

КОНЦЕПЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Ю. Е. БЛАГОВ

Факультет менеджмента СПбГУ

В статье рассмотрена связь концепции корпоративной социальной ответственности (КСО) с теорией и практикой стратегического управления. Показана эволюция концепции КСО и российская специфика ее применения. Сделан вывод о том, что современные трактовки не только подчеркивают стратегический характер КСО, но и позволяют рассматривать ее и как важнейший элемент стратегического управления компанией, и в качестве самостоятельной концепции стратегического управления.

Начиная со второй половины 2003 г. обсуждение проблем корпоративной социальной ответственности (КСО) прочно заняло одну из лидирующих позиций как на страницах деловых изданий, так и в повестке дня форумов руководителей государства и лидеров российского бизнеса, теоретиков и практиков отечественного менеджмента. Тематика, более десяти лет пребывавшая в нашей стране в состоянии затянувшегося становления, неожиданно для многих приобрела острую актуальность, нашла отражение в широкой волне исследований и публикаций. В целом про-

работан понятийный аппарат, определены и систематизированы общественные ожидания, анализируется и обобщается опыт социально ответственных российских и зарубежных компаний.¹ В то же время за рамками обсуждения все еще остаются многие аспекты проблем корпоративной социальной ответственности, активно обсуждаемые в мировой управленческой литературе начиная с середины XX в., в том числе связанные с вопросами стратегического управления. Такое положение представляется весьма тревожным, поскольку именно адекватное понимание

¹ Особо следует отметить исследования Ассоциации менеджеров России [Корпоративная социальная ответственность..., 2003; Социальная ответственность бизнеса..., 2003], Общероссийской общественной организации «Деловая Россия» [Социальная ответственность бизнеса..., 2004а], Аналитического центра «Эксперт» [Корпорация..., 2003], Фонда «Институт экономики города» [Социально ответственный бизнес..., 2003], Фонда «Общественное мнение» [Социальная ответственность бизнеса..., 2004б] и Издательского Дома «Коммерсантъ» [Социальный портрет бизнеса..., 2004].

стратегической природы социальной ответственности придает дискуссии не конъюнктурный, а системный характер. В свою очередь, современный этап развития российского бизнеса, характеризующийся прежде всего ростом крупных компаний, объективно требует увязки стратегического управления с КСО. Проблемы КСО, ранее воспринимавшиеся российскими менеджерами в качестве зарубежной «экзотики», во всем многообразии воспроизводятся и в России, наглядно демонстрируя свой глобальный характер.

С одной стороны, скандалы, потрясшие крупнейшие корпорации мира — от Enron и WorldCom до «ЮКОСа», — при всех очевидных различиях поддерживают непреходящую актуальность вопроса «Что такое хорошо и что такое плохо?» в отношениях бизнеса и общества. С другой стороны, такие атрибуты социально ответственного бизнеса, как эффективное корпоративное управление, высокая репутация компании в глазах важнейших заинтересованных сторон, активное участие в социальных программах, все более очевидно превращаются в элементы стратегий, направленных на достижение устойчивого развития компаний. В связи с этим представляется необходимым предложить некоторые концептуальные комментарии, позволяющие уточнить ответ на два принципиальных взаимосвязанных вопроса:

1. Что такое корпоративная социальная ответственность?
2. Как связана корпоративная социальная ответственность со стратегическим управлением компанией?

ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ?

КСО: концепция в развитии

Корректное определение термина «корпоративная социальная ответственность» является весьма нетривиальной задачей.

Прежде всего необходимо пояснить, почему именно этот термин наиболее широко используется при анализе взаимодействия бизнеса и общества. Начиная с 1950-х гг. в мировой управленческой литературе, прежде всего американской, было разработано множество релевантных концепций, среди которых наибольшую известность получили «социальная ответственность бизнеса», «социальная ответственность бизнесменов», «корпоративная социальная ответственность», «корпоративная социальная восприимчивость», «корпоративная социальная деятельность», «корпоративная социальная добросовестность». Последовательно развиваясь, указанные концепции не столько замещали друг друга, сколько аккумулировали в себе предыдущие достижения. В 1980-е гг. указанный ряд продолжили концепции «заинтересованных сторон» и «этики бизнеса», пережившей второе рождение в применении к более широкому контексту социальной ответственности. К началу XXI в. пришел черед теорий «устойчивого развития» и «корпоративного гражданства».² Очевидно, что подход к столь сложно развивающейся конструкции методом случайного выбора той или иной концепции чреват не только теоретической фрагментарностью, но и превращением самой проблематики в предмет навязываемых бизнесу политических спекуляций, оторванных от процессов его собственного развития. Поэтому вполне аргументированным представляется подход А. Керолла — одного из ведущих мировых специалистов в области отношений бизнеса и общества, предлагающего увязывать все указанное множество концепций с развитием теории корпоративной социальной ответственности как «ядра»,

² Об американском опыте развития концепций, описывающих взаимодействие бизнеса и общества, а также об активном процессе институционализации академических усилий в данной области см.: [Эпштайн, 2002].

согласованного с альтернативными концепциями или трансформирующегося в них [Carroll, 1999, p. 268]. Представляется, что именно этот подход позволяет перевести проблему из общих рассуждений о роли бизнеса в общественном развитии к анализу деятельности конкретного делового предприятия, строго говоря, не обязательно относящегося к корпоративному сектору.

Тезис о том, что «корпоративная социальная ответственность» адекватно характеризует отношения бизнеса и общества, на первый взгляд, достаточно банален. Бизнес служит обществу, а не наоборот. Бизнес — порожденный общественным развитием институт, и представляется очевидным, что организации, занимающиеся бизнесом, должны нести некую ответственность перед социумом, обязаны соответствовать определенным общественным ожиданиям. Сложнее другое: какими должны быть контекст и содержание этой ответственности, кто или что является ее объектом и субъектом, на какие именно общественные ожидания и в какой степени должен реагировать бизнес? Соответственно, попытаюсь проследить основные вехи на пути развития концепции КСО как теоретического «ядра», можно выделить работы таких авторов, как Г. Боуэн, К. Девис, Р. Бломстром, Дж. МакГуир, С. Сети, А. Керолл.³

Работа Г. Боуэна «Социальная ответственность бизнесмена», опубликованная в 1953 г., положила начало современной литературе о КСО. По мнению автора, социальная ответственность бизнесмена состоит в «реализации той политики, принятии таких решений либо следовании такой линии поведения, которые были бы желательны с позиций целей и ценностей общества» [Bowen, 1953, p. 6]. К. Девис первым обосновал, что проблема социальной ответственности должна рассматриваться в управ-

