

Тема 4. Интеграция корпоративной социальной ответственности в теорию стратегического управления



ИНТЕРПРЕТАЦИЯ КСО ИССЛЕДОВАТЕЛЯМИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Проблематика КСО интерпретировалась исследователями стратегического управления на всех этапах эволюции этой теории:

1. Доаналитическом (доминирующая школа — планирование);
1. Становления новой научной дисциплины (позиционирование);
1. Развития на собственной основе (ресурсная концепция);
1. Формирования динамической теории стратегического управления (концепция динамических способностей).



Освещение вопросов КСО школой планирования

А. Керолл, рассматривал корпоративную социальную восприимчивость как «философию, способ или стратегию», определяющие управленческое восприятие. Он подразделил эту

- «стратегию» на
- реактивный,
 - оборонительный,
 - адаптивный и
 - проактивный типы



К. Девис: «некоторые социально ответственные решения в бизнесе в ходе длительного, сложного процесса анализа могут быть «оправданы» как предоставляющие хороший шанс для получения фирмой долгосрочного экономического эффекта»

[Davis, 1960, p.70].

[Carroll, 1979, p. 502].

Освещение вопросов КСО школой планирования

И. Ансофф, Д. Шиндел, Ч. Хофер связывали это долженствование с эффективным взаимодействием бизнеса и общества.



Освещение вопросов КСО школой планирования

И. АНСОФ: ЧТО ДОЛЖНА ДЕЛАТЬ ФИРМА?



И. Ансофф обратил особое внимание на важность изучения проблем взаимодействия бизнеса и общества.

В работе «От стратегического планирования к стратегическому менеджменту» (1973), он увязал эти проблемы с растущей важностью психологических и социально-политических переменных. Именно эти переменные, по его мнению, к середине 1980-х гг. должны были стать «определяющими аспектами стратегических проблем, внешних и внутренних по отношению к фирме».

Освещение вопросов КСО школой планирования

И. АНСОФ: ЧТО ДОЛЖНА ДЕЛАТЬ ФИРМА?

Позднее И. Ансофф предложил рассматривать «стратегию фирмы» (Enterprise Level Strategy) как четвертое, более содержательное и относительно независимое измерение стратегии, противопоставляя его стратегиям корпоративного, функционального и бизнес-уровней.



Освещение вопросов КСО школой планирования

И. АНСОФ: ЧТО ДОЛЖНА ДЕЛАТЬ ФИРМА?

Именно стратегия фирмы должна была отразить возрастающее значение общественной легитимизации бизнеса и, соответственно, роли социально-политических переменных в жизни фирмы.

Среди этих переменных И. Ансофф отмечал ***«новые потребительские предпочтения, новые направления общественного контроля и, главным образом, изменяющуюся роль фирмы в обществе»***.

[Ansoff, 1979, p. 36].



Э. Фримен «Стратегическое управление: роль заинтересованных сторон»

Э. Фримен предложил персонифицировать общественные ожидания.

Стратегия, формируемая в процессе планирования, связана с «ценностями, общественными проблемами, а также ожиданиями заинтересованных сторон» [Freeman, 1984, p. 88].

В свою очередь, корпоративная стратегия, предполагающая более высокий уровень анализа, может быть реализована лишь на основе осознания воздействия заинтересованных сторон на каждый из видов бизнеса, ведущегося корпорацией [Freeman, 1984, p. 88].



Э. Фримен: «Стратегическое управление: роль заинтересованных сторон»

Предшественники Фримена связывали стратегию фирмы с исследовательским вопросом о том, что *должна* делать фирма, Фримен связывал стратегию с вопросом, чем фирма *является* [Freeman, 1984, p. 90].



Э. Фримен: «Стратегическое управление: роль заинтересованных сторон»

Фримен разработал детальную классификацию стратегий фирмы, в соответствии с которой фирма не просто создает ценность, а формирует конкретную систему предпочтений, ориентируясь на ту или иную группу заинтересованных сторон, т. е. выступает инструментом удовлетворе
ожиданий.



Э. Фримен: «Стратегическое управление: роль заинтересованных сторон»

КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ



- 1) стратегия, реализуемая в интересах узкой групп заинтересованных сторон;
- 2) стратегия, реализуемая в интересах всех акционеров;
- 3) утилитарная стратегия (максимизирующая выгоды для всех заинтересованных сторон);
- 4) «роулзианская» стратегия (повышающая благосостояние беднейших заинтересованных сторон);
- 5) стратегия социальной гармонии.

