КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА»

Раздел 1. Социальная ответственность бизнеса в обеспечении устойчивого развития организации

Тема 1.1 Понятие и этапы развития социальной ответственности Тема 1.2 Социальная ответственность в управлении современной

организацией

Тема 1.3 Модели социальной ответственности бизнеса

Раздел 2. Нормативно-правовая база и инфраструктура социальной ответственности бизнеса

* 1. Внешняя и внутренняя нормативно-правовая база КСО
	2. Инфраструктура деловой этики и социальной ответственности в организациях

Раздел 3.Разработка и реализации стратегии организации в области социальной ответственности

3.1. Стратегия социальной ответственности бизнеса в системе корпоративной стратегии организации

3.2 Проектный подход в реализации стратегии организации в области социальной ответственности бизнеса

Раздел 4. Отчетность в области социальной ответственности организации

* 1. Корпоративный социальный отчет
	2. Аудит социальной отчетности

# Раздел 1. Социальная ответственность бизнеса в обеспечении устойчивого развития организации

**Тема 1.1 Понятие и этапы развития социальной ответственности**

**Корпоративная социальная ответственность (КСО)** определяется как философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, отдельными корпорациями и предприятиями своей деятельности по следующим направлениям:

1. производство качественной продукции и услуг для потребителей;
2. создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат, инвестиции в развитие человеческого потенциала;
3. соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.;
4. эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и рост благосостояния своих акционеров;
5. учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
6. вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества.[1]

В этом расширенном определении обращает на себя внимание то обстоятельство, что большинство отмеченных направлений деятельности бизнеса содержит экономические принципы предпринимательской деятельности, этические и юридические нормы ведения бизнеса. Социальная составляющая представлена в этом определении через инвестиции в развитие человеческого потенциала и вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества.

Корпоративная **социальная** ответственность бизнеса определяется в докладе о социальных инвестициях в России более узко: «КСО – это

добровольный вклад частного сектора в общественное развитие через механизм социальных инвестиций»[2]

«Социальные инвестиции бизнеса – это материальные, технологические, управленческие и иные ресурсы, а также финансовые средства компаний, направляемые по решению руководства на реализацию социальных программ, разработанных с учетом интересов основных внутренних и внешних заинтересованных сторон, в предположении, что в стратегическом отношении компанией будет получен (хотя и не всегда и не просто измеряемый) социальный и экономический эффект»[3]

В определении КСО, обращают на себя внимание два момента: **добровольность** социальных инвестиций и их деление на **внутренние** (для своего персонала) и **внешние**(вероятно, для гражданского общества и местных сообществ).

Ведущее объединение корпораций США, занимающееся развитием и продвижением концепции КСО Business for Social Responsibility (Бизнес за социальную ответственность. Business for social responsibility. “Overview of Corporate social responsibility”, 2003) определяет корпоративную социальную ответственность так *«достижение коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде».*

Политика корпоративной социальной ответственности согласно Business for Social Responsibility – это взаимосвязанный набор политик, практики и программ, которые интегрированы в процесс бизнеса, цепочки поставок, процедуры принятия решений на всех уровнях компании и включают ответственность за текущую и прошлую деятельность и будущее влияние деятельности компании на внешнюю среду. Концепция КСО в компаниях разного уровня, различных сфер бизнеса включает разные компоненты. Но самая широкая трактовка КСО включает в это понятие:

* корпоративную этику;
* корпоративную социальную политику в отношении общества;
* политику в сфере охраны окружающей среды;
* принципы и подходы к корпоративному управлению;

-вопросы соблюдения прав человека в отношениях с поставщиками, потребителями, персоналом;

-политику в отношении персонала.

Социальная ответственность бизнеса, или корпоративная социальная ответственность (КСО), — это обязательство корпораций осуществлять добровольный вклад в развитие общества, включая социальную, экономическую и экологическую сферы, принятое компанией сверх того, что требует закон и экономическая ситуация.

Все виды ответственности (экономическая, правовая, экологическая, филантропическая, этическая) определяют облик (имидж) компании при ее рыночном позиционировании. Компании пытаются создать себе имидж, репутацию социально ответственных компаний, они стараются оправдать общественные ожидания в отношении своей продукции или услуг и одновременно формируют высокие общественные стандарты, повышают качество и уровень жизни в стране.

КСО — это система добровольных взаимоотношений между работником, работодателем и общество, направленная на совершенствование социально-трудовых отношений, поддержание социальной стабильности в трудовом коллективе и окружающем сообществе, развитие социальной и природоохранной деятельности на национальном и международном уровнях.

КСО подразумевает активное участие корпораций в жизни общества, направленное на улучшение этой жизни и решение социально- экономических проблем общества, одновременно согласующееся с коммерческими интересами компании.

КСО включает в себя направления деятельности как в области внешней, так и внутренней среды организации. **Во внешней среде** КСО предполагает взаимодействие с местными органами власти, государственными структурами и общественными организациями для решения общих социальных проблем; социальные аспекты взаимодействия с поставщиками и покупателями, ответственность перед потребителями товаров и услуг; спонсорство и корпоративную благотворительность.

**Во внутренней** среде организации КСО предполагает решение вопросов управления развитием персонала, здоровья и безопасности на рабочем месте, дополнительного медицинского и социального страхования; экологической политики и использования природных ресурсов. Кроме этого, реализация программ КСО предполагает PR-обеспечение. В связи с таким широким спектром направлений деятельности КСО тесно связана с такими понятиями, как этика бизнеса, социальное партнерство, устойчивое развитие бизнеса, корпоративное гражданство, социальные инвестиции, корпоративная инициатива и т. д.

В настоящее время в Российской Федерации концепция КСО распространяется и внедряется в регионах относительно медленно, и в основном только в крупных компаниях [Остапенко, с. 5-6].

Корпорация — это юридическое лицо, представляющее собой объединение ради достижения общих целей физических и/или юридических лиц с долевой формой собственности, управление которым осуществляется профессиональными управляющими, работающими по найму.

В рыночной экономике корпорация является обязательным экономическим институтом, который решает основные проблемы по производству товаров и услуг. Слово «корпорация» происходит от позднелатинского “corporatio” — общество, союз, группа лиц, объединенная общностью профессиональных или сословных интересов. Важная особенность корпорации, служащая одним из главных мотивов для ее учреждения, состоит в том, что корпорация несет лишь ограниченную ответственность. Это избавляет акционеров корпорации или ее собственников от персональной материальной ответственности. Те, кто помещает свои средства в корпорацию, могут потерять лишь такое количество денег, которое они вложили. Их личные активы не- прикосновенны.

В законодательстве дореволюционной России, сформированном под влиянием германского законодательства, под термином «корпорация» понималась целая группа юридических лиц:

* корпорация — это родовое понятие для целой группы юридических лиц; корпорации могут быть представлены как минимум двумя разновидностями: публичными и частными;
* корпорация — это союз юридических и (или) физических лиц, яв- ляющихся ее участниками (членами), основанный на договоре;
* корпорация обладает самостоятельной волей, отличной от воли каждого из входящих в нее участников (членов);
* участники корпорации наделяются определенными правами и несут определенные обязанности как в отношении самой корпорации, так и в отношении друг друга;
* между участниками (членами) корпорации возникают отношения особого рода, именуемые корпоративными отношениями;
* корпорация создается для достижения определенной цели, ради которой и происходит объединение ее участников (членов);
* корпорация имеет свою внутреннюю структуру, которая обеспечивает ее организационное единство;
* высшим органом корпорации является общее собрание ее участников (членов).

Корпорация в западных правовых системах. Термин «корпорация» широко используется в англосаксонской системе права. Этим термином пользуются, когда хотят подчеркнуть, что любая организация, называемая

«корпорацией», определяется как единое целое и может выступать участником в гражданском обороте.

В США все корпорации делятся на четыре группы:

1. Публичные корпорации (public corporation), создаваемые для осуществления отдельных правительственных функций. Государственные и муниципальные корпорации имеют унитарный характер, ибо их имущество образовано за счет государства или муниципальных органов. Как правило, эти корпорации финансируются из бюджета, могут быть прибыльными или даже убыточными.
2. Полупубличные корпорации (quasi-public corporation), служащие общим нуждам населения (например, корпорации в области снабжения населения газом, водой, электричеством, железнодорожные корпорации и др., предприятия оборонного и космического комплекса). Акции таких предприятий также принадлежат государству, полностью или частично.
3. Предпринимательские корпорации (business corporation), создаваемые исключительно с целью получения прибыли. Предпринимательские корпорации представляют собой коммерческие организации в форме акционерных обществ. Выделяют так называемые закрытые корпорации (close corporation), у них ограничена численность акционеров, запрещена публичная подписка на акции, ограничена свобода передачи акций. Закрытые корпорации в США аналогичны закрытым акционерным обществам в Российской Федерации.
4. Непредпринимательские корпорации (non-profit corporation), основной целью которых не является извлечение прибыли (религиозные организации, корпорации в области образования, благотворительные фонды и др.)

Если в США и Великобритании понятие «корпорация» обязательно связано с акционерным обществом, то в континентальной Европе это понятие гораздо шире. В него включаются, помимо АО, масса других юридических лиц: различные виды товариществ (полные, коммандитные, то есть товарищества на вере), хозяйственных обществ (с ограниченной и дополни- тельной ответственностью), хозяйственные объединения (концерны, ассоциации, холдинги и т. п.), производственные и потребительские кооперативы.

Не во всех странах континентальной Европы термин «корпорация» имеет законодательное закрепление. Например, во Франции термин «корпорация» не используется вообще, а юридические лица подразделяются на товарищества и ассоциации.

Корпорация как гражданское лицо [т. е. как коллективный член обще-

ства]:

* заботится о соблюдении законов (даже если имеется возможность их

обойти при большой прибыльности);

* содействует законотворчеству, добровольно представляя имеющуюся информацию о дополнительных мерах, необходимых в данной отрасли промышленности;
* соблюдает фундаментальные нормы общественной морали, не прибегая к обману, коррупции и т.д.;
* как гражданское лицо за границей действует с уважением к законам принимающей страны, не противореча внешней политике своего государства.

Корпорация как производитель ориентируется на производство безопасных и надежных товаров по справедливым ценам.

Корпорация как работодатель:

* заботится о безопасности производства;
* заботится о хорошем эмоциональном состоянии своих работников;
* не допускает дискриминации.

Корпорация как субъект управления ресурсами:

* заботится об их эффективном использовании;
* заботится об эстетике занимаемого земельного участка. Корпорация как объект инвестирования:
* защищает интересы инвесторов;
* полностью и правдиво представляет информацию о своем экономическом положении.

Корпорация как конкурент не принимает участия в нечестной конкуренции, с одной стороны, и необоснованном ограничении конкуренции — с другой.

Корпорация как участник социального развития:

* стимулирует нововведения и реагирует на внедрение новой продукции и технологий;
* не забывает, что ее деятельность оказывает воздействие на качество жизни, и признает связанную с этим ответственность.

В западных странах бизнес испытывает значительное давление со стороны общественности, и те, кто заботится о своей деловой репутации, ведут с общественностью интенсивный диалог, то есть бизнес несет ответственность за социальное содержание своей деятельности. Если он не сделает это добровольно, общественность и государство заставят его сделать это, но в этом случае компания «теряет лицо». Показателем социальной ответственности является добровольное использование части прибыли на социальные нужды — благотворительность, спонсорство, меценатство. В некоторых западных странах существуют законы об обязательной социальной отчетности, которая доносит до тех, кого сейчас называют стейкхолдерами (акционеров, деловых партнеров компании, СМИ и т. д.), информацию об уровне социальных обязательств компании и степени их выполнения.

В материалах Европейской комиссии дается следующее определение КСО: «КСО по своей сути является концепцией, которая отражает добро- вольное решение компаний участвовать в улучшении общества и защите окружающей среды».

