

# ПРОБЛЕМЫ КСО, ВЫЯВЛЕННЫЕ В ПРОЦЕССЕ ЭВОЛЮЦИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

УДК 65.012.612

**Анна Вячеславовна Гусева**,  
аспирантка Финансового Универси-  
тета при Правительстве Российской  
Федерации  
Тел. 8 (964) 704-66-33  
Эл. почта: anna-guseva@mail.ru

Статья посвящена вопросам ретроспективного анализа возникновения и внедрения стандартов корпоративной социальной ответственности в различных деловых культурах с учетом кросс-культурных различий между представителями данных культур. Особое внимание автор обращает на актуальные проблемы и барьеры для внедрения стандартов корпоративной социальной ответственности на современных российских предприятиях и дает рекомендации для адаптации иностранных моделей внедрения с учетом кросскультурных различий.

*Ключевые слова:* корпоративная социальная ответственность, внедрение корпоративной социальной ответственности, кросскультурные различия.

**Anna V. Guseva**,  
Post-graduate student of Financial Uni-  
versity under Government of The Russian  
Federation  
Тел. 8 (964) 704-66-33  
E-mail: anna-guseva@mail.ru

## CSR ISSUES IDENTIFIED IN THE EVOLUTION OF MANAGEMENT IN RUSSIAN COMPANIES

The article is devoted to a retrospective analysis of the emergence and implementation of corporate social responsibility in different business cultures, including cross-cultural differences between members of these cultures. Author pays particular attention to the current problems and barriers for the implementation of corporate social responsibility in modern Russian enterprises and provides recommendations for the implementation of adaptation of foreign models, including cross-cultural differences.

*Keywords:* corporate social responsibility, implementation corporate social responsibility, cross-cultural differences.

## 1. Введение

Корпоративная социальная ответственность – концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на сотрудников, поставщиков, заказчиков, акционеров, местные сообщества и другие заинтересованные стороны общества. Применение данной концепции значительно выходит за минимальные рамки, установленные законодательством [12].

## 2. Эволюция понятия корпоративной социальной ответственности в России и в мире

Корпоративная социальная ответственность не в качестве разовых благотворительных акций, а как постоянно действующая концепция появилась в Великобритании в начале XIX века, в период индустриализации в связи с усилением рабочего движения и, как следствие, созданием профсоюзов, что оказывает давление на предпринимателей, а с другой – осознание предпринимателями того, что более лояльный подход в управлении не уменьшает прибыль компании, а увеличивает её, т.к. люди, у которых созданы условия для жизни, лучше работают и не принимают участие в забастовках. Одними из первых социальных реформаторов стали англичане Роберт Оуэн и семья Кедбери, которые на своих предприятиях сократили рабочий день, отказались от детского труда, построили больницы и школы.

Аналогичные процессы происходили и в Российской Империи, где первые социальные реформы, включающие постройку больниц и школ для работников, были проведены на Кренгольмской и Трехгорской мануфактурах. После 1917г. единственным работодателем стало государство, поэтому недавно появившееся осознание социальной ответственности бизнеса, отпало за ненадобностью, т.к. вся социальная ответственность за работника была возложена на государство. Таким образом, в то время как в других странах КСО имеет обширную историю, в современной России она насчитывает не более 10–15 лет, что, безусловно, является недостаточным сроком для формирования культуры ведения бизнеса.

Другими причинами относительно невысокого уровня применения КСО среди российских компаний являются:

1. Часто принудительный порядок, при котором инициатива исходит не от предпринимателя, а от государства, а предприниматель должен её выполнять;
2. Отсутствие развитой корпоративной культуры, а зачастую и отсутствие понимания, особенно у бизнесменов старшего поколения, что представляет из себя корпоративная культура и для чего она необходима. Как следствие, отсутствие иной возможности, кроме материальной, заинтересовать персонал в чем-либо, выходящим за рамки должностных полномочий;
3. Недооценка значимости применения КСО предпринимателями;
4. Ошибочное отождествление КСО с благотворительностью.

## 3. Корпоративная социальная ответственность на современном этапе развития

С другой стороны, рассмотрим факторы, которые, напротив, помимо альтруистических намерений, побуждают компании применять концепцию КСО в современных условиях хозяйствования:

1. Глобализация. Компании, выходящие на мировые рынки, вынуждены вести бизнес так, как ведут его успешные компании других развитых странах для того, чтобы быть конкурентоспособными.
2. Увеличение конкуренции. Это конкуренция и за лучших работников (мотивирует компании создавать достойные условия труда, чтобы привлечь и

удержать лучших), и за потребителя (к примеру, экологически чистая продукция или поддержка местного футбольного клуба как дополнительные факторы лояльности покупателей).

