

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Брянский государственный аграрный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И АГРОБИЗНЕСА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

О.А. Швецова

***КОРПОРАТИВНАЯ
СОЦИАЛЬНАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ***

Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала)
для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент

Брянск
2017

УДК 316:339.13(076)

ББК 65.290-2

Ш. 35

Швецова О.А. Корпоративная социальная ответственность: Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала) для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент / О.А. Швецова. – Брянск. – Изд-во Брянского ГАУ. – 2017. – 46 с.

Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала) предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент, изучающих дисциплину «Корпоративная социальная ответственность». Настоящее пособие дает всестороннее рассмотрение практических аспектов социальной ответственности современного бизнеса.

Рецензент:

доцент кафедры менеджмента, к.э.н.

Е.М. Подольникова

Рекомендовано учебно-методической комиссией института экономики и агробизнеса Брянского государственного аграрного университета протокол №3 от 31 января 2017 г.

© Брянский ГАУ, 2017

© Швецова О.А., 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ТЕМА 1. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЕЕ РОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	7
Задание 1.1.....	7
ТЕМА 2. СИСТЕМА И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	12
Задание 2.1.....	12
Задание 2.2.....	12
Задание 2.3.....	12
ТЕМА 3. РОЛЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА.....	13
Задание 3.1.....	13
Задание 3.2.....	14
Задание 3.3.....	14
ТЕМА 4. ЭВОЛЮЦИЯ И СОДЕРЖАНИЕ КОНЦЕПЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	14
Задание 4.1.....	14
Задание 4.2.....	15
Задание 4.3.....	16
Задание 4.4.....	20
ТЕМА 5. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА.....	20
Задание 5.1.....	20
Задание 5.2.....	21
Задание 5.3.....	22
Задание 5.4.....	22
ТЕМА 6. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	23
Задание 6.1.....	23
Задание 6.2.....	23
Задание 6.3.....	23
Задание 6.4.....	25
Задание 6.5.....	26
ТЕМА 7. ОБРАЗОВАНИЕ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ФАКТОРЫ ВНУТРЕННЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	27
Задание 7.1.....	27
ТЕМА 8. ВИДЫ И ФОРМЫ ВНУТРЕННЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	28
Задание 8.1.....	28
Задание 8.2.....	28
Задание 8.3.....	29
ТЕМА 9. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	30
Задание 9.1.....	30

Задание 9.2.....	30
Задание 9.3.....	31
Задание 9.4.....	32
ТЕМА 10. КСО: ПОДДЕРЖКА ГОСУДАРСТВОМ И БИЗНЕСОМ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ, ЗДРАВООХРАНЕНИЯ, КУЛЬТУРЫ.....	32
Задание 10.1.....	32
ТЕМА 11. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: СТАНДАРТИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ВНЕШНИХ СООБЩЕСТВ.....	35
Задание 11.1.....	35
Задание 11.2.....	36
ТЕМА 12. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	36
Задание 12.1.....	36
Задание 12.2.....	36
Задание 12.3.....	36
ТЕМА 13. ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ В КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	38
Задание 13.1.....	38
Задание 13.2.....	38
Задание 13.3.....	38
Задание 13.4.....	38
Задание 13.5.....	38
Задание 13.6.....	39
Задание 13.7.....	39
ТЕМА 14. ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	39
Задание 14.1.....	39
Задание 14.2.....	40
ТЕМА 15. НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	41
Задание 15.1.....	41
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	43
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	45

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время на первый план в процессе успешного управления компанией выходит проблема социально ответственного поведения бизнеса. Именно деловая репутация и положительный имидж современных организаций являются основой их конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Ориентируя свой бизнес на социально ответственное поведение, руководители компаний могут рассчитывать на устойчивое их развитие и усиление конкурентных позиций на рынке.

Цель освоения дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» (КСО) заключается в овладении обучающимися концептуальных и практических основ формирования корпоративной социальной ответственности как необходимого элемента устойчивого развития организации и инструмента корпоративной безопасности.

Для освоения дисциплины обучающиеся используют знания, умения, навыки, способы деятельности и установки, сформированные в ходе изучения таких дисциплин как «Социология» и «Психология управления».

Знания и навыки, полученные при изучении дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» будут востребованы бакалаврами при изучении курсов «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)», «Управление человеческими ресурсами», «Стратегический менеджмент», «Управленческие решения», «Лидерство», «Производственный менеджмент».

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

ЗНАТЬ

- основы генезиса концепции КСО,
- основы, характеристики, атрибуты и типы ответственности, ее роль в менеджменте и в организациях корпоративного типа,
- источники КСО,
- виды взаимодействия в системе КСО,
- факторы и виды внутренней и внешней КСО,
- особенности модели социально-ориентированной экономики и взаимодействия триады «власть – бизнес – общество»,
- роль и место этики бизнеса в системе КСО,
- основы этикета деловых отношений,
- основные направления интегрирования КСО в теорию и практику стратегического управления,
- международные стандарты КСО,
- критерии оценки эффективности альтернативных вариантов инвестирования в социальные программы и отбора оптимальных вариантов.

УМЕТЬ

- применять опыт реализации социальной ответственности,
- учитывать особенности ответственности российского бизнеса при

- разработке стратегии организации,
- выявлять факторы, влияющие на социальную активность предпринимательства,
 - идентифицировать, анализировать и ранжировать ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции КСО,
 - ориентироваться в этических основах деловых отношений,
 - взаимодействовать со службами организации по вопросам КСО,
 - выстраивать систему КСО,
 - оценивать социальную ответственность организации в отношении прав человека, трудовой практики, окружающей среды,
 - определять приоритетные направления социального развития организации,
 - оценивать риски и эффективность принимаемых решений в области корпоративной социальной ответственности.

ВЛАДЕТЬ

- навыками оценки восприятия бизнеса в массовом сознании,
- формулирования стратегии развития, ориентированной на поддержание этичного климата в организации,
- навыками деловых отношений в целях обеспечения адаптации организации в деловом мире и регулирования отношений в коллективе,
- навыками разработки мероприятий, повышающих корпоративную социальную ответственность, устойчивость функционирования организации,
- способностью предвидеть последствия своей деятельности, учитывать последствия управленческих решений и действий с позиций социальной ответственности.

В результате освоения дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» у обучающегося формируются следующие компетенции:

ОПК-2 – способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

ОПК-5 – владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем;

ПК-5 – способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

ПК-19 – владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

ТЕМА 1. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЕЕ РОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Задание 1.1.

Тест на определение чувства личной ответственности

Одной из важных интегральных характеристик самосознания, вызывающих чувство ответственности, готовность к активности и переживание «Я», является качество личности, получившее название локуса-контроля. Существуют два крайних типа локуса-контроля – интернальный и экстернальный. В первом случае человек убежден, что происходящие с ним события зависят от его личностных качеств и являются закономерным итогом его собственной деятельности. Во втором случае человек убежден, что его успехи и неудачи – это результат внешних сил (везение, случайность, давление окружения, другие люди и т.д.). Любой индивид занимает определенную позицию на континууме, задаваемом этими полярными типами локуса-контроля.

Воспользовавшись представленной ниже методикой, определите чувство личной ответственности за происходящие с Вами события [6].

Вам будет предложено 44 утверждения, касающихся различных сторон жизни.

Оцените, пожалуйста, степень своего согласия или несогласия с приведенными утверждениями по 7-балльной шкале:

Полностью не согласен -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 *Полностью согласен*

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
2. Большинство разводов происходит потому, что люди не захотели приспособиться друг к другу.
3. Болезнь – дело случая. Если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.
4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.
5. Осуществление моих желаний зависит от везения.
6. Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.
7. Внешние обстоятельства – родители и благосостояние – влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.
8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.
9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.
10. Мои отметки в академии чаще зависели от случайных обстоятельств (например, от настроения преподавателя), чем от моих собственных усилий.
11. Когда я строю планы, то я, в общем, верю, что смогу осуществить их.
12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.

13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.

14. Если люди не подходят друг другу, то как бы они ни старались, наладить семейную жизнь они все равно не смогут быть вместе.

15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.

16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.

17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.

18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.

19. Мои отметки в академии больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.

20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.

21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.

22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.

23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.

24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.

25. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.

26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.

27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.

28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.

29. То, что со мной случается, – это дело моих собственных рук.

30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.

31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не приложил достаточно усилий.

32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, чего я хочу.

33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, чем я сам.

34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.

35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой.

36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.

37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.

38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.

39. Я всегда предпочитаю принимать решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.

40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все старания.

41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.

42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.

43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.

44. Большинство неудач в моей жизни произошли от неумения, незнания или лени и мало зависели от везения или невезения.

Обработка и интерпретация результатов

Обработку ответов на вопросы теста следует проводить по приведенным ниже ключам, суммируя ответы на пункты в столбцах «+» со своим знаком и ответы на пункты в столбцах “-” с обратным знаком.

Ключи

1. Ключ к шкале Ио	
+	-
2	1
4	3
11	5
12	6
13	7
15	8
16	9
17	10
19	14
20	18
22	21
25	23
27	24
29	26
31	28
32	30
34	33
36	35
37	38
39	40
42	41
44	43
2. Ключ к шкале Ид	
+	-
12	1
15	5
27	6
32	14
36	26
37	43

3. Ключ к шкале Ин	
+	-
2	7
4	24
20	33
31	38
42	40
44	41
4. Ключ к шкале Ис	
+	-
2	7
16	14
20	26
32	28
37	41
5. Ключ к шкале Ип	
+	-
19	1
22	9
25	10
36	30
42	43
6. Ключ к шкале Им	
+	-
4	6
27	38
7. Ключ к шкале Из	
+	-
13	3
34	23

Перевод в стены

После получения «сырых» баллов по шкалам следует перевести их в 10-балльную систему стандартных оценок в стенах. В этой системе средняя по нормативной выборке принимается за 5,5 стена, а половина стандартного отклонения приравнивается к одному стену. Таким образом, показатели нормального распределения могут быть преобразованы в стандартные оценки, не зависящие от размерности.

