

Л.А. КОНАРЕВА *

СТРАТЕГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В XXI ВЕКЕ

В конце XX века в мировой экономике произошли изменения, кардинально повлиявшие на стратегию реализации социальной ответственности. Развитие научно-технического прогресса породило принципиально новые отрасли в экономике – бурными темпами стали развиваться информационные технологии, средства коммуникации, биоинженерия, генетика. По-видимому, стоит согласиться с мнением П. Дракера, что именно бизнес сыграл решающую роль в аккумулировании средств на их развитие и стал основным источником накопления капитала. Однако нельзя оправдать бизнес, который во имя накопления капитала на будущее развитие не вкладывает текущих средств в обновление основных фондов, а эксплуатирует их, вызывая тяжёлые социальные последствия. Вспомним пожар, произошедший в Москве 25 мая 2005 г. на подстанции Чагино в Капотне. В результате произошло отключение электроэнергии в нескольких регионах Москвы, Подмосковья, в Рязанской, Калужской и Тульской областях. В Москве было обесточено 12 тыс. зданий, в домах погас свет, отключилась холодная и горячая вода, было обесточено метро и весь транспорт, остановились электрички, 20 тыс. человек застряли в метро, 1,5 тыс. в лифтах, перестала работать мобильная связь. В общей сложности в одной Москве пострадало 5 млн. человек и был нанесён большой материальный ущерб.

С развитием новых инновационных технологий возникли и принципиально новые «социальные угрозы» последствий деятельности бизнеса. Кто мог предполагать ранее, что «спам», заброшенный через Интернет, может вывести из строя компьютеризированную систему, управляющую работой какой-то жизненно важной системы. Да и вообще любой сбой в системах автоматизированного управления приведёт к огромным потерям, человеческим жертвам, нанесёт урон окружающей среде и просто вызовет массу неудобств. Вспомним относительно недавнюю ситуацию в аэропорту Хитроу в Великобритании, когда 27 марта 2008 г. отказала компьютерная система в пятом, только что введённом терминале. В результате было потеряно около 20 тыс. единиц багажа, отменено более 300 запланированных вылетов. Система была восстановлена только 5 апреля, при этом общие потери составили 20 млн. евро, и всё это принесло чудовищные неудобства массе людей.

На изменение стратегии реализации социальной ответственности существенным образом повлияла глобализация. Известно, что все крупнейшие ком-

* КОНАРЕВА Людмила Антоновна – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Центра проблем управления ИСКРАН. Copyright © 2009.

пании мира – многонациональные. В стремлении увеличить собственную прибыль, они стараются переносить производство, особенно так называемое «грязное», в развивающиеся страны с менее регулируемой со стороны государства экономикой, с гораздо более низкой оплатой труда и социальной защищённостью работников, с менее жёсткими стандартами к защите окружающей среды. Это, безусловно, налагает на них требование «быть ответственным гражданином» в среде пребывания бизнеса и иногда принимать участие в осуществляемых там социальных программах, что открытым образом декларируется, пропагандируется и рекламируется. Однако также известно, что корпорации отнюдь не полностью оплачивают вредные последствия своей деятельности. Например, ликвидация последствий для окружающей среды – дорогостоящее мероприятие, но расплачивается за это зачастую общество в целом в месте той или иной экологической катастрофы, а прибыли корпораций возрастают за счёт социального и экологического благополучия местных жителей.

Кроме того, есть ещё один аспект, связанный с переносом производства в страны с дешёвой рабочей силой. Он касается качества произведённых там товаров. Примером может послужить известный скандал, разразившейся в августе 2007 г. с американской компанией «Маттел» (*Mattel*). Эта компания – производитель всемирно известных кукол Барби и других пластмассовых игрушек, открыла свой филиал, фирму «Фишер-прайс» (*Fisher-Price*) в Китае.