Как мы можем видеть, на сегодняшний день не существует единого общемирового определения корпоративной социальной ответственности. Однако все представленные подходы едины в одном: корпоративная социальная ответственность – это ответственность компании перед всеми людьми и организациями, с которыми она сталкивается в процессе деятельности, и перед обществом в целом. Все объединения предпринимателей и исследователи включают сюда:

* ответственность компании во взаимоотношениях с партнерами;
* ответственность в отношении потребителей;
* ответственную политику в отношении работников;
* экологическую ответственность;
* ответственность компании перед обществом в целом.

В России также начинает внедряться концепция КСО, которая содержит все пять вышеперечисленных элементов, хотя пока особое внимание уделяется в российских компаниях отношениям с работниками и взаимодействием с обществом.

Составной частью социальной ответственности компаний является их взаимодействие с обществом в целом. Традиционная практика благотворительности и филантропии компаний постепенно уходит в прошлое. Ведущие корпорации выходят за рамки «классической» филантропии – денежной или товарной помощи от компании благотворительным, социальным, культурным организациям. Новый подход определяется как политика участия в жизни общества и включает не только традиционную материальную и финансовую помощь из прибыли компании. В него входит и участие работников корпорации в оказании поддержки обществу, и активное вовлечение компании в обсуждение жизненно важных вопросов на территории, где работает компания, и даже участие компании в фандрайзинге – привлечении средств других благотворителей на совместный социальный проект.

Объединение Business for Social Responsibility использует термин

«корпоративные общественные инвестиции» (corporate community investment) и определяет его как широкий круг действий, направленных на улучшение жизни в местных сообществах, где расположены подразделения компании .

Социальные инвестиции компании могут включать:

* прямые инвестиции в социально значимые проекты, которые могут окупиться;
* денежные пожертвования;
* предоставление бесплатно времени своих сотрудников, включая топ менеджмент;
* пожертвования товаров или услуг;
* предоставление возможности работникам жертвовать деньги на социальные проекты из своей зарплаты (многие компании добавляют корпоративные средства к пожертвованиям своих работников);
* использование влияния компании для продвижения той или иной социально значимой цели.

Следует отметить, что в России корпоративная социальная ответственность бизнеса чаще всего отождествляется именно с внешней корпоративной социальной политикой.

# Интерпретации КСО.

Существуют три основные интерпретации концепции социально- ответственного бизнеса. Первая и наиболее традиционная подчеркивает, что единственная ответственность бизнеса - увеличение прибыли для своих акционеров. Эта точка зрения была «озвучена» Милтоном Фридманом (Milton Friedman) в 1971 г. и может быть названа теорией корпоративного эгоизма: «Существует одна и только одна социальная ответственность бизнеса: использовать свои ресурсы и энергию в действиях, ведущих к увеличению прибыли, пока это осуществляется в пределах правил игры».

Вторая точка зрения прямо противоположна теории Фридмана.

Назовем ее теорией корпоративного альтруизма. Появилась она одновременно с опубликованием нашумевшей статьи Фридмана в New York Times и принадлежала Комитету по экономическому развитию. В рекомендациях Комитета подчеркивалось, что «корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества американской жизни». Отрадно, что подобные фразы (с поправкой на то, что речь идет о жизни россиян) все чаще звучат из уст российского президента.

Третью позицию представляет одна из самых сильных «центристских» теорий, теория «разумного эгоизма» (еnlightened self-interest). Она настаивает на том, что социальная ответственность бизнеса - это просто «хороший бизнес», поскольку сокращает долгосрочные потери прибыли. Тратя деньги на социальные и филантропические программы, корпорация сокращает свои текущие прибыли, но в долгосрочной перспективе создает благоприятное социальное окружение и, следовательно, устойчивые прибыли. Социально ответственное поведение - это возможность для корпорации реализовать свои основные потребности в выживании, безопасности и устойчивости

# Развитие КСО прошло ряд этапов:

* корпоративное гражданство (1970-е);
* социальная (корпоративная) ответственность (1990-е);

-корпоративная ответственность - устойчивое развитие (2000-е).

Это не означает, что один термин сменял другой, скорее, через переформулировку термина происходило уточнение его содержания или подчеркивались специфические особенности этого содержания. Следует заметить, что все термины до сих пор находятся в употреблении. Приведем лишь несколько примеров. «Корпоративное гражданство – это стратегия развития бизнеса, поддерживающая ценности, которая компания объявляет в своей миссии, а также ежедневный выбор, которые делают ее менеджеры и работники». Центр корпоративного гражданского Бостонского колледжа, 2005. «Социальная ответственность частного сектора касается отношений компании не только с клиентами, поставщиками и работниками, но также … к потребностям, ценностям и целям общества». Из доклада Генерального секретаря ООН Кофи Аннана «Разработка руководящих принципов относительно роли и социальной ответственности частного сектора», 2000.

«Быть социально ответственным означает не только оправдывать ожидания общества, но и инвестировать в людские ресурсы, охрану окружающей среды и отношения со стейкхолдерами». «Зеленая книга о корпоративной социальной ответственности» (European Commission Green Paper on Corporate Social Responsibility), 2001. «КСО определяет самую суть поведения компаний и их ответственность за вклад в развитие общества. КСО не является необязательным дополнением к основной деятельности компании и не ограничивается филантропией. Социально ответственной можно считать корпорацию, которая управляет бизнесом, принимая во внимание все возможные негативные и позитивные последствия своей деятельности в области экологии, экономики и социальной сферы». Крис Марсден, Amnesty International Business Group, 2002. «Социальная ответственность ответственность организации за влияние ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение, которое согласуется с устойчивым развитием и благосостоянием общества;

* учитывает ожидания заинтересованных сторон; - согласуется с международными нормами поведения;
* введено во всей организации». ISO 26000 (проект), 2008.

«Устойчивое развитие – это такое развитие, которое позволяет удовлетворять потребности нынешнего поколения без угрозы удовлетворению нужд грядущих поколений. Это не достижение статичного состояния гармонии, а процесс последовательных изменений, когда эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация на технологический прогресс и институциональные изменения соответствуют потребностям будущего и настоящего». Из Доклада Т. Брундланд, ООН, 1987.

**Подходов к реализации КСО** может быть несколько.

Котлер, например, выделяет шесть типов корпоративных социальных инициатив:

1. продвижение социально значимой проблемы;
2. корпоративный социальный маркетинг;
3. благотворительный маркетинг;
4. корпоративная филантропия;
5. волонтерская работа на благо территориального сообщества;
6. социально ответственные подходы к ведению бизнеса.

**Подходы**Гриффина**к управлению социальной ответственностью** (от низшей до высшей степени социальной ответственности):

* социальная обструкция;
* социальные обязательства;
* социальный отклик;
* социальный вклад.

# Принципы корпоративной социальной ответственности

Принципы корпоративной социальной ответственности определяют основные положения, выражающие природу и сущность организации и деятельности по реализации корпоративной социальной ответственности в компании. Несоблюдение требований одного из принципов искажает сущность понятия КСО.

В обществе формируется общее понимание, что социальная политика должна быть абсолютно прозрачной для граждан. Таким образом, можно выделить первую группу принципов ***–* открытость*.*** Принципы открытости предполагают, что компания ведет свою деятельность публично, понятно и доступно, предоставляя только достоверную информацию и предполагая обратную связь со всеми заинтересованными сторонами.

Социальные программы должны носить регулярный характер, соответственно второй группой принципов выступает **системность*,*** что означает, направленность социальных программ в необходимые области последовательно и регулярно.

Особенно важно, чтобы социальные программы исполнялись в тех сферах, в которых общество испытывает потребность в настоящий момент, значит, имеет место такая группа принципов, как **значимость*,*** что определяет актуальность реализуемых программ, их эффективность и масштабность.

И, наконец, принципы КСО должны базироваться на соблюдение субординации компанией относительно религии, политики, спортивных и музыкальных течений. Базируясь на этих принципах, компании включают в свою стратегию задачу защиты прав человека, а оценивая влияние деятельности своей компании на конфликт, разрабатывают и принимают меры,направленные на предотвращение или разрешение конфликта. Значит необходимо выделить последнюю, четвертую группу принципов – **недопущение конфликтов.**

# Ретроспективный анализ благотворительности в России

В 1802 году в Российской Империи возникло Императорское Человеколюбивое общество. Общество было создано по рескрипту императора Александра I и функционировало до 1918 г.

Первоначально ИЧО существовало в виде двух самостоятельных организаций:

* медико-филантропического комитета;
* попечительного о бедных комитета.

Начиная с 1816 года начали открываться филиалы ИЧО в Казани, Москве, Воронеже, Уфе, Слуцке и других городах.

К 1913 году в Императорском Человеколюбивом обществе насчитывалось 274 благотворительных учреждения в Москве и Санкт-Петербурге и 37 губерниях. За весь период деятельности общества соотношение частных пожертвований к государственным средствам составило 11:1.

В 1918 году все банковские счета, недвижимость и другое имущество общества были национализированны и общество прекратило существование.

Императорское Человеколюбивое общество за пожертвование опреде- ленных сумм и прочие услуги награждало нагрудным знаком. Практика на- граждения орденами, медалями и чинами за общественную, в том числе за благотворительную деятельность была распространена в Российской импе- рии достаточно широко. Благодаря деятельности Императорского Человеколюбивого общества значительно повысился престиж общественной деятельности.

# Развитие КСО в мировой предпринимательской среде и в дореволюционной России

Научное понятие КСО (Corporate Social Responsibility — CSR) сущест- вует с начала 1950-х гг. Однако дискуссии о социальной ответственности бизнеса были впервые начаты на Западе в конце XIX и начале XX в. после выхода в 1899 г. книги Эндрю Карнеги «Евангелие богатства». Тогда были заложены основы так называемой «концепции социальной ответственности бизнеса». Первоначально она получила распространение в США среди инженеров, которые, как отмечал американский историк Э. Дейтон-младший, усматривали в демонстрации «чувства социальной ответственности» средство повышение социального престижа своей профессии. Среди сторонников и активных пропагандистов данной концепции были президент GE Дж. Своуп, председатель совета директоров той же компании О. Янг, президент ATT У. Джиффорд и др.

Окончательное концептуальное оформление социальная ответственность бизнеса получила в 1930-х гг. ПСД компании «Джонас Мэнвилл» Л. Браун отмечал, что управляющий любым бизнесом подотчётен не только своим акционерам, но и членам своей рабочей организации, своим клиентам и общественности. Экономисты Ф. Берли и Г. Минз в своей книге «Современная корпорация и частная собственность» (1934) писали: для обеспечения выживаемости корпоративной системы те, кто контролирует крупные корпорации, должны превратиться в «совершенно нейтральную территорию, уравновешивающую многообразие требований различных групп в обществе и закрепляющую за каждой из них часть потока доходов на основе общественной политики, а не частной алчности».

В России осознание предпринимателями своих общественных обязанностей происходило не сразу, и с большими трудностями. Нужно отметить, что даже в первые пореформенные десятилетия в купеческой среде ещё твердо бытовало мнение, что общественными делами занимается только тот, у кого плохо организованы свои собственные.

Мысль об ответственности богатства, в основе которой лежала идея общественного служения, издавна была распространена в отечественной предпринимательской среде. Характерным является персонаж А. Н. Остров- ского в его драме «Гроза», где приводится диалог С. П. Дикого, купца, с М. И. Кабановой, тоже купчихой, по поводу благотворительности: «… ведь уже знаю, что надо отдать, а всё добром не могу. Друг ты мне, и я тебе должен отдать, а приди ты у меня просить — обругаю…, отдать отдам, а обругаю».

С. П. Дикой понимал, что благотворительность необходимо ему для его же почета, но расставаться с деньгами было тяжело.

Иван Посошков в своей книге «О скудности и богатстве» призывал купцов к честности и правде при проведении торговых дел, чтобы «торг их святой был». Понятия о совести и чести длительное время связывались в купеческом сознании с религиозными представлениями, понятиями ответственности за свои грехи, за неправду перед Богом, с чувством вины перед ним. Знаток московского купечества П. А. Бурышкин отмечал особое отношение предпринимателей к своему делу: «… они на свою деятельность смотрели не только и не столько как на источник наживы, а как на своего рода миссию, возложенную Богом или судьбою».