Шкала общей интернальности (Ио)

1	-132	-14	6	33	44
2	-13	-3	7	45	56
3	-2	9	8	57	68
4	10	21	9	69	79
5	22	32	10	80	132

Шкала общей интернальности в области достижений (Ид)

1	-36	-11	6	6	9
2	-10	-7	7	10	14
3	-6	-3	8	15	18
4	-2	1	9	19	22
5	2	5	10	23	36

Шкала общей интернальности в области неудач (Ин)

1	-36	-5	6	8	11
2	-7	-4	7	12	15
3	-3	0	8	16	19
4	1	4	9	20	23
5	5	7	10	24	36

Шкала общей интернальности в семейных отношениях (Ис)

1	-30	-12	6	4	6
2	-11	-8	7	7	10
3	-7	-5	8	11	13
4	-4	-1	9	14	17
5	0	3	10	18	30

Шкала общей интернальности в производственных отношениях (Ип)

1	-30	-5	6	12	15
2	-4	-1	7	16	19
3	0	3	8	20	23
4	4	7	9	24	27
5	8	11	10	28	30

Шкала общей интернальности в области межличностных отношений (Им)

1	-12	-7	6	2	4
2	-6	-5	7	5	6
3	-4	-3	8	7	8
4	-2	-1	9	9	10
5	0	1	10	11	12

Шкала общей интернальности в отношении здоровья и болезни (Из)

1	-12	-6	6	3	4
2	-5	-4	7	5	6
3	-3	-2	8	7	8
4	-1	0	9	9	10
5	1	2	10	11	12

Построение профиля «Уровень субъективного контроля» (УСК)

На профиле УСК прямая линия, проходящая через 5,5 стена, соответствует норме. Отклонение вверх по отдельным шкалам свидетельствует об интернальном типе контроля над соответствующими ситуациями, отклонение вниз – об экстернальном типе контроля. Таким образом, может быть оценен как общий тип контроля, так и соотношение показателей по отдельным шкалам между собой.

Общая интернальность (Ио)

Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, что они могут ими управлять и, следовательно, чувствуют собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом. Низкий показатель по этой шкале соответствует низкому уровню субъективного контроля. Такие испытуемые не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями жизни, не считают себя способными контролировать их развитие и полагают, что большинство событий является результатом случая или действий других людей.

Интернальность достижений (Ид)

Высокие показатели по этой шкале соответствуют высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями. Такие люди считают, что они добились сами всего хорошего, что было и есть в их жизни, и что они способны с успехом преследовать свои цели и в будущем. Низкие показатели по этой шкале свидетельствуют о том, что человек приписывает свои успехи, достижения и радости внешним обстоятельствам – везению, счастливой судьбе или помощи других людей.

Интернальность неудач (Ин)

Высокие показатели по этой шкале говорят о развитом чувстве субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неудачах, неприятностях и страданиях. Низкие показатели свидетельствуют о том, что испытуемый склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать их результатом невезения.

Интернальность в семейных отношениях (Ис)

Высокие показатели означают, что человек считает себя ответственным за события семейной жизни. Низкий показатель указывает на то, что субъект считает не себя, а своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье.

Интернальность производственных отношений (Ип)

Высокий показатель свидетельствует о том, что человек считает свои действия важным фактором в организации собственной производственной деятельности, в складывающихся отношениях в коллективе, в своем продвижении и т. д. Низкий показатель указывает на то, что испытуемый склонен приписывать более важное значение внешним обстоятельствам – руководству, товарищам по работе, везению-невезению.

Интернальность межличностных отношений (Им)

Высокий показатель свидетельствует о том, что человек считает себя способным контролировать свои неформальные отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение и симпатию. Низкий показатель, напротив, указывает на то, что он не считает себя способным активно формировать свой круг общения и склонен считать свои отношения результатом действия своих партнеров.

Интернальность в отношении здоровья-болезни (Из)

Высокие показатели свидетельствуют о том, что испытуемый считает себя во многом ответственным за свое здоровье: если он болен, то обвиняет в этом самого себя и полагает, что выздоровление во многом зависит от его действий. Человек с низким показателем считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление придет в результате действий других людей, прежде всего врачей.

ТЕМА 2. СИСТЕМА И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Задание 2.1

Укажите три конкретных направления в реализации социально ответственного поведения современных компаний (так называемые «триединый итог», или «тройная линия ответственности»).

Приведите примеры возможных мероприятий, которые проводят социально-ответственные компании по каждому из направлений.

Задание 2.2

Чем социальная ответственность отличается от юридической ответственности? Ответ проиллюстрируйте примерами.

Задание 2.3

Компания «Техностройметалл» производит агрегаты для производственных цехов металлургических компаний с 1989 года. Сергей Михайлов и его брат Игорь изобрели агрегат, который снижал отходы производства примерно в 2 раза, и решили организовать компанию. С того момента бизнес братьев постепенно рос и развивался. Однако Сергей говорит: «Хотя мы весьма преуспеваем в экономическом плане, больше всего мы гордимся своими этическими ценностями. По сути, главное, что мы стараемся делать, – это продавать свои идеи». Речь идет об идеях, основанных на неизменном стремлении компании к социальной ответственности бизнеса. В технологическом процессе компании прак-

тически отсутствуют производственные отходы. Например, оставшийся лом идет либо в переплавку, либо как основа для строительства зданий, либо отдается «художникам», создающим произведения искусства из металлических деталей. Кроме того, Сергей делает упор на то, что используемое в производстве сырье должно быть экологически рациональным. Так, в компании используют только отечественное экологическое сырье и принципиально высоко держат контроль над вопросами экологии и безопасности производства. Кроме экологической составляющей бизнеса, в компании большое значение придается участию работников в управлении фирмой и в ее жизни вообще (в особенности, что касается политики в области персонала). Работники получают премии (до 40% от основной зарплаты) за посещение различных корпоративных мероприятий (образовательных, спортивных, благотворительных). Компания также активно относится к проблеме найма многообразного персонала. Например, на производстве работают люди практически всех возрастных групп и различных национальностей. Благодаря своему подходу, основанному на социальной ответственности, компания была неоднократно отмечена различными наградами, однако это скорее мешало Сергею развивать свой бизнес, поскольку в его планах намечен выход на новые рынки и, с этой точки зрения, не разумно держать такой уровень социальной ответственности, так как это лишь увеличивает расходы.

Вопросы для анализа

1. Стоит ли ради долгосрочной перспективы снизить уровень социальной ответственности и больше сосредоточиться на прибыли?
2. Говоря о социальной ответственности, как Вы думаете, компенсируют ли предприятия свой отрицательный вклад в экономику, экологию, социум или же скорее создают видимость?
3. На ваш взгляд, имеет ли бизнес обязанности перед обществом? В чем они состоят?

ТЕМА 3. РОЛЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА

Задание 3.1

Г. Форд и А.П. Слоун-мл. начиная с 1920-х годов противостояли друг другу. За 12 лет Г. Форд превратил свою маленькую компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Он построил автомобиль всего за 290 долларов, платя своим рабочим самую высокую зарплату в то время 5 долларов. Форд единолично принимал решения, презирал теории и «бессмысленное чтение книг», лишал своих служащих работы, если они пытались принять самостоятельное решение.

А.П. Слоун, являющийся президентом фирмы General Motors, был сторонником методов современного управления, на каждого руководителя компании были возложены определенные обязанности, была дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения, существовала хитроумная система контроля. И

если в начале своего пути она располагала всего 13% рынка, то в 1927 году фирма захватила 43,5% автомобильного рынка, оставив Форду лишь 10 %.

Все начало меняться в 1990-х годах. Компания значительно сократила численность работников, передав их функции оставшимся сотрудникам. Сверхурочная работа стала обязательной для оставшихся, продолжительность рабочей недели некоторых работников доходила до 66 часов. Но при этом заработная плата была высокой, и компания выплачивала им различные льготы. Однако несмотря на высокую заработную плату, работники испытывали чувство глубокой неудовлетворенности и усталости, которое со временем нарастало. Они вышли на забастовку.

Задание для группы

Оцените экономические и социальные условия, существующие в данных корпорациях. Аргументируйте свой ответ.

Задание 3.2

На практике покажите ключевые аспекты корпоративного управления.

Проанализируйте, что гласят принципы структуры управления исходя из того, что интересам корпорации отвечает признание интересов заинтересованных лиц и их вклада в долгосрочный успех корпорации.

Задание 3.3

Приведите пример социально-ориентированного бизнеса, опираясь на известные вам корпорации, покажите разницу между социально-ориентированными корпорациями и компаниями, не соблюдающими принципы КСО.

ТЕМА 4. ЭВОЛЮЦИЯ И СОДЕРЖАНИЕ КОНЦЕПЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Задание 4.1

Первые попытки изучения проблематики корпоративной социальной ответственности имели место еще в начале XX в., однако начало их систематического научного анализа было положено в первой научной работе Г. Боуэна «Социальная ответственность бизнесмена», опубликованной в 1953 г.

Более полный анализ становления и развития аналогичных концепций, а также попытки их систематизации приведены в работах А. Керролла, Д. Виндзор М. ван Марревийка, Р. Штойера и др. В частности, А. Керролл, осознавая сложность и противоречивость генезиса концепции социальной ответственности, поставил перед собой задачу проследить лишь основные терминологические изменения в течение десятилетия. Так, 50-е годы прошлого века были определены им как начало современной эры социальной ответственности, 60-е - как период содержательного углубления дефиниций КСО, 70-е - как распространение разнообразных дефиниций КСО; 80-е годы стали периодом, характеризующимся уменьшением количества дефиниций, ростом исследований и появлением альтернативных существующим.

Упорядочите концепции по мере их возникновения, воспользовавшись таблицей, представленной ниже.

№	Название концепции	Авторы	Основные положения
	Менеджмент (концепция) заинтересованных сторон (МЗС)	Фриман (1984), Кларксон (1985), Дональдсон, Престон (1995), Пост, Престон, Сакс (2002)	Приведено новое определение корпорации, раскрыта ее связь с заинтересованными сторонами
	Корпоративная социальная ответственность (КСО)	Боуэн (1953), Девис (1960), Сети (1975), Керролл (1979)	Упорядочено содержание КСО, систематизированы уровни нормативности
	Корпоративная социальная деятельность (КСД)	Сети (1975), Керролл (1979), Ватик, Корхен (1985), Вуд (1991)	Разработана модель корпоративной социальной деятельности
	Корпоративная социальная восприимчивость (КСВ)	Акерман (1973), Престон, Пост (1975), Фредерик (1978), Керролл (1979)	Описаны возможности корпораций воспринимать общественные действия
	Корпоративное гражданство (КГ)	Лонгсдон, Вуд (2002)	Сформированы обязательства корпораций по отношению к своим заинтересованным сторонам
	Корпоративная устойчивость (КУ)	Ван Марревийк (2003), Штойер (2005)	Показана связь социальной ответственности с общественными проблемами и корпоративной устойчивости с агентскими проблемами

Задание 4.2

Известно, что не существует единого общемирового определения корпоративной социальной ответственности. В то же время в мире существует две модели практики корпоративной социальной ответственности – американская и европейская.