Только с мая по август 2007 г. на рынке США было продано 1,5 млн. игрушек этой фирмы. Другая американская компания RC2 – производитель весьма популярных деревянных вагончиков для детских железных дорог также перенесла их производство в Китай. За 1,5 года с января 2005 по июнь 2007 г., была продана масса этих игрушек потребителям. Всё происходило на фоне массовых отзывов¹ китайских игрушек с рынка. В середине июня 2007 г. был объявлен отзыв 1,5 млн. изделий фирмы RC2, 2 августа – массовый отзыв 84 типов игрушек фирмы «Маттел», но настоящий скандал разразился 14 августа, когда компания объявила отзыв 9,6 млн. игрушек, произведённых «Фишер-прайс». Причина всех случаев – одна и та же. В красках, которые использовались в производстве, было превышено максимально допустимое содержание свинца. Кроме того, из некоторых изделий вываливались детали, представляющие опасность для маленьких детей. Факт повышенного содержания свинца был обнаружен не сразу при очередной проверке в лаборатории фирмы «Маттел». После отзыва 14 августа китайский бизнесмен, которому принадлежала одна из местных фабрик, сотрудничавших с «Маттел», покончил жизнь самоубийством прямо в здании фабрики, в США началась бурная дискуссия о том, стоит ли использовать дешёвую рабочую силу, которая в конечном счёте может дорого обойтись американским потребителям². Согласно оценке американской Ассоциации производителей игрушек, сейчас от 70 до

¹ Отзыв или возврат продукции – это совокупность мероприятий по отыскиванию потребителей, эксплуатирующих дефектное изделие, их уведомлению, доставке на фирму всех изделий данной партии, их разборке, устранению дефекта, обратной доставке потребителю отремонтированного или нового изделия. Эти мероприятия именуются в американской печати «кампаниями по возврату» (*recall campaigns*).

² «Коммерсант Власть», 15.10.07.

80% игрушек, продаваемых в Соединённых Штатах, делается в Китае. При этом ещё в 2006 г. было 24 отзыва китайских изделий в США³.

Глобальная конкуренция налагает особые ограничения на деятельность многонациональных корпораций, требуя от них соблюдать не только внутренние нормы применительно к своим служащим, но и ко всем остальным работникам по всей цепочке филиалов или сетей. Однако хорошо известно, что и это далеко не всегда соблюдается. Вандализм, проявляемый повсеместно разбушевавшейся толпой в отношении Макдональдса или других сетевых компаний, есть не просто элементарное хулиганство, а демонстрация некоего социального протеста.

Индустриализация в менее развитых странах как результат глобализации, рост населения планеты обостряет спрос на ограниченные ресурсы, увеличивает социальное неравенство в мире. В то время как обеспеченные граждане в развитых странах могут позволить себе покупать экологически чистые продукты, массы голодающих в Африке и Азии вынуждены довольствоваться не слишком-то богатой продовольственной помощью.

В таких условиях возникает **социальная ответственность всего мирового сообщества по отношению к бедным.**

Понятие «социальная ответственность» в последнее десятилетие истекшего века развивалось параллельно с понятием этики бизнеса, которое трактуется как использование этических принципов и морали применительно к сфере бизнеса, а также разрешение возникающих при этом проблем.

Корпорации стали подчёркивать свою приверженность ценностям неэкономического характера, выпуская корпоративные документы под самыми разными названиями: «Коды этического поведения», «Правила этики», стали размещать их на своих веб-сайтах, пересмотрели уставы, внося в них разделы о социальной ответственности, начали запускать различные социально ориентированные программы по образованию жителей, детей, оказывать помощь беднейшим слоям населения. Международные корпорации, взяв на вооружение лозунг «ответственный гражданин» в странах пребывания, стали выпускать ежегодные многостраничные отчёты, рапортуя о том, что их деятельность находится в соответствии с рядом международных норм и стандартов. Некоторые страны требуют отчётности по этим стандартам, однако достаточно осмысленных критериев измерения соответствия деятельности организации социальным и экологическим нормам установить весьма трудно, поэтому ответственность зачастую им не верит. Достаточно привести пример с американской компанией «Энрон» (*Enron*), которая выпускала ежегодные отчёты о «корпоративной социальной ответственности», но они настолько не соответствовали действительности, что в 2001 г. компания обанкротилась, и после четырёхлетнего судебного разбирательства, 25 мая 2006 г., основатель компании Кеннет Лей был осуждён за мошенничество.