В. П. Рябушинский отмечал, что основатели торгово-промышленных династий в России «не считали себя за свое богатство в чем-то виноватыми перед людьми. Другое дело Бог: перед ним было сознание вины в том, что из посланных редств недостаточно уделяется бедным». [РАССКАЗАТЬ ПРО АМЕРИКАНСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ, СОТРУДНИЧАЮЩЕГО ТОЛЬКО С ВЕРУЮЩИМИ — прим. А. Горскаго].

Принадлежность к российской предпринимательской элите того времени определялась не только экономическим весом и размерами состояний той или иной династии, но и её общественным престижем и авторитетом, а его невозможно было достичь без активной благотворительной и меценат- ской деятельности.

Представитель знаменитой купеческой династии Т. В. Прохоров (владельцы Прохоровской Трехгорной мануфактуры) в своем труде «О богатении» проводил мысль о том, что богатый человек несет моральную ответственность за использование своего богатства, что богатство допустимо иметь только в том случае, если оно употребляется на помощь обездоленным, или способствует тем или иным путём духовно-нравственному совершенствованию людей. Он отмечал в своём труде: «Богатство то хорошо, когда человек, приобретая его, сам совершенствуется нравственно, духовно, когда он делится с другими и приходит на помощь… Без средств, без труда, энергии не может пойти никакое промышленное предприятие, богатство — его рычаг… Вообще честное богатение, даже коммерсантов или банкиров, полезно, если наживающий богатство живёт по Божьему». [Hier ein spitz («здесь анекдот» — нем.): ужас немецких захватчиков от того, что все деревенские девушки в России оказались девственницами — прим. А. Горскаго].

К концу XIX в. благотворительность становилась нормой жизни, велением времени. Об этом свидетельствовало появление предпринимателей, которые занимались этим по велению души. Павел Михайлович Третьяков в письме своей дочери писал: «Моя идея была с самых юных лет наживать для того, чтобы нажитое от общества вернулось был также обществу (народу) в каких-либо полезных учреждениях; мысль эта не покидала меня никогда во всю жизнь». Оба главных художественных музея Москвы — Третьяковская галерея и ГМИИ им. Пушкина — созданы на деньги меценатов: Ю́ рий

Степа́ нович Неча́ ев-Мальцев — русский меценат, фабрикант, дипломат, владелец стекольных заводов пожертвовал большую часть средств на постройку здания Музея изящных искусств имени императора Александра III (открыт в 1912 году).

Купеческие династии Мамонтовых, Щукиных, Морозовых, Бахрушиных, Коноваловых, Рябушинских в полной мере осознавали свою духовную и гражданскую ответственность. По воспоминаниям В. П. Рябушинского, его старший брат, Павел Павлович, любил повторять, переделав известный французский афоризм: «Богатство обязывает». «Noblesse oblige» — французский фразеологизм, буквально означающий «благородное (дворянское) происхождение обязывает». Переносный смысл — «честь обязывает» или «положение обязывает» — власть и престиж накладывают известную ответственность.

# Тема 1.2 Социальная ответственность в управлении современной

**организацией**

Корпоративная социальная ответственность является составной частью корпоративного управления, а не просто ПР. Эта деятельность, отражающаяся в системе экономических, экологических и социальных показателей устойчивого развития, осуществляется через регулярный диалог с обществом, является частью стратегического планирования и управления компаниями.

Социальная ответственность может быть определена как комплекс обязательств, которые организация должна выполнять, чтобы укреплять общество, в котором она действует. **Организации несут социальную ответственность** в отношении своей внутренней и микросреды, в отношении окружающей среды и в отношении процветания общества в целом. Мы рассмотрим каждую из них поочередно.

**Внутренняя и микросреда организации**. Определяются как люди и другие организации, которые подвергаются прямому воздействию поведения организации и которые заинтересованы в ее показателях. Сюда входят покупатели, кредиторы, поставщики, служащие, владельцы/инвесторы, национальное правительство и т.п. Для того, чтобы сохранить социальную ответственность перед инвесторами, например, требуется, чтобы финансовые управляющие выполняли надлежащие процедуры учета, обеспечивали участников компаний соответствующей информацией по финансовым показателям компании и руководили организацией, в пользу прав и интересов держателей акций. Торговые операции, проводимые людьми, обладающими конфиденциальной информацией, незаконное манипулирование акциями и утаивание финансовой информации являются примерами неэтичного поведения, которое проявилось в последнее годы во многих компаниях.

# Окружающая среда. Все больше внимания уделяется окружающей среде. Примерами вопросов, которые здесь поднимаются являются:

* разработка возможных путей, позволяющих избежать кислотных дождей и глобального потепления;

-разработка альтернативных методов переработки сточных вод, опасных отходов и обычных отходов;

* разработка политики обеспечения безопасности, которая сведет на нет аварии с потенциально катастрофическими последствиями для окружающей среды;
* разработка планов управления в кризисных ситуациях;
* использование перерабатываемого сырья для контейнеров и упаковочных материалов.

# Расширенное общество. Многие специалисты убеждены, что предприятия должны способствовать росту благосостояния общества. Примерами этого являются:

* вклады в благотворительные, филантропические организации, некоммерческие фонды и ассоциации;
* поддержка музеев, симфонических оркестров, общественного радио и телевидения;
* активное участие в деле общественного здравоохранения и образования;
* действия по преодолению существующего в мире политического неравенства, например, протест против государств, в которых диктаторское правление или режим апартеида.

Другой подход предполагает выделение таких направлений КСО как внутреннее (ориентированно на персонал компании, в том числе безопасность труда, социальное страхование, развитие персонала и др.) и внешнее (направленное на потребителей продуктов организации, партнеров, жителей территории,государство, местные сообщества и др.).

 Социально-ответственная деятельность организации также может быть ориентирована на удовлетворение интересов разных стекхолдеров: акционеров, инвесторов, сотрудников организации, потребилеьей продуктов организации, партнеров, поставщиков, представителей государственной и муниципальной властей, социальные и общественные группы и др. Разные группы стейкхолдеров могут выступать **участниками КСО**, работая самостоятельно или совместно**.**

# Значение КСО для основной деятельности организации

Сегодня социальная ответственность организации должна рассматриваться как часть стратегии, которая обеспечивает устойчивость организации (баланс экономической, социальной и экологической составляющих). Практика ряда компаний показала, что акцент на экономических показателях в оценке и управлении эффективностью и результативностью деятельности организации приводит к потере конкурентных преимуществ организации, проблемам с потребителями, местным сообществом, органами власти, сотрудниками организации.

Социальная ответственность должна проявляться во всех направлениях основной деятельности компании, например, в рамках организации труда и производственного процесса компания должна стремиться обеспечить соблюдение норм безопасности и экологичности, качество продуктов компании.

Социально-ответственная деятельность может помочь компании развиваться в современных условиях глобализации, обеспечивать конкурентоспособность, выход на новые рынки, наращивать нематериальные активы, обеспечивать этичность менеджмента и развитие персонала.

Социально ответственные инициативы бизнеса имеют глубокую традицию в западном мире. Понятие «корпоративной социальной ответственности» сформировалось на Западе сравнительно недавно, около 30 лет назад. До этого периода существовали разрозненные стандарты в различных областях корпоративного управления, касающиеся политики

взаимоотношений с работниками, корпоративной этики, подходов к охране окружающей среды. В сфере социальной политики компаний стандарты и правила не были выработаны вообще, преобладал «случайный» подход: работа по обращениям, ответ на просьбы местных властей или требования профсоюзов.

Однако уже с конца семидесятых годов ведущие компании США и Великобритании начали приходить к необходимости объединить разрозненные элементы корпоративной политики, связанные с взаимоотношениями компании с внешней средой и выработать целостные подходы к взаимодействию с обществом. Такая политика, с одной стороны, должна была бы быть связана с философией компании, ее маркетинговой стратегией, с другой стороны, отвечала бы ожиданиям общества

Среди причин, побудивших крупные компании обратить более пристальное внимание на политику во взаимоотношениях с обществом, можно выделить также:

* усилившееся давление со стороны государства, которое в Великобритании и других странах Западной Европы под давлением общества выдвинуло более жесткие стандарты в сфере трудового законодательства, охране окружающей среды. В США роль государства была значительно ниже, однако и там она постепенно ужесточались;
* давление профсоюзов, прежде всего в сфере охраны труда и в Европе и в США;
* значительно возросшую взаимосвязь между общественным мнением и уровнем продаж; отношение к тому или иному товару или брэнду определялось не только качеством самого товара, эффективностью рекламы, но на поведение потребителей влиял и общий имидж компании, в том числе ответственность ее поведения в отношении партнеров, работников, окружающей среды, общества в целом. Классическим примером катастрофического снижения продаж вследствие плохой общественной репутации может служить компания «Нестле», которая в конце восьмидесятых годов пострадала из-за непродуманной политики продвижения молочных смесей в развивающихся странах. Негативное общественное мнение привело к фактическому бойкоту всей линии товаров «Нестле» и финансовым потерям для корпорации.

К началу XXI века большинство крупных компаний США и Западной Европы сформировали собственную политику корпоративной социальной ответственности. Более того, были созданы объединения компаний, целью которых стало развитие и продвижение концепции корпоративной социальной ответственности, эта тема начала разрабатываться исследователями и экспертами, работающими в области корпоративного управления, а изучение концепции корпоративной социальной ответственности вошло во все учебные курсы по корпоративному менеджменту ведущих экономических вузов

Можно рассмотреть следующие модели КСО, сложившихся в мире.

**Американская модель КСО имеет историю с XIX века**. В силу природы американского предпринимательства, основанного на максимальной свободе субъектов, многие сферы общественных отношений остаются до сих пор само регулируемыми. В том числе, это трудовые отношения работник-работодатель (двухсторонний договор), добровольность медицинского страхования. В то же время Америка выработала многочисленные механизмы участия бизнеса в социальной поддержке общества через корпоративные фонды, нацеленные на решение разнообразных социальных проблем за счет бизнеса (спонсирование профессионального образования, пенсионных и страховых сфер для персонала). Ответственное социальное поведение и благотворительность корпораций поощряются соответствующими налоговыми льготами и зачетами, закрепленными на законодательном уровне.

**В континентальной Европе** корпоративная деятельность, как правило, регулируется нормами, стандартами и законами соответствующих государств. Европейский бизнес рассматривает государство как институт, приводящий в исполнение принятые правила поведения, а в США подобное вмешательство государства расценивается как нарушение свободы бизнеса.

Во многих европейских странах законодательно закреплены обязательное медицинской страхование, пенсионное регулирование, природоохранная деятельность предприятий.

Если американская модель рассматривает в качестве целей КСО прибыльность и ответственность перед акционерами, то европейская относит к КСО дополнительно вопросы ответственности перед работниками и местными сообществами.

Благотворительность в Европе не так популярна как в США, что объясняется более существенным налоговым бременем.

**Социальная ответственность российского бизнеса находится в процессе становления.** В Российской Федерации господствует олигархическая модель корпоративной социальной ответственности (социальной ответственности бизнеса), согласно которой бизнес самостоятельно определяет меру своей ответственности за социальное развитие общества.

Анализ последних тенденций участия российского бизнеса демонстрирует переход от традиционной «хаотичной» модели благотворительности к социальному инвестированию бизнеса.

Согласно выборочному обследованию Российской Ассоциации менеджеров в России, социальные инвестиции бизнеса направлены восновном на внутренние программы: на развитие персонала- 52,3% от общего объема социальных инвестиций; 17% - на ресурсосбережение, 12,6%

- на охрану здоровья. И только 10% предназначаются на развитие местного сообщества.[4]

Интересную типологию социальных программ российского бизнеса дает известный специалист в области региональной социальной политики Н. Уборевич.[5]

1. Это благотворительность по типу Римской империи – «хлеба и зрелищ» («Разовые благотворительные проекты …в преддверии выборов» и культурно-массовые мероприятия «на День металлурга или нефтяника»[6]).
2. Систематическая имиджевая поддержка социально уязвимых групп

(культура, искусство, спорт (чаще всего футбол-хоккей).