3. Ограниченность природных ресурсов, что мотивирует компании выступать спонсорами научных разработок по данной проблематике.

4. Деятельность профсоюзов, а так же некоммерческих общественных организаций, представленных в различных сферах, от защиты окружающей среды (Green Peace) и до защиты прав человека (Human Rights Watch).

5. Развитие СМИ и Интернета. Повышение осведомленности стейкхолдеров и возможностей их влияния на корпорации обусловили распространение и возросшее влияние СМИ и Интернета. Таким образом, СМИ одновременно ставят задачу перед бизнесом, освещают пути её разрешения и дают оценку конечному результату.

6. Экологические катастрофы и экономические скандалы, которые могут негативно отразиться на репутации компании.

7. Увеличение качества жизни, развитие самосознания общества. Современный человек осознает себя ответственным за окружающую среду, хочет потреблять качественные и экологически чистые продукты.

В настоящее время понятие КСО включает в себя следующие аспекты [15]:

1. ответственность бизнеса перед государством и обществом (участие в местной инфраструктуре, пожертвования, корпоративная благотворительность и корпоративное волонтерство, научные исследования, поддержка науки и образования и т.д.);

2. ответственность компании перед персоналом (отсутствие дискриминации, соблюдение прав человека, забота о здоровье, образовании и самореализации сотрудников и т.д.);

3. ответственность по обязательствам перед партнерами;

4. ответственность за выпуск качественной, безопасной продукции, достоверная информация о возможном вредном влиянии продукта.

#### 4. Проблемы внедрения КСО на современном этапе развития

При первом рассмотрении создается впечатление, что внедрение стандартов корпоративной социальной ответственности имеет только положительные стороны, – но многие не разделяют это мнение. Считается, что, к примеру, производители табачной и алкогольной продукции ведут такие компании для «переключения внимания общественности со своей основной деятельности». Иная причина – внедрение КСО для извлечения коммерческого преимущества (улучшение условий налогообложения и т.д.), показав себя с положительной стороны перед обществом или государственными органами.

Чаще всего претензии подобного рода предъявляются компании, чьей основной вид деятельности не является однозначным. Помимо, табачных и алкогольных компаний, таким претензиям часто подвергаются предприятия быстрого питания McDonald's. Принято считать, что употребление большинства предлагаемых в данной сети блюд не является полезными для здоровья, их часто употребление может вызвать ожирение и развитие сердечно-сосудистых заболеваний, но при этом компания имеет обширную благотворительную программу [16], помогая детям, оставшимся без попечения родителей, детям с ограниченными возможностями здоровья и т.д. Многие считают такое поведение компании «проявлением двуличия», и в связи с этой предубежденностью, обеспечить функционирование данных программ и добиться желаемых результатов компании было значительно сложнее, чем, если бы данным видом благотворительности занималось бы предприятие другого профиля деятельности.

Другой аспект корпоративной социальной ответственности с участием McDonald's: как известно, работа в McDonald's считается одной из самых низкооплачиваемых и непрестижных работ в мире, существует даже специальный термин mcjob [11] (в русском языке нет его точного аналога и данный термин используется в основном в англоязычных странах), означающий

низкооплачиваемую, временную работу. Корпорация McDonalds решила бороться с данной тенденцией и занялась внедрением принципов КСО в своей кадровой политике: в компании созданы все условия для адаптации и мотивирования персонала: обучение, карьерный рост, система конструктивной обратной связи и наставничества, корпоративные мероприятия и т.д.

Впрочем, с подобным проблемами столкнулись не только иностранные, но и российские компании, чья корпоративная культура отличается от традиционной. Причиной этого является отсутствие четкого понимания в профессиональной среде определения «социальная ответственность» и его предназначения. В странах с развитой формой рыночной экономики концепция социальной ответственности формировалась под влиянием гражданского общества, в свою очередь, в России гражданское общество начало формироваться не более 15–20 лет назад. Первопроходцами в данной области стали несколько успешных компаний, работающих по моделям организаций стран с развитой рыночной экономикой. В качестве примеров последних можно назвать компанию «Газпром», которая не только занималась улучшением здоровья, благосостояния и условий труда своих сотрудников, т.е. инвестировало в кадровую политику, но и участвовала в социальной жизни регионов, занималась развитием детского и юношеского спорта. Подобные программы есть и у других российских компаний, таких как «Татнефть», «Башнефть», «Альфа-Банк» и т.д [13].

