

Министерство образования и науки Российской Федерации

Саратовский социально-экономический институт (филиал)  
РЭУ имени Г.В. Плеханова

Кафедра менеджмента

**М.М. Ивашина**

# **КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

*Учебное пособие*

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент направленность (профили)  
«Менеджмент организации», «Маркетинг»,  
«Управление инновациями и инвестициями»

Саратов  
2018

УДК 338  
ББК 65.290  
И24

*Рекомендует к печати редакционно-издательский совет  
Саратовского социально-экономического института (филиала)  
РЭУ им. Г.В. Плеханова 24.09.2018 г.*

**Рецензенты:**

доктор экономических наук *О.Ю. Гордашникова*,  
кандидат экономических наук *Е.А. Нацыпаева*

**Ивашина М.М.**

И24 Корпоративная социальная ответственность : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профили) «Менеджмент организации», «Маркетинг», «Управление инновациями и инвестициями». – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2018. – 92 с.

**ISBN 978-5-4345-0495-9**

В учебном пособии рассмотрены основные положения корпоративной социальной ответственности предприятия: понятие ответственности, ее основные виды, инструменты корпоративной социальной ответственности, направления внешней и внутренней корпоративной социальной ответственности, понятия деловой репутации, устойчивого развития предприятия и т.д.

Учебное пособие предназначено для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, студентов, магистрантов и аспирантов вузов, слушателей системы послевузовского образования, руководителей и специалистов.

**УДК 338  
ББК 65.290**

**ISBN 978-5-4345-0495-9**

© Ивашина М.М., 2018  
© Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Введение</i> .....	4
<b>Тема 1.</b> Эволюция и содержание концепции корпоративной социальной ответственности .....	6
<b>Тема 2.</b> Построение системы корпоративной социальной ответственности: потребность, необходимость, возможность .....	20
<b>Тема 3.</b> Специфика внутренней корпоративной социальной ответственности организации .....	29
<b>Тема 4.</b> Специфика внешней корпоративной социальной ответственности организации .....	41
<b>Тема 5.</b> Эффективность реализации корпоративной социальной ответственности .....	49
<i>Итоговые тестовые задания</i> .....	83
<i>Заключение</i> .....	88
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	89

## ВВЕДЕНИЕ

Корпоративная социальная ответственность организации – один из основных видов деятельности, которая является результативной в случае понимания общественной значимости деятельности корпораций в социальной сфере. Корпоративная социальная ответственность является фактором реализации целей и развития имиджа самой организации.

Цель данного пособия – сформировать знания о принципах и подходах к определению сущности и содержанию корпоративной социальной ответственности, о ее роли в деятельности современной организации, а также практические навыки в области разработки социальных проектов и составления социальной отчетности организации.

В результате изучения данной дисциплины обучающийся должен приобрести следующие компетенции:

- ПК-17 – способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (направленность (профиль) «Менеджмент организации»);

- ПКН-4 – способность осуществлять поиск, сбор и анализ информации об источниках конкурентных преимуществ для формирования и реализации стратегии конкурентоспособности (направленность (профиль) «Менеджмент организации»);

- ПКН-4 – знание основ управления инновационными компаниями и процессами (направленность (профиль) «Управление инновациями и инвестициями»);

- ПКН-4 – владение навыками организации и управления товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политикой предприятия и использование интеграционных подходов (направленность (профиль) «Маркетинг»).

Обучающийся должен:

*знать:*

- определения «корпоративная социальная ответственность» и «корпоративная социальная деятельность»;
- особенности корпоративной социальной ответственности;
- инструменты реализации корпоративной социальной ответственности;
- современные способы и методы оценки эффективности корпоративной социальной ответственности;

*уметь:*

- объяснить взаимосвязь корпоративной социальной ответственности со стратегическим видением и стратегией организации;
- выявлять и согласовывать интересы участников корпоративных отношений в системе корпоративной социальной ответственности;
- определять основные направления государственной политики в социальной сфере;
- определять формы взаимодействия государства, общества и бизнеса;

*владеть:*

- навыками анализа системы корпоративной социальной ответственности в организации;
- навыками управления социальными проектами и составления социальной отчетности организации.

Данное учебное пособие предназначено как для подготовки к практическим занятиям, так и для самостоятельной работы в учебном процессе.

Выполнение заданий позволит усвоить базовые теоретические знания и приобрести специальные навыки в области корпоративной социальной ответственности бизнеса.

Каждый раздел учебного пособия содержит вопросы для рассмотрения на практических занятиях, краткие методические рекомендации по теме, тренировочные задания и ситуации, вопросы для самостоятельного изучения, контрольные вопросы по теме.

## ТЕМА 1

# ЭВОЛЮЦИЯ И СОДЕРЖАНИЕ КОНЦЕПЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

### *Основные вопросы лекции*

1. Сущность понятия «ответственность». Характеристики ответственности.
2. Содержание корпоративной социальной ответственности организации.
3. Значение и необходимость реализации корпоративной социальной ответственности.
4. Сущность корпоративной социальной деятельности организации.
5. Модель корпоративной социальной деятельности С. Вартика и Ф. Кохрена.
6. Концепция стейкхолдеров.

### *Методические рекомендации*

Прежде, чем рассматривать понятие корпоративной социальной ответственности, необходимо понять сущность социальной системы компании.

Субъект корпоративной социальной ответственности реализует свои интересы и при этом затрагивает интересы тех, с кем взаимодействует. Это происходит из-за того, что социальная система функционирует как сеть отношений взаимодействия.

В этой связи, среди типов взаимодействия можно выделить следующие:

1. кооперация;
2. равноправие при сотрудничестве;
3. функциональное и иерархическое взаимодействие (с элементами и подсистемами);
4. конкурентное взаимодействие, если системы находятся в состоянии конфронтации.

В процессе осуществления корпоративной социальной ответственности проявляются все вышеуказанные виды взаимодействия. Равноправие наблюдается между субъектами одного уровня организации. Кооперация – в процессе управления и производства (что отражено в силе разделения труда). Функциональное и иерархическое взаимодействие лежит в основе управления. Конкуренция (конкурентное взаимоотношение) появляется в результате функционирования самой организации, как во внутренней ее среде, так и во внешней.

Можно выделить основные функциональные требования (принципы) социальных систем:

1. Защита образца. Эта функция предполагает сохранение социальной системой своих структурных образцов.

2. Интеграция. Инерционные тенденции социальной системы противоречат ее потребностям. Они возникают в результате реакции на ситуации разного характера. Направленное изменение ослабляет противоречие между потребностями системы и теми условиями внутри окружающих систем, которые влияют на их удовлетворение.

3. Целеустремленность. Данная функция зависит от конкретной ситуации. Отличие социальных систем заключается в множественности целей. Если цель одна, то система становится гибкой и быстро адаптируется к изменяющимся условиям. В случае, когда целей больше, чем одна, необходимо сохранять инерцию для перестройки всей системы целей и способов их достижения. Инерция (спокойствие) обеспечивает самосохранение системы.

4. Адаптация. Существует три основных императива (требования) социальной системы – целеполагание, внешняя и внутренняя интеграция, гибкость и быстрая адаптация к требованиям внешней среды. К вышеуказанным императивам можно добавить еще один – дезинтеграция стратегической цели в соответствии с особенностями и функциями субъектов корпоративной социальной ответственности. Она предшествует интеграции действий в случае осуществления стратегической цели.

Субъект имеет определенные возможности, поэтому должен следовать различным моделям поведения. Модель поведения строится в соответствии с предъявляемыми требованиями и законом. За несоблюдение различных требований наступает ответственность граждан и организаций (предприятий). Модель поведения – это отношение, которое формируют поступки людей или одного человека, а также оценка уже совершенных поступков другими субъектами или обществом в целом.

Согласно юридической литературе, ответственность – это осознанная интеллектуальная и физическая готовность индивида к воздержанию от действия или же к реализации конкретного действия. Ее потребность может наступить в результате выполнения или уклонения от выполнения других поступков. Если субъект нарушает установленные требования и правила поведения, то наступает ответственность, которая влечет за собой негативные последствия в отношении нарушителя. Уровень ответственности может быть разным и зависит от степени тяжести нарушения или поступка и последствий, возникших в результате действия и или бездействия.

С точки зрения этики, ответственность – это надежность и честность, которая проявляется по отношению к себе и другим людям.

Ответственность отражает осознанное признание того, что реакция, получаемая индивидом за его поступок (действие или бездействие), является следствием данного поступка. Тогда ответственность – это уверенность, а не вина. Ответственность подразумевает подотчетность индивида и способность совершать поступки в рамках общепринятых норм и правил поведения, в пределах этики.

Принято различать следующие виды правовой ответственности:

1. Ответственность, которая наступает в результате совершения преступления после приговора суда и реализуется в том или ином виде наказания. Такой вид ответственности называется уголовной.

2. Ответственность, которая возникает в результате совершения проступка, который согласно Административному кодексу РФ можно определить как административное правонарушение. Такой вид ответственности – административный.

3. Ответственность, которая наступает после совершения дисциплинарных поступков. Привлекать к такой ответственности могут лица, имеющие дисциплинарную власть над коллективом работников.

4. Ответственность, которая наступает, если происходит нарушение обязательств договора, который связан с имуществом. Полное возмещение ущерба – это предусмотренная компенсация.

5. Ответственность, которая наступает, когда работники организации (предприятия) должны возместить ущерб, нанесенный организации. Причем размер возмещения определяется в процентном отношении к заработной плате.

Корпоративная ответственность бизнеса деятельность требует от компаний принятия на себя полной ответственности за то, как достижение их целей влияет на окружающий мир. Потребители, инвесторы и сотрудники компаний осознают возможности современных



корпораций. В этой связи необходимо направить их не только на получение прибыли, но и на улучшение жизни общества в целом и развитие человеческого капитала.

Концепция устойчивого развития организации (предприятия) тесно связана с реализацией корпоративной социальной ответственности. Социальные, экономические и экологические параметры должны интегрироваться в деятельность организации (предприятия). Случайным дополнением к основной деятельности организации корпоративная социальная ответственность не является.

Значит, добровольный вклад в социальную сферу, экономику и экологию, который связан с главной деятельностью организации (предприятия) и входит в рамки конкретного законодательного минимума, называется социальной ответственностью бизнеса.

Можно рассматривать это понятие в широком смысле: социальная ответственность бизнеса – комплексная ответственность партнера по бизнесу, работодателя, индивида, участника отношений социальной сферы.

С одной стороны, корпоративная социальная ответственность рассматривается как важнейший элемент стратегии конкуренции. С другой стороны, корпоративная социальная ответственность – это следствие этического поведения организации (предприятия) на рынке, которое связано с отношением к субъектам внешней и внутренней среды или с подходом, учитывающим три основных направления (экология, экономика, социология) как фактор устойчивого развития.

Понятие «социальное реагирование» встречается при изучении понятия «социальная ответственность бизнеса».

Социальное реагирование – это способность организации быть гибкой к постоянно изменяющимся условиям внешней среды. Организации (предприятия) ориентируются на социальные нормы в процессе социального реагирования. Значение социальных норм огромно, поскольку они служат для менеджера ориентирами в процессе принятия управленческого решения. Огромное значение социального реагирования состоит в том, что предполагает конкретные действия, а не общие рассуждения. Именно поэтому представители теории социального реагирования считают ее более практически значимой и реальной, чем теория социальной ответственности.

Таким образом, обязательство организации (предприятия) добиваться долгосрочных полезных в социальной сфере целей, которое принято сверх необходимого требования в соответствии с законода-

тельством и экономическими условиями, называется социальной ответственностью. Поэтому сущность социальной ответственности определяется моральными и этическими акцентами. Предприятие обязано осуществлять действия, ориентированные на улучшение состояния общества, а не на его ухудшение.

В этой связи антиобщественная и преступная деятельность (например, изготовление продукции, наносящей вред здоровью человека) не может считаться социально ответственной, даже при хорошей рекламе и больших объемах инвестиций. Такие организации (предприятия) относятся к социально реагирующим организациям.

Исследуя корпоративную социальную ответственность, необходимо обратить внимание на принципы. Принципами корпоративной социальной ответственности являются первоначальные постулаты теории корпоративной социальной ответственности. Это направления и правила, которыми принято руководствоваться при решении задач, связанных с осуществлением миссии организации (предприятия), достижением стратегических целей и ориентиров, учитывая их социальные аспекты и взаимодействие со стейкхолдерами (табл. 1).

Одним из основных принципов корпоративной социальной ответственности является соблюдение закона. В этой связи, организация обязана провести анализ своей деятельности и пересмотреть ее на предмет соответствия законодательству. Соблюдение данного принципа соответствует базовому правовому уровню социальной ответственности бизнеса.

Следующий уровень социальной ответственности – это расширение социальной ответственности с помощью реализации добровольных инициатив (помимо законодательства). Они направлены на решение социальных и экономических проблем, повышение качества продукции, рост инноваций, улучшение экологической обстановки.

Подобные инициативы носят, как правило, единичный характер, особенно на начальных этапах реализации корпоративной социальной ответственности бизнеса. Они не влияют на стратегические цели организации (предприятия). Такую стадию развития корпоративной социальной ответственности принято называть функциональной.

В случае, когда корпоративная социальная ответственность начинает влиять и пронизывать абсолютно все процессы организации, в итоге становится философией бизнеса и органично вписываться в стратегические цели организации, то наступает третья стадия развития – стратегическая.

### Принципы корпоративной социальной ответственности

Наименование принципа	Содержание
Открытость	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ясность (прозрачный принцип реализации социальной политики, социальных программ и проектов; механизмы их осуществления должны быть конкретными и понятными);</li> <li>- гласность (любого рода информация, кроме конфиденциальной, должна быть открытой для всей общественности);</li> <li>- точность (нельзя скрывать или фальсифицировать данные о корпоративной социальной деятельности);</li> <li>- диалог (социальная деятельность основана на ведении диалога со всеми стейкхолдерами и предполагает обязательное наличие обратной связи с адресатами программ социального направления)</li> </ul>
Системность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- направленность (присутствие основных курсов осуществления программ социального характера);</li> <li>- единство во времени (обязательство за настоящую и прошедшую деятельность, а также за последующую работу организации (предприятия) на внешнюю среду);</li> <li>- единство в пространстве (всеохватывающие принципы корпоративной социальной ответственности для каждого филиала или департамента организации (предприятия));</li> <li>- постоянство (приоритет планомерных программ и проектов в рамках утвержденных стратегических направлений корпоративной социальной ответственности и отказ от разовых и непостоянных акций);</li> <li>- целостность (принципы корпоративной социальной ответственности во всех бизнес-процессах, в том числе и процессах принятия управленческих решений на любом уровне управления)</li> </ul>
Значимость	<ul style="list-style-type: none"> <li>- своевременность (программы, которые реализуются в рамках корпоративной социальной ответственности, должны быть актуальными и востребованными);</li> <li>- крупномасштабность (проекты корпоративной социальной ответственности должны затрагивать как максимальную аудиторию и пользоваться популярностью у общества);</li> <li>- плодотворность (все ресурсы, которые были вложены в осуществление проекта или программы, должны серьезно помогать в решении сложных проблем, результаты социальной программы и проекта должны подвергаться регулярной оценке и учету)</li> </ul>
Недопущение конфликтов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аполитичность (отказ от участия в мероприятиях, носящих политический характер, от поддержки политических партий и деятелей)</li> </ul>

Такая стадия развития является наиболее активной и продвинутой, а значит «заставляет» организацию осуществлять действия, которые направлены на продвижение принципов корпоративной социальной ответственности в бизнес-кругах, среди деловых партнеров, кредиторов, поставщиков и т.д. В таком случае организация будет продвигать идею социальной ответственности бизнеса. При этом она

формирует среду для последующих коллективных действий по достижению положительных результатов.

Субъект корпоративной социальной ответственности – это предприятия (организация), которые реализуют разные роли. Среди таких ролей могут быть: производитель, физическое лицо, работодатель, инвестор, конкурент, объект инвестиций.

Каждой такой роли соответствует свое содержание социальной ответственности. Оно включает:

- качество товаров и услуг (производство безопасной продукции, установление справедливых цен на нее, рациональное использование ресурсов, соблюдение норм безопасности на производстве, забота об экологии на производстве);

- следование законодательным актам, правил и норм, принятых в обществе;

- соблюдение прав работников;

- учет социально-экономического эффекта инвестирования;

- соблюдение интересов инвесторов – подача информации, соответствующей настоящему положению дел в организации;

- добросовестная конкуренция, отрицание незаконных и некорректных методов борьбы;

- развитие и постоянная поддержка инноваций, ответственность за влияние на качество жизни окружения.

Объектом корпоративной социальной ответственности является характер и результат деятельности самой организации. Ответственно оно перед работниками, акционерами, партнерами, потребителями, местным сообществом и органами власти.

Понятие корпоративной социальной деятельности раскрыто в модели С. Вартика и Ф. Кохрена. Авторы данной модели выявили направляющие силы (источники) корпоративной социальной деятельности, которые приведены в табл. 2.

Таблица 2

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

<b>Принцип КСД</b>	<b>Процесс корпоративной социальной восприимчивости</b>	<b>Политика организации в решении общественных проблем</b>
Экономический	реактивная	идентификация проблемы
Правовой	оборонительная	анализ проблемы
Этический	адаптивная	разработка ответа
Филантропический	проактивная	реализация

Проведя анализ литературы по данному вопросу можно сказать, что определение корпоративной социальной деятельности было представлено в работах Д. Вуда и Д. Свансона. В соответствии с мнением Д. Вуда, понятие «деятельность» предполагает конкретные действия и результаты этих действий. Термин «социальная восприимчивость» означает совокупность различных процессов и отвечает на вопрос: какие именно действия должна осуществлять организация? Термин «корпоративная социальная ответственность» дает ответ на вопрос: почему компания должна действовать именно так, а не иначе? Д. Вудом была предложена модель корпоративной социальной деятельности, которая раскрывает принципы корпоративной социальной ответственности, ее процессы и результаты поведения бизнеса в целом.

Можно провести сравнительный анализ отличия корпоративной социальной ответственности от корпоративной социальной деятельности (КСД) (табл. 3).

Таблица 3

**Сравнительный анализ понятий корпоративная социальная ответственность и корпоративная социальная деятельность**

<b>Признак</b>	<b>КСО</b>	<b>КСД</b>
Сущность	концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на заинтересованные стороны общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного обязательства соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом	конкретные действия и результаты в области социального взаимодействия общества, государства и бизнеса
Цель	создание условий развития человеческого капитала, повышение качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом	устойчивое развитие и комплекс социальных программ в приоритетных направлениях, деловая репутация
Акцент	направлена на укрепление имиджа и, как правило, не воспринимается как стратегическое направление	направлена на укрепление имиджа и, как правило, не воспринимается как стратегическое направление
Область принятия решений	наличие этических ценностей, выполнение законодательных требований, уважение людей, сообществ и окружающей среды	эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и повышение национальной конкурентоспособности в интересах заинтересованных сторон

Рассматривая заинтересованные стороны компании (стейкхолдеров), следует отметить, что это любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений.