1. Социальные проекты на стыке внутренней и внешней социальной политики, когда одновременно решаются внутренние и внешние социальные задачи (например, - переселение «Норникелем» своих пенсионеров из Норильска для оптимизации расходов на социальную инфраструктуру города).
2. Социальные инвестиции в общество, в развитие человеческого капитала (вложения в образовательные проекты, в здоровье населения, профилактику наркомании).
3. Вход бизнеса во власть и улучшение администрирования территорий в своих интересах и в интересах устойчивого социального развития местных сообществ.

Последние два направления, по мнению Н. Уборевич наименее развиты. Представляется, что цель обеспечения устойчивого социального развития территорий, как причина участия бизнеса во властных структурах территорий, является несколько надуманной, поскольку не отвечает главной цели предпринимательства – получению прибыли.

Важной проблемой КСО в России является проблема взаимодействия бизнеса, власти и общества при разработке и реализации социальных программ бизнеса. Причем это относится как к внутренним, так и к внешним социальным проектам.

Во взаимоотношениях власти и бизнеса главную роль играет, конечно, власть, а подчиненную – бизнес. Сама возможность реализации социальных проектов задается именно властью. Выстраивая ту или иную налоговую политику и иную политику в отношении бизнеса на федеральном уровне и на местах, власть может создавать условия или препятствовать как развитию бизнеса вообще, так и социальным проектам бизнеса.

В то же время цивилизованный бизнес заинтересован в большей прозрачности своих социальных отчислений, в возможности самому определять направления расходования своих средств на социальные цели. С другой стороны, информационная открытость социальной активности бизнеса несет определенные угрозы для его развития.

При любом отношении к КСО следует отметить, что развитие корпоративной социальной ответственности создает более благоприятные условия для улучшения социального климата в российском обществе и служит делу повышения качества жизни населения.

Институт социально ответственного бизнеса характерен для большинства стран с устойчивой экономикой, базирующейся на рыночных ценностях, давними демократическими традициями, с развитым гражданским обществом. Для нашей страны это пока что новация. Происходит труднейший переход от советской патерналистской модели социальной политики крупных предприятий и организаций, через т.н. «дикий» капитализм к более цивилизованным отношениям.

По-прежнему КСО продолжает быть ориентированной на ближний круг стейкхолдеров[7] - государство, собственников и персонал. Более широкий круг заинтересованных сторон (местные сообщества, поставщики, и пр.) пока не является системным признаком. Однако, по мере развития рынка и взросления общества, произойдет вовлечение местных сообществ, потребителей и других стейкхолдеров.

Наиболее прагматичная форма осуществления корпоративной социальной ответственности для нынешнего этапа развития экономики и социальной сферы страны – социальные инвестиции. Анализ последних тенденций участия российского бизнеса в жизни общества демонстрирует происходящий переход от традиционной «хаотичной» благотворительности к социальному инвестированию.

В области социальных инвестиций в России наблюдаются проблемы, связанные с институциональным несовершенством: государство формирует недостаточно эффективные правовые и социальные институты, а бизнес- структуры вынуждены нейтрализовывать «ошибки» государства, осуществляя значительные социальные инвестиции, и тем самым отчасти

«замещать» государство в социальной сфере. При наличии неокрепшего отечественного бизнеса, не успевшего еще занять свою нишу на зарубежных рынках, подобная линия развития ухудшает конкурентоспособность страны на внешних рынках.

С точки зрения информационной открытости социальных программ компаний, Россия в настоящее время находится в состоянии переходного периода, многие крупные компании начали формовать социальные отчеты и осознают факт необходимости добровольного (не регулируемого законодательно) повышения информационной прозрачности своей социальной деятельности как стратегически оправданный шаг, нацеленный на повышение капитализации компаний.

# Раздел 2. Нормативно-правовая база и инфраструктура социальной ответственности бизнеса

Выстраивая социально-ответственную деятельность организация должна учитывать существующую внешнюю нормативно-правовую базу (принципы, хартии, международные стандарты и др.) и формировать соответствующие внутренне установки и регламентирующие документы (видение, миссия, философия, корпоративный кодекс, коллективный договор, внутрикорпоративные стандарты и регламенты).

**Принципы ведения дел в России** впервые формировались более 100 лет назад в целях обеспечения условий развития, в первую очередь, внешнеэкономической деятельности, и до сих пор не утратили своей актуальности.

# Двенадцать принципов ведения дел в России (1912 г.)

1. Уважай власть. Власть – необходимое условие для эффективного ведения дел. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.
2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.
3. Уважай право частной собственности

Свободное предпринимательство – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудится на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

1. Люби и уважай человека. Любовь и уважением к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.
2. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову: «Единожды солгавший, кто тебе поверит?» Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.
3. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.
4. Будь целеустремленным. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

В 21 веке эти принципы были пересмотрены с учетом тенденций глобализации и современных социально-экономических условий. Эти

принципы не являются обязательными, но цивилизованный бизнес должен стремиться следовать им.

# Принципы ведения дел в России (21 век)

*Принципы личности.*

1. Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.
2. Уважай участников общего дела – это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств.
3. Воздерживайся от насилия или угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.

*Принципы профессионала.*

1. Всегда веди дело сообразно своим средствам.
2. Оправдывай доверие, в нем – основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты сам хочешь видеть своего лучшего партнера.
3. Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер – тот, который тоже выигрывает от сделки.

*Принципы гражданина России.*

1. Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.
2. Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.
3. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременного общественного признания.

*Принципы гражданина Земли.*

1. При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе.
2. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодными всем.
3. Проявляй терпимость к представителям других культур верований и стран. Они – не хуже и не лучше нас, они – просто другие.

В ноябре 2004 года в Москве на XIV съезде Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей) одобрена Социальная хартия российского бизнеса, которая стала серьезным шагом к общему пониманию как самого термина, так и его практического значения в условиях России. В документе общественная миссия коммерческого сектора сформулирована как достижение «устойчивого развития самостоятельных и ответственных компаний, которое отвечает долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствует достижению социального мира, безопасности и благополучия граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению прав человека».

«Социальная хартия» определила стратегическую инициативу, адресованную бизнес-сообществу, свод основополагающих принципов социально ответственной деловой практики, которые применимы в повседневной деятельности любой организации, вне зависимости от профиля деятельности и формы собственности.

«Социальная хартия» - суть действий делового сообщества в социально-гуманитарной сфере, изложение социальной миссии российского бизнеса. По мнению РСПП она заключается в устойчивом развитии самостоятельных и ответственных компаний, которое отвечает долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствует достижению социального мира, безопасности и благополучия граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению прав человека.

Этим документом устанавливаются общие этические принципы деятельности российского бизнеса. В их числе, в качестве ключевых приоритетов бизнеса провозглашены принципы обеспечения здоровья и безопасности труда работников, признания трудовых прав работников, включая право на достойное вознаграждение труда, предотвращения любых форм дискриминации и принудительного труда, поддержки участия работников в решении принципиальных вопросов развития предприятий.

В Социальной хартии провозглашаются также принципы экономической и финансовой устойчивости предприятий, обеспечения качества продукции, экологической безопасности, участия в развитии местного сообщества. Данный документ декларативен, но его принятие имеет некоторый позитивный политический эффект с точки зрения влияния на все деловое сообщество.

**"Социальная хартия" российского бизнеса (РСПП)**(в сокращенном варианте)

Мы, представители делового сообщества Российской Федерации, члены Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей), являясь гражданами Российской Федерации, понимая и принимая свою долю ответственности за судьбу нашего Отечества, считая, что успешное развитие предпринимательской деятельности невозможно без устойчивого развития общества и неотделимо от него, содействуя успехами своей предпринимательской деятельности увеличению совокупного общественного богатства и социальному прогрессу, заключили настоящую Хартию об основополагающих социальных принципах ведения бизнеса, которым мы намерены добровольно следовать

Социальная миссия бизнеса.

Свою социальную миссию мы видим в достижении устойчивого развития самостоятельных и ответственных компаний, которое отвечает долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствует достижению социального мира, безопасности и благополучия граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению прав человека.

Мы убеждены, что:

* предпринимательские цели, экономическая и социальная ответственность равнозначны, не противоречат, а дополняют друг друга;
* разумная, сбалансированная и результативная социальная ответственность компаний снижает предпринимательские риски, укрепляет конкурентоспособность, повышает эффективность персонала и лояльность потребителей, улучшает репутацию предпринимателей, компаний и бизнес – сообщества в целом;
* достижение высоких долгосрочных экономических и социальных результатов возможно только на основе разумного баланса интересов наших акционеров, государства, работников, поставщиков и потребителей, общественных институтов и других сторон, затрагиваемых нашей деятельностью;
* принятие социальных обязательств российским деловым сообществом и отдельными компаниями - не альтруизм и не выкуп «социальной лицензии» на коммерческую деятельность.

Социальная ответственность бизнеса может и обязана быть полезна для долгосрочного успеха самих компаний в той же мере, как и полезна для общества в целом; важнейшее условие экономического и социального благополучия страны – формирование солидарной ответственности государства, бизнеса и гражданина, в основе которой - демократия, соблюдение гражданских прав и свобод, включая право частной собственности, равенство возможностей, уважение человеческого достоинства и приоритет закона; взаимоотношения бизнеса с государством и бизнеса с гражданским обществом должны строиться на публичной правовой основе.

Основные принципы:

* экономическая и финансовая устойчивость;
* качество продукции, взаимоотношения с потребителями;
* взаимоотношения с работниками;
* права человека;

-экологическая безопасность;

-участие в развитии местного сообщества.

Сегодня компании могут использовать при подготовке отчетов любые руководства и рекомендации (ориентируясь только на собственную оценку целесообразности использования того или иного документа) или несколько руководств сразу, что позволяет более точно определить и представить существенные темы.

# Стандарты социальной ответственности и отчетности.

С 1990-х годов предпринимались многочисленные попытки создания инструментария, который можно использовать в целях унификации **нефинансовой отчетности**(а фактически – для более единообразного понимания, что же такое корпоративная ответственность), а также для того, чтобы было ясно, что и как измерять. Рассмотрим основные.

1993 «Корпоративная экологическая отчетность: измерение прогресса бизнеса и индустрии в направлении устойчивого развития» (AccountAbility, UNEP).

1996 – Разработан «стандарт» Если слово «стандарт» заключено в кавычки, это означает: несмотря на то, что разработчики документа назвали его стандартом, статуса аудируемого стандарта в международном смысле документ не получил. SunShine (Stakeholder Alliance, США).

1997 – Публикуется руководство по отчетности в области экологии и энергетики (АССА, Ассоциация сертифицированных бухгалтеров).

Опубликована первая версия Руководства по отчетности в области устойчивого развития (Global Reporting Initiative).

1998 –Создан «стандарт» SA 8000 (Social Accountability International,

США).

1999 – Разработан стандарт OHSAS 18000 (OHSAS Project Group, управляется the British Standards Institution). Разрабатываются «стандарты» серии АА1000 (AccountAbility, Великобритания).

2000 – Появился «стандарт» Good Corporation, разработанный одноименной консалтинговой компанией (Великобритания).

2001 – Европейская комиссия представила документ, посвященный организации экологического и аудита – EMAS (the EU Eco-management and Audit Scheme).

2004 – Представлено Руководство по измерению экоэффективности

(ООН).

2007 – Разработано Руководство по отчетности в области устойчивого развития под эгидой принца Уэльского (Великобритания).

2008 – Проведено широкое обсуждение с участием представителей общественности из разных стран проекта стандарта ISO 26000 (International Organization for Standardization), который должен будет иметь статус реального международного стандарта, регламентирующего трактовку основных понятий в области корпоративной ответственности.

Ряд «стандартов» содержали не только методику измерения и оценки результатов деятельности, но и рекомендации по организации процессов управления, а иногда и аудита (оценки как результатов, так и качества процесса управления). Появлялись документы и стандарты национального характера (например AS 8003 – австралийский стандарт по КСО), а также отраслевые системы отчетности.