Американская модель подразумевает размежевание корпоративной социальной ответственности и деятельности компаний, а европейская модель предполагает включение социальной ответственности в стратегию деятельности предприятия. При этом в рамках европейской модели можно выделить два разных видения корпоративной социальной ответственности.

Изучите подходы к определению корпоративной социальной ответственности (по материалам представленной ниже таблицы).

В качестве вывода после таблицы, приведите то определение, которое Вы лично считаете наиболее емким.

Какого подхода придерживаются российские компании?

Модели корпоративной социальной ответственности

Американская модель КСО	Европейская модель КСО	
	1-е видение КСО	2-е видение КСО
Определение КСО сходно с филантропией	КСО - часть стратегии компании, подход к бизнесу	КСО неразрывно связана с бизнесом компании
Финансирование социальных проектов через НПО или напрямую	Сферы практики КСО ограничены ценностями и стратегией компании	
КСО - выбор компании, тесно связанный с ее репутацией	Перспектива Еврокомиссии	Перспектива Европарламента
Чем меньше связи между бизнесом компании и социальным проектом, тем лучше	КСО - добровольный выбор делать больше, чем предписано	КСО - «микс» добровольной и предписанной деятельности
	КСО - подход к развитию компании	Больше связана с выделением нефинансовых ресурсов
Использование СОБ для широкого продвижения компании не приветствуется	КСО - часть ежедневной работы, а не отдельное направление	Регулирование необходимо для избегания и решения конфликтов между бизнесом и местным сообществом

Задание 4.3

Прочитайте представленные ниже ситуации и ответьте на вопросы.

«Всеобъемлемо охваченные»

На путь социальной ответственности бизнес завели глобальные компании. Им показалось, что легче раздуть социальные пакеты своих сотрудников и бюджеты на благотворительность, чем объяснять людям причуды глобальной экономики, где использование детского труда на азиатской фабрике Nike может даже почудиться иной раз и благом (ведь в результате жители западных мегаполисов получают свои винтажные сникерсы, а китайские подростки – возможность хоть как-то прокормить себя, заработав полтинник). Теперь редко какая глобальная компания не вооружена арсеналом программ, проектов, концепций, принципов и миссий, доказывающих, что она не просто зарабатывает деньги для акционеров (такая пошлость не может двигать компанией в современном мире), а смех и радость приносит людям.

Социальная ответственность по-русски отличается плохим пониманием сути вопроса, но большим рвением. «Сегодня в российском бизнес-сообществе не сложилось единого понимания корпоративной социальной ответственности, – признает вице-президент Газпромбанка Алла Турецкая. – Но интерес к теме растет день ото дня». Еще бы не рос. Президент неоднократно заявлял, что бизнес должен быть социально ответственным. «Ценность человека и бизнесмена не в том, какое богатство он скопил, а что он сделал для народа, руками которого он достиг таких результатов», – заявлял, например, президент.

После этого редкий человек захочет признаваться, что не очень разбирается в понятии «социальная ответственность». Вот основатель компании «Магнит» Сергей Галицкий не понимает, какая у бизнеса может быть социальная ответственность, кроме соблюдения законов и уплаты налогов. А президент «Евроцемент групп» Михаил Скороход понимает очень хорошо.

В «Евроцемент групп» концепцию социальной ответственности бизнеса разделяют целиком и полностью. В то время как Сергей Галицкий цинично зарабатывает деньги и растит капитализацию компании, в «Евроцементе» считают, что получение прибыли не может быть единственной целью социально ответственной компании, о чем глава компании и рассказал на Национальном форуме корпоративной социальной ответственности, который прошел в Москве в декабре.

По словам Михаила Скорохода, и государство, и экологические организации, и персонал должны чувствовать себя «всеобъемлемо охваченными» социальными программами компании, чтобы она могла «находиться в динамике». И динамичный «Евроцемент» охватывает всеобъемлемо как только может. Каждого четвертого сотрудника отправляет с семьей «оздоравливаться» на море, ну или в местные санатории. Наладил бесплатное питание, для чего провел «коренную модернизацию столовых и душевых». Строит жилье для персонала. Конечно же, помогает госучреждениям – школам, детским садам, домам культуры. «Потому что нам очень важно, чтобы духовная жизнь наших работников продолжалась», – пояснил Михаил Скороход.

Директор проектного бюро «Деловая культура» Наталья Хонякова не первый год занимается темой социальной ответственности и досконально изучила социальные доклады крупнейших российских компаний, в итоге собрав целую подборку удивительных выражений про продолжение духовной жизни. Они, по ее словам, просто иллюстрируют сложность освоения российскими компаниями корпоративных концепций, правильность которых на Западе ни у кого не вызывает сомнений. «Перловка», тем не менее, хранится у нее в отдельном файле. «И он бесконечен, – сокрушается Наталья Хонякова. – Правильные вещи люди иногда говорят так, что хочется над ними посмеяться».

«Разводиловка идет»

Годовой отчет «Сахалин энерджи» сообщает, что компания рассматривает сохранение биологического разнообразия форм жизни на острове Сахалин как одну из своих основных и важнейших задач. Помимо сохранения белоплечих орланов и серых китов охотско-корейской популяции компания пытается сохранять и такую форму жизни, как население острова Сахалин, для чего занимается «удовлетворением» ее потребностей. На удовлетворение потребностей ушло \$400 млн., вложенных инвесторами в инфраструктуру острова, и \$100 млн., направленных компанией в Фонд развития Сахалина. Но население все равно не удовлетворено – маловато.

«К нам приходил главный наблюдатель, американец, я думала, вдруг поможет, – говорит хозяйка трикотажного ателье на Сахалине «Чародейка-2000» Елена Ким, по доброй народной привычке называющая всех иностранцев американцами. – Но никому ничего не надо. Мол, надо же какая убогость – нехай работает. Это все для галочки: программу провели – отчитались». Но ведь «Чародейка-2000» получила 70 тыс. руб. от «Сахалин энерджи» в виде гранта на организацию дефиле? «Ну и что, какие-то семьдесят тысяч, – удивляется Елена Ким. – Знаете, какой адский труд – новая коллекция?»

«Сахалин энерджи», как свидетельствует годовой отчет компании, взяла на себя уникальные обязательства по содействию и развитию коренных народов Сахалина. Представители нивхов, эвенков, уильта и нанайцев за пять лет получают от компании \$1,5 млн. на поддержание традиционного экономического уклада и развитие культуры. Но и у нивхов, эвенков, уильта и нанайцев тоже удовлетворенности не наблюдается. «На наших землях незаконно качают миллиарды», – рубит правду-матку герой всех телерепортажей про сахалинские малые народы нивх Владислав Соловьев. Почему незаконно-то? «А они в Думах как хотят, так и воротят. Разводиловка идет все время. Это они по бумагам такие красивые. Ты за них, что ли?» – с недоверием спрашивает Соловьев. Сам Владислав, который «против них», при этом заседает в совете, распределяющем деньги сырьевиков между представителями малых народов.

«Деловая культура» в декабре опубликовала первый национальный рейтинг корпоративной ответственности. Лидерами стали «Газпром» (теперь владеющий и «Сахалин энерджи»), ЛУКОЙЛ, «Норильский никель», РАО «ЕЭС России», РЖД, «Русал». Но это лидерство пока весьма условное — при составлении рейтинга никто не проверял реальный эффект их деятельности. По мнению Натальи Хоняковой, учитывалась управленческая способность компаний быть социально ответственными. Корпорации только в начале пути, которым им нельзя не идти, добавляет Алла Турецкая. «Вы либо дружите с окружающей средой, либо нет, и тогда просто быстро уйдете с рынка», – поясняет вице-президент Газпромбанка.

Правда, игры в хорошие социальные отчеты редко защищают большие корпорации от политических решений. Наличие раздела про «устойчивое развитие» и отчета про экологические стандарты не оберегло Shell на Сахалине – власти все же нашли проблемы с экологией и заставили продать контрольный пакет компании «Сахалин энерджи» «Газпрому». А вот вреда от такой «социальной ответственности» хоть отбавляй, особенно в России, только-только свыкшейся с наличием в стране богатых людей. Количество неудовлетворенных нахлебников растет в прогрессии.

«Просят, просят, просят»

«Подчас население адресует бизнесу несбывшиеся надежды на государство, не понимая при этом, что просто власть в полном объеме не выполняет свои обязательства перед обществом, – замечает Александр Мурычев, первый исполнительный вице-президент РСПП. – С другой стороны, представители властных структур социальные проблемы пытаются переложить на бизнес».

О масштабах явления не принято говорить, но с его проявлениями каждый богатый человек сталкивается ежедневно как в своем бизнесе, так и в личной жизни. «Нам часто письма присылают, денег просят, – говорит председатель совета директоров банка „Тинькофф. Кредитные системы“ Олег Тиньков. – Но у моего отца восемь братьев и сестер, и у матери две сестры. У них дети, а у детей уже свои дети родились. Там так уже все разрослось! И мне все звонят, пишут: дай, дай, дай. Тиньковых ведь – пол моего родного Ленинск-Кузнецкого. Звонит родственник, говорит: я Гена Тиньков, сын того-то и внук того-то, дай денег... Подожди, говорю, у тебя же другая фамилия. А он: ну я же все равно

Тиньков. Смешно, конечно, получается. Вот моя благотворительность – семью Тиньковых содержать».

Письма пишут и Александру Кабанову. Пишут ветераны, инвалиды, сироты и многодетные семьи. Просят подарить фотоаппараты, стиральные машины, видеоманитофоны. По случаю Нового года, Дня защитника отечества, 8 Марта. «И просят, просят, просят. Батюшка, например, просит денег, чтобы организовать детский приют, – вздыхает Кабанов. – Нет у тебя денег – не организовывай. Но батюшке это не объяснишь. А таких батюшек обращается каждый год несколько десятков».

Чтобы хоть кому-то помочь, основателю «Мира» приходится подключать свою службу безопасности, чтобы проверять просителей. Стараются помогать тому, кто и вправду нуждается, но масштабной «социальной ответственности» у Александра Кабанова не получается – разойтись не позволяют невысокая рентабельность на розничном рынке и отсутствие льгот при налогообложении благотворительных денег. «У нас есть сотрудники, они болеют, у них родственники умирают. Вот мы им помогаем», – говорит Кабанов.