Внутренние стейкхолдеры – это служащие, акционеры и менеджеры/владельцы; внешние стейкхолдеры – это деловые партнеры и поставщики, клиенты, местные сообщества, а также непосредственно окружающая среда.

Ученый М. Кларксон, довольно известный в области исследования теории корпоративной социальной ответственности, разделил стейкхолдеров на две основные группы: первичные и вторичные.

Первичные стейкхолдеры – это акционеры, инвесторы, работники, потребители, поставщики, правительство, местные сообщества, которые создают инфраструктуру, издают законы и постановления, напрямую влияющие на деятельность организации.

Вторичные стейкхолдеры не вовлечены в непосредственное взаимодействие с организацией, не являются необходимыми для ее существования: это СМИ и группы по интересам.

В основе отношений стейкхолдеров с организацией лежит ресурсный обмен. К их числу относятся как традиционные виды ресурсов – материальные ресурсы (готовая продукция, сырье, полуфабрикаты и т.д.), труд, капитал, предпринимательские способности, – так и новые виды ресурсов – информация, репутация, сетевые ресурсы и т.п. К числу обмениваемых ресурсов можно отнести социальные параметры – уровень культуры, характер отношений между социальными группами, экологию и т.д., которые воздействуют на стейкхолдеров и не безразличны им как членам общества. В табл. 4 представлен механизм взаимодействия стейкхолдеров.

Таблица 4

**Механизмы взаимодействия стейкхолдеров**

<b>Формы взаимодействия</b>	<b>Инструменты взаимодействия</b>
Регулярное информирование	пресс-релизы, отчеты, разделы корпоративного сайта, информационные письма и т.д.
Обмен мнениями (диалог)	переговоры, консультации, общественные слушания, круглые столы
Выявление мнений и интересов заинтересованных сторон	опросы, анкетирование, фокус-группы, интернет-блоги и другие интерактивные сервисы, ответы на запросы
Участие в мероприятиях, проводимых заинтересованными сторонами	доклады, участие в дискуссиях

<b>Формы взаимодействия</b>	<b>Инструменты взаимодействия</b>
Экспертные обсуждения	консультативные и экспертные комитеты, рабочие группы
Совместная деятельность	программы, проекты, акции, мероприятия, выработка общих позиций по существенным вопросам

### ***Вопросы***

1. Какова роль корпоративной социальной ответственности в деятельности предприятия?

2. Оцените перспективы развития корпоративной социальной ответственности в России.

3. Как Вы думаете, каждая компания (организация, предприятие) осуществляет корпоративную социальную ответственность? Ответ аргументируйте.

### ***Тренировочные задания***

***Задание 1.*** Прочитайте приведенную ниже статью и ответьте на вопросы.

*«О социальной ответственности бизнеса»<sup>1</sup>*

В последние десятилетия ведущие компании мира (практически все из списка *Fortune 500*) сознательно стремятся быть все более социально ответственными, выделяя из собственных бюджетов все больше средств на поддержку социальной инфраструктуры, образовательные и экологические программы, поддержку здравоохранения, спорта, науки и культуры. Хотя, конечно, прежде всего ответственность предприятий перед обществом и государством – своевременная выплата налогов, зарплат и иных выплат сотрудникам, обеспечение техники безопасности труда; но компании хотят выйти за эти рамки. Это не подмена функций государства, а желание внести посильный вклад в рост качества жизни своих сотрудников и общества в целом, и в том числе инвестиции в собственную репутацию.

Понимание лидерами бизнеса своей особой роли в такой деятельности привело к возникновению в конце XX в. термина «корпоративная социальная ответственность», ставшего важнейшей составляющей понятия об устойчивом развитии не только бизнеса, но и человечества в целом.

---

<sup>1</sup> Суверов С. О социальной ответственности бизнеса // Эксперт. 2018. URL: <http://expert.ru/2018/02/20/o-sotsialnoj-otvetstvennosti-biznesa>.

Цель устойчивого развития – «удовлетворение потребностей нынешнего поколения без ущерба для возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» [World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987]. Как говорится в презентации *Deutsche Bank*, корпоративная социальная ответственность – это в меньшей степени «статья расходов», в большей – источник ценности. Это социальные инвестиции, от которой организация ожидает отдачи. Сам *Deutsche Bank* на пути к этой цели осуществляет работу в пяти сферах деятельности: искусство, образование, социальные инвестиции, обеспечение устойчивого развития, а также корпоративные волонтерские программы, тратя на эти цели десятки миллионов евро ежегодно. Результаты такой работы для компаний – общественная поддержка, рост репутации и силы бренда, поддержка государством.

Реализуются примеры корпоративной социальной ответственности бизнеса и в России. Один пример: в феврале 2018 г. компания «Сименс» подписала соглашение о сотрудничестве и взаимодействии с Ленинградской областью, направленное на обеспечение устойчивого развития высоких стандартов жизни и создание комфортной среды для проживания граждан. Так, партнеры планируют объединить усилия по модернизации экономики и транспортной инфраструктуры Ленинградской области, развитию медицинских технологий и их постепенному внедрению в здравоохранительные организации. Кроме того, в рамках подписанного соглашения «Сименс» берет на себя обязательства по содействию в подготовке профессионалов и специалистов, которые в ближайшем будущем смогут работать с оборудованием и технологиями компании.

Но одним из лидеров в этом направлении уже достаточно давно является компания «Роснефть», ведущая действительно уникальную системную работу в части корпоративной социальной ответственности. Эта деятельность ведется сразу по нескольким ключевым направлениям: развитие социальной инфраструктуры, поддержка здравоохранения и развития медицины, образовательные программы, поддержка профессионального и любительского спорта, экологические программы, спонсорские проекты в области культуры, проекты по возрождению культурного наследия. «Роснефть» играет важнейшую роль в развитии регионов своего присутствия. Дочерние общества компании нередко являются градообразующими предприятиями, которые берут на себя обязательства по благоустройству улиц и дорог, строительству мостов, ремонту инженерной и транспортной си-



стем, объектов электро- и теплоснабжения, замене оборудования. Решаются важные для регионов проблемы. Так, в Ингушетии реализован значимый проект по обеспечению региона качественной питьевой водой, в Башкирии построен комплекс биологических очистных сооружений «Башнефть-Уфанефтехима» производительностью 84 000 кубометров в сутки не имеет аналогов, как в России, так и странах Евразии.

В его строительство «Роснефть» вложила более 11 млрд руб. В перспективе объект обеспечит замкнутый цикл водоснабжения нефтеперерабатывающего комплекса «Башнефти». При этом его мощность рассчитана на прием всех сбросов не только «Башнефти», но и 66 других предприятий Северного промышленного узла Уфы с учетом перспектив их развития.

«Роснефть» на свои средства построила новую взлетно-посадочную полосу – 2500 метров и инвестировала в реконструкцию аэропорта в Игарке в Красноярском крае более 4 млрд руб. Это лишь некоторые примеры. Из проектов в области поддержки спорта можно отметить открытие спортивного комплекса «Жемчужина Югры» в Нефтеюганске, ледовой арены «Туймазы» в Башкирии, финансирование легендарного хоккейного клуба ЦСКА, чемпионата мира по самбо, организацию регулярных корпоративных соревнований и многие другие. Что касается экологических программ, то Роснефть обязалась в 2022 г. войти в первую четверть мировых нефтегазовых компаний по основным показателям в области охраны окружающей среды.

Компания организует изучение видов – индикаторов состояния экологических систем: белых медведей в Арктике и дельфинов в Черном море. С 2014 г. финансируются разработки микробных препаратов, разлагающих нефть и нефтепродукты в море даже при низких температурах.

Кроме того, «Роснефть» поддерживает программы по изучению и сохранению популяций амурского тигра, дикого северного оленя на территории Эвенкии, сибирского соболя, а также атлантического подвида моржа. В области культуры «Роснефть» в частности спонсирует проекты ГМИИ им. Пушкина, сотрудничает с академическим симфоническим оркестром Санкт-Петербургской филармонии им. Д.Д. Шостаковича и Санкт-Петербургским государственным театром балета Бориса Эйфмана, хором Сретенского монастыря. В части проектов по возрождению духовного наследия за последние семь лет при активном участии «Роснефти» были восстановлены, реконструирова-

ны, отреставрированы или заново построены более 170 православных храмов по всей территории России. И это лишь малая толика того, что делает «Роснефть», остается надеяться, что ее опыт станет руководством к действию и для других компаний.

Подчеркнем, что особенно важным является развитие программ социальной ответственности в тех регионах, где компании ведут свою основную деятельность, повышая, тем самым, качество социальной среды вокруг себя. И не менее важным становится стремление вовлечь собственных сотрудников в различные волонтерские программы на добровольных началах.

**Задание 2.** Групповое задание. Определить заинтересованные стороны вуза.

Основные этапы анализа стейкхолдеров:

- определить группы людей и организации, которые влияют на деятельность организации;
- понять точку зрения этих групп;
- помочь каждой группе понять взгляды на ситуацию других заинтересованных сторон;
- определить общее видение результатов деятельности организации, которые будут отвечать как можно большему количеству пожеланий стейкхолдеров;
- разработать стратегию для получения поддержки деятельности и устранения препятствий на пути успешного внедрения политики компании.

Заполнить таблицу:

#### Стейкхолдеры

Группа стейкхолдеров	Интересы стейкхолдеров	Оценка влияния	Потенциальные стратегии для формирования диалога, поддержки и устранения препятствий

**Задание 3.** Установите соответствие между стейкхолдерами и возможными рисками:

Левая часть	Правая часть
Институциональные инвесторы	
Акционеры	
Работники	

**Задание 4.** Установите соответствие аспектов КСО в Великобритании их направленности:

Левая часть	Правая часть
Этическая ответственность	
Юридическая ответственность	
Экономическая ответственность	

**Задание 5.** Установите соответствие аспектов КСО в США их направленности:

Левая часть	Правая часть
Экономическая ответственность	
Юридическая ответственность	
Этическая ответственность	

### ***Темы докладов***

1. Эволюция развития корпоративной социальной ответственности.
2. Зарубежный опыт развития корпоративной социальной ответственности.
3. Модели социальной политики государства.

### ***Вопросы для самостоятельного изучения***

1. Формы корпоративной социальной ответственности.
2. Понятие системы КСО.
3. Внутренние и внешние источники КСО.
4. Пирамида Кэролла.

## ТЕМА 2

# ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ: ПОТРЕБНОСТЬ, НЕОБХОДИМОСТЬ, ВОЗМОЖНОСТЬ

### *Основные вопросы лекции*

1. Модель М. Портера и М. Креймера.
2. Стадии развития КСО компании.
3. Стандарты КСО.
4. Основные направления КСО.

### *Методические рекомендации*

Рассмотрим этапы становления корпоративной социальной ответственности компании от базового до самого продвинутого уровня.

Формирование системы КСО – сложный многоступенчатый процесс, который займет продолжительный период времени и потребует от компании целенаправленных усилий.

Как было указано выше, завершающая и самая продвинутая стадия реализации и совершенствования корпоративной социальной ответственности подразумевает энергичные действия организации. Они должны быть направлены на развитие принципов корпоративной социальной ответственности в бизнес-сообществе (среди коллег, партнеров, поставщиков и т.д.).

По мнению М. Портера и М. Креймера, организация становится основным пропагандистом теории социальной ответственности. Она создает благоприятную среду для коллективных действий в долгосрочной перспективе с целью получения положительных результатов в этой области.

Согласно данной модели корпоративную социальную ответственность можно подразделить на реагирующую и стратегическую

Стратегическая корпоративная социальная ответственность предполагает выстраивание идеи ответственности согласно стратегии

организации. Основное направление данной КСО ориентировано на понимание интересов общества и подразумевает стратегическую филантропию. Она позволяет произвести технологические изменения в цепочке создания прибыли при внедрении инноваций. Такая концепция базируется на совместных интересах и ориентируется на дальнейшие преимущества в конкуренции.

Реагирующая корпоративная социальная ответственность ориентирована на уже имеющиеся проблемы. Основное – это смягчение и нейтрализация последствий деятельности самой организации. Она создает образ «корпоративного гражданина» и поддерживает имидж и деловую репутацию в дальнейшем. Это позволяет сократить риски нефинансового характера.

Авторы данной модели вносят предложение выделять из многих проблем такие, какие напрямую связаны с деятельностью организации, а потом постепенно их решать. Проведя систематизацию всех имеющихся проблем, можно выбрать три основные группы:

1. общие проблемы социальной сферы;
2. факторы социального характера, влияющие на работу организации;
3. местные ограничения социального характера для деятельности организации.

В случае если выявленная проблема будет основной для многих структурных подразделений организации, можно сформулировать и создать единую социальную ответственную стратегию всей организации.

В случае если проблема имеет особое значение для многих организаций, работающих на одной территории либо в конкретном рыночном сегменте, лучше решать ее общими усилиями, при этом разработав единую для всех программу действий. Это позволит решать многие собственные проблемы, способствовать улучшению социальной среды, а также реагировать на претензии и пожелания со стороны общества, органов власти и некоммерческих организаций.

Сегодня многие организации придерживаются идеологии реагирующей корпоративной социальной ответственности.

Организации, которые связаны с кластерами, специализирующиеся на сырьевой и перерабатывающей промышленности, направлены на снижение и предупреждение рисков.

Часто множество организаций реализуют стратегическую корпоративную социальную ответственность, которую можно считать их социальной активностью. Но следует отметить, что толкование инте-

ресов бизнеса носит самый общий характер. Поэтому часто бессистемными выглядят разнообразные спонсорские и благотворительные проекты. А значит, они не эффективны, потому что руководители не имеют точного представления, зачем они это делают, почему они этим занимаются и в чем выгода.

Рассмотрим стадии формирования корпоративной социальной ответственности.

1. Гражданская стадия, когда организация активно пропагандирует принципы корпоративной социальной ответственности в бизнес-сообществе.

2. Стратегическая стадия, когда организация внедряет социальную ответственность в стратегию своего развития на долгосрочную перспективу.

3. Функциональная стадия, когда организация выполняет небольшие добровольные обязательства в области социальной ответственности. Они, как правило, приносят позитивный эффект в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

4. Правовая стадия, когда организация осуществляет деятельность, учитывая потребности и интересы общества, закрепленные законодательно.

5. Оборонительная стадия, когда организация не отвечает за свои действия и не несет ответственности за отрицательные эффекты от своей деятельности, отражающиеся на состоянии внешней среды.

Почти для всех организаций определенные направления корпоративной социальной ответственности одинаково важны. Примером может служить проявление ответственности по отношению к собственным работникам или снижение отрицательного влияния на экологию. Остальные направления корпоративной социальной ответственности могут быть очень важны для одной организации, и при этом совсем не важными для другой. Например, для организаций финансовой сферы основной из проблем может быть ответственное финансирование.

Учитывая специфику своей деятельности, организация может определить приоритеты в реализации корпоративной социальной ответственности. Это необходимо, так как организация должна встроить социальную ответственность в стратегию развития. Другими словами, для организации сначала необходимо понять сущность своей деятельности, учитывая социальную ответственность, а затем внести предложения по повышению пользы от своей деятельности для общества и окружающей среды.

Следует помнить, то внешние и внутренние условия могут меняться во времени, поэтому приоритеты корпоративной социальной ответственности также изменяются. Организации должны периодически пересматривать свою деятельность в области корпоративной социальной ответственности.

Существует ряд стандартов, которые имеют отношение к корпоративной социальной ответственности. Первый стандарт – ISO 26000. Он разработан по инициативе Международной организации по стандартизации (ISO) и опубликован в 2010 г. В разработке стандарта принимали участие около 400 экспертов в области КСО из более 90 стран, включая Россию. Этот стандарт является универсальным, поскольку может быть использован как коммерческими, так и государственными организациями.

Назначение данного документа заключается в следующем:

1. Способствовать организации в устойчивом развитии;
2. Сделать более ясными отношения в области социальной ответственности;
3. Вносить изменения и новшества в систему социальной ответственности, не меняя при этом уже существующие элементы.

Этот стандарт не имеет отношение к сертификации. Его использование добровольно. Он может быть использован в различных типах организаций и предприятий в любой стране мира.

Стандарт ISO 26000 определяет следующие принципы социальной ответственности:

- подотчетность – организация является ответственной за эффект ее деятельности перед местным сообществом, экономическую систему, окружающую среду;
- прозрачность – организации необходимо быть ясной и понятной в своих действиях и решениях. Они оказывают непосредственное влияние на общество и окружающую среду;
- этическое поведение – организации следует вести себя этично;
- уважение интересов стейкхолдеров – организации необходимо учитывать, относиться с пониманием и своевременно реагировать на интересы стейкхолдеров;
- верховенство закона – организация должна осознавать, что следование закону является обязательным условием;
- соблюдение международных норм поведения – организации необходимо соблюдать нормы поведения, принятые во всем мире, в первую очередь учитывая при этом закон;
- соблюдение прав человека – организации необходимо помнить о правах человека, соблюдать и признавать их важность.

Стандарт является руководством:

- по теориям, категориям и основополагающим терминам, которые имеют прямое отношение к социальной ответственности;
- по постулатам, направлениям и параметрам социальной ответственности;
- по правилам и методам, которые относятся к социальной ответственности;
- по основным темам и вопросам социальной ответственности;
- по взаимодействию, ознакомлению и продвижению социальной ответственности в самой организации (предприятии) и посредством ее политики и методов в рамках ее сферы влияния;
- по распознаванию стейкхолдеров и сотрудничеству с ними;
- обмен информации касательно прав, обязанностей и результатов в сфере социальной ответственности.

Можно выделить около семи основных направлений, которые имеют отношение к корпоративной социальной ответственности, согласно стандарту ISO 26000:

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

Следующий стандарт – это стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES (*The AA1000 Stakeholder Engagement Standard*). Он задает приоритетные направления в отношении организации процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами. Это делается с целью достижения управляемых, прогнозируемых и устойчивых результатов по повышению эффективности в области КСО.

Серия стандартов *Account Ability* (AA1000) была создана британским Институтом социальной и этической отчетности. Основная цель – повышение качества нефинансовой отчетности, прозрачности, подотчетности с помощью серьезного привлечения стейкхолдеров и учета их интересов в случае проведения анализа деятельности организации (предприятия).