#### 5. Исследование влияния корпоративной социальной ответственности на бизнес-среду

Согласно опросу, проведенному Общероссийской Общественной организацией «Деловая Россия» [14], предлагается следующая система влияния наличия программы корпоративной социальной ответственности на компанию, по пятибалльной шкале (чем выше балл, тем выше положительное влияние):

Так же автором данной статьи было проведено исследование влия-

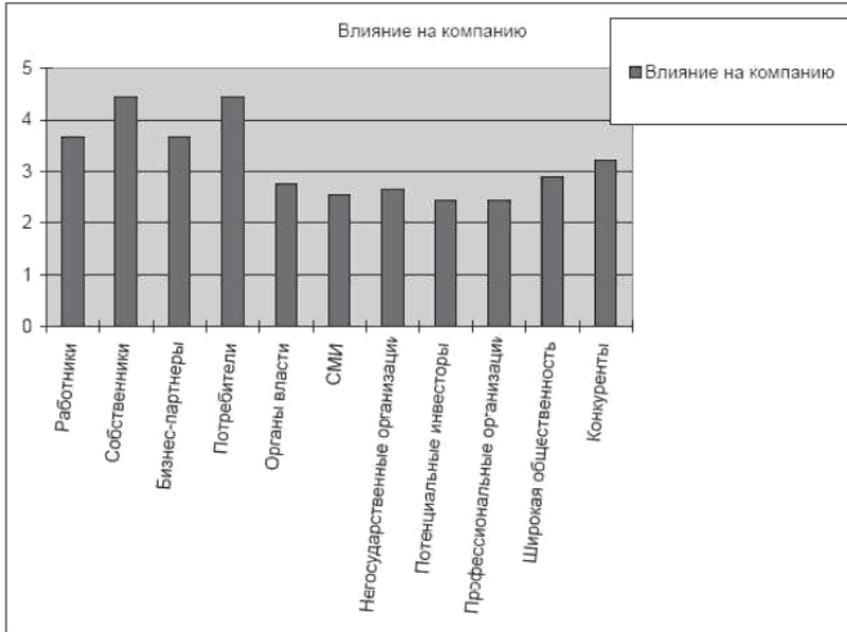


Рис. 1. Влияние КСО на внешнюю и внутреннюю среду компании

ния внедрения программ корпоративной социальной ответственности в компаниях, к которым автор имел непосредственное отношение. Исследование проводилось на основе анкетирования сотрудников предприятий розничной торговли, по пятибалльной системе. В анкетировании приняло участие более 300 человек.

Данные из вышеприведенной таблицы позволяют сделать вывод

о том, что для работников наиболее значимыми и, как следствие, мотивирующими являются те только те факторы, которые касаются непосредственно их благополучия (например, медицинское страхование, дополнительные социальные выплаты и возможность получить образование или повысить свою квалификацию), но и те проявления корпоративной социальной ответственности, благодаря которым сотрудник может

чувствовать гордость не только за свою компанию (как это было бы в случае поддержки, например, местного футбольного клуба), но и гордость за себя, свою причастность к внедрению КСО (например, сдача крови или волонтерство).

Так же практика деятельности крупных компаний данного сегмента показывает, что вслед за внедрением программ КСО, увеличивается количество желающих работать в данной организации.

### 6. Заключение

Таким образом, можно сделать вывод, что наличие программ корпоративной социальной ответственности положительно влияет не только на развитие и благосостояние общества, но и на деятельность компании, её экономическую эффективность, что наглядно проиллюстрировано приведенными выше графиками, отражающими положительное влияние (увеличения лояльности) внедрения программы корпоративной социальной ответственности как на работников данной организации, так и на потребителей её продукции, органы власти, СМИ и т.д. Как следствие, значимость положительного эффекта от внедрения КСО в организации превышает организационные трудности, с которыми компания сталкивается в процессе внедрения данной концепции в свою деятельность.

