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

[Carroll, 1979, p. 502].

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].

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 важнос 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».

[From Strategic Planning ... 1976, p. 3]

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 [Fre
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 груп 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 концег 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; 20ll]

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:

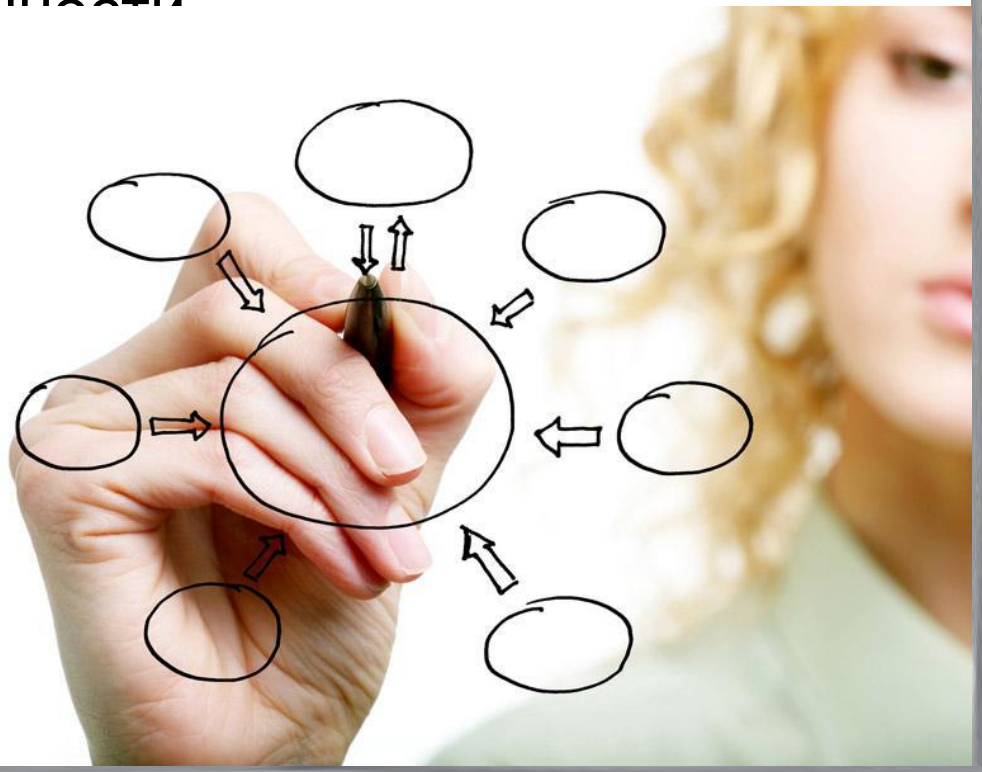
1. Воздействие конкурентной среды на фирм
2. Воздействие фирмы на конкурентную сред

Стратегическая КСО охватывает:

1. Стратегическую филантропию, улучшающ конкурентную позицию компании в отрасли;
2. Трансформацию цепочки создания ценност 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

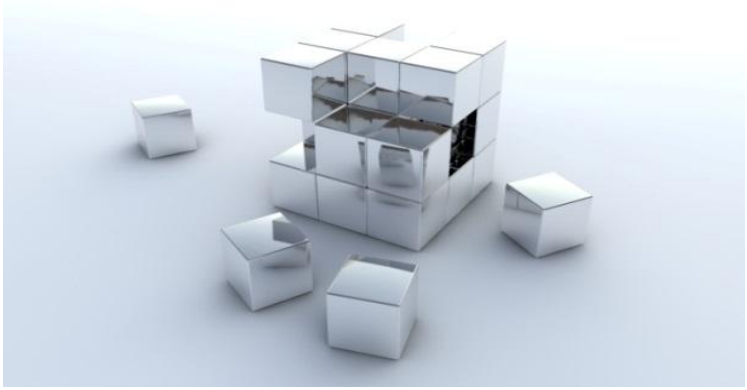


Стратегическая КСО

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.

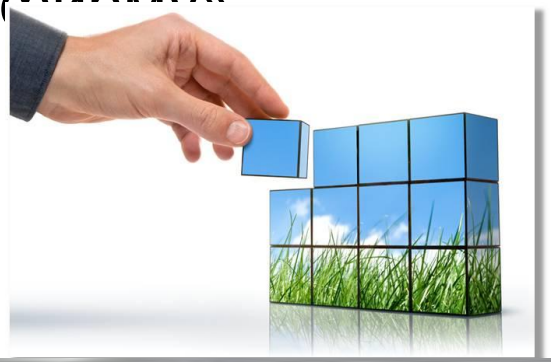
Интерпретации КСО в терминах ресурсной концепции

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 фирму».



[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 фирмы предотвращению загрязнения среды, управлени использованием продукта и устойчивому развити 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, 1 535].

