углекислый газ. Власти Норвегии даже объявили о том, что планируют запретить продажу бензиновых авто-

мобилей к 2025 г. Но быстрая эйфория сменилась скепсисом. Первой из крупных корпораций о еще большем вреде электромобилей на экологию заговорила компания Maserati. Ее представители утверждали, что при выработке необходимого для заряда автомобиля количества электричества, вырабатываемого станциями, сжигающими полезные ископаемые, вреда экологии наносится гораздо больше. Как оказалось, данные утверждения строились исходя из научных исследований и впоследствии нашли отражения в государственном управлении. Так, власти Сингапура посчитали, что для преодоления 1 км пути электрокару Tesla Model S требуется 444 Вт·ч энергии. По местным нормативам, при выработке 1 Вт·ч энергии в природу выбрасывается 0,5 г CO<sub>2</sub>. Таким образом Model S опосредованно выпускает в природу углекислый газ в количестве 222 г/км, что соответствует аналогичному показателю мощного бензинового спортивного автомобиля. После этого не остался в стороне и Китай. В начале 2016 г. министр финансов КНР заявил, что правительство уменьшит дотации на покупку электромобилей к 2020 г. на 40 % [22].

Так отличная идея в области КСО внезапно стала не такой уж «ответственной». Однако компания BMW достаточно быстро решила эту проблему, предложив для своего электрокара новый «аксессуар» – экологический гараж (рис. 1.3). Данная конструкция состоит из солнечных батарей и, накопив энергию за день, заряжает разряженный автомобиль но-

чью. Таким образом немецкий автогигант не только увеличил продажи и разрешил достаточно просто обозначенную проблему, но и открыл для себя новый сегмент рынка.



**Рис. 1.3.** Экогараж BMW

Стоит отметить, что перечисленные практики в той или иной мере для предприятий затратны. Однако есть и примеры, показывающие, что социально ответственной компанией можно стать и без большой строки в бюджете, – это программы волонтерства. К ним можно отнести сдачу крови сотрудниками предприятия (рис. 1.4), систематические выходы на субботники в город, лес или сельскую местность, проведе-

ние профессиональных занятий специалистами корпорации в школах, техникумах и университетах и др.

## **§ 1.4. Риски игнорирования корпоративной социальной ответственности**

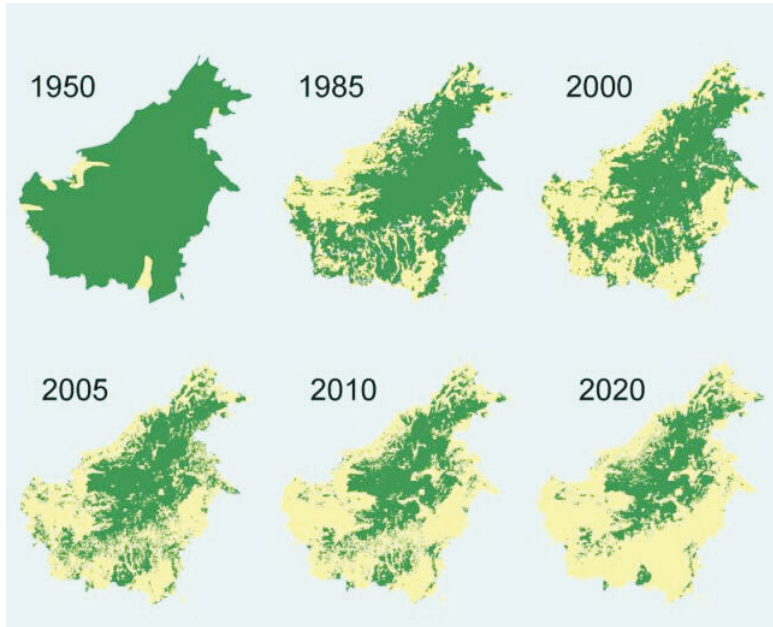
Существуют и другие – противоположные – практики, показывающие, что работа корпораций, не отличающаяся высокой степенью ответственности, может быть пагубна как для природы и общества, так и для самого бизнеса.

Не секрет, что на предприятиях с низким качеством условий труда, дискриминацией, отсутствием способов самоактуализации не только высокая текучесть кадров, сниженная мотивация к труду, возникновение забастовок, но и не слишком высокое качество квалификации самого персонала, что ведет к снижению конкурентоспособности. Кроме того, такие предприятия могут подвергаться санкциям со стороны государства и профсоюзов.

В глобальной сфере в настоящее время игнорирование бизнесом своей ответственности чаще всего рассматривается с позиции экологии. Тревожность за последствия деятельности бизнес-структур имеет под собой почву. Так, на острове Борнео в период с 1985 по 2001 г. лесозаготовителями по заказу одной из корпораций было уничтожено около 60 % тропического леса ради добычи пальмового масла. Кар-

ту исчезновения «легких» на этом участке суши с прогнозом на будущее можно увидеть на изображении Deforestation in Borneo 1950–2020 (рис. 1.5) [97].

Чтобы избежать подобного «имиджа», ответственные лесозаготовители получают знак лесного попечительского совета Forest Stewardship Council (FSC) (рис. 1.6). Это международная независимая организация, разрабатывающая стандарты в области лесопользования, переработки и производства продукции из дерева. Наличие товарного знака FSC на продукции означает, что сырье, использованное при производстве продукта, легально, при заготовке древесины применялись методы устойчивого лесопользования (например, лес был выращен специально для производства и переработки), а права работников, местных жителей и коренных народов были соблюдены [37].



**Рис. 1.5.** Исчезновение лесов на Борнео

Интересен пример и из области сельского хозяйства, сферу которого приятно считать наиболее экологичной. Так, одно из агропредприятий Красноярского края обвинили в многомиллионной экологической катастрофе. По данным Россельхознадзора, хозяйство причинило ущерб почвам на сумму 55 млн 680 тыс. руб., а на территории Березовского района края, в месте расположения компании, образовался искусственный водоем с запахом гниющих отходов площадью

3,5 га. Исследование почв показало, что земли пропитались тяжелыми металлами и опасными для человека микроорганизмами. Таким образом, бизнес не только не позаботился о территории, а вообще сделал ее непригодной для жизни [50]. Стоит отметить, что некогда крупнейшее сельскохозяйственное предприятие Красноярского края стало банкротом.



**FSC**

[www.fsc.org](http://www.fsc.org)

**МИКС**

Картон из  
ответственных  
источников

**FSC C014047**

## **§ 1.5. Псевдосоциальная ответственность**

Не все компании, стремящиеся показать себя с лучшей стороны, являются таковыми. Так, международная организация AntiCSR (АнтиКСО) отмечает, что некоторые корпорации приписывают себе звание «социально и экологически ответственных», при этом на деле таковыми не являются. В AntiCSR пришли к выводу, что связано это с отсутствием четких критериев по включению бизнеса в число ответственных [102].

Возникновение этой проблемы в России обусловлено также и другими причинами. В отличие от развитых стран, которые имеют свою индивидуальную специфику, это связано прежде всего с отсутствием опыта работы и небольшим количеством специалистов в данной сфере, неясностью возникновения инициатив, а в главном – низкой информированностью населения о сути корпоративной социальной ответственности.

Однако самое болезненное, что происходит в сложившейся ситуации, это появление опасных для общества спекуляций и ложных заявлений со стороны недобросовестного бизнеса. Проявляться это может следующим образом.

1. Опасному производству начинают приписывать роль

социального и полезного для общества (образчиком может являться бизнес по сжиганию мусора, отличающийся особой опасностью из-за выбросов в большом количестве и на большое расстояние опасных канцерогенов, рис. 1.7).



**Рис. 1.7.** Плакат одного из общественных движений, повествующий о вреде «социально ответственного» бизнеса по снижению объема бытовых отходов, выработке энергии и теплоснабжения

2. Предприятия инвестируют прибыль на создание новых рабочих мест, но при этом данные средства идут на расширение выпуска «вредной» продукции. Например, создание предприятий по производству оружия массового поражения.

Примечательно, что в странах Евросоюза ведется борьба с такой деятельностью. Например, Юрий Малинов в журнале «Эксперт» пишет о следующем: «...власти Норвегии намерены запретить своему национальному Нефтяному фонду, в который вкладывается часть выручки от продажи нефти (сегодня его активы составляют 122 млрд дол.), инвестировать деньги в некоторые компании – производителей вооружений. Согласно разработанным правительством рекомендациям по ужесточению правил инвестирования, фонд прекратит инвестиции в компании, производящие ядерное оружие» [38].

3. Корпорации, занимающиеся благотворительностью и спонсорством, в процессе филантропии пропагандируют свою продукцию, которая не может иметь отношение к социально ответственной категории (к ним могут относиться табачные и производящие алкогольную продукцию предприятия).

4. Бизнес-структуры противодействуют или ограничивают работу общественных деятелей и НКО.

5. Предприятия фальсифицируют отчетность в области социальной и экологической деятельности или публикуют в ней заведомо ложную информацию.

Так, одна из пивоваренных компаний нашей страны провела масштабную кампанию по очистке берегов самого большого озера от мусора, сделав себе хорошую рекламу и подняв имидж. Однако по заверению шеф-редактора Иркутско-

го информационного портала Дмитрия Таевого, эти акции ограничивались только лишь сбором мусора либо его перевозом на другую территорию [69].

Другим ярким примером, получившим свое начало в сентябре 2015 г., может являться фальсификация потребительских качеств товара VW, получившая название «„Дизельный скандал“ Volkswagen».

Дело началось с того, что учеными Университета Западной Виргинии (США) был обнаружен факт изменения программного обеспечения на дизельных автомобилях Volkswagen, которое отвечало за тестирование выбросов вредных газов. Оказалось, что оборудование, установленное более чем на 11 млн автомобилей, показывало заниженные в 40 раз данные о вреде на атмосферу.

Однако интересен тот факт, что проведенное по этому случаю расследование показало, что это было сделано *намеренно*, а не из-за сбоя в системе. Доказательством этому служило то, что во время теста выхлопа автомобиля запускались устройства и режимы, которые при обычной эксплуатации транспортного средства были не активны. Компания признала свою вину.