Интерес к этике и социальной ответственности бизнеса возрастал параллельно в кругах учёных, исследователей, в профессиональных сообществах, неприбыльных организациях, так называемого «третьего сектора», которые

³ «Quality Progress», September 2007, p. 12.

могут, по мнению П. Дракера, брать «тяжёлые» социальные проблемы и путём различных экспериментов разбивать их на несколько мелких, создавая альтернативные решения, чего не может сделать государство. Усиливается роль неправительственных организаций, ведущих образовательную деятельность и диалог с бизнесом. Возрастает роль средств информации, в особенности Интернета.

В конце прошлого столетия и особенно в начале XXI века, по мере того как общество ощущало, что бизнес чужд социальным ценностям неэкономического характера, а потребность в этически ориентированных бизнес-процессах нарастала, усилилось давление на корпорации, чтобы призвать их к повышению социальной ответственности с помощью новых общественных инициатив, законов и нормативных документов. Во многих странах именно профессиональные ассоциации разработали подобного рода документы, которые в дальнейшем были положены в основу национальных, а впоследствии и международных стандартов.

Регламентация требований к социальной ответственности

Есть различные регламентирующие документы (стандарты), принятые международным сообществом. В оригинале, на английском языке, они имеют разное название, в переводе же на русский язык их название звучит одинаково, а именно: социальная ответственность, что в принципе допустимо, однако при ознакомлении с текстом оригинала становится ясно, что речь, по существу, идёт о разной смысловой наполненности и сфере применения этих документов.

Одним из первых стал стандарт SA-8000 (*SA – social accountability*). Этот международный стандарт, разработанный организацией «Сошел экаунтабилити интернешнел» (*Social Accountability International*), являющейся филиалом Совета по экономическим приоритетам (*Council on Economic Priorities*), вступил в силу в 1997 г.⁴ Он базируется на десяти конвенциях ВОТ (Всемирная организация труда), конвенции ООН о правах ребёнка и Всемирной декларации прав человека, принятой ООН. Он введён для создания унифицированной основы при проведении социального аудита и отчётности (*auditing and reporting*) и неслучайно в оригинале используется термин *accountability*, означающий помимо ответственности ещё и отчётность.

В стандарте имеются следующие разделы, в которых излагаются требования по социальной ответственности:

- детский труд;
- принудительный труд;
- охрана здоровья и безопасности труда;

⁴ Совет по экономическим приоритетам – бесприбыльная общественная научно-исследовательская организация, созданная в США в 1969 г. для мониторинга социальной политики крупных корпораций. В 1997 г. в силу озабоченности потребителей условиями труда в мире при этом совете было учреждено Агентство по аккредитации, в задачи которого входило утверждать организации, имеющие право выдавать сертификаты на соответствие условий труда и охраны здоровья, существующих в компаниях, требованиям стандарта SA 8000.

- свобода объединений и право на заключение коллективного договора;
- дискриминация;
- дисциплинарные меры;
- часы работы;
- вознаграждение за труд;
- системы управления.

В соответствии со своим содержанием этот стандарт устанавливает требования к условиям и охране труда на предприятиях. Он переведён на русский язык, более того – некоторые предприятия уже внедрили его, существующие в стране органы по сертификации стали проводить аудиты и выдавать сертификаты на соответствие действующей на предприятии системы условий и охраны труда данному стандарту. Он широко пропагандируется на всевозможных конференциях, семинарах и в печати.