[Freeman, 1984, p. 102].

А. Керолл, Дж. Крисман и М. Мезнар: статья «Социальная ответственность и стратегический менеджмент: классификации стратегии фирмы»

В статье было предложено новое, развернутое определение стратегии фирмы, причем оно было эксплицитно интерпретировано в терминах концепции КСО.



По мнению авторов статьи, эта стратегия раскрывает, *«каким образом фирма, стремящаяся к своей легитимизации и достижению уверенности в будущем развитии, создает добавочную ценность для своих заинтересованных сторон»*

[Meznar, Chrisman, Carroll, 1990, p. 333].

**А. Керолл, Дж. Крисман и М. Мезнар: статья
«Социальная ответственность и стратегический
менеджмент: классификации стратегии фирмы»**

ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ



**СРЕДА, ДЛЯ КОТОРОЙ
ФИРМА СОЗДАЕТ
ДОБАВОЧНУЮ
ЦЕННОСТЬ
(ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ
СТОРОНЫ)**



**ТИПЫ ДОБАВОЧНОЙ
ЦЕННОСТИ, КОТОРУЮ
СОЗДАЕТ ФИРМА
(ВЫГОДЫ)**



**А. Керолл, Дж. Крисман и М. Мезнар: статья
«Социальная ответственность и стратегический
менеджмент: классификации стратегии фирмы»**

**КРИТЕРИИ КЛАССИФИКАЦИИ СТРАТЕГИЙ
ФИРМЫ**

различия между
заинтересованными
сторонами —
«экономические» и
«неэкономические»
(социальные)

особенности получаемых
заинтересованными
сторонами выгод —
«экономических»,
«неэкономических» и
«комбинированных»



Интерпретации КСО в концепции позиционирования



Было обосновано предположение о том, что корпоративная социальная деятельность может носить стратегический характер, будучи ориентированной на *внешние* по отношению к фирме источники конкурентных преимуществ. При этом основной исследовательский вопрос стал гораздо более конкретным: когда сама КСО *становится* стратегической?

Интерпретации КСО в концепции позиционирования: М. Портер, М. Креймер

М. Портер: «Корпорации должны инвестировать в социальную ответственность, рассматриваемую как часть их бизнес-стратегии, направленной на укрепление конкурентных позиций».

Удовлетворение широких общественных ожиданий трактуется при этом и как источник ценности для всей системы заинтересованных сторон и как самостоятельный источник стоимости для акционеров.

[Porter, Kramer, 2002; 2006; 2011]



Интерпретации КСО в концепции позиционирования: М. Портер, М. Креймер



***М. Портер, по сути, признал
такие изменения в ожиданиях
заинтересованных сторон,
которые приравнивают отказ от
подобной деятельности к потере
конкурентных преимуществ.***

М. Портер, М. Креймер: статья «Бизнес и общество: конкурентоспособность и социальная ответственность», 2006

ВЫВОД: вся система отношений компании с обществом должна строиться на тех же основаниях поиска уникального позиционирования, что и отношения компании с ее конкурентами и потребителями.



Основным критерием при выборе объекта КСО при этом выступает возможность создания ценности как для фирмы, так и для общества.

**М. Портер, М. Креймер: статья «Бизнес и общество:
конкурентоспособность и социальная
ответственность», 2006**

**МОДЕЛИ ПРИВЯЗКИ КОРПОРАТИВНОЙ
СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ К
КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ**



**«РЕАГИРУЮЩАЯ
КСО»**

**«СТРАТЕГИЧЕСКАЯ
КСО»**



РЕАГИРУЮЩАЯ КСО

Реагирующая КСО направлена на позиционирование компании в качестве «хорошего корпоративного гражданина», практикующего нестратегическую филантропию, а также на смягчение вреда, возникающего в процессе создания ценности.

Данная модель позволяет обеспечить среднесрочное поддержание репутации и снизить нефинансовые риски в краткосрочной перспективе.