Отдельно следует упомянуть международные инициативы и проекты, обращенные ко всем странам и компаниям, независимо от их отраслевой принадлежности (такие как Глобальный договор или Проект по раскрытию результатов по выбросам парниковых газов). Как правило, эти инициативы начинались с формулирования этических норм или норм ведения бизнеса, придерживаться которых предлагалось присоединившимся организациям. Но в рамках некоторых инициатив в дополнение к сводам этических норм разрабатывались и системы отчетности, что также оказывало влияние на выбор компаниями методики подготовки отчета. В России это тоже произошло: в 2005 году РСПП разработал Социальную хартию российского бизнеса, а спустя три года – Базовые индикаторы результативности.

Со временем часть разработок были забыты, часть – объединились с другими системами отчетности, часть продолжают существовать самостоятельно.

Анализ опубликованных в России отчетов компаний и организаций показывает, что ими сегодня используются следующие **системы отчетности.**

**Руководство по отчетности в области устойчивого развития (GRI, Глобальная инициатива по отчетности)**. Концептуально содержание Руководства тесно связано с теориями устойчивого развития и регионального баланса. Назначение документа состоит в том, чтобы помочь компаниям и организациям, а также сторонам, заинтересованным в их деятельности, проанализировать ее с точки зрения целей устойчивого развития.

Руководство может использоваться организациями любого размера, отрасли и местоположения. Имеются приложения по ряду отраслей, в которых учитывается специфика отрасли, а также руководство для менеджмента - появляется публикация для малых предприятий.

**Глобальный договор ООН (Global Compact)**. Договор призывает деловые круги руководствоваться в своей деятельности десятью основополагающими принципами в области соблюдения прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и противодействия коррупции. Присоединение к этой инициативе предполагает ежегодную отчетность («сообщение о достигнутом прогрессе»), в которой следует представить, как организация применяет эти принципы на практике.

Методика отчетности изложена в документах «Практическое руководство по составлению сообщения о достигнутом прогрессе» и «Устанавливая связь». Регулярно в разных странах проводятся семинары и конференции, посвященные практическим результатам работы участников.

**Серия «стандартов» AccountAbility 1000 (АА1000) (Институт социальной и этической подотчетности)**. С помощью этих «стандартов» (слово «стандарт» в данном случае используется как синоним слова

«руководство») разработчики предлагают компаниям и организациям улучшить прозрачность и подотчетность. По состоянию на 2008 год серия АА1000 включает:

* «стандарт» основных принципов подотчетности (АА1000APS),
* «стандарт» верификации отчетов (АА1000AS),
* «стандарт» взаимодействия со стейкхолдерами (АА1000SES).

Отличительной особенностью «стандартов» является системный подход к организации взаимодействия со стейкхолдерами как к фактору повышения качества управления и отчетности.

# Руководство по добровольной отчетности в области устойчивого развития компаний нефтегазовой отрасли (Международная ассоциация нефтегазовой промышленности по сохранению окружающей среды).

Задача Руководства – повышение качества нефинансовой отчетности и сопоставимости результатов деятельности компаний нефтегазового сектора. Руководство во многом похоже на Глобальную инициативу по отчетности, но содержит ряд специфических для отрасли показателей.

**Принципы Экватора**. Инициатива разработана крупнейшими частными банками. Она предлагает финансовым институтам свод экологических и социальных показателей, которыми следует руководства при осуществлении основной деятельности. Документ основан на требованиях к экологическому менеджменту Всемирного банка и социальной политике Международной финансовой корпорации.

**Руководство по социальной ответственности - ISO 26000. М**еждународный стандарт был подготовлен с использованием подхода, основанного на участии экспертов, представляющих различные заинтересованные стороны из более чем 90 стран, и 40 международных или региональных организаций с широким охватом, вовлеченных в различные аспекты социальной ответственности. Эти эксперты представляли шесть различных групп заинтересованных сторон: потребители; государства; промышленность; трудящиеся;. неправительственные организации (НПО);. а также организации, оказывающие услуги, поддержку или ведущие исследования в области социальной ответственности, и другие. Кроме того, были обеспечены особые условия для достижения баланса между развивающимися и развитыми странами, а также гендерного баланса в проектных группах. Хотя были предприняты усилия для того, чтобы обеспечить широкое и представительное участие всех групп заинтересованных сторон, достижение полного и справедливого баланса заинтересованных сторон было ограничено различными факторами, включая доступность ресурсов и необходимость в навыках английского языка.

На данный момент в разработке стандарта принимало участие более 400

экспертов и около 200 наблюдателей из 94 стран-членов ISO.

Основные ценности и принципы организации должны быть формализованы. В видении организации отражаются перспективы ее развития, в миссии – общественно-значимая цель функционирования организации, основные стейкхолдеры организации, в философии и кредо – основные ценности и принципы работы, в кодексах – определенные правила, нормы и стандарты поведения, отношения и взаимодействия.

В последние годы во многих крупных российских компаниях появились кодексы корпоративной этики или корпоративной культуры. Как показывает практика, такие кодексы действительно содержат ресурсы для решения достаточно широкого спектра задач. В то же время единый подход к созданию кодексов на сегодняшний день отсутствует. В качестве первого шага специалисты предлагают классификацию существующих кодексов:

1. универсальные кодексы;
2. кодексы отдельных социальных групп общества;
3. профессиональные кодексы (кодекс государственного служащего, кодекс социального работника и педагога);
4. корпоративные кодексы.

*Под корпоративным кодексом специалисты обычно понимают документ, который описывает стандарты и ценности компании, процедуры их внедрения в практическую жизнь организации и механизмы контроля за исполнением принятых правил.*

Изучение кодексов ведущих зарубежных и отечественных компаний показало, что зачастую они очень не похожи друг на друга, имеют разный формат, разный стиль и, более того, выполняют разные задачи. Именно от поставленных задач зависит, каким будет этот документ, и как он будет работать в конкретной организации.

Кодекс, по сути, является сводом правил и норм поведения, которые разделяют участники группы. С помощью кодекса задаются определенные модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности.

Первыми универсальными кодексами, представляющими собой набор общечеловеческих ценностей, были своды религиозных правил (например, Десять заповедей Ветхого завета). Чуть позже стали возникать частные кодексы, определяющие поведение отдельных социальных групп общества. В настоящее время наиболее распространены два вида кодексов - профессиональные и корпоративные, которые регулируют отношения людей внутри данных групп.

В зависимости от идентичности специалиста (с организацией или с профессиональным сообществом) более значимым для него будет кодекс профессиональной или корпоративной этики.

Профессиональные кодексы регулируют отношения внутри профессионального сообщества и эффективны для "свободных профессий", где наиболее выражены профессиональные этические дилеммы. Одним из первых профессиональных этических кодексов стала клятва Гиппократа - кодекс врачей. Кодексы регламентируют поведение специалиста в сложных этических ситуациях, характерных для данной профессии, повышают статус профессионального сообщества в социуме, формируют доверие к представителям данной профессии. Также кодекс усиливает значимость принадлежности к профессии, его принятие косвенно может являться обрядом инициации, актом "обращения в профессию".

Кодекс корпоративной этики может выполнять три основные функции: репутационную; управленческую; развития корпоративной культуры.

Содержание кодекса компании определяется, прежде всего, ее особенностями, структурой, задачами развития, установками ее руководителей.

Как правило, кодексы содержат две части: идеологическую (миссия,

цели, ценности); нормативную (стандарты рабочего поведения).

При этом идеологическая часть может не включаться в содержание кодекса. В профессионально однородных организациях часто используются кодексы, описывающие в первую очередь профессиональные дилеммы. Эти кодексы "вышли" из описанных ранее кодексов профессиональных сообществ. Соответственно, содержание таких кодексов в первую очередь регламентирует поведение сотрудников в сложных профессиональных этических ситуациях. В первую очередь здесь решаются управленческие задачи. Дополнение такого кодекса главами о миссии и ценностях компании способствует развитию корпоративной культуры. При этом кодекс может иметь значительный объем и сложное специфическое содержание и адресоваться всем сотрудникам компании.

В больших неоднородных корпорациях сочетание всех трех функций становится сложным. С одной стороны, существует ряд политик и ситуаций, традиционно закрепляемых этическими кодексами в международной практике. Это политики по отношению к получателям услуг, поставщикам, подрядчикам; описание ситуаций, связанных с возможными злоупотреблениями: взятки, подкуп, хищения, обман, дискриминация.

Исходя из управленческой функции, кодекс описывает стандарты образцового поведения в таких значительной разницы в образовательном уровне и социальном статусе сотрудников затруднена. В то же время развитие корпоративной культуры компании требует единого кодекса для всех сотрудников - он должен задавать единое понимание миссии и ценностей компании для каждого сотрудника.

В такой ситуации используются два варианта кодекса - декларативный и развернутый. "Кредо", или декларативный вариант этического кодекса используется для предъявления этических принципов с начала XX века (например, кодекс компании «Джонсон и Джонсон»). По сути, декларативный вариант - это только идеологическая часть кодекса без регламентации поведения сотрудников. При этом в конкретных ситуациях сотрудники сами должны ориентироваться, как им себя вести, исходя из базовых этических норм.

Подобные кодексы действуют и по сей день. Однако в ряде случаев сотрудникам трудно оценить этическую правомерность конкретного поступка исходя из общих принципов. Следовательно, для того, чтобы кодекс действительно работал, компании прибегают к постоянной трансляции этих принципов через пение гимна, регулярное обсуждение и другие корпоративные ритуалы.

Итак, декларативный вариант кодекса решает в первую очередь задачи развития корпоративной культуры. При этом для предоставления кодекса международному сообществу и решения конкретных управленческих задач необходима разработка дополнительных документов.

С 80-х годов XX века распространение получил также развернутый вариант кодекса с подробной регламентацией этики поведения сотрудников (P&G, ВР). В них была зафиксирована конкретная регламентация поведения сотрудников в отдельных областях, где риск нарушений был высок или возникали сложные этические ситуации. Эти регламенты описывались в виде политик в отношении заказчиков, потребителей, государства, политической деятельности, конфликта интересов, безопасности труда.

При этом большой объем и сложность содержания таких кодексов определяют их выборочную адресацию. В большинстве компаний такие кодексы разрабатываются для высшего и среднего менеджмента и не являются всеобщим документом, объединяющим всех сотрудников.

Итак, каждая компания определяет собственные задачи, для решения которых она намерена использовать такой инструмент, как корпоративный кодекс. Но создание кодекса, естественно, не ограничивается только написанием текста документа. Существует специфика исполнения подобных документов: заставить исполнять этический кодекс нельзя. Поэтому для того, чтобы он действительно работал, еще на этапе его создания необходимо предусмотреть процедуры, включающие в процесс разработки документа по возможности всех сотрудников компании. Только при условии принятия каждым сотрудником кодекса корпоративной этики он будет реально исполняться.

**Созданиекорпоративного кодекса** является необходимым для компании, ставящей задачу включить персонал в способы изменения своего функционирования, воспитать в работниках чувство ответственности перед компанией, приверженность своей организации, до минимума сократить внутрифирменные конфликты, повысить имидж компании во внешней среде.

Жесткого стандарта в отношении того, чем должен быть наполнен корпоративный кодекс, нет. Как правило, в нем сформулированы миссия и задачи компании, ее основные ценности, зафиксированы стандарты поведения сотрудников, описаны корпоративные традиции.

Цель составления корпоративного кодекса в том, чтобы каждый сотрудник понимал, что по замыслу руководителей представляет собой компания, каковы ее ценности и цели и чего она ожидает от каждого сотрудника.