В качестве отличительной черты данного стандарта можно выделить системный подход к созданию всех условий взаимодействия стейкхолдеров с организацией. Это один из основных факторов повышения качества управления и отчетности.



Серия стандартов AA1000 включает:

- Стандарт принципов подотчетности AA1000APS (*The AA1000 Account Ability Principles Standard*) представляет собой базу исследования и обнаружения серьезных нарушений в устойчивом развитии организации и своевременное реагирование на них. Остальные стандарты серии AA1000 основаны на принципах этого стандарта и направлены на их достижение.

- Стандарт верификации отчетов AA1000AS (*The AA1000 Assurance Standard*) предоставляет верифицирующим организациям методологию для оценки уровня соответствия базовым принципам стандарта *Account Ability*, на котором находятся отчитывающиеся компании.

Серия стандартов AA1000 основана на трех базовых принципах:

- Вовлеченность. Организация, которая является ответственной, признает свою ответственность и разными способами продвигает социальную ответственность среди коллег, вовлекает стейкхолдеров к созданию ответственных решений стратегического характера с целью устойчивого развития.

- Существенность. Существенность или важность представляет собой интерес и значимость проблемы для организации. Значимая или существенная проблема – это проблема, влияющая на решение, результат деятельности организации или ее стейкхолдеров.

- Реагирование. Это реакция предполагает реализацию мер, которые принимаются организацией в ответ на проблемы стейкхолдеров. Они влияют на результативность организации. Кроме того, реализуются они с помощью решений и конкретных действий организации, а также в рамках процесса взаимодействия со стейкхолдерами.

Глобальный договор ООН (ГД ООН) – это инициатива Организации Объединенных Наций, направленная на внедрение в деятельность организаций по всему миру 10 принципов социальной ответственности.

Принципы ГД ООН охватывают следующие вопросы:

- защита прав человека;
- трудовые отношения;
- охрана окружающей среды;
- противодействие коррупции.

Принципы являются добровольными и универсальными, т.е. рассчитанными на все типы организаций.

Вступая в ГД ООН, организации обязуются сделать его принципы неотъемлемой частью своих бизнес-стратегий, организационной

культуры и ежедневной деятельности. Идея Глобального договора была выдвинута Генеральным секретарем Организации Объединенных Наций Кофи Аннаном на Всемирном экономическом форуме в Давосе в 1999 г.

При РСПП (Российский союз промышленников и предпринимателей) существует Совет, который занимается нефинансовой отчетностью. Этот Совет помогает обществу контролировать отчеты организаций с целью проверки серьезности и достоверности представленной в нефинансовой отчетности информации. Этот процесс базируется на принципах деловой практики, которые представлены в Социальной хартии российского бизнеса.

Созданная хартия представляет собой совокупность основных показателей результативности, соответствует международным требованиям в области КСО и одновременно является гибкой по отношению к современным российским условиям.

РСПП, наряду с хартией, сформулировал систему базовых показателей результативности: индикаторы экологической, экономической и социальной результативности деятельности организации (предприятия) в области устойчивого развития. Данные показатели могут использоваться в подготовке нефинансовых отчетов и для увеличения эффективности менеджмента внутри компании.

Становится понятно, что социальная ответственность бизнеса многогранна и включает:

- ответственность перед инвесторами, держателями акций, кредиторами за их собственность – это имущественная ответственность;
- ответственность за качество товаров и услуг – это ответственность перед потребителем и клиентом;
- ответственность за рабочие места, занятость, охрану труда – ответственность перед населением;
- ответственность за охрану окружающей среды – ответственность перед населением;
- ответственность за соблюдение законодательства – ответственность перед государством, органами местной власти.

Кроме того, следует уточнить, что социальная ответственность бизнеса может осуществляться только при наличии ряда условий:

➤ Способность организации самостоятельно принимать решения; ответственность – это не обязанность.

➤ Способность воспринимать последствия принимаемых решений, следствия и результата, причем как имеющих прямое отношение, так и косвенное.

➤ Способность понимать цели и философию развития бизнеса в рамках развития общества.

➤ Интерес, заключающийся в желании принимать решения, которые влекут за собой развитие общества.

Далее рассмотрим два основных вида корпоративной социальной ответственности, в каждом из которых выделены приоритетные направления.

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

1. безопасность труда;
2. стабильность заработной платы;
3. поддержание социально значимой заработной платы;
4. дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
5. развитие человеческих ресурсов через обучающие программы, программы подготовки и повышения квалификации;
6. оказание помощи работникам в критических ситуациях.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

1. спонсорство и корпоративную благотворительность;
2. содействие охране окружающей среды;
3. взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
4. готовность участвовать в кризисных ситуациях;
5. ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).

### ***Вопросы***

1. Каковы особенности развития корпоративной социальной ответственности в компании?

2. Какие аргументы «за» и «против» можете привести по вопросу корпоративной социальной деятельности предприятия? Нужно ли компании осуществлять эту деятельность?

3. Можно ли считать стандарты, регулирующие корпоративную социальную ответственность, эффективными в России?

### ***Тренировочные задания***

**Задание 1.** Выберите любую организацию (предприятие) и рассмотрите взаимосвязь миссии, стратегических целей компании с целями КСО. Рассмотрите, какие стандарты, имеющие отношение к корпоративной социальной ответственности, применяются или могут

применяться в деятельности данной организации (предприятия). Уточните, какая нормативно-правовая база, регулирующая корпоративную социальную деятельность, существует в данной организации.

**Задание 2.** Составьте портрет менеджера по корпоративной социальной ответственности (его компетенции, особенности характера и т.д.). Опишите его обязанности в компании.

**Задание 3.** Установите соответствие принципов корпоративной социальной ответственности их сущности:

Левая часть	Правая часть
Значимость	
Открытость	
Системность	
Недопущение конфликтов	

### ***Темы докладов***

1. Модели корпоративной социальной ответственности.
2. Основные направления корпоративной социальной ответственности за рубежом.

### ***Вопросы для самостоятельного изучения***

1. Источники и возможности реализации корпоративной социальной ответственности.
2. Система корпоративной социальной ответственности. Объект и субъект.

**СПЕЦИФИКА ВНУТРЕННЕЙ  
КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Основные вопросы лекции*

1. Процесс реализации корпоративной социальной ответственности организации (предприятия).
2. Виды корпоративной социальной ответственности.
3. Внутренние инструменты реализации корпоративной социальной ответственности.

*Методические рекомендации*

Организация проявляет социальную активность при реализации на практике концепции корпоративной социальной ответственности. Она формирует и реализует программы в социальной сфере. Такие программы могут быть внутренней и внешней направленности.

С помощью обеспечения социального развития коллектива и участия организации в развитии общества можно сформулировать корпоративную социальную ответственность как реализацию интересов организации.

По отношению к среде выделяют два вида корпоративной социальной ответственности:

1. Внутреннюю корпоративную социальную ответственность, которая представляет собой ответственность в трудовых отношениях и социально-трудовых взаимоотношениях. Такая социальная ответственность бизнеса реализуется с помощью инвестиционных вложений, предназначенных для самой организации.

2. Внешнюю корпоративную социальную ответственность, которая может осуществляться с помощью инвестиционных вложений, которые направлены на внешнюю среду организации (предприятия).

Рассматривая подробно внутренний вид корпоративной социальной ответственности, следует указать, что она может быть как обязательной, так и добровольной.

Обязательная внутренняя ответственность сопряжена с выполнением норм и правил, предписанных нормативно-правовыми актами и соблюдением законодательства. Основное направление данного вида ответственности – это развитие человеческого потенциала организации с помощью корпоративного обучения, создания хороших условий для работы, медицинского сопровождения и т.д.

Добровольная социальная ответственность – это забота о психологическом и физиологическом здоровье работников. Она выражена в построении хороших взаимоотношений в коллективе, помощи в решении конфликтов внутри организации, предоставлении альтернатив по поддержанию работников в хорошей физической форме.

Таким образом, внутренняя социальная ответственность бизнеса направлена на построение отношений между руководителем (собственником) и сотрудниками организации. В данном случае у социальной ответственности может быть как базовый уровень, который регулируется законодательством, так и дополнительный пакет гарантий (бонусов) от организации, предназначенный для решения социальных и других проблем сотрудников организации.

Учитывая подобные моменты, к мерам внутренней социальной ответственности бизнеса следует отнести социальную защиту работников:

- устранение ущемления прав работника при приеме на работу, выплате заработной платы, карьерном росте;
- повышение уровня жизни работников, защита их здоровья, помощь в критических ситуациях;
- обеспечение работников достойной заработной платой, которая является социально значимой, а потому должна быть стабильной;
- развитие человеческого капитала в организации;
- соблюдение интересов работников организации в случае принятия важных управленческих решений;
- проведение социально ответственной реструктуризации.

Раскрывая инструменты внутренней КСО, можно остановиться на внутрикорпоративном PR.

Внутрикорпоративный PR – это деятельность по формированию и развитию корпоративной культуры, основанная на идеях, взглядах и ценностях, которые разделяют все работники компании. Основная задача – это организация целевого и информационного воздействия на внутреннюю среду компании.

Задача служб PR состоит в том, чтобы контролировать внутреннюю общественность, что позволит эффективнее управлять челове-

ческими ресурсами, поскольку современные технологии и сверхсложная техника «мертвы» без знаний и профессионализма человека. Эффективность деятельности данных служб зависит от глубины понимания социально-психологических характеристик персонала, который рассматривается как совокупность личностей.

Эффективные информационные связи между работниками ведут к более высокой производительности труда и удовлетворенности работой, лучшему достижению целей компании, более совершенным отношениям с потребителями и другими заинтересованными сторонами.

В свою очередь, эффективность коммуникации определяется хорошим организационным климатом. В данном случае работа PR-службы заключается в том, чтобы лучше информировать работников о делах организации и помочь им довести свое мнение до руководства.

Работа с сотрудниками должна строиться на основе двусторонней коммуникации партнеров. Все работники должны быть хорошо информированы и иметь возможность высказывать свое мнение по организационным вопросам. Если в компании нет развитой коммуникационной политики, то в организации будут распространяться слухи.

Рассматривая вопрос о внутрикорпоративном PR, следует отметить такое понятие, как «внутренняя общественность». К нему относятся трудовые коллективы, сотрудники компаний, аппарат власти. Все вышеуказанные составляющие, как правило, объединены служебными и профессиональными отношениями.

Задачами внутрикорпоративного PR являются:

- сохранение баланса отношений между организацией и внутренним обществом, которые базируются на разделяемости основных принципов организационной культуры;

- осуществление спланированной, продуманной и основательной PR-программы как составляющей процесса управления компанией. Она должна быть направлена на создание высокой деловой репутации компании у работников, чтобы усилить мотивацию организационного поведения;

- корректировка и контроль состояния внутренней организационной среды, а именно: уровня информированности, мнений, настроений, поведения работников компании и психологического климата внутри нее;

- проведение анализа организационной культуры, управления, действий, направленных на внутреннюю общественность и внутреннюю корпоративную ответственность;

- коррекция такой политики, процедур и действий, которые вступают в конфликт с общественными интересами персонала и таят в себе угрозу жизнеспособности компании;

- установление и поддержание двустороннего общения между организацией и ее внутренней общественностью, формальными и неформальными организационными структурами, официальными и субкультурными группами для решения проблемы внутренней интеграции.

Среди информационных инструментов внутреннего PR можно выделить внутреннюю газету, интранет, стенды, листовки, сообщения и т.д. Они используются для повышения осведомленности работников о целях компании, стратегическом видении и дальнейшем пути развития, тактических решениях и текущих изменениях, достижениях. Использование данных инструментов особенно актуально и важно для компании с дочерними предприятиями, а также для разветвленной сети филиалов по стране. Масштабы подобных компаний часто достигают такого размера, что коммуникации внутри компании не справляются с поступающей информацией со всеми вытекающими в данном случае негативными последствиями. Кроме того, удаленность от головного офиса сопровождается более выраженным отсутствием информации, а также обуславливает определенную свободу дочерним предприятиям. От них во многом зависит решение проблемы создания общей информационной среды.

Постоянным проводником корпоративной социальной ответственности и корпоративной культуры являются издания. Внутренние печатные издания, в частности, газета, информируют работников о событиях в компании на высоком корпоративном и локальном уровнях. В них часто освещаются новости о работе рынка, о достижениях работников, о работе подразделений.

Сегодня очень важно корпоративное обучение. Под ним понимается процесс обучения, переобучения, профессиональной подготовки специалистов. Это необходимо с целью совершенствования компетенций (знаний, навыков, умений) работников организации с помощью взаимодействия субъектов, образования и производства одной отрасли. Компетенции работника формируются исходя из основных требований и предпочтений самой организации, требований к квалификации и занимаемой должности.

Среди задач корпоративного обучения можно выделить:

1. Участие в конференциях, присутствие на защите курсовых и дипломных работ в учебных заведениях работников организации для создания базы потенциальных работников;



2. Организация различных мероприятий для профессорско-преподавательского состава учебных заведений, чтобы рассказать о новшествах в работе самой организации;

3. Предоставление организацией базы для прохождения преддипломной и производственной практики.

Поскольку корпоративное обучение относится к внутреннему виду корпоративной социальной ответственности, то реализуется данное направление через программы подготовки и переподготовки работников. Это повышает конкурентоспособность самой организации, снижает нагрузку на федеральный бюджет, развивает человеческий капитал.

Развивать человеческий капитал необходимо совместно со стратегией развития персонала, чтобы привлечь и удержать успешных специалистов. Помимо развития в профессиональной сфере и обучения, нужно применять новые схемы оплаты труда и поддерживать коммуникации в организации.

Вопросы безопасности труда (обеспечение защиты жизни и здоровья работников и оказание помощи в критических ситуациях) являются одним из направлений реализации внутренней КСО.

Система безопасности труда может создать следующие положительные аспекты в работе организации:

1. Менеджмент организации стремится к поиску основных видов риска, возникающих в результате производственной деятельности, которые отрицательно влияют на здоровье работников, население и потребителей.

2. Системный подход помогает решить проблемы, четко распределить обязанности каждого сотрудника и повысить ответственность.

3. С помощью улучшения условий труда и снижения временных затрат увеличивается производительность.

4. С помощью правильного использования трудовых ресурсов, уменьшения расходов, связанных с травмами и заболеваемостью, снижения текучести кадров можно сократить затраты организации в целом.

5. Благодаря соответствию изменяющимся требованиям законов по охране труда повышается правовая безопасность.

6. Снижается опасность быть задействованным в судебных разбирательствах.

7. Интересы всех сторон, которые затронуты в производственной деятельности, учитываются.

8. Повышается деловая репутация на рынке товаров и услуг, на рынке труда.

Инструменты внутренней корпоративной социальной ответственности подразделяются на обязательные и добровольные.

Все предоставляемые гарантии в социальной сфере являются основой социальной политики государства. Социальные гарантии работникам можно рассмотреть в двух основных аспектах:

1. Со стороны государства, стремящегося создать единые стандарты взаимоотношений работника и работодателя, которые помогут снизить последствия зависимости работника от работодателя.

2. Со стороны работодателя, который формирует внутри организации условия труда, привлекательные для работников.

Выделяют социальные гарантии государственного, отраслевого и регионального уровней:

✓ государственные гарантии установлены Трудовым Кодексом РФ для всех работников;

✓ отраслевые гарантии установлены нормативно-правовыми актами в соответствии с особенностями труда отрасли;

✓ отраслевые гарантии устанавливаются субъектом.

Существенно расширяют гарантии последние два вида. Они обуславливают различия, которые появляются как среди регионов, так и среди отраслей. Работодатель принадлежит конкретной отрасли или региону и обязан предоставить те социальные гарантии, которые являются обязательными для данной отрасли, региона и государства. По собственному желанию он может расширить данные гарантии для своих работников, тогда данные гарантии можно считать дополнительными.

Наибольшее количество социальных гарантий работникам содержит Трудовой Кодекс РФ. Часть из них выделена в специальный раздел, а другая включена непосредственно в тексты тех глав, к теме которых гарантии относятся. Так, например, включены в соответствующие главы гарантии, связанные:

- с заключением трудового договора (гл. 11):
  - гарантии при заключении трудового договора (ст. 64);
  - установление перечня документов, предъявляемых при трудоустройстве, и обязательность письменного оформления всех условий взаимоотношений (ст. 65–68);
  - обязательность медосмотров при приеме на работу, связанную с вредом или опасностью для здоровья, и людей моложе 18 лет (ст. 69);
  - ограничение условий для установления испытания, обязательность его оговорки до начала работы, учет вероятности наличия неудовлетворенности работой у работника (ст. 70, 71);

- с предоставлением отпуска (гл. 19):
  - ограничение минимальной продолжительности основного отпуска и дополнительных отпусков, связанных с вредом или опасностью при работе, а также предоставляемых за ненормированный рабочий день (ст. 115, 117, 119);
  - обязательность ежегодного предоставления отпуска с возможностью его переноса и разделения по частям (ст. 122, 124, 125);
  - недопустимость замены очередного основного отпуска денежными выплатами, но обязательность такой оплаты за все неиспользованные отпуска при увольнении (ст. 126, 127);
- с установлением зарплаты (гл. 21):
  - применение единой системы оплаты и сроков расчета, не допускающих ущемления прав работника ни в сравнении с установленными ТК РФ, ни по отношению к другим работникам (ст. 135, 136, 140);
  - повышенная оплата за работу в особых условиях труда (ст. 147–149, 154), сохранение высокой оплаты при вынужденном выполнении работ более низкой квалификации (ст. 150, 151);
  - установление минимального размера доплат за работу сверхурочно или в выходные (праздничные) дни (ст. 152, 153);
- с выполнением требований охраны труда (гл. 34–36):
  - принятие мер, приводящих условия труда работника к максимально безопасным (ст. 212–214, 219, 220);
  - обеспечение средствами индивидуальной защиты и профилактики заболеваний (ст. 221–223);
- с возмещением ущерба, причиненного работнику (гл. 38):
  - из-за лишения его возможности к труду (ст. 234);
  - через ущерб имуществу (ст. 235);
  - из-за задержки зарплаты (ст. 236);
  - в результате морального вреда (ст. 237);
- с отнесением к определенной категории лиц (гл. 41):
  - беременным и имеющим детей (ст. 253–264);
  - работникам моложе 18 лет (ст. 265–271);
  - руководителям (ст. 279);
  - совместителям (ст. 286, 287);
  - принятым по срочному договору, на сезон и работающим вахтовым методом (ст. 289–291, 295, 299, 302).