Стратегическая КСО

Стратегическая КСО включает в себя два основных измерения, соответствующих отраслевой концепции:

1. Воздействие конкурентной среды на фирму
2. Воздействие фирмы на конкурентную среду

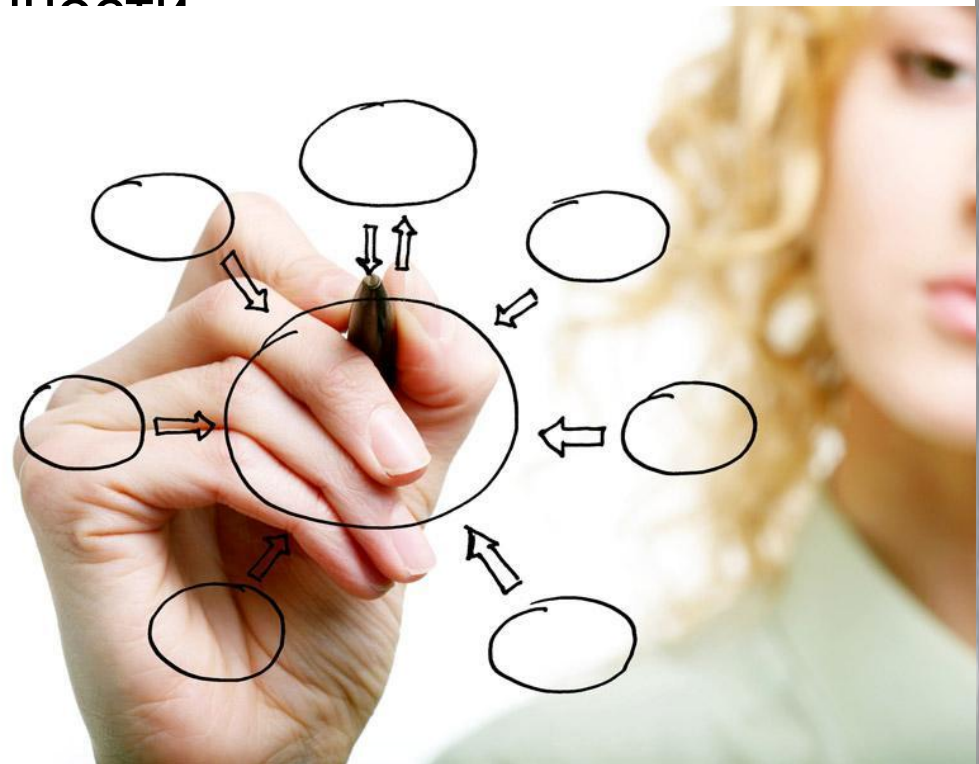


Стратегическая КСО охватывает:

1. Стратегическую филантропию, улучшающую конкурентную позицию компании в отрасли;
2. Трансформацию цепочки создания ценности, осуществляемую в процессе соответствующих инноваций.

Стратегическая КСО

Таким образом, стратегическая КСО подразумевает интеграцию КСО в корпоративную стратегию, причем интеграцию, способную обогатить эту стратегию за счет повышения потенциала компании в создании ценности.

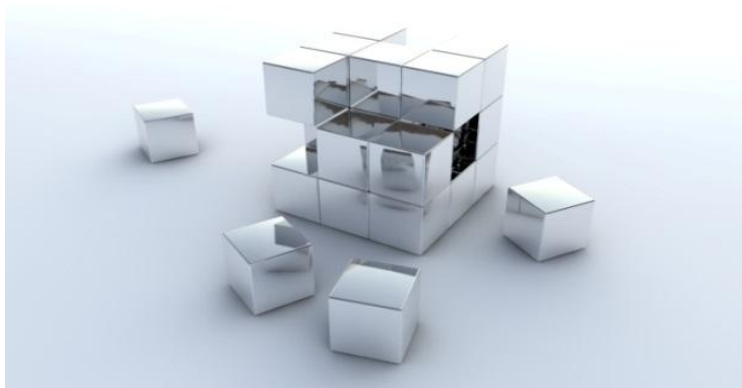


Стратегическая КСО

Концепция стратегической КСО М. Портера и М. Креймера еще раз подчеркнула преимущества прагматизма как методологической основы анализа отношений бизнеса и общества.

Корпорации оказывают на общество глубокое позитивное воздействие, «создавая рабочие места, инвестируя капитал, приобретая товары и занимаясь своим повседневным бизнесом».