**Корпоративной кодекс** может включать несколько разделов. (таблица 1). В зависимости от специфики организации и взглядов разработчиков содержание кодекса может изменяться. Некоторые организации предпочитают иметь не один документ, набор регламентирующих документов: миссию, стратегию развития, кодексы поведения для разных групп сотрудников и разных ситуаций кодексов, принципы ведения дел, документы и символы, характеризующие корпоративный стиль. ситуациях. Такой кодекс имеет значительный объем и достаточно сложное содержание. Адресация его всем группам сотрудников в условиях

Опыт западных компаний показывает, что все исследуемые компании достаточно серьезно относятся к деятельности в области КСО и воспринимают его как стратегическое направление деятельности. Компании фиксируют свои стратегические намерения в области КСО в программных документах и публично их предъявляют. Большинство исследуемых западных компаний имеет такие документы стратегического уровня, в том числе Политики в области здоровья, безопасности и экологии (BP, ENI S.P.A., ConocoPhillips, ExxonMobil).

*Таблица 1.*

Содержание корпоративного кодекса

|  |  |
| --- | --- |
| Раздел Содержа | ние |
| Послание от руководителей компании | Обращение руководителя к сотрудникам, партнерам, клиентам |
| Миссия, кредо | Краткие ответы на вопросы: зачем существуе компания, чем она занимается Социальная ответственность бизнеса Краткое описание общественной пользы компании для клиентов Ценности |
| Ви́ дение *Описа* | *ние перспектив развития организации* |
| Слоганы | Краткие утверждения, характеризующие деятельность организации |
| Традиции, Корп | оративные праздники (день рождения |

|  |  |
| --- | --- |
| корпоративные ритуалы, церемонии | компании, Новый год, 23 Февраля, 8 Марта) Поздравления ключевых сотрудников с юбилейными датами Спонсорство, благотворительность меценатство |
| Корпоративная этика, принципы деловых взаимодействий | Внутренние взаимодействия Информационные потоки в компании: Вертикальные, исходящие (приказы, распоряжения, регламентирующие документы, оценка) Вертикальные, восходящие (служебные записки, отчеты, запросы об оказании помощи) Горизонтальные (сообщения, информация, документы, письма) Внешние отношения с обществом, с клиентами, поставщиками, партнерами Телефонные разговоры, электронные сообщения, СМИ, публичные выступления |
| Корпоративный стиль, символика | Комплекс текстовых и языковых, а также визуальных компонентов, служащих для создания и идентификации устойчивого корпоративного имиджа компании и бренда продукта Корпоративная газета, журнал, листок, бюллетень Радио, ТВ в компании, видеоролики Доски объявлений (текущие новости) Графические знаки, логотипы Праздничные украшения Сувениры и подарки Элементы изобразительного искусства Корпоративные флаги, музыка, гимн |

*Продолжение таблицы1.*

|  |  |
| --- | --- |
| Раздел Содержа | ние |
| Дресс-код Систе | ма требований к деловой одежде |

|  |  |
| --- | --- |
|  | сотрудников |
| Мероприятия по поддержанию корпоративной культуры | Визуализация на корпоративном сайте, в офисе компании, на корпоративной продукции Озвучивание на совещаниях, встречах, в деловых взаимодействиях Каналы коммуникаций (лидеры мнения, эксперты по корпоративной культуре, группы по интересам и пр.) Особый интерес вызывают правила бизнес-этики и дресс-кода компании, поэтому для иллюстрации некоторых из них приведу выдержки из такого документа, принятого в одной из российских строительных компаний. |

# Подразделения организации, выполняющие функции социальной ответственности бизнеса: российская и зарубежная практика.

**Тема 2.2 Инфраструктура деловой этики и социальной ответственности в организациях.**

Крупные предприятия формируют специальные подразделения и комитеты для управления социально-ответственной деятельностью организации. Среди зарубежных компаний также получила распространение практика создания Комитетов по социальной ответственности при Совете Директоров, либо в Совете Директоров вводится должность вице-президента по КСО. Такие комитеты составляют ядро системы управления КСО и имеются в компаниях Royal Dutch/Shell, BP, PetroChina. В компаниях ConocoPhillips и ENI S.P.A введена должность вице-президента по КСО. Таким образом, деятельность в сфере КСО выводится на уровень ответственности топ-менеджмента.

В российской практике вопросы КСО решаются: службой управления персоналом – 62%, высшим исполнительным органом – 40%,

подразделением по социальному развитию – 25%, службой рекламы и ПР – 14%. В зарубежной практике управление КСО осуществляется подразделением по связям с общественностью –компания IBM, подразделение корпоративной стратегии - Hewlett-Packard, службой отношений с органами власти – Verizon, службой маркетинга - Tyson’s, закупок - Toys R US, СЕО - General Electric, специализированные департаменты по КСО. есть, например, в ExxonMobil, ENI S.P.A., ChevronTexaco, ConocoPhillips, PetroBras.

Для организации деятельности по управлению рисками обычно вводится должность риск-менеджера компании, либо создается департамент по управлению рисками. При этом, некоторые компании формируют механизмы управления именно непроизводственными рисками. Так, например, в BP разработано "Руководство по управлению рисками в области HSE" для руководителей бизнес-единиц.

В организациях малого бизнеса управление социальной ответственностью входит в функции общего менеджмента, а координатором программ является менеджер высшего звена.

Совет директоров: мониторинг деятельности предприятия посредством системы получения информации, делегирует полномочия по контролю за деятельностью предприятия комитету по аудиту (его также называют комитетом по ответственному деловому поведению)

Комитет по аудиту – должен проявлять бдительность в отношении возможного проявления конфликта интересов у потенциальных аудиторов

Ответственный руководитель (исполнительный директор, руководитель подразделения или направления или лицо, представляющее интересы собственника, группа, комитет): осуществление контроля над программой со стороны высшего руководства.

Уполномоченный по этике: выполнение или координация конкретных функций программы деловой этики

Совет по деловой этике: консультирование ответственного руководителя и уполномоченного по деловой этике и описание деятельности предприятия в целом

Совет по профессиональной этике: консультирование ответственного руководителя и уполномоченного по деловой этике, работников и представителей предприятия по вопросам профессиональной этики, соблюдения законов и норм и проблемам социальной ответственности

# Раздел 3.Разработка и реализации стратегии организации в области социальной ответственности

**Темы для обсуждения и предоставления информации Распределение информации о стандартах и процедурах сфере**

**деловой этики.**

**Этапы разработки программы информирования**:

1. Определить цели программы (дать ясное представление о том, что значит для предприятия быть ответственным).
2. Определить свои заинтересованные стороны, найти лучший способ работы с конкретными заинтересованными сторонами (что, кому и как сообщать), и информировать их в первую очередь.
3. Отразить в программе, каким образом добиваться обратной связи и отвечать на запросы работников и других заинтересованных сторон.

# Формы и процесс информирования:

* годовые отчеты перед акционерами или отчеты перед государственными ведомствами, содержащие оценку воздействия на окружающую среду;
* информационное письмо предприятия, его сайт в Интернете, статьи;
* обращение к глобальным стандартам делового поведения;
* тренинги, обучение, развитие;
* выступления руководителей;
* распространение кодексов, положений о ценностях, миссии, документов, содержащих стандарты, процедуры и ожидания;
* брошюры по этике, размещение плакатов в офисах. 1.Собственно этические темы.

2.Информация о программах предприятия, которые также могут быть отнесены к сфере деловой этики, поскольку находятся на стыке с ней:

* программе менеджмента качества;
* программе по работе с основными поставщиками;

-программе по защите окружающей среды, здравоохранению и безопасности;

-программе «человеческие ресурсы» для обеспечения справедливого отношения к работникам;

* программе по урегулированию отношений между работниками и администрацией для обеспечения права работников на коллективное ведение переговоров и пр.

# Обеспечение обратной связи возможно на основе:

1. мониторинга текущих операций (личные отчеты, отчеты работников в качестве членов группы, процедуры всеобщего менеджмента качества, регулярные отчеты и проверки в сферах, где выявлены риски, оценка деятельности, «интервью на выходе»);
2. аудита бухгалтерских книг, фактических данных и методов ведения делопроизводства;
3. обращений работников за консультациями и сообщающих о том, что их беспокоит;
4. расследований инцидентов и изучения отчетов;
5. привлечения заинтересованных сторон.

Под стратегией социальной ответственности (устойчивого развития) предприятия понимается деятельность, направленная на увеличение их привлекательности для стейкхолдеров в долгосрочной перспективе посредством повышения экономической эффективности, соблюдения экологических норм и расширения социальной ответственности,

реализованных в рамках основного бизнеса. Очевидно, что разработка стратегии устойчивого развития может оказаться чрезвычайно полезной для отечественных промышленных предприятий, т.к. предлагает комплексный подход, позволяющий повышать их стоимость путем внедрения экономической, социальной и экологической политик в рамках единой концепции корпоративной социальной ответственности в долгосрочной перспективе.

Социальная стратегия может разрабатываться как в соответствии с экономической стратегией фирмы, так и как самостоятельная программа действий во внутренней или во внешней среде. Кроме того, социальная стратегия предприятия должна представлять собой совокупность способов, приемов и технологий, позволяющих решать социальные проблемы организации на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчёта и эффективности, затраченных финансовых вложений.

Социальная стратегия должна охватывать не только аспекты внутренней среды организации, но и формировать поведение фирмы во внешней среде, поэтому содержание понятия социальная стратегия, целесообразно представить в следующем виде: социальная стратегия организации представляет собой комплексную систему долгосрочных целей и способов их достижения по развитию социальной сферы организации, учитывающую направление экономической стратегии фирмы, а также ситуативность факторов внутренней и внешней среды организации.

Таким образом, можно выделить несколько основных аспектов содержания социальной стратегии:

* комплексность, проявляющаяся в разработке мероприятий по развитию всех элементов социальной системы организации;
* реализуемость, которая связана с использованием реальных способов и методов внедрения планируемых мероприятий;
* развитие, представляющее собой процесс осуществления последовательных действий, приводящих к социальным изменениям в организации;
* перспективность, основанную на выработке долгосрочных целей и задач в функционировании социальной системы фирмы;
* соотносимость, проявляющуюся в соответствии разрабатываемой социальной стратегии и реализуемой экономической стратегии фирмы;
* открытость, связанную с определением в качестве области реализации стратегии не только внутреннюю среду организации, но и внешние к организации социальные системы;
* ситуативность, предполагающую адаптацию разрабатываемой стратегии к изменяющимся факторам как внешней, так и внутренней среды.

Социальная стратегия должна учитывать содержание предпринимательства и характер его составляющих, относящихся ко всему обществу, свойственных каждой отдельной стране, типов и особенностей этапа формирования социально-экономического общества и специфику каждого предприятия. При этом она является основой создания плана социального развития организации на длительный срок, способом координации и распределения ресурсов, условием эффективного использования социального потенциала предприятия.

Поэтому выделение социальной стратегии в качестве самостоятельной функциональной стратегии - необходимость, вытекающая из реалий сегодняшнего дня.

Согласно парадигме стратегического управления, на предприятии происходит дифференциация видов стратегий развития по их уровням. В системе стратегического управления выделяют обычно три основные вида стратегий - корпоративную стратегию, функциональные стратегии и стратегии отдельных хозяйственных единиц (бизнес-единиц).

Корпоративная стратегия определяет перспективы развития предприятия в целом. Она направлена на выполнение миссии предприятия и

наиболее комплексно обеспечивает реализацию главной цели функционирования предприятия - максимизацию его прибыли или выполнения целей организации. На корпоративном уровне стратегия ухватывает такие важнейшие вопросы, как выбор видов деятельности, пути обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ организации, различные формы конгломератной реорганизации (слияния, поглощения), принципы распределения всех основных видов ресурсов между отдельными стратегическими зонами хозяйствования и стратегическими хозяйственными единицами. Разработкой корпоративной стратегии занимают в основном менеджеры высшего звена управления предприятием.

Функциональные стратегии предприятия формируются, как правило, по основным видам его деятельности в разрезе важнейших функциональных подразделений предприятия. К числу основных стратегий этого уровня относятся: маркетинговая, производственная, финансовая, инвестиционная и др. Функциональные стратегии предприятия направлены на детализацию его корпоративной стратегии (реализацию ее основных целей) и на их ресурсное обеспечение. Разработкой основных функциональных стратегий занимаются менеджеры основных функциональных подразделений предприятия.

