

ФГОС 3+



ФГБОУ ВПО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Под редакцией
д-ра экон. наук, проф. **И.Ю. БЕЛЯЕВОЙ**,
д-ра экон. наук, проф. **М.А. ЭСКИНДАРОВА**

Рекомендовано
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»
в качестве **учебника** для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент»
(квалификация (степень) «бакалавр»)

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГАУ «Федеральный институт развития образования»
Регистрационный номер рецензии № 436 от 20 октября 2014 г.

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290.2я73
К68

Рецензенты:

Г.Р. Латфуллин, директор Института государственного управления и права ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», заведующий кафедрой теории управления, д-р экон. наук, проф.,

С.И. Ашмарина, проректор по научной работе и инноватике ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет», заведующая кафедрой «Прикладной менеджмент», д-р экон. наук, проф.

Корпоративная социальная ответственность : учебник / коллектив авторов ; под. ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. — М. : КНОРУС, 2016. — 320 с. — (Бакалавриат).

ISBN 978-5-406-04173-4

DOI 10.15216/978-5-406-04173-4

Раскрываются понятия «корпоративная социальная ответственность», «социальные и этические инвестиции», «нефинансовая отчетность», «деловая репутация». Также показана роль социальной ответственности в формировании деловой репутации компании, проанализированы модели корпоративной социальной ответственности, рассмотрена практика реализации концепции КСО за рубежом и в России, пути и проблемы повышения социальной ответственности российских компаний, показаны новые технологии решений социальных проблем на корпоративном уровне. Содержатся вопросы для самопроверки и тестовые задания по всем темам, позволяющие студентам самостоятельно оценить степень освоения изученного материала.

Соответствует ФГОС ВО 3+.

Для студентов бакалавриата по направлению подготовки «Менеджмент».

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290.2я73

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Сертификат соответствия № РОСС RU. АЕ51. Н 16604 от 07.07.2014.

Изд. № 7514. Подписано в печать 25.06.2015. Формат 70×100/16.

Гарнитура «News GothicС». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 26,0. Уч.-изд. л. 23,0. Тираж 300 экз. Заказ №

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в филиале «Чеховский Печатный Двор»

ОАО «Первая Образцовая типография».

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1.

ISBN 978-5-406-04173-4

© Коллектив авторов, 2016
© ООО «Издательство «КноРус», 2016

Оглавление

Авторы	5
Введение	6
Глава 1. Роль социально ответственного поведения в развитии современной компании	8
1.1. Роль социально ответственного поведения компании в создании положительного имиджа и деловой репутации	8
1.2. Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности	13
1.3. Понятие корпоративной социальной ответственности: различные интерпретации	16
1.4. Роль стейкхолдеров в деятельности корпорации	23
1.5. Социальные программы компаний и инструкции их реализации	27
Контрольные вопросы и задания	31
Тест	32
Глава 2. Модели корпоративной социальной ответственности: зарубежный опыт	34
2.1. Западноевропейская (континентальная) модель корпоративной социальной ответственности	34
2.2. Американская модель корпоративной социальной ответственности	37
2.3. Британская модель корпоративной социальной ответственности	42
2.4. Канадская модель корпоративной социальной ответственности	46
2.5. Роль «этических инвестиций» в повышении уровня инвестиционной привлекательности компаний	49
2.6. Корпоративная социальная ответственность с позиции концепции корпоративного гражданства	53
2.7. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития	57
Контрольные вопросы и задания	62
Тест	63
Глава 3. Особенности реализации концепции корпоративной социальной ответственности в России	65
3.1. Особенности развития концепции корпоративной социальной ответственности в России	65
3.2. Регулирование отношений в сфере корпоративной социальной ответственности	68
3.3. Российский опыт реализации концепции корпоративной социальной ответственности	73
3.4. Новые социально-управленческие технологии в российских компаниях	79
3.5. Проблемы, затрудняющие реализацию принципов корпоративной социальной ответственности в России	85
Контрольные вопросы и задания	92
Тест	92
Глава 4. Спонсорство и благотворительность как инструменты социально-культурных управленческих технологий	94
4.1. Спонсорство и развитие коммуникаций с корпоративной аудиторией	94
4.2. Виды спонсорства. Зарубежная и отечественная практика	99
4.3. Анализ российской практики спонсорской деятельности	107
4.4. Благотворительность как инструмент социально-управленческих технологий	111
4.5. Российская практика благотворительной деятельности	119
Контрольные вопросы и задания	126
Тест	127

Глава 5. Специфика оценки деловой репутации компании на основе корпоративной социальной ответственности	130
5.1. Роль рейтинговых оценок в повышении деловой репутации компаний	130
5.2. Алгоритм разработки и применения методики рейтинговой оценки деловой репутации	134
5.3. Оценка эффективности реализации концепции КСО	138
Контрольные вопросы и задания	151
Тест	151
Глава 6. Сущность социального инвестирования в корпорациях	154
6.1. Социальные инвестиции как форма реализации социальной ответственности бизнеса	154
6.2. Стратегии и структура социального инвестирования в компаниях	161
6.3. Особенности взаимоотношений корпорации с социальной средой	167
6.4. Анализ систем социального инвестирования в корпорациях: российский и зарубежный опыт	173
Контрольные вопросы и задания	182
Тест	182
Глава 7. Особенности механизма социального инвестирования	184
7.1. Выстраивание системы критериев оценки эффективности социальных инвестиций	184
7.2. Механизм социального инвестирования	187
7.3. Оценка результатов социального инвестирования	193
Контрольные вопросы и задания	199
Тест	200
Глава 8. Международные стандарты корпоративной социальной ответственности и роль корпоративной социальной ответственности	202
8.1. Основные стандарты и инициативы корпоративной социальной отчетности	202
8.2. Российские инициативы и стандарты корпоративной социальной ответственности	211
8.3. Роль и виды корпоративной социальной отчетности	216
8.4. Влияние социальной ответственности на финансовые показатели компании	220
Контрольные вопросы и задания	227
Тест	228
Глава 9. Взаимодействие государства и бизнеса в обеспечении социально ответственного поведения корпораций	230
9.1. Необходимость эффективного взаимодействия государства и бизнеса для продвижения принципов корпоративной социальной ответственности	230
9.2. Основные направления взаимодействия бизнеса и власти	235
9.3. Зарубежный опыт эффективного взаимодействия государства и бизнеса	249
9.4. Особенности взаимодействия государства и бизнеса при решении социальных вопросов в России	258
9.5. Социальный аудит как средство измерения корпоративной социальной ответственности компании	263
Контрольные вопросы	266
Тест	267
Глава 10. Государственно-частное партнерство как эффективный инструмент внедрения социально ориентированных подходов в экономике	270
10.1. Ключевые характеристики и подходы к понятию государственно-частного партнерства	270
10.2. Институциональная структура государственно-частного партнерства	277
10.3. Этапы процесса государственно-частного партнерства	284
10.4. Международный и российский опыт государственно-частного партнерства	286
Контрольные вопросы и задания	293
Тест	293
Приложение 1	295
Приложение 2	299
Приложение 3	300
Приложение 4	302
Приложение 5	304
Глоссарий	306
Литература	312

Авторы:

Эскиндаров М.А., д-р экон. наук, проф. — параграфы 3.5, 10.2, 10.4;

Беляева И.Ю., д-р экон. наук, проф. — введение, параграфы 1.2, 1.4, 3.1, 4.1, 8.1;

Беляева Е.Ю., канд. экон. наук — параграфы 1.1, 1.3, 4.2, 4.5, 5.3;

Батаева Б.С., д-р экон. наук, проф. — параграфы 2.5, 2.6, 8.2;

Бутова Т.В., канд. экон. наук, доц. — параграфы 9.1, 9.2, 9.3;

Винников В.С., канд. экон. наук — параграфы 6.4, 7.3;

Данилова О.В., д-р экон. наук, проф. — параграфы 6.1, 6.2, 7.1;

Козлова Н.П., канд. экон. наук, доц. — параграфы 3.2, 3.4, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2;

Мошкова Л.Е., канд. экон. наук, доц. — параграфы 10.1, 10.3;

Плотицына Л.А., д-р экон. наук, проф. — параграфы 6.3, 7.2;

Полунин К.А., канд. экон. наук — параграфы 2.7, 9.4, 9.5;

Пухова М.М., канд. экон. наук, доц. — параграфы 2.3, 2.4, 3.3;

Сычева Е.А., канд. экон. наук, доц. — параграф 8.4;

Харчилава Х.П., канд. экон. наук, доц. — параграф 8.3;

Щербаченко П.С., канд. экон. наук — параграфы 1.5, 2.1, 2.2

Введение

Корпоративная социальная ответственность (КСО) на современном этапе является обязательным компонентом стратегии компаний, заботящихся о своей деловой репутации. Принципы социально ответственного поведения стали не переменным атрибутом крупных компаний. Готовится нефинансовая отчетность, широко обсуждаются проблемы социально ответственного поведения бизнеса, его роли в социально-экономическом развитии различных стран, возможности и эффективности взаимодействия с местными сообществами. В продвижении лучших практик КСО подключились правительственные, общественные и международные организации развитых стран мира.

Тенденция реализации принципов КСО нашла отражение и в российской деловой практике. Многие компании занимаются благотворительностью, социальным инвестированием, публикуют социальные отчеты, участвуют в спонсировании победителей конкурсов и ярмарок социально значимых проектов.

Членами Ассоциации менеджеров России приняты Меморандум о принципах корпоративной социальной ответственности, Хартия бизнеса России. Ведется работа по распространению принципов РСПП–КСО и деловой этики бизнеса в Торгово-промышленной палате Российской Федерации (ТПП РФ). Растет востребованность в специальных предметных исследованиях и консультировании в данной сфере.

Авторы учебника ставили перед собой цель дать студентам базовые знания в области управления процессами взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами на основе принципов социально ответственного поведения бизнеса, доказать, что развитие КСО поможет российским компаниям улучшить свою деловую репутацию и станет одним из важнейших аргументов в конкурентной борьбе на глобальных рынках. Теоретические положения учебника иллюстрируются примерами и статистическими данными из зарубежной и российской практики. Авторский коллектив активно использовал выдержки из международных правовых актов и стандартов, нормативных правовых актов Российской Федерации (РФ).

Учебник предназначен для студентов, изучающих дисциплину «Корпоративная социальная ответственность» в рамках подготовки бакалавров по направлению «Менеджмент». Он направлен на реализацию современной концепции высшего профессионального образования, позволяет

не только сформировать знания и навыки, но и научиться самостоятельно приобретать новые знания в области управления корпоративными отношениями, формирования современных корпоративных стратегий, принципов встраивания в них инструментов социально-управленческих технологий.

Учебник состоит из десяти глав. В первой группе раскрываются понятия корпоративной социальной ответственности, определяется ее роль в создании деловой репутации компании, анализируются модели корпоративной социальной ответственности, рассматривается практика реализации концепции КСО за рубежом и в России, пути и проблемы повышения социальной ответственности российских компаний. В следующей группе раскрываются новые технологии решений социальных проблем на корпоративном уровне, а также рассматривается влияние государства на реализацию принципов корпоративной социальной ответственности. В учебнике содержатся вопросы для самопроверки и тесты, позволяющие студентами самостоятельно оценить степень освоения изученного материала.