Разгорающийся пиар вокруг «социальной ответственности» крупнейших (в основном сырьевых) компаний боком будет выходить коммерсантам средней руки вроде Тинькова или Кабанова, поскольку вооружит туманными и потому сложно опровержимыми терминами разного рода нахлебников – как среди властей, так и среди обывателей. «Нас надо оставить в покое, – вздыхает Сергей Галицкий. – Хорошие мы люди? Да такие же, как весь народ. Но мы создаем прибавочный продукт. Чиновниками в этой стране может быть кто угодно, а коммерсантами – единицы. Поэтому нами надо гордиться. Показывать как пример. Чтобы выпестовать поколение людей, которые могут что-то сделать. Никто, по-моему, этим не озабочен».

«Найти изюминку»

В теории социальной ответственности есть, конечно, рациональное зерно, иначе она не завоевывала бы сейчас мир. Только вот к попыткам оправдать бизнес и откупиться от общества оно отношения не имеет. Заботиться о сотрудниках, соблюдать экологические стандарты, инвестировать в инфраструктуру и развивать социальный маркетинг нужно ровно настолько, насколько это отвечает эгоистическим интересам бизнеса по извлечению прибыли – только тогда подобная деятельность не развратит ни сам бизнес, ни общество.

Смывающий «грехи» офтальмолог Игорь Медведев относится к своему ресторану не как к благотворительности, а как к коммерческому проекту. И как раз благодаря этому после посещения ресторана люди оставляют незрячим официантам сто долларовые чаевые. Они платят не за социальную ответственность, а за услугу – пребывание в полной темноте, новые ощущения и возможность сопереживать. «Ресторан прибыльный со второго месяца», – уверяет Игорь Медведев.

Анита Роддик создала экологический и этический брэнд The Body Shop, наглядно показав, что социальная ответственность бизнеса прежде всего зависит от социальной ответственности потребителей его продукции. Если люди

одобряют деятельность компании, они просто покупают ее товары, если не одобряют – покупают у конкурентов. Вот тут и наступает момент истины: готово ли общество за свои убеждения не попросить расстаться с рублем других, а вытащить его из своего кармана – или наоборот, не купить и поступиться привычным образом жизни. Так происходит социально ответственное голосование рублем и долларом, а не социально безответственное шантажирование делового мира. Нивх Владислав Соловьев клеймит незаконную добычу нефти компанией Shell, но при передвижении по Сахалину все-таки предпочитает автобус оленю.

Вопросы для анализа

1. Согласны ли Вы с точкой зрения, что корпоративная социальная ответственность есть требование денег у бизнеса? Аргументируйте свой ответ.
2. Как Вы думаете, действительно ли благотворительность «развращает» благополучателей, формируя потребительское отношение?
3. Должна ли быть у бизнеса социальная ответственность кроме соблюдения законов и уплаты налогов? Почему?
4. Как Вы понимаете, в чем состоит принципиальная разница между благотворительностью и корпоративной социальной ответственностью?

Задание 4.4

Сеть ресторанов быстрого питания McDonalds перешла на упаковочные материалы из небеленой бумаги вторичного производства и тем самым на 30% снизила объем своих твердых отходов.

Какая из составляющих концепции корпоративной социальной ответственности бизнеса реализуется в вышеописанном примере наиболее ярко?

- 1) милосердие;
- 2) экология;
- 3) экономика;
- 4) социальная сфера;
- 5) благотворительность.

ТЕМА 5. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА

Задание 5.1

Посмотрите на приведенный ниже список и в порядке убывания значимости перечислите от трех до шести ценностей, которые наиболее важны лично для вас в принятии решений. Вы можете дополнить список одной или несколькими ценностями.

Подумайте над тем, что будет, если две или более ваших ценностей окажутся в конфликте?

Подумайте о ценностях организации, в которой вы хотели бы работать. Существует ли серьезный конфликт между вашими ценностями и ценностями организации? Какие ценности вы бы выбрали в качестве базовых для бизнеса в идеальном обществе?

-ориентация на действия	-инициативность	-благополучие семьи
-авторитет	-инновационность	-гибкость/адаптивность
-сострадание	-умеренность	-свобода
-компетентность	-новизна	-готовность помочь/полезность
-конформизм	-послушание	-честность
-креативность	-порядок	-честь
-удовлетворенность клиентов	-власть	-скромность
-разнообразие	-выполнение обещаний	-статусность
-равенство	-уважение	-командная работа
-возбуждение	-ответственность	-материальная ценности
-экспериментирование	-принятие риска	-победа
-справедливость	-безопасность	-самодисциплина

Задание 5.2

Как можно более честно ответьте на приведенные ниже вопросы, воспользовавшись таблицей. Выберите значения на шкале, которые лучше всего представляют ваши убеждения о бизнесе (где 1 означает, что вы не можете согласиться с данным утверждением, а 5 – что вы полностью его поддерживаете).

№	Утверждения	1	2	3	4	5
1	Финансовая выгода – это все, что имеет значение в бизнесе					
2	Этические стандарты должны нарушаться в бизнес-практике					
3	Чем больше финансово успешен бизнесмен, тем более неэтично его поведение					
4	Моральные ценности не имеют никакого значения в бизнесе					
5	В мире бизнеса есть свои собственные правила					
6	Бизнесменов заботит только получение прибыли					
7	Бизнес – это как игра, в которой каждый стремится выиграть					
8	В бизнесе люди делают все возможное, чтобы реализовать свои интересы					
9	Конкуренция заставляет менеджеров прибегать к сомнительной практике					
10	Мотив получения прибыли оказывает давление на менеджеров и заставляет поступать своими этическими ценностями					
	<i>Общая сумма баллов</i>					

Подумайте над причинами ваших ответов.

Задание 5.3

Ниже приведены политические заявления по проблемам социальной ответственности корпораций и бизнеса в глобальном мире.

...«Корпоративная социальная ответственность – это жесткое бизнес-решение. Не потому что это приятная тема, и не потому, что люди заставляют нас это делать... а потому, что это хорошо для нашего бизнеса»...

(Н. Фицджеральд, Президент, Unilever)

...«С моей точки зрения, успешными компаниями будущего будут те, которые интегрируют ценности бизнеса и личные ценности работников. Лучшие люди хотят делать такую работу, которая приносит пользу обществу и с такой компанией, чьи ценности они разделяют, где их деятельность учитывается, и их взгляды значимы» ...

(Джерун ван дер Веер,
Комитет Управляющих Директоров Royal Dutch Shell)

...«Недостаточно делать только то, что предписывает закон. Мы должны быть на переднем крае тем корпоративной социальной ответственности»...

(Андерс Далвиг, Президент ИКЕА)

Как вы понимаете каждое из данных высказываний, есть ли среди них такой тезис, с которым бы Вы согласились, а с которым категорически нет. Почему?

Задание 5.4

В каком из вариантов приведён пример базового уровня социальной ответственности бизнеса?

1. В Калининградской области проводился конкурс социальных и культурных проектов ООО «Лукойл-калининградморнефть». Конкурс социальных и культурных проектов организуется ООО «Лукойл-калининградморнефть» и некоммерческой благотворительной организацией "Благотворительный фонд «Лукойл» с целью поддержки инициатив общественных организаций и населения в решении актуальных социальных проблем.

2. Организация «Успех» передала безвозмездно хоккейному клубу автобусы. За это на свитерах хоккеистов решением руководства клуба был размещен фирменный логотип данной организации.

3. ОАО «Нойзидлер Сыктывкар» заключает с сотрудниками соглашения о долевого участия в строительстве жилых домов. Компания полностью покрывает затраты на подготовительные работы. Возведение жилого дома происходит за счет предприятия, работник впоследствии возмещает расходы из своих доходов.

4. Работнику аптеки ООО «Будем здоровы» выделена путевка на лечение. При этом 70% ее стоимости оплачивает организация, остальное самим работником.

5. Заработная плата всех работников компании «Ветер перемен» находится в определенной зависимости от квалификации работника, сложности, количе-

ства, качества и условий выполняемой работы. «Ветер перемен» своевременно оплачивает налоги, также делает отчисления в негосударственные социальные фонды по своей инициативе. Администрация данной компании ставит целью выход на новые рынки, улучшение качественных характеристик посредством материального стимулирования работников и расширение рабочего штата в ближайшей перспективе. Сотрудники компании очень дорожат своими рабочими местами при таких условиях работы.

ТЕМА 6. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Задание 6.1

Собственно социальные отчеты до конца 1990-х годов были единичными. Отсутствовали и международные стандарты по их подготовке: экономисты и аналитики спорили, какую концепцию оценки СИ выбрать. В итоге большинство экспертов признало наиболее перспективным подход, основанный на комплексной оценке экологических и социальных программ корпораций во взаимодействии с их основными стейкхолдерами. В настоящее время существует минимум 25 стандартов нефинансовой отчетности, без соблюдения которых доступ к глобальной и многим национальным рынкам капитала проблематичен.

Ответьте на вопросы

1. По каким показателям социальной ответственности реализуется подготовка социального отчета?
2. Какова его структура?
3. Приведите пример социального отчета, который может стать образцом для составления отчета организациями.

Задание 6.2

Определите основные информационные потребности ключевых групп заинтересованных сторон в качестве пользователей социальной отчетности и те цели, для которых они ее используют. Ответ оформите в виде таблицы.

Задание 6.3

Определите первоначальные рекомендации к составлению нефинансового отчета для представленных ниже компаний. Алгоритм подготовки должен описывать критерии выбора видов и форм информации, входящей в отчет, и ее источники. Каким образом необходимо организовать работу по составлению нефинансовой отчетности? Как составить план мероприятий по подготовке и распространению отчета? Обозначьте возможности и проблемы.

Концепция должна включать следующие элементы: список стейкхолдеров (заинтересованных сторон) компании; концепцию содержания и структуру отчета; проект обращения руководителя компании; концепцию наполнения каждого из блоков стандарта GRI (каким аспектам должно быть уделено приоритетное внимание?). Составьте вариант презентации нефинансовой отчетности заинтересованным сторонам.

Ситуации

1. Одна из крупнейших табачных фабрик в стране придерживается принципов КСО и реализует комплекс программ в интересах различных заинтересованных групп. Важнейшим аспектом ее социальной политики является обеспечение высокого уровня заработной платы и конкурентоспособного социального пакета. Для сотрудников и членов их семей действуют библиотека, поликлиника, базы отдыха. Работники предприятия имеют возможность пройти санаторно-курортное лечение за счет предприятия. Фабрика оказывает постоянную помощь пенсионерам предприятия, в том числе ветеранам Великой Отечественной войны. Кроме того, предприятие реализует программы по природоохранной деятельности и ресурсосбережению с целью сокращения вредного воздействия на окружающую среду. Основными направлениями благотворительной деятельности являются: поддержка объектов социального назначения; поддержка учреждений культурно-образовательной и духовной сферы; поддержка медицины и спорта.