Однако на первый взгляд вполне исправимая проблема из-за давления общества (стейкхолдеров) привела к серьезным последствиям для компании. Так, уже в первые месяцы после выявления обмана:

- Швейцария приостановила продажу автомобилей кон-

церна Volkswagen (около 180 тыс. транспортных средств, находящихся у дилеров, было запрещено продавать);

- США выдвинуло иск, в котором шла речь о штрафе в 18 млрд дол.;
- в течение двух дней (21 и 22 сентября) на 30 млрд евро уменьшилась рыночная капитализация корпорации;
- 6,5 млрд евро потребовалось Volkswagen для устранения причины неверных показателей – перепрограммирования электроники;
- сразу три топ-менеджера компании лишились своих постов и др. [60].

6. Кроме того, корпорации могут заниматься недобросовестной конкуренцией или черным пиаром, а именно осуществлять действия по очернению действительно социально и экологически ответственных компаний.

В сложившейся ситуации предлагается новое для отечественной системы понятие – **псевдосоциальная ответственность**.

Под этим термином следует понимать случай, при котором организация выдает намерения за положительные, тем самым скрывая непрозрачное поведение, а своими действиями (которые компания представляет как соответствующие применяемому законодательству, международными нормами поведения и учитывающие ожидания заинтересованных сторон), может повлечь негативное влияние на здоровье и благосостояние общества, состояние окружающей

среды, развитие населенных пунктов, региона или страны в целом может называться *псевдосоциальной ответственностью* [86, с. 159–162].

Таким образом, данное понятие и суть его содержания могут помочь разграничить деятельность истинно социально ответственного бизнеса и компаний, предлагающих ложный социальный эффект (как следствие, ведущих к отрицательной социальной и экологической эффективности). Кроме того, введение понятия «псевдосоциальная ответственность» позволит более глубоко рассматривать вопросы корпоративной социальной ответственности как в статусе научной теории, так и в прикладном менеджменте.

## **Выводы**

Подводя итоги, можно утверждать, что понятие социальной ответственности бизнеса стало неотъемлемой частью характеристики развития общества и государства, но по сей момент имеет достаточное количество расхождений во взглядах. Связано это и с национальной спецификой каждого из государств, и с разными представлениями о целях бизнеса. Однако при этом все они имеют и общие черты. Как у бизнеса, так и у общества все устойчивее начинает формироваться мнение, согласно которому предприятие становится больше, чем просто экономической целостностью. Теперь оно часть окружения, включающего множество состав-

ляющих, от которых зависит само его существование. Такие выводы обусловлены тем, что в развитом гражданском обществе составляющие этого окружения, в лице местных общин, поставщиков, потребителей, СМИ, групп общественного давления и активистов, работников и других, все больше может и начинает влиять на достижение организацией своих целей. Отсюда компаниям все чаще приходится попросту уравновешивать чисто экономические цели с социальными интересами групп давления.

Какой же вывод может сделать читатель? Можно понять, что корпоративная социальная ответственность не является только лишь модой или «продуктом» современного рынка. Ее концепции сформировались из природы «ответственности» (об этом кратко речь шла в параграфе 1.1, уже более подробно раскроется в главе 2). Эта ответственность в общем виде выражается в форме прозрачного, этического поведения. Такое поведение, если оно социально ответственно, не только отвечает законам и традициям общества, но и является инструментом развития и повышения благосостояния граждан, учитывает их ожидания, а что особо важно, не является разовыми акциями, а введено системно во всей организации.

## **Контрольные вопросы и задания**

1. Дайте определения понятий «ответственность», «соци-

альная ответственность», «корпоративная ответственность».

2. Какие направления реализации корпоративной социальной ответственности вы знаете?

3. Почему бизнес должен быть этическим и ответственным?

## **Литература**

Основная: 1–3; дополнительная: 6.

## **Глава 2. Генезис корпоративной социальной ответственности**

### **§ 2.1. Предпосылки возникновения концепции корпоративной социальной ответственности**

Истоки социальной ответственности имеют древнюю историю. Первые ее проявления были присущи еще родовым общинам первобытного общества (рис. 2.1). Конечно, о корпорациях речи тогда идти не могло, но не стоит забывать, что община, так же как и корпорация, является объединением людей. Но главной целью, разумеется, была не прибыль, а взаимопомощь и выживание, которые, безусловно, неотделимы от социальной ответственности.



**Рис. 2.1.** Рисунок Н. Доброхотовой «Первобытные люди» к очерку М. Матвеевой «Путешествие через века», опубликованному в журнале «Пионер»<sup>2</sup>

Однако история знала и примеры отступления от социально ответственного курса, что лишь доказало необходимость и значимость ответственности перед обществом (рис. 2.2). Еще на рубеже V–IV тысячелетия до н. э. в странах с рабовладельческим строем социально-психологические потребности заинтересованных сторон в лице тружеников не учитывались. «Кадровые» проблемы преимущественно решались заменой трудовых единиц, а последствия от внешней деятельности не относились к ряду ключевых задач. Не трудно понять, что в этот период социальная ответственность игнорировалась. Но именно это время становится предвест-

<sup>2</sup> Фото с сайта: [http://forum.olgagavva.com/1/0791/0791\\_0690.html](http://forum.olgagavva.com/1/0791/0791_0690.html)

ником появления этики негодянтов, рассмотревшим в рабочем труде несостоятельность перспектив развития. Чтобы пояснить и подтвердить это, необходимо обратиться к *истории развития представлений об этике бизнеса*.



**Рис. 2.2.** Фото с сайта Российского государственного архива кинофотодокументов (<http://rgakfd.ru/>)

Источником трактовок данного направления являлся нравственно-экономический конфликт, который в ходе своего развития сформировал несколько этических направлений. Их подробно раскрыли в своей работе отечественные ученые Ю.Ю. Петрунин и В.К. Борисов [57].

Согласно исследованиям, первоначально является *религиозная этика*, в основе которой лежит ориентация на абсолютные нравственные ценности. Для нее прежде всего характерна обязательность выполнения этических норм, таких как честность, трудолюбие, справедливость, соблюдение обещаний. Важнейшим же принципом поведения являлся аскетизм, ограничивающий личное потребление ради расширения производства [57, с. 89].

В России отправной точкой, наиболее ярко показывающей пример воплощения в жизнь данного этического направления, может являться лето 988 г. – Крещение Руси. Связанно это с тем, что с принятием в нашей стране христианства положение о заботе и помощи ближнему, а особенно для бедных и нуждающихся, обрело новую роль. Это обусловливается тем, что милосердие и любовь к ближнему – одни из основных целей православия.

Не последнюю роль по этой части сыграли и наставления князя Владимира совместно с РПЦ, ставшей прибежищем для нуждающихся, убогих, престарелых и нищих. Со временем появляющиеся монастыри и приходы содержали больницы, приюты и школы. Спустя какое-то время систематически проводились бесплатные обеды. Церковь тем самым брала на себя функции не только информационного распространения, но и практической реализации благотворительных функций и призрения.

Как уже было отмечено, достаточно долгое время веду-

щие роли в развитии социально ответственных практик оставались за государством и церковью (об этом более подробно речь пойдет в главе 3) и меньшее участие в этой работе принимали те, кто, как принято считать в настоящее время, должен брать инициативу на себя – речь идет о предпринимателях.

Однако в XIX в. ситуация значительно поменялась. В России начали осуществляться крупные благотворительные проекты.

К ранним примерам можно отнести содействие князя Дмитрия Михайловича Голицына (1721–1793) в развитии медицины. При жизни Д.М. Голицын начал финансирование строительства «больницы для бедных», а в 1802 г., уже после его смерти, она была открыта в Москве (рис. 2.3). В год открытия учреждение насчитывало 50 коек, а уже через три года ровно в 2 раза больше, причем с 1803 г. функционировала еще и богадельня на 30 коек для неизлечимых больных.

В это же время граф Н.П. Шереметев (1751–1809) задался проектом строительства в Москве богадельни на 100 человек и бесплатной для всех слоев населения больницы на 50 коек. Для «строительства богоугодного заведения», Странноприимного дома (в настоящее время Научно-исследовательский институт скорой помощи им. Н.В. Склифосовского), был отведен участок «на Черкасских огородах» близ церкви Преподобной Ксении (1649), доставшийся графу в наследство от матери.

ПЕРЕДНИЙ ФАСАДЪ ГЛАВНАГО КОРПУСА ГОЛИЦ. БОЛЬНИЦЫ.



**Рис. 2.3.** Голицынская больница из книги «Сто лет Голицынской больницы в Москве, 1802 – 22.07.1902»

Строение представляет собой образ усадьбы с углубленным в сторону парка храмом Троицы, над которым возносится полукруглый бельведер. Однако интересно то, что подобные учреждения в нашей стране уже существовали, но градостроительный размах был несравнимо выше. Возводили учреждение четверть века (с 1792 по 1807 г.), а после завершения строительства граф внес на содержание заведения депозит в размере 500 тыс. руб. и дополнительно к финансированию выделил доходы от поместий в Тверской губер-

нии. Представляет интерес и то, что династия Шереметевых обеспечивала больницу до ее национализации в 1917 г. [68].

Наибольшую интенсивность развитию благотворительного движения придала уже пореформенная Россия, обросшая многочисленными указами и законами, объединившими в единую системную структуру социальную политику государства и частную благотворительность (в 1828 г. Николаем I даже было введено звание «Почетный попечитель»). Проведенная государственная работа дала мощный толчок к начинаниям предпринимателей Российской Империи в помощи как своим работникам, так и населению за счет собственных средств, что в свою очередь дало стране множество плодов социально-экономического характера.

Одним из ярких проявлений социальной благотворительности является появление в 1846 г. в Петербурге Приюта принца Петра Григорьевича Ольденбургского для детей, лишенных получать образование. В начале своей деятельности в учреждении обучалось около 180 детей, а к 1913 г. насчитывалось около 1,8 тыс. человек. В Приюте обучали ремеслу, домашнему хозяйству, проводилась подготовка к переходу в средние учебные заведения.