Представленное издание подготовлено коллективом авторов под руководством кафедры «Корпоративное управление» ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

Авторский коллектив выражает надежду, что учебник окажет помощь не только студентам, но и специалистам-практикам, экспертам, консультантам, аспирантам и докторантам в определении особенностей российской практики управления социальной ответственностью, выработке рекомендаций по формированию деловой репутации, эффективному взаимодействию бизнеса и властных структур.

Роль социально ответственного поведения в развитии современной компании

1.1. Роль социально ответственного поведения компании в создании положительного имиджа и деловой репутации

Понятия «имидж» и «деловая репутация»

В настоящее время усилилось внимание к проблемам социально ответственного поведения бизнеса, его роли в мировом социально-экономическом развитии. Компании в целях обеспечения конкурентоспособности поддерживают свой имидж, работают над улучшением деловой репутации, осуществляют свою деятельность на основе принципов социальной ответственности.

События первого десятилетия XXI в. — отказ потребителей приобретать продукцию социально безответственных компаний, банкротства крупнейших корпораций Enron, World Com (2002 г.), несостоявшиеся сделки по слияниям из-за низкого уровня доверия — показали, что вопросы социальной ответственности и деловой репутации выдвигаются на первый план в деятельности любой компании. Поэтому так важно разобраться, что представляет собой корпоративная социальная ответственность и каким образом социально ответственное поведение бизнеса влияет на процесс формирования положительного имиджа и деловой репутации.

Попытаемся определиться с такими понятиями, как «корпоративный имидж» и «деловая репутация». Заметим, что в настоящее время не существует единого, общепризнанного алгоритма построения имиджа и деловой репутации компании. Вместе с тем формирование деловой репутации тесно связано с созданием устойчивого имиджа.



Корпоративный имидж — это общее представление (состоящее из набора убеждений и ощущений), которое складывается у корпоративной аудитории о компании.

Деловая репутация — ценностные характеристики (такие, как аутентичность, честность, ответственность, порядочность и пр.), вызываемые сложившимся имиджем компаний.

Существует множество трактовок понятий «имидж» и «деловая репутация». Даже наблюдается тенденция к отождествлению этих понятий. Так ли это на практике?

Имидж выступает результатом сложной деятельности, целевой аудиторией которой являются субъекты как внешней, так и внутренней среды компании. В итоге имидж компании представляет собой набор убеждений и ощущений, который она пытается создать у корпоративной аудитории. Совершенно справедливо утверждение, что имидж компании — это существующий в сознании целевых групп эмоционально окрашенный устойчивый образ, который появляется в результате восприятия информации о компании. Таким образом, имидж — это поверхностное, эмоциональное восприятие, а деловая репутация — то, что на самом деле представляет собой компания, и формируется она под влиянием многих средств, имеющих не только эмоциональную окраску, и оценивается по другим параметрам¹.

Критерии, определяющие имидж современной компании

В США многие компании используют в своей деятельности следующие критерии, которые были сформулированы журналом Fortune при составлении рейтинга ТОП-500 крупнейших компаний:

- качество менеджмента;
- качество продукции;
- способность привлекать и удерживать квалифицированные кадры;
- финансовая прочность;
- эффективное использование корпоративных активов;
- долгосрочная инвестиционная привлекательность;
- склонность к использованию новых технологий;
- ответственное отношение к обществу и окружающей среде.

В Азии многие компании используют критерии, предложенные журналом Far Eastern Economic Review для определения 200 самых уважаемых компаний, учитывающие:

- качество товаров и услуг;
- способность менеджеров учитывать долгосрочные перспективы;
- использование новых технологий для удовлетворения нужд потребителей;
- финансовую устойчивость;
- пример для подражания со стороны других компаний.

Улучшение имиджа компании зависит от совершенствования всех элементов корпоративного управления и корпоративной культуры — прозрачности деятельности, информированности общественности о компании, корпоративных ценностей и т.п.

Одним из результатов совершенствования корпоративного управления и культуры становится рост деловой репутации, увеличение размеров нематериальных активов, зависящих от положительного имиджа компании, наличия стабильных деловых связей, известности фирменного наименования и фирменной марки.

Значимость деловой репутации компании

В последнее время усилилась зависимость деловой репутации от характера отношений к компании со стороны не только покупателей, партнеров и клиентов, но и общества, которому далеко не безразлично, какими средствами достигаются стратегические цели компании, как она выполняет свои обязательства и каких социальных принципов придерживается.

¹ Василенко С. О терминах «имидж», «PR — внешний и внутренний», «репутация компании». URL: www.treko.ru

Наличие социальных программ, спонсорская деятельность, качество и результативность взаимоотношений с органами власти, местным сообществом все в большей степени влияют на деловую репутацию компании, определяют ее инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность. Так, в докладе «Возвращение репутации», опубликованном консалтинговой компанией Hill&Knowlton, более 90% опрошенных биржевых аналитиков согласились с тем, что компания, которая не следит за своей репутацией, неизбежно столкнется с финансовым крахом.



Деловая репутация компании: 1) формирующееся в сознании заинтересованных сторон в течение значительного промежутка времени общественное мнение о компании, в основе которого лежит оценка основных аспектов ее деятельности — экономического, социального, экологического; 2) совокупность ценностей компании, формирующихся на основе длительно получаемых визуальных предпочтений и эмоций.

Таким образом, имидж — своего рода внешнее обрамление компании, а деловая репутация — ее внутреннее содержание, определяемое многочисленными компонентами. Деловая репутация компании становится важным конкурентным преимуществом, и бизнес начинает это осознавать.

«Если вы потеряете деньги компании, я отнесусь к этому с пониманием, но не будет вам прощения, если вы потеряли ее репутацию».

Обращение американского миллиардера
Уоррена Баффета к менеджерам

В настоящее время потребители готовы платить большие деньги за товары и услуги социально ответственной компании, если уверены в ее хорошей деловой репутации и желании заботиться об окружающем мире. Особенно велика забота о деловой репутации для компаний, имеющих высокую долю нематериальных активов, когда риски не ограничиваются только производственным браком или техногенными авариями. Это касается прежде всего компаний, оказывающих услуги.

С потерей репутации такая компания окажется на грани краха. Так было с аудиторской компанией Arthur Andersen после краха компании Enron. Хотя Arthur Andersen удалось снять с себя обвинения в препятствии правосудию, ее имя, когда-то ассоциирующееся у корпоративной аудитории с высоким качеством работы и добросовестным отношением к делу, стало ассоциироваться с мошенничеством. Начался массовый исход клиентов и сотрудников. Компания, которая выстраивала свою репутацию почти сотню лет, прекратила свое существование в 2004 г.

Компании-производители в современном мире тоже не всегда готовы отразить последствия негативных событий, влияющих на их репутацию, что подтверждает история взрыва нефтяной платформы британской корпорации BP в Мексиканском заливе (2010), приведшая не только к огромному материальному ущербу, но и к серьезным репутационным потерям компании.

Недоверие к российскому бизнесу: следствия и пути решения этой проблемы

О недоверии мирового сообщества к российскому бизнесу говорят многочисленные исследования. Так, международная независимая PR-компания Edelman в ходе исследований, проведенных в 2006 г., обнаружила, что российские компании имеют низкую деловую репутацию и уровень доверия (рис. 1.1).

1.1. Роль социально ответственного поведения компании в создании положительного имиджа и деловой репутации

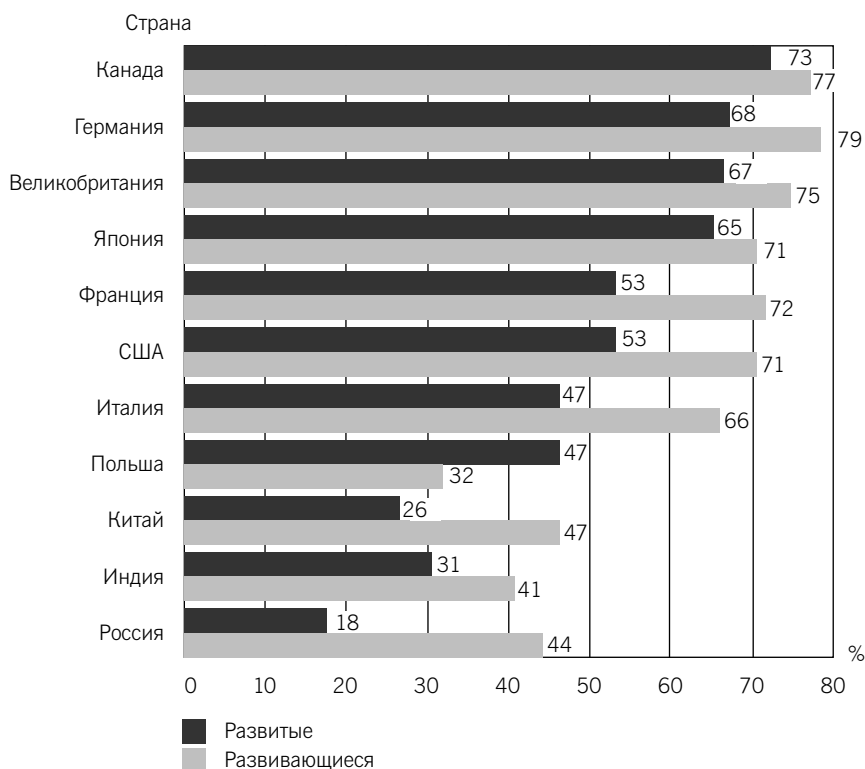


Рис. 1.1. Уровень доверия глобальным компаниям из данной страны в развитых и развивающихся странах, 2006 г.

Edelman исследовала доверие респондентов из 18 стран к общественным институтам — государству, бизнесу, СМИ, некоммерческим организациям (НКО). Опрос охватил 3100 топ-менеджеров и руководителей компаний. Как показали результаты проведенного исследования, уровень доверия к российским компаниям за рубежом ниже, чем к большинству других международных корпораций. Больше всего иностранные топ-менеджеры доверяют канадским, шведским и немецким фирмам (рис. 1.1). Российские глобальные компании по уровню доверия находятся на последнем месте.

Следует отметить, что менеджеры из развивающихся стран относятся к российским компаниям более лояльно, чем менеджеры из развитых стран. В Китае российским фирмам доверяют даже больше (56%), чем в России (50%). Мексика, Индия и Бразилия склонны верить российскому бизнесу, а вот в Польше, Германии и Великобритании уровень доверия крайне низок — 11%. Еще меньше доверяют нашим глобальным фирмам во Франции — всего 9% опрошенных менеджеров.

По мнению западных экспертов, ежегодно российские компании теряют свыше 10 млрд дол. прямых инвестиций по причине невысокой деловой репутации. Это при том, что стоимость активов российских компаний существенно занижена. Даже у богатых нефтяных компаний капитализация в 4—5 раз ниже западных. Российские активы, по оценке некоторых экспертов, стоят дешевле западных примерно в 40 раз¹.

¹ Беляева И.Ю., Хлопонин А.Г. Пути развития корпоративного управления // Энциклопедия топ-менеджера. М.: МЦФЭР, 2005. С. 7, 41—44.