Таблица 1

#### Влияние КСО на компанию по результатам анкетирования сотрудников

Показатель	средняя степень оценки
Участие в развитии местной инфраструктуры	1
Научные исследования	1
Правила ведения бизнеса (законность/прозрачность)	3
Экологическая составляющая	3
Отсутствие дискриминации при приеме на работу/ карьерном росте	3
Обеспечение возможности повышения уровня образования среди сотрудников / самореализации	5
Забота о здоровье сотрудников, дополнительные меры социальной поддержки (напр., выплаты при рождении ребенка, выходе на пенсию и т.д.)	5
Забота о семье сотрудников (напр., гибкая система занятости и отпусков, поддержка образования детей сотрудников, организация корпоративного детского сада и т.д.)	4
Поддержка спортивных клуб/местных творческих коллективов и т.д.	4
Благотворительность, в которой работники не принимают непосредственного участия (напр., оснащение современным оборудованием профильного ВУЗа)	2
Благотворительность, в которой работники принимают непосредственное участие (напр., акции по сдаче крови, профессиональная деятельность )	5

### Литература

- Андерсон К.М. Мексиканский проект Роберта Оуэна // История социалистических учений, 1987. М., 1987. С.47–68.
- Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции. – Москва: Высшая школа менеджмента, 2011.
- Бородкин Л. И., Сафонова Е. И. Трёхгорка на пути от 1917 г. к НЭП: эволюция трудовых отношений // Экономическая история. Обзорение. Вып. 9. М., 2003. С.59–73.
- Виттенберг Е.Я. Социальная ответственность бизнеса на постсоветском пространстве. – Москва: РГГУ, 2011.
- Жид Ш., История экономических учений – М.: Экономика, 1995. – С.211

6. Коротков Э.А. Корпоративная социальная ответственность. – Москва: Юрайт, 2013.

7. Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность. – Москва: Дашков и Ко, 2007.

8. Павлова Т. А. Джон Беллерс и английская социально-экономическая мысль второй половины XVII в. — М., 1979. С. 98–99.

9. Чубарова Т.В. Социальная ответственность в рыночной экономике. Работник, рынок, государство. – М: Нестор-История, 2013.

10. «Merriam-Webster: 'McJob' is here to stay». – New York: The Associated Press, 2003. – 138 p.

11. Grayson, D., Hodges, A. Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business. – London: Dorling Kindersley, 2001– 54 p.

12. Turin S. P. From Peter the Great to Lenin: History of Russian Labour Movement With Special Reference to Trade Unionism. – Psychology Press. – P. 37.

13. Иванов В.В. Эффект социальных программ. // Газета «Труд» – 28.02.2001 – С.7

14. Общероссийская общественная организация «Деловая Россия» // «Социальная ответственность биз-

неса: Опыт России и Запада» <http://www.deloros.ru/>

15. Социальная ответственность бизнеса <http://www.soc-otvet.ru/>

16. Благотворительные акции компании McDonald's в России. <http://www.rmhc.ru/>

#### References

1. Anderson K.M. The Mexican project of Robert Owen // *Istoriya socialisticheskikh uchenij*, 1987. М., 1987. S.47–68.

2. Blagov Y.E. Corporate social responsibility. The evolution of the concept. – Moskva: Vysshaya shkola menedzhmenta, 2011.

3. Borodkin L.I., Safonov E.I. Trekhgorka on the way from 1917 to the NEP: the evolution of labor relations // *Ekonomicheskaya istoriya. Obozrenie. Vyp. 9. М., 2003. S.59–73.*

4. Wittenberg E.Y. Social responsibility of business in the former Soviet space. – Moskva: RGGU, 2011.

5. Gide S., *History of Economic Thought* – М.: *Ekonomika*, 1995. – S.211

6. Korotkov E.A. Corporate social responsibility. – Moscow: Yurayt, 2013 .

7. Krichevsky, N.A., SF Goncharov *Corporate social responsibility*. – М.: Dashkov and Co., 2007.

8. Pavlova T.A. John Bellers and English social and economic thought of the second half of the XVII century. – М., 1979. S. 98–99.

9. Chubarova T.V. Social responsibility in a market economy. *Rabotneyk, rynok, gosudarstvo*. – М: Nestor-Istoriya, 2013.

10. «Merriam-Webster: 'McJob' is here to stay». – New York: The Associated Press, 2003. – 138 p.

11. Grayson, D., Hodges, A. Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business. – London: Dorling Kindersley, 2001 – 54 p.

12. Turin S. P. From Peter the Great to Lenin: History of Russian Labour Movement With Special Reference to Trade Unionism. – Psychology Press. – P. 37.

13. Ivanov, V.V. The effect of social programs. // *Gazeta «Trud»* – 28.02.2001 – S.7

14. All-Russian public organization «Business Russia» // «Corporate Social Responsibility: The experience of Russia and the West » <http://www.deloros.ru/>

15. Social responsibility of business <http://www.soc-otvet.ru/>

16. Charitable actions of McDonald's in Russia. <http://www.rmhc.ru/>