

# Лекция 5. Источники КСО

К.э.н., доцент Шувалова Ю.А.



**Все типы ответственности проявляются не только во внутренней организации менеджмента, но и во взаимоотношениях организации и общества, которые имеют большое значение в развитии того и другого.**

В современных условиях решающую роль играет социальная ответственность корпораций. По мере развития производства, научно-технического прогресса, урбанизации жизни возникают и обостряются новые, чрезвычайно сложные проблемы:

- экологические, социально-экономические, технические, информационные,
- урбанистические, культурологические и др.

**От комплексного решения этих проблем зависит будущее цивилизации.** Но решение их в значительной мере определяется деятельностью современных корпораций, их ответственностью перед обществом и будущим.

Вот почему проблема корпоративной социальной ответственности сегодня становится **центральной проблемой менеджмента.**

**Корпоративная социальная ответственность (КСО) — реализация интересов компании (корпорации) посредством обеспечения социального развития ее коллектива и активного участия компании в развитии общества**

**Понятие КСО включает:**

- ▣ **ответственность организации перед партнерами;**
- ▣ **социальные аспекты взаимодействия с поставщиками и покупателями продукции и услуг;**
- ▣ **корпоративное развитие — проведение реструктуризации и организационных изменений с участием представителей высшего менеджмента компаний, персонала и общественных организаций;**
- ▣ **здоровье и безопасность персонала на рабочем месте;**
- ▣ **ответственную политику в отношении работников, управление развитием персонала;**
- ▣ **экологическую ответственность, экологическую политику и использование природных ресурсов;**
- ▣ **взаимодействие с местными органами власти, государственными структурами и общественными организациями для решения общих социальных проблем;**
- ▣ **ответственность организации перед обществом в целом.**

Корпоративная социальная ответственность в отличие **от правовой** подразумевает определенный уровень добровольного стремления выделять финансовые и материальные ресурсы на решение социальных проблем со стороны менеджмента организации.

Это стремление имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулируемыми органами требований или же сверх этих требований.

Жизнеобеспечение общества обусловлено в процессах жизнедеятельности уровнем потребляемых ресурсов и производством материальных благ.

Совокупность территорий, природных ресурсов, населения в среде его проживания составляет жизненное пространство общества, пространство деятельности организаций.

**Социальная ответственность менеджеров корпорации (топ-менеджеров),** таким образом, *состоит в организации и успешном управлении бизнесом, в постоянном поиске выгодных взаимодействий с государством.*

Плодами этого сотрудничества является сбалансированное и динамически развивающееся общество, в котором работа каждого члена общества выступает предпосылкой для общего благосостояния.

**В российском менеджменте** все больше увеличивается число участников, которые считают, что социальная ответственность перед собственным персоналом и перед обществом — это не что-то исключительное, порождаемое лишь особыми обстоятельствами, а норма, вытекающая из самой сущности деятельности организации.

**Социальные аспекты деятельности становятся столь же неотделимы от нее, как и аспекты экономические**

# Пример

- ▣ Социальная программа «Газпром — детям», например, охватывает 65 регионов России. С 2007 г. по 2008 г. выделено 5,3 млрд руб. на строительство спортивных объектов в 230 населенных пунктах страны. Введено 77 крупных спортивных объектов, 374 спортивных площадки и 15 современных футбольных стадионов с искусственным покрытием, что позволило к 2008 г. привлечь в массовый спорт и художественную самодеятельность около 20 тыс. ребят.



Объектами корпоративной социальной ответственности являются: **экология, демография, безопасность, здоровье, образование, культура, наука, информация, ОТДЫХ**

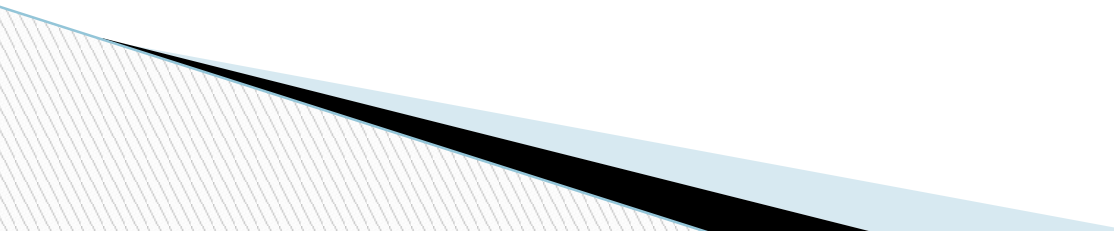
Эти области развития человека и общества нуждаются в поддержке со стороны бизнеса, поддержке прежде всего экономической, а также политической, организационной.

Для построения системы ответственности с учетом ее разнообразия необходимо знать характеристики ответственности в полном их составе и объеме.