Комплекс мероприятий, направленных на улучшение репутации компании, в первую очередь ориентирован на западных инвесторов. В России емкость инвестиционного рынка ограничена. Финансовые структуры пока неохотно идут на масштабное кредитование инвестиционных проектов в промышленности. Получение кредитов отечественных инвесторов зависит большей частью от уровня неформальных отношений и доверия между владельцами или топ-менеджментом сотрудничающих компаний. Поэтому в сложившейся ситуации позитивный имидж компании, ее деловая репутация имеют определяющее значение.

В имидже компании можно выделить два структурных элемента, интересующих потенциальных инвесторов:

- 1) открытость и прозрачность деятельности компании;
- 2) репутация компании на рынке и в обществе¹.

Из-за недоверия инвесторов сокращаются источники финансирования, уменьшаются возможности банковского кредитования. Из-за недостатка информации инвесторам зачастую сложно понять, что представляет собой компания. Российские предприятия далеко не всегда публикуют полноценные годовые отчеты или публикуют их со значительными задержками. По результатам исследования информационной прозрачности российских компаний, проведенного Standard&Poor's в августе 2010 г., объем информации, опубликованной на веб-сайтах 90 крупных российских компаний, составляет 57% от общего объема информации, востребованной международными инвесторами.

Несоблюдение принципов прозрачности и открытости деятельности снижает деловую репутацию российских компаний и на практике подрывает доверие инвесторов, без которого невозможно сохранить и привлечь инвестиции для реализации огромного российского потенциала. Способы повышения прозрачности компании для инвесторов известны — это переход на международные стандарты отчетности (МСФО, GAAP, IAS или отчеты по форме 20F). Другой способ повысить прозрачность компании в отдельных случаях — получить рейтинг международного рейтингового агентства, поскольку для продвижения на западный рынок финансовых инструментов (акций и облигаций) компании необходимо получить кредитный рейтинг. А это возможно только тогда, когда финансовая отчетность понятна инвесторам.

Действенным средством формирования прозрачности корпоративной структуры может стать разработка корпоративного кодекса компании. Практика подобных корпоративных норм широко применяется на Западе и является там неотъемлемой частью условий ведения бизнеса. Содержание кодексов зависит от задач проекта. Кодекс может быть своего рода джентльменским соглашением акционеров компании, демонстрирующим инвестору структуру и культуру корпоративных отношений. Кроме того, кодекс может содержать детальное описание отношений мажоритарных и миноритарных акционеров, процедуры введения независимых членов в совет директоров, миссий и принципов ведения бизнеса, структуры менеджмента. Если кодекс является составной частью внутрикорпоративного PR, то в нем могут найти отражение корпоративные стандарты и социальная политика компании. В любом случае корпоративные кодексы делают компанию более открытой и понятной для инвесторов и персонала, других заинтересованных лиц.

¹ Качество управления компанией опрошенные консалтинговой компанией Hill&Knowlton биржевые аналитики назвали наиболее важным фактором при принятии инвестором решения, причем более значимым по сравнению с финансовыми показателями компании (Ведомости, 2006. 21 марта. № 48 (1575). С. 7).

В России в 2002 г. Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг¹ был принят Кодекс корпоративного поведения, нормы которого полностью соответствуют рекомендациям Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) относительно принципов корпоративного управления. В настоящее время разработана обновленная версия Кодекса корпоративного управления.

Как видим, формирование деловой репутации, публичного имиджа компании не менее важно, чем работа над прозрачностью финансов и управления. Понятно, что даже в рентабельную компанию, находящуюся в центре общественных скандалов, инвестор едва ли направит средства. По данным консалтингового агентства Ernst&Young, от 30 до 50% успеха компании — это ее деловая репутация. В рыночной стоимости компаний стоимость репутации составляет в среднем 20—25%, иногда достигая и 85%-ной отметки.

Итак, с одной стороны, хороший корпоративный имидж и репутация представляют для компании практическую и прежде всего стоимостную ценность. С другой — многие компании нередко рискуют своей репутацией, предпринимая наносящие ей ущерб действия. Если компания хочет полностью использовать это стратегическое преимущество, она должна формировать положительный имидж и репутацию таким образом, чтобы увеличить ценность своей работы в глазах своих сотрудников, потребителей товаров и услуг, местного сообщества, следовать «цивилизованным правилам игры» как внутри страны, так и за ее пределами. В настоящее время практическая значимость социально ответственного поведения возрастает и определяет облик современной успешной компании.

1.2. Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности

Истоки принципов КСО

Концепция корпоративной социальной ответственности (Corporate Social Responsibility, CSR), ее различные интерпретации в западном мире известны уже достаточно давно. Принято считать, что одной из первых попыток реализации принципов социальной ответственности была социальная программа Генри Форда 1914—1920 гг., центральным пунктом которой было установление самой высокой в то время оплаты труда промышленных рабочих при соблюдении ими определенных условий, а также строительство малых предприятий в сельской местности. Однако многие специалисты полагают, что на самом деле поворотным пунктом в распространении принципов социальной ответственности оказался организованный ООН Саммит Земли 1992 г. Несмотря на то что основной темой данного саммита была защита окружающей среды, проблема рассматривалась шире — речь шла о поисках способа уравнивания интересов общества и бизнеса. После этого события компании уже не могли полностью игнорировать проблемы общества, и можно было констатировать появление вполне сформировавшейся концепции корпоративной социальной ответственности.

Зарождение принципов корпоративной социальной ответственности относится к началу XIX в., когда началось движение за защиту прав трудящихся, возникшее в результате размышлений морального и экономического порядка по поводу челове-

¹ В 2004 году ее полномочия были переданы Федеральной службе по финансовым рынкам, а затем Центральному банку Российской Федерации (ЦБ РФ).

ческих издержек промышленной революции. Одним из основоположников данного воззрения был английский промышленник, социалист-утопист Роберт Оуэн, разработавший план по улучшению условий жизни рабочих и пытавшийся его осуществить на одной из прядильных фабрик Шотландии. Предложенные им идеи и проекты переориентации работодателей на социальную ответственность перед трудящимися сыграли положительную роль как в осознании рабочими своих прав, так и в осознании необходимости государственного и международного регулирования социально-трудовых отношений.

В 1818 году в ходе конгресса «Священного союза» в Экс-ля-Шапель Р. Оуэн потребовал принятия мер по защите рабочих и образования с этой целью специальной комиссии. Его идеи о необходимости государственного регламентирования социальной ответственности предпринимателя позднее были поддержаны и развиты французским промышленником Даниэлем Леграном¹. Совместно с рядом видных бизнесменов, политиков и экономистов он неоднократно обращался к правительствам европейских стран с предложениями принять международные законы об условиях труда на заводах и фабриках, рудниках и шахтах.

Концепции социальной роли бизнеса начали постепенно изменяться в 1950-е гг. Отчасти это было обусловлено развитием сотрудничества между бизнесом и правительством во время Второй мировой и последовавшей за ней холодной войны. В этот период был создан Комитет по экономическому развитию, в который вошли видные представители делового мира. Хотя цель комитета заключалась в консультировании правительства по экономическим и коммерческим вопросам, его значение оказалось существеннее, поскольку таким способом расширялось участие делового мира в решении проблем социальной и государственной политики².

В 1950-е годы появился первый основательный труд на темы социальной ответственности. В книге «Социальная ответственность бизнесмена» Хоуард Р. Боуэн³ рассмотрел, как концепция социальной ответственности может быть распространена на бизнес, а осознание более широких социальных целей при принятии деловых решений может принести социальные и экономические выгоды обществу.

Споры о роли бизнеса в обществе подстегнули события 1960—70-х гг. По мнению Джекоби, в 1960-е гг. в общественном мнении появилась оппозиция миру бизнеса. В разных сферах общества проявился активный интерес к таким вопросам, как гражданские права, равноправие женщин, загрязнение окружающей среды отходами промышленности и состояние среды обитания в целом, а также консьюмеризм — движение потребителей. В 1970—80-е гг. на первый план вышли разоружение, вопросы безопасности, атомная энергетика, избавление от голода стран третьего мира, защита флоры и фауны.

Основные интерпретации концепции КСО

В процессе эволюции концепции корпоративной социальной ответственности сформировались три ее основные интерпретации⁴ (рис. 1.2).

¹ *Лещинская К.* Корпоративная социальная ответственность. От слов к делу // Социальное партнерство. 2009. № 4.

² Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / пер. с англ. О.И. Медведь ; 3-е изд. М. : Вильямс, 2011.

³ *Катрич С.В., Катрич Ю.С.* Правовые основы менеджмента в России. Технология использования законодательства в деловом администрировании. М. : Дело, 2007.

⁴ *Робинс Стивен П., Коултер М.* Менеджмент. 6-е изд. М. : Вильямс, 2004. С. 187.

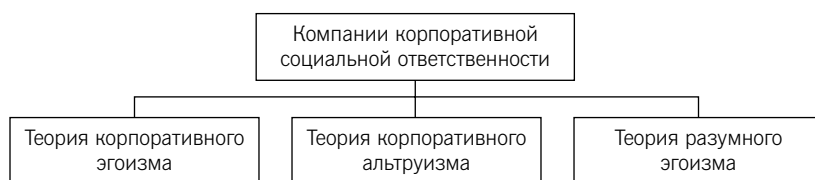


Рис. 1.2. Взаимосвязь корпоративной социальной ответственности с концепциями корпоративного управления

Первая интерпретация (классический подход) подчеркивает, что единственная ответственность бизнеса — увеличение прибыли для своих акционеров. Эта точка зрения была обнародована нобелевским лауреатом по экономике Милтоном Фридманом (Milton Friedman) в 1971 г. в статье «Социальная ответственность бизнеса — делать деньги» и может быть названа *теорией корпоративного эгоизма*.

«Борьба с бедностью функция не частного бизнеса. Это дело государства. Наше дело — зарабатывать деньги для акционеров и клиентов в рамках закона. Других обязанностей у нас нет. Мы платим налоги и больше ничего не должны никому, кроме Бога и совести».

М. Фридман

Основным недостатком классического подхода считается временная ограниченность. Если компания в краткосрочном периоде несет дополнительные расходы, то в долгосрочном выигрывает от улучшения корпоративного имиджа, развития отношений с местным сообществом.

По мнению М. Фридмана, менеджеры, имеющие цели иные, нежели максимизация прибыли, присваивают себе роль неизбранных вершителей политики, т.е., не имея легитимного права и достаточной компетентности, они пытаются решить вопросы и определять пути развития общества, чем должны заниматься политические деятели.

Вторая точка зрения, получившая название *теории корпоративного альтруизма*, прямо противоположна теории М. Фридмана. Основная идея заключается в том, что бизнес должен заботиться не только о росте прибыли, но и делать максимально допустимый вклад в решение общественных проблем, повышение качества жизни граждан и сообществ, в сохранение окружающей среды. Согласно этой концепции, прибыльные организации должны жертвовать часть своих средств на благо общества (финансировать общественные потребности). Авторство теории принадлежало Комитету по экономическому развитию.

Данная концепция была рассмотрена Эндрю Карнеги в работе «Евангелие процветания», опубликованной в 1900 г. Тогда же некоторые из представителей крупного американского бизнеса публично заявили об обязанности корпораций использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше. Сам Э. Карнеги, к примеру, вложил 350 млн дол. в социальные программы и построил более 200 публичных библиотек. Джон Дэвисон Рокфеллер пожертвовал 550 млн дол. и основал фонд Рокфеллера. В 1905 году в США зародилось движение Rotary¹, суть которого заключается в том, что материально преуспевающие люди должны (если, конечно, они созрели до этого понимания) вносить свою лепту в улучшение социальной ситуации не только в профессиональной сфере, но и в ареале своего проживания.