2. Строительная компания – один из ведущих региональных игроков на рынке жилищного строительства. Во главу своей политики компания ставит не только качество и архитектурную выразительность жилья, но и такую задачу, как укрепление социокультурных связей между жителями домов, в том числе путем проведения «праздников двора». Много лет компания оказывает материальную помощь детским домам, перечисляет средства на закупку подарков для маленьких пациентов областной детской клинической больницы, а также через социальные службы содействует приобретению подарков для детей из малоимущих семей. В рамках благотворительных программ уделяется важное внимание развитию спорта: поддержка и содержание детско-юношеских футбольных и хоккейных команд, строительство спортивных площадок. Поддерживая духовное наследие края, компания оказывает помощь в реконструкции и возведении храмов и соборов.

3. Хлебобулочный комбинат местного значения, находящийся в небольшом районном городке, считает делом первостепенной важности заботу о сотрудниках. Персонал получает материальную помощь к юбилеям или ежегодному отпуску, к свадьбе, на рождение ребенка – им вручают грамоты и ценные подарки. Помнят на предприятии и ветеранов, которые уже вышли на пенсию. Они получают талоны на бесплатный хлеб, а также подарки, поздравления и приглашения на праздники. Предприятие проводит соревнования по настольному теннису, шахматам и футболу, оплачивается половина стоимости абонемента в городской бассейн. На территории комбината создана зона отдыха, где работники могут отдохнуть в обеденный перерыв или после работы. Кроме того, предприятие реализует благотворительную программу, направленную на помощь многодетным семьям.

4. ОАО «Гранит» – градообразующее предприятие, специализирующееся на добыче и производстве гранитного щебня, занимается широкой благотворительной деятельностью. В списке подшефных организаций – школы и детские сады, средние учебные заведения и спортивные организации, дома культуры, библиотеки, больницы. В центральной районной больнице за счет средств

предприятия ведутся дорогостоящие работы по капитальному ремонту терапевтического и хирургического отделений. На предприятии утверждена программа помощи молодым семьям, имеющим детей. Более 800 ветеранов предприятия ощущают постоянное внимание и поддержку своего трудового коллектива. В ОАО «Гранит» проводится широкомасштабная программа улучшения производственных и социально-бытовых условий. Несколько лет назад специалисты предприятия разработали и внедрили принципиально новую, экологически чистую технологию взрывных работ.

5. Крупный российский банк, охватывает более 20 регионов России. Выражением социально ответственного поведения являются спонсорство и благотворительная деятельность в области культуры и искусства, науки и образования, защиты окружающей среды и социальной солидарности. Пропагандирует достижения классического и современного искусства, охраняет памятники культурного и исторического наследия, обеспечивает их доступность все более широкому кругу лиц, создавая условия для творческого развития новых поколений. Банк поступательно формирует экологические стандарты, отдает предпочтение бумаге вторичной переработки, продуктам с высокой энергоэффективностью и технологическому оборудованию, не оказывающему негативного воздействия на окружающую среду.

Задание 6.4

В 2010 году минерально-химическая компания «ЕвроХим» построила балкерный терминал в Туапсе по перевалке химических удобрений открытым способом в соответствии с лучшими мировыми стандартами промышленной и экологической безопасности. Туапсе был и остается промышленным и портовым городом прежде всего в силу географических и исторических предпосылок. Сегодня силуэт танкера вынесен даже на городской герб – именно с эффективностью работы морского транспортного узла и его дальнейшим развитием во многом связано благополучие Туапсе, совершенствование его социальной инфраструктуры, наличие финансовых средств на решение транспортных и других проблем.

Строительство Туапсинского балкерного терминала (ТБТ) является естественным продолжением развития портовой инфраструктуры города. Однако часть сообщества Туапсе выразила свою озабоченность по поводу потенциального воздействия балкерного терминала на экологическую ситуацию в городе – эта проблема была поднята, в частности, после испытания оборудования на терминале в марте 2010 года. В ходе испытательной погрузки в соответствии с правилами тестирования была отключена пылеуловительная муфта, и это привело к выбросу некоторого количества пыли удобрений в воздух; появившаяся пыль осела на судне. Встревоженные туапсинцы заметили облако пыли над судном возле нового причала ТБТ. Сами сотрудники ТБТ в первые дни хранили молчание. О тестовых испытаниях оборудования никто, кроме самих работников балкерного терминала, не знал.

Задание

Какую стратегию взаимодействия с местным сообществом необходимо избрать компании для доказательства безопасности терминала? Предложите конкретные инструменты по организации диалога и минимизации протестов жителей Туапсе.

Задание 6.5

Рассмотрите следующие три гипотетических примера с различных позиций.

Пример 1. Фармацевтическая компания XYZ производит лекарственный препарат, ослабляющий головную боль при мигрени. Он продавался в США и сначала считался достаточно безопасным для продажи без рецепта. Однако после его широкого распространения выясняется, что его побочным эффектом у значительного числа пациентов оказывается острая депрессия, иногда служащая причиной самоубийств. Поэтому препарат признан слишком опасным для продажи его в США без рецептов и разрешен к употреблению только под контролем врача. Врачей предупредили об опасном побочном эффекте препарата и рекомендовали строго следить за симптомами возникновения депрессии у их пациентов. Кроме США препарат продается и во многих других странах. После принятого в США решения об ограничении условий его продажи аналогичные решения были приняты еще в ряде стран. Но в некоторых странах такие решения не были приняты. Фармацевтическая компания XYZ продолжает там продавать этот препарат. Он продается без рецепта, а информация о возможности его опасных побочных эффектов отсутствует.

Пример 2. Фармацевтическая компания MNO разрабатывает и испытывает препарат для диабетиков, который несколько более эффективен, чем инсулин. После некоторого периода его употребления выясняется, что он вызывает раковое заболевание. В Соединенных Штатах его к продаже запрещают.

Фармацевтическая компания MNO продолжает сбывать его в странах, где он к продаже не запрещен.

Пример 3. Фармацевтическая компания ABC разрабатывает препарат, способствующий лечению глаукомы. На рынке нет другого эффективного препарата для лечения этой болезни. После довольно широкого его употребления выясняется, что в значительном числе случаев препарат приводит к раковому заболеванию. В Соединенных Штатах препарат снимается с продажи. Но фармацевтическая компания продолжает продавать его в странах, где он не запрещен.

Приведенные три примера поднимают ряд разных вопросов. Оправданно ли морально действие компаний, а если нет, то почему? Пытаясь ответить на этот вопрос, рассмотрите два существенных принципа, которые здесь применимы.

Принцип 1: фармацевтическая компания не должна продавать никакого лекарства, о котором ей известно, что оно может причинить какой бы то ни было вред.

Принцип 2: фармацевтическая компания не должна продавать какое лекарство, о котором ей известно, что оно вредно, не уведомив покупателя о его вредном воздействии.

ТЕМА 7. ОБРАЗОВАНИЕ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ФАКТОРЫ ВНУТРЕННЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Задание 7.1

В 1990 г. П. Сенге положил начало движению обучающихся организаций, опубликовав работу «Пятая дисциплина». Сенге определяет обучающуюся организацию как «место, в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов (к которым они на самом деле стремятся), в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе». Согласно П. Сенге, есть пять основных факторов, которые должны учитывать сотрудники обучающейся организации.

1. Личное мастерство. Эта дисциплина побуждает людей постоянно прояснять для самих себя, что им важно, т.е. свою собственную концепцию. В то же время они должны постоянно переоценивать то, как идут дела сейчас, т.е. текущую ситуацию. Напряжение между концепцией и реальностью порождает энергию. Эта энергия побуждает к личному росту.

2. Создание общего видения. Эта дисциплина центрирована на общих целях. Она позволяет открывать навыки, необходимые группам или организациям для достижения желаемого будущего. Общая концепция поощряет искреннюю заинтересованность, а не глупое самодовольство.

3. Командное обучение. Это дисциплина «деликатного танца», взаимодействия в группе. Команды сцепляются благодаря использованию диалога и правильно построенного обсуждения. Они мыслят коллективно. Целое становится больше суммы частей.

4. Когнитивные модели. Сами того не зная, все мы наделены скрытыми убеждениями и верованиями, которые активно влияют на наше мышление. Эти убеждения весьма могущественны, к сожалению, они могут помешать нам продолжить обучение. Извлечение их на свет и обследование создает пространство для изменений.

5. Системное мышление. Это и есть пятая дисциплина, которая объединяет все предыдущие. Это основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое «обучающаяся организация»?
2. Что вы понимаете под обучающейся организацией?
3. Что дает новая организационная структура?
4. Что такое системное мышление?
5. Что П. Сенге называет пятой дисциплиной и почему?

ТЕМА 8. ВИДЫ И ФОРМЫ ВНУТРЕННЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Задание 8.1

ФГУП «Почта России» – российская государственная компания, оператор российской государственной почтовой сети. Является членом Всемирного почтового союза. Почта России включает в себя 86 филиалов, около 42 объектов почтовой связи, оказывающих услуги на всей территории Российской Федерации, включая все города и сельские населенные пункты. Имеет один из самых больших трудовых коллективов почтовых работников – около 380 000 сотрудников. Ежегодно почтовые работники принимают, обрабатывают и доставляют более 1,5 млрд. писем, 48 млн. посылок и 113 млн. ед. денежных переводов. Всего Почта России предлагает своим клиентам свыше 80 почтовых, финансовых, инфокоммуникационных и прочих услуг.

В адрес Почты России весьма часто высказываются жалобы из-за медленной работы. В начале 2010 года срок доставки Почтой России международных отправок, адресованных в Россию, увеличился с двух недель до двух месяцев. Это повлекло за собой так называемый посылочный кризис, ряд трудностей в совершении покупок на зарубежных интернет-ресурсах и массу нежелательных отзывов. Ситуация с посылками была исправлена только в апреле 2010 года. По данным Минкомсвязи, до 20% почтовых отправок доставляются Почтой России с нарушением установленных сроков доставки. 19 февраля 2013 года ФОМ провел опрос, согласно которому 31% клиентов Почты России указывают на то, что почтовые отправления идут медленно. Максимальное недовольство скоростью доставки почты зафиксировано в Москве – 56%, хотя основным недостатком Почты России, по мнению опрошенных, является не скорость доставки, а уровень обслуживания (отношение персонала, внешний вид помещений, оперативность). В целом качество работы Почты России не устраивает 19% опрошенных.