Неординарным примером того времени была открытая 5 ноября 1854 г. знаменитым хирургом Н.И. Пироговым (1810–1881) и Великой княгиней Еленой Павловной (1806–1873) Крестовоздвиженская община сестер милосердия. Это было первое в мире, появившееся еще до Красного кре-

ста, женское медицинское формирование, созданное с целью оказания помощи раненым во время боевых действий. Представляет интерес, что уже на следующий день 32 сестры общины и группа врачей вместе с хирургом Н.И. Пироговым выехали на фронт.

Крупнейший предприниматель того времени, происшедший из старообрядческой купеческой семьи и обучавшийся в Кембриджском университете, Савва Тимофеевич Морозов (1862–1905), на своих фабриках вводил оплату по беременности и родам трудящимся на его предприятии женщинам. Кроме того, он платил стипендии молодым рабочим, получавшим дополнительное образование. Из истории известно, что благодаря таким практикам рабочие на его фабриках отличались грамотностью и высоким уровнем образования, а как следствие, более качественно трудились. За пределами своих предприятий фабрикант помогал нуждающимся и проявляющим способности учащимся Московского университета, а также входил в состав Товарищества для учреждения в Москве театра и регулярно вносил средства на строительство и существование.

Подобные примеры были не единичны. Так, один из наиболее известных меценатов той эпохи московский предприниматель А.И. Хлудов (1818–1892) активно занимался финансированием учебных заведений, больниц, домов призрения, музеев, церквей (в 1883 г. совместными усилиями с Крестовоздвиженской надвратной церковью была открыта

Хлудовская библиотека, а после кончины меценат завещал передать свою библиотеку в Московский Никольский единоверческий монастырь) [63].

Купец-мультимиллионер Г.Г. Солодовников (1826–1901) за свою жизнь отдал на благотворительность более 20 млн руб. На его средства были построены: театр на Большой Дмитровке (ныне Московская оперетта), клиника при МГУ, дома для бедных, сиротский приют и училища в четырех российских губерниях.

Исторической в освоении нашей страны была помощь Фёдора Павловича Рябушинского (1886–1910). На его средства в 1908–1910 гг. была организована первая комплексная экспедиция на Камчатку, из которой ученые привезли бесценные знания и материалы. В дальнейшем привезенные предметы стали экспонатами для музея, а их количество составило около 4 тыс. единиц.

Владелец стекольной мануфактуры Юрий Степанович Нечаев-Мальцов (1834–1913) остался в истории не только как крупнейший фабрикант, но и как человек, выделивший  $\frac{2}{3}$  стоимости строительства Музея изящных искусств (введен в 1912 г.). Сегодня это Музей изобразительных искусств имени А.С. Пушкина в Москве (рис. 2.4).



**Рис. 2.4.** Музей изобразительных искусств имени А.С. Пушкина в Москве

Интересно, что потратив по некоторым оценкам от 2 до 3 млн руб., он не только скрывал свою причастность к финансированию, но и нанял три сотни рабочих для добычи специального морозоустойчивого мрамора, а для его обработки выписал итальянских резчиков камня. Кроме того, за счет средств Юрия Степановича во Владимире было построено Техническое училище, а на Шаболовке богадельня и церковь в память убиенных на Куликовом поле.

И таких социально ответственных предпринимателей то-

го времени было достаточно много. До сих пор в истории нашего государства на слуху такие фамилии, как Третьяковы, Мамонтовы, Бахрушины, Прохоровы, Найденовы, Боткины и др.

Большая роль в становлении социально ответственных практик в России была и у женщин.

Так, за счет средств российской просветительницы Анны Александровны Адлер (1856–1924) в 1881 г. в Петербурге открылась первая в России школа для слепых детей. В 1885 году благодаря ее усердию впервые в нашей стране была напечатана книга для незрячих на русском языке. Такая работа подвигла и других меценатов поддерживать подобные идеи. Спустя несколько лет появилось более десятка школ для слепых. С января 1886 г. по июнь 1889 г. Советом Попечительства императрицы Марии Александровны и издателями-редакторами В.Н. Семчевским и О.К. Адеркасом выпускался журнал для обсуждения вопросов о положении незрячих «Русский слепец» (в 1889 г. переименованный в «Слепец»).

Варвара Алексеевна Морозова (Хлудова) (1848–1918), предпринимательница из семьи богатого промышленника, в 1887 г. построила психиатрическую клинику на Девичьем поле, передав ее Московскому университету, тем самым положив начало созданию Клинического городка. При этом Варвара Алексеевна не скупилась. Затраты на строительство составили около полумиллиона рублей.

Другая известная миллионерша, почетная гражданка Москвы и Иркутска Юлия Ивановна Базанова (1852–1924), 22 октября 1896 г. открыла первую в Москве Клинику болезней уха, носа и горла. На ее строительство и оснащение она потратила около 1,5 млн руб.

Жена кондитера Алексея Ивановича Абрикосова (ныне его фабрика носит название ОАО «Кондитерский концерн Бабаевский»), Агриппина Александровна (1832–1901), родившая 22 ребенка, в 1889 г. построила «Бесплатный родильный приют и гинекологическую лечебницу с постоянными кроватями Агриппины Александровны Абрикосовой в Москве», который за год принимал около двух сотен женщин. После кончины Агриппины Александровны ее дело продолжили наследники и в 1906 г. был возведен «Бесплатный родильный приют и гинекологическая лечебница с постоянными кроватями» (рис. 2.5). В 1916 году московские газеты писали: «Постройка и открытие этого учреждения является эрой в деле подачи акушерской помощи московскому населению не только потому, что здание специально выстроено соответствующим всем требованиям науки, но и потому, что в основу ведения дела и ухода были положены новые для Москвы принципы. <...> Принято 44 тыс. женщин, сделано 7 тыс. операций, 50 кесарских сечений» [17].



**Рис. 2.5.** Бесплатный родильный приют и гинекологическая лечебница с постоянными кроватями им. А.А. Абрикосовой

Стоит отметить, что все социальные объекты, построенные в то время, функционируют и приносят пользу по сей день, а социально-трудовые привилегии для рабочих входят в основу современной системы социальной защиты.

К воплощению коммерческого дела, построенного на религиозной этике, относятся также и хроники жизни объединений людей локального характера. К реальному примеру можно отнести общины духоборов (рис. 2.6). В работах О. Шахназарова имеется информация о том, что такие объеди-

нения можно отнести к первым в России системным социально ответственным организациям. Данный вывод обусловлен тем, что общины духоборов в своих поселениях создавали дома сирот, открывали образовательные и лечебные учреждения, формировали полицию, а также оказывали финансовую взаимопомощь членам общины, оказавшимся в трудной ситуации [88].

Но были и «издержки», которые не позволили стать таким коммунам особо популярными. Существовали строгие и обязательные к исполнению правила: запрещалось употребление спиртных напитков, за дебоши и прогулы человек мог быть изгнан из общины и т. п. Кроме того, рабочий день составлял более 12 часов, а главный принцип отражал следующий лозунг: «От каждого по способностям, всем – поровну».



**Рис. 2.6.** Русские духоборы в канадской провинции Саскачеван [101]

Помимо духоборов в России также существовали и другие этнографические религиозные группы, одной из них были *молokane* (рис. 2.7).



The four Molokan pioneers in Los Angeles. Left to right: Vasily I. Holopoff, Aleksey I. Agaltsoff, Mikhael N. Agaltsoff, Andrey N. Agaltsoff. Photographed in Winnipeg in 1900.  
Courtesy of John A. Agaltsoff

From John K. Berokoff's 'Molokans In America'

## Рис. 2.7. Молокане

В отличие от духоборов молокане жили в городах, получали хорошее образование, а также являлись владельцами крупных производственных предприятий, главной целью которых было, как и у современных корпораций, получение прибыли. За молоканиным-работодателем устанавливался строгий надзор. Права рабочих не должны были ущемляться. Контролирующим органом являлись цеховые сове-

ты, пожелания которых фабрикант предпочитал учитывать. Важно, что в случае если конфликт не разрешался, фабрикант мог утратить полномочия по владению производством и фабрику передавали более ответственному члену общины. Кроме того, под руководством молокан и за их счет строились церкви, школы и богадельни [23, с. 55].

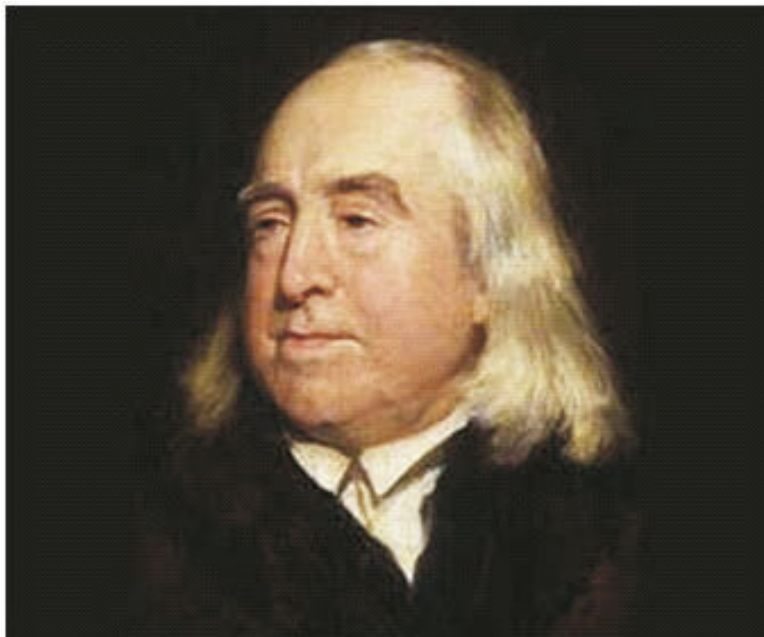
Однако переход от благотворительности к зарождению концепции социальной ответственности в России не произошел. Связано это как с некоторым отставанием в социальных программах частных структур того времени по сравнению с Западной Европой, так и с радикальными изменениями, произошедшими в 1917 г., после которых частные предприятия были национализированы, а социальная ответственность полностью легла на плечи государства. Тем самым говорить о КСО в нашей стране в этот период в силу отсутствия частных коммерческих структур не представляется возможным, но имеет смысл обратить внимание на изменения в странах Европы и США.