¹ Исследование «Социальная ответственность бизнеса — опыт России и Запада», Комитет по укреплению социальной ответственности бизнеса «Деловая Россия». М., 2004.

Третью позицию представляет одна из самых сильных «центристских» теорий, теория разумного эгоизма (enlightened self-interest), которая строится на том, что социальная ответственность бизнеса — это просто «хороший бизнес», поскольку сокращает долгосрочные потери прибыли. Затраты на социальные и благотворительные программы сокращают текущую прибыль, но в долгосрочной перспективе создают благоприятное социальное окружение и, следовательно, устойчивые прибыли.

Этапы становления теории КСО

Формирование концепции корпоративной социальной ответственности имеет длительную историю. Основными особенностями исторического процесса ее становления выступают множественность ее трактовок и многофакторность, влияющая на определение ее содержания. Процесс становления данного понятия прошел целый ряд этапов, содержание которых, по мнению ряда исследователей, неоднородно (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Периодизация процесса становления концепции корпоративной социальной ответственности

Годы	Название этапа	
	Герде В., Вокуч Р.	Керролл А.
1950-е	—	Начало эволюции термина КСО
1960-е	Вызревание и инновации	Содержательное углубление дефиниций КСО
1972—1979	Развитие и экспансия	Усиление разнообразия дефиниций КСО
1980-е	Институционализация	Уменьшение числа дефиниций, рост исследований, появление альтернативных тем
1990-е	Зрелость	Трансформация термина КСО

Источник: Щербаченко П.С. Формирование процесса управления корпоративной социальной ответственностью: диссер. канд. экон. наук. М., 2011. С. 40.

Бесспорно, важным научным достижением изучения периодизации становления концепции КСО явилось выделение более крупной теоретической конструкции, взаимосвязанной с понятиями: «концепция заинтересованных сторон», «этика бизнеса», «корпоративное гражданство», «корпоративная устойчивость» и т.д.¹

1.3. Понятие корпоративной социальной ответственности: различные интерпретации

Несмотря на постоянно возрастающее внимание к рассматриваемому вопросу, единого общепринятого понимания корпоративной социальной ответственности по-прежнему не существует. Некоторые специалисты воспринимают социально ответственное поведение прежде всего в этическом смысле, другие — как концепцию юридической ответственности.

«Социальная ответственность представляет собой, в своей основе, философию или образ отношений между предпринимательскими кругами и обществом, причем для их реализации и устойчивости в течение длительного периода времени эти отношения требуют руководства».

М. Палацци и Дж. Статчер

«Корпоративная социальная ответственность и успех в бизнесе»

¹ По мнению Ю.Е. Благова, развитие концепции корпоративной социальной ответственности с начала 1990-х гг. охватило «альтернативные темы»: концепцию заинтересованных сторон, корпоративного гражданства и корпоративной устойчивости, которые содержательно обогащают и конкретизируют концепцию корпоративной социальной ответственности.

Модель пирамиды КСО А. Керолла

Согласно позиции Арчи Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Компоненты социальной ответственности корпорации

Лежащая в основании пирамиды *экономическая ответственность* непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль. *Юридическая правовая ответственность* подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах. *Этическая ответственность*, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали. *Филантропическая ответственность* побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ¹.



Корпоративная социальная ответственность — это обязательство бизнеса осуществлять добровольный вклад в развитие общества, включая социальную, экономическую и экологическую сферы, принятое компанией сверх того, что требует закон и экономическая ситуация.

Модель пирамиды КСО А. Керолла, основанная на соподчинении экономического, правового, этического и филантропического «уровней» социальной ответственности, в последнее время подвергается жесткой критической оценке и переосмыслению². Критики исходят из того, что этика является важнейшим элементом всех уровней КСО, рассматриваемых А. Кероллом. При этом остался открытым вопрос о том, является КСО обязанностью или подразумевает некие «необязательные усилия».

¹ Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // Business Horizons 34 (4) 1991. July—August. P. 39—48.

² Российский журнал менеджмента. Т. 4. 2006. № 3. С. 189.

Подходы к трактовке концепции КСО

В зарубежных источниках социальная ответственность часто трактуется как обязательство бизнеса, взятое на себя самостоятельно, поддерживать устойчивое экономическое развитие через работу с сотрудниками, их семьями, местными сообществами и обществом в целом с целью улучшения качества жизни путем действий, полезных как для бизнеса, так и для развития общества в целом¹.

Институт исследований Всемирного банка социальную ответственность понимает двояко, а именно:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми заинтересованными лицами (стейкхолдерами от англ. stakeholders), ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие.

«Корпоративная социальная ответственность по своей сути является концепцией, которая отражает добровольное решение компаний участвовать в улучшении жизни общества и защите окружающей среды».

Европейская комиссия — высший орган исполнительной власти Евросоюза

Анализ современных подходов, представленных в посвященной данному вопросу зарубежной специальной литературе, позволяет прийти к выводу, что их количество достаточно велико и разнообразно. Тем не менее имеющиеся дефиниции, отражая важнейшие аспекты данного понятия, не исчерпывают всего многообразия возможных подходов к содержанию корпоративной социальной ответственности.

Что касается отечественной литературы, то здесь следует отметить определенное различие. Так, Ассоциация менеджеров России дает следующее определение КСО².



Корпоративная социальная ответственность — это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума.

Для понимания корпоративной социальной ответственности Ассоциация предлагает компаниям посмотреть на себя через призму тех ролей, которые они играют:

- компания-работодатель — создает привлекательные рабочие места, платит «белую» зарплату;
- компания — производитель товаров и услуг — создает качественные товары и услуги;
- компания-налогоплательщик — платит все налоги (без «серых» схем), соблюдая законы;
- компания — заемщик капитала — вовремя погашает кредиты, выходит на международные фондовые рынки;
- компания — бизнес-партнер — демонстрирует добросовестную деловую практику, устанавливает надежные отношения с поставщиками и дистрибьюторами;

¹ Документы Всемирного банка по проблемам социальной ответственности бизнеса. URL : www.worldbank.org; Корпоративная ответственность перед обществом (Корпоративный социальный отчет. Рекомендации Ассоциации менеджеров России, 2005). URL : www.amr.ru

² Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка / под. ред. С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова. М. : Ассоциация менеджеров России, 2003. С. 15.

- компания — корпоративный гражданин (сосед) — предотвращает возможные негативные последствия своей деятельности (например, в сфере экологии), облагораживает территорию, поддерживает социальное благополучие;
- компания — член общественных организаций — вносит вклад в формирование гражданского общества.

Таким образом, социально ответственная компания получает прибыль и в обязательном порядке соблюдает законы, следует нормам этики и является достойным корпоративным гражданином.

Становление единой теории КСО

Существует взгляд, согласно которому можно вести речь о становлении единой теории КСО, подчиненной диалектике нормативного и инструментального подхода¹. Нормативный подход рассматривает КСО с позиции долженствования и направлен на моральное обоснование поведения компаний и отдельных менеджеров. В противовес превалирующему нормативному инструментальный подход, который ныне приобрел особую популярность, увязывает социально ответственное ведение бизнеса с его эффективностью в части так называемых «отношенческих активов», качеством составления социальной отчетности, набором показателей, которые должны быть в ней отражены.

Ученые сосредотачивают усилия на разработке новых трактовок КСО. Так, К. Годпастер выступил с обоснованием теории «корпоративной совести», рассматривающей корпорацию как субъект морали и подразумевающей наличие у менеджеров равных этических обязательств по отношению ко всем заинтересованным сторонам².

Многими специалистами ставится вопрос об интеграции различных концепций КСО (с учетом их слабых и сильных сторон) в одну фундаментальную теорию. Правда, основы такой интеграции предполагаются разные: теория заинтересованных сторон, риск-менеджмент и т.д. По мнению П. Козловского (Нидерланды), КСО выступает средством ведения диалога с социальным окружением фирмы, позволяющим управлять риском появления неожиданных для фирмы нормативных требований. Компания, которая способна осуществлять эффективные коммуникации и кооперироваться со своим социальным окружением, производит своеобразные инвестиции в свои нематериальные активы и в гарантии против «моральной агрессии» со стороны среды, в которой она функционирует. Получается, что данные этические инвестиции одновременно и инструментальны, и нормативны. Они инструментальны как средство коммуникаций с социальной средой фирмы, нормативны в качестве средства «морального обучения», происходящего в процессе взаимодействия с ее этическими партнерами³.

Социальная ответственность заключается и в том, что компании стараются оправдать общественные ожидания в отношении своей продукции или услуг и одновременно формируют высокие общественные стандарты, внося таким образом вклад в повышение качества и уровня жизни в стране.

Взаимосвязь между КСО и деловой репутацией

Конечно, термин «корпоративная социальная ответственность» рассматривается каждой профессиональной, социаль-


¹ Благов Ю.В. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (2), 2006. С. 3—24.

² Goodpaster K. Conscience and Corporate Culture. Blackwell Publishing : Malden, MA. 2007.

³ Российский журнал менеджмента. Т. 4. 2006. № 3. С. 188—189.

ной группой со своей точки зрения, наиболее удачной для решения собственных задач. Для PR-менеджеров это защита деловой репутации, для финансовых менеджеров и бухгалтеров — аудит в рамках цепочки распределения, для НПО — сохранение ресурсов и гуманитарная деятельность, для правительства — возможность поделить бремя моральной и материальной ответственности за социальное развитие с бизнесом.

Соединив эти точки зрения, можно представить следующее определение КСО.

 *Корпоративная социальная ответственность — намерение предпринимателей внести вклад в устойчивое экономическое развитие на основе сотрудничества с работниками, их семьями, местной общиной и обществом в целом с целью повышения качества жизни такими способами, которые выгодны для бизнеса и благоприятны для развития.*

Представленный рис. 1.4 дает возможность определить взаимосвязь между КСО и процессом формирования деловой репутации компании.

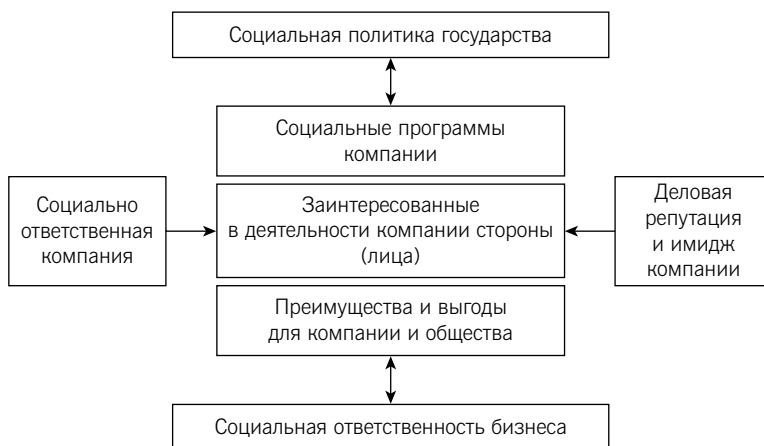


Рис. 1.4. Связь корпоративной социальной ответственности бизнеса и его деловой репутации¹

Анализ этимологии термина КСО

Тим Китчин в статье «Корпоративная социальная ответственность: в фокусе бренд» проводит подробный анализ этимологии выражения корпоративная социальная ответственность².