[Porter, Kramer, 2006, p. 91]



Стратегическая КСО

«Усилия, направленные на поиск общих ценностей как в практике ежедневных операций, так и в решении социальных вопросов конкурентной среды, способны не только ускорить экономическое и социальное развитие, но и изменить взгляд компаний и общества друг на друга, перейти от терминологии *корпоративной социальной ответственности* к *корпоративно-общественной интеграции*».

[Porter, Kramer, 2006, p. 92].



М. Портер, М. Креймер: стратегическая КСО, 2011

Идея стратегической КСО приняла законченную форму, будучи интерпретирована в качестве целостной концепции «создания разделяемой ценности» (Creating Shared Value — CSV) как альтернативы «традиционной» концепции КСО [Porter, Kramer, 2011, p. 76].



Интерпретации КСО в терминах ресурсной концепции

С. Харт, М. Руссо, П. Фоутс, Л. Бурк, Дж. Логздон, Б. Хастед, Д. Аллен, Дж. Петрик, Дж. Куинн, М. Бранко, Л. Родригес, С. Задек:

идентификация связанных с корпоративной социальной деятельностью ресурсов и способности, создание, развитие и комбинирование которых, по мнению этих авторов, способно создать предприятию конкурентные преимущества.



Интерпретации КСО в терминах ресурсной концепции

Первая попытка использования этой концепции, получившая широкую известность, была связана со становлением синтетической концепции корпоративной устойчивости в ее изначальной, «экологической» трактовке.



Интерпретации КСО в терминах ресурсной концепции: С. Харт

Важнейшим стимулом к развитию новых ресурсов и способностей являются вызовы, порождаемые состоянием экологии.

«Вполне вероятно, что стратегия и конкурентные преимущества компании уже в ближайшие годы будут зависеть от ее способностей к управлению экологически устойчивой экономической деятельностью, т. е. будет господствовать натурально-ресурсный взгляд на бизнес»



[Hart, 1995, p. 991].

Интерпретации КСО в терминах ресурсной концепции: С. Харт

С. Харт свел в единые концептуальные рамки следующие элементы:

- конкретные экологические стимулы;
- соответствующие им стратегические способности;
- ключевые ресурсы фирмы (постоянные улучшения, интеграцию заинтересованных сторон, разделяемые моральные ценности);
- релевантные им конкурентные преимущества.



Интерпретации КСО в терминах ресурсной концепции: С. Харт

Реализация стратегических способностей фирм: предотвращению загрязнения среды, управлению использованием продукта и устойчивому развитию позволяет интегрировать экологические вызовы в стратегический менеджмент, и эти способности тесно связаны между собой.



В частности, «устойчивое развитие поддерживает и ускоряет развитие способности к предотвращению загрязнения окружающей среды и управлению использованием продукта, и наоборот» [Hart, 1995, p. 1007].

М. Руссо и П. Фоутс: «Ресурсный взгляд на оценку корпоративной экологической деятельности и прибыльности компании» [Russo, Fouts, 1997].

Ресурсный взгляд на фирму предлагает исследователям КСО адекватный инструмент для анализа влияния корпоративной деятельности фирмы на конкретные результаты по двум причинам.

Во-первых, такой взгляд на фирму фокусируется на деятельности как важнейшем факторе, определяющем результат.

Во-вторых, научные работы в областях КСО и ресурсной концепции в равной степени подчеркивают важность нематериальных активов, таких как ноу-хау, корпоративная культура и репутация [Russo, Fouts, 1997, с. 535].



Л. Бурк и Дж. Логздон: статья «Как окупается корпоративная социальная ответственность»

[Burke, Logsdon, 1996]

«Корпоративная социальная ответственность является *стратегической*, когда она приносит фирме существенные выгоды, связанные с ее бизнесом, особенно путем поддержки основной бизнес-деятельности, и, таким образом, вносит вклад в эффективность реализации миссии фирмы» [Burke, Logsdon, 1996, p.496].