ленческом контексте. Он подчеркивал, что эта ответственность имеет отношение к тем «решениям и действиям бизнесменов, которые осуществляются по причинам, по крайней мере частично выходящим за пределы прямого экономического или технического интереса фирм», причем «некоторые социально ответственные решения в бизнесе могут быть в ходе длительного, сложного процесса анализа объяснены как предоставляющие хороший шанс для получения фирмой долгосрочного экономического эффекта» [Davis, 1960, p. 70]. В работе, изданной в 1975 г., К. Девис и Р. Бломстром определили направленность КСО как «обязанность лиц, принимающих решения, предпринимать такие действия, которые будут направлены не только на удовлетворение их собственных интересов, но также на защиту и приумножение общественного богатства» [Davis, Blomstrom, 1975, p. 23]. Проблема содержания КСО была уточнена Дж. МакГуиром, указавшим, что «корпорация имеет не только экономические и правовые обязательства, но несет и некую ответственность перед обществом, выходящую за их пределы» [McGuire, 1963, p. 144]. С. Сети в свою очередь конкретизировал содержание КСО, указав, что оно «предполагает выведение корпоративного поведения на уровень, соответствующий превалирующим социальным нормам, ценностям и ожиданиям» [Sethi, 1975, p. 62]. Основываясь на подходах Дж. МакГуира и С. Сети и попытаюсь согласовать экономическую и социальную ответственность бизнеса, А. Керолл предложил трактовку КСО, подразумевающую «соответствие экономическим, правовым, этическим и дискреционным ожиданиям, предъявляемым обществом организации в данный период» [Carroll, 1979, p. 500]. Именно подход А. Керолла, позднее воплотившийся в детально проработанной модели, получил наибольшее распространение, стал во многом определять рамки современных исследований в области КСО.

³ Детальный анализ развития концепции КСО во второй половине XX в. см. в [Carroll, 1999].

Согласно модели А. Керолла, КСО является собой многоуровневую ответственность, которую можно представить в форме пирамиды [Carroll, 1991]. Лежащая в основании пирамиды *экономическая ответственность* непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль. Иными словами, любая фирма, реализующая свою экономическую ответственность перед обществом, уже социально ответственна! *Правовая ответственность* подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, фиксированным в правовых нормах. *Этическая ответственность*, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали. *Филантропическая (дискреционная) ответственность* побуждает фирму к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ. Принципиально важна соподчиненность уровней: этический бизнес, например, не бизнес, в той или иной форме занимающийся благотворительностью, а бизнес, стандартные трансакции которого удовлетворяют не только экономическому и правовому, но и этическому критериям.

Безусловно, трактовка КСО как «пирамиды» сама по себе не снимает всех вопросов, относящихся к социальной ответственности, но позволяет их систематизировать. В частности, острую проблему концептуального свойства порождает анализ филантропической ответственности. Сам А. Керолл отмечал, что определение добровольной по своему характеру деятельности термином «ответственность», строго говоря, является «неточным» [Carroll, 1979, p. 500]. Филантропия выступа-

ет не обязанностью бизнеса, а чем-то «желаемым», выходящим за рамки «требуемого». Сам термин «дискреционная ответственность», первоначально использованный А. Кероллом, подразумевал некую дополнительную «добрую волю» бизнеса. Согласно терминологии И. Канта, филантропию можно отнести не к «совершенной», а к «несовершенной» обязанности. Интересное, хотя и несколько провокационное решение данной проблемы предлагает сам А. Керолл в своей недавней статье, написанной в соавторстве с М. Шварцем. По сути, речь идет о модификации модели «пирамиды» путем отнесения филантропической ответственности к категориям этической и (или) экономической ответственности. «Основные аргументы для подобного перемещения, — отмечают авторы статьи, — состоят в том, что, во-первых, различие между „филантропической“ и „этической“ деятельностью иногда сложно провести и в теории и на практике, и, во-вторых, филантропия зачастую непосредственно основана на экономическом интересе» [Schwartz, Carroll, 2003, p. 506]. Иными словами, занимаясь «стратегической филантропией», компании нередко руководствуются экономическими мотивами, основываясь на своей экономической ответственности.

Приведенные выше трактовки, отражая общую логику развития концепции КСО, конечно, не исчерпывают всего многообразия подходов к содержанию корпоративной социальной ответственности, рассмотренных в мировой управленческой литературе. Все существующие подходы, впрочем, можно представить в виде континуума. На одном полюсе находятся авторы, утверждающие, что целью бизнеса является повышение прибылей или рост ценности компании для акционеров, а задача повышения общественного благосостояния в целом должна решаться прежде всего силами государственных, неприбыльных и религиозных институтов. Позиция данной школы наи-

более четко представлена в классической статье Нобелевского лауреата М. Фридмана «Социальная ответственность бизнеса состоит в повышении его прибылей» [Friedman, 1970]. М. Фридмен, в частности, подчеркивает, что корпорация должна ориентироваться на максимизацию прибыли для акционеров, а менеджеры, которые практикуют «социальную ответственность», по сути «воруют деньги у собственников», а также вторгаются в сферу, лежащую за пределами их профессиональной компетенции. На другом полюсе — авторы, полагающие, что бизнес несет многочисленные социальные, гражданские и моральные обязательства, направленные на рост всеобщего благосостояния в рамках широкого общественного договора. При этом представители каждого из направлений в равной степени используют нормативную аргументацию (бизнес, исходя из своей природы, должен или, наоборот, не должен нести «широкую» социальную ответственность), инструментальную аргументацию («узкая» или, наоборот, «широкая» социальная ответственность выгодны для ведения бизнеса) либо аргументацию смешанного характера. Представляется, что выбор аргументации предопределяется многими факторами, прежде всего особенностями институциональной среды развития бизнеса. Если «классическая» школа с «узкими» трактовками преимущественно представлена американскими авторами, то «широкие» трактовки более характерны для европейских исследователей, исторически связанных с социал-демократической традицией. Необходимо, впрочем, признать, что именно «классическая» школа определяет ныне концептуальный «мэйнстрим», и модель А. Керолла, при всех допускаемых автором реверансах в сторону «широкой социальной ответственности», во многом этот «мэйнстрим» олицетворяет.