Чтобы внести ясность в исследуемое понятие, предлагается рассмотреть значение каждой оставляющей в термине «корпоративная социальная ответственность».

Корпорация (корпоративный) означает прибыльную или стремящуюся к прибыли структуру. КСО относительно такой группы объектов имеет в виду социальную ответственность мотивированных в финансовом отношении, а не финансовые послабления им.

¹ Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект : монография / под общ. ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. М. : КНОРУС, 2008.

² По его мнению, неразбериха вокруг термина и концепции КСО в целом связана со следующими проблемами: во-первых, неспособностью отказаться от глубоко укоренившегося отношения к общественным проблемам и взглянуть на КСО с независимой точки зрения, в данном случае — точки зрения общества; во-вторых, это умышленное запутывание ситуации вокруг того, чем КСО является на самом деле и каких целей пытается достичь. (Китчин Т. Корпоративная социальная ответственность: в фокусе бренд // Менеджмент сегодня. 2003. № 5. С. 23—30.)

Социальный — означает «относящийся к обществу», в большей степени относящийся к «нуждающимся общностям». Поэтому Т. Китчин считает возможным назвать КСО корпоративной общественной ответственностью, т.е. ответственность корпорации перед обществом, чьи интересы она затронула, или обществом в целом. В то же время социальная ответственность не означает юридически закрепленного обязательства, а подразумевается нечто, имеющее отношение к общепринятым нормам морали; нечто относящееся к естественному долгу, возникающему благодаря взаимозависимости, предполагающей системность.

Корпоративная социальная ответственность — это «специфические обязательства компании и проистекающие из них действия коммерческих организаций в отношении своих нуждающихся общностей, определяемых и размещенных вне основной операционной среды бизнеса».

Китчин Т. «Корпоративная социальная ответственность: в фокусе бренд»

Следовательно, декларируемая социальная ответственность далеко не всегда гарантирует и разумные социальные действия. Основная задача — соединить чувство долга и реальные социальные действия.

В связи с этим интересен анализ структурирования концепции КСО. В частности, предлагаются три основных компонента направления ее развития: социальные обязательства (social obligation), социальное реагирование (social responsiveness) и собственно социальная ответственность (social responsibility)¹. При этом социальное обязательство служит основанием для социально ориентированной деятельности субъекта бизнеса.

Ответственность — это гарантированное обществом и государством отношение, обеспечивающее соблюдение интересов и свобод взаимосвязанных сторон. Она включает в себя три составные части: осознание долга, оценку поведения и наложение санкции².



Социальная ответственность — обязательство фирмы преследовать долгосрочные общественно-полезные цели, принятое ею сверх требуемого от нее в соответствии с законодательством и экономическими условиями.

Понятие социальной ответственности характеризуется определенными морально-этическими акцентами, а именно: компания должна делать то, что направлено на совершенствование общества, и не делать того, что способно привести к его ухудшению. Поэтому деятельность любой компании, изготавливающей продукцию, по сути наносящую вред здоровью любого человека (производство оружия, алкоголя, табачных изделий и т.д.), никогда не будет считаться социально ответственной, несмотря на значительные объемы социальных инвестиций в развитие персонала, пропаганду здорового образа жизни и лечение (например, никотинозависимости). Эти компании могут быть отнесены только к социально реагирующим.

Концепция социального реагирования

Сторонники концепции социального реагирования считают свою теорию более реалистичной и осуществимой, чем социальная ответственность. В процессе социального реагирования компании руководствуются социальными нормами, огромное значение которых заключается в том, что они могут служить для менеджеров удобными и полезными ориентирами в процессе принятия управленческих решений.

¹ Робинс Стивен П., Коултер М. Менеджмент. 6-е изд. / пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. С. 193.

² Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: курс лекций. 2-е изд., дополн. М.: Омега-Л, 2004. С. 415.



Социальное реагирование — способность фирмы адаптироваться к изменяющимся общественным условиям.

Важность социального реагирования состоит прежде всего в том, что оно заменяет общие рассуждения практическими действиями. Вместо того чтобы оценивать, какие действия благоприятны для общества с точки зрения долгосрочной перспективы, менеджеры, работающие в социально реагирующих компаниях, определяют основные социальные нормы и корректируют степень социального участия своих организаций таким образом, чтобы обеспечить их быструю реакцию на изменение социальных условий. Так, сегодня ряд крупных корпораций, представляющих средства массовой информации, таких как Prentice Hall, McGraw-Hill, Los Angeles Times, Washington Post и New York Times, прилагают значительные усилия для повышения уровня грамотности населения США. Около 60 американских банков создали специальные объединения для повышения благосостояния жителей наиболее бедных близлежащих районов; ряд компаний, специализирующихся на производстве пищевых продуктов, в частности General Mills, Grand Metropolitan, Kraft General Foods и Sara Lee, жертвуют часть своей продукции на реализацию локальных программ помощи голодающим. По мнению С.П. Робинса, это самые современные примеры деятельности компании, в основе которой лежит концепция социального реагирования.

Сравнительный анализ концепций социальной ответственности и социального реагирования представлен в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Сравнительная характеристика социальной ответственности и социального реагирования

Параметры	Социальная ответственность	Социальное реагирование
Основная идея	Этическая	Прагматическая
Нацеленность на результаты	Конечная цель	Средство достижения цели
Акцент	Обязательство	Реакция на изменения
Горизонт принятия решений	Долгосрочные общественно полезные цели	Средне- и краткосрочные перспективы

Таким образом, если речь идет о вовлеченности компании в социальную деятельность, то должны присутствовать все структурные компоненты: социальная ответственность, социальное реагирование и социальное обязательство. Причем социальное обязательство служит, как уже отмечалось, основанием для социально ориентированной деятельности субъекта бизнеса. Взаимосвязи между названными компонентами КСО показаны на рис. 1.5.

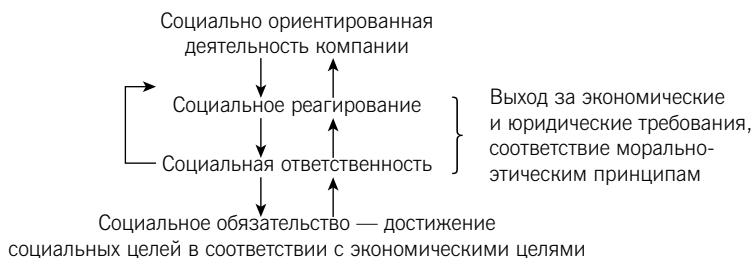


Рис. 1.5. Взаимосвязи основных структурных компонентов КСО



Социальное обязательство — обязательство субъекта бизнеса выполнять свои экономические и юридические обязанности перед обществом.

Если компания увязывает свою деятельность с выполнением определенных социальных обязательств, то она преследует социальные цели только в той мере, в какой последние способствуют достижению ее экономических целей. В отличие от социального обязательства и социальная ответственность, и социальное реагирование выходят за рамки простого выполнения компаниями основных экономических и юридических требований.

Рассмотренный структурный подход позволяет решить ряд проблем углубления концепции КСО. Тем самым в значительной степени преодолеваются затруднения, касающиеся выработки критериев социально ответственного поведения и отнесения компаний того или иного вида деятельности к категории социально ответственных, а также определения уровня деловой репутации. Кроме того, становится ясно, почему разовая благотворительная и филантропическая деятельность выпадает из арсенала инструментов реализации КСО (устраняется не причина, а следствие деятельности корпорации). В рамках этого подхода большинство крупнейших мировых компаний следует отнести к социально реагирующим, руководствующимся теорией «корпоративного эгоизма» или «разумного эгоизма».

1.4. Роль стейкхолдеров в деятельности корпорации

Концепция

заинтересованных лиц

Как уже отмечалось, в российской теории и практике сложилось понимание КСО как добровольного вклада бизнеса в развитие общества, связанного напрямую с основной деятельностью компании и выходящего за рамки определенного законом минимума. Иными словами, социальная ответственность есть не что иное, как обязанность бизнеса следовать высоким стандартам поведения. На практике это означает стремление к «принципу высшей рентабельности», согласно которому экономическая эффективность производства не может быть самоцелью крупного бизнеса и должна одновременно способствовать гармоничному эффективному развитию общества в целом.

Смысл данного подхода заключается в том, что менеджеры должны учитывать интересы не только собственников (акционеров), но и всех заинтересованных в ее развитии сторон. В специальной литературе их еще называют стейкхолдерами.



Заинтересованная сторона (лицо) — это человек или компания, оказывающая или испытывающая на себе влияние деятельности другой компании, ее продукции, услуг и связанных с ними производственных показателей.

Использование концепции заинтересованных лиц (stakeholders conception) в большей мере отвечает реалиям меняющегося мира. Это предполагает, что компании могут становиться более прибыльными за счет устойчивых отношений, выстроенных в результате кооперации с заинтересованными сторонами, налаживания с ними диалога, учитывая их нужды при принятии решений. Поэтому в последнее время говорят не только о том, что компании должны приносить прибыль, но и также об уровне благосостояния работников, организации диалога с заинтересованными лицами, мероприятиях по защите окружающей среды и др.

С этой точки зрения можно дать еще одно определение КСО.



Корпоративная социальная ответственность — система последовательных экономических, экологических и социальных мероприятий, а также этических норм и ценностей компании, реализуемых на основе постоянного взаимодействия с заинтересованными сторонами и направленных на снижение нефинансовых рисков, долгосрочное улучшение имиджа и деловой репутации компании, а также на рост капитализации и конкурентоспособности, обеспечивающих прибыльность и устойчивое развитие предприятия.

Кто относится к заинтересованным лицам

Кого следует отнести к «заинтересованным сторонам» и что означает термин «организация диалога»?

В широком смысле — это любые поддающиеся идентификации группы (лица), которые могут повлиять на достижение поставленных организацией целей (объединенные общими интересами общественные группы, правительственные организации, профобъединения, конкуренты, союзники). В узком смысле — это любые поддающиеся идентификации группы (лица), от которых зависит дальнейшее выживание организации (рабочие и служащие, группы покупателей, поставщики, основные правительственные организации).

Стейкхолдеров подразделяют на *внутренних* (работники, акционеры) и *внешних* (кредиторы, партнеры, государственные и регулирующие органы, местные сообщества). В некоторых источниках разделяют стейкхолдеров *первого* (работники, акционеры) и *второго уровней* (органы власти, местные сообщества и т.п.) (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Система стейкхолдеров корпорации

Основные заинтересованные лица: акционеры, работники компании, клиенты, потребители, деловые партнеры, кредиторы, местные органы власти, местные сообщества. Иногда называют тех, кто может быть включен в группу «будущие поколения».

Эндрю Гриффин, специалист в области управления репутацией, рекомендует не просто учитывать их наличие и работать со стейкхолдерами, но и понимать под словосочетанием «работа со стейкхолдерами» контакт с людьми, важными для бизнеса, т.е. реально взаимодействовать с корпоративной аудиторией.

«Стейкхолдеры — это все те, кто потенциально способен вам навредить».

Глава департамента общественных связей British Nuclear Fuels Ф. Дьюхерст

Несмотря на субъективность определения Ф. Дьюхерста, можно согласиться с тем, что, во-первых, речь идет о восприятии компании корпоративной аудиторией; во-вторых, о восприятии компании ее оппонентами.