В принципе все его положения нашли отражение в новом трудовом кодексе, принятом Госдумой в 2001 году. Нам неизвестно, насколько выполняются требования в организациях, внедривших стандарт, но в целом по стране ситуация просто удручающая. В 2006 г. в России было 2847 чрезвычайных ситуаций, при этом погибло более 6 тыс. человек. Помимо техногенных катастроф, к числу чрезвычайных ситуаций относятся аварии на шахтах, заводах и сетях коммуникации, взрывы на складах химических веществ, пожары и т.д. Нельзя возложить полную ответственность за эти ситуации на высшее руководство организаций, причина – чудовищная изношенность основных фондов. Да и как может быть иначе в экономике, где по некоторым экспертным оценкам, 90% предприятий убыточны. И тем не менее, значительная доля вины лежит на тех преуспевающих владельцах бизнеса, которые во имя извлечения максимальных прибылей нещадно эксплуатируют основные фонды, ничего не инвестируя или крайне мало вкладывая в их обновление и уж, безусловно, они виновны в несоблюдении требований охраны труда.

Другая категория требований упомянутого стандарта касается заработной платы. И в этом отношении в большинстве российских организаций ситуация весьма неблагоприятная. В России крайне низкая почасовая оплата труда по сравнению с развитыми странами (в Дании 1000 руб./час – самая высокая, в Англии – 500 руб./час, в России – 40 руб./час), при этом на предприятиях имеют место задержки с выплатой заработной платы или же выплачивается её незначительная часть.

Известны случаи голодовок работников, ставящих целью добиться получения **заработной** платы за свой труд. Хорошо, что некоторые высшие руководители привлекаются за это к судебной ответственности.

В стандарте SA-8000 также говорится о том, что «компания должна уважать право персонала образовывать профессиональные союзы по своему выбору и участвовать в коллективных договорах». Теоретически вопросы формы и размера оплаты труда, механизма её регулирования, исходя из роста цен, занятости, переобучения, условий высвобождения работников, продолжительности рабочего времени и времени отдыха, условий и охраны труда, добровольного обязательного медицинского страхования, соблюдения интересов работника регулируются коллективным договором. Но основным составителем

этого документа является администрация предприятия, участие работников в лице традиционных профсоюзов либо крайне ограничено, либо не предусматривается вообще в силу отсутствия профсоюза как такового, поэтому в коллективных договорах далеко не всегда адекватно записываются положения о заработной плате и социальных гарантиях работников. К тому же новые собственники зачастую противодействуют образованию независимых профсоюзов, а принятый с подачи НФРП трудовой кодекс напрямую этому способствует. В результате трудовые коллективы на ряде частных предприятий вынуждены бороться за свое право образовывать профсоюзы с помощью забастовок. Таким образом, можно констатировать, что требования стандарта SA-8000 в большинстве российских организаций не соблюдаются.

Но важно отметить и тот факт, что современная концепция социальной ответственности отнюдь не исчерпывается стандартом SA-8000. Можно сказать, что в соответствии с ним устанавливается **внутренняя** ответственность компании, т.е. перед своими сотрудниками. Но поскольку в современной рыночной экономике любая организация, как уже было отмечено, есть открытая система, она также несёт ответственность перед своими потребителями, поставщиками и т.д., т.е. всеми заинтересованными сторонами, иначе говоря – перед обществом. Именно в таком контексте в англоязычной литературе чаще всего употребляется термин *social responsibility*. **Компания может быть ответственна внутри перед своими служащими, но при этом она может выпускать вредную, опасную в употреблении продукцию.** Поясним разницу между внутренней социальной ответственностью и ответственностью перед обществом на одном примере.

В 1983 г. Администрация по охране здоровья и безопасности труда (АОЗБТ) приняла федеральный стандарт «О распространении информации об опасных веществах» (*Hazard Communication Standard – HCS*). Первоначально сфера его действия распространялась на «производственный сектор», под его юрисдикцию попадало около 15 млн. работников из 25 млн., потенциально подвергающихся воздействию химически опасных веществ.

В соответствии с этим стандартом все предприятия химической промышленности, а также те из них, кто занят их транспортировкой, распространением и импортом, были обязаны информировать своих работников о потенциальной угрозе. При этом они должны были соблюдать следующие требования стандарта.