Еще в XVI–XVIII вв. в Западной Европе произошла смена трудовой парадигмы – появилось общество «индустриальное». Религиозная этика начинает сменяться деонтической.

Немецкий философ и политический экономист Макс Вебер отметил характерную для того периода особенность: с уходом духа аскезы из мирской оболочки в центре внимания оказался только лишь коммерческий успех [12, с. 206]. Следует отметить, что такая смена парадигм вовсе не озна-

чает, что предмет нашего исследования не эволюционен. В диалектике один из главных законов гласит о том, что любое развитие предполагает смену старого новым – это закон отрицания. Кроме того, Гегель считал подобные явления поворотным пунктом в движении понятия как такового [14, с. 309]. Однако вернемся к нашему вопросу.

С точки зрения функциональности на смену вертикали власти в организации труда приходит «горизонтальное» управление. Трудовые обязанности начинают распределяться по специализации, которая теперь определяет профессионализм и квалификацию сотрудника. Если прежде крестьянин самостоятельно вспахивал свою землю, сам засеивал, собирал полученный урожай и отправлялся на ярмарку, чтобы продать его, то теперь такие обязанности начали распределяться между соответствующими работниками по их специальностям. В такой ситуации работники, профессионалы своего дела, начинают приобретать права. Чтобы сохранить квалифицированных мастеров, руководители организаций начинают предоставлять возможности для их самореализации, что при прежней системе было практически невозможным. Для предприятий это повлекло необходимость в формировании новых этико-трудовых установок (по сути – зарождения корпоративной этики).



Иеремия Бентам

Если говорить о теории зарождения таких практических процессов, то стоит упомянуть основателя утилитаризма, социолога и юриста Иеремия Бентама (1748–1832). По его мнению, какое-либо действие являлось правомерным с этической точки зрения, если суммарный полезный эффект этого действия превышал суммарный полезный эффект любого другого действия, которое могло бы быть совершено вместо первого. При этом максимумом пользы являлся момент на-

ступления блага для всех лиц, которые оказывались в сфере действия результатов акции. В качестве результатов при этом рассматривались не только текущие, но и отдаленные позитивные и негативные последствия. Однако данная теория имела свои недостатки, и альтернативной ей послужила *деонтическая этика*, которую можно отнести к классической философии морали. В ее основе лежит категорический императив Канта, основанный на наличии у человека моральных прав – прав, которыми обладают все люди только потому, что они являются людьми [57, с. 90, 103].

Известным заграничным опытом того времени (в котором проявились как и уже упомянутая философия морали и деонтическая этика, так и основанное на ней *системное* внедрение социально ответственных практик) являлись программы одного из первых социальных реформаторов XIX в., английского фабриканта, управляющего прядильным предприятием в Шотландии Роберта Оуэна (1771–1858). Именно он впервые попытался разрешать социальные проблемы комплексно, причем не за счет кардинальных революционных действий, а за счет инициатив отдельных групп и организаций. Производительность труда повышали не карательными мерами, а за счет улучшения условий труда и быта трудящихся. На фабрике навели порядок, сократили рабочий день до 10,5 часа и ограничили долю детского труда. Руководство также активно способствовало улучшению жилищных условий рабочих семей: были открыты прифабричный

магазин с низкими ценами, школа для рабочих и их детей, созданы возможности для досуга [10, с. 449–450]. Как показала практика, эти меры привели к снижению производственного брака, прогулов и текучести кадров. Интересно и то, что доход предприятия значительно вырос, а стоимость предприятия выросла более, чем вдвое [40, с. 115]. Обусловлено это было тем, что рабочий попросту не хотел лишиться своего места из-за собственных проступков, поскольку это означало, что ему пришлось бы искать работу с заведомо худшими во всех отношениях условиями труда.



Элизабет Хейрик

Но важно, что характер деонтической этики формировал новые умонастроения во всем обществе. Это привело к значительным изменениям, в том числе и к требованиям по отношению к социальной ответственности. Так, в начале XIX в. домохозяйка и аболиционистка Элизабет Хей-

рик (1769–1831) из британского города Лестер, состоящая с 1823 г. в Обществе против рабства, организовала один из первых в мире бойкотов за права человека. Кроме того, этот бойкот затрагивал вопросы необходимости социальной деятельности бизнеса. В 1824 году она опубликовала брошюру под названием «Немедленное, а не постепенное упразднение» (Immediate, not Gradual Abolition). Содержание этого документа убеждало жителей отказаться от покупки сахара, выращенного рабами на плантациях East India Company и продававшегося в бакалейных магазинах Лестера. Среди англичан это вызвало широкий резонанс, и в итоге социальная активистка добилась того, что в течение 30 лет поставщику приходилось возить сахар из другой страны, той где его выращивали свободные люди<sup>3</sup>. Но на этом история не закончилась. За свою жизнь Э. Хейрик выпустила более 20 брошюр, посвященных социальным проблемам, а через два года после ее смерти продолжавшаяся активистами кампания по формированию общественного мнения против рабства подготовила основу для его отмены в 1833 г. [90; 96].

Подобные и далеко не единичные примеры привели к тому, что прогрессивные предприниматели того времени все-таки озаботились тем, какую степень влияния имеет обще-

---

<sup>3</sup> Примечательно, что компании нашего времени теперь предпочитают покупать сырье у социально ответственных заготовителей. Так, одна из крупнейших сетей кофеен Starbucks в рамках «фермерской этики» покупает кофейные зерна у сельхозпроизводителей, которые в рамках определенной категории рейтингов подтвердили свою экологическую и социальную ответственность.

ство по отношению к ним, а не наоборот, как было принято считать ранее. Начали приниматься попытки по возложению на себя социальной ответственности как перед рабочими, так и обществом в целом. Такие попытки придать капитализму человеческое лицо не являлись исключением из правил. Уже с конца XIX в. администрации предприятий начинают особо обращать внимание на необходимость формирования у работников моральных устоев, правил взаимного общения, поддержки дружеских отношений.

Так, выдающийся американский промышленник Генри Форд (1863–1947) одним из первых установил на своих предприятиях восьмичасовой рабочий день и ввел самую высокую в США минимальную заработную плату, составившую 5 дол. в день. Однако она не была гарантирована каждому. Ее могли получать лишь те рабочие, которые тратили ее на содержание семьи. Если же он прогуливал деньги, его увольняли. Так приучали к социальной ответственности самих работников. Кроме того, Г. Форд создал внутри компании *социологический отдел*, исследующий наряду с условиями труда жилищное обустройство, формы проведения досуга и домашний быт рабочих, а также их запросы и материальное положение. Результаты работы таких социальных служб начали активно использоваться при управлении предприятием [23, с. 54; 73].

Все это привело к тому, что в практику крупных компаний, которые с уверенностью можно причислить к кор-

порациям, регулярно начали входить угощения рабочих в праздничные дни, помощь в обзаведении жильем и благоустройстве быта. Одним из главных достижений такого инновационного по тем временам менеджмента явилось то, что он способствовал появлению на предприятиях служб, призванных поддерживать социальное партнерство, поощрять наиболее усердных и преданных предприятию сотрудников, проводить корпоративные празднества, собирать информацию о настроениях рабочих и даже их требованиях к руководству. Кроме того, такие подразделения начали решать жилищные проблемы и вопросы рабочего быта [23, с. 54].

Таким образом, сама цивилизация и качества, присущие человеку, являлись почвой для развития идей и появления концепции корпоративной социальной ответственности.

Однако осознанные представления о том, что дальнейшее развитие бизнеса возможно только за счет системной реализации социально ответственных практик перед рабочими (а потом уже *системно* и перед обществом) начали отмечаться предпринимателями лишь в период конца XIX – начала XX в. Но именно это период стал началом появления концепции КСО в ее привычном для современного понимания виде.

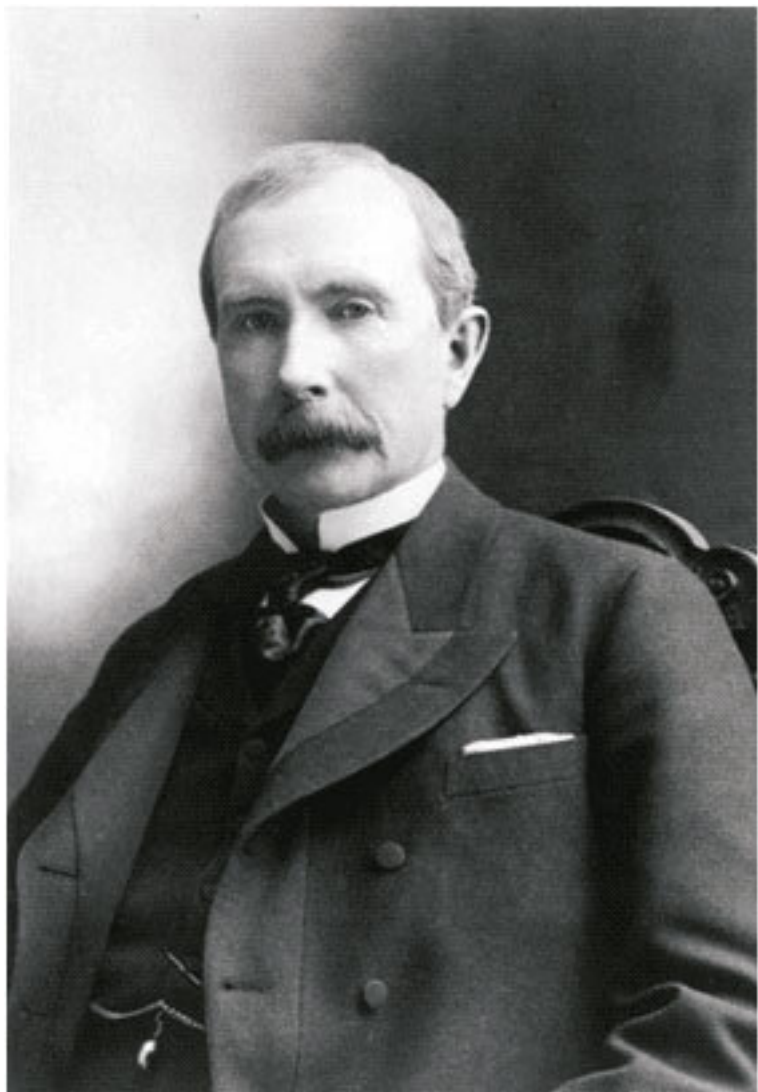
Определяющим для толчка в этом направлении развития стали руководители крупных бизнес-структур, которые в силу уже обозначенных причин всерьез начали выражать уверенность в том, что корпорации должны использовать свои

ресурсы, чтобы уже все общество оказывалось в выигрыше [44, с. 126].