В зарубежной литературе часто выделяют семь групп ключевых заинтересованных сторон с оговоркой, что данный список может расширяться в зависимости от специфики компании. Основные группы заинтересованных сторон, характеристика их интересов отражены в табл. 1.3¹.

Таблица 1.3

Характеристика интересов основных групп заинтересованных сторон

Ожидания корпорации от стейкхолдеров	Требования стейкхолдеров к корпорации	Стейкхолдеры
Формирование акционерного капитала	Увеличение размера дивидендов, рост стоимости акций, повышение стоимости компании	Акционеры
Создание благоприятного инвестиционного климата, низкая ставка налога, отсутствие преград для доступа к природным ресурсам	Соответствие деятельности корпораций требованиям законодательства РФ, обеспечение занятости населения, вклад в экономический рост и бюджеты регионов присутствия	Органы власти
Расширение рынка сбыта, повышение лояльности покупателей к торговой марке	Удовлетворение спроса широким ассортиментом качественных товаров и услуг по приемлемым ценам, соответствие товаров и услуг ГОСТам	Потребители
Наличие высококвалифицированных специалистов	Создание рабочих мест, поддержка местной общественной жизни и забота об окружающей среде	Население регионов присутствия
Осуществление поставок качественных товаров и услуг в срок по приемлемым ценам	Стабильность заказов, оплата в срок и по условиям договора, послепродажное обслуживание	Поставщики и деловые партнеры
Исполнение должностных обязанностей в срок и полном объеме, вовлеченность сотрудников в процесс становления и развития корпорации	Своевременная оплата труда, создание благоприятных условий труда и отдыха, обеспечение безопасности рабочего места, наличие льгот и скидок на производимые товары и услуги, возможности продвижения по службе	Сотрудники
Доступность финансовых ресурсов, долгосрочность предоставления денежных средств	Соотношение уровня риска с уровнем доходности на приемлемом уровне, сбалансированность их инвестиционного портфеля	Инвесторы, кредиторы
Участие в реализации социальных программ и продвижение корпорации в регионах присутствия	Социальная поддержка и вложение корпораций в здоровье персонала, поддержка местной общественной деятельности в проведении социально значимых акций	Некоммерческие организации, профсоюзы

¹ Щербаченко П.С. Формирование процесса управления корпоративной социальной ответственностью : дисс. ... канд. экон. наук. М., 2011.

Принципы взаимодействия с заинтересованными лицами

Р. Фриман выделяет 10 принципов, развивающих мышление в области ответственности перед стейкхолдерами.

1. *Постоянное отслеживание интересов стейкхолдеров.*

Основная идея взаимодействия со стейкхолдерами заключается в понимании того, что процесс создания стоимости является действием. Компании должны приносить доходность своим акционерам, выполнять обязательства перед государством, кредиторами, банками.

2. *Признание того, что стейкхолдеры — это реальные, сложные люди с именами, лицами и ценностями.* Работники более мотивированы работать в компании, ценности и миссию которой они разделяют. Фирма со своей стороны должна понимать их ценности.

3. *Поиск решений, которые удовлетворяют сразу несколько групп стейкхолдеров одновременно.* Менеджеры компании должны пытаться балансировать интересы стейкхолдеров. Например, онлайн-аукцион eBay постоянно обновляет свой интерфейс и бизнес-процессы, чтобы отвечать ожиданиям и запросам множества групп стейкхолдеров. Способность компании постоянно удовлетворять потребность большого числа покупателей и продавцов принесла огромную выгоду акционерам, рыночная цена акций с 1999 по 2006 г. выросла на 400%.

4. *Вовлечение в интенсивное взаимодействие со стейкхолдерами (и не только с дружелюбными).* Необходимо обязательно вести диалог различными методами с клиентами, поставщиками, служащими и акционерами, а также не забывать о разных обществах, средствах массовой информации, критиках и прочих второстепенных стейкхолдерах.

5. *Философия волюнтаризма* — стремление управлять взаимоотношениями со стейкхолдерами, а не оставлять это правительству. Вызовом для менеджеров может оказаться необходимость изменить мышление и добровольно сделать управленческие процессы более ответственными для стейкхолдеров. Если в этот процесс вмешивается государство, значит, менеджер не смог выполнить свою задачу.

6. *Обобщение маркетингового подхода* — необходимо наращивать усилия компании, направленные на понимание потребностей стейкхолдеров, используя маркетинговые приемы сегментации стейкхолдеров для развития лучшего понимания их индивидуальных потребностей и использования маркетинговых приемов для понимания многосторонней природы большинства групп стейкхолдеров.

7. *Никогда не ставить интересы одного стейкхолдера выше интересов другого на продолжительном отрезке времени* — концепции «служить покупателям» и «служить работникам» можно обобщить в философию «служить своим стейкхолдерам».

8. *Проведение переговоров с первичными и вторичными стейкхолдерами.* Если группа или индивид могут повлиять на компанию, то необходимо некоторое взаимодействие и стратегическое мышление. В сравнительно открытом и свободном обществе последствия отсутствия взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров могут вылиться в дополнительные ограничения и требования со стороны государства.

9. *Постоянное изменение бизнес-процессов для целей оптимизации взаимоотношений со своими стейкхолдерами.* Каким бы ни было взаимодействие со стейкхолдерами, его всегда можно улучшить.

10. *Выполнять обещания, данные стейкхолдерам.* Стремиться к достижению своих и их желаний.

Как выстраивать отношения с заинтересованными лицами

Большинство компаний должно генерировать прибыли, иначе им не удастся достигнуть своей цели. И в то же время они не могут генерировать прибыли без активного взаимодействия со стейкхолдерами. Ожидания стейкхолдеров постоянно меняются, поэтому задачи по выстраиванию отношений с ними постоянно усложняются.

Для того чтобы управлять отношениями с заинтересованными сторонами, компании должны налаживать отношения в форме диалога с ними. Зачастую достижению баланса интересов всех сторон препятствует доминирование интересов компании над общественными. Например, нередко уровень жизни граждан на территории, где осуществляют свою деятельность крупные компании, снижается. Это может происходить из-за перекладывания издержек, связанных с внутрифирменными трансформациями, на местные бюджеты, нарушениями в отношениях с наемными работниками, ухудшением экологии. Поэтому необходима особая система отношений между государством, бизнесом и обществом, при которой компании будут компенсировать часть денежных затрат государства на повышение уровня жизни населения.

С этой целью используются такие инструменты, как нефинансовая отчетность, налаживание диалога через проведение встреч, широкая открытость в средствах массовой информации, публикации тематических бюллетеней и т.п.

Эффективные взаимоотношения с заинтересованными сторонами позволяют:

- повысить прозрачность компании и соответственно доверие к ней;
- более эффективно управлять риском и репутацией;
- иметь обратную связь об ожиданиях стейкхолдеров с тем, чтобы компания могла управлять взаимоотношениями с ними и они приносили реальную пользу;
- привлекать лучшие трудовые кадры;
- оптимально распределять ресурсы для решения социальных проблем;
- достигать устойчивого развития компании;
- укреплять взаимоотношения внутри компании благодаря следованию высоким моральным принципам и за счет этого повышать эффективность работы;
- улучшать имидж и репутацию компании.

Иными словами, использование концепции заинтересованных сторон позволяет корпорациям получать конкурентное преимущество, так как предпринимаемые менеджментом меры способствуют повышению репутации корпорации, степени лояльности потребителей, укреплению отношений со СМИ и т.п.

1.5. Социальные программы компаний и инструкции их реализации

Сущность и классификация социальных программ

Социально ответственное поведение компании подразумевает разработку и реализацию социальных программ. Это специфическая область управления компаниями, представляющая собой разработку, реализацию и оценку социальной сферы, направленная на повышение значимости компании в деловом сообществе, во властных структурах и общественных кругах.



Социальные программы компании — добровольно осуществляемая деятельность в социальной, экономической и экологической сферах, которая носит системный харак-

тер, связана с миссией компании и стратегией развития бизнеса, направлена на удовлетворение запросов различных заинтересованных в деятельности компании сторон.

Классификация социальных программ корпораций представлена на рис. 1.7.

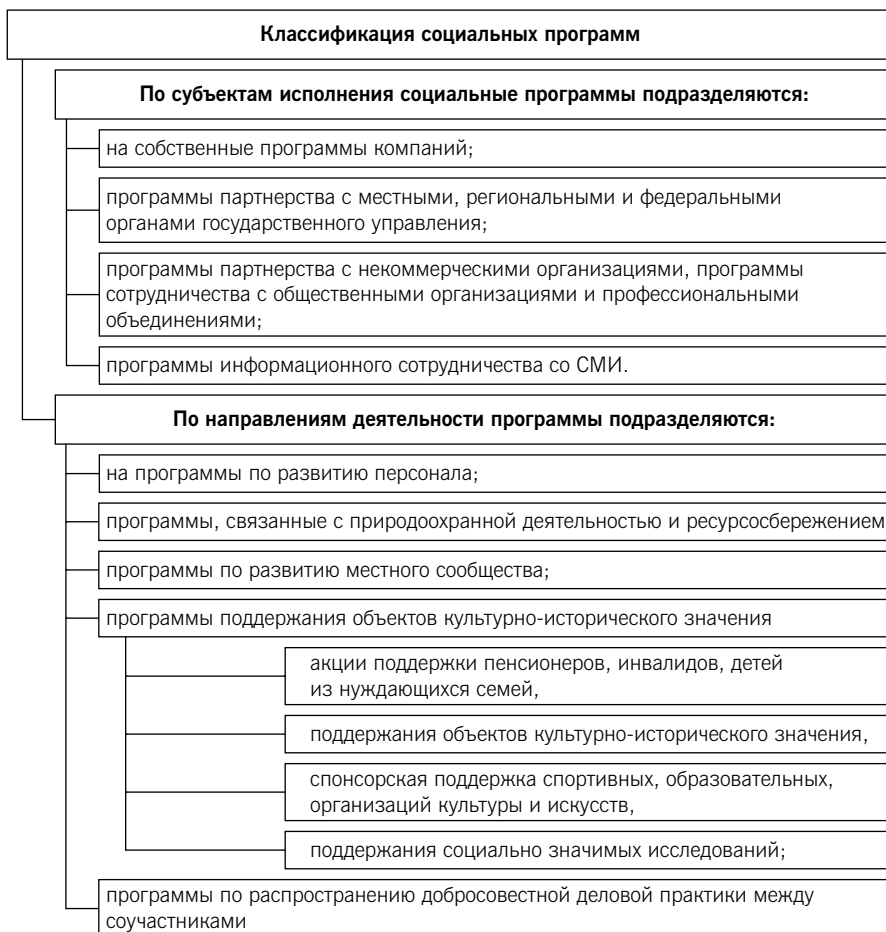


Рис. 1.7. Классификация социальных программ корпораций

Программы по развитию персонала подразумевают обучение и профессиональное развитие работников, предоставление социального пакета, схемы мотивации труда, создание условий отдыха и досуга. Программы в области природоохранной деятельности включают в себя деятельность по экономичному потреблению природных ресурсов, предотвращению загрязнения окружающей среды, экологически безопасных транспортных перевозок, мероприятия по озеленению территорий, проведение экологического аудита и пр.