Следует также подчеркнуть, что корпоративная социальная ответственность не может рассматриваться по отношению

к обществу в целом. Для каждой организации, ведущей бизнес, общество представляет собой систему заинтересованных сторон, включающую в себя индивидумов, группы и организации, оказывающие влияние на принимаемые компанией решения и (или) оказывающиеся под воздействием этих решений.⁴ Иными словами, бизнес имеет дело с потребителями, собственниками, работниками, поставщиками, конкурентами, государственными органами, местными сообществами и т. д. Каждая из заинтересованных сторон, в свою очередь, предъявляет бизнесу экономические, правовые, этические и филантропические ожидания, соответствующие «пирамиде» КСО. А. Керолл, предложив анализировать КСО с помощью матрицы, отображающей систему «ответственностей» компании по отношению к соответствующим ожиданиям заинтересованных сторон, придал своей модели законченную форму (см. табл. 1).

Таким образом, каждой компании приходится реагировать на сложнейшую систему противоречивых ожиданий, вырабатывая соответствующий рациональный отклик. При этом менеджмент компании вынужден решать целую совокупность проблем, таких как ранжирование заинтересованных сторон, балансирование конфигураций встречных ожиданий по каждой заинтересованной стороне, балансирование противоречивых ожиданий и откликов по всей системе заинтересованных сторон, проблему синергии. В результате КСО может трактоваться как концепция устойчивого развития компании, что само по себе носит стратегический характер.⁵

⁴ Важнейшую роль в становлении и развитии концепции заинтересованных сторон сыграли пионерные работы Р. Фримена. Характерно, что эта концепция изначально увязывалась автором как с КСО, так и со стратегическим управлением (см., напр.: [Freeman, 1984]).

⁵ Анализ среды бизнеса по матрице А. Керолла является одним из основополагающих элементов курса «Бизнес и общество», преподаваемого

Таблица 1

Матрица заинтересованных сторон и уровней корпоративной социальной ответственности

Заинтересованные стороны	Уровни КСО			
	Экономическая	Правовая	Этическая	Филантропическая
Собственники				
Потребители				
Работники				
Местное сообщество				
Конкуренты				
Поставщики				
Группы активистов				
Общество в целом				
Прочие				

Источник: [Carroll, 1991, p. 44].

Соответственно, корпоративная социальная ответственность может быть определена как рациональный отклик компании на систему противоречивых ожиданий заинтересованных сторон, направленный на устойчивое развитие компании.

Данная трактовка носит, по сути, универсальный характер, поскольку, отражая особенности конкретного содержания КСО, направлена на устойчивое развитие любой организации в бизнесе. То есть субъект КСО в широком смысле — это компания, занимающаяся бизнесом, в узком смысле — компания, решающая стратегическую задачу устойчивого развития. Иными словами, социально ответственная компания — это устойчивая компания, и, в свою очередь, устойчивая компания

не может не быть социально ответственной. В то же время концепция КСО в трактовке А. Керолла позволяет учесть специфику содержания КСО, детерминированную особенностями институциональной среды. Отражая, в свою очередь, господствующую парадигму отношений бизнеса и общества, характеристики национальной, отраслевой и корпоративной культур, эти особенности проявляются в специфической системе ожиданий заинтересованных сторон и соответствующей реакции бизнеса на эти ожидания.

КСО: российская специфика

Ожидания современного российского общества относительно корпоративной социальной ответственности весьма разнообразны и противоречивы. Согласно результатам недавнего исследования, проведенного Ассоциацией менеджеров России, представители «заинтересованной общественности» отнесли к атрибутам КСО выпуск товаров высокого качества (21% респондентов), выплату более высокой зарплаты (17%), социальную защиту сотрудников и их семей (12%), помощь в решении социальных проблем (12%), защиту окру-

автором данной статьи на программе MBA факультета менеджмента СПбГУ, в Калифорнийском университете (г. Беркли) и колледже Св. Марии (г. Морага, США). Подобный анализ позволяет выявить проблемы устойчивого развития компании, повысить качество принятия управленческих решений, а также существенно облегчить процесс институционализации социальной ответственности через построение адекватного этического кодекса. О методике работы с матрицей см.: [Благов, Журавкова, 2003].

жающей среды (11%), четкую уплату налогов (11%), поддержку благотворительной деятельности и фондов (10%), искренность и верность обещаниям (10%), поддержку нуждающихся и бедных слоев населения (9%), обеспечение рабочими местами и защиту рабочих мест (8%), обеспечение хорошей надежной работой (8%), защиту интересов России (6%), поддержку образования (6%) [Корпоративная социальная ответственность..., 2003, с. 35]. Особый акцент в системе общественных ожиданий поставил Президент РФ В. В. Путин, подчеркнув роль бизнеса в создании «обновленной системы гарантий для граждан».⁶ Широкий резонанс в деловых кругах получила формулировка КСО, предложенная министром финансов РФ А. Л. Кудриным: «Первое — это уплата налогов, честно, не через офшоры. Второе (только после уплаты всех налогов) — это меценатство, благотворительность... (третье) поддержка бизнесом тех политических сил, которые заботятся о развитии страны, в том числе и демократизации»⁷.

Не менее многообразны трактовки КСО, предлагаемые представителями самого российского бизнеса в качестве реакции на предъявляемые ему ожидания. По данным упомянутого исследования Ассоциации менеджеров России, 47% опрошенных менеджеров высшего звена российских компаний весьма широко трактуют набор атрибутов КСО, относя к нему получение прибыли, уплату налогов и обеспечение рабочими местами, поддержку социальных программ, действия в рамках закона, установление более высоких (по сравнению с законом) стандартов поведения, поддержку развития общества в целом. В то же время 23% придерживаются узкой трактовки, выделяя лишь получение прибыли, уплату налогов и обеспечение рабочими местами, а также действия в рамках закона [Корпоративная социальная ответственность..., 2003,

с. 47]. Целый спектр как взаимодополняющих, так и исключающих одна другую трактовок социальной ответственности выявило проведенное по материалам экспертных интервью исследование Фонда «Общественное мнение». Разнообразие трактовок подчеркивает предложенная в данном исследовании оригинальная систематизация, распределившая их по семи (!) основным типам на основании двух критериев: объекта — «перед кем ответственность» (собственные работники, регион, общество в целом) и типа — «какого рода ответственность» (юридическая или нравственная) [Социальная ответственность бизнеса..., 2004б]. В соответствии с этим были выделены:

- 1) формально-юридическая трактовка социальной ответственности (правовая ответственность, выражающаяся прежде всего в своевременной и полной уплате налогов);
- 2) корпоративный подход (проведение социальной политики на предприятии), представленный в двух версиях — патерналистской («хозяин» должен «отечески опекать» своих работников) и формальной (необходимость «честного партнерства»);
- 3) социологическое понимание социальной ответственности (необходимость формирования социальной инфраструктуры общества);
- 4) социальная ответственность как благотворительность (преимущественно «морализаторский подход»);
- 5) распределительная трактовка (тезис «богатые должны делиться», понимаемый в духе «разумного эгоизма»);
- 6) «технологический» подход (производство качественных товаров и услуг);
- 7) региональная ответственность (ответственность перед «территорией» ведения бизнеса).