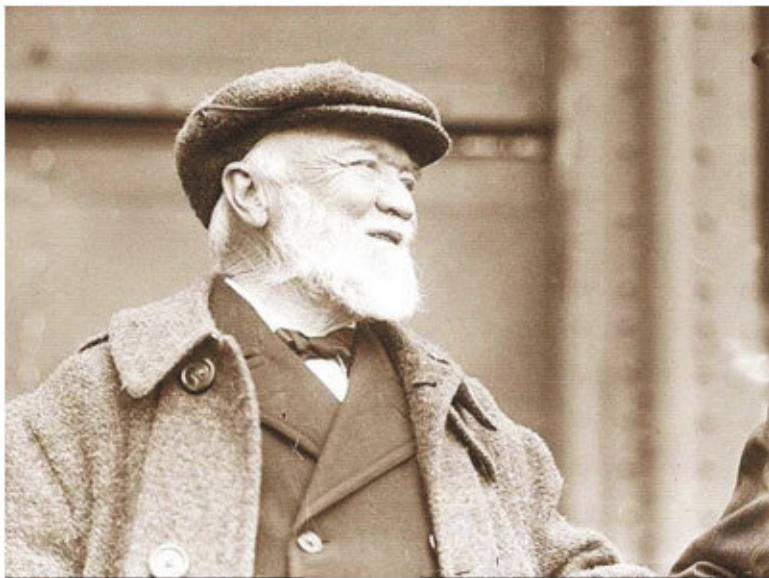
Первым, кто обратил внимание на системную ответственность *по отношению к клиентам* был основатель Лондонского универмага Selfridges Гарри Гордон Селфридж (Harry Gordon Selfridge, 1856–1947), автор фразы «Клиент всегда прав» [103]. Интересно, что такой лозунг на рубеже XIX–XX вв. подхватило множество владельцев магазинов, которые стали предоставлять возможность возврата товаров обратно в магазин по любой причине и которым впоследствии приписывали эту фразу.

Более масштабные социальные мероприятия в то время проводил Джон Рокфеллер (1839–1937). Так, за счет средств и желания Рокфеллера в 1892 г. в США был основан Чикагский университет, в 1901 г. был построен и введен в эксплуатацию Медицинский институт имени Рокфеллера, а годом позже – Всеобщий образовательный совет. Кроме того, Д. Рокфеллер предоставил денежные средства на строительство Центра Рокфеллера для развития индустрии связи в Нью-Йорке, пожертвовал 9 млн дол. на строительство здания ООН и спонсировал полярную экспедицию в Антарктиду (в ознаменование этого возвышенную плоскую равнину на самом южном континенте Земли назвали его именем – Плато Рокфеллер). В 1913 году был основан Фонд Рокфеллера, при жизни Рокфеллер потратил 550 млн дол. на благотворительность.





Джон Рокфеллер



Эндрю Карнеги

Стоит отметить, что все эти воплощенные в жизнь проекты существуют и по сей день.

Однако первый долларовый миллиардер в истории человечества был не единственным. Например, Эндрю Карнеги (Andrew Carnegie, 1835–1919), крупный сталепромышленник по прозвищу Стальной Король, пробившийся с низов и стремящийся с детства к повышению уровня своего образо-

вания, вложил 350 млн дол. в социальные программы США и построил более 2 тыс. библиотек, доступных для всех жителей своей страны.

Кроме того, в 1879 г. Карнеги возвел крупный бассейн в своем родном городе в Данфермлине, а в 1884 г. пожертвовал 50 тыс. дол. медицинскому колледжу, ставшему сегодня частью университета Medical Center в Нью-Йорке.

Интересно, что Э. Карнеги считал, что жизнь крупного предпринимателя состоит из двух частей. Первая – это сбор и накопление богатства. Вторая – распределения этого богатства для доброжелательных целей. Именно такие принципы, по мнению Стального Короля, являлись ключом к достойной жизни.

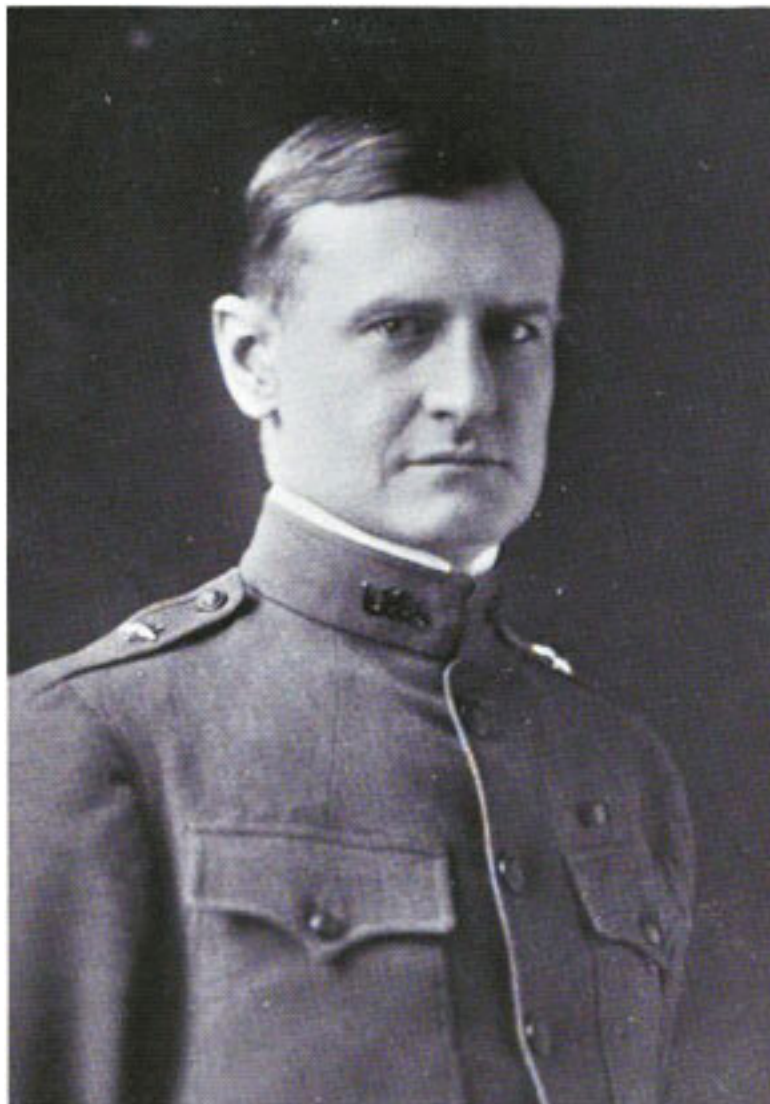
Важным этапом в появлении КСО стало появление на свет книги Карнеги «Евангелие богатства» (The Gospel of Wealth, 1889)<sup>4</sup>, в которой он отразил свои взгляды на бизнес. В этой работе он предложил *доктрину «капиталистической благотворительности»*, согласно которой успешные и прибыльные предприятия должны жертвовать часть своих средств на благо общества.

У этих взглядов нашлись и свои последователи. Одним из первых был генерал Роберт Элкингтон Вуд (Robert Elkington Wood, 1879–1969), глава фирмы Sears, Roebuck

---

<sup>4</sup> В отечественных источниках (ссылающихся на ранние, но весьма распространенные неправильные переводы работ Майкла Мескона) упоминается, что издание носило название «Евангелие процветания» и было выпущено в 1900 г. Это изложение ошибочно.

and Company. Его важным вкладом в становление социально ответственного бизнеса стало публичное заявление о том, что у коммерческого предприятия есть «широкие социальные обязательства, которые невозможно выразить математически, но можно считать имеющими первостепенное значение» (1936). Отмечая сильное косвенное влияние на организацию со стороны общества, он отстаивал важность решения социальных проблем не столько с общегосударственных, сколько с менеджерских позиций. В то время взгляды Вуда и его сторонников не получили особой поддержки, но были чрезвычайно прогрессивными для его времени [70].



Однако работа в этом направлении продолжалась, и новым сигналом стал выход книги американского экономиста, педагога и одного из самых влиятельных теоретиков менеджмента Питера Фердинанда Друкера (Peter Ferdinand Drucker, 1909–2005) под названием «Будущее промышленно развитого человека» (The Future of Industrial Man). Произошло это в 1942 г. В своем труде он достаточно емко обосновал наличие у компании не только экономической цели, но и социальных обязательств. Однако, так же как и работа Роберта Вуда, она долгое время не признавалась большинством руководителей фирм [53, с. 33].

Ситуация начала меняться с 1950-х гг., когда издательством Университета Айовы (США) (University of Iowa) был опубликован труд американского экономиста Говарда Ротмана Боуэна (Howard Rothmann Bowen, 1908–1989) «Социальная ответственность бизнесмена» (Social Responsibilities of the Businessman, 1953)<sup>5</sup>. В своей работе автор рассмотрел, каким образом понятие социальной ответственности может быть распространено на бизнес, и показал, что осознание более широких социальных целей при принятии деловых ре-

---

<sup>5</sup> В российской литературе в большинстве случаев встречается неточный перевод имени автора, такой как «Х. Боуэн» и «Ховард Боуэн» (из-за сходства латинской Н и «Х» в кириллице). Такая, на первый взгляд, незначительная ошибка может создать для исследователя значительные трудности при поиске первоисточника.