Программы, связанные с развитием местного сообщества, представляют собой:

- акции поддержки пенсионеров, инвалидов, детей из нуждающихся семей;
- поддержание объектов культурно-исторического значения;

- спонсорскую поддержку спортивных, образовательных, организаций культуры и искусства;
- поддержание социально значимых исследований.

Все эти программы, а также многие другие, которые осуществляют компании в целях распространения этичного отношения к акционерам, партнерам, поставщикам, клиентам, можно объединить в рамках одного направления, которое получило название «добросовестная деловая этика».

Инструменты

реализации

социальных программ

Основными инструментами реализации социальных программ являются:

- благотворительные пожертвования (спонсорская помощь);
- социальные инвестиции;
- эквивалентное финансирование;
- социально значимый маркетинг;
- делегирование сотрудников компании (корпоративное волонтерство);
- денежные гранты;
- корпоративный социальный фонд.

Определение благотворительности дано в ст. 1 Федерального закона от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях».



Благотворительность — добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки.

Благотворительные пожертвования — форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, помещения для проведения мероприятий, транспорт, оборудование, призовые фонды, оплата счетов организаций — получателей помощи и др.).

В российской практике под благотворительностью понимается любой факт выделения средств или передачи продукции, не связанный с коммерческой деятельностью предприятия. Сюда включаются и помощь пенсионерам предприятия, и материальная помощь обратившимся, и бесплатные услуги своим работникам. В этой роли благотворительность выполняет функцию компенсации социально незащищенным слоям населения, а не является инструментом воздействия на будущее состояние общества.

В развитых странах, как правило, имеет место эффективное планирование благотворительной деятельности, осуществляется выделение приоритетов, критериев оценки. Корпорации в соответствии с данными приоритетами перечисляют средства некоммерческим организациям или специализированным благотворительным фондам. Это тот случай, когда благотворительность — уже не только акт удовлетворения чьих-то чувств в виде сопричастности к «благому делу», но и «эгоистическое» вложение капитала. Таким образом, благотворительная деятельность подпадает под определение социальных инвестиций, широко применяемое в западной экономической литературе.



Социальные (социально направленные) инвестиции — вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов сообщества, к которым не применяется нормальная рыночная доходность.

Социальные инвестиции обычно отличают от социально ответственного инвестирования (socially responsible investing, SRI). Под последним понимают инвестиционный процесс, который рассматривает социальные и экологические последствия инвестиций (как положительные, так и отрицательные), в дополнение к обычному финансовому анализу.



Социально ответственное инвестирование — процесс принятия инвестиционных решений, учитывающий в рамках традиционного финансового анализа социальные и экологические последствия инвестиций.

Иными словами, социально ответственное инвестирование означает учет социальных и экологических аспектов и уровень личных ценностей при осуществлении инвестиционных решений.



Денежные гранты — форма адресной финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию определенных социальных программ и на прикладные исследования.

Гранты — наиболее традиционный инструмент реализации социальных программ в области образования и проведения прикладных исследований. Как правило, гранты в той или иной степени связаны с основной деятельностью компании и стратегическими целями бизнеса.



Эквивалентное финансирование — форма адресной финансовой помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ.

Социально значимый маркетинг (cause-related marketing) — форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании.

Широкое распространение получила такая форма реализации социальных программ, как создание корпоративных социальных фондов и формирование социальных бюджетов.



Корпоративный социальный фонд — фонд, создаваемый корпорацией для реализации ее социальной деятельности.

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

В развитых странах значительные масштабы приобрело корпоративное волонтерство. Например, компания EDS (Electronic Data Systems Corp.) проводит ежегодно Всемирный день волонтерского труда с целью подведения итогов работы своих добровольцев. Он проходит более чем в 30 странах, в которых расположены филиалы компании.



Корпоративное волонтерство — вид деятельности, подразумевающий участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе либо по направлению компании, безвозмездное предоставление получателям времени, знаний, навыков, информации, контактов и связей сотрудников.

Компания Levi Strauss создает мобильные команды участия в делах местных сообществ, а Н.В. Fuller создает советы по делам местных сообществ. Аналогично поступает и российская компания «СУАЛ». Так, в ней созданы рабочие группы для решения проблем формирования муниципального бюджета, практикуется делегирование менеджеров компании во властные структуры.

В целом волонтерская деятельность представляет собой:

- организацию программ пожертвований в денежной и натуральной формах (например, в виде грантов);
- организацию сбора пожертвований на рабочем месте (сотрудники вносят посильный вклад, а компания долево);
- индивидуальную групповую деятельность в благотворительном проекте на условиях частичной занятости (например, оплачиваемое освобождение на 100 часов на период реализации проекта местного сообщества);
- личную волонтерскую деятельность (в качестве бухгалтера, юриста) на добровольной основе;
- управление деловыми связями компании с местными организациями (например, помощь в развитии компаний-поставщиков, принадлежащих представителям этнических меньшинств) и т.п.

Значимость социальных программ для компании

Результативность социальных программ, выполненных компаниями, выражается на практике в следующих значимых факторах:

- улучшение имиджа на местном и национальном уровне;
- освещение деятельности в средствах массовой информации;
- улучшение взаимоотношений с инвесторами;
- ассоциирование с высококачественным и престижным предприятием;
- привлечение новых клиентов;
- привлечение новых работников;
- достижение большего объема продаж;
- укрепление позиции на рынке;
- улучшение внутрикорпоративных взаимоотношений и т.п.

Иными словами, корпоративная социальная ответственность означает активное участие компании в жизни сообщества, направленное на улучшение и решение общих проблем и в то же время согласующееся с коммерческими планами компании. Эффективная корпоративная социальная ответственность подразумевает наличие определенной инфраструктуры в виде органов государственной власти, общественных организаций и профессиональных объединений, способных к сотрудничеству с компаниями в данной области.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятия «корпоративная социальная ответственность».
2. Как соотносятся понятия «корпоративный имидж» и «деловая репутация»?
3. Раскройте содержание основных элементов КСО.
4. Опишите пирамиду корпоративной социальной ответственности А. Керолла.
5. Дайте характеристику элементов модели пирамиды КСО А. Керолла.
6. Какова роль стейкхолдеров в деятельности компании?

7. Дайте характеристику основных групп заинтересованных сторон.
8. Какова роль стейкхолдеров в реализации концепции КСО?
9. Опишите основные концепции КСО.
10. Дайте характеристику составляющих компонентов КСО: социальные обязательства, социальное реагирование, социальная ответственность.
11. Определите влияние КСО на формирование положительного имиджа и деловой репутации компании.
12. Какова роль социальных программ в деятельности корпорации?
13. Охарактеризуйте инструменты реализации социальных программ: благотворительные пожертвования, социальные инвестиции, эквивалентное финансирование и др.
14. Представьте классификацию корпоративной социальной ответственности компании: компания-работодатель, компания-производитель, компания-налогоплательщик и т.д.
15. Как соотносятся понятия «социальное реагирование» и «социальная ответственность»?

Тест

1. Автором высказывания: «Борьба с бедностью — функция не частного бизнеса. Это дело государства. Наше дело — зарабатывать деньги для акционеров и клиентов в рамках закона. Других обязанностей у нас нет. Мы платим налоги и больше ничего не должны никому, кроме Бога и совести» является:
 - а) Г. Форд;
 - б) М. Фридман;
 - в) У. Черчилль;
 - г) Д. Рокфеллер;
 - д) А. Керолл.
2. Основателем теории корпоративного эгоизма является:
 - а) Г. Форд;
 - б) М. Фридман;
 - в) У. Черчилль;
 - г) Д. Рокфеллер;
 - д) А. Керолл.
3. Идея: «Бизнес должен заботиться не только о росте прибыли, но и делать максимально допустимый вклад в решение общественных проблем, повышение качества жизни граждан и сообществ, а также в сохранение окружающей среды» относится:
 - а) к теории корпоративного эгоизма;
 - б) теории социального маркетинга;
 - в) теории корпоративного альтруизма;
 - г) теории корпоративного гражданства;
 - д) теории разумного эгоизма.
4. Пирамида КСО А. Кэрлла состоит из следующих элементов:
 - а) филантропическая ответственность;
 - б) этическая ответственность;
 - в) юридическая ответственность;
 - г) экономическая ответственность;
 - д) нет правильного ответа.

5. Форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ как в денежной, так и в натуральной форме, — это:
 - а) благотворительные пожертвования;
 - б) социальные инвестиции;
 - в) денежные гранты;
 - г) корпоративное волонтерство;
 - д) спонсорские проекты.
6. Классический подход к интерпретации корпоративной социальной ответственности:
 - а) основан на теории разумного эгоизма;
 - б) подчеркивает, что единственная ответственность бизнеса — увеличение прибыли для своих акционеров;
 - в) построен на теории корпоративного альтруизма;
 - г) это интегрированный подход к социальной ответственности;
 - д) подчеркивает, что бизнес должен внести максимально допустимый вклад в решение общественных проблем.
7. Компоненты социальной ответственности корпорации, согласно модели пирамиды А. Керолла, — это:
 - а) экономическая ответственность;
 - б) политическая ответственность;
 - в) экологическая ответственность;
 - г) правовая ответственность;
 - д) филантропическая ответственность;
 - е) этическая ответственность.
8. Социальное реагирование — это:
 - а) обязательство фирмы преследовать долгосрочные общественно полезные цели;
 - б) гарантированное государством и обществом отношение, обеспечивающее соблюдение интересов и свобод взаимосвязанных сторон;
 - в) способность компании адаптироваться к изменяющимся общественным условиям;
 - г) обязательство бизнеса выполнять свои экономические обязательства перед обществом;
 - д) обязательство компании перед своими акционерами.
9. Социальная ответственность означает принятие бизнесом обязательств:
 - а) закрепленных законодательно;
 - б) сверх установленных законодательством норм;
 - в) согласно Кодексу корпоративного управления;
 - г) согласно Кодексу этики;
 - д) перед акционерами.
10. Преимущества реализации социальной ответственности компании:
 - а) укрепление репутации компании;
 - б) повышение рисков компании;
 - в) повышение инвестиционной привлекательности бизнеса;
 - г) повышение лояльности сотрудников;
 - д) рост стоимости компании.

Литература

- Айрапетян М.С.* Зарубежный опыт использования государственно-частного партнерства.
URL : <http://www.ppp-russia.ru>
- Акрамовская А.* Нормативно-правовое регулирование отношений в сфере КСО <http://www.soc-otvet.ru>
- Антонова К.А.* Государственно-частное партнерство как фактор социально-экономического развития России : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2012.
- Атаманчук Г.В.* Теория государственного управления : курс лекций ; изд. 2-е, дополн. М. : Омега-Л, 2004.
- Ахмедова Н.А., Широченской И.П.* Маркетинг социально значимой проблемы как новое направление в повышении лояльности по отношению к компании и ее торговым маркам // Маркетинг в России и за рубежом, 2003. № 1.
- Барьеры развития механизма ГЧП в России. URL : <http://pppinrussia.ru>
- Беляева Е.Ю.* Корпоративная социальная ответственность и благотворительная деятельность компании // Предпринимательство, 2006. № 4.
- Беляева И.Ю.* Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект : монография / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Ю. Беляевой, д-ра экон. наук, проф. М.А. Эскиндарова. М. : КНОРУС, 2008.
- Беляева И.Ю., Козлова Н.П.* Благотворительность работает на репутацию // National Business: Журнал для руководителей нового поколения. 2010. Март.
- Беляева И.Ю., Хлопонин А.Г.* Пути развития корпоративного управления // Энциклопедия топ-менеджера. М. : МЦФЭР, 2005.
- Беляева И.Ю., Эскиндаров М.А.* Капитал финансово-промышленных корпоративных структур: теория и практика. М. : ИНФРА-М, 2001.
- Благов Ю.В.* Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (2), 2006.
- Бочаров В.В.* Инвестиционный менеджмент. СПб. : Питер, 2000.
- Бочков П., Глинкин И., Шмаров А.* Годный, необученный. 2-е изд. // Эксперт. 2006. № 4.
- Бурлак П.* Региональные программы социального развития в условиях формирования рынка // Российский экономический журнал, 1996. № 3.
- Бурышкин П.А.* Москва купеческая. М. : Высшая школа, 1991.
- Василенко С.* О терминах «имидж», «PR — внешний и внутренний», «репутация компании».
URL : <http://www.treko.ru>
- Варнавский В.Г.* Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски. М. : Наука, 2005.