Важно отметить, что подавляющее большинство респондентов данного исследования так или иначе отмечало правовую ответственность в качестве важнейшего атрибута КСО. В то же время для

⁶ Известия, № 210, 15.11.2003.

⁷ Ведомости, № 73, 27.04.2004.

рассмотренных экспертных суждений характерна тенденция к расширительному толкованию анализируемого понятия, придание ему свойств, «имеющих отношение к идеалам морали и духовности». Характерно также, что представления о «специфических обстоятельствах формирования отечественного бизнеса» заставляли многих участников экспертного опроса трактовать КСО в контексте «социального покаяния», «искупления прошлых грехов и преступлений» [Социальная ответственность бизнеса..., 2004б]. Впрочем подобное «морализаторство» вполне объясняют исторические особенности развития институциональной среды российского бизнеса.

С одной стороны, национальные культурные особенности, будучи глубоко «встроены» в общественное сознание, не могут не оказывать определенного влияния на содержание КСО. Действительно, более высокий уровень коллективизма и дистанции власти, равно как и меньшая ориентированность на результаты и на отдаленные временные горизонты, по-прежнему во многом определяют особенности отношений бизнеса и общества в России. С другой стороны, гораздо важнее понять специфику современного этапа развития бизнеса в России и, соответственно, господствующей парадигмы отношений бизнеса и общества. Следуя модели, предложенной Дж. Шепардом, Дж. М. Шепардом, Д. Вимбушем и К. Стивенсом, можно выделить три последовательно сменяющих друг друга этапа развития этих отношений [Shepard et al., 1995]. Если этап «Моральное единство I», характеризующийся господством в обществе единого свода моральных стандартов, исторически соответствовал доиндустриальному этапу развития, то этап «Аморальный бизнес» знаменует выделение этики бизнеса из «цельного блока» общественной морали в условиях развития индустриального общества. Деловые отношения при этом не обязательно яв-

ляются безнравственными, принципиально отрицающими господствующие в обществе этические стандарты; они просто перестают быть непосредственным объектом их приложения. У субъектов экономической деятельности ориентация на интересы общества сменяется индивидуализмом, рациональной ориентацией на собственный интерес, причем процесс этот носит во многом конфликтный, противоречивый характер. Представляется, в частности, что опыт социально ответственного ведения бизнеса в дореволюционной России, ассоциируемый с такими яркими фигурами отечественного предпринимательства, как Н. И. Прохоров, П. А. Бурыйшкин, П. П. Рябушинский⁸, во многом определялся спецификой становления парадигмы «Аморального бизнеса». Этап «Моральное единство II» характеризуется устойчивой тенденцией к восстановлению в обществе целостной системы этических стандартов при переходе от индустриального общества к постиндустриальному. Бизнес в своем последовательном развитии приходит к рациональному пониманию социальной ответственности как средства реализации собственных долгосрочных интересов. Особенности же переживаемой нашим обществом трансформации в целом характеризуются парадигмой «Аморального бизнеса» при ускоренном продвижении к этапу «Моральное единство II», обусловленном быстрым развитием технологий, усложнением стратегий и совершенствованием структур российских компаний.⁹

Вполне естественно, что широкая трактовка КСО проявляется как при анализе существующих определений КСО, так и в оригинальных дефинициях, предлагаемых к активному использованию.¹⁰

⁸ См., напр.: [Социальная ответственность бизнеса..., 2004а, с. 14–18].

⁹ Об особенностях смены парадигмы отношений бизнеса и общества в современной России см.: [Благов, 2002].

¹⁰ Необходимо, впрочем, отметить, что во всех упомянутых в данной статье отечественных

«Важно отметить, — делается, в частности, вывод в сравнительном исследовании, проведенном Общероссийской общественной организацией «Деловая Россия», — что практически все приведенные определения указывают на два главных момента: первое — это добровольная деятельность компании и, второе, — такая деятельность компании, которая зачастую превосходит установленные законодательством нормативы» [Социальная ответственность бизнеса..., 2004а, с. 21].

Что же касается определения субъекта КСО, то в исследовании Фонда «Общественное мнение» выделены три типичных подхода к этому вопросу. Представители морализаторского подхода преимущественно апеллируют к крупному бизнесу, располагающему средствами и возможностями для ведения широкой благотворительной деятельности. Формально-юридический подход предполагает равную социальную ответственность всех субъектов бизнеса. Третий из типичных подходов исходит исключительно из духовно-нравственного понимания КСО, из того, что «каждый человек индивидуально отвечает перед своей совестью, Богом и людьми» [Социальная ответственность бизнеса..., 2004б].

Подобная, вполне типичная для переходного общества, путаница содержит в себе два аспекта. Во-первых, непонимание атрибутивного характера КСО для любой компании, занимающейся бизнесом, и, во-вторых, неоднозначность трактовки термина «социальная ответственность», что, строго говоря, до сих пор является предметом теоретической дискуссии. Как справедливо отмечает один из крупнейших современных исследователей в области социальной ответствен-

ности и этики бизнеса М. Веласкес, сами термины «ответственный» и «ответственность» допускают, по меньшей мере, три различных толкования [Velasquez, 2003, р. 532]. Во-первых, они иногда используются для описания личности, обладающей такой чертой характера, как надежность или честность (ответственность-добродетель). Во-вторых, эти термины могут быть использованы для обозначения «обязанности» или «долга», того, что должно быть сделано, но может быть еще не сделано на данный момент (деонтологическое значение). В-третьих, они могут быть использованы для обозначения того, кто или что виновен или виновно в чем-то происшедшем (казуальное значение). Как убедительно показывает М. Веласкес, «моральная ответственность» корпорации, встроенная в систему социальной ответственности, подразумевает второе из вышеупомянутых, деонтологическое значение, а именно обязанность бизнеса служить обществу, отвечая его ожиданиям.