шений приносит социальные и экономические выгоды обществу [53, с. 50]. Именно это событие можно назвать зарождением «корпоративной социальной ответственности» [84].

## **§ 2.2. Формирование направлений в области научного познания социальной ответственности бизнеса**

Широкое распространение практик социальной ответственности, предложенных крупными предпринимателями в середине XX в., привело к тому, что социальное направление бизнеса стало рассматриваться в научных кругах. Первым, наиболее значимым для того времени научным трудом стала уже известная читателю работа Говарда Р. Боуарда «Социальная ответственность бизнесмена», опубликованная в 1953 г.

Интересно, что данная работа серьезно подстегнула научную общественность США и Западной Европы к новым исследованиям, и в 60-х гг. XX в. возник новый виток в развитии теории корпоративной социальной ответственности.

Это было обусловлено тем, что реализация социальных практик бизнеса стала невозможна без работы компаний с лицами, которые постоянно выдвигали свои требования к их деятельности. Подтверждением этого влияния общества на компании является приведенное в работе Management M.

Мэскона утверждение Н. Джекоби, в котором говорится о том, что именно в 1960-х гг. в общественном сознании сложилось негативное отношение к бизнесу. Обусловлено это было ростом интереса к проблемам гражданских прав, военным действиям США в других странах, проблемам окружающей среды и появлением консюмеризма – организованного движения покупателей с целью расширения и защиты собственных прав [44, с. 126–127].

Эти проблемы начали вызывать большой интерес у научных работников. Так появилось новое теоретическое направление в менеджменте, которое объясняло необходимость и суть стратегии развития предприятия с точки зрения учета интересов представителей, не входящих в правящую элиту бизнеса, и получило название *теория стейкхолдеров* (*stakeholder theory*). Однако в русском языке широкое распространение получил также второй вариант перевода – «заинтересованная сторона». Объясняется это тем, что в данном варианте смысл выражения становится более понятен по смыслу нашему читателю.

По словам Билла Ройса (Bill Royce), первое упоминание термина «стейкхолдер» (в русском языке – «заинтересованная сторона») появилось в апреле 1963-го на одной из конференций. Роберт Стюарт (Robert Stewart), Найт Аллен (Knight Allen) и Марион Дошер (Marion Doscher) готовили доклад о роли лиц, формирующих корпоративные цели. В этот момент М. Дошер предложила использовать старый

шотландский термин «стейкхолдер», означающий лиц, имеющих законное основание претендовать на что-либо ценное [104].

Однако по другой версии, термин stakeholder является преобразованием слова stockholder. Обусловливается это тем, что компании были ответственны преимущественно перед «держателями акций» (stockholders) и было принято считать, что этого достаточно [32]. Но любая коммерческая компания зависит и от потребителя, который, как оказалось, может оказывать давление на компанию, т. е. как раз от этого «держателя интереса» [72, с. 45]. К таким представителям можно также отнести наемных работников, местные сообщества, инвесторов, правительство и др.

Согласно данной концепции, независимо от версий происхождения термина компании являются не только механизмом для получения экономической прибыли, но и *элементом среды*, в которой она функционирует, на которую влияет и которая сама активно оказывает на нее влияние.

Как и следовало ожидать, исследования не прекратились. В середине 1970-х гг. группа ученых во главе с американским специалистом в областях исследования операций и теории систем Расселом Линкольном Акоффом (Russell Lincoln Ackoff, 1919-2009) дала теории стейкхолдеров новый толчок в развитии. Так, одним из качественных отличий явилось то, что в качестве групп, заинтересованных в деятельности корпорации, Рассел Л. Акофф выделил *будущие поколения*. От-

сюда, по его мнению, менеджеры не должны принимать решений, которые ограничат сферу выбора новых поколений в будущем [77, с. 7].



Рассел Л. Акофф

Теория продолжала развиваться и дальше. В 1984 году на

смену пришла концепция заинтересованных сторон, предложенная профессором Университета Виргинии Р. Эдвардом Фрименом (R. Edward Freeman) и отраженная в его работе Strategic Management: A stakeholder approach [95].



## Р. Эдвард Фримен

Основным замыслом этой теории является воплощении идеи о том, что менеджеры компании должны управлять ей в интересах не только акционеров, но всех заинтересованных сторон [39, с. 30]. А именно говорится о том, что при достижении коммерческой компанией своих основных целей следует также учитывать интересы представителей заинтересованных сторон, которые в виде неформальной коалиции могут приставлять серьезную силу влияния на бизнес-структуру

ру. Обусловлено это тем, что на практике между стейкхолдерами могут существовать различные, пусть не всегда партнерские (а иногда и носящие конкурентный характер) связи, которые определяют тенденции развития компании. По словам Р.-Э. Фримена, такое явление можно называть «коалицией влияния», или «коалицией участников бизнеса» [95].

Еще одной заслугой Фримена является ввод им термина stakeholder в статус научной теории. Хотя это выражение, как мы уже знаем, входило в терминологический оборот сообществ и ранее.

В условиях современного менеджмента эта теория явилась ценным и актуальным дополнением в стратегиях устойчивого развития компаний. Это обусловлено тем, что «общество» до появления теории стейкхолдеров являлось понятием достаточно размытым, что в свою очередь существенно затрудняло определение границ социальной ответственности компаний.

Таким образом, в настоящее время под *заинтересованными сторонами* понимают конкретных представителей общества в лице:

- работников;
- профсоюзов;
- инвесторов (как акционеров, так и кредиторов);
- потребителей;
- поставщиков;
- конкурентов;

- партнеров по совместным предприятиям, союзам и объединениям;
- местных сообществ (население, проживающее на определенной территории, со сформированными культурными, экономическими и социальными связями и чувством психологической общности);
- государства и структур государственной власти;
- регулирующих агентств;
- будущих поколений [6].

Подводя итоги, можно утверждать, что научное познание социально ответственных действий бизнеса во второй половине XX в. определило важную составляющую этого явления – заинтересованных сторон. Не случайно путь совершенствования экономических отношений смещается в сторону социальных ориентиров, а существование и успешность организаций зависят от развития целостной системы стимулов активизации человеческой деятельности [84, с. 258–259].

В этот период в мире активно начинают проявлять себя новые нравственные нормы, обозначенные в истории как *этика справедливости*. Суть этих норм сводится к тому, что индивиды живут в обществе, а значит, и благодаря нему. Следовательно, *они должны созидать социальные блага для того, чтобы это общество могло существовать*.

Безусловно, уже в XVII–XVIII вв. существовал эгалитаризм – теория, согласно которой уравнительное распределе-

ние ресурсов и благ является основным способом устранения противоречий в экономике и обществе [64]. В период XX в. в мире были распространены коммунистические (блага должны распределяться по потребностям, а трудовые обязанности по способностям) и капиталистические (распределение благ должно происходить в соответствии с личным вкладом) взгляды на справедливость. Однако во второй половине XX в., а именно в 1971 г., зародилась теория социальной справедливости, предложенная американским философом Джоном Ролзом (John Bordley Rawls). Согласно теории, «каждый человек должен обладать равным правом в отношении наиболее обширной системы равных оснований свобод, совместимой с подобными свободами других людей», а «социальное и экономическое неравенства должны быть организованы таким образом, чтобы от них можно было бы ожидать преимуществ для всех» [61, с. 26].

Именно эту теорию в современных условиях принято считать наиболее целостно отвечающей принципам этики справедливости, а кроме того, она может быть реализована в любой стране независимо от политического строя.

С конца 1980-х гг. развитие концепции КСО приобретает новый уровень. Появляются *социальные инвестиции* (более подробно речь о них пойдет в главе 6). Кратко охарактеризовать такой вид вложений бизнеса можно следующим образом: за счет совместной работы коммерческого, некоммерческого и государственного секторов решаются актуальные со-

циально значимые проблемы населения и рабочих, при этом учитываются интересы всех партнеров. С одной стороны, такой процесс позволяет решить многие социальные проблемы как в регионе, так и стране в целом, с другой – это такое же коммерческое инвестирование, но в «полезные» проекты, которые помимо прибыли могут укрепить репутацию корпорации среди населения и органов государственной власти [56, с. 48].

## **§ 2.3. Современные представления о корпоративной социальной ответственности в науке и бизнесе**

Одним из ключевых моментов становится событие принятия прогрессивными предпринимателями результатов представленных научных исследований. Восприняв со всей серьезностью прописанную теорию заинтересованных сторон, в настоящее время стейкхолдеров воспринимают не только в роли представителей среды, но и как коллег компании. Примером может являться проведение совместных заседаний, чаще всего с покупателями, поставщиками и местными жителями, к которым предпочитают не только прислушиваться, но и включают в группы совместного планирования. Такое взаимодействие на современном этапе развития КСО чаще всего связано с подготовкой нефинансовой отчетности, включающей в себя социальную составляющую, сведения об

устойчивом развитии предприятия и успехах в обеспечении экологической безопасности.

Первым примером такого взаимодействия на системной основе в России стала практика корпорации «БАТ Россия» (British American Tobacco Plc). Произошло это сравнительно недавно, в 2001 г., в ходе подготовки компанией своего российского нефинансового отчета. В настоящее время в России подобные практики со стейкхолдерами регулярно проводят практически все крупные отечественные и зарубежные корпорации, ведущие свою деятельность на территории страны.

Однако еще одним не менее важным достижением в области научного менеджмента явилось формирование *уровней (стадий) развития КСО*.

Не секрет, что формирование структуры системной реализации корпоративной социальной ответственности в коммерческой организации является сложным и многоуровневым процессом, который может занимать значительный период времени и постоянно требует от менеджеров компании высокого уровня осведомленности в этой сфере работы. Для того чтобы определить, реализуются социально ответственные практики предприятием или нет, а если реализуются, то в какой степени существует научное обоснование по определению уровня развития социально ответственной системы.