В особый раздел ТК РФ следующие гарантии:

- гарантии, связанные с направлением в командировки (гл. 24), обязывающие работодателя сохранять за работником место работы и среднюю зарплату, а также возмещать все расходы, связанные с поездкой;

- гарантии, связанные с выполнением государственных (общественных) обязанностей (гл. 25), для которых работника освобождают от основной работы с сохранением за ним места и зарплаты;

- гарантии, связанные с получением дополнительного образования впервые (гл. 26), обязывающие работодателя предоставить оплачиваемый учебный отпуск определенной продолжительности или иное (оплачиваемое или неоплачиваемое) время для учебы;

- гарантии, связанные с увольнением работников (гл. 27), предусматривающие наличие преимуществ для некоторых лиц в оставлении на работе при сокращении численности, выплату в определенных случаях выходных пособий и компенсаций.

Согласно общепринятым правилам, предоставление дополнительных социальных гарантий осуществляется по договоренности между работником и работодателем. Это договоренность закрепляется документом – коллективным договором. Такой договор может быть принят для отрасли, для групп работников и работодателей, отдельных обособленных филиалов одной организации (предприятия), а не только для одного работодателя и одного трудового коллектива.

Трудовой Кодекс РФ, предоставляя сторонам самостоятельно определить форму, состав и содержание коллективного договора, очерчивает круг вопросов, которые могут быть включены в него (ст. 41):

- применяемые системы оплаты труда и порядок формирования всех составных частей зарплаты;

- обязательства по выплате дополнительных компенсаций, пособий, по индексации зарплаты;

- дополнительные условия, материально стимулирующие к систематическому повышению квалификации, получению дополнительного образования;

- параметры режима труда и отдыха, в том числе условия предоставления дополнительных отпусков;

- дополняющие ТК РФ мероприятия по охране труда;

- дополнительно предоставляемые работникам и членам их семей льготы.

Работодатель может, например, взять на себя следующие обязательства:

- доплата за стаж работы (выслугу лет);

- выдача материальной помощи по определенным поводам;

- оплата подарков работникам к праздничным датам;

- оплата расходов на личный телефон, транспорт, ГСМ, предоставление парковочных мест;

- полная или частичная оплата питания на работе;
- страхование жизни, здоровья и дополнительное медицинское;
- предоставление заболевшему сотруднику дополнительных дней оплачиваемого отдыха;
- оплата медицинского обслуживания;
- полная или частичная оплата отдыха;
- бесплатное обеспечение работников билетами на культурные мероприятия или возможность посещения спортзала;
- оплата мест в детских садах или создание собственного детского сада (группы);
- компенсация расходов (полная или частичная) на отдых детей и на подготовку их к школе или обучение в учебных заведениях.

В коллективном договоре могут быть прописаны гарантии, которые предоставляются молодым специалистам, ветеранам труда или пенсионерам, вышедшим на пенсию, от подписавшего этот договор работодателя.

Отношения, которые основаны на принципах солидарности и всеобщности, относящиеся к защите интересов физических лиц от появляющихся социальных рисков за счет уплаченных страховых взносов денежных фондов и иных источников страховщиков, называются обязательным социальным страхованием.

Обязательные страховые взносы работника, работодателя и государства – это основа обязательного социального страхования. Данная основа помогает осуществлять финансовые выплаты, которые являются минимальными для поддержания дохода и социального положения работника.

Согласно действующему законодательству, обязательное социальное страхование можно разделить на три основных вида:

1. обязательное пенсионное страхование.
2. обязательное медицинское страхование.
3. обязательное социальное страхование.

Государственное социальное страхование – отношения, основанные на интересе государства в сохранении жизни, здоровья, трудоспособности, доходов, социального положения лиц, находящихся на государственной службе или выполняющих общественно важные функции. К видам государственного социального страхования относятся все виды социального страхования государственных служащих, осуществляемого за счет средств бюджетов, обеспечение при достижении пенсионного возраста, помощь в повышении социального уровня государственного служащего.

Положение о социальной поддержке населения формируется администрацией населенного пункта, а основными источниками финансирования данной системы могут выступать следующие формирования:

- бюджет государства;
- бюджет местных структур;
- страховые фонды;
- фонд медицинского страхования;
- государственные и негосударственные пенсионные фонды.

Бюджеты вышеперечисленных и других социально-страховых фондов пополняются от поступающих обязательных платежей в виде единого социального налога, дотаций, страховых взносов, средств федерального бюджета и прочих бюджетов, предусмотренных законом. Источники данных формирований следующие:

1. пени и штрафы;
2. возмещенные страхователем деньги в случае выдвинутых требований по причине вреда застрахованному лицу;
3. прибыль от размещения временно освободившихся средств обязательного соцстрахования;
4. обязательный платеж в качестве социальной поддержки персонала от лиц, которые добровольно примкнули к системе обеспечения обязательного соцстрахования;
5. прочие поступления, соответствующие трудовому праву и законодательству.

К дополнительному социальному пакету можно отнести подарки, которые предприятие дарит детям сотрудников на Новый год, а также работникам на определенные календарные праздники, на день рождения, свадьбу, при рождении ребенка и т.п. Билеты в театр и кино тоже могут стать мотивацией сотрудника. Есть такой вариант, как доплата за стаж работы. Также можно предложить в качестве дополнительных социальных гарантий компенсации расходов. Например, оплата сотовой связи или бензина. Если организация наделяет сотрудников подобными гарантиями, то текучка кадров становится меньше, а сплоченность коллектива, наоборот, выше.

Все то, чего нет в законе, – это и есть дополнительные социальные гарантии.

К таким гарантиям можно отнести добровольное социальное страхование. Оно подразумевает отношения, которые основаны на договоре по добровольному страхованию социальных рисков всего коллектива.

Добровольное социальное страхование выступает в качестве рискового или сберегательного страхования, является дополнением к обязательным гарантиям или самостоятельным видом социальной защиты. Примером можно считать наступление страхового случая по болезни, страхование в командировках и т.д.

### **Вопросы**

1. Каковы особенности применения внутренних инструментов КСО в компании?

2. Какие группы являются объектами внутренней ответственности?

3. Охарактеризуйте основные направления внутренней социальной политики.

4. Какие функции в системе КСО выполняет коллективный договор?

5. В чем заключаются недостатки и преимущества стимулирования работников через социальный пакет?

6. Дайте определение и перечислите основные элементы охраны труда.

**Задание 1.** Выбрать любую организацию (предприятие) и описать компенсационный социальный пакет, который реализуется на предприятии. Ответ представить в виде презентации.

**Задание 2.** Изучение структуры Трудового Кодекса РФ. Ознакомиться со структурой и содержанием Трудового Кодекса РФ и по результатам изучения оформить таблицу:

Главы	Наименование	Структура содержания
Глава 1.		
Глава 2.		
Глава 9.		
Глава 11.		
Глава 12.		
Глава 13.		
Глава 16.		
Глава 18.		
Глава 19.		
Глава 21.		

**Задание 3. Изучение основ трудового законодательства.** Изучить принципиальные положения Трудового Кодекса РФ. По результатам изучения ответить на вопросы (ответы оформить в виде таблицы):

Основные понятия, вопросы	Главы и статьи ТК РФ	Ответы
1. В каких случаях применяется настоящий кодекс?		
2. Каковы основные принципы регулирования трудовых отношений?		
3. Какие виды запрещений предусмотрены кодексом?		
4. Охарактеризуйте понятие «социальное партнерство».		
5. Что такое «первичная профсоюзная организация»?		
6. Что такое коллективный договор? Каковы его особенности?		
7. Что такое «трудовой договор»? Каковы его особенности?		
8. Что понимается под «временем отдыха»?		
9. Дайте определение минимальному размеру оплаты труда. Кто его устанавливает?		
10. Запишите понятия «гарантий» и «компенсаций».		
11. Охарактеризуйте особенности гарантий и компенсаций работниками, совмещающими работу с образованием.		
12. Запишите понятия «квалификация работника» и «профессиональный стандарт».		



**СПЕЦИФИКА ВНЕШНЕЙ  
КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Основные вопросы лекции*

1. Процесс реализации корпоративной социальной ответственности организации.
2. Виды корпоративной социальной ответственности.
3. Внешние инструменты корпоративной социальной ответственности.

*Методические рекомендации*

Внешняя социальная ответственность включает следующие аспекты:

- благотворительная деятельность и спонсорские проекты (разработка и реализация программ в социальной сфере, которые направлены на защиту слабозащищенных слоев населения, на создание благополучной социальной и культурной среды и системы, которая стимулирует работников на участие в волонтерской деятельности);

- охрана окружающей среды (снижение уровня потребления невозобновляемых ресурсов, уровня загрязнения экологии, поддержание биоразнообразия и природных систем, сопротивление изменениям климата и адаптация к нему, сокращение выбросов парниковых газов и т.д.);

- взаимодействие с местным сообществом и органами власти (увеличение количества рабочих мест и повышение уровня подготовки кадров в регионах, где расположены филиалы организации; поддержка отечественного производителя и поставщиков; инвестиционные вложения в расширение деятельности организации, диверсификация бизнеса, продвижение информационных технологий; инвестиционные вложения в расширение проблем региона; реализация местных инициатив);

- готовность принимать участие в кризисных ситуациях;

- ответственность перед потребителями услуг и товаров (предоставление товаров и услуг высокого качества, потребление которых не является опасным для жизни; своевременное информирование об особенностях продукта и услуги; возмещение ущерба в случае предоставления некачественных услуг; сохранение данных о потребителе в тайне; стимулирование услуг и товаров социальными и экологическими преимуществами);

- добросовестные деловые практики (поддержание принципов честной конкуренции, антимонопольной и антидемпинговой политики; противодействие доходам, которые были получены незаконным путем, и спонсированию терроризма; борьба с коррупцией; определение дополнительных мотивов для привлечения принципов корпоративной социальной ответственности в работу поставщиков и остальных партнеров по бизнесу; развитие принципов корпоративной социальной ответственности в бизнесе (подготовка и выступление на конференциях, издание материалов и изданий по этой тематике)).

Существуют направления во внешней корпоративной социальной ответственности, которые являются обязательными:

1. Нести ответственность перед потребителями, клиентами за качество оказываемых услуг;

2. Нести ответственность за вред, причиненный из-за товаров и услуг ненадлежащего качества;

3. Нести ответственность за вред, нанесенный окружающей среде либо действием, либо бездействием организации (предприятием).

К направлениям добровольной внешней социальной ответственности следует отнести:

1. Принимать участие в благотворительных, спонсорских мероприятиях;

2. Принимать участие в мероприятиях по защите окружающей среды (если это не относится к деятельности самой организации);

3. Оказание помощи населению при наступлении кризиса или чрезвычайной ситуации.

Среди стимулов продвижения принципов социальной ответственности бизнеса, сочетающихся с поставленными целями организации, можно выделить следующие результаты внедрения мер корпоративной социальной ответственности:

➤ при развитии человеческого капитала и интеллектуального потенциала организации можно снизить текучесть кадров, а также заняться поиском успешных специалистов на рынке труда;

➤ заметно растет производительность труда в организации;

- повышается деловая репутация организации;
- дополнительно продвигаются товары и услуги;
- происходит освещение деятельности организации в СМИ;
- в долгосрочной перспективе организация стабилизируется и устойчиво развивается;
- для социально ответственных организаций организуется возможность привлечь новых инвесторов;
- организация имеет возможность получать налоговые льготы;
- сохраняется социальная стабильность в обществе.

Соблюдая принципы теории корпоративной социальной ответственности, предприятие проявляет социальную активность. При этом формируется и реализуется программы внутренней и внешней направленности.

Можно представить в виде таблицы основные инструменты реализации внутренней и внешней КСО (табл. 5).

Таблица 5

**Инструменты реализации внутренней и внешней корпоративной социальной ответственности**

Инструмент реализации внутренней КСО	Инструмент реализации внешней КСО
<i>Обязательный</i>	
Обязательные социальные гарантии (государственные)	благотворительность
Внутренний PR	спонсорство
Корпоративное образование (обучение)	государственно-частное партнерство
Мотивационный социальный пакет	- охрана окружающей среды; - социальные программы и проекты в социальной сфере; - социальные инвестиции; - волонтерство; - социальный маркетинг

Следует рассмотреть самые распространенные инструменты внешней корпоративной социальной ответственности. Беря во внимание опыт зарубежных и российских компаний, можно выделить основные инструменты социальной активности организации:

1. благотворительность;
2. спонсорство;
3. корпоративное волонтерство;
4. социальный маркетинг.

Самыми популярными инструментами и формами проявления социальной ответственности бизнеса принято считать благотворительную и спонсорскую деятельность. Согласно федеральному закону «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», благотворительная деятельность – это добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной передаче граждан и юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстное выполнение работ и т.д.

Спонсорство – это передача организацией средств для сооружения объектов, организации публичных мероприятий, чтобы прорекламировать свою продукцию или услугу. Оно дает возможность организации повысить свою узнаваемость, создать привлекательный имидж, расширить круг потребителей и т.д.

Если такая помощь (поддержка спонсоров) является стабильной и постоянной, то это называется патронат. В качестве примера можно назвать создание попечительских советов.

Еще одним инструментом реализации внешней корпоративной социальной ответственности можно считать корпоративное волонтерство. Это вовлечение организацией работников в социальные программы на добровольной и безвозмездной основе. При исследовании данного инструмента можно обнаружить большое количество его определений.

Одним из таких определений можно выделить, что волонтерство – это труд, направленный на помощь нуждающимся. Его можно считать составным элементом организационной культуры.

Корпоративное волонтерство – это деятельность сотрудников на добровольной основе, направленная на принесение пользы обществу. Данный вид деятельности осуществляется при поддержке самой организации. В этой связи граждан, которые осуществляют благотворительность, выраженную в форме бесплатного труда, называют волонтерами.

Еще один инструмент реализации внешней корпоративной социальной ответственности – это социальный маркетинг.

Социальный маркетинг – это разработка и осуществление программ, которые повышают уровень восприятия проблем социального характера, чтобы улучшить общественное здоровье и стимулировать рост уровня безопасности, а также охрана окружающей среды.

Концепция социального маркетинга предполагает, что:

- клиенты хотят получить товар, который производит организация, заботящаяся об обществе;

- интересы общества учитываются наряду с интересами клиентов, которые осознаются и принимаются клиентами;

- на основании отношения организации к интересам общества формируется общественное мнение, которое влияет на успешность организации.

Целый ряд новых определений было сформулировано из-за расширения социального маркетинга:

- социально ориентированный;
- общественный;
- социально ответственный;
- некоммерческий маркетинг.

Основным инструментом социального маркетинга для коммерческого сектора является стимулирование сбыта.

Социальный маркетинг частично повлиял на традиционный подход к изменению поведения, создал целый ряд инструментов и концепций для реализации программ социальных перемен современного общества. В то же время глубоко уважается право каждого индивида решать, принимать ли эти изменения.

Часто выделяют в отдельную форму один из видов социального маркетинга – благотворительный маркетинг. Этот вид маркетинга предполагает участие организации в решении важных проблем социальной сферы посредством взносов или переводов процента от объема продаж. Организации, которые практикуют подобный вид маркетинга, не выделяют его в отдельное направление, поскольку данные действия являются благотворительными.

На данный момент маркетинг можно считать инструментом, который способен привлечь аудиторию к продукции организации и стимулировать продажи. Сегодня таким инструментом пользуется большое количество производственных предприятий. Некоторые ученые называют социальный маркетинг маркетингом ценностей. При осуществлении такого вида маркетинга в центре находится ценность продукта или услуги. Этот вид маркетинга можно считать механизмом выстраивания социальных и экономических взаимоотношений будущего.

Реализация на практике корпоративной социальной ответственности в виде социального маркетинга дает возможность не только решать социальные проблемы и задачи, но и стимулировать продажи товаров и услуг. Особенно распространена форма социального, в том числе и благотворительного, маркетинга в секторе B2C, в котором современный бизнес предлагает потребителю не только свой товар или услугу, но и участие в социальных общественных процессах.

Суть социального маркетинга можно выразить следующим образом. Во-первых, предприятие выявляет нужды, потребности и интересы целевых рынков, во-вторых, обеспечивает клиентам высшую потребительскую ценность способами, которые поддерживают (или даже улучшают) благополучие клиента и общества.

Следуя принципам социального маркетинга, предприятие принимает решения в области маркетинга с учетом желаний и долгосрочных интересов потребителей, своих требований и долгосрочных интересов общества в целом.

Социально ориентированный производитель стремится создать товары, приносящие не только удовольствие, но и пользу. Товары можно классифицировать в соответствии со степенью немедленного удовлетворения ими потребителя и долгосрочных преимуществ, получаемых от этих продуктов потребителем. Желанные товары доставляют как высокое немедленное удовлетворение, так и значительные преимущества в долгосрочной перспективе.

Как успешный опыт воспринимается бизнесом социальный маркетинг организации, так как он сопровождается общественной значимостью и эффективностью (экономической выгодой).

По мнению многих экспертов, социальный маркетинг представляет собой инструмент, который применяется в зависимости от особенностей страны и модели рынка, а также поведения потребителей.

Социально ответственное поведение приносит предприятиям следующие выгоды: укрепление репутации и имиджа предприятия; повышение качества управления бизнесом (повышение производительности труда персонала, сокращение операционных затрат, увеличение продаж и рост лояльности клиентов); повышение инвестиционной привлекательности предприятия (улучшение финансовых показателей деятельности и более свободный доступ к капиталу).

Государственно-частное партнерство — совокупность форм средне- и долгосрочного взаимодействия государства и бизнеса для решения общественно значимых задач на взаимовыгодных условиях.

В широком смысле к основным формам ГЧП в сфере экономики и государственного управления можно отнести:

- любые взаимовыгодные формы взаимодействия государства и бизнеса;
- государственные контракты;
- арендные отношения;
- финансовая аренда (лизинг, соглашения о разделе продукции);
- концессионные соглашения.

Государственно-частное партнерство сегодня реализуется довольно редко. Незрелость законодательной базы и ряд других ограничений делают подобные проекты формальными. Среди ряда ограничений можно выделить следующие:

1. Поскольку доходы потребителей недостаточно развиты, то прибыль со многих таких проектов минимальна.

2. Несовершенство законодательства, в котором не учитывается многообразие форм государственно-частного партнерства.

3. Работа по передаче в частные руки имущества, принадлежащего государству, не систематизирована.

4. Государство не готово осуществлять передачу социально значимых объектов в ведение частных организаций и предприятий.

5. Проработанный механизм контроля за реализацией переданных в ведение частных организаций и предприятий проектов отсутствует.