Специфическое расположение стратегии социальной ответственности организации в иерархии стратегий заключается в том, что:

* во-первых, её причисление к функциональному виду стратегий фирмы является, весьма, относительным, т. к.,в соответствии с системным подходом, организация представляет собой социально-экономическую систему, состоящую из двух равнозначных подсистем;
* во-вторых, в разработке стратегии социальной ответственности организации должны принимать участие как руководители предприятия и функционального подразделения, так и сотрудники всей организации;
* в-третьих, реализация стратегии социальной ответственности будет охватывать все уровни и структурные единицы организации.

Стратегия социальной ответственности может реализовываться как во внутренней, так и во внешней среде организации, поэтому в зависимости от среды реализации можно выделить два основных вида социальной стратегии фирмы: внутреннюю и внешнюю - стратегию поведения фирмы во внешней среде.

Внутренняя стратегия социальной ответственности предприятия представляет собой систему мер и долгосрочный план действий во внутренней среде организации, направленный на реализацию долгосрочных социальных целей фирмы, обеспечения условий для эффективного использования и развития социального потенциала фирмы, а также повышения её конкурентоспособности.

Рассматривая внешнюю стратегию социальной ответственности, следует учитывать, что она представляет собой совокупность действий предприятия относительно формирования взаимоотношений с другими субъектами рынка, которые определяют как условия и правила сосуществования в экономической системе, так и реакцию на различные события и процессы.

Можно выделить несколько видов стратегий внешней социальной ответственности, классификации которых осуществляется по следующим основаниям:

* направление стратегического воздействия (поставщики, население, конкуренты, органы власти, потребители, партнёры, социальные институты);
* содержание стратегии (социальная ответственность, формирование взаимоотношений);
* модель поведения фирмы во внешней среде (сотрудничество,

приспособление, доминирование, конфронтация, автономия, зависимость).

# Принципы внедрения социальной ответственности бизнеса в маркетинговые стратегии организации:

**Тема 3.2 Проектный подход в реализации стратегии организации в области социальной ответственности бизнеса**

**Создание структур, соответствующих этическим принципам. Вторичная переработка;**

**Предлагайте специальные этические продукты или услуги;**

**Реклама должна быть честной и не преувеличивать свойства товаров или услуг;**

**Делайте то, что говорите;**

1. **всеобщая озабоченность состоянием окружающей среды открывает перед производителем дополнительные возможности — производство «зеленых» продуктов;**
2. **маркетинг «добрых дел»;**

**Управление корпоративными социальными программами**— это непрерывно протекающий в компании процесс, который состоит из следующих этапов:

* - определение приоритетов социальной политики компании;
* - создание специальной структуры управления социальными программами;
* - проведение программ обучения в области социальной ответственности;
* - реализация социальных программ компании;
* - оценка и доведение до сведения заинтересованных сторон результатов социальных программ компании.
* добросовестная деловая практика — это направление социальных программ компании, которое имеет целью содействовать принятию и распространению добросовестной деловой практики между поставщиками, бизнес-партнерами и клиентами компании;
* природоохранная деятельность и ресурсосбережение — это направление социальных программ компании, которое осуществляются по инициативе компании с целью сокращения вредного воздействия на окружающую среду (программы по экономному потреблению природных ресурсов, повторному использованию и утилизации отходов,

предотвращению загрязнения окружающей среды, организации экологически безопасного производственного процесса, организации экологически безопасных транспортных перевозок);

* развитие местного общества — это направление социальных программ компании, которое осуществляется на добровольной основе и призвано внести вклад в развитие местного общества (социальные программы и акции поддержки социально незащищенных слоев населения, оказание поддержки детству и юношеству, поддержка сохранения и развития жилищно-коммунального хозяйства и объектов культурно-исторического значения, спонсирование местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий, поддержка социально-значимых исследований и кампаний, участие в благотворительных акциях);
* развитие персонала — это направление социальных программ компании, которое проводится в рамках стратегии развития персонала, с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников (обучение и профессиональное развитие, применение мотивационных схем оплаты труда, предоставление сотрудникам социального пакета, создание условий для отдыха и досуга, поддержание внутренних коммуникаций в организации, участие сотрудников в принятии управленческих решений);
* социально ответственная реструктуризация — это направление социальных программ компании, которое призвано обеспечить проведение реструктуризации социально ответственным образом, прежде всего в интересах персонала компании;
* социально ответственное инвестирование — инвестирование, заключающееся не только в извлечении финансовых доходов, но и в реализации социальных целей, обычно путем инвестирования в компании, действующие с соблюдением этических норм.

# Типология социальных программ российского бизнеса:

* собственные программы компаний;
* программы партнерства с местными, региональными и федеральными органами государственного управления;
* программы партнерства с некоммерческими организациями;
* программы сотрудничества с общественными организациями и профессиональными объединениями;
* программы информационного сотрудничества со СМИ.
1. Благотворительные пожертвования и спонсорская помощь — форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, помещения для проведения мероприятий, транспорт, оборудование, призовые фонды, оплата счетов организаций- получателей помощи и др.)
2. Делегирование сотрудников компании — добровольное вовлечение сотрудников компании в социальные программы внешней направленности через безвозмездное предоставление получателям времени, знаний, навыков, информации, контактов и связей сотрудников
3. Денежные гранты — форма адресной финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию социальных программ в области образования и на цели проведения прикладных исследований. Гранты — один из наиболее доступных и традиционных инструментов реализации социальных программ. Как правило, гранты в той или иной степени связаны с основной деятельностью компании и стратегическими целями бизнеса
4. Корпоративное спонсорство — предоставление компанией (корпорацией) различных ресурсов для создания объектов или сооружений, поддержки организаций или мероприятий, как правило, носящих публичный характер, в целях своей рекламы
5. Корпоративный фонд — фонд, создаваемый компанией

(корпорацией) в целях реализации ее социальной деятельности

1. Социальные инвестиции — форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и, как правило, совместных

партнерских социальных программ, направленных на снижение социального напряжения в регионах присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоев общества

1. Социально значимый маркетинг — форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара на проведение социальных программ компании
2. Спонсорство — осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах

В целом по России социальные инвестиции направлены преимущественно на «внутренние» программы – развитие человеческого капитала компаний (таблица 2).[8] Величина и структура социальных инвестиций компаний зависит от соотношения трудоемкости и капиталоемкости производств, что подтверждает именно инвестиционный характер социальных вложений.

*Таблица 2*

Структура отраслевых социальных инвестиций по направлениям использования (в % от общего объема социальных инвестиций)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отрасли экономики | Развитие персо- нала | Охрана здоро- вья | Ресурсо- сбереже- ние | Добросовестная деловая практика | Развитие местного сооб- щества | Другое |
| Топливный комплекс | 37,0 | 6,1 | 35,5 | 5,5 | 10,9 | 4,9 |
| Цветная металлургия | 36,4 | 15,5 | 37,7 | 2,2 | 7,0 | 1,0 |
| Черная металлургия | 47,8 | 7,0 | 32,0 | 1,3 | 10,5 | 1,6 |
| Электроэнергетика | 40,7 | 9,1 | 42,0 | 1,3 | 4,9 | 1,8 |
| Лесная и 48,4 9,7 | 15,9 | 1,7 |  |  | 16,9 | 7,2 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| деревообрабатывающая промышленность |  |  |  |  |  |  |
| Машиностроение | 61,8 | 6,8 | 5,5 | 15,5 | 9,0 | 1,2 |
| Производство потребительских товаров и услуг | 47,1 | 10,1 | 11,7 | 1,2 | 20,2 | 9,4 |
| Химическая промышленность | 42,9 | 11,2 | 35,1 | 1,2 | 5,5 | 3,8 |
| Профессиональные услуги | 49,1 | 45,1 | 0,6 | 5,2 | 0,0 | 0,0 |
| Сервис | 79,1 | 0,4 | 0,0 | 9,9 | 10,5 | 0,0 |
| Телекоммуникации | 70,0 | 10,8 | 0,4 | 1,9 | 3,1 | 13,5 |
| Транспорт | 58,4 | 33,0 | 2,9 | 1,5 | 2,8 | 1,1 |
| Финансовый сектор | 75,9 | 0,0 | 0,0 | 6,9 | 17,0 | 0,0 |
| Торговля | 59,0 | 10,6 | 17,7 | 0,0 | 12,7 | 0,0 |
| Межотраслевые холдинги | 31,7 | 13,8 | 18,6 | 0,9 | 20,9 | 14,0 |
| В среднем | 52,3 | 12,6 | 17,0 | 3,7 | 10,1 | 4,0 |

# Раздел 4. Отчетность в области социальной ответственности

**организации**

Сегодня корпоративный социальный отчет рассматривается в первую очередь как средство эффективного информирования всех заинтересованных сторон о деятельности организации в социальной и экологической сфере.

При этом необходимо учитывать, что сама процедура составления социального отчета является по сути процедурой оценки важнейших нематериальных активов предприятия - репутации и рабочей силы. Публичный характер социальных отчетов, требующих широкого вовлечения разных сторон, является результативным шагом на пути формирования многостороннего диалога между предприятием, сообществом и государством. Являясь комплексным документом, Социальный отчет имеет гораздо большее влияние на формирование лояльности существующих и потенциальных потребителей, чем традиционные инструменты маркетинга и продвижения, в силу того, что затрагиваемые в нем вопросы социального развития и экологической безопасности близки и значимы для подавляющего числа населения.

Годовой корпоративный социальный отчет – это публичный инструмент информирования акционеров, сотрудников, партнеров, общества о том, как и какими темпами компания реализует заложенные в своей миссии или стратегических планах уели экономической устойчивости, социального благополучия и экологической стабильности.

Взаимосвязанность Социального отчета и Отчета о деятельности предприятия, наиболее структурно представленная в формате GRI, является ключом к ретрoспективно-перспективной оценке эффективности деятельности организации, выявлению ее важнейших конкурентных преимуществ и формированию стратегии.

Предоставление отчета может рассматриваться как эффективный механизм информирования, в первую очередь, инвесторов, потребителей,

местного сообщества и органов власти о том, что компания ведет свою деятельность социально ответственным образом.

Тут также нужно уточнить термины. В РФ наиболее распространен термин “социальный отчет”, хотя многие из тех компаний, которые уже начали делать нефинансовые отчеты, имеют в виду отчеты в области устойчивого развития. Такой отчет не просто отражает внутренние и внешние социальные программы бизнеса, но и служит более устойчивому существованию компании в долгосрочной перспективе. Если подготовка отчета ведется в соответствии с международными рекомендациями, она должна быть основана на диалогах со стейкхолдерами. Компания стремится выяснить ожидания заинтересованных сторон и действовать в соответствии с ними. В результате такие отчеты становятся для компаний инструментом корпоративного управления, улучшения менеджмента и репутации, минимизации бизнес-рисков, предвидения новых тенденций и, в конечном итоге, способствуют повышению эффективности бизнеса в целом. Затраты на его подготовку окупятся многократно. Кроме того, отчеты в области устойчивого развития помогают компаниям проводить внутреннюю инвентаризацию собственной социальной ответственности и выявлять недостающие звенья.

Отчет в виде информационного буклета о благотворительных и спонсорских программах, конечно, тоже имеет право на существование. Но на это не стоит тратить большие средства. В какой форме нужно готовить нефинансовый отчет и как его распространять, зависит от целевой аудитории. Прежде чем принимать решение, необходимо ее определить и поинтересоваться ее мнением относительно содержания, формы и способов доставки отчета.

1. Обращение руководителя.
2. Характеристика компании. Название организации. Основные виды продукции, включая отдельные бренды. Структура деятельности организации. Описание основных подразделений. Зарубежная активность

(если есть). Форма собственности. Характер рынков. Масштаб организации: количество сотрудников, объем продукции, услуг за объем продаж, капитал (с разбивкой на собственный и заемный). Добавленная стоимость, стоимость активов.