- идентифицировать все опасные вещества в своих помещениях (заметьте, что количество таких веществ было свыше 600);
- оценивать уровень потенциальной угрозы (например, любое химическое вещество, содержащее 0,1% известного канцерогена, признавалось потенциально опасным);
- соответствующим образом маркировать упаковки с потенциально опасными веществами, снабжать прикрепленные этикетки инструкциями (с указанием адреса изготовителя), предназначенными для работников;
- информировать своих работников и потребителей веществ о потенциальной опасности;

- вести и сохранять детализированные журналы с записями обо всех принятых мерах безопасности;
- разрабатывать обширный письменный документ, предназначенный для информирования работников об опасности и соответствующих мерах в случае её появления;
- обучать работников методам определения (в том числе по запаху и цвету) опасных веществ в рабочих помещениях, оценивать степень опасности и принимать индивидуальные меры предосторожности, а также уметь понимать текст на этикетках и содержание сделанных в журналах записей.

Принятие подобного стандарта, безусловно, расширяло сферу социальной ответственности работодателей перед своими работниками, тем не менее, он сразу же стал объектом нескольких судебных исков. Дело в том, что к моменту его появления на уровне штатов и даже отдельных муниципалитетов действовали свои гораздо более жёсткие законы на этот счёт, предусматривающие информирование об опасности не только работников соответствующих компаний, но и жителей тех регионов, где они находились (заметим, что сейчас такие законы действуют в 42 штатах США). Причины вполне понятны. Не только первые, но и вторые становятся жертвами в случае возникновения взрывов и пожаров на предприятиях-изготовителях и складах опасных веществ, а также при различных инцидентах, связанных с их транспортировкой. Профсоюзы и группы потребителей подали в суд на АОЗБТ, обвиняя её в ограниченности сферы применения стандарта. К октябрю 1986 г. Конгресс США принял нормативные акты о праве общественности на информацию, направленные на защиту жителей в тех районах, где функционируют фирмы – потенциальные источники опасности. Всё это нашло отражение в деятельности Администрации.

После четырёх лет судебных разбирательств и соответствующей доработки стандарт HCS был пересмотрен, и в 1987 г. появилась его новая версия, действующая и по сей день. Она отличается от первоначального варианта двумя принципиальными положениями.

Первое. Сфера действия стандарта распространяется не только на производственный, но и на непроизводственный сектор (т.е. сферу услуг) американской экономики. Его требования обязательны для 4,5 млн. организаций, занятых соответствующим бизнесом (включая владельцев бензоколонок и мелких торговцев бензином), в сферу его действия попадают 70 млн. работников⁵.

Второе. Стандарт возлагает на бизнес социальную ответственность не только перед своими работниками, но и перед обществом. В соответствии с требованиями стандарта бизнес обязан:

- информировать местные органы по чрезвычайным ситуациям и службы пожарной безопасности о количестве и характере опасных веществ, хранящихся на соответствующих складах;
- немедленно информировать местные власти обо всех произошедших утечках опасных веществ с указанием названия, места, количества и длительности времени утечки, способе утечки (через воздух, воду или почву), извест-

⁵ Worker and Community Right-to-Know Laws and Small Business. U.S. Small Business Administration. Office of Advocacy. May 1990, No. 13.

ной степени риска для жителей, необходимых медицинских мерах и мерах предосторожности;

- своевременно передавать местным комитетам по планированию чрезвычайных ситуаций и органам противопожарной охраны журналы с записями о принятых мерах безопасности и списки имеющихся на предприятии потенциально опасных веществ;

- информировать местные органы власти о количестве, способе и назначении отправки опасных веществ для их ликвидации;

- помогать местным органам власти в разработке и внедрении программ планирования действий в случае возникновения чрезвычайных ситуаций.

Вся информация, передаваемая организациями в местные органы власти, доступна для жителей вне зависимости от того, что она может рассматриваться бизнесом как конфиденциальная. Следить за соблюдением требований стандарта поручено Агентству по охране окружающей среды, в случае несоблюдения его требований на бизнес накладывается штраф.