6. С одной стороны, кризис помогает выявить новые возможности для развития разных сфер экономики, а с другой – ведет к дефициту бюджета. Это приводит к недостатку финансовых ресурсов, которые нужны для развития института государственно-частного партнерства. Подобные инвестиции положительно влияют на деловую активность организации. Но следует помнить, что расходы на программы не являются благотворительной деятельностью. Инвестиции в социальную сферу всегда предполагают социальный эффект, срок окупаемости довольно продолжительный, но отдача от подобных инвестиций выражена не только денежными ресурсами.

Итогом социальных инвестиций, которые направлены на развитие общества, может быть усиление доверия и создание положительного имиджа.

В результате многих исследований, было выявлено, что при прочих равных условиях потенциальные работники делают выбор в пользу организации, которая наиболее ответственна перед обществом. И уже потом предпринимаются определенные действия с их стороны, например, покупка акций или покупка товаров этой организации.

При социальном инвестировании в качестве выгоды могут выступать:

- поддержание стабильности в коммерческой сфере;
- снижение операционного риска;
- рост показателей финансовой сферы;
- снижение расходов на подбор персонала;
- рост производительности труда;
- рост влияния на рынке.

Безусловно, инструменты и направления осуществления социальной ответственности могут быть более разнообразны. Часть раскрытых направлений в одинаковой степени важна для каждой организации. Среди таких направлений можно выделить заботу о сотрудниках, охрану окружающей среды и т.д. Выбор инструмента реализации корпоративной социальной ответственности определяется рядом факторов. Среди них – материальные и финансовые возможности организации, принадлежность к региону и отрасли, корпоративная культура и т.д.

Основные направления социальной ответственности и инструменты их осуществления ориентированы на стратегию развития организации, миссию и интересы стейкхолдеров.

### ***Вопросы***

1. Какие группы являются объектами внешней социальной ответственности компании?
  2. Каковы основные направления внешней формы реализации КСО?
  3. На каких принципах базируется концепция «зеленый офис»?
- Какие преимущества компания получает при ее реализации?
4. Чем спонсорство отличается от благотворительности?
  5. Дайте определение социальному маркетингу.
  6. Каковы выгоды корпоративного волонтерства для компании и ее сотрудников?

**Задание 1.** Опишите на примере конкретной организации внешние и внутренние инструменты реализации КСО.

### ***Темы докладов***

1. Государственно-частное партнерство. Примеры реализации в России и в Саратовской области.
2. Корпоративное волонтерство в России.

### ***Вопросы для самостоятельного изучения***

1. Сущность социального партнерства в России.
2. Гранты и льготные займы.
3. Благотворительные фонды (частные, корпоративные, семейные).
4. Мировая практика: формы социальной ответственности.
5. Подходы к формированию социального пакета для сотрудников организации.



**ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ  
КОРПОРАТИВНОЙ  
СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

*Основные вопросы лекции*

1. Сущность деловой репутации компании. Понятие «гудвилл».
2. Факторы, влияющие на величину деловой репутации.
3. Влияние деловой репутации на деятельность предприятия в целом.
4. Методы оценки деловой репутации.
5. Факторы формирования конкурентных преимуществ компании.
6. Финансовые и нефинансовые риски компании.
7. Нефинансовая отчетность. Социальный отчет. Виды социальных отчетов.
8. Этапы подготовки отчетов.
9. Технология управления социальными процессами.
10. Понятие социальных программ.
11. Структура процесса разработки и оценки экономического потенциала социальной ответственности организации.
12. Оценка экономического потенциала корпоративной социальной ответственности.

*Методические рекомендации*

Любая организация обладает деловой репутацией. Источниками формирования деловой репутации можно считать отраслевую принадлежность, организационно-правовую форму, масштаб, историю образования предприятия.

Очень важен в данном случае стиль организации, ее корпоративная культура. Они помогают выделить данную организацию из всех существующих по определенным признакам, таким как логотип, символы, корпоративный цвет и т.д. Существование этих признаков

позволяет не только повысить узнаваемость организации, но и продемонстрировать обществу себя и свою деятельность. Некоторые представители общественности идентифицируют конкретную организацию по таким признакам, как здание или дизайн офиса или филиала, вывески.

Деловая репутация является одной из разновидностей нематериальных активов. Это субъективная оценка организации со стороны внешних стейкхолдеров.

Деловая репутация – это представление партнеров об организации, которое благоприятно сказывается на ее деятельности. Это «доброе имя» организации.

Авторские права и торговую марку можно отнести к нематериальным активам. Существует мнение, что деловая репутация может быть оценена качественными показателями. Наряду с ними существуют и количественные показатели, например, если из прибыли вычесть величину средней прибыли организации, полученную в результате выпуска аналогичной продукции.

Сегодня актуально отражать в отчетности организации деловую репутацию и проводить мониторинг дохода и различных рисков.

Для того чтобы включить деловую репутацию в состав нематериальных активов, нужно учесть ряд условий:

- Статус юридического лица не сохраняется за приобретенной организацией;
- В отчетах деловая репутация отмечена отдельно при совершении различных сделок;
- От отрицательного или положительного значения деловой репутации зависит ее отражение в деловой репутации.

В качестве отдельного инвентарного объекта учитывается надбавка к цене. Она оплачивается покупателем в случае ожидания выгод экономического характера в будущем. Подобная надбавка к цене называется положительной деловой репутацией.

Если нет постоянных покупателей, репутации качества, опыта в управлении, отсутствуют деловые связи, покупателям предоставляют скидку с цены, то это называется отрицательная деловая репутация. В этой связи, как элемент нематериального актива можно выделить именно положительную репутацию.

Проводя расчет величины приобретенной деловой репутации, необходимо от суммы, выплаченной бывшему владельцу компании, вычесть сумму всех активов и обязательств согласно бухгалтерской отчетности на дату покупки.

Проводя расчет деловой репутации компании при покупке объектов приватизации на аукционе или по конкурсу, необходимо от цены за покупку, выплаченную покупателем, вычесть оценочную стоимость проданной компании.

Деловая репутация, приобретенная в результате деятельности организации, амортизируется в течение двадцати лет. При положительной деловой репутации амортизационные отчисления проявляются в бухгалтерской отчетности как равномерное снижение ее первоначальной стоимости. При отрицательной деловой репутации амортизационные отчисления проявляются как равномерное отнесение ее на доход организации и другие результаты деятельности организации.

Деловая репутация считается бесценным капиталом, который приобретается годами и может быть потерян из-за одного неверного проступка. Важной деловая репутация является и для развития самой организации. Стать отрицательной репутация может и от влияния внутренних факторов. Подобные факторы – это результат стратегических и тактических просчетов, а также различных обстоятельств внешней среды, на которые косвенно влияет деятельность организации.

Одним из факторов, оказывающих влияние на имидж и деловую репутацию, можно считать деловое доверие физических и юридических лиц.

В процессе совместной работы у них появляются общие интересы, единое мнение и представления. Между собой они делятся информацией и влияют на решения друг друга.

Предпосылки для доверительных отношений и постоянных совместных сделок создаются в результате длительных эффективных связей, которые обусловлены разделяемыми материальными и моральными ценностями. Основой создания деловой репутации можно считать доверие организации со стороны стейкхолдеров.

Само доверие является многоаспектным понятием. Существует мнение, что его можно представить в качестве пяти самых важных современных представлений об организации:

- компетентность;
- честность;
- последовательность;
- забота;
- резонанс ценностей.

Компетентность организации можно определить как веру потребителей и деловых партнеров в то, что организация обладает знаниями и навыками ведения бизнеса, которым она занимается.

Честность организации можно определить как готовность организации соблюдать условия договора, осуществлять деятельность справедливо, т.е. нести этическую ответственность с партнерами по бизнесу.

Доверие к организации становится необходимым, а важным элементом доверия является забота. Понятие «забота» обычно связано с двумя основными составляющими: мотивированные работники и ценность в обмен на деньги. Бесспорно, организация должна предоставлять клиентам и потребителям товаров и услуг определенные ценности, которые будут отвечать заявленной стоимости и ожиданиям потребителей. В этой связи, работники должны стремиться проявлять заботу о качестве товаров и услуг, которые они предоставляют, и стремиться повышать уровень сервисного обслуживания.

Еще одна составляющая доверия – это резонанс ценностей.

Резонанс ценностей – это категория, которая предполагает, что существует понимание партнеров организации в том, что они соблюдают общепринятые правила, нормы и ценности в результате решения основных вопросов. Такие вопросы имеют отношение к производству, доставке и реализации продукции, а также к другим дополнительным вопросам.

Организация, применяющая и соблюдающая в своей деятельности вышеуказанные составляющие доверия, обладает положительной деловой репутацией.

Следует отметить, что доверие или резонанс ценностей не единственные характеристики деловой репутации организации. Она также связана с понятиями «бренд», «имидж» и «известность».

Исследуя такое понятие, как «деловая репутация», можно выделить факторы и предпосылки формирования деловой репутации.

Факторы можно разделить на внутренние и внешние. Среди основных внутренних факторов формирования и развития деловой репутации – стратегическое видение, миссия, стратегия организации. Они отражают понимание организацией своего предназначения, целей и желаний.

Та организация, которая не имеет основных направлений развития, не может вызвать доверия у деловых партнеров, потребителей, инвесторов.

Среди факторов, влияющих на формирование деловой репутации, можно выделить платежеспособность и финансовую устойчивость организации. Другими словами, может ли организация получать прибыль в течение длительного периода времени. Данную ин-

формацию можно получить исходя из объемов и качества реализуемых товаров, уровня организации производства и труда, технико-технологических и других факторов.

Использование современных компьютерных технологий имеет особую значимость при формировании деловой репутации организации. Информационные технологии являются каналом передачи информации, а значит, могут повысить прозрачность и открытость самой организации. Развитие таких технологий будет способствовать появлению подробной информации о самой организации, помогать клиентам и партнерам, но появление отрицательной непроверенной информации может отрицательно сказаться на репутации. В данном случае конкуренты могут использовать данную информацию в своих целях.

Качество управления и кадровый потенциал можно считать факторами, влияющими на процессы создания и развития деловой репутации.

Не стоит забывать, если в организации есть лидер, который с помощью своих профессиональных качеств (профессионализм, эффективный менеджер, личность, ведущая за собой) способен повести за собой к поставленной цели, вместе с тем может повысить деловую репутацию организации.

Руководители среднего звена также должны обладать определенными качествами – умение слушать и быть услышанным, профессионализм, компетентность, ответственность и делегирование полномочий.

На деловую репутацию влияют и особые качества работников организации – профессионализм образ жизни и стиль поведения. Не стоит забывать, что именно от работников зависит осуществление миссии и целей организации. А топ-менеджмент – это основа организации, которая отражает идеи, реализуемые работниками.

Еще одним фактором, влияющим на создание и развитие деловой репутации, следует считать корпоративную культуру. Корпоративная культура представляет собой нормы и ценности, которых придерживаются сотрудники. Это достаточно сложная модель важных норм и правил, которые одобряют и принимают все работники организации. Проявление корпоративной культуры отражается в отношениях между людьми в организации.

У корпоративной культуры есть две основные задачи:

1. внутренняя интеграция.
2. внешняя адаптация.

Внешняя адаптация связана с позицией организации на рынке и умением приспособиться к постоянно меняющейся внешней среде. В этой связи корпоративную культуру можно включить в ряд факторов внешней среды, поскольку они влияют на деловую репутацию организации.

Существует ряд других действий, которые влияют на деловую репутацию организации: спонсорство, благотворительность, общественная деятельность. Осуществляя их, организации укрепляют имидж и деловую репутацию.

Благотворительность показывает желание организации оказывать помощь социально незащищенным слоям общества, участвовать в решении социальных проблем, помогает создавать благоприятный образ, поскольку такой вид деятельности отражает стабильное развитие организации.

Неоднозначное влияние на деловую репутацию оказывают коммуникации в организации. Они воздействуют на внутренние и внешние процессы организации. Коммуникационные процессы внутри организации устанавливают и сохраняют общение и взаимоотношения между людьми и подразделениями. Внешние коммуникации устанавливают и сохраняют взаимоотношения с субъектами из внешнего окружения, создают представление о потенциале организации, достижениях, ответственности, поэтому средства массовой информации являются основным каналом продвижения позитивной информации об организации и ее положительного образа. Имидж отрасли и имидж региона, характер и продолжительность взаимных отношений организации со стейкхолдерами напрямую влияют на репутацию организации.

Деловая репутация имеет ряд отличий от других нематериальных активов по способу оценки, по методам формирования и начисления амортизации, поэтому занимает особое место среди других объектов нематериальных активов.

Рассмотрим подробнее отличительные черты деловой репутации от других нематериальных активов организации, таких как бренд, патенты, лицензии и т.д. В отличие от них, деловая репутация не может быть оценена и определена самим предприятием или организацией. Сильное впечатление на потенциальных потребителей производят логотип или торговая марка, вызывая у них положительные эмоции, желание приобрести товар или услугу, продолжить взаимоотношения. Такую торговую марку или логотип можно отделить от организации и, допустим, продать. С деловой репутацией это сделать не-

возможно. Кроме того, деловая репутация отличается от других нематериальных активов тем, что формируется в связи с приобретением предприятия как имущественного комплекта

Таким образом, деловая репутация представляет собой обоснованную с научной точки зрения оценку профессионально важных качеств фирмы. Подобные качества отражены в сознании общественности, представлении работников и потребителей товаров конкретной организации.

Факторы, отражающие участие организации в профессиональной деятельности, учитываются при защите деловой репутации. Другими словами, при определении морального ущерба организации в случаях потери деловой репутации очевидна необходимость ее оценки с помощью таких объективных показателей, как добросовестный труд, профессиональное мастерство работников данной фирмы и др. Ряд факторов, которые влияют на них:

1. государственные награды и поощрения разного рода;
2. наличие только положительных отзывов о деятельности организации;
3. членство в объединениях и союзах;
4. мнение работников организации, общественное мнение;
5. отсутствие организаций, специализирующихся по своей сфере деятельности подобного уровня;
6. оптимальное сочетание возможностей организации, обладание набором трудовых функций;
7. возможность работать в различных условиях.

Благодаря имеющимся достижениям и заслугам, репутация организации постоянно влияет на покупателей услуг и продукции, поэтому сделка купли-продажи или слияния-поглощения организации (предприятия) является одной из причин, которая требует оценки стоимости деловой репутации. Если приобретаемая организацией получает прибыль, превышающую сумму нематериальных и материальных активов, которыми она владеет, то собственник организации вправе требовать повышения цены выше стоимости активов. Такая надбавка будет равна приведенной стоимости дополнительных доходов. Тогда репутация организации может выступать как компенсация расходов, которые будут в будущем.

Подготовка финансовой отчетности, которая соответствует международным стандартам в этой области, также можно считать еще одной важной причиной проведения оценки репутации организации. Существующий международный стандарт финансовой отчетно-

сти предполагает осуществление теста снижение стоимости гудвилла (условной стоимости деловых связей фирмы – денежная оценка нематериальных активов компании: фирменный знак, имидж, наличие устойчивой клиентуры и др.).

У российских организаций интерес к данному международному стандарту растет. Поэтому переход организаций к подобной форме отчетности предполагает рост интереса к способам и возможностям измерения или подсчета стоимости гудвилла как нематериального актива.

Если организации был нанесен ущерб, необходимо его оценить. Например, в средствах массовой информации опубликованы материалы, которые порочат репутацию организации. Такие публикации могли быть заказаны конкурентами.

Если незаконно производилась продукции, применялись торговые марки или бренды других компаний, тогда пострадавшая организация имеет право обратиться в суд с требованием возмещения ущерба ее репутации.

Следует отметить, что общей для всех системы проведения оценки организации не существует. Кроме того, нет четкого мнения относительно активов, которые берутся во внимание в данном случае.

Как правило, при проведении оценки репутации организации ведется учет активов при производстве. Среди них можно выделить:

1. инвестиционные вложения в корпоративное образование;
2. расходы на рекламную деятельность и позиционирование товара или услуги на рынке;
3. территориальное расположение и репутация организации.

Можно выделить два подхода к подсчету стоимости репутации организации (рис. 1).

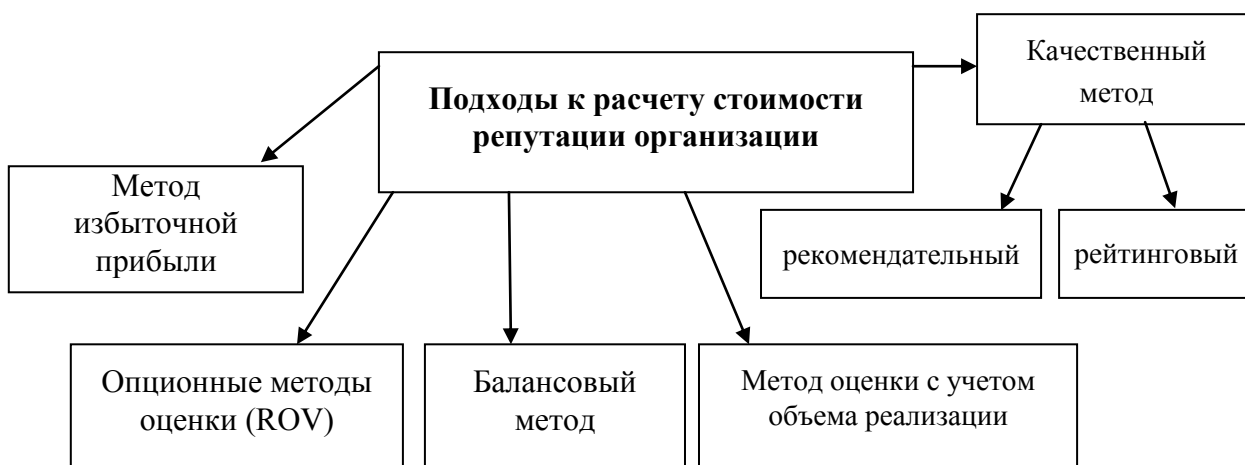


Рис. 1. Подходы к расчету стоимости репутации организации



Рассмотрим данные подходы подробнее.

Метод избыточной прибыли предполагает оценку рыночной стоимости как источник возможных поступлений дополнительного дохода. Данный подход предполагает прямое противопоставление прибыли оцениваемой организации и ее конкурентов, либо подобных организаций в отрасли с последующей капитализацией той части, которая не может быть объяснена материальным влиянием (активами).

Балансовый метод предполагает учет результатов определенных торговых операций. Разница между суммой, оплаченной за организацию, и объединенной стоимостью пассивов и активов этой организации, которая учтена в бухгалтерском балансе, принято называть величиной гудвилла приобретаемой организации. Данный подход к оценке деловой репутации считается довольно сложным и неудобным. Сравнительный метод можно считать более надежным, поскольку оценка гудвилла в бизнесе должна быть материально осязаемой.