Задание

Определите ключевых стейкхолдеров компании и их основные интересы, выделите наиболее влиятельных из них. Проведите анализ заинтересованных сторон с использованием матрицы «сила – интерес». Определите основную стратегию взаимодействия компании со стейкхолдерами и подберите наиболее адекватные инструменты, с учетом указанных в кейсе проблем.

Задание 8.2

В каком из вариантов приведен пример, указывающий на то, что организация использует технологию массового вида социального инвестирования:

1) Специально к праздникам фирма Puma выпустила специальную серию велосипедов. К каждому велосипеду прилагается соответствующая по дизайну обувь, сумка и другие аксессуары (ремень, кошелек и т.д.). Такая предпринимательская идея способствовала резкому увеличению спроса на продукцию фирмы Puma.

2) Транспортная компания ООО «Автокомфорт-2000» осуществляет по низким тарифам обслуживание инвалидов в рамках службы «Социальное такси». Инвалиды оплачивают 50% действующих тарифов. Оставшаяся часть компенсируется за счет средств бюджета города.

3) Организация «Добро» осуществляет розничную продажу продуктов питания и сопутствующих товаров через магазин, который аккредитован при Правительстве Москвы как социальный. Более половины оборота магазина приходится на льготные категории граждан – ветеранов Великой Отечественной войны, пенсионеров, инвалидов и многодетные семьи.

4) «Совет ветеранов спорта» выделил средства на издание и распространение специального журнала и учебно-методической литературы о ветеранском спорте, а также на разработку и поддержание сайта «Ветеран спорта России».

5) Компания «Ситимаркет» планирует расширение сети магазинов «шаговой» доступности и обеспечение населения товарами повседневной необходимости по низким ценам. В магазинах сети действует социальная карта москвича, предоставляющая социально незащищенным категориям гражданам 5% скидку на весь ассортимент товаров.

Задание 8.3

Рассмотрите пример проекта социально значимого маркетинга, реализованного дочерней компанией ОАО «Мобильные ТелеСистемы» – ЗАО «Амурская сотовая связь» в Амурской области весной 2004 г.

Проект «Областной дом ребенка – «Поможем вместе» по сбору средств для областного Дома ребенка.

Проект реализовывался в течение двух месяцев, при этом любой абонент мог использовать альтернативное подключение по тарифу «Джинс» на 0,5 у.е. дороже. К этому вкладу МТС добавляла такую же сумму. В результате Дом ребенка получал с каждого альтернативного подключения 1 у. е.

Другой вариант участия в проекте заключался в том, что участник мог отправить SMS-сообщение на выделенный короткий номер, при этом с его лицевого счета списывалась сумма 0,5 у.е. Такой вариант позволил подключить к проекту уже имеющихся у компании клиентов. Этот вариант оказался более продуктивным, и по этой схеме было собрано больше денег, чем по первой.

По оценкам компании, в проекте приняли участие около 5 тыс. абонентов и было собрано почти 100 тыс. руб. С учетом взноса МТС областной Дом ребенка получил более 120 тыс. руб.

Задание

1. Какие факторы обеспечили успех данного проекта?
2. Выделите минимум три цели, которых добилась компания при реализации данного проекта.

ТЕМА 9. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Задание 9.1

В России уже большинство компаний понимают, что их коммерческая деятельность напрямую влияет на общество, а успехи в бизнесе связаны с общественными ценностями, но «социально ответственный бизнес хотел бы, чтобы и общество и государство были социально ответственными». Внедрение политики корпоративной ответственности бизнеса имеет следующие преимущества для развития бизнеса:

1. Увеличивается прибыль, возрастают темпы роста.
2. Компании получают доступ к социально-ответственным инвестициям, при распределении которых инвесторы принимают во внимание показатели, характеризующие деятельность компании в социальной и этической сферах, в области защиты окружающей среды.
3. Могут сокращаться операционные расходы, например, за счет сокращения отходов производства или их переработки, увеличения эффективности использования электроэнергии или продажи переработанных материалов.
4. Улучшаются бренд и репутация, что помогает развивать и открывать новые рынки и направления бизнеса.
5. Растут продажи, повышается лояльность клиентов. Потребители хотят знать, что продукты произведены с пониманием ответственности по отношению к окружающей среде, а также других социальных аспектов. Некоторые потребители даже готовы платить больше за «ответственные» продукты и т.д.

Ответьте на вопросы

1. Каким образом, на ваш взгляд, социально ответственное поведение компании улучшает ее имидж, репутацию и помогает развиваться? Аргументируйте свой ответ.
2. Какие этические проблемы можно избежать, формируя социально ответственное поведение?

Задание 9.2

Несмотря на активное продвижение принятых за рубежом принципов социальной ответственности в бизнес сообществе России, наша страна и содержание российского бизнеса накладывают свои особенности на развитие концепции КСО в России. Эти особенности необходимо учитывать как при выработке индивидуальных подходов компаний, так и в разработке единых принципов КСО российского бизнеса. Исследователи делят эти особенности на три подгруппы: особенности связанные с историей и географией России; особенности, связанные с менталитетом населения и традициями корпоративного управления; особенности, связанные с социальной и политической ситуацией в стране.

Задание

Перечислите те особенности, которые входят в каждую подгруппу.

- 1) Исторические и географические особенности;
- 2) Особенности, связанные с менталитетом населения и традициями корпоративного управления;
- 3) Особенности, связанные с социальной и политической ситуацией в стране.

Задание 9.3

Социальный пакет (СП) компании «Любо-Дорого & К°» включал в себя четыре основных блока, исходя из основных человеческих потребностей. Первый блок вводил компенсацию за питание в кафе бизнес-центра, где располагался офис. У рядовых работников эта льгота пользовалась большой популярностью. Службы маркетинга, продаж и все топ-менеджеры получали компенсацию расходов на мобильную связь. Второй блок был связан с заботой о здоровье и трудоспособности работников. Помимо больничных и добровольного медицинского страхования для семьи персонал проходил ежегодный медосмотр и получал скидки на услуги в частной клинике. Для желающих компания была готова оплачивать 50% годового абонемента фитнес-центра. Третий блок давал возможность приобрести турпутевку в беспроцентную рассрочку, а лучшие сотрудники по итогам года награждались оплаченным заграничным путешествием. Наконец, четвертая льгота создавалась для молодежи и была призвана повысить рождаемость: за каждого младенца сотруднику выплачивали премию в размере 80 тыс. руб.

Генеральный директор Н. Сходняк считал, что получившийся СП учитывал интересы всех категорий сотрудников. Повышение квалификации он в пакет не включил, считая оплату обучения непременным компонентом работы с персоналом, а не бонусом. На деле результаты вложений в СП были не так радужны, как предполагалось. Служащие компании болели, к счастью, редко, поэтому обеспеченность медобслуживанием не грела их сердца. Кроме того, они часто критиковали слишком высокие цены клиники. Компенсацию за сотовую связь и бизнес-ланчи со временем люди стали воспринимать как нечто само собой разумеющееся. Служба производства жаловалась, что чаще всего призовые путевки достаются отделу продаж.

Особенно беспокоило его то, что СП не играл своей главной роли – удерживать наиболее ценных сотрудников в компании.

Задание

Чем объясняется актуальность подобной компенсационной формы внутренней социальной ответственности? Какие факторы влияют на включение в социальный пакет тех или иных элементов? Как модернизировать социальный пакет в компании «Любо-Дорого & К°»?

Для справки: «Любо-Дорого & К°» – вымышленная компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У пред-

приятия есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт – товус. Товус – универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), ориентированный как на частного, так и на корпоративного клиента.

Задание 9.4

Вы ищете работу, используя различные источники информации. Расскажите, на что, при поиске работы, вы обращаете внимание. Играет ли наличие социального пакета в организации важным фактором при выборе работы.

Составьте социальный пакет в соответствии со своими потребностями, с учетом принципов КСО.

ТЕМА 10. КСО: ПОДДЕРЖКА ГОСУДАРСТВОМ И БИЗНЕСОМ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ, ЗДРАВООХРАНЕНИЯ, КУЛЬТУРЫ

Задание 10.1

Определите, какие виды внешней корпоративной социальной ответственности реализует на практике ОАО «ЛУКОЙЛ», согласно представленному ниже социальному кодексу.

СОЦИАЛЬНЫЙ КОДЕКС ОАО «ЛУКОЙЛ»

Часть II. СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЕ УЧАСТИЕ КОМПАНИИ В ЖИЗНИ ОБЩЕСТВА

Осознавая новую социальную ответственность бизнеса в условиях растущего неравенства населения в доступе к достойному труду и благам, Компания принимает добровольные обязательства по социально ответственному участию как в жизни местного населения в регионах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», так и общества в целом.

2.1. Развитие монопроизводственных населенных пунктов

Принимая во внимание тот факт, что крупнейшие организации нефтедобывающего сектора Группы «ЛУКОЙЛ» являются градообразующими в районах своей деятельности, Компания строит свою деятельность на следующих принципах:

- взаимовыгодное сотрудничество с региональными органами государственной власти и муниципальными органами власти на благо социально-экономического развития территории;
- развитие компенсационной деятельности нефтедобывающих организаций Группы «ЛУКОЙЛ» как недропользователей;
- социально ответственное поведение как перед лицом работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ», так и местного населения в целом.

Развивая производственные мощности в таких районах и создавая качественные условия труда и жизни для своих работников, Компания готова принимать доленое участие в ремонте, реконструкции объектов социально-бытового и культурного назначения для нужд населения районов.

2.2. Природоохранная деятельность

Компания, являясь крупным недропользователем, осознает свою ответственность перед обществом по сохранению благоприятной окружающей среды, рациональному использованию природных ресурсов, а также рассчитывает на понимание обществом сложности и масштабности задач, стоящих перед Компанией в этой области, для чего:

- осуществляет периодическое информирование и поддерживает открытый диалог со всеми заинтересованными сторонами в деятельности Компании в области промышленной и экологической безопасности, публикует отчеты о своей деятельности, о результатах оценки воздействия на окружающую среду, персонал и население;

- поощряет понимание вопросов охраны здоровья и окружающей среды среди акционеров, партнеров и населения, проживающего в районах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

2.3. Развитие науки, образования, технологий и инноваций

Осознавая, что конкурентоспособность Компании зависит от научного подхода к освоению природных ресурсов, развития научно технической базы для разработки новых технологий и материалов, качества профессиональной подготовки работников, Компания постоянно содействует развитию научного потенциала и повышению качества образования путем:

- финансирования научно-исследовательских и опытно-промышленных работ в области разведки и освоения залежей углеводородов, разработки инновационных технологий и материалов, снижения себестоимости добычи, повышения экологической безопасности производства и во многих других областях нефтегазовой отрасли;

- оказания финансовой поддержки профильным региональным образовательным и научно-исследовательским программам и проектам;

- укрепления материально-технической базы профильных учебных заведений профессионального образования и учебных подразделений организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;

- организации конкурсов научно-технических разработок среди молодых ученых и специалистов;

- оказания организационной и материальной поддержки аспирантам и докторантам, работающим в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»;

- материального стимулирования молодежи, обучающейся в профильных учебных заведениях профессионального образования.