Л. Бурк и Дж. Логздон: статья «Как окупается корпоративная социальная ответственность» [Burke, Logsdon, 1996]

Признавая, что «большинство видов социально ответственного поведения остается нестратегическим, хотя и ценным для общества и отдельных заинтересованных сторон», авторы предприняли попытку ответа на исследовательский вопрос о том, *при каких условиях* фирма одновременно удовлетворяет собственные стратегические бизнес-интересы и интересы своих заинтересованных



Burke, Logsdon, 1996, p. 495]

Л. Бурк и Дж. Логздон: статья «Как окупается корпоративная социальная ответственность» [Burke, Logsdon, 1996]

5 измерений (условий) стратегической КСО:



1. Приоритетность (степень соответствия миссии и цели фирмы),

2. Специфичность (способность к интернализации выгод от корпоративной социальной деятельности),

3. Проактивность,

4. Добровольность,

5. Наглядность.

Б. Хастед и Д. Аллен:

Стратегическая КСО определялась как «способность фирмы к:

- 1) гармоничному формированию портфеля своих ресурсов и активов (приоритетность);
- 2) опережению конкурентов в приобретении стратегически важных ресурсов (проактивность);
- 3) получению репутационных преимуществ путем информирования потребителей о поведении фирмы (наглядность);
- 4) присвоению фирмой дополнительно созданной ценности (специфичность)».

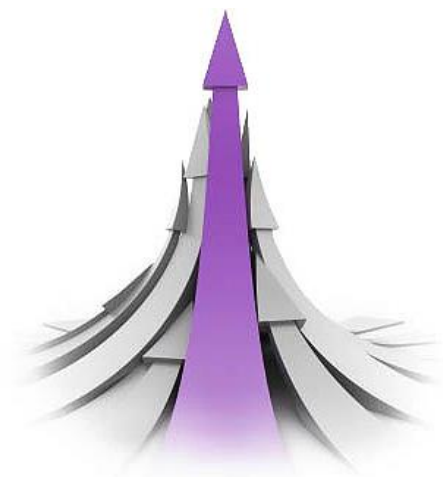


[Husted, Allen, 2007, p. 596].

Концепция динамических способностей и КСО

Концепция динамических способностей используется для интерпретации корпоративной социальной деятельности в двух основных направлениях:

- 1) предпринимаются попытки придания современным версиям концепции заинтересованных сторон статуса самостоятельной концепции стратегического управления;
- 2) в последние годы большую популярность получили исследования, связанные с концепцией корпоративной устойчивости и акцентирующие инновационный потенциал КСО.



Концепция динамических способностей и КСО

В ходе реализации крупномасштабного проекта «Переосмысление корпорации» (1995-2000 гг.), поддержанного фондом Слоуна,

Дж. Пост, Л. Престон и С. Сакс впервые выдвинули предположение о том, что концепция заинтересованных сторон как таковая дополняет и интегрирует господствующие в литературе концепции стратегического управления: позиционирования и

[Post, Preston, Sachs, 2002].



Концепция динамических способностей и КСО

Исходным пунктом предложенной аргументации выступает увязка управления системой заинтересованных сторон с генерированием организационного богатства (ценности), понимаемого как «результатирующий показатель деятельности корпорации, включающий в себя все ее активы, компетенции и способности» [Post, Preston, Sachs, 2002, p. 36], особую роль среди которых играют нематериальные «отношенческие активы», возникающие в ходе взаимодействия сторон.



Концепция динамических способностей и КСО

Группы заинтересованных сторон способны:

**влиять на
конкурентные
позиции
предприятия в
отрасли**

**вносить вклад
в уникальные
ресурсы и
способности
предприятия**

**выступать в
качестве
социально-
политических
субъектов,
определяющих
легитимность
предприятия в
обществе**



Концепция динамических способностей и КСО

«Именно динамические взаимодействия с потребителями, работниками, поставщиками, инвесторами и другими заинтересованными сторонами формируют организационную способность корпорации генерировать богатство (ценность) с течением времени».

[Post, Preston, Sachs, 2002, p. 53].