Еще один метод, применяемый при оценки гудвилла, основан на учете объема реализации. Данный подход математический и строится на учете среднего значения коэффициентов рентабельности по отрасли. Рентабельность продаж – это отношение чистой прибыли к обороту к выручке от продаж.

Качественный подход к оценке репутации основан на том, что репутация представляет собой образ организации в глазах конкретных целевых групп. Такой образ не может быть количественно определен и включает в себя экспертный подход, который можно разделить на рейтинговый и рекомендательный.

Рейтинговый метод предполагает составление независимого рейтинга деловой репутации организаций.

Согласно рекомендательному методу, гудвилл может обсуждаться экспертами и предполагает разработку своих предложений и рекомендаций.

Блок вопросов, который включен в экспертный опрос и анализ документов, имеет непосредственное отношение к репутации собственника и менеджмента организации, корпоративной стратегии, финансовым ресурсам и возможностям, социальной ответственности организации.

При проведении оценки деловой репутации каждый из вопросов имеет разное значение. Многое зависит от того, с какой точки зрения оценивать деловую репутацию. Особенности деловой репутации

как социального явления можно считать постоянное развитие, которое дополняется новыми показателями и изменчивостью в определении понятия «положительная репутация бизнеса».

Как правило, среди экспертов, которые участвуют в аудите репутации организаций, могут быть и чиновники разных уровней, и компании – партнеры, представители финансово-кредитных учреждений, маркетологи и представители средств массовой информации. Значимость экспертов, которые участвуют в аудите репутаций, не всегда соответствует качеству аналитической и исследовательской информации. Ошибочно полагать, что мнение руководителя среднего звена будет менее ценным, чем мнение топ-менеджера.

Ценность экспертного мнения заключается в том, что появляется возможность перехода с простой констатации мнения на разъяснение источника их создания. Это очень важно для разработки стратегии управления репутацией в организации.

Такие параметры, как полнота и реальность представлений экспертов о деятельности организации, ее стратегии, программах, успехах, могут быть подвергнуты повторному анализу и проверке.

В области исследования репутации организации эксперты считают, что правильным является применение как качественных, так и количественных подходов. Исследования могут быть проведены с помощью внутренних возможностей организации, а также с помощью независимых консультантов.

Положительная оценка деловой репутации для определенных сфер деятельности очень важна. В частности, это относится к сфере торговли и услуг, где стоимость гудвилла является значительной величиной наряду с оценкой материальных активов.

Вышеуказанные методы являются самыми распространенными.

Опционный метод оценки можно считать самым нераспространенным. Согласно данному методу, зная стоимость организации (капитализация), с помощью формулы Блэка-Шоулза находят рыночную стоимость активов, далее определяют деловую репутацию. В данном методе деловая репутация – это разница между рыночной ценой активов и их балансовой стоимостью.

Формула Блэка-Шоулза представляет собой следующее:

$$\text{Цена опциона} = Цб + Ци,$$

где  $Цб$  – ожидаемая будущая цена за акцию;  $Ци$  – ожидаемая стоимость исполнения опциона.

Опцион – это контракт или договор, который дает право покупателю приобрести или реализовать актив по указанной цене или до определенной даты.

Для того чтобы провести оценку гудвилла, нужны следующие документы:

1. Отчет о прибылях и убытках, бухгалтерский баланс за последние три года;
2. Заключение аудитора по бухгалтерской отчетности организации при наличии;
3. Полный список основных средств организации на дату проведения оценки;
4. Данные обо всех активах организации с расшифровкой и уточнениями;
5. Сведения о дебиторской задолженности организации с расшифровкой и уточнениями;
6. Финансовая отчетность о дочерних компаниях и вся информация о них.

При исследовании деловой репутации, подходов к ее оценке и факторов, влияющих на ее формирование, можно сказать, что влияние корпоративной социальной ответственности на деловую репутацию организации образует пространство, состоящее из четырех основных зон, которые соответствуют уровню корпоративной социальной ответственности.

Можно выделить четыре уровня корпоративной социальной ответственности:

1. Это соблюдение всех социальных гарантий, предусмотренных законом. К ним можно отнести выплату заработной платы, уплату налогов, охрану окружающей среды, соблюдение техники безопасности и здоровья сотрудников, этику поведения между партнерами, работодателем и работниками. Соблюдение данного уровня социальной ответственности помогает организации выйти на цивилизованный рынок. Этот уровень можно считать обязательным и основным.

2. Спонсорская деятельность и благотворительность.

3. Осуществление корпоративной социальной ответственности организации перед сотрудниками: предоставление дополнительного социального пакета, который включает формирование системы пенсионного обеспечения, медицинского страхования и отдыха.

4. Социальные инвестиции, т.е. ресурсы (материальные, управленческие, технологические, финансовые). Подобные вложения необходимы для реализации социальных программ. Они разработаны

с учетом интересов внутренних и внешних заинтересованных сторон с целью получения социального и экономического эффекта.

Переход к фокусированным социальным инвестициям организации на национальном и региональном уровнях направлен на решение самых актуальных для страны проблем в сфере занятости, борьбы с бедностью, образования, жилья, безопасности, охраны здоровья и среды обитания. Со стороны государства привлечение бизнеса на данный уровень социальной ответственности может быть поддержан системой мотивационных мер.

Переход организации с нижнего на каждый из последующих уровней корпоративной социальной ответственности изменяет модель стейкхолдеров, так как вовлекает в сферу своего влияния все большие группы заинтересованных лиц, которые участвуют в формировании деловой репутации организации.

Модель репутационного пространства дает возможность определить зону, в которой находится деловая репутация организации, и уровень корпоративной социальной ответственности. Затем в рамках развития деловой репутации можно продолжать движение к необходимому уровню.

Процесс формирования репутации организации нуждается в управлении, чтобы:

- закрепление позиции организации на рынке, развитие конкурентных преимуществ;
- совершенствование процесса адаптации организационной структуры к изменениям на рынке;
- постоянная и эффективная корректировка процесса управления;
- совершенствование инновационных и инвестиционных процессов в организации;
- создание хорошего положительного мнения общественности об организации;
- укрепление делового сотрудничества с потребителями/клиентами, партнерами, инвесторами, с властными, общественными и финансовыми структурами, трудовым коллективом и т.д.

Рассматривая вопрос о конкурентных преимуществах, можно сказать следующее.

Среди преимуществ, фактором существования которых является корпоративная социальная ответственность, можно выделить привлекательность организации для работников и способность их удерживать. Как показывают многие исследования и практический опыт, есть прямой эффект от дополнительных социальных гарантий,

предоставляемых организацией работникам, и участия в разных волонтерских, благотворительных мероприятиях. Этот эффект проявляется в повышении лояльности работников организации, росте производительности труда и повышении деловой репутации бизнеса.

Подобный эффект важен, в первую очередь, для организаций, которые принимают на работу высококвалифицированных специалистов, высокоинтеллектуальных и неординарных работников. Это связано со спецификой отрасли, в которой работают данные предприятия. Таким образом, социальная активность и ответственность организации – способ борьбы за талантливых и необходимых специалистов и фактор повышения конкурентоспособности. В работе с подобными кадрами необходимы и более эффективны нематериальные способы мотивации. От социальных программ и социальных пакетов будет небольшая польза, если работники организации мотивированы только материально.

Еще одним преимуществом можно считать стратегическое сотрудничество с партнерами по бизнесу. Долгосрочному развитию организаций способствуют надежные связи и взаимоотношения между ними. Подобные взаимоотношения основаны на социально ответственном поведении, основным условием которого является взаимное доверие.

Доверие – это предпосылка возникновения отношений, это то, что поможет установить связь. Но, как правило, партнеры по бизнесу доверяют только узкому кругу лиц и в ходе взаимоотношений и постоянно проверяют на прочность.

Следование нормам этики – это использование их на практике самой организацией и обязанность партнеров придерживаться таких же норм этики. Социально ответственная организация не занимается эксплуатацией детского труда, не способствует формированию коррупции, такие же требования у нее к своим партнерам по бизнесу.

Следующим преимуществом можно выделить понижение операционных издержек. Инвестиционные вложения в эффективные технологии по снижению загрязнения окружающей среды часто приводят к существенному снижению расходов. Чаще всего у организации основная цель – это максимизация прибыли, а не осуществление принципов социальной ответственности. И, по сути, подобные программы не являются программами социальной ответственности.

Следующее преимущество – это формирование надежных взаимоотношений с органами власти. В результате осуществления программ в социальной сфере, организация приобретает основную выгоду – повышает эффективности во взаимоотношениях с властями.

В любом случае осуществляемые экологические программы в рамках корпоративной социальной ответственности способны улучшить взаимоотношения организации и органов власти. Если организация считается социально ответственной, то ей проще проходить процедуру лицензирования, больше возможностей для смягчения законодательного регулирования. Для того чтобы смягчить или свести к минимуму возможность лоббирования какого-либо ограничительного закона, например, стандарты в экологии или стандарты об охране труда, организации необходимо поддерживать отношения с неправительственными компаниями. В такой ситуации аргументировать свое бездействие можно тем фактом, что правильное и значимое уже реализуется добровольно и в будущем ситуация будет улучшаться.

Исследователи, которые выделяют данное преимущество, считают, что устойчивому развитию и снижению давления органов власти способствуют урегулирование отношений с региональными властями, их прозрачность, осуществление совместных программ или участие в социальных программах на региональном уровне.

Выделим еще одно преимущество – формирование надежных взаимоотношений с местным сообществом. Во времена кризиса при исследовании социальных программ и практик акцентируется внимание на их эффективности и профессионализме. На их оценку влияет степень продуманности этих программ и их применение на практике.

Оптимизация статей расходов – это один из актуальных вопросов в ситуации сокращения бюджетов. В этой связи, повышается внимание к эффективности работы благотворительной деятельности.

Основные направления, на которые обращают внимание в первую очередь при принятии решений об инвестировании в развитие местного сообщества, – это образование, культура, спорт, молодежная политика, экология. Эти направления формируют основные ценности в обществе.

Перечислив основные конкурентные преимущества, которые приобретает организация в случае повышения своей социальной активности и реализации корпоративной социальной ответственности, следует отметить, что на данный момент вся концепция корпоративной социальной ответственности проверяется на прочность. А именно: в каком случае она представляет собой документ или декларацию о хороших намерениях и планах, а в каком – реально функционирующий инструмент, поскольку только в этом случае корпоративная социальная ответственность обеспечивает преимущества перед конкурентами.

В соответствии с вышеизложенным можно отметить, что существует проблема замены корпоративной социальной ответственности социальной рекламой, т.е. разовыми акциями. Подобные акции обладают разовым эффектом, а организации заинтересованы в долгосрочном успешном развитии, а значит, будут стараться реализовывать принципы социальной ответственности. В данном случае для организации важно привлечение всего коллектива работников в социальные и благотворительные мероприятия.

Когда каждое управленческое решение принимается с учетом экологического, экономического и социального эффекта, это можно считать управленческой философией, которая лежит в основе устойчивого развития организации.

Следующее преимущество – это снижение нефинансовых и финансовых рисков. Риски можно трактовать как вероятность наступления ситуации, которая негативно отразится на процессе осуществления поставленных целей. Наступление такой вероятности возможно в результате взаимодействия с заинтересованными сторонами. Это, как правило, нефинансовые риски.

К необходимости учитывать мнение стейкхолдеров приводит неопределенность результатов во взаимодействии с ними.

К типичным ситуациям таких взаимодействий можно отнести:

- ✓ подбор и сотрудничество с партнерами по бизнесу;
- ✓ сотрудничество с государственными и регулирующими органами;
- ✓ создание имиджа организации и ее владельцев;
- ✓ трудовые и социальные отношения в организации;
- ✓ экология и охрана окружающей среды;
- ✓ взаимодействие с местными сообществами.

Все вышеописанные преимущества необходимы, чтобы предупредить конфликты между стейкхолдерами. Кроме того, подобные конфликты могут привести к тому, что будет нанесен финансовый ущерб; в этом суть финансового риска.

Согласно концепции корпоративной социальной ответственности важно уметь не оперативно реагировать на возникшие проблемы, которые вызывают острый конфликт, а осуществлять профилактику для снижения уровня конфликтности. Профилактика предполагает ведение диалога и опережающее создание атмосферы готовности слушать и быть услышанным.

Профилактика проявляется в поиске непонятных ситуаций и проблем во взаимоотношениях между стейкхолдерами. Определение

таких проблем – это первый шаг к формированию и применению системы КСО. Подобную ситуацию можно назвать политикой страхования, позволяющей защитить организацию от вероятности наступления нефинансовых или финансовых рисков. В данном случае одной из дополнительных функций корпоративной социальной ответственности является своевременная информация о проблеме, появившейся в организации.

Следующее преимущество – это формирование и поддержание положительной репутации организации. В начале 1990-х гг. стали очень популярны филантропия и благотворительность, которые в дальнейшем легли в основу программ и проектов по управлению репутацией организации. Подобные проекты способны улучшить имидж организации, а значит, поднять рыночную стоимость организации, не являясь при этом частью основной деятельности организации. Например, такие программы предусматривают подарки образовательным учреждениям, работники организации на добровольных началах участвуют в благотворительных и волонтерских акциях либо оказывают материальную помощь (в виде денежных взносов) в конкретный фонд, музей и т.д.

Необходимо отметить, что повышению репутации организации помогают внутренние проекты и программы корпоративной социальной ответственности. Только после формирования и внедрения таких проектов и программ следует заниматься программами внешней направленности.

Нередко случается так, что инвестора может интересовать не финансовое состояние организации (предприятия), а поддержание деловой репутации и имиджа. Безусловно, не все инвесторы заинтересованы в показателях социальной отчетности, тем не менее некоторые организации, готовые инвестировать свои средства, проявляют интерес именно к ним.

На данный момент многие инвестиционные организации и компании, прежде чем осуществлять покупку акций другой организации, выявляют и просчитывают нефинансовые и финансовые риски. Организация может быть финансово устойчива, однако абсолютно непривлекательна с позиции социальной ответственности и экологии, что впоследствии способно серьезно отразиться на деятельности организации в целом.

Многие организации и предприятия, являясь социально ответственными, нуждаются в правильных методах оценки результатов своей работы, а также в том, чтобы об этих результатах знала обще-



ственность. Данное обстоятельство дает возможность другим компаниям и предприятиям получать полезный опыт.

После формирования политики в социальной сфере перед организацией возникает задача сообщить обществу о своей социальной активности. Поэтому итогом корпоративной социальной ответственности является поддержание устойчивости в развитии организации в обществе с помощью постоянного диалога с ним. Получается, что компания должна информировать общество о своих действиях.

Одной из самых результативных и одновременно самой сложной возможностью продемонстрировать деятельность организации обладают средства массовой информации. Как правило, пресса и телевидение показывают самый лучший опыт в данной сфере, что приводит к более положительному взгляду общественности на бизнес.

Существует еще один способ показать общественности социальную активность компании – это социальная отчетность (составляется один раз в год). Это форма отчетности отличается полной открытостью для общества. Некоторые страны регулируют социальную отчетность с помощью законодательных актов. Принято, чтобы основные направления реализации корпоративной социальной ответственности были зафиксированы либо в социальном отчете, либо в отчетности устойчивого развития, либо в отчетности социального развития, либо в корпоративных отчетах об экологии.

Социальный отчет и отчет об устойчивом развитии предприятия показывают действия и показатели по экологическому, социальному и экономическому развитию организации.

Таким образом, социальный отчет – это механизм, который позволяет компании показать уровень социальной ответственности и каким образом они раскрывают эту ответственность и реализуют ее.

Следует отметить, что каждый инвестор при принятии решения об инвестировании проводит оценку всех видов рисков определенной организации. В данном случае организация может быть прибыльной, а потому привлекательной для инвестиций, но отличаться социальной неустойчивостью. Есть существенные полезные моменты в социальной отчетности:

1. улучшает имидж организации в глазах общественности;
2. полезна инвесторам при проведении оценки деятельности организации;
3. помогает в принятии правильных инвестиционных решений.

Социальная отчетность представляет собой инструмент, который помогает организации быть прозрачной и подотчетной по всем направлениям деятельности, помимо экономической составляющей деятельности компании.

В современных условиях такой вид отчетности приобретает все большую популярность. Ее постепенно внедряют организации и предприятия, работающие на развивающихся рынках, с целью упрочнения своих позиций. Кроме того, такой вид отчетности становится важным элементом организационной культуры предприятия. Такие компании, как правило, стремятся стать лидерами в отрасли и готовятся к первому размещению акций на фондовых биржах.

Еще одной серьезной причиной для публикации такой отчетности для компании является публичная демонстрация всей общественности своей социальной активности и полезности деятельности. Это позволяет улучшить репутацию и показать хорошо построенную организационную структуру управления и прозрачность организации.

Если процесс построения социального отчета хорошо организован и основан на диалоге со стейкхолдерами, то это делает предприятие инвестиционно привлекательным.

В отличие от крупных предприятий, малый и средний бизнес затрудняется в составлении социальной отчетности, поскольку к ней предъявляются многочисленные требования. Средний и малый бизнес не может себе позволить выпускать стандартные отчеты, но им под силу использовать принципы, которые лежат в основе таких отчетов. Кроме того, не стоит забывать, что именно такой бизнес является основой любой экономики.

Таким образом, социальная отчетность ведет к успешности и устойчивости организации. Это возможно, если вовремя удовлетворять информационные потребности стейкхолдеров по экономическим, экологическим или социальным вопросам.

Круг пользователей нефинансовой отчетности довольно широк: государство, покупатели, СМИ, работники и их семьи, конкуренты, местное сообщество, инвесторы и кредиторы, бизнес-партнеры, НКО, руководство и акционеры.

В нефинансовой отчетности должна быть представлена информация об организации. Исследование нефинансового отчета является дополнением к анализу финансовой отчетности, с помощью которого можно выявить и оценить инвестиционные риски. Инвестиционные компании и финансово-кредитные учреждения заинтересованы в возврате своих инвестиций и получении дивидендах.

Помимо инвестиционных компаний, в нефинансовой отчетности нуждаются и органы государственной власти. Им необходимо формировать и реализовывать эффективные направления социально-экономической политики и охраны окружающей среды в стране и регионе. Помимо этого, органы власти должны быть в курсе социальных и экологических проблем и сложностей бизнеса, чтобы вовремя оказать помощь и обеспечить защиту прав населения и сохранить экологию.

Партнеры по бизнесу должны быть убеждены, что ведут дела с надежной организацией, основе деятельности которой лежат этические принципы.

Безусловно, для клиентов и потребителей товаров и услуг чаще всего важны качество и цена. Но по оценкам экспертов, многие потребители готовы отказаться от приобретения товаров, в процессе изготовления которых нарушаются права человека или наносится ущерб экологии.