- Глоссарий терминов корпоративного управления / Материалы Institutional Shareholders Services. URL : <http://www.corp-gov.ru>
- Горбунов Э. А.* Инвестиционные ресурсы структурной перестройки в 1995—1997 гг. // Экономист, 1995. № 3.
- Гуриев С., Лазарева О., Рачинский А., Цухло С.* Корпоративное управление в российской промышленности. Серия «Научные доклады: независимый экономический анализ», № 149. М. : Московский общественно-научный фонд; Российская экономическая школа, 2003.
- Гусев Ю. Н.* Корпоративная этика и социальная ответственность для российских компаний: бремя или выгода. URL : <http://www.rid.ru>
- Данилова О. В.* Социальная ответственность бизнеса: теория, методология, практика. М. : Красная звезда, 2008.
- Доклад о социальных инвестициях в России — 2008. М. : Ассоциация менеджеров России, 2008.
- Доклад Форума доноров о состоянии и развитии благотворительных фондов в России в 2012 году. URL : <http://www.donorsforum.ru>
- Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год. Роль бизнеса в общественном развитии / под общ. ред. С. Е. Литовченко. М. : Ассоциация менеджеров, 2004.
- Доклад о человеческом развитии в Российской Федерации за 2013 г. / под общ. ред. С. Н. Бобылева. М. : РА ИЛЬФ, 2013.
- Доклад ПРООН с оценкой экономического и социального прогресса стран мира. URL : <http://www.gtmarket.ru>
- Документы Всемирного банка по проблемам социальной ответственности бизнеса. URL : <http://www.worldbank.org>
- Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. М. : Вильямс, 2004.
- Еремин В. Л.* Государственно-частное партнерство в образовании // Актуальные проблемы социально-экономического развития России, 2010. № 2. URL : <http://www.nsa-msu.ru>
- Ефимова Л. И.* Некоторые модели государственно-частных партнерств: тенденции и зарубежный опыт // Вестник Евразийского транспортного союза, 2003. № 3 (10).
- Индекс социальных инвестиций российского бизнеса — 2008 г. М. : Ассоциация менеджеров России, 2008.
- Катрич С. В., Катрич Ю. С.* Правовые основы менеджмента в России. Технология использования законодательства в деловом администрировании. М. : Дело, 2007.
- Китчин Т.* Корпоративная социальная ответственность: в фокусе бренд // Менеджмент сегодня. 2003. № 5.
- Козлова Н. П.* Деловая репутация и социальная активность современной компании : монография. М., 2011.
- Корпорации, социальная ответственность и местные власти. Модели эффективного сотрудничества // Сборник материалов по результатам исследования аспектов взаимоотношений корпораций и местных властей, а также системы межбюджетных отношений в Российской Федерации. М. : Эксперт, 2003.
- Корчагина А. С.* Развитие форм государственно-частного партнерства в экономике России // Известия Саратовского университета, 2010. Вып. 1.
- Кузьмин А. В.* Государственно-частное партнерство: опыт реализации механизма в Германии и возможности его использования в России. URL : <http://pppinrussia.ru>
- Кушлов В.* Зарубежный опыт развития социально ответственного бизнеса // Государственная служба, 2004. № 2.

- Лебедев А.Е.* Шанс для российской экономики // Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ, 2006. № 9.
- Лещинская К.* Корпоративная социальная ответственность. От слов к делу // Социальное партнерство, 2009. № 4.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М. : Вильямс, 2007.
- Милль Дж.С.* Основы политической экономии. Т. III. М. : Прогресс, 1981.
- Молчанов А.В.* Социальное партнерство как эффективный способ поддержания оптимального баланса интересов работодателей и работников // Кадры предприятия, 2006. № 3.
- О системе государственно-частного партнерства в Великобритании. URL : <http://pppinrussia.ru>
- Отчет об устойчивости развития и экологической ответственности за 2011 г. ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС». М., 2011.
- Палацци М., Статчер Дж.* Корпоративная социальная ответственность и успех в бизнесе. М. : Права человека, 1997.
- Петросян Д.С.* Социальная безопасность в свете современной экономической теории / Г.Б. Клейнер, А.Г. Беченов, Д.С. Петросян. Национальная безопасность России (экономические и управленческие аспекты). М. : Прима-Пресс, 2005.
- Перегулов С.П.* Корпоративная социальная ответственность и конкурентоспособность // Неприкосновенный запас. 2007. Февраль.
- Плотицына Л.А.* Региональные рынки труда в современной России: теория и практика : монография. М. : Финансовая академия, 2004.
- Повышение стандартов ведения бизнеса в России: опыт российских и международных компаний // Издание Международного форума лидеров бизнеса (IBLF), 2007.
- Повышение этических стандартов ведения бизнеса и снижение риска коррупции. Опыт российских и международных компаний. М. : Международный форум лидеров бизнеса, 2012.
- Полунин К.А.* Государственное регулирование социальной ответственности российских корпораций : монография / К.А. Полунин, И.Ю. Беляева. М. : Финакадемия, 2010.
- Попов Н.* Подход к соотответственности зависит от уровня развития бизнеса. URL : <http://www.wciom.ru>
- Развитие социально ответственной практики: аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов 2006—2007 гг. / под общ. ред. А. Шохина. М. : РСПП, 2008.
- Риски бизнеса в частно-государственном партнерстве: Национальный доклад. М. : Ассоциация менеджеров России, 2007.
- Робинс С.П., Коултер М.* Менеджмент ; 6-е изд., пер. с англ. М. : Вильямс, 2004.
- Рогов С.М.* Функции современного государства: вызовы для России // Свободная мысль — XXI. 2005. № 7.
- Рондарь Н.* Механизм государственно-частного партнерства при финансовом оздоровлении предприятий // Финансовый бизнес, 2007. № 4.
- Российский журнал менеджмента. Т. 4. 2006. № 3.
- Савченко Е.Е.* Железнодорожные перевозки в развитии логистического комплекса региона // Известия ИГЭА, 2009. № 1.
- Скарлош С.* Благотворительность как бизнес // Русский репортер. 2011. № 28 (206).
- Смирнова К.* Социально ответственное инвестирование. Опыт развитых стран. URL : <http://www.cloudwatcher.ru>
- Соболева И.П.* Социальная политика как фактор устойчивого развития // Экономист. 2003. № 3.

- Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка / под. ред. С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова. М. : Ассоциация менеджеров России, 2003.
- Социальная ответственность бизнеса — опыт России и Запада / Комитет по укреплению социальной ответственности бизнеса «Деловая Россия». М., 2004.
- Социальное страхование и социальная защита. Доклад генерального директора. Международная конференция труда. Женева : МБ, 1997.
- Стратегии бизнеса : аналитический справочник / под общ. ред. Г.Б. Клейнера. М. : КОНСЭКО, 1998.
- Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа ; 12-е изд. ; пер. с англ. М. : Вильямс, 2005.
- Франц О.Б. Государственно-частное партнерство: правовая форма и социально-экономическое содержание // Бизнес, менеджмент, право. 2009. № 1.
- Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб. : Питер, 2001.
- Цена ошибки // Ведомости. 2003. 17 окт. № 190.
- Черняева Р.В. Экономический анализ социальных издержек : дисс. ... д-ра экон. наук : 08.00.01. СПб., 2001.
- Шамхалов Ф. Государство и экономика. Власть и бизнес. М., 2004.
- Шашитко А.Е. Неоинституциональная экономическая теория. М. : ТЕИС, 1998.
- Шмиттер Ф. Неокорпоратизм // Политические исследования, 1997. № 2.
- Щербаченко П.С. Формирование процесса управления корпоративной социальной ответственностью : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2011.
- Эрроу К.Дж. Восприятие риска в психологии и экономической науке // TESIS, 1994. Вып. 5.
- Carroll A. Corporate social responsibility: evolution of definitional construct. — *Business and Society*, 1999. P. 268—295.
- Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // *Business Horizons* 34 (4) 1991. July — August. P. 39—48.
- Corso P.S., Mercy J.A., Simon T.R., Finkelstein E.A., Miller T.R. Medical Costs and Productivity Losses Due to Interpersonal and Self-Directed Violence in the United States pages // *American Journal of Preventive Medicine*. Volume 32. Issue 6 (June 2007). P. 474—482.
- Corbett D. Building Sustainable Value Trust: Canadian Excellence Framework/Pre-conference: EFQM Learning Edge: Social Dimensions Organizational Excellence, 2003.
- Gerde V., Wokutch R. 25 Tears and going strong; content analysis of the first 25 years of the social issues in management division proceedings. — *Business and Society*, 1998. P. 414—446.
- Gilbert N. Uoorhis R. A. Changing patterns of social protection // *International Social Security Series*, Volume 9, Transaction Publishers, 2003. — New Brunswick (USA) and London (UK). P. 311.
- Goodpaster K. *Conscience and Corporate Culture*. Blackwell Publishing: Malden, MA. 2007.
- Government of South Australia / What is PPP? — <http://www.decd.sa.gov.au>
- Hans Wilhelm Alfen and Andreas Leupold. Public Private Partnerships (PPP) in the German. Public Real Estate Sector — <http://www.europe-re.com>
- IMF, 2007, Manual on Fiscal Transparency, IMF, Washington DC, Glossary. — <http://stats.oecd.org>
- Liu Z., Yamamoto H. Public-private partnerships (PPPs) in China: present conditions, trends and future challenges. *Interdisciplinary Information Sciences* Vol. 15, 2009. № 2.
- Mardsen C., Mohan A. Reseach on 500 Business Best Practices in Europe. Warwick Business School, June, 1999.
- Measuring the Value of Corporate Citizenship, Council on Foundations. Inc. Washington. DC, 1996. P. 13—20.

Oxford dictionary of Politics — <http://www.answers.com>

Report on socially investing trends in the United States, 2005. <http://www.socialinvest.org>

Singapore Government. Ministry of Finance/Public-Private Partnership — <http://app.mof.gov.sg>

Slivinski S. The Corporate Welfare State How the Federal Government Subsidizes US Business // Policy Analysis, 2007. № 592 (May 14, 2007). P. 2—9.

Social Investment Forum. — <http://www.socialinvest.org>

The National council for public-private partnership // How PPPs work — <http://ncppp.org>

U.S. Department of Transportation — <http://www.fhwa.dot.gov>