В целом описанная выше модель А. Керолла способна вполне адекватно учесть отмеченную российскую специфику. По сути, речь идет не о своеобразной российской модели КСО, а о специфике встречных ожиданий бизнеса и общества, обусловленных особенностями переходного периода. В частности, особые ожидания государства, как ведущей заинтересованной стороны, способны внести определенный «перекос» в социальную ответственность компании, однако они лишь задают специфические условия при решении сохраняющейся задачи устойчивого развития. Важно также отметить, что многократно подчеркиваемый «добровольный» характер КСО вовсе не обязательно означает выход компании за рамки экономической и правовой ответственности. Любая компания, занимающаяся бизнесом в условиях рыночной экономики, несет свою экономическую ответственность, не менее «добровольно» стремясь к получению прибыли.

исследованиях рассматривается относительно короткий перечень определений КСО, сформулированных рядом общественных и государственных организаций, таких как Европейская комиссия, «Бизнес за социальную ответственность» (США), Всемирный совет предпринимателей по устойчивому развитию (Швейцария).

КАК СВЯЗАНА КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМ УПРАВЛЕНИЕМ КОМПАНИЕЙ?

«Стратегический уровень» КСО

Теория и практика ведения бизнеса не могут развиваться независимо друг от друга, хотя и существуют относительно самостоятельно. Очевидно, что реальные компании несут ту или иную социальную ответственность, принимая соответствующие решения не столько на основе постулатов той или иной концепции, сколько руководствуясь простыми и жесткими конкурентными критериями. Очевидно также, что, стремясь к получению прибыли, компании реализуют разные стратегии, а стратегия «выживания» на рынке лишь в самом широком смысле может трактоваться как вариант стратегии «устойчивого развития».

Представив теоретические трактовки содержания КСО в виде континуума, можно в виде подобного же континуума представить и типы компаний, чья реальная практика содержит различные проявления социальной ответственности, в целом укладывающиеся в «пирамиду» А. Керролла. В связи с этим заслуживает внимания модель, предложенная Х. Джонсоном. В этой модели выделены пять вполне четко определенных уровней континуума КСО: 1) уровень противоправности/безответственности; 2) уровень законопослушности; 3) уровень фрагментарности; 4) стратегический уровень и 5) уровень всемерной поддержки общества [Johnson, 2003, р. 36]. Экстраполируя типологию Х. Джонсона, описывающего компании США, на абстрактный «глобальный» бизнес, можно получить модель, приведенную в табл. 2.

Показательно, что Х. Джонсон рассматривает компании всех выделенных им уровней как компании, на которые распространяется концепция КСО. Действительно, компании всех уровней так или

иначе анализируют систему противоречивых ожиданий своих заинтересованных сторон, пытаясь на нее рационально реагировать. Кроме того, как уже было отмечено, все компании могут быть отнесены к социально ответственным, если только они реализуют свою экономическую ответственность перед обществом, предоставляя ему товары и услуги.¹¹

Следуя логике Х. Джонсона можно не только классифицировать компании по критерию КСО, но и попытаться, анализируя современный как американский, так и отечественный опыт, соотнести рассматриваемые уровни социальной ответственности с результатами деятельности компаний.

Уровень 1. Устойчивое соответствие данному уровню в условиях развитой правовой системы невозможно, поскольку порождает для компании слишком высокие издержки, в том числе судебные. Подобные компании либо терпят крах, либо переходят на более высокий уровень — уровень законопослушности. Представляется, что подобные компании, ориентированные на «короткие» прибыли, по мере укрепления правовой системы России и развития этики отечественного бизнеса перестают определять «деловой пейзаж», уходя в специфические ниши.

Уровень 2. Соответствие данному уровню позволяет снизить некоторые транзакционные издержки, но не дает компании каких-либо дополнительных конкурентных преимуществ, поскольку подавляющая часть компаний (по мнению Х. Джонсона, вероятно, 99% компаний в США, иными словами — «так поступают все») как минимум соответствуют данному уровню. В современных российских условиях

¹¹ Очевидно, впрочем, что компании, изначально нацеленные не на создание общественного богатства, а на его криминальное перераспределение, не должны рассматриваться в рамках концепции КСО, хотя они и пытаются выстраивать по-своему рациональные отношения с заинтересованными сторонами.

Таблица 2

Континуум корпоративной социальной ответственности

№	Уровень КСО	Содержательные характеристики	Примеры типичных практик
1	Уровень протиправности/безответственности	Компании не придерживаются, по крайней мере в определенной степени, обычных или правовых конвенций, в целом поддерживаемых обществом	Использование труда нелегальных иммигрантов с нарушением норм безопасности, оплаты, рабочего времени и т. д. Искажение отчетности Недобросовестная реклама
2	Уровень законопослушности	Компании придерживаются «буквы» закона в минимально необходимой для их выживания степени	Соответствие стандартам безопасности продукта Выплата заработной платы не ниже минимальной Утилизация отходов производства
3	Уровень фрагментарности	Компании вовлечены в ограниченное число видов деятельности, ассоциируемых с широкой трактовкой социальной ответственности. Мотивы подобной деятельности носят половинчатый, смешанный характер — от ориентации на долгосрочную прибыль до удовлетворения личных амбиций собственников	Участие в программах благотворительности Спонсорство Поддержка местных сообществ Создание и (или) поддержание объектов социальной сферы для работников компании Повышение качества, сертификация на стандарт ISO 9000
4	Стратегический уровень	Компании исповедуют систематический целевой подход к различным аспектам деятельности, как вносящим вклад в рост финансовых результатов. Мотивы деятельности носят стратегический характер	Управление человеческими ресурсами, направленное на отбор, сохранение и развитие компетентного персонала Обслуживание потребителей, подразумевающее определение их потребностей и обеспечение обратной связи Развитие всеобщего менеджмента качества, сертификация на стандарты ISO 9000 и ISO 14000
5	Уровень всемерной поддержки общества	Компании строят стратегию своего развития на вере в то, что бизнес должен быть «хорошим» независимо от возможного финансового результата — позитивного или негативного	Практики, присущие Уровню 4 Наём инвалидов и представителей меньшинств Использование натуральных, экологически чистых материалов Активная поддержка запрещения ядерных испытаний, защиты лесов Прямая поддержка организаций социальных активистов, таких как Greenpeace

Составлено по: [Johnson, 2003].