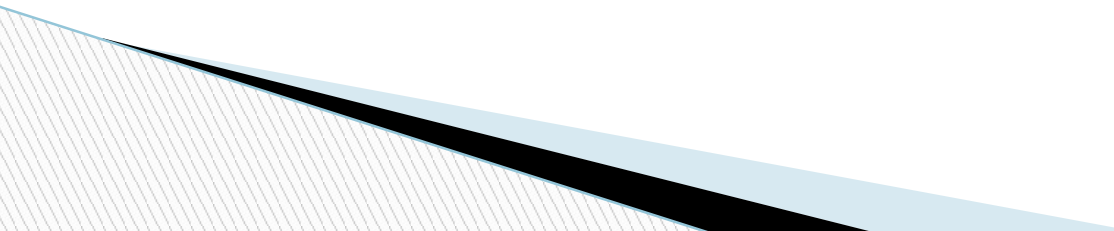
**Для построения системы ответственности с учетом ее разнообразия необходимо знать характеристики ответственности в полном их составе и объеме**

Ответственность обладает следующими характеристиками:

- 1) Типологическая принадлежность ответственности — проявляется в сочетании различных типов, а не только в принадлежности к одному из вышеперечисленных. Искусство реализации ответственности в процессах менеджмента и состоит в построении этого сочетания.
- 2) Мера ответственности — отражает степень порицания, поощрения, силу наказания или одобрения результатов работы. Здесь необходимо иметь в виду, что ответственность в менеджменте выступает не только как фактор сдерживания или ограничения, но и как фактор мотивации. Действенность этих факторов определяется и типом, и мерой ответственности.
- 3) Адресность — кому ответственность предназначена, кто и как должен ее учитывать.
- 4) Организационная форма реализации — закрепляется в положениях, инструкциях, договорах, контрактах и т. д.

- 5) Условный характер — может действовать при определенных условиях, установленных заранее.
  - 6) Источник реализации. Для внутренней организации деятельности — это уровень системы менеджмента, в соответствии с распределением полномочий. Для внешних отношений — организации, указанные в контракте или договоре, а также государственные органы регулирования.
  - 7) Временные характеристики. Всегда существует время ее наступления и реализации. Более того, ответственность может изменяться во времени — ослабевать или усугубляться. Это может происходить при изменении ситуаций, условий, потребностей, организационных положений.
- 

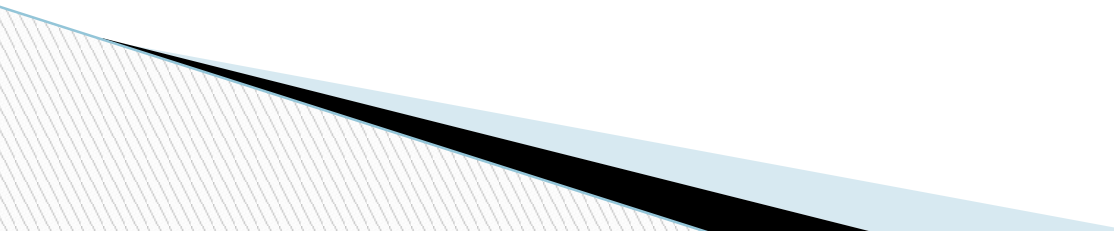
**Источники КСО — те силы, которые диктуют корпорации и менеджерам соответствующие обязанности ответственного поведения**



**Внешние источники КСО** — это силы, диктующие ответственное поведение бизнеса, которые вызваны существующим в обществе негласным договором, согласующим поведение бизнеса с целями и ценностями всего общества.

**Внутренние источники КСО** — ответственность, вызванная существующей реальной властью бизнесмена

Развивая идеи социальной ответственности бизнеса, различные экономисты дают различные трактовки источников КСО, диктующие обязанности ответственного поведения:

- 1) рыночные силы;**
  - 2) политические процессы;**
  - 3) комплексные — внешние (диктует институт бизнеса) и внутренние (диктует реальная социальная власть бизнесмена).**
- 

# Принципы КСО

- 1. Институциональный принцип легитимности:** общество обеспечивает бизнесу легитимность и наделяет его властью. В долгосрочной перспективе эту власть теряют те, кто, с точки зрения общества, не использует ее ответственно.
- 2. Организационный принцип публично-правовой ответственности:** организации в бизнесе ответственны за те результаты, которые относятся к областям их взаимодействия с обществом.
- 3. Индивидуальный принцип свободы управленческого выбора:** менеджеры являются моральными агентами. В каждой области корпоративной социальной ответственности они обязаны использовать имеющуюся у них свободу выбора для достижения социально-ответственных результатов.