2.4. Сохранение национально-культурной самобытности

Высоко оценивая дополнительные возможности, которые дает Компании богатейшее национальное и культурное многообразие ее работников и населения, проживающего в районах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», Компания строит свою работу с персоналом и местным населением на следующих принципах:

- сохранение и поддержание традиций национальной терпимости и благожелательности, свойственных многонациональной нефтяной отрасли;

- создание условий для сохранения национальных и культурных традиций,

ценностей, искусств и ремесел в районах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;

- уважение религиозных верований работников и местного населения и содействие в возрождении национальных религиозных святынь;

- содействие коренным народам в доступе к профессиональной подготовке, квалифицированным рабочим местам, высшему образованию, а также к лучшим условиям отдыха и оздоровления.

В этих целях Компания предпринимает, по мере возможности, следующие шаги:

- частичная компенсация стоимости летнего оздоровительного отдыха детей работников – представителей малочисленных коренных народов, включая проезд к месту отдыха и обратно;

- оплата обучения студентов-представителей малочисленных коренных народов в вузах по специальностям нефтегазового профиля;

- оказание помощи в реставрации национальных исторических памятников;

- оказание помощи в реставрации и возведении культовых сооружений различных вероисповеданий в районах деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;

- оказание материальной и организационной поддержки коллективам народного творчества, домам детского творчества и другим организациям, развивающим народные искусства и промыслы;

- содействие в организации конкурсов, фестивалей, концертов народного творчества;

- содействие в организации торговли сувенирами, изделиями народного творчества, продуктами традиционных промыслов в крупных городах в целях материальной поддержки малого бизнеса среди коренных народов.

2.5. Поддержка культуры и спорта

Осознавая основополагающую роль меценатства и спонсорства для развития культуры и спорта в условиях рыночной экономики, Компания изыскивает возможности для оказания материальной поддержки:

- творческим личностям и коллективам, театрам, музеям;

- спортивным командам различного уровня — от дворовых до национальных сборных;

- общественным организациям, поддерживающим детский спорт.

2.6. Содействие социальным группам и общественным объединениям, нуждающимся в поддержке

Признавая необходимость формирования зрелого гражданского общества как активной и самостоятельной стороны в переговорах между государством, бизнесом и обществом, Компания, по мере возможности, оказывает материальную и организационную поддержку:

- общественным организациям ветеранов в целях поддержки социальной группы, оказавшейся в сложном материальном положении в условиях перехода к рыночной экономике;

- общественным объединениям ветеранов и/или членов семей военнотру-

жащих, принимавших участие или погибших в военных конфликтах либо в ходе правоохранительной деятельности;

- общественным организациям инвалидов в целях создания среды для полноценной жизнедеятельности людей с ограниченными физическими возможностями;

- общественным объединениям и их инициативам в пользу детей-сирот, детей улицы, детей-беженцев;

- общественным объединениям беженцев.

2.7. Благотворительная деятельность Компании и работников

Признавая непреходящую ценность благотворительной деятельности в любом обществе и особую нуждаемость в ней некоторых организаций и людей в сложный переходный период, Компания использует имеющиеся возможности для оказания благотворительной помощи:

- индивидуальным лицам – беженцам, ветеранам труда, инвалидам, детям-сиротам, семьям погибших солдат и офицеров, семьям работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ», погибших на производстве, и многим другим;

- государственным бюджетным организациям социальной направленности, оказавшимся в трудном положении – больницам, детским домам, домам престарелых, образовательным учреждениям и учреждениям науки и культуры;

- религиозным и благотворительным организациям.

Одним из приоритетных направлений своей благотворительной деятельности Компания считает заботу о детях-сиротах.

Средства на благотворительность поступают как из средств организаций Группы «ЛУКОЙЛ», так и из личных средств работников.

ТЕМА 11. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: СТАНДАРТИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ВНЕШНИХ СООБЩЕСТВ

Задание 11.1

Компания «Энергия» обеспечивает передачу электроэнергии электрическими сетями, в частности собственными воздушными линиями электропередачи 0,4-110 кВ. Однако надежной передачи электроэнергии препятствовали гнезда, построенные аистами на опорах действующих электрических линий. В течение последних десятилетий происходит процесс переселения аистов с деревьев и крыш на опоры низковольтных линий электропередачи. Гнезда на опорах представляют угрозу и для аистов, и для надежного энергоснабжения региона. Молодые птицы, вылетая из гнезда, часто травмируются от столкновения с электролиниями, тем самым провоцируя обесточивание целых присоединений. Охрана белого аиста закреплена законодательными актами. Таким образом, этот вид защищен от физического истребления и разрушения среды его существования.

Задание

Разработайте долгосрочную программу компании, направленную на разрешение указанного конфликта интересов, включая цели, основные направле-

ния и этапы реализации. Проанализируйте возможные проблемы, с которыми может столкнуться компания в ходе ее реализации.

Задание 11.2

Проанализируйте, какие национальные стандарты являются основой разработки стандартов корпоративной социальной ответственности? Какова логическая взаимосвязь международных стандартов ISO 9004:2009 и ISO 26000:2010?

ТЕМА 12. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 12.1

Анри де Геус в книге «Живущая компания» приводит данные одного исследования проведенного голландцами относительно продолжительности жизни компаний в Японии и в Европе. Исследование показало, что средняя продолжительность жизни компании примерно 12,5 лет. Средний возраст жизни трансконтинентальной корпорации составляет 40-50 лет. Из компаний, входивших в Fortune 500 в семидесятых, к 1983 г. не существовало уже около трети. Такой уровень «смертности» в корпоративном мире А. де Геус объясняет концентрацией внимания менеджеров на прибыли и на финансовых показателях, а не на людях, которые и есть сама компания. Устойчивость развития организации как системы связана с природой самой системы, а также с учетом изменений во внешней среде. Те переменные, на которые организация может влиять, считают факторами устойчивого развития.

Задание

Назовите типы факторов устойчивого развития.

Задание 12.2

Интеграция принципа КСО в стратегию развития бизнеса становится характерной чертой современных организаций. Организации, обладая основными финансовыми, материальными и человеческими ресурсами, оказывают значимое влияние на решение социальных проблем и развитие территории, на которой они находятся. Благодаря пониманию организациями такой своей роли в обществе и появилось КСО. Как правило, выделяют две основные составляющие концепции КСО, оказывающие влияние на устойчивость развития организации.

Задание

Назовите эти принципы КСО. Как они влияют на устойчивое развитие организации? Аргументируйте свой ответ.

Задание 12.3

Определите возможные риски возникновения кризиса в зависимости от уровня корпоративной социальной ответственности, согласно данным таблицы.

Уровень КСО	Содержательные характеристики	Примеры типичных практик	Риск возникновения кризиса
Противоправности / безответственности	Компании не придерживаются 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	
Законопослушности	Компании придерживаются закона в минимально необходимой для их выживания степени	Соответствие стандартам безопасности продукта. Выплата зарплаты не ниже минимальной. Утилизация отходов производства	
Фрагментарности	Компании вовлечены в ограниченное число видов деятельности, ассоциируемых с широкой трактовкой КСО. Мотивы подобной деятельности носят смешанный характер - от ориентации на долгосрочную прибыль до удовлетворения личных амбиций собственников	Участие в программах благотворительности. Спонсорство. Поддержка местных сообществ. Создание и поддержание объектов социальной сферы для работников компании. Повышение качества, сертификация на стандарт ISO 9000	
Стратегический	Компании исповедуют систематический целевой подход к различным аспектам деятельности, как вносящим вклад в рост финансовых результатов. Мотивы деятельности носят стратегический характер	Управление человеческими ресурсами, направленное на отбор, сохранение и развитие компетентного персонала. Обслуживание потребителей, подразумевающее определение потребностей и обеспечение обратной связи. Развитие всеобщего менеджмента качества, сертификация на стандарты ISO 9000, ISO 14000	
Всемерной поддержки 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 предыдущему уровню. Наем инвалидов и представителей меньшинств. Использование натуральных, экологически чистых материалов. Активная поддержка запрещения ядерных испытаний, защиты лесов. Прямая поддержка организаций социальных активистов «Гринпис»	

ТЕМА 13. ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ В КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Задание 13.1

Какой смысл вы вкладываете в понятие «социально ответственное потребление»? Кто для вас «этичный потребитель»? Какие факторы, с вашей точки зрения, влияют на этичность или неэтичность потребительского поведения?

Предложите варианты «ответственной» маркировки, списки продукции (продукты питания, косметика, бытовая химия, одежда и т. д.) различных независимых организаций с позиции соответствия принципам этичности (в процессе производства не был нанесен вред экологии, не нарушались права человека, не тестировались на животных и др.).

Какие аргументы приводят противники этичного потребления?

Считаете ли вы себя ответственным потребителем?

Задание 13.2

Может ли бизнес быть этичным? Что Вы понимаете под этикой бизнеса? Что понимает под этикой бизнеса общественность?

Постарайтесь аргументировано ответить на данные вопросы, рассмотрев несколько «жизненных ситуаций». Очень важно понять и увидеть разницу между «теорией» и «практикой» этики бизнеса.

Задание 13.3

На примере конкретной компании охарактеризуйте психологические законы и механизмы, лежащие в основе организационного поведения людей, и, исходя из этих законов, сформулируйте общие правила и табу корпоративной культуры. Рассмотрите такие элементы организационного управления как принципы подбора команды; правила и нормы фирменного стиля в одежде, дизайне, оформлении рабочих мест; правила конфиденциальности информации; принципы иерархии и доступности руководства для сотрудников; принципы распределения ресурсов между подразделениями и др.

Задание 13.4

Каждый из нас обладает широким жизненным опытом, и возможно Вы сталкивались с очень правильным, этичным поступком, который совершили Вы, Ваши коллеги или, может быть, Вы просто случайно узнали об этом из средств массовой информации.

Приведите свой пример о самом этичном поступке в бизнесе (при необходимости можно изменить имена и/или названия компаний).

Задание 13.5

Опишите, каким образом этика бизнеса влияет на выполнение текущих задач компании, на взаимоотношения между сотрудниками. Как Вы считаете, этика бизнеса является отличительной чертой бизнеса или личности в целом?