данный уровень представляется недостаточным для выживания в силу специфических ожиданий государства, в частности, по вопросу оптимизации налогообложения. В любом случае «спокойный сон» бизнеса, уплатившего налоги, выступает как необходимое условие суще-

ствования, а не как конкурентное преимущество.

Уровень 3. На первый взгляд, данный уровень должен непосредственно влиять на финансовые показатели. Однако фрагментарный подход к социальной ответственности не может, вероятно, существенно

улучшить результаты деятельности компании, носит скорее оборонительный, чем стратегически-наступательный характер. Несистемные усилия, направленные, например, на удовлетворение ожиданий государственных органов, потребителей или работников, не могут не войти в противоречие с ожиданиями других заинтересованных сторон. В силу того что ожидания отдельных заинтересованных сторон зачастую носят характер требований, данный уровень может оказаться для отечественного бизнеса весьма характерным.

Уровень 4. Исследования американских авторов, на которые ссылается Х. Джонсон, демонстрируют устойчивую связь между социальной ответственностью, ориентированной на работников и потребителей, и финансовыми результатами [Berman et al., 1999]. Связь последних с социальной ответственностью, ориентированной на другие заинтересованные стороны, менее очевидна. Однако менеджмент заинтересованных сторон как системы, рассматриваемый в качестве стратегии управления компанией, позволяет обеспечить как синергический эффект, так и устойчивое развитие бизнеса. Мотив компаний на данном уровне скорее стратегический и инструментальный, нежели нормативный, а решения принимаются на основании анализа затрат и результатов. Иными словами, КСО не только выступает важнейшим элементом стратегического управления компанией, но и может сама по себе носить стратегический характер. Впрочем, диагностика данного уровня весьма затруднена, поскольку логика принятия соответствующих решений не является достоянием гласности, а реализация компаниями тех или иных социальных программ, иногда весьма впечатляющих [Социальный портрет бизнеса..., 2004], сама по себе не позволяет выявить ни фрагментарный, ни стратегический подход.

Уровень 5. Мотив компаний не столько инструментальный, сколько норматив-

ный. Компании не чужаются прибыли как таковой, скорее они рассматривают прибыль не как единственную цель, а как условие своего существования. Очевидна аналогия с дыханием: «Мы должны дышать, чтобы жить, однако мало кто рассматривает дыхание в качестве единственной цели своей жизни. Так же и бизнес существует для цели, более высокой, чем получение прибыли, — прибыль же, подобно дыханию, позволяет бизнесу достигать этой цели» [Johnson, 2003, p. 36]. Можно предположить, что следование компаниями социальной ответственности данного уровня негативно влияет на прибыль. Строго говоря, компании, относящиеся к данному уровню, выпадают из системы бизнеса как такового. Впрочем, достоверных данных, позволяющих подкрепить либо опровергнуть подобное утверждение, не существует.

Необходимо подчеркнуть, что, выстраивая свои отношения с системой заинтересованных сторон, любая компания, по сути, решает задачи стратегического управления, хотя и не обязательно относится к «стратегическому» уровню КСО, описанному в модели Х. Джонсона. В качестве же вполне обоснованного, хотя и косвенного критерия отнесения компаний к этому уровню могут быть использованы результаты исследований репутации компаний. Действительно, как подчеркивает Г. Даулинг, автор известной книги «Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности», «...у организации нет единого имиджа или репутации — у нее их много» [Даулинг, 2003, с. 29]. Иными словами, репутация компании может быть определена через ее соответствие ожиданиям заинтересованных сторон, трактуемым в качестве принятых в обществе норм социальной ответственности. Именно эта трактовка была положена в основу методики исследования репутации компаний Северо-Запада России, проведенного журналом «Эксперт Северо-Запад» при участии

автора настоящей статьи (см.: [Благов, Агеев, 2003]). Исследуемые компании при этом оценивались экспертами по степени их ответственности перед государством, потребителями, деловыми партнерами, персоналом и акционерами по шкале значений от 1 до 10, идеологически соответствующей континууму корпоративной социальной ответственности Х. Джонсона.¹²

Исследование, охватившее крупнейшие компании — лидеры соответствующих рынков (пищевой промышленности, сырьевого сектора, строительства и финансового сектора), продемонстрировало как высокий (но не предельный!) уровень социальной ответственности по отношению к каждой из заинтересованных сторон, так и сбалансированность отношений компаний к заинтересованным сторонам как противоречивой системе (см., например, результаты исследования по компаниям пищевой промышленности в табл. 3).

Представляется, что полученные результаты можно интерпретировать вполне оптимистично, как стремление руководства компаний поддерживать стратегически ориентированный на устойчивое развитие бизнеса баланс интересов. Поскольку же исследование касалось компаний-лидеров, то при всей относительности экспертных оценок его результаты свидетельствуют о том, что подобный подход,

¹² Так, например, по отношению к потребителям шкала подразумевала континуум от максимальной ответственности — 10 баллов (компания — лидер отрасли по качеству выпускаемой продукции, она никогда не имела публичных претензий от потребителей ее продукции, наладила лучшую в отрасли «обратную связь» с потребителями и чутко реагирует на их пожелания) до минимальной ответственности — 1 балл (компания использует свои естественные монопольные или другие внешние преимущества, устанавливая завышенные цены на свою продукцию, имеет постоянные рекламации от потребителей по качеству продукции, не реагирует на пожелания потребителей).

соответствующий «стратегическому уровню» модели Х. Джонсона, «де-факто» является их атрибутом.

КСО и концепции стратегического управления

Особое место в развитии концепции КСО занимают попытки ее прямой интеграции в теорию стратегического управления. При этом, с одной стороны, специфическая роль корпоративной социальной ответственности подчеркивается в работах таких «гуру» современного менеджмента, как П. Дракер и М. Портер. С другой стороны, логика развития концепции КСО привела ее ведущих теоретиков к проникновению в сферу стратегического управления. Тем самым концепция КСО не только продемонстрировала свою междисциплинарность, но и существенно усилила свою значимость в глазах практиков бизнеса.