1. Структура управления и система менеджмента. Доля независимых директоров в совете директоров. Определение объема информации, необходимой членам совета директоров для принятия стратегических решений. Наличие процедур по управлению экологическими и социальными рисками. Связь между размером выплат и достижением финансовых и нефинансовых целей организации. Организационная структура и ключевые сотрудники. Заявление о миссии и ценностях организации, кодексы поведения и существующие политики в отношении экономической, экологической и социальной эффективности. Механизмы влияния акционеров на деятельность совета директоров. Подход к выявлению и отбору основных стейкхолдеров. Процедуры работы с ними и использование полученной информации. Следование международным, национальным или отраслевым кодексам поведения и стандартам. Отношения с поставщиками. Отношения с инвесторами.
2. Экологические показатели. Общее использование сырья. Доля использования переработанного и непереработанного сырья, отходов производства. Прямое использование энергии. Косвенное использование энергии. Использование воды. Биоразноообразие. Выбросы, стоки и отходы. Экологические показатели деятельности поставщиков. Экологическое воздействие продукции и услуг. Штрафы и взыскания за несоблюдение экологических норм и стандартов. Экологическое воздействие транспорта.
3. Социальные показатели. Практика найма, удержания и увольнения персонала. Отношения между руководством и персоналом. Охрана здоровья и безопасность труда. Обучение и профессиональная подготовка. Многообразие и равные возможности.
4. Права человека. Стратегии и управление. Отсутствие дискриминации. Свобода ассоциаций и коллективный договор. Детский труд. Принудительный труд. Дисциплинарная практика; практика подачи и рассмотрения жалоб. Практика обеспечения безопасности на производстве.
5. Общество. Местное сообщество: существующая политика, процедуры и программы. Борьба с коррупцией. Поддержка политических партий. Конкуренция и ценовая политика.
6. Ответственность за продукцию. Здоровье и безопасность потребителей. Контроль в области информации и продукции, за маркировкой товара. Процедуры отзыва продукции и реагирования на жалобы потребителей. Процедуры соблюдения стандартов и добровольных кодексов относительно рекламы.

Такая структура социального отчета сопоставима со структурой внутреннего социального аудита компании, для каждого показателя можно разработать систему индикаторов.

Процесс подготовки нефинансового отчета непрост, особенно если отчитывающаяся компания или организация большая, а опыт в этой области еще только предстоит наработать. Однако чем технологичнее будет этот процесс, тем большего количества трудностей удастся избежать. Не вдаваясь в тонкости самого процесса, отметим только два вопроса, которые, как правило, задают компании, приступая к подготовке отчета.

Взаимодействие со стейкхолдерами в современной концепции корпоративной ответственности и устойчивого развития является неотъемлемым компонентом всей системы управления деятельностью в этой области. Позиция заинтересованных сторон может в различной степени влиять на формирование планов конкретных действий компании в экономической, социальной и экологической сферах.

Компания сама определяет, в какой мере она готова ориентироваться на мнение заинтересованных сторон. В нефинансовых отчетах ряда компаний можно найти подтверждение того, что, например, программы по

взаимодействию с местным сообществом строились в основном на пожеланиях стейкхолдеров. Однако связь между стратегией (и программами или проектами) компании и позицией заинтересованных сторон может быть и опосредованной. Главное – это готовность компании слышать своих стейкхолдеров и обязательно реагировать на их позицию. Именно в таком аспекте тема взаимодействия со стейкхолдерами должна находить отражение в отчетах.

Слово «диалог» сегодня широко применяется в общественно- политическом пространстве: его используют в тех случаях, когда возникает необходимость в процессе обмена мнениями для поиска компромиссного решения, которое бы в максимальной степени устраивало все стороны. В концепции корпоративной ответственности слово «диалог» применяется в этом же значении. В этом смысле никаких специфических, отдельных от этой основной цели задач диалога в связи с подготовкой отчета не возникает (за исключением, возможно, лишь ситуации, в которой компания желает знать мнение стейкхолдеров о содержании отчета).

Выбор же форматов взаимодействия (очные или заочные мероприятия, степень публичности, охват заинтересованных сторон, расстановка приоритетов во взаимодействии и т.д.) решается компанией индивидуально, исходя из внутренних задач и текущей ситуации на рынке.

# Типы нефинансовой отчетности:

1. по комплексности содержания:
	1. экологический,

1.2. социальный,

1.3 комплексный;

1. по наличию методологии:
	1. в свободной форме,
	2. в соотвтетствии с определенным руководством (стандартов),
2. по форме представления:
	1. отдельный отчет,

4.2 часть корпоративного отчета,

1. по предполагаемому характеру использорвания:
	1. внешний (публичный),
	2. внутренний.

# Технология составления КСО:

1. создание рабочей группы и формирование процедур по подготовке и распространению корпоративного социального отчета;
2. определение ключевых аспектов, проблематики и направлений, информация о которых будет включаться в социальный отчет;
3. определение внешних и внутренних заинтересованных групп, которые будут анализировать необходимой информации, включая консультации с заинтересованными группами;
4. подготовка отчета и обеспечение независимой оценки процесса его составления;
5. распространение отчета и сбор комментариев от целевых аудиторий;
6. анализ процесса с точки зрения эффективности социальной стратегии компании и совершенствования **социальных программ.**

Российский союз промышленников и предпринимателей в 2008 году разработал рекомендации по использованию базовых индикаторов результативности в практике управления и корпоративной нефинансовой отчетности. «Базовые индикаторы результативности. Рекомендации по использованию в корпоративной нефинансовой отчетности» разработаны РСПП в помощь компаниям при подготовке нефинансовых отчетов (социальных, в области устойчивого развития, экологических). Их использование позволяет компаниям достаточно убедительно представить информацию о своей деятельности по «триединому итогу» - экономическая, социальная и экологическая результативность - в соответствии с принципами отчетности по устойчивому развитию. Разработка перечня базовых индикаторов является частью комплекса мероприятий, проводимых РСПП, в целях продвижения идей Социальной хартии российского бизнеса,

содействия внедрению принципов ответственного ведения бизнеса в корпоративную практику, развития добровольной нефинансовой отчетности.

Индикаторы формируются в экономической, экологической и социальных областях и подразделяются на основные и дополнительные. Предлагаемые индикаторы совместимы с международными стандартами и адаптированы к российской системе учета и законодательства. Каждый индикатор имеет описание, единицу измерения, источник данных, пояснение и соответствие показателю GRI.

В общий перечень индикаторов включены:

* экономические индикаторы (объем реализованной продукции (работ, услуг), затраты на работника, инвестиции в основной капитал, добровольное пенсионное обеспечение и др.);
* экологические индикаторы (доля используемого вторичного сырья, удельное потребление энергии в натуральном выражении, потребление свежей воды на собственные нужды, выбросы сточных вод, инвестиции в объекты охраны окружающей среды и др.);
* социальные индикаторы (уровень текучести кадров, уровень травматизма на производстве, охват работников коллективным договором, уровень затрат на обучение, случаи дискриминации, взаимодействие с некоммерческими и неправительственными организациями в области общественно-значимых задач, участие в некоммерческих организациях, обеспечение качества продукции и др.)

Использование индикаторов в едином формате повышает сопоставимость данных, раскрываемых компаниями в нефинансовых отчетах, что усиливает их информационную ценность для заинтересованных сторон. Универсальный набор базовых индикаторов может быть встроен в более широкую систему показателей, применяемых компаниями для отражения результатов своей деятельности.

Данная система индикаторов может также использоваться в корпоративной практике для внутренних целей повышения качества управления и облегчит компаниям создание надежной системы мониторинга, контроля и оценки достигнутых результатов.

Аудит корпоративной ответственности может использоваться для обозначения внутренней эффективности социальной деятельности. Под аудитом/верификацией/ заверением отчета чаще всего понимается процедура проверки, анализа и подтверждения одного или нескольких аспектов:

* качества отчета (содержащейся в нем количественной и качественной информации),
* истинности представленных данных,
* соответствия содержания отчета выбранной (отчитывающейся организацией) системе отчетности,
* объективности представленных результатов взаимодействия со стейкхолдерами и т.д.

Так же под верификацией понимают метод, который с помощью ряда конкретных принципов и подходов позволяет оценить качество подготавливаемых организацией материалов, например, ее отчетов, а также существующих в организации систем, процессов и уровень компетентности, которые обеспечивают эффективность ее работы. Верификация предполагает, что результаты такой оценки будут открыты для широкой публики, что послужит для получателей отчета гарантией его достоверности.

Наиболее часто в пользу проведения такого аудита приводится аргумент повышения доверия стейкхолдеров к информации, содержащейся в отчете, а также качества самой отчетности.

Аудит корпоративной ответственности **фокусируется:**

* на реальных результатах от социальной политики и практики компании,
* на сравнении полученных результатов с показателями других компаний (по отраслям и регионам),
* сравнении результатов с ожиданиями заинтересованных лиц,
* влиянии социально-ответственного поведения на показатели основной деятельности организации.

Социальный аудит предполагает сопоставление системы ценностей организации с поведением в решении вопросов бизнес-этики и внутренней оперативной практики.

# Цели аудита:

* выявить несоответствие заявленных целей реальной практике,
* раннее оповещение назревающих проблем,

-оценка финансовой отдачи от социально-ответственного поведения (снижение расходов на набор, подготовку персонала, повышение производительности труда),

* оценка потерь от социально-безответственного поведения в отношении сотрудников, потери от выплаты штрафов.

# Направления социального аудита:

-корпоративное управление,

-деловая этика,

-человеческие ресурсы,

-охрана окружающей среды,

-система менеджмента качества,

-отношения с местными сообществами,

-права человека.

Сегодня эксперты используют следующую классификацию подходов к верификации нефинансовых отчетов.

1. **Верификация проводится компаниями, предоставляющими профессиональные услуги в области финансового аудита, сертификации и т.д.**В качестве методической основы в этом случае обычно используются разработки либо организаций, объединяющих профессиональных аудиторов (например «стандарт» ISAE 3000 – разработан Ассоциацией сертифицированных аудиторов в 2000 году), либо экспертных организаций

(например «стандарт» АА1000AS – разработан AccountAbility Institute в 2003 году). Существуют и другие руководства и рекомендации. Оба руководства предлагают подход, совместимый с международными стандартами финансовой отчетности: следовать духу принципов отчетности, а не жестко прописанным правилам, регламентирующим каждое действие. AccountAbility Institute выступил инициатором еще одной инициативы - совместно с Международным регистром сертифицированных аудиторов (IRKA) эта организация проводила тренинги, по итогам которых участники получали статус сертифицированного аудитора в области устойчивого развития.

1. **Используется процедура общественного заверения.** Этот вид верификации имеет непосредственное отношение к теории стейкхолдеров и основан на способах ее применения для целей нефинансовой отчетности. В отличие от подхода, применяемого профессиональными аудиторами, здесь главное – не выверенная методика проверки информации, а принцип реагирования на мнение заинтересованных сторон. Формат, предмет и процедуры общественного аудита пока никакими документами не регламентируются, оставляя пространство для свободы отчитывающихся и экспертных организаций.
2. Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год /под общей редакцией С.Е. Литовченко – М.: Ассоциация менеджеров, 2004 , с.9.
3. Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год /под общей редакцией С.Е.Литовченко – М.: Ассоциация менеджеров, 2004 , с.9.
4. Там же, с.9.
5. Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год /под общей редакцией С.Е. Литовченко – М.: Ассоциация менеджеров, 2004 , с.9..
6. «Бизнес в общем-то хочет выращивать мозги». – «Коммерсант ДЕНЬГИ». №31 (563), 8-14.08 2005 г.
7. Там же, с.13.
8. стейкхолдеры (stakeholders) – заинтересованные стороны, широкий круг лиц, общественные и государственные организации, имеющие

отношение к предприятию, экономические агенты, социальные группы и властные структуры, на которые оказывает влияние бизнес и которые, в свою очередь, могут повлиять на его успех.

1. Согласно результатам количественных измерений, в среднем по выборке величина социальных инвестиций на одного работника (IL) составляет 28 330 рублей в год, отношение объемов социальных инвестиций к валовым продажам (IS) – 1,96%, а к балансовой прибыли (IP) – 11,25%.