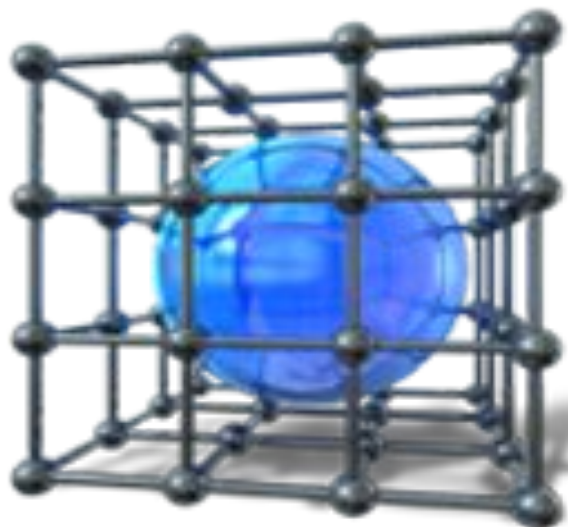
При этом развитие и поддержание соответствующих отношенческих активов превращаются в ключевую компетенцию менеджмента, основное средство достижения долгосрочных конкурентных преимуществ.



Концепция динамических способностей и КСО

Продолжением и логическим завершением подхода Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакс стала концепция «стратегического менеджмента заинтересованных сторон», сформулированная в ходе подготовки и проведения 5-го ежегодного коллоквиума Европейской академии бизнеса в обществе (EABIS) в 2006 г.

[Lenssen et al., 2007].



Концепция динамических способностей и КСО

Долгосрочные конкурентные преимущества, таким образом, достигаются предприятием путем комплексного развития материальных и нематериальных (в том числе отношенческих) активов, а менеджмент заинтересованных сторон охватывает рыночное, ресурсное и социально-политическое направления стратегического управления компанией.

Тем самым стратегический менеджмент заинтересованных сторон превращается в полноценную концепцию стратегического управления.



Концепция динамических способностей и КСО: Д. Грейсон, А. Ходжес, М. Халме, Ю. Лаурила

Авторы работ, акцентирующих инновационный потенциал корпоративной социальной деятельности, напрямую соотносят этот потенциал с развитием динамических способностей фирмы, ориентированной на поддержание корпоративной устойчивости.

Д. Грейсон и А.Ходжес разработали модель интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию как основы генерирования корпоративных социальных возможностей.



Концепция динамических способностей и КСО: Д. Грейсон, А. Ходжес, М. Халме, Ю. Лаурила

Социальные возможности – это «коммерчески выгодные направления деятельности, позволяющие поддержать экологическую и социальную устойчивость».

Направлений реализации социальных возможностей:

```
graph TD; A[Направлений реализации социальных возможностей:] --> B[Инновации в продуктах и услугах]; A --> C[Создание новых бизнес-моделей]; A --> D[Обслуживание новых рынков];
```

Инновации в
продуктах и
услугах

Создание
новых бизнес-
моделей

Обслуживание
новых рынков

Концепция динамических способностей и КСО: Д. Грейсон, А. Ходжес, М. Халме, Ю. Лаурила

Использование корпоративных социальных возможностей подразумевает достижение компанией характеристик, соответствующих развитию релевантных динамических способностей и, по сути, соотнесенных со всей логической цепочкой «принципы — процессы — результаты».

[Grayson, A. Hodges, 2004, p. 14].



ВЫВОДЫ:

1. Проблематика КСО нашла свое отражение во всех основных концепциях стратегического управления, причем актуальная концепция динамических способностей в наибольшей степени отражает тенденцию трактовки современной фирмы, поддерживающей устойчивые конкурентные преимущества, как социально ответственной.



2. При всем терминологическом многообразии современные стратегические трактовки КСО, во-первых, воспроизводят всю ту же парадигмальную логику «принципы — процессы — результаты», а во-вторых, привязаны не к дополнительной дискретной деятельности компании, а к ее основным бизнес-процессам.

КАК СВЯЗАНА КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМ УПРАВЛЕНИЕМ

КОМПАНИЕЙ?

«Стратегический уровень» КС



Стремясь к получению прибыли, компании реализуют разные стратегии, а стратегия «выживания» на рынке лишь в самом широком смысле может трактоваться как вариант стратегии «устойчивого развития».

Представив теоретические трактовки содержания КСО в виде континуума, можно в виде подобного же континуума представить и типы компаний, чья реальная практика содержит различные проявления социальной ответственности, в целом укладывающиеся в «пирамиду» А. Керолла.