**Наиболее важное место среди этих концепций занимает концепция заинтересованных сторон или стейкхолдеров. Основоположник концепции — профессор Вирджинского университета Э. Фримен**

**Заинтересованные стороны компании**, по определению Э. Фримена — это любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений



## Перечень заинтересованных сторон современной организации следующий:

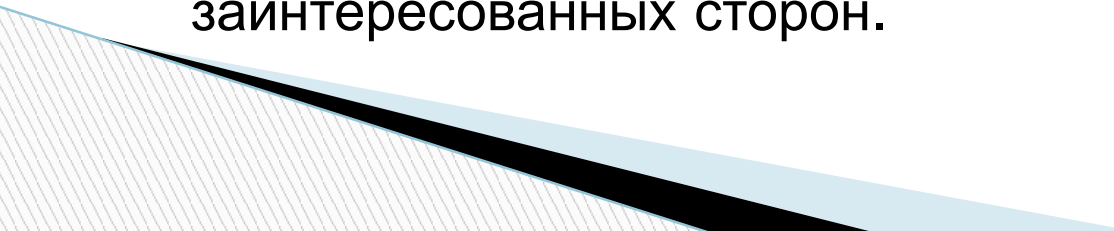
- собственники;
- потребители;
- группы защиты прав потребителей;
- конкуренты;
- средства массовой информации;
- работники;
- группы по интересам;
- защитники окружающей среды;
- поставщики;
- правительственные организации;
- организации местных сообществ

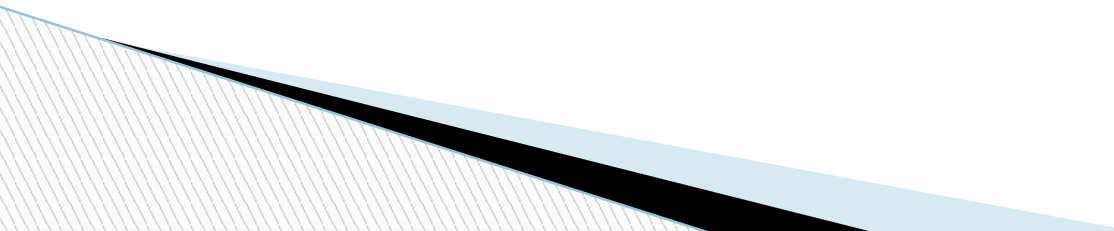
**Один из крупнейших ученых в области КСО — М. Кларксон**, основатель и первый директор Центра корпоративной социальной деятельности и этики на факультете менеджмента университета Торонто, разделил заинтересованные стороны на две группы — **первичные и вторичные**, исходя из управленческих приоритетов.

**К первичным** он отнес наиболее важные для организации заинтересованные стороны: акционеров и инвесторов, работников, потребителей, поставщиков, а также группы публичных заинтересованных сторон, т. е. правительства и местные сообщества, создающие инфраструктуру и рынки, издающие законы и постановления, обязательные для исполнения.

**Вторичные** заинтересованные стороны не вовлечены в непосредственное взаимодействие с организацией и не являются необходимыми для ее существования, к ним относятся, например, средства массовой информации и группы по интересам.

Кроме этой классификации, М. Кларксон разработал **принципы управления заинтересованными сторонами**, так называемые принципы М. Кларксона, которые, по сути, содержат рациональные правила управления всей системой принципов, процессов и результатов корпоративной деятельности.

1. Менеджеры должны осознавать и активно поддерживать свою озабоченность состоянием всех легитимных заинтересованных сторон и, соответственно, принимать во внимание их интересы при принятии решений и осуществлении операций.
  2. Менеджеры должны прислушиваться к мнениям заинтересованных сторон и открыто обсуждать с ними возникающие проблемы и возможности сотрудничества, а также риски, которые они несут, вступая во взаимодействие с корпорацией.
  3. Менеджеры должны адаптировать процессы и модели поведения к интересам и возможностям заинтересованных сторон.
  4. Менеджеры должны осознавать взаимозависимость своих действий и их результатов, воздействующих на заинтересованные стороны; должны стремиться к достижению справедливого распределения между заинтересованными сторонами выгод и обременений, связанных с деятельностью корпорации, принимая во внимание соответствующие риски и степень уязвимости заинтересованных сторон.
- 

5. Менеджеры должны сотрудничать с другими организациями, как государственными, так и частными, для минимизации рисков и ущерба, связанных с деятельностью корпорации, или, в случае невозможности их избежать, их достойной компенсации.
  6. Менеджеры должны полностью исключать деятельность, способную подвергнуть опасности неотъемлемые права человека, такие, как право на жизнь, либо вызывать риски, которые по результатам анализа были бы очевидно неприемлемы для соответствующих заинтересованных сторон.
  7. Менеджеры должны признавать потенциальные конфликты между: их собственной ролью как корпоративной заинтересованной стороны; их правовой и моральной ответственностью перед интересами других сторон.
- Они должны разрешать такие конфликты путем открытых коммуникаций, соответствующей отчетности, систем поощрения, и, при необходимости, аудита третьей стороны.
- 