С помощью нефинансовой отчетности конкуренты стремятся сравнить программы, проекты и показатели в области социальной активности с аналогичными показателями других организаций. Это необходимо для улучшения положения на рынке для самих конкурентов.

В связи с присутствием организации в определенном регионе или области, местному сообществу необходимо понимать, какие могут быть выгоды и проблемы. Например, организация рабочих мест, реструктуризация бизнеса, поддержка природных ресурсов, культурных учреждений, образования и науки и т.д.

Широкий круг вопросов в области устойчивого развития в зависимости от социальных групп, может интересовать некоммерческие организации.

Для средств массовой информации интерес представляют вопросы, связанные с устойчивым развитием организации в зависимости от целевой аудитории, на которую направлена их деятельность.

Следует помнить, что социальный отчет (нефинансовый) не всегда может ответить на все вопросы заинтересованных сторон. В этой связи, необходимо сконцентрировать внимание целевой аудитории на существенных и важных для них вопросах. В качестве дополнительных каналов связи и передачи информации со стейкхолдерами организациям можно использовать и интернет, интранет и экстранет, специальную документацию, конференции и круглые столы.

К социальному (нефинансовому) отчету следует относиться так же, как и к финансовой отчетности. Данные два вида отчетов дополняют друг друга и помогают стейкхолдерам получить объективное представление об организации. Для социальной (нефинансовой) отчетности не разработаны серьезные, строгие стандарты, в отличие от бухгалтерской отчетности. Нефинансовые отчеты, которые прошли добровольную аудиторскую проверку, могут скрывать объективную информацию об отрицательных аспектах деятельности и раскрывать лишь положительные из них.

Общеизвестно, что нефинансовая отчетность популярна в развитых отраслях. Даная точка зрения объяснима, поскольку экономическая стабильность предприятия – это основа реализации корпоративной социальной ответственности. Организация, которая является финансово неустойчивой, не может позволить себе дополнительные обязательства.

Свидетельством развития в стране отчетности служит то, что организации становятся более открытыми. На корпоративных сайтах и в годовых отчетах представлена информация о деятельности организации, социальные и финансовые отчеты.

В дальнейшем предоставлять отчетность будут не только представители крупного бизнеса, но и среднего и малого. Устойчивое развитие организации предполагает распространение этических норм в деятельности организации и элементов собственного корпоративного управления на своих партнеров, поставщиков, подрядчиков. Подобная ситуация будет развиваться, поскольку реализация корпоративной социальной ответственности бизнеса и появление на российском рынке международных организаций и предприятий этому способствуют.

При подготовке отчетов компании демонстрируют стремление использовать разработанный и апробированный на практике инструментарий различных систем отчетности. Многие компании, выпускающие первые отчеты с использованием элементов существующих унифицированных систем отчетности, заявляют о готовности в дальнейшем расширять эту практику.

По сути, это информация о реализации мероприятий и программ. Сюда включается информация о борьбе с негативом, об обеспечении безопасности и охране труда. Экологическая отчетность затрагивает деятельность компании в сфере природоохранных мероприятий. В данном случае описываются не только последствия функционирования организации для окружающей среды, но и пути, а также стремления минимизировать вред. Социальная отчетность охватывает ряд

показателей по охране труда, медицинскому страхованию, обеспечению безопасности, пенсионным отчислениям, профессиональной компетенции, развитию человеческого капитала, повышению уровня благосостояния персонала и пр.

Комбинированная отчетность называется промежуточной или текущей. По сути, является упрощенной финансовой отчетностью, где описываются различные траты на экологические или социальные мероприятия с краткой характеристикой.

Нефинансовая отчетность, как правило, обладает следующей структурой:

1. Титульный лист;
2. Содержание;
3. Информация от руководства организации;
4. Характеристика субъекта;
5. Параметры отчета;
6. Показатели экономической и производственно-хозяйственной деятельности;
7. Стратегические цели;
8. Управление. Оценка деятельности;
9. Соответствие международным стандартам;
10. Заключение независимого аудитора;
11. Приложения;
12. Справочная и дополнительная информация;
13. Контактная информация для обратной связи.

Следует отметить, что у нефинансовой отчетности структура четко не определена. Благодаря этому организации могут увеличить положительный эффект от публикации этих документов, используя разные подходы и средства. Одновременно с этим необходимо осмысленно и на стратегическом уровне работать в компании, отслеживать баланс.

Для бухгалтерской (финансовой) отчетности можно выбрать в качестве ориентира международные стандарты, использование которых в Российской Федерации рекомендуется. С другими аспектами несколько сложнее. Рассмотрим на примере экологической отчетности. В Российской Федерации относительно охраны окружающей среды уверенно можно говорить только о налогах на вредные выбросы. В ЕС практикуется более широкий подход. Учитывая, что нефинансовая отчетность компании в значительной мере ориентирована на улучшение условий труда и проживания людей, несложно предположить, что ситуация в этом направлении будет постепенно улучшаться.

Основной особенностью оценки социальной ответственности является низкий уровень технологичности управления в данной сфере. Разработка оценки эффективности социальных технологий, несмотря на все их многообразие и многообразие социальных инвестиций, значительно отстает от запросов практики. Задачи технологии управления, в том числе в социальной сфере, обострились в России в связи с переходом к рынку, разгосударствлением собственности, вовлечением работников (собственников, наемного персонала) в процесс принятия управленческих решений.

Важное место в реализации корпоративной социальной ответственности занимают социальные программы. Они представляют собой преимущество в конкуренции, поскольку влияют на формирование человеческого капитала. Но подобное влияние сопровождается затратами, которые отражаются на экономической эффективности всей организации. Тем не менее социальные проекты и программы дают возможность найти оптимальное соотношение операционных и стратегических задач в процессе увеличения эффективности управления организацией.

В этой связи, при формировании и разработки программы или проекта возникает вопрос о ее эффективности и необходимости. Можно определить принципы разработки эффективной программы совершенствования и корректировки социальной программы и проекта.

Управление социальными программами и проектами организации возможно, если за основу взять жизненный цикл программы:

1. Первоначальное исследование социальных проблем в рамках конкретного направления.
2. Уточнение основных направлений, задач и целей социального проекта или программы.
3. Совещание и принятие решения о создании программы.
4. Процесс разработки социальной программы или проекта.
5. Проведение оценки эффективности и согласование с заинтересованными сторонами.
6. Утверждение.
7. Реализация, корректировка, мониторинг.
8. Подведение итогов и оформление результатов социальных программ.

Разработка и реализации любой социальной программы связана со значительными инвестиционными вложениями. Управленческие решения в этой области могут быть приняты в результате выбора среди альтернативных вариантов инвестиционных проектов. Такие

проекты могут отличаться по видам и объемам необходимых инвестиций, периоду окупаемости, источникам привлекаемых средств.

Эффективность социальной программы можно подразделить на два основных вида – экономическая и социальная (рис. 2). Экономическая эффективность программы – это отдача от предыдущих инвестиций в развитие человеческого капитала, т.е. получение прибыли и эффективное использование основных средств и фондов, которые принадлежат организации. Под социальной эффективностью понимается рост интеллектуального и физического потенциала общества, производительности труда и уровня жизни.



Рис. 2. Эффективность социальной программы

Разрабатывая социальные программы, следует учесть процесс технологизации. Его основными отличительными чертами можно считать разделение социального процесса на стадии или этапы, а также контроль за их своевременным выполнением.

Технологизация управления социальными процессами помогает решить следующие задачи:

- определение состава самых необходимых процедур, которые помогают скорректировать социальные процессы;
- создание необходимых условий для обеспечения стандартизации процесса управления;

- создание формы объединения деятельности заказчиков и исполнителей;
- формирование ориентиров действий исполнителей;
- формирование условий информированности во взаимоотношениях исполнителей проектов в социальной сфере;
- определение механизма поведения участников;
- определение оценки устойчивости и эффективности социальных процессов.

Единой общепризнанной документации, которая отражает всю информацию об экономическом и управленческом процессах в социальной сфере, не существует. Это связано с тем, что к вопросам социальных гарантий работников предприятий причастны различные организации, филиалы, департаменты и дочерние организации, поэтому собрать точную и достоверную информацию, необходимую для анализа крайне сложно, а значит, провести исследование и дать оценку деятельности в этой сфере невозможно.

Часто в такой ситуации эксперты обращают внимание на взаимоотношения в социальной сфере между головной организацией и ее дочерними предприятиями и филиалами. Отмечается, что в них отсутствуют единые правила и показатели, нарушаются принципы социальной ответственности, нет законодательной основы и экономического сопровождения.

В результате реализации социальных программ должны наблюдаться следующие аспекты:

1. Положительное воздействие на потребительский рынок. Участие организации в развитии местной футбольной команды или оказании помощи детям положительно отражаются на потребителях товаров или услуг.

2. Положительное воздействие на капитал акционеров. Организации с устойчивой социальной активностью более привлекательны для дополнительных инвестиций, а их акции высоко ценятся на рынке. Это приводит к росту капитализации самой организации.

3. Сосредоточение в организации высокопрофессиональных работников. Как правило, организации, которые осуществляют социальные программы, проводят и внутреннюю социальную ответственность.

4. Формирование хорошей деловой репутации организации в обществе как на уровне местного сообщества, так и в масштабных социальных программах на международном уровне.



Существует другая точка зрения касательно взаимоотношений компаний в процессе их деятельности, с позиции взаимосвязей различных организаций разных сфер деятельности. Тогда каждое предприятие или организация представляет собой часть другой организации, которая связана с ней общими задачами. Соблюдение принципов социальной ответственности становится важной составляющей деятельности организаций. Можно сказать, что социальная ответственность – это определенная функция организации, которая должна быть эффективной.

Сегодня процесс оценки эффективности корпоративной социальной ответственности такой:

1. Владельцы, руководство организаций признают важность социальной политики организации, поэтому многие из них считают целесообразным вносить дополнительные средства в ее реализацию.

2. По мнению руководства организации, благотворительность – это способ улучшить имидж организации, повысить деловую репутацию.

3. Благотворительность представляет собой плохо спланированную деятельность, которая основана на личных симпатиях менеджмента организации и никак не связана с ее основной стратегией.

4. Поскольку существует недоверие в отношении некоммерческих организаций – посредников, часто на практике реализуют разовые акции (поддержка). Это не позволяет сформировать эффективную структуру рынка социальных программ и проектов.

5. Активному развитию благотворительности в стране способствуют понимание компании собственной выгоды от благотворительности, а также формирование и развитие независимых благотворительных организаций.

В мировой практике измерения результатов деятельности организаций можно выделить три наиболее популярные методологии:

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

Следует отметить, что среди показателей эффективности организации (предприятия) можно выделить следующие:

- лидерство;
- стратегия;
- потребители;
- информация;
- результаты.

Основываясь на систематизации структуры общества, в методологии оценки экономического потенциала компании выделен определенный подход, ориентированный на следующие элементы: общество и его состояние на данный момент; состояние хозяйства; техника.

Достижение баланса интересов участников и получение просчитанного эффекта – показатели реализации разнообразных моделей формализации многообразных отношений власти, бизнеса и общества.

Объединению на равных условиях возможностей бизнеса и власти в решении возникающих социальных проблем способствует развитие частно-государственного партнерства в инновационной сфере.

Принципы социальной ответственности должны лежать в основе развития самого общества. Особенно это касается вопросов здорового образа жизни, патриотического и духовного воспитания детей, памяти о национальных традициях и действующего законодательства. Показателями регулирования этих взаимоотношений могут быть данные экономического потенциала социальной активности организации.

Осуществить выбор направления деятельности корпоративной социальной ответственности можно с помощью формирования условий, которые привлекательны для компании. Это условия важны при исследовании корпоративных интересов в осуществление социальных проектов или программ.

Если организация намерено осуществляет программы и направления, которые будут окупаться, то устойчивое воспроизводство ресурсов, задействованное в реализации программ, может обеспечить хороший уровень платежеспособности, и инвесторы будут заинтересованы в предоставлении своих финансовых ресурсов.

В подобной ситуации в качестве координаторов направлений социальной ответственности организации могут выступать органы государственной, региональной и муниципальной власти и некоммерческие организации, для которых подобная деятельность является основной.

Есть общепринятые и широко известные показатели, которые отражают финансовое состояние организации: коэффициент абсолютной ликвидности и коэффициент покрытия. Данные коэффициенты можно рассчитать как отношение отдельных составляющих (сумму оборотных средств) на величину краткосрочной задолженности. Коэффициент покрытия отражает способность организации исполнять свои обязательства по проектам в социальной сфере, не создавая затруднения для вновь образованных предприятий в социальной сфере. В социальных проектах решение подобной задачи целесообразно для аналитического обоснования вариантов взаимоотношений между организациями.

Формирование показателей социальной активности связано с необходимостью правильного сопоставления деятельности компаний для выбора партнеров для реализации социальных проектов. При этом в выборе направлений социальной активности организации следует учитывать их значимость, которую можно определить с помощью коэффициентов, которые предназначены для определения влияния показателя на общую оценку.

В управлении социальной ответственностью бизнеса применение методов индекса разнообразно. Рассмотрим методики оценки корпоративной социальной ответственности российскими общественными организациями (табл. 6).

Таблица 6

**Методики оценки КСО  
российскими общественными организациями**

Методика	Содержание	Преимущества/ Недостатки
Методика оценки качественного и количественного индексов социальных инвестиций («Ассоциация менеджеров России»)	Показатель социальных инвестиций на одного сотрудника можно определить как деление инвестиций в социальную сферу на валовой объем продаж	Основное преимущество – позволяет оценить степень социальной ответственности предприятия
Эффективность социальных инвестиций и социального партнерства («Международная академия меценатства»)	Для проведения оценки необходимо выделить следующие показатели: 1. ответственность перед клиентом; 2. инвестиционные вложения в интеллектуальный потенциал и человеческий капитал; 3. соблюдение деловой этики; 4. понимание и соответствие концепции корпоративного гражданства, экологии и безопасности; 5. участие в развитии гражданского общества	Преимущество – охватывает различные направления социальной ответственности бизнеса, есть возможность осуществить мониторинг различных сфер деятельности
Стандарт «Социальная отчетность предприятий и организаций, зарегистрированных в РФ»	Предполагает рекомендации по составлению социальной отчетности. Данный стандарт предусматривает: 1. высокое качество товаров и услуг; 2. принципы этики бизнеса; 3. тактику и стратегию организации в социальной политике; 4. поддержку сотрудников организации; 5. обеспечение безопасных условий труда; 6. развитие духовного и интеллектуального потенциала общества; 7. охрану окружающей среды	Недостаток – вызывает сложность в сравнении с другими организациями, поскольку информация имеет качественное значение

Отметим, что во всех методах и подходах отсутствует единый стандарт получения информации с целью проведения оценки корпоративной социальной ответственности бизнеса. Отсутствует ясность получения подобной информации и выполнения условий аудиторской проверки предоставленной социальной отчетности.

Представим сводную таблицу методик оценки корпоративной социальной ответственности (табл. 7).

Таким образом, проведя анализ имеющихся методик, оценим уровень корпоративной социальной ответственности с помощью критериев, представленных в табл. 8.

Таблица 7

### Систематизация методик оценки КСО

Методика	Автор	Основные аспекты
Оценка социальных инвестиций организации	В.А. Бахметьев	Согласно данной методике предлагается две стадии оценки: 1. Подготовка информационных материалов для проведения оценки социальной ответственности. Среди необходимой информации можно выделить информацию об организации, финансово-экономическую информацию, расходы на трудовые ресурсы, на развитие персонала, безопасность и условия труда. 2. Вычисление показателей по различным направлениям, таким как заработная плата, выплаты социального характера, развитие человеческого капитала, организация рабочего места
Методика оценки социальной активности компании – определение индекса социальной активности (ИСА)	Е.Е. Финько	Согласно данной методике предлагается три стадии оценки: 1. Расчет общего показателя результатов реализации корпоративной социальной ответственности организации, либо программы, либо проекта. В данном случае необходимо провести сравнительный анализ проектов социальной ответственности с целью выявления из них самых выгодных для вложения финансовых ресурсов. 2. Учитывая проведенные мероприятия в социальной сфере, можно определить социальную эффективность организации. В данном случае оцениваются расходы на реализацию и осуществление социальных мероприятий. 3. Основываясь на оценках двух этапов, можно определить индекс социальной активности (ИСА)

Методика	Автор	Основные аспекты
Методика оценки эффективности КСО и стейкхолдера	А.П. Шихвердиев, А.В. Серяков	Согласно данной методике существует предположение, что ответственность распределяется между заинтересованными сторонами и общественная система является замкнутой. Основным принцип, по которому оценивается ответственность следующий: если организация получает больший эффект от своей социальной активности, чем от действий заинтересованных сторон, значит, организация выступает в роли благотворителя. Если эффект от взаимоотношений с заинтересованной стороной выше, чем от реализации какой либо социальной программы, то организация проявляет «социальный эгоизм»
Оценка уровня социальной активности предприятий (САП)	А.Н. Гиренко	Согласно данной методике, в основе лежит оценка социальной и экологической ответственности организации. Для каждой из них существует своя методика оценки социальной активности: 1. Социальная ответственность определяется с помощью показателей безопасности труда, материального вознаграждения, возможностей карьерного роста. 2. Экологическая ответственность – расходы ресурсов, потребление, воспроизводство природных ресурсов. Предлагается алгоритм социальной активности предприятий, который учитывает социальную и экологическую ответственность
Оценка социальной ответственности организаций	Д.А. Котляров	Согласно данной методике, чтобы провести оценку социальной ответственности организации, нужно соблюдать две стадии: уровень социального развития организации и уровень социальной политики организации. Кроме того, предлагают рейтинг социальной ответственности организации, который учитывает такие параметры: - социализация труда; - обеспеченность социальной инфраструктурой; - финансовое обеспечение социальной политики организации; - организационный уровень социальной политики