Еще в 1984 г. П. Дракер сформулировал «новое понимание» КСО, причем в качестве «новой» он выдвинул идею совместимости категорий прибыльности и ответственности. Строго говоря, эта мысль явно или скрыто содержалась в подавляющем большинстве определений, ранее предложенных теоретиками КСО, однако Дракер более жестко подчеркнул, что бизнес обязан «конвертировать» социальную ответственность в новые возможности. Он отметил, что «подлинная „социальная ответственность“ заключается в „укрощении дракона“, т. е. в превращении социальных проблем в экономическую возможность и экономическую выгоду, в производственные мощности, компетентность персонала, хорошо оплачиваемую работу и, наконец, богатство» [Drucker, 1984, p. 62]. Осенью 2003 г. к дискуссии о корпоративной социальной ответственности подключился основоположник отраслевой концепции стратегического управления — М. Портер. Он предложил однозначно инструментальную аргументацию в защиту КСО, указав, что

Таблица 3

Индексы репутации компаний пищевой промышленности Северо-Запада

Компания	Отношения с государством	Отношения с потребителями	Отношения с деловыми партнерами	Отношения с персоналом	Отношения с акционерами
ЛИВИЗ	6,83	7,20	6,78	7,00	6,94
Веда	5,47	5,40	5,80	6,64	6,43
Ладога	6,00	5,65	6,30	6,47	6,95
Пивоваренный завод им. Степана Разина	6,65	6,37	7,00	6,19	6,13
Балтика	8,78	7,95	8,00	8,58	8,61
Вена	7,84	7,65	7,67	7,67	7,82
Петмол	7,84	8,10	7,37	7,37	7,11
Пискаревский молкомбинат	6,72	7,32	6,79	6,28	7,06
Парнас-М	6,79	7,52	6,95	6,74	6,95
Дарья	6,00	7,22	6,24	6,44	6,25
Равиоли	6,17	7,00	6,89	6,06	6,81
Талосто	6,06	6,29	6,50	6,47	6,64
Ленстро	6,31	6,60	6,93	6,07	6,07
Хлебный дом	7,89	7,84	7,39	7,29	7,94
Каравай	6,94	8,06	7,41	6,94	6,88
Среднее значение	6,82	7,08	6,93	6,81	6,97

Источник: [Благов, Агеев, 2003].

«корпорации должны инвестировать в социальную ответственность, рассматриваемую как часть их бизнес-стратегии, направленной на укрепление конкурентных позиций» [Porter, 2003]. При этом характерно, что М. Портер, традиционно трактующий КСО как «корпоративную филантропию», представляющую собой «дискреционную» деятельность, по сути, признал такие изменения в ожиданиях заинтересованных сторон, которые приравнивают отказ от подобной деятельности к потере конкурентных преимуществ.

Не меньший интерес представляет попытка рассмотрения концепции заин-

тересованных сторон, неразрывно связанной с теорией КСО, в качестве самостоятельной концепции стратегического управления. Особо стоит выделить опубликованную в 2002 г. работу Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакс «Переосмысление корпорации: менеджмент заинтересованных сторон и организационное богатство» [Post, Preston, Sachs, 2002].¹³ Авторы работы, известные теоретики в области КСО, выдвигают предположение, что концепция заинтересованных сторон дополняет и интегрирует ныне гос-

¹³ См. рецензию на эту работу в [Благов, 2003].

подствующие в литературе ресурсную и отраслевую концепции.¹⁴

Исходным пунктом предложенной аргументации выступает увязка концепции заинтересованных сторон с генерированием организационного богатства, понимаемого как «суммарный показатель способности организации генерировать блага для всех ее заинтересованных сторон в течение длительного времени» [Post, Preston, Sachs, 2002, p. 45]. Поскольку все ресурсы фирмы так или иначе представлены сетью заинтересованных сторон, именно взаимодействия с потребителями, работниками, поставщиками, инвесторами и т. п. формируют организационную способность генерировать богатство через развитие так называемых «отношенческих активов». Очевидно, что развитие «отношенческих активов» подразумевает сбалансированный рациональный отклик компании на систему противоречивых ожиданий заинтересованных сторон. Средством же сохранения организационного богатства выступают специфичные для фирмы связи и имплицитные соглашения, ведущие к росту доходов и (или) снижению издержек и рисков. Представленная подобным образом концепция заинтересованных сторон формально отличается от ресурсной и отраслевой концепций, принимающих в качестве единиц анализа, соответственно, фирму и отрасль, а также рассматривающих релевантные им источники получения организационного богатства и средства его сохранения [Post, Preston, Sachs, 2002, p. 54].

Тем не менее для того, чтобы успешно функционировать, фирма должна создавать, поддерживать и развивать ресурсы (финансовые и трудовые ресурсы, знания и технологии), значимые для достижения ею конкурентных преимуществ. Эти факторы относятся к ресурсной базе, рассматриваемой ресурсной концепцией. Суще-

ствуя на реальном рынке, фирма встраивается в свою отраслевую структуру, включающую конкурентов, поставщиков и регулирующие агентства. Этим элементам среды ведения бизнеса придает особое значение отраслевая концепция. Однако реальная фирма действует в то же время в социальной и политической среде, куда также входят индивидуумы, группы и организации, вносящие вклад в создание организационного богатства, несущие соответствующие риски. В результате складывается модель, не только соответствующая двум классическим концепциям стратегического управления, но и дополняющая их (см. рис. 1).

Действительно, современная корпорация, да и любое деловое предприятие, не относящееся к корпоративному сектору, позиционирует себя в сети заинтересованных сторон, вырабатывая рациональный отклик на систему их противоречивых ожиданий. Именно эта сеть обеспечивает ему устойчивую конкурентоспособность и потенциал для генерирования организационного богатства. При этом развитие и поддержание соответствующих «отношенческих активов» превращается в ключевую компетенцию менеджмента, основное средство достижения устойчивого развития бизнеса.

Таким образом, оказывается, что корпоративная социальная ответственность, понимаемая как рациональный отклик компании на систему противоречивых ожиданий заинтересованных сторон, направленный на устойчивое развитие компании, может трактоваться и как элемент конкурентной стратегии, рассматриваемой в рамках отраслевой концепции, и в качестве самостоятельной концепции стратегического управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, дискуссия о корпоративной социальной ответственности, активно ведущаяся в мировой управленческой литературе

¹⁴ Об этапах развития и основных парадигмах теории стратегического управления см.: [Катькало, 2002].



Рис. 1. Концепция заинтересованных сторон корпорации как концепция стратегического управления

Источник: [Post, Preston, Sachs, 2002, p. 55].