Исходя из принятых в научном обществе теорий, можно утверждать, что в общем виде существуют *три* направления

развития бизнеса в рамках КСО.

Суть первого сводится к тому, что ответственность бизнеса состоит только в получении дохода и его увеличении, а социально ответственные практики являются инструментом маркетинга для достижения этой цели<sup>6</sup>. Такой взгляд получил название *теория корпоративного эгоизма*.

Прямо противоположной является *теория корпоративного альтруизма*. Эта теория гласит о том, что бизнес обязан улучшать качество жизни всего общества, забывая о максимизации прибыли и даже теряя ее. Такая точка зрения скорее радикальна, по крайней мере на современном этапе. Однако в перспективе ее содержание может отражать апогей развития КСО.

Третьим направлением является *теория разумного эгоизма*, согласно которой корпоративная социальная ответственность является признаком «хорошего» бизнеса. Это мнение обусловлено тем, что КСО формирует имидж компании и снижает риски его потери, а следовательно, позволяет избежать рисков экономических. В настоящее время это наиболее рациональная теория, которой следует придерживаться

---

<sup>6</sup> В этом направлении можно различить достаточно распространенное и, по нашему мнению, ошибочное предположение, что КСО является не новой формой эволюционного развития менеджмента, а маркетинговым ходом. Вероятно, появление этого заблуждения обусловлено, прежде всего, двумя причинами: отсутствием качественного опыта работы в сфере социальных направлений утверждающего, а также недостаточного объема знаний в области корпоративной социальной ответственности.

компаниям, решившим встать на социально ответственный путь развития бизнеса.

Если рассматривать уровни реализации КСО более подробно, то в качестве примера можно привести пирамиду отечественных ученых Д.Г. Перекрестова, И.П. Поварича и В.А. Шабашева, состоящую из трех уровней (рис. 2.8).

Авторы описывают ее суть следующим образом:

*«Первый уровень* – нижний, или базовый. Для него характерна обязательная составляющая социальной ответственности в виде соблюдения законов (налоговое законодательство, трудовой и гражданский кодексы и др.). Если законодательство не соблюдается, то о социальной ответственности речи идти не может, поскольку в этом случае предприниматель изначально нарушает обязательства, установленные для его вида деятельности.



**Рис. 2.8.** Уровни социальной ответственности бизнеса[55]

*Второй и третий уровни относятся к добровольной части социальной ответственности. Данные уровни отличаются мотивами реализации социальной работы.*

Второй уровень представляет собой реализацию социально ответственного поведения с целью получения различных выгод: экономической, улучшения имиджа организации, повышение инвестиционной привлекательности, создание благоприятных отношений с властью или обществом.

Третий уровень охватывает виды социально ответственной деятельности, которые не имеют цели получения ком-

мерческих выгод – это самый высокий уровень, на котором действия хотя и могут приносить экономическую прибыль, но они не являются их главной целью. На данном уровне для крупной коммерческой структуры характерна деятельность в виде помощи социально незащищенным слоям населения и перечисление пожертвований *без огласки в СМИ* или корпоративных отчетах, а также без цели получения налоговых льгот со стороны властей. Обусловлено это тем, что средства массовой информации не могут бесплатно размещать информацию о подобных акциях (по закону о скрытой рекламе), а по законодательству не всегда потраченные деньги освобождаются от начисления налогов» [55].

Безусловно, такая градация не далеко ушла от уже ранее описанных традиционных представлений развития корпоративной социальной ответственности. Однако важным отличием является то, что в рамках среды по отношению к заинтересованным сторонам ученые выделили два уровня ответственности: *обязательную и добровольную*.

Суть обязательной ответственности сводится к тому, что компании необходимо отвечать перед обществом за последствия своих решений и действий. Добровольная ответственность, по мнению авторов, подразумевает участие бизнеса в любых социально значимых проектах, которые не касаются сферы ее действий и не имеют отношения к результатам ее воздействия на эко- и социосреду [55].

Но это не единственные и не последние результаты иссле-

дований отечественных ученых. Три годами позже в работе А.Р. Гареевой «Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании» [13] со ссылкой на Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to sustainable development // Brussels, 2006 [93] было обозначено уже пять стадий развития КСО компании (табл. 2.1).

**Таблица 2.1. Стадии развития КСО компании [13]**

Стадия развития	Название стадии	Действия, характерные для стадии развития КСО
1	Оборонительная стадия	Предприятие не признает своей ответственности и отрицает вину за негативные воздействия своей деятельности на состояние окружающей среды и общество
2	Правовая стадия	Бизнес ведет свою деятельность в соответствии с ожиданиями общества, зафиксированными на законодательном уровне
3	Функциональная стадия	Компания принимает на себя некоторые добровольные обязательства в области КСО, приносящие позитивный эффект в краткосрочной и среднесрочной перспективах
4	Стратегическая стадия	Предприятие интегрирует КСО в свою стратегию развития, ориентируясь при этом на долгосрочную перспективу
5	Гражданская стадия	Компания прилагает усилия для продвижения практик реализации КСО в деловом сообществе.

Гареева дает следующее объяснение представленных в табл. 2.1 данных: фундаментальным принципом социальной ответственности бизнеса является строгое соблюдение законодательства, следовательно, оно должно начинать свою де-

тельность с анализа существующих проблем в этой сфере и приведения ее в соответствие с существующими законами. По мнению автора, это будет являться базовой, *правовой стадией* КСО.

На последующих этапах должно происходить постепенное расширение ответственности в социальной и экологической сферах за счет осуществления добровольных действий (т. е. положительные действия сверх законодательства), направленных на решение выявленных проблем. Например, это могут быть практики улучшения экологических стандартов на производстве и их реализация, повышение качества услуг или производимой продукции. Кроме того, А.Р. Гареева выделяет в этих действиях важность продвижения инноваций.

Представленные практики имеют скорее быстротекущую природу и не носят стратегический характер. В целом такая деятельность может относиться к *функциональной стадии* развития социальной ответственности бизнеса.

Однако если коммерческая структура выбирает системный путь развития социальной ответственности, то принципы КСО поступательно начинают проникать во все сферы деятельности предприятия, а в последствии, если все было осуществлено правильно, органично вписываются как в долгосрочную стратегию компании, так и в систему корпоративного управления. Такой характер «жизнедеятельности» компании относится к *стратегической стадии* развития.

На самой высокой ступени находится *гражданская ста-*

дия. Она характеризуется активными действиями предприятия, направленными на продвижение принципов КСО в деловом сообществе, а именно среди деловых партнеров, поставщиков, профессиональных сообществ и коллег по бизнесу. В результате организация становится законодателем идей социальной ответственности, формируя благоприятную среду для дальнейших коллективных действий по достижению позитивных перемен в развитии этики бизнеса [13].

Интересно, что представленная классификация имеет сходные черты с появившейся на 11 лет раньше работой профессора Чикагского университета Лойолы (Loyola University Chicago, USA) Гомера Джонсона (Homer H. Johnson) *Does it pay to be good? Social responsibility and financial performance* [98, с. 34–40], что не ставит под сомнение авторство А.Р. Гараевой, а, напротив, говорит об общих для всех стран тенденциях в области сферы ответственности бизнеса.

В его работе обозначено также пять уровней развития социальной ответственности бизнеса, однако интересно то, что он рассматривает бизнес-структуры всех предложенных им уровней как компании, на которые *уже* распространяется концепция КСО (табл. 2.2). Стоит отметить, что компании всех уровней действительно в той или иной степени, но постоянно анализируют систему ожиданий своих стейк-холдеров, пытаясь рационально на них реагировать. В данной классификации, как уже было отмечено, все компании могут быть отнесены к социально ответственным при условии, что

они как минимум ответственны экономически.

Кроме того, новизной, отличающей данную классификацию Гомера Джонсона от прочих представлений, является также и то, что благодаря ей можно не только рассматривать и отличать бизнес по социально ответственным критериям, но и сопоставлять обозначенные уровни ответственности с результатами практик предприятия.

К недостаткам использования этой методики можно отнести то, что она не учитывает современное представление о корпоративной социальной ответственности. Это не удивительно, поскольку труд вышел в 2003 г., а общепринятый во всем мире стандарт ISO 26000 (не упомянутый у Г. Джонсона в разделе 4. «Стратегический уровень»), описывающий тот факт, что КСО является системным явлением в компании, примеряющей на себя эту роль, был опубликован Международной организацией по стандартизации в 2010 г.

Таким образом, современное представление о корпоративной социальной ответственности и уровни, описывающие его развитие, вступают в противоречие. Иначе как объяснить то, что Уровень законопослушности («Правовая стадия» или «Соблюдение законодательства») в современных условиях вовсе не относится к КСО (в лучшем случае такие практики можно отнести к базе для ее реализации), а Уровень фрагментарности («Функциональная стадия»), находясь на котором крупные бизнес-структуры принимают на себя некоторые добровольные обязательства в области КСО лишь вы-

борочно, уже не отвечает принципам внедрения практик по осуществлению интеграции социальной ответственности повсеместно во всей организации, подробно описанным в современном стандарте ISO 26000:2010.

Получается, что на практике создалась ситуация, при которой менеджерам компаний, работникам и учащимся образовательных учреждений приходится соединять разнородные взгляды частично устаревшей теории и современного международного стандарта.