Модель Х. Джонсона

5 уровней континуума
КСО:



Континуум корпоративной социальной ответственности

№	Уровень КСО	Содержательные характеристики	Примеры типичных практик
1	Уровень противоправности / безответственности и	Компании не придерживаются, по крайней мере в определенной степени, обычных или правовых конвенций, в целом поддерживаемых обществом.	Использование труда нелегальных иммигрантов с нарушением норм безопасности, оплаты, рабочего времени и т. д. Искажение отчетности. Недобросовестная реклама.
2	Уровень законопос 	Компании придерживаются «буквы» закона в минимально необходимой степени для их выживания.	Соответствие стандартам безопасности продукта. Выплата заработной платы не ниже минимальной. Утилизация отходов производства

Континуум корпоративной социальной ответственности

№	Уровень КСО	Содержательные характеристики	Примеры типичных практик
3	Уровень фрагментарности 	Компании вовлечены в ограниченное число видов деятельности, ассоциируемых с широкой трактовкой социальной ответственности. Мотивы половинчатый, смешанный характер — от ориентации на долгосрочную прибыль до удовлетворения личных амбиций собственников.	Участие в программах благотворительности. Спонсорство. Поддержка местных сообществ. Создание и (или) поддержание объектов социальной сферы для работников компании. Повышение качества, сертификация на стандарт 180 9000.

Континуум корпоративной социальной ответственности

№	Уровень КСО	Содержательные характеристики	Примеры типичных практик
4	Стратегический уровень	Компании исповедуют систематический целевой подход к различным аспектам деятельности, как вносящим вклад в рост финансовых результатов. Мотивы деятельности стратегического характера 	Управление человеческими ресурсами, направленное на отбор, сохранение и развитие компетентного персонала. Обслуживание потребителей, подразумевающее определение их потребностей и обеспечение обратной связи. Развитие всеобщего менеджмента качества, сертификация на стандарты 180 9000 и 180 14000.

Континуум корпоративной социальной ответственности

№	Уровень КСО	Содержательные характеристики	Примеры типичных практик
5	Уровень всемерной поддержки и общества	Компании строят стратегию своего развития на вере в то, что бизнес должен быть «хорошим» независимо от возможного финансового результата — позитивного или негативного	Практики, присущие Уровню 4. Наём инвалидов и представителей меньшинств Использование натуральных, экологически чистых материалов Активная поддержка запрещения ядерных испытаний, защиты лесов Прямая поддержка организаций социальных активистов, таких как Greenpeace.



Соотношение рассматриваемых уровней социальной ответственности с результатами деятельности компаний

Уровень 1. Устойчивое соответствие данному уровню в условиях развитой правовой системы невозможно, поскольку порождает для компании слишком высокие издержки, в том числе судебные.

Подобные компании либо терпят крах, либо переходят на более высокий уровень — уровень законопослушности.

Подобные компании, ориентированные на «короткие» прибыли, по мере укрепления правовой системы России и развития этики отечественного бизнеса перестают определять «деловой пейзаж» специфические ниши.



Соотношение рассматриваемых уровней социальной ответственности с результатами деятельности компаний

Уровень 2. Соответствие данному уровню позволяет снизить некоторые транзакционные издержки, но не дает компании каких-либо дополнительных конкурентных преимуществ, поскольку подавляющая часть компаний (99% компаний в США) как минимум соответствуют данному уровню.

В современных российских условиях данный уровень представляется недостаточным для выживания в силу специфических ожиданий государства, в частности, по вопросу оптимизации налогообложения. В любом случае, уплата бизнесом налогов, выступает как необходимое условие существования, а не как конкурентное преимущество.



Соотношение рассматриваемых уровней социальной ответственности с результатами деятельности компаний

Уровень 3. На первый взгляд, данный уровень должен непосредственно влиять на финансовые показатели. Однако фрагментарный подход к социальной ответственности не может, вероятно, существенно улучшить результаты деятельности компании, носит скорее оборонительный, чем стратегически-наступательный характер.

Несистемные усилия, направленные, например, на удовлетворение ожиданий государственных органов, потребителей или работников, не могут не войти в противоречие с ожиданиями других заинтересованных сторон. В силу того что ожидания отдельных заинтересованных сторон зачастую носят характер требований, данный уровень может оказаться для отечественного бизнеса весьма характерным.



Соотношение рассматриваемых уровней социальной ответственности с результатами деятельности компаний



Уровень 4. Исследования американских авторов, демонстрируют устойчивую связь между социальной ответственностью, ориентированной на работников и потребителей, и финансовыми результатами.