Говоря о социальной ответственности бизнеса, следует также упомянуть международный стандарт ИСО-14000, разработанный Международной организацией по стандартизации и введенный в действие в 1996 г. Он устанавливает требования по охране окружающей среды, которые должны соблюдаться в системе управления компанией. Этот стандарт также широко известен в России, и сертифицирующие органы после проведения соответствующего аудита выдают предприятиям сертификаты на соответствие действующей на нём системы управления требованиям данного стандарта.

Национальные стандарты в области социальной ответственности

В XXI веке национальные организации по стандартизации некоторых стран разработали стандарты по социальной ответственности. В Европе такие стандарты существуют в Австрии, Франции, Великобритании, на американском континенте – в Канаде, Мексике, Бразилии, среди азиатских стран такой стандарт существует в Таиланде. Есть подобный документ в Израиле.

Все они имеют название «Корпоративная социальная ответственность» – КСО (*Corporate Social Responsibility*). Перечислим некоторые из них⁶.

В мае 2004 г. Австрийский институт стандартов издал руководство ON-V 23 «Корпоративная социальная ответственность». Этот весьма объёмный документ, насчитывающий 97 страниц, получил распространение в немецкоязычных странах Европы. Австрийское руководство содержит практические рекомендации по преобразованию системы менеджмента предприятия с тем, чтобы на добровольной основе интегрировать в его деятельность социальные и экологические аспекты.

В конце 2004 г. Бразильская ассоциация по техническим нормам издала стандарт ABNT NBR 16001-2004 «Социальная ответственность. Система менеджмента. Требования». КСО также описывается как система менеджмента.

⁶ Х о х л я в и н С.А. Корпоративная социальная ответственность: зарубежные национальные стандарты – предшественники ISO 26000. – «Мир стандартов», 2007, № 7, с. 43–47.

В июне 2004 г. Ассоциация по стандартам Канады издала документ CSA PLUS 9018 «Руководство по корпоративной социальной ответственности». В нем также описывается подход к КСО как к системе менеджмента.

В 2003 г. Французская ассоциация по стандартизации опубликовала документ «Устойчивое развитие. Корпоративная социальная ответственность. Руководство для учёта устойчивого развития в стратегии и менеджменте предприятия». Концепция КСО описана как добровольная интеграция социальных аспектов предприятий в их коммерческие действия и отношения со всеми заинтересованными сторонами.

В июне 2003 г. организация Стандарты Австралии (*Standards Australia*) опубликовала национальный стандарт AS 8003-2003 «Корпоративное управление. Корпоративная социальная ответственность». Согласно этому стандарту, КСО – это «механизм, позволяющий организациям добровольно интегрировать их социальную и экологическую деятельность в существующие операции и обеспечить взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами, выходящее за рамки их юридических обязанностей» (п. 1.4.1).

Настоящий стандарт входит в серию австралийских стандартов по различным аспектам корпоративного управления.

Все эти стандарты не носят обязательного характера и относятся к разряду **добровольных**, корпорации внедряют их для того, чтобы убедить общество в том, что они делают всё необходимое, чтобы быть ответственными за результаты своей деятельности.

Характерно, что почти все стандарты устанавливают требования именно к системе управления корпорациями.

Первый международный стандарт

Именно национальные стандарты положены в основу разрабатываемого в настоящее время стандарта ИСО 26000. В январе 2005 г. Международная организация по стандартизации (ИСО) создала рабочую группу, чтобы разработать документ ИСО-26000 – Руководство по социальной ответственности, предназначенный для организаций любого размера во всех странах вне зависимости от уровня их экономического развития. В группе соблюдены балансы интересов. В неё вошли представители шести категорий заинтересованных сторон: промышленности, правительства, потребителей, неправительственных организаций, а также рабочие. В группе есть и женщины, и мужчины (гендерный баланс), в её состав вошли граждане разных стран (географический баланс).

Последняя версия рабочего проекта утверждена 24 мая 2006 года.