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);

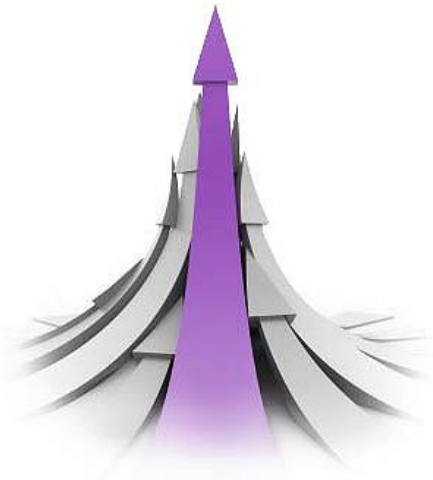
4) присвоению фирмой дополнительно созданной ценности (специфичность)».

[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 «результирующий 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».

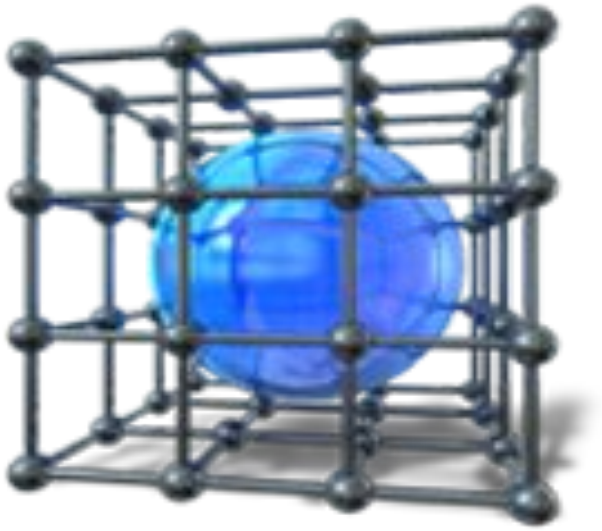
[Post, Preston, Sachs, 2002, p. 53].

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:

- **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, 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:

1. противоправности/безответственности
2. законопослушности
3. фрагментарности
4. стратегический уровень
5. всемерной поддержки общества

Континуум корпоративной социальной ответственности

№	Уровень КСО	Содержательные характеристики	Примеры типичных практик
1	Уровень противо-правности / безответственности	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	Страте-гический уровень	Компании исповедуют систематический целевой подход к различным аспектам деятельности, как вносящим вклад в рост финансовых результатов. Мотивы деятельн стратеги характер	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 общества	Компании строят стратегию своего развития на вере в то, что бизнес должен быть «хорошим» независимо от возможного фи нансового 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 [illegible] специфические ниши.

Соотношение рассматриваемых уровней социальной ответственности с результатами деятельности компаний

Уровень 2. Соответствие данному уровню позволяет снизить некоторые трансакционные 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 хара требований, данный уровень может оказаться д 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.

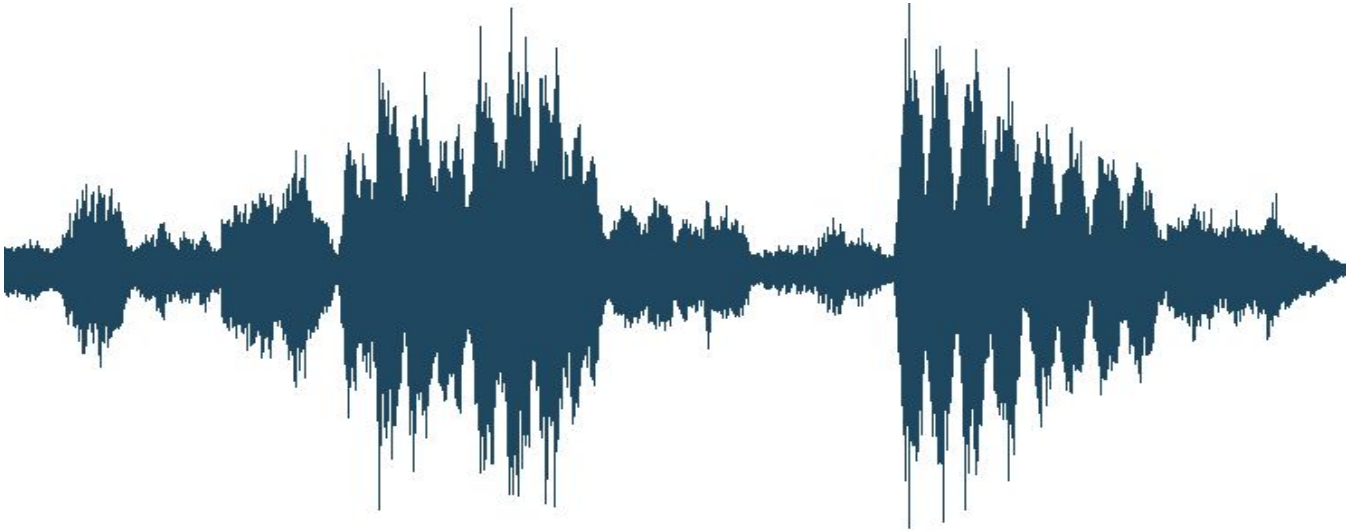
Диагностика данного уровня весьма затруднена, поскольку логика принятия соответствующих решений не является достоянием гласности, а реализация компаниями тех или иных социальных программ, иногда весьма впечатляющих, сама по себе не позволяет выявить ни фрагментарный, ни стратегический подход.