**Таблица 2.2. Классификация уровней развития КСО Гомера Джонсона**

Теория КСО	Уровень КСО	Характеристика содержания	Примеры практик
Корпоративного эгоизма	1. Уровень противоправности или безответственности	Коммерческие структуры предпочитают не придерживаться установленного и одобряемого обществом законодательства и права. Эти компании ориентированы на краткосрочные перспективы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Несоответствия в области охраны и условий труда, регулярные задержки по выплате заработной платы, наем нелегальных работников с целью сокращения издержек на социальную составляющую.</li> <li>2. Реклама непрозрачна и искажает свойства товаров.</li> <li>3. Проводится вуальирование или фальсификация отчетности</li> </ol>
Разумного эгоизма	2. Уровень законопослушности	Бизнес-структуры работают в соответствии с действующим законодательством. Данные практики позволяют снизить большинство финансовых и судебных рисков, но в то же время не дают никаких преимуществ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Своевременная выплата заработной платы в размере не ниже минимальной, соответствие охраны и условий труда принятым стандартам.</li> <li>2. Продукты компании соответствуют основным стандартам качества и безопасности.</li> <li>3. Компания утилизирует свои производственные отходы и др.</li> </ol>
	3. Уровень фрагментарности	Предприятие занимается ограниченным количеством наиболее популярных практик КСО, при этом они не носят системного характера, т.е. реализуются зачастую единоразово или даже спонтанно	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компания участвует в благотворительных программах и является спонсором мероприятий.</li> <li>2. Предприятие поддерживает местное население и общественные организации.</li> <li>3. Реализуются меры и программы развития социальной инфраструктуры организации и др.</li> </ol>
	4. Стратегический уровень	Деятельность компаний в области КСО носит систематический характер, а мотивы реализации таких практик исходят из стратегических целей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реализация управления социальным развитием персонала с целью улучшения качества кадров, повышения его потенциала и сохранения лучших сотрудников.</li> <li>2. Обеспечение обратной связи с потребителями.</li> <li>3. Системное развитие менеджмента качества на предприятии (прохождение сертификации по стандартам ISO 9000, ISO 14000 и др.)</li> </ol>

Корпоративного альтруизма	5. Уровень всемерной поддержки общества	Стратегия развития компании строится на убеждении, что бизнес должен быть «хорошим». Организации, находящиеся на этом уровне, рассматривают прибыль не как единственную цель*	Помимо практик, характерных для «разумного эгоизма», реализуется: 1. Использование при производстве экологических чистых материалов и технологий, программ защиты природы и др. 2. Программы найма инвалидов и представителей меньшинств. 3. Поддержку НКО и прочие практики
---------------------------	---	---	---

\* В качестве разъяснения этого утверждения можно привести цитату автора этой классификации: «Мы должны дышать, чтобы жить, однако мало кто рассматривает дыхание в качестве единственной цели своей жизни. Так же и бизнес существует для цели более высокой, чем получение прибыли, – прибыль же, подобно дыханию, позволяет бизнесу достигать этой цели» [51, с. 13].

Для разрешения этой проблемы в настоящем издании предлагается представление градации развития бизнеса в области КСО. Следует отметить, что такое представление не входит в противоречие со сложившимся в мировом сообществе ученых видением характеристик самого развития, а, наоборот, дополняет и тем самым компилирует диалектически обозначенные в главе подходы. Описание того, как может совершенствоваться компания, остается в настоящее время непоколебимым, поэтому здесь внесены лишь изменения, которые характерны именно для уровней в их современной форме и представлены в таблице (табл. 2.3).

**Таблица 2.3. Краткое описание уровней развития КСО в современных коммерческих компаниях**

Уровень развития	Название	Описание уровня развития КСО
-1	Уровень беззакония	Бизнес работает с многочисленными нарушениями в области законодательства, при этом не признает своей ответственности и отрицает вину за негативные воздействия от своей деятельности
0	Уровень законопослушности	Компания работает в соответствии с законодательной базой, но сверх этого никаких действий не предпринимает
0+	Уровень фрагментарности	Коммерческие структуры добровольно реализуют некоторые социально ответственные практики (как правило, разово, спонтанно или в отдельной сфере своей деятельности) с целью получения прибыли в краткосрочном и среднесрочном периодах
1	Уровень стратегический	Предприятие интегрирует социально ответственные практики повсеместно во всей организации, а также в стратегию своего развития, ориентируясь при этом на получение прибыли в кратко- и долгосрочном периодах
2 (высшая)	Уровень бескорыстности	Корпорация реализует и продвигает практики КСО как в своей сфере, так и в деловом сообществе, но при этом осуществляет такую деятельность без огласки в СМИ, не публикует ее в нефинансовых отчетах и не преследует цели получения прибыли и расположения со стороны власти

Однако кроме уровней развития корпоративной социальной ответственности интересным примером и важным событием в теоретических представлениях о развитии КСО является совместная работа профессора кафедры делового администрирования Гарвардской бизнес-школы Майкла Юджина Портера и управляющего директора компании FSG, автора влиятельных изданий по каталитической благотворительности и коллективному воздействию Марка Крамера – пример синергии сил науки и бизнеса. Результатом их труда ста-

ла основанная на модели уровней реализации КСО теория, согласно которой она может разделяться по характеру действия на *стратегическую* и *реагирующую* [100, с. 1–13].

По мнению авторов, «реагирующие» практики направлены на смягчение существующих у компании проблем за счет реакции на них, а в перспективе предусматривают внедрение практик КСО в организационную стратегию.

Безусловно, такая концепция может помочь крупным бизнес-структурам не только нивелировать негативные для них последствия, но и вернее рассчитать свои возможности исходя из имеющихся ресурсов. Кроме того, «реагирующие» практики могут быть полезны и уже вставшим на социально ответственный путь компаниям. Это обусловлено тем, что в рыночной экономике достаточно часто происходят изменения «условий игры», а это значит, что приоритеты в области КСО могут меняться. Следовательно, предприятиям просто необходимо не только постоянно оценивать и пересматривать свою деятельность в этой сфере, но и своевременно реагировать на потенциальные риски. В этом случае реагирующая КСО становится дополнительной необходимостью к классическому содержанию социально ответственных практик.

## **Выводы**

Как доказывает история, проявление социально ответ-

ственных практик и присущих им форм управления не являлось ни спонтанными решениями бизнеса, ни отдельной веткой развития менеджмента. Их возникновение формировалось в течение многих веков, исходило из жизненных потребностей общества, наблюдалось и изучалось исследователями все это время. Развитие представлений о морали, экономические учения и укрепление взаимодействия науки и бизнеса наглядно показывают, что коммерция всегда была связана с социальными, духовными и нравственными мотивами. При этом определяющим толчком появления различных как культурных, так и социальных программ бизнеса явилось само общество, его природа и его требования. Такие процессы были обусловлены развитием мировой экономики, использованием достижений научно-технического прогресса, а главное – ростом уровня образования населения, следовательно, и возрастающими требованиями. Так, Р.-Э. Фримен подчеркивает, что «еще не встречалась компания, у которой бы не было покупателей, поставщиков и работников и которая не имела бы отношений с местным сообществом» [80].

## **Контрольные вопросы и задания**

- 1.** Каковы основные предпосылки появления и развития КСО?
- 2.** Назовите первые системные опыты социально ответ-

ственного управления.

**3.** Какие предприниматели и ученые положили начало развитию КСО?

**4.** Назовите основные группы заинтересованных сторон и их интересы.

**5.** Что представляет собой корпоративный эгоизм и альтруизм? Каковы их отличия с точки зрения менеджмента?

**6.** Опишите классификацию уровней развития КСО.

**7.** Что представляет собой реагирующая и стратегическая виды корпоративной социальной ответственности?

## **Литература**

Основная: 3–7; дополнительная: 3, 5, 10.

# **Глава 3. Взаимосвязь социальной среды и бизнеса в системе корпоративной социальной ответственности**

## **§ 3.1. Социальная среда организации: содержание и роль**

Принято считать, что социальная среда представляет собой совокупность материальных, экономических, социальных, политических и духовных условий существования, формирования и деятельности индивидов и социальных групп [16]. Данное утверждение вполне может быть справедливо и для коммерческих организаций, если исходить из одинаковых для любой страны мира экономических законов, согласно которым любая компания (малый бизнес или крупная корпорация) является открытой системой, взаимодействующей с внутренней и внешней средой [46, с. 30], т. е. в данном случае, проецируя понятие социальной среды индивида на коммерческие структуры, социальная среда также является условием существования и для бизнеса.

В качестве подтверждения этому приведем цитату Дитге-

ра Хана (Dietger Hahn), почетного профессора из Юстус-Либиха-университета в Гессене, который определяет организацию как «целеориентированный центр действий и как социально-техническую систему, связанную с внешней средой и заинтересованными в ней группами людей» [81, с. 12]. Данное определение, конечно, не показывает прямой связи «жизненной зависимости» корпораций от среды, но подчеркивает важность учета связей с ее внутренней и внешней составляющей («заинтересованные в ней группы людей»). Однако в современном мире мало кто поспорит с тем, что бизнес существует в обществе и благодаря обществу. Неопровержимо и то, что организации используют ресурсы, которые принадлежат обществу и государству, а это лишь подчеркивает, что такие условия требуют выстраивания гармоничных отношений.

Еще одним важным моментом является то, что такая среда формируется под воздействием *потребностей* – нужд, без которых нельзя обойтись [74, с. 660], т. е. их удовлетворение нельзя игнорировать.

Как правило к потребностям заинтересованных сторон относят:

- а) поступление налогов и сборов в бюджет государства и внебюджетные фонды – потребность органов государственной власти;
- б) поступление налогов в местный бюджет, развитие объектов социальной инфраструктуры, а также решение соци-

альных вопросов (например, снижение безработицы за счет создания новых рабочих мест, помощь в решении вопросов экологии, образования, культуры, спорта, молодежной политики и др.) – это интересы органов региональной и муниципальной властей;

в) увеличение стоимости акций и выплат по дивидендам – потребность собственников компании в лице акционеров;

г) денежное вознаграждение, престиж, власть и пр. интересуют руководителей крупных коммерческих структур;

д) гарантия занятости, денежное вознаграждение, решение социальных вопросов за счет организации, моральное удовлетворение от работы и др. – потребность рабочих компании;

е) добросовестная конкуренция, отсутствие демпинга и черного PR – этого хотят конкуренты;

ж) выплата процентов по кредиту, а также гарантия его возврата – интерес кредиторов;

з) удовлетворение потребностей, высокое качество продукции или услуг по приемлемой цене, высокая культура обслуживания и т. п. – в этом заинтересованы потребители;

и) взаимодействие с организацией по вопросам социального партнерства, в увеличении числа членов профсоюза и др. – потребность, характерная для профсоюза;

к) платежеспособность предприятия, длительное сотрудничество и др. интересуется поставщиков;

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.