Задание 13.6

На приведенной ниже схеме видно, на какие факторы влияет этика бизнеса в организации работы, как отдельной личности, так и всей компании.

ЭТИКА БИЗНЕСА = ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕСА

Правила игры для эффективного развития в бизнес-среде



Простые практические инструменты для увеличения эффективности личности и бизнеса, готовые для внедрения в текущую повседневную деятельность «прямо сейчас».

Приведите несколько примеров, как этичность или неэтичность того или иного действия/события сказывается на работе личности или бизнесе.

Задание 13.7

Этический кодекс компании «Кока-Кола» состоит из пяти разделов. Первый регулирует выполнение обязательств по бухгалтерским счетам и отчетам компании. Во втором описаны потенциальные конфликты, которые могут возникнуть в результате столкновения интересов служащих компании. Третий регулирует взаимодействия компании с государственными учреждениями, официальными лицами, клиентами и поставщиками. В четвертой части регламентируется участие служащего в деятельности политических партий и других компаний. Пятый раздел содержит указания по реализации правил кодекса.

Укажите причину, по которой данный кодекс нельзя считать социально-ориентированным.

ТЕМА 14. ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Задание 14.1

Среди показателей, используемых при оценке ответственности современных компаний перед обществом, важное место занимает такая группа показателей, как «Отчисления для государства и помощь обществу». Какие конкретно

ТЕМА 15. НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Задание 15.1

За право размещать на своей продукции олимпийские кольца компании-спонсоры заплатили \$400 млн.

Опрошенные «Ъ» олимпийские спонсоры как один уверяли, что на рост продаж их продукции спонсорство практически не влияет. При этом за участие в программе The Olympic Partnership, дающей право именоваться официальным спонсором Олимпиады, в общей сложности заплачено \$400 млн. За эти деньги спонсоры получили право размещать на своей продукции олимпийские кольца. Телереклама оплачивается ими отдельно.

По словам менеджера по маркетингу Samsung Electronics (эта компания входит в число спонсоров Олимпиады) Дениса Сегета, спонсорская реклама является в первую очередь имиджевой и не призвана продвигать тот или иной продукт. «Итоги Сиднея будут подведены только к ноябрю», – добавил господин Сегет.

Правда, как отметил директор по связям с общественностью компании «Кока-кола в России» Дмитрий Шульга, баночки Coca-Cola с олимпийской символикой «уходят» быстрее, чем обычные. Разумеется, не только в дни проведения Олимпиады.

Пока спонсоры пытаются оценить, что дала им имиджевая рекламная кампания, некоторые производители спортивных товаров считают барыши – Игры вызвали всплеск спроса на их продукцию. В самой выигрышной ситуации – компании, «одевающие» олимпийские сборные.

А вот в представительстве компании Adidas заметного влияния Олимпиады на популярность своей коллекции в России не прогнозируют. По словам директора по маркетингу Дмитрия Биневского, для того чтобы использовать Игры в качестве эффективного маркетингового хода, необходимо строить рекламную кампанию именно вокруг

Олимпиады, как это сделала Reebok. Поскольку Adidas, по словам Биневского, не ведет сейчас крупной рекламной кампании, то и большой отдачи не ждет. Наоборот, уровень продаж Adidas в России за время Олимпийских игр несколько снизился.

Впрочем, для того чтобы привлечь новых клиентов, далеко не всегда надо тратиться на одежду для олимпийцев. Рекламную акцию (совершенно бесплатную для компании-производителя спортивного инвентаря или одежды) обязательно проведет кто-нибудь из чемпионов. В 1985 году, например, немецких производителей теннисных ракеток и строителей кортов осчастливил Борис Беккер – он стал чемпионом Уимблдона. С этого момента теннис в Германии превратился в один из самых популярных видов спорта.

Коммерческий директор магазина «Дом спорта» Дмитрий Восторгов прогнозирует замедленную реакцию спортивных болельщиков. Он говорит, что Олимпийские игры в период их проведения стимулируют только покупку но-

вых телевизоров. Желание приобщиться к спорту, считает Восторгов, возникает у болельщиков спустя две недели после закрытия Игр.

Тем не менее посетители спортивных залов, бассейнов и фитнес-центров демонстрируют рост интереса к спортивному досугу – и это, безусловно, связано с Олимпиадой.

Самую быструю реакцию поклонников спорта зафиксировал менеджер по продажам фитнес-центра World Class Константин Карпов. Возобновить членство в спортивном клубе нынешней осенью захотели на 5–10% больше его членов, чем в прошлом году. Кроме того, новичков по сравнению с аналогичным периодом прошлого года стало больше на 20%. Возможно, потому что в World Class можно заниматься спортом, одновременно наблюдая за телетрансляцией Олимпийских игр.

Вопросы для анализа ситуации

1. Почему, по вашему мнению, фирмы вложили \$400 млн. за право именованья официальным спонсором российской сборной на Олимпиаде в Сиднее?
2. По вашему мнению, реклама с символикой Олимпиады больше влияет на объем продаж в преолимпийский или послеолимпийский период?
3. Что дает спонсорство компаниям в долгосрочной перспективе?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Глебова, И.С. Социальная ответственность бизнеса в России и за рубежом [Электронный ресурс]: Учебное пособие / И.С. Глебова. - Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008. - 112 с. - Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/125/78125> - Загл. с экрана.
2. Григорян, Е.С. Корпоративная социальная ответственность: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс]: учебник / Е.С. Григорян, И.А. Юрасов. - Электрон.дан. – М.: Дашков и К, 2016. – 248 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?p11_id=70646. – Загл. с экрана.
3. Коротков, Э.М. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. - М.: Издательство Юрайт, 2013
4. Орехов, С.А. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова. - Электрон. дан. - М.: Дашков и К, 2013. - 440 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?p11_id=5637. - Загл. с экрана.

Дополнительная литература

1. Веревкин, Л. П. Социальная ответственность бизнеса [Электронный ресурс] // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. - 2010. - № 1(95). - Режим доступа: [http://wciom.ru/fileadmin/Monitoring/95_1/2010_1\(95\)_3_Verevkin.pdf](http://wciom.ru/fileadmin/Monitoring/95_1/2010_1(95)_3_Verevkin.pdf)- Загл. с экрана.
2. Чмель, С.Ю. Корпоративная социальная ответственность в условиях модернизации экономики России [Электронный ресурс] / С.Ю. Чмель // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством, 2011. - №2. - Режим доступа <http://e.lanbook.com/view/journal/89913/>. - Загл. с экрана.
3. Игумнов, О.А. Теоретические аспекты генезиса концепции корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс] / О.А. Игумнов // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика, 2012. - №22. - Режим доступа <http://e.lanbook.com/view/journal/71002/>. - Загл. с экрана.
4. Толоконникова, А.А. Роль корпоративной ответственности в развитии экономики России. Реализация программ российскими предприятиями [Электронный ресурс] / А.А. Толоконникова // Вестник Гуманитарного университета, 2013. - №3. - Режим доступа <http://e.lanbook.com/view/journal/90126/>. - Загл. с экрана.

5. Орлянская, Г.Л. Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г.Л. Орлянская, Ю.Н. Юрлов; Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, Институт менеджмента и информационных технологий в г. Череповце, Кафедра менеджмента. - Электрон. текстовые дан. - Череповец, 2013. - Режим доступа: <http://dl.unilib.neva.ru/dl/2/3517.pdf>. - Загл. с экрана.
6. Завьялова, Л.В. Внутренняя инфраструктура производственно-предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: монография / Л.В. Завьялова, А.Е. Миллер. - Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2013. - 182 с. - Режим доступа <http://e.lanbook.com/view/book/61884/>. - Загл. с экрана.

*Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной
сети «Интернет»*

1. <http://www.cfin.ru/> Журнал «Корпоративный менеджмент»
2. <https://soc-otvet.ru/> Специализированный ресурс «Социальная ответственность бизнеса»
3. <http://www.oilru.com/sp/archive/> Журнал «Социальное партнерство»
4. <http://www.rbc.ru/> Деловое информационное пространство
5. <http://portal-u.ru/> Информационно-управленческий портал «Портал «У»
6. <http://hr-portal.ru/> HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров
7. <http://www.iqlib.ru/> Интернет-библиотека образовательных изданий
8. <http://elibrary.ru/> Научная электронная библиотека

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / Сост.: Г.И. Грекова, М.В. Киварина, А.Н. Макаревич – Изд-во: НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2014. – 100 с. - Режим доступа: novsu.ru/file/1194971. - Загл. с экрана.
2. Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.В. Бакша, А.А. Данилюк; [науч. ред. В. А. Давыденко]; Тюменский гос. ун-т, Ин-т права, экономики и управления. - Тюмень: Тюменский гос. ун-т, 2012. - 292 с.: ил., табл. - Режим доступа: <https://icdlib.nspru.ru/view/icdlib/4456/read.php>. - ISBN 978-5-400-007980-9. - Загл. с экрана.
3. Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс]: методические указания к выполнению практических работ для студентов бакалавриата очной формы обучения направления подготовки 38.03.02 Менеджмент / М-во образования и науки Рос. Федерации, нац. исследоват. Моск. гос. строит. ун-т, каф. социальных, психологических и правовых коммуникаций; сост. Л.В. Власенко. - Электрон. дан. и прогр. (0,45 Мб). - Москва: НИУМГСУ, 2015. - Учебное сетевое электронное издание - Режим доступа: lib-04.gis.mgsu.ru. - Загл. с экрана.
4. Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Корпоративная социальная ответственность» для студентов направления 380302 «Менеджмент» для всех профилей и форм обучения [Электронный ресурс] / ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет»; сост. Н.Л.Володина. - Воронеж, 2014. - 34 с. - Режим доступа: StudFiles.ru. - загл. с экрана.
5. Практический менеджмент: учебное пособие / под общ. ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 324 с.
6. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Электронный ресурс] / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. - М.: Издательство Института Психотерапии, 2002. - 362 с. - Режим доступа: http://my-enu-site.narod.ru/files/N.P._Fetiskin_V.V._Kozlov_G.M._Manuilov_Socialno-psihologicheskaya_diagnostika.pdf. - Загл. с экрана.

Учебное издание

Швецова Ольга Александровна

***КОРПОРАТИВНАЯ
СОЦИАЛЬНАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ***

Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала)
для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент

Редактор Павлютина И.П.

Подписано к печати 30.03.2017 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Бумага печатная. Усл. п. л.2,67. Тираж 25 экз. Изд. №5282.

Издательство Брянского государственного аграрного университета
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