на протяжении последних десятилетий, приобретает актуальность и в нашей стране. Во многом эта актуальность носит конъюнктурный характер, обуславливающий не всегда адекватное, иногда чрезмерно настороженное отношение к проблематике как практиков, так и теоретиков российского менеджмента. Эта настороженность вполне объяснима, поскольку концепция КСО не является набором голых абстракций, а всегда привязана к специфике конкретного общества. Отсюда многообразность и противоречивость встречных ожиданий бизнеса и общества, уклон в «морализаторство», нередкое отождествление КСО с поддержкой «социалки».

В то же время понимание стратегической природы корпоративной социальной

ответственности позволяет бизнесу не только рационально относиться к существующим в обществе ожиданиям, но и активно выстраивать соответствующий системный отклик на эти ожидания. КСО в своих современных трактовках — это не бремя, навязываемое бизнесу, а мощный инструмент повышения его конкурентоспособности. Все большее число ведущих отечественных компаний демонстрирует понимание нового для России, стратегического подхода к КСО. «Эффективный бизнес, — подчеркивает убежденный сторонник концепции заинтересованных сторон, генеральный директор холдинга «Северсталь-групп» А. Мордашев, — возможен лишь в том случае, если он удовлетворяет интересы всех этих групп (заинтересованных сторон. — Ю. Б.) и поддерживает ба-

ланс ожиданий по отношению к компании» [Мордашев, 2003, с. 24]. Руководство ОАО «Авиационная компания „Трансаэро“» в своем обращении к российскому бизнес-сообществу с поддержкой приоритетного характера КСО в качестве первой из форм принимаемой на себя социальной ответственности определяет «устойчивую деятельность авиапредприятия, позволяющую в значительно большей степени удовлетворять спрос на предлагаемые им услуги, при неизменном приоритете качества работы и безопасности полетов»¹⁵.

Нельзя, впрочем, забывать, что КСО подразумевает систему многосторонних отношений, в которой и ожидания, и виды ответственности, при всей их конфликтности, не могут не носить взаимного характера. Особо важную роль играет уровень социальной ответственности государства, для которого бизнес выступает заинтересованной стороной. При всех особенностях применения термина «соци-

альная ответственность» по отношению к государству как специфическому общественному институту, очевидно, что без соответствующих усилий государства по развитию среды ведения бизнеса возможности развития КСО существенно ограничиваются.

Что же касается теоретической стороны вопроса связи концепции КСО и стратегического управления, то продолжающаяся в мировой управленческой литературе дискуссия уже сегодня приводит к пониманию целого ряда взаимосвязанных аспектов проблемы. Корпоративная социальная ответственность, трактуемая как сбалансированный рациональный отклик компании на систему противоречивых ожиданий заинтересованных сторон, не только сама по себе способна носить стратегический характер, не только выступает важнейшим элементом стратегического управления компанией, но может рассматриваться и в качестве самостоятельной концепции стратегического управления.

¹⁵ Ведомости, № 129, 23.07.2004.

ЛИТЕРАТУРА

- Благов Ю. Е. 2002. Особенности использования интегральной теории общественного договора при анализе этики российского бизнеса. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (1): 39–53.
- Благов Ю. Е. 2003. Бизнес и общество: новая парадигма исследований. Рецензия на книгу: Post J. E., Preston L. E., Sachs S. 2002. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press: Stanford, 2002. *Российский журнал менеджмента* 1 (2): 151–159.
- Благов Ю., Агеев С. 2003. Много не бывает. *Эксперт Северо-Запад* (46): 22–24.
- Благов Ю. Е., Журавкова М. В. 2003. Торговая фирма «Шик»: социальная ответственность в малом и среднем бизнесе. *Сборник учебных кейсов: Опыт российских компаний (Северо-Западный регион)*. Под ред. С. П. Куца. СПб.: Издат. Дом С.-Петербургского гос. ун-та. С. 87–112.
- Даулинг Г. 2003. *Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности*. М.: ИНФРА-М.
- Катькало В. С. 2002. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (2): 3–21; (3): 3–26.
- Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. Потребители, менеджеры, лидеры общественного мнения и эксперты оценивают социальную роль бизнеса в России*. 2003. Под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова. М.: Ассоциация менеджеров.
- Корпорация, социальная ответственность и местные власти. Модели эффективного сотрудничества (исследование)*.

2003. М.: Аналитический центр «Эксперт».
- Мордашев А. 2003. Выгодно быть нравственным. *Top-Manager* (12): 24–25.
- Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка*. 2003. Под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова. М.: Ассоциация менеджеров.
- Социальная ответственность бизнеса — опыт России и Запада (исследование)*. 2004а. М.: Общероссийская общественная организация «Деловая Россия». <http://www.soc-otvet.ru>
- Социальная ответственность бизнеса (по материалам экспертных интервью)*. 2004б. Фонд «Общественное мнение». <http://bd.fom.ru>
- Социально ответственный бизнес: глобальные тенденции и опыт СНГ*. 2003. М.: Институт экономики города.
- Социальный портрет бизнеса. Путеводитель по социальным программам российского бизнеса (Серия путеводителей-справочников «Проверено. КоммерсантЪ»)*. 2004. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Эпштайн Э. 2002. Этика бизнеса как научная дисциплина: прошлое, настоящее и будущее (анализ американского опыта). *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (3): 27–50.
- Berman S. L., Wicks A. C., Kotha S., Jones T. M. 1999. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm performance. *Academy of Management Journal* 42 (5): 488–506.
- Bowen H. R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row: N. Y.
- Carroll A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4 (4): 497–505.
- Carroll A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* 34 (4): 39–48.
- Carroll A. B. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society* 38 (3): 268–295.
- Davis K. 1960. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review* 2 (3): 70–76.
- Davis K., Blomstrom R. 1975. *Business and Society: Environment and Responsibility*. McGraw-Hill: N. Y.
- Drucker P. F. 1984. The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review* 26 (2): 53–63.
- Freeman R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing: Boston.
- Friedman M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine* (September 13).
- Johnson H. 2003. Does it pay to be good? Social responsibility and financial performance. *Business Horizons* 46 (6): 34–40.
- McGuire J. W. 1963. *Business and Society*. McGraw-Hill: N. Y.
- Porter M. 2003. CSR — a religion with too many priests? *European Business Forum* (15). <http://www.ebfonline.com>
- Post J. E., Preston L. E., Sachs S. 2002. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press: Stanford.
- Schwartz M. S., Carroll A. B. 2003. Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly* 13 (4): 503–530.
- Sethi S. P. 1975. Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review* 17 (3): 58–64.
- Shepard J. M., Shepard J., Wimbush J. C., Stephens C. U. 1995. The place of ethics in