# **Задание** Выполнить в формате эссе. В рабочей тетради студента, каждый студент выбирает 1 тему индивидуально.

1. Кто должен отвечать за решение социальных проблем?
2. Социальная роль предприятий в России.
3. Роль государства в реализации деятельности компаний в области КСО.
4. Что нужно сделать российской компании, чтобы стать социально ответственной?
5. Модели участия градообразующих предприятий в решении социальных проблем местного сообщества.
6. Модели участия компаний, производящих товары и услуги для населения (торговые, сервисные компании), в решении социальных проблем.
7. Модели участия финансовых и консалтинговых компаний в решении социальных проблем.
8. Как управлять портфелем социальных проектов?
9. Кто должен отвечать за КСО в структуре компании?
10. Обзор наиболее часто встречающихся трудностей в реализации корпоративных социальных программ.
11. Социальная ответственность как составляющая корпоративной культуры.
12. Существует ли конфликт между экономической выгодой и социальной пользой при реализации корпоративных социальных программ?
13. Законодательство, регулирующее благотворительную деятельность в России.
14. Рейтинги социальной ответственности компаний.
15. Эффективность социальных проектов компаний.
16. PR благотворительных проектов бизнеса.
17. Критерии и показатели оценки корпоративной социальной ответственности компаний.
18. Обзор российского рынка консалтинговых и аудиторских услуг в области корпоративной социальной ответственности
19. Роль КСО в процессе привлечения финансовых ресурсов.
20. Социальный отчет – это требование российского рынка или необходимость, диктуемая международной конкуренцией?
21. В какой степени международные стандарты КСО применимы в России?

**Построение эссе – это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе доказательств. Структура эссе:**

**Введение** – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно *сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.* При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

**Основная часть** – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу.

В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать логически, используя данные или строгие рассуждения предлагаемую аргументацию или анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: причина – следствие, общее – особенное, форма – содержание, часть – целое, постоянство – изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом.

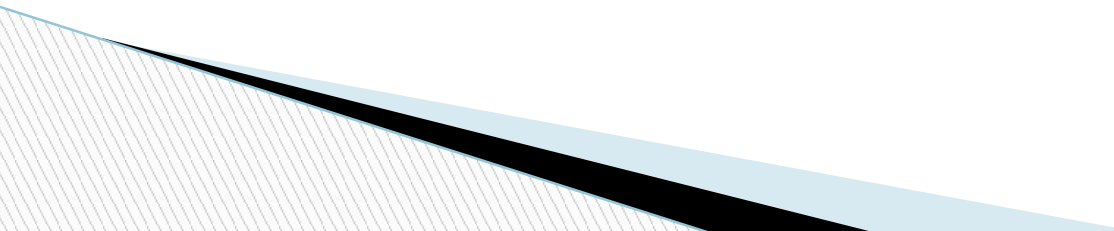
Следовательно, наполняя содержанием, аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли. Хорошо проверенный (и для большинства – совершенно необходимый) способ построения любого эссе – использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать и ответить на вопрос, хорош ли замысел. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков – не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить.

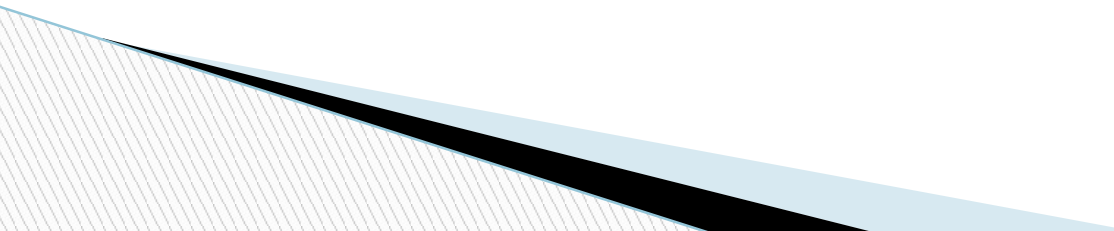
Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.



**Заключение** – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение.

Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение (импликацию) исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.



- ▣ **Как подготовить и написать эссе?** Качество любого эссе зависит от трех взаимосвязанных составляющих, таких как:
  - ▣ исходный материал, который будет использован (конспекты прочитанной литературы, лекций, записи результатов дискуссий, собственные соображения и накопленный опыт по данной проблеме);
  - ▣ качество обработки имеющегося исходного материала (его организация, аргументация и доводы);
  - ▣ аргументация (насколько точно она соотносится с поднятыми в эссе проблемами).
- 

▣ Объем работы – 10-15 страниц