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, p. 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 би

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».

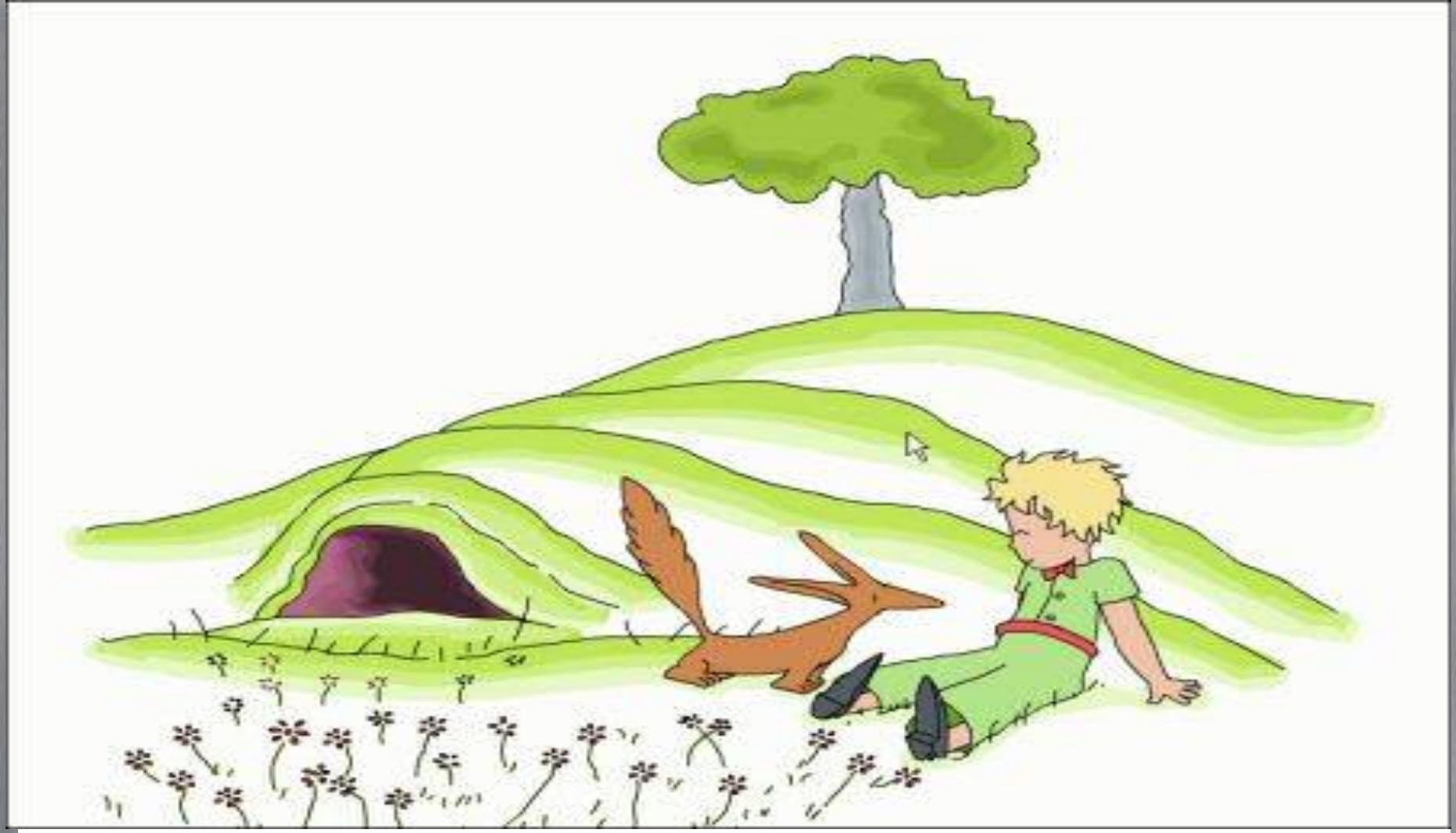
Дж. Пост, Л. Престон и С. Сакс «Переосмысление корпорации: менеджмент заинтересованных сторон и организационное богатство»

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!