Методика	Автор	Основные аспекты
<p>Методика расчета показателей мотивационного потенциала КСО</p>	<p>Я.А. Шевчук</p>	<p>Согласно данной методике для оценки КСО используются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внутренний вид КСО: количественные показатели (рост фонда оплаты труда, рост средней заработной платы на одного сотрудника); качественные показатели – дополнительный социальный пакет, наличие коллективного договора;</li> <li>- внешний вид КСО – охрана окружающей среды, спонсорство и благотворительная деятельность;</li> <li>- предоставление социального отчета на сайте организации, присутствие в организации отдела, занимающегося реализацией КСО; присутствие собственной газеты (издания).</li> </ul> <p>Все вышеперечисленные показатели сводятся в одну бальную систему</p>
<p>Методика внедрения и реализации интегрированной системы оценки эффективности управленческих решений промышленного предприятия с учетом моделирования внедрения различных элементов корпоративной культуры</p>	<p>И.А. Рыбаков</p>	<p>Данная методика предлагает модель оценки возможности осуществления стратегии организационной культуры организации. Она базируется на вычислении различных индексов возможностей методом бальной оценки экспертов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- индекс экономических возможностей, сюда включены общие традиционные показатели экономической деятельности, показатели основного и оборотного капитала и эффект от их использования, трудовые ресурсы;</li> <li>- индекс возможностей в финансовой сфере, сюда входят показатели ликвидности и коэффициенты финансовой устойчивости;</li> <li>- индекс научной и технической возможности, который включает коэффициенты и критерии, выбранные для определенной организации;</li> <li>- если организация использует акционерный капитал, то следует рассчитать индекс фондовых возможностей;</li> <li>- индекс возможности формирования организационной культуры, учитывая элементы корпоративной культуры;</li> <li>- основываясь на анализе состояния внутренней среды и особенностях объекта исследования, осуществить количественные расчеты и сделать вывод. Данный вывод будет заключаться в необходимости качественного использования ресурсов, которые предопределены отдельными элементами корпоративной культуры через систему прямых и обратных связей</li> </ul>

<b>Методика</b>	<b>Автор</b>	<b>Основные аспекты</b>
Комплексная оценка устойчивости корпоративного образования	О.Е. Николаева	Автор данной методики считает природу организации двойственной. Одна из сторон – финансовая, вторая – развивает интеллектуальный потенциал; и так по отношению к каждому направлению социальной ответственности. Устойчивое развитие организации в данном случае является комплексной категорией, которая в своем составе имеет производственный, финансовый, управленческий и кадровый элементы. Средний уровень устойчивости образований отражается в интегральной оценке

Таблица 8

### **Критерии оценки корпоративной социальной ответственности**

<b>Критерий</b>	<b>Содержание показателя</b>
Экономический потенциал развития КСО	<ul style="list-style-type: none"> <li>- количество сотрудников;</li> <li>- персональные особенности сотрудников;</li> <li>- интеллектуальный потенциал;</li> <li>- обеспеченность денежными средствами;</li> <li>- способность руководителя организовывать производственный процесс;</li> <li>- маркетинговый потенциал;</li> <li>- инновационный потенциал</li> </ul>
Коэффициенты платежеспособности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коэффициент абсолютной ликвидности;</li> <li>- коэффициент покрытия</li> </ul>
Социальная активность компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост оплаты труда в общих издержках на производство и реализацию продукции;</li> <li>- темп роста социальных выплат на одного работника;</li> <li>- темп роста затрат на мероприятия по улучшению условий труда;</li> <li>- темп роста затрат на реализацию социальных программ для собственных сотрудников;</li> <li>- темп роста затрат на реализацию внешних социальных программ и внешних социальных проектов</li> </ul>

Используемые на практике методы оценки социальной ответственности помогают определить как качественные, так и количественные характеристики взаимоотношений социальной ответственности и их потенциала. Поскольку возникла необходимость оценивать отношения подобного вида, то на практике стал применяться эмпирический подход. Суть такого подхода заключается в проверке готовности организации к регулированию факторов, влияющих на социальную среду.

Экономический потенциал, позволяющий развивать корпоративную социальную ответственность, помогает осуществлять проекты, которые соединяют стратегические интересы и средства участников.

Проведенная оценка дает возможность показать причины, которые отражают тенденции социальной ответственности со стороны организации и органов власти различных уровней.

Использование инвестиций может отражаться в расходном, а не в воспроизводственном использовании, а также в социальных оперативных расходах.

Недостаточный уровень осуществления проектов в социальной сфере вызван отсутствием прироста собственных средств организации. Поэтому существует необходимость целевого финансирования проектов в социальной сфере, постоянного контроля за их использованием по целевому назначению.

Вспомогательными мерами в этом процессе можно считать подготовку бизнес-планов социальных проектов, обозначение требований к работникам организации, разработку и реализацию программ подготовки и найма работников, гарантии по кредиторским задолженностям, подготовку антикризисных мер, развитие инфраструктуры.

### ***Вопросы***

1. Зачем необходимо управлять деловой репутацией компании?
2. Объясните взаимосвязь деловой репутации и корпоративной социальной ответственности?
3. Каковы потенциал и практическая ценность деловой репутации для компании?
4. Как соотносятся понятия «имидж» и «репутация»?
5. Кто составляет нефинансовые отчеты?
6. Какую информацию должен содержать нефинансовый отчет?
7. Подлежит ли нефинансовая отчетность обязательной независимой проверке?
8. Каким образом компании могут получить наибольшую отдачу от нефинансовой отчетности?
9. Какие социальные программы компаний направлены на развитие региона в целом?



10. Каков цикл управления социальными программами?
11. Какова сущность внутрифирменных социальных программ?
12. Каковы особенности оценки эффективности корпоративной социальной ответственности?
13. Какие методы оценки эффективности КСО вам известны?
14. Дайте определение источникам конкурентных преимуществ организации.
15. Охарактеризуйте роль КСО в формировании конкурентных преимуществ организации.
16. Какие преимущества КСО проявляются в микро-, макро- и внутренней среде организации?

### ***Тренировочные задания***

***Задание 1.*** Рассмотрите в качестве предпринимательской деятельности создание частного музея. К какой категории активов относятся принадлежащие ему произведения искусства (картины)? Каким образом учесть хозяйственные операции с ними (содержание, реставрация и т.д.)?

***Задание 2.*** Проведите исследование деловой репутации банков в своем регионе. Примерный перечень вопросов для оценки:

1. состав репутации банка;
2. банковские риски и репутация;
3. влияние динамики процентных ставок на репутацию банка.

По итогам исследования сделать вывод.

***Задание 3.*** На примере конкретного предприятия проведите исследование влияния корпоративной социальной ответственности на конкурентные преимущества.

***Задание 4.*** На примере конкретного предприятия покажите взаимосвязь между конкурентными преимуществами и деловой репутацией организации.

***Задание 5.*** На примере любой организации рассмотрите социальные программы и проекты. Определите их виды и перспективы развития.

**Задание 6.** На сайтах крупных компаний рассмотрите нефинансовую отчетность. Проанализировав материал, дайте оценку эффективности реализации корпоративной социальной ответственности организаций.

Левая часть	Правая часть
Шаг 1	
Шаг 2	
Шаг 3	
Шаг 4	
Шаг 5	
Шаг 6	

**Задание 7.** Установите соответствие этапов подготовки отчета предпринимательским действиям.

### ***Темы докладов***

1. Порядок учета деловой репутации компании.
2. Проявление деловой репутации в гудвилле.
3. Особенности формирования деловой репутации в современной российской компании.
4. Нефинансовая отчетность как средство PR-компании
5. Особенности развития нефинансовой отчетности в России.
6. Нефинансовая отчетность как средство PR-компании
7. Особенности развития нефинансовой отчетности в России.

## ИТОГОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

**1. К аргументам в пользу социальной ответственности относятся:**

- a. любая – как социальная, так и юридическая ответственность является средством обеспечения и охраны общественных отношений.
- b. недостаточный уровень занятости широкой аудитории, недостаточность умений решать социальные проблемы.
- c. изменение потребностей и ожиданий широкой аудитории, наличие ресурсов для решения социальных проблем, моральная обязанность быть социально ответственным.

**2. Кто относится к субъектам социальной ответственности?**

- a. руководители предприятия, инвесторы, предприниматели.
- b. предприниматели, владельцы, наблюдатели.
- c. инвесторы, владельцы, работники.
- d. государство, бизнес-предприятия, общество и человек.

**3. Какие бывают формы социальной ответственности?**

- a. традиционная, помощь, благотворительность.
- b. традиционная, благотворительность, меценатство.
- c. традиционная, меценатство, спонсорство.

**4. Кто является главным пропагандистом социальной ответственности?**

- a. ООН.
- b. МОТ.
- c. НАТО.
- d. Международный стандарт ISO 14001.

**5. Что такое социальное управление?**

- a. это целенаправленное управление трудовым коллективом, людьми.
- b. это целенаправленное воздействие на общество для его благоустройства, сохранения, совершенствования и развития.
- c. это саморегулирование общества и публичного администрирования.
- d. рационально организованная иерархическая система управления на государственном уровне.

## **6. Социальная ответственность бизнеса проявляется:**

a. во внутренних социальных инвестициях в человеческий капитал; в благотворительности владельцев и топ-менеджмента предприятий обществу, спонсорская помощь детям сиротам и больницам.

b. взаимодействие с внешними инвесторами, которые могут вкладывать средства в бизнес-инфраструктуру.

c. участие в избирательных компаниях.

d. реструктуризация и обновление производства, выплата заработной платы, надлежащие условия труда персонала.

## **7. К аргументам против социальной ответственности относятся:**

a. изменение потребностей и ожиданий широкой аудитории, наличие ресурсов для решения социальных проблем; повышение уровня жизни населения.

b. неблагоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы.

c. недостаточный уровень занятости широкой аудитории, недостаточность умений решать социальные проблемы; нежелание государства и предпринимателей осуществлять благотворительные поступки.

d. недостаточный уровень отчетности широкой аудитории; неблагоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы.

## **8. Выделите из перечисленных виды внешней социальной ответственности государственных органов:**

a. медицинское и социальное страхование, стабильная заработная плата, безопасность труда.

b. стабильная заработная плата, участие в преодолении кризисных ситуаций, создание надлежащих условий труда и отдыха персонала.

c. участие в благотворительных мероприятиях, содействие социальной безопасности, участие в преодолении кризисных ситуаций, обеспечение предоставления государственных услуг, реализация государственных социальных программ.

d. реализация государственных социальных программ, участие в преодолении кризисных ситуаций

**9. Практическую реализацию основных положений социальной государственности осуществляет главным образом:**

- a. государственная политика.
- b. социальная политика.
- c. гуманитарная политика.

**10. Основным субъектом социальной политики являются:**

- a. политические партии.
- b. общественные объединения.
- c. человек.
- d. государство.

**11. Выделите из перечисленных виды внутренней социальной ответственности:**

a. содействие социальной безопасности, партнерские отношения с потребителями.

b. социальное страхование, социальная защита и государственные гарантии, обеспечение предоставления государственных услуг, стабильная заработная плата.

c. участие в благотворительных мероприятиях, медицинское и социальное страхование.

d. безопасность труда работников, стабильность и поддержка социально значимой зарплаты, развитие персонала через образовательные программы, оказание помощи работникам в критических ситуациях.

**12. Верны ли утверждения?**

А) В западных странах тема социальной ответственности бизнеса стала ответом на обострившиеся социальные противоречия;

Б) Социальное направление в деятельности бизнеса было призвано смягчить возникшие противоречия и поднять общественный престиж бизнеса.

- А – \_\_\_\_\_
- Б – \_\_\_\_\_

**13. Заполните пропуск.** Большинство социальных проблем относятся европейскими компаниями к сфере \_\_\_\_\_ ответственности.

**14. Заполните пропуск.** В нашей стране обсуждение социальной ответственности бизнеса стало реакцией на особенности переходного периода от социалистической к \_\_\_\_\_ экономике.

15. **Заполните пропуск.** В ноябре \_\_\_\_\_ года в Москве на XIV съезде Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей) одобрена социальная хартия российского бизнеса.

16. **Верны ли определения?**

А) В 1998 году вследствие дефолта российские компании резко сократили вложения в социальную сферу.

Б) В 1998 году вследствие дефолта российские компании резко увеличили вложения в социальную сферу.

• А – \_\_\_\_\_

• Б – \_\_\_\_\_

17. **Заполните пропуск.** Согласно традиционной философии главная цель предпринимательства – максимизация \_\_\_\_\_.

18. **Заполните пропуск.** Корпоративная социальная ответственность ориентирована на ближний круг: \_\_\_\_\_.

19. **Верны ли определения?**

А) В российском обществе пока нет понимания роли бизнеса и сфер его ответственности.

Б) В российском обществе начинает формироваться понимание роли бизнеса и сфер его ответственности.

• А – \_\_\_\_\_

• Б – \_\_\_\_\_

20. **Верны ли утверждения?**

А) При ГД РФ действует Совет по нефинансовой отчетности, который проводит общественное заверение корпоративных отчетов для подтверждения значимости и полноты раскрываемой информации.

Б) При СФ РФ действует Совет по нефинансовой отчетности, который проводит общественное заверение корпоративных отчетов для подтверждения значимости и полноты раскрываемой информации.

• А – \_\_\_\_\_

• Б – \_\_\_\_\_

21. **Верны ли утверждения?**

А) Для США характерно максимальное вторжение государства в частный сектор.

Б) Европейская модель КСО является открытой линией поведения компании.

• А – \_\_\_\_\_

• Б – \_\_\_\_\_

22. **Важным представляется разделение социальной политики корпорации на \_\_\_\_\_.**

- \_\_\_\_\_

23. **Пирамида А. Кэрролла включает следующие уровни социальной ответственности:**

- a. экономическая ответственность, правовая ответственность, этическая ответственность, филантропическая ответственность.
- b. экономическая ответственность, правовая ответственность.
- c. экономическая ответственность, филантропическая ответственность.

24. **Наиболее эффективными инструментами внутренней социальной политики являются:**

- a. развитие социальной инфраструктуры, целевая подготовка специалистов для компании, коллективный договор.
- b. ежегодная аттестация и оценка деятельности персонала, социальное страхование.
- c. социальный пакет, мотивационные схемы оплаты труда.

25. **Благотворительность – это:**

- a. оказание безвозмездной (или на льготных условиях) помощи тем, кто в ней нуждается.
- b. осуществление юридическим или физическим лицом вклада в деятельность другого юридического или физического лица на условиях распространения информации об этом вкладе в СМИ или другим способом.

26. **Социальная (нефинансовая) отчетность в России ориентирована в основном на:**

- a. сотрудников, клиентов, партнеров, местное сообщество.
- b. акционеров, государство.
- c. всех стейкхолдеров.

27. **Заполните пропуск.** Социальная ответственность должна строиться на принципах: \_\_\_\_\_.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Учебное пособие разработано автором в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Оно предназначено, в первую очередь, для обучающихся института всех форм обучения и может быть использовано как в качестве материала для практических занятий, так и для самостоятельного знакомства с дисциплиной «Корпоративная социальная ответственность».

В учебном пособии рассмотрены вопросы сущности корпоративной социальной ответственности, корпоративной социальной деятельности, раскрыты инструменты реализации корпоративной социальной ответственности, аспекты влияния корпоративной социальной ответственности на деловую репутацию организации и т.д.

Изучение данной дисциплины призвано сформировать способности оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели, осуществлять поиск, сбор и анализ информации об источниках конкурентных преимуществ для формирования и реализации стратегии конкурентоспособности.

Изучение данной дисциплины дает возможность каждому обучающемуся получить на лекционных и практических занятиях тот уровень знаний, который в дальнейшем позволит активно и самостоятельно изучать аналитические материалы для оценки направлений развития корпоративной социальной деятельности организации.



## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

*Алексеева О.* Социальная ответственность компаний. Опыт Запада и России // Информационный центр «Меценат». URL: [http://www.maecenas.ru/fresh/2004\\_43\\_shtm/main.html](http://www.maecenas.ru/fresh/2004_43_shtm/main.html).

*Бакша Н.В., Данилюк А.А.* Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие. Тюмень: ТГУ, 2012.

*Бережной А.В., Коваленко Л.В.* Корпоративная социальная ответственность как фактор развития современного общества // Международная научно-практическая конференция по актуальным вопросам экономики и гуманитарных наук в 2015 году: мат. науч.-практ. конф. Краснодар, 2015. С. 18–21.

*Бикеева М.В., Иванова И.А.* Влияние социальных инвестиций на инвестиционную привлекательность компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 6. С. 12–18.

*Благов Ю.Е.* Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011.

*Бондаренко В.В.* Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2015.

*Бурчакова М.А.* Становление системы социальной корпоративной отчетности: международный опыт и Россия // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 8 (137). С. 12–19.

Внешэкономбанк. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие. М., 2011.

*Гареева А.Р.* Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании // Инновационная экономика: мат. Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). Казань: Бук, 2014. С. 147–150.

*Глазьев С.Ю.* Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. М.: Экономика, 2010.

*Дорожкина Т.В., Крутиков В.К., Аракелян С.А., Федорова О.В.* Корпоративная социальная ответственность: учебно-методическое пособие. Калуга: Эйдос, 2015.

*Друкер П.Ф.* Эффективное управление. М.: ГРАНД, 2001.

Журнал «Креативная экономика». URL: [www.creativeconomy.ru](http://www.creativeconomy.ru)

Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». URL: <http://www.mevriz.ru>.

*Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л.* Управление социальным развитием организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2014.

*Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005.

Климова М. Связанные одной целью // Эксперт Сибирь. 2017. № 46-47 (503). URL: <http://expert.ru/siberia/2017/46/svyazannyie-odnoj-tselyu/media/preview>.

Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект / под ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. М.: Кнорус, 2008.

Корпоративное управление: вопросы практики и оценки российских компаний / О.В. Бандалюк, И.В. Березинец, А.В. Бухвалов, Д.Л. Волков, Т.А. Гаранина, Ю.Б. Ильина; под ред. А.В. Бухвалова. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2012.

*Перегудов С.П.* Транснациональные корпорации на пути к корпоративному гражданству // Полис. 2014. № 6. С. 95–103.

Российский журнал менеджмента. URL: [www.rjm.spbu.ru](http://www.rjm.spbu.ru).

*Тавокин Е.П.* Социальная политика: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2013.

*Тарасов С.В.* Основы государственно-частного партнерства в РФ: проблемы и перспективы реализации // Креативная экономика. 2014. № 8. С. 18–21.

*Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г.* Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2003.

*Чеканов Е.В.* Социальная ответственность государства, бизнеса, личности в системе социально-трудовых отношений современной России // Бизнес в законе. 2010. № 2. С. 182–185.

*Учебное издание*

**Ивашина Мария Михайловна**

**КОРПОРАТИВНАЯ  
СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

**Учебное пособие**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент направленность (профили)  
«Менеджмент организации», «Маркетинг»,  
«Управление инновациями и инвестициями»

Редактор *И.А. Дубчак*  
Верстка *Е.Н. Доронкиной*

Подписано в печать 06.11.2018 г. Формат 60 × 84 1/16.  
Уч.-изд. л. 5,0. Усл. печ. л. 5,3.  
Тираж 100 экз. Заказ 182.

Саратовский социально-экономический институт (филиал)  
РЭУ им. Г.В. Плеханова.  
410003, г. Саратов, ул. Радищева, 89.