Связь последних с социальной ответственностью, ориентированной на другие заинтересованные стороны, менее очевидна. Однако менеджмент заинтересованных сторон как системы, рассматриваемый в качестве стратегии управления компанией, позволяет обеспечить как синергитический эффект, так и устойчивое развитие бизнеса.

Соотношение рассматриваемых уровней социальной ответственности с результатами деятельности компаний

Мотив компаний на 4-м уровне скорее стратегический и инструментальный, нежели нормативный, а решения принимаются на основании анализа затрат и результатов. Иными словами, КСО не только выступает важнейшим элементом стратегического управления компанией, но и может сама по себе носить стратегический характер.

Диагностика данного уровня весьма затруднена, поскольку логика принятия соответствующих решений не является достоянием гласности, а реализация компаниями тех или иных социальных программ, иногда весьма впечатляющих, сама по себе не позволяет выявить ни фрагментарный, ни стратегический подход.



Соотношение рассматриваемых уровней социальной ответственности с результатами деятельности компаний

Уровень 5. Мотив компаний не столько инструментальный, сколько нормативный. Компании не чураются прибыли как таковой, скорее они рассматривают прибыль не как единственную цель, а как условие своего существования. Очевидна аналогия с дыханием: «Мы должны дышать, чтобы жить, однако мало кто рассматривает дыхание в качестве единственной цели своей жизни. Так же и бизнес существует для цели, более высокой, чем получение прибыли, — прибыль же, подобно дыханию, позволяет бизнесу достигать этой цели» [Лоппвоп, 2003, р. 36].



Соотношение рассматриваемых уровней социальной ответственности с результатами деятельности компаний

Можно предположить, что следование компаниями социальной ответственности данного уровня негативно влияет на прибыль. Строго говоря, компании, относящиеся к данному уровню, выпадают из системы бизнеса как такового. Достоверных данных, позволяющих подкрепить либо опровергнуть подобное утверждение, не существует.



Результаты исследований репутации компаний

Выстраивая свои отношения с системой заинтересованных сторон, любая компания, по сути, решает задачи стратегического управления, хотя и не обязательно относится к «стратегическому» уровню КСО, описанному в модели Х. Джонсона. В качестве же вполне обоснованного, хотя и косвенного критерия отнесения компаний к этому уровню могут быть использованы результаты исследований репутации компаний.

Репутация компании может быть определена через ее соответствие ожиданиям заинтересованных сторон, трактуемым в качестве принятых в обществе норм социальной ответственности.



Логика развития концепции КСО привела ее ведущих теоретиков к проникновению в сферу стратегического управления. Тем самым, концепция КСО не только продемонстрировала свою междисциплинарность, но и существенно усилила свою значимость в глазах практиков



Питер Дракер: новое понимание КСО

В 1984 г. П. Дракер сформулировал «новое понимание» КСО, причем в качестве «новой» он выдвинул идею совместимости категорий прибыльности и ответственности.

Бизнес обязан «конвертировать» социальную ответственность в новые возможности. «Подлинная «социальная ответственность» заключается в «укрощении дракона», т. е. в превращении социальных проблем в экономическую возможность и экономическую выгоду, в производственные мощности, компетентность персонала, хорошо оплачиваемую работу и, наконец, богатство».



Дж. Пост, Л. Престон и С. Сакс «Переосмысление корпорации: менеджмент заинтересованных сторон и организационное богатство»



Корпоративная социальная ответственность, понимаемая как рациональный отклик компании на систему противоречивых ожиданий заинтересованных сторон, направленный на устойчивое развитие компании, может трактоваться и как элемент конкурентной стратегии, рассматриваемой в рамках отраслевой концепции, и в качестве самостоятельной концепции стратегического управления.

Дж. Пост, Л. Престон и С. Сакс «Переосмысление корпорации: менеджмент заинтересованных сторон и организационное богатство»

понимание стратегической природы корпоративной социальной ответственности позволяет бизнесу не только рационально относиться к существующим в обществе ожиданиям, но и активно выстраивать соответствующий системный отклик на эти ожидания.

КСО в своих современных трактовках — это не бремя, навязываемое бизнесу, а мощный инструмент повышения его конкурентоспособности.



Спасибо за внимание!