Несмотря на то что окончательно стандарт будет принят в 2010 г., в России к нему проявляют большой интерес. Рабочая группа издала брошюру, объясняющую содержание стандарта, она переведена на русский язык и опубликована на веб-сайте Российского союза промышленников и предпринимателей в разделе «Корпоративная социальная ответственность». Это свидетельствует об интересе, проявляемом российским бизнесом к данной проблеме. Хорошо бы, чтобы этот интерес не был формальным и в конечном счёте, способствовал

разрешению существующего в этой сфере конфликта между государством и обществом.

Анализ нормативных документов показывает, что современная концепция корпоративной социальной ответственности предусматривает:

- защиту гражданских прав человека;
- обеспечение надлежащих условий труда работников, включая охрану здоровья и соблюдение техники безопасности;
- пресечение нечестных приёмов ведения бизнеса;
- надлежащее управление организацией;
- защиту окружающей среды;
- решение проблем потребителей и возникающих вопросов на рынках сбыта;
- вовлечение жителей местных сообществ в решение проблем социального характера;
- вопросы социального развития внутри организации и в месте её расположения.

Социальная ответственность распространяется практически на всю деятельность организации, включая:

- производство продукции и оказание услуг;
- упаковку и этикетирование;
- маркетинг и рекламу;
- практику сбыта и торговли;
- ценообразование;
- каналы распределения продукции и услуг.

Организационно структуры, осуществляющие политику социальной ответственности в зарубежных компаниях, могут располагаться в разных подразделениях: в отделах развития бизнеса, отношения с общественностью, в подразделениях, имеющих дело с человеческими ресурсами. Это также может быть самостоятельное подразделение, непосредственно подчиняющееся высшему исполнительному директору или совету директоров. С точки зрения терминологии деятельность по социальной ответственности, помимо данного термина, может указываться под такими названиями, как влияние на заинтересованные стороны (*stakeholder impacts*), благотворительная деятельность (*charitable efforts*), добровольная деятельность (*volunteering*) и т.д.

Социально ответственные компании понимают, что их репутация может быть мгновенно разрушена в случае коррупционного скандала или же инцидентов связанных с загрязнением окружающей среды. Эти события вызывают последствия в виде подачи исков в суд, привлекают внимание со стороны регулирующих органов, а также правительственных чиновников и прессы.

Поэтому, компании, реализующие стратегию социальной ответственности, в результате выигрывают в конкурентной борьбе на мировых рынках, поскольку:

- уменьшается количество исков, и они реже привлекаются к судебной ответственности;
- поддерживается имидж своей торговой марки;
- повышается степень удовлетворенности потребителей;

- уменьшается текучесть кадров и число прогулов, увеличивается способность сохранять высококвалифицированный кадровый состав;
- сохраняются лояльные работники, испытывающие гордость за работу в своей компании.

Хотя и не принято говорить о доходах высших менеджеров, тем не менее общепринятые нормы хорошо известны. Корпорации стараются не привлекать внимания прессы к неоправданно высоким прибылям или же неоправданно высоким зарплатам у членов совета директоров. Американский деловой журнал «Бизнес уик» ежегодно ранжирует американские корпорации и публикует результаты под названием: «Худшие и лучшие советы директоров в американских корпорациях».

В организациях, социально ответственных за результаты своей работы, понимающих, что они *обязаны действовать с учетом «всех заинтересованных сторон»*, чрезвычайную важность приобретают такие понятия, как **«партнёрство»**, **стратегия**, построенная на том, что **«выигрывает каждый»** (*«win-win»* или *«green-green» strategy*). Все это становится элементами внутренней **культуры организации, её климата, назначения, миссии, политики**. Как справедливо подчеркивают Джозеф Прокопенко и Клаус Норт, редакторы книги: «Повышение эффективности и качества: концепции, процессы и методы»: «для будущего успеха требуется не просто сотрудничество, а настоящее объединение с нашими партнёрами для содействия эффективному, рентабельному, экологически приемлемому и **гуманистически ориентированному развитию**»⁷.

⁷ Управление эффективностью и качеством. Модульная программа. Под ред. И. Прокопенко, К. Норта. Пер. с англ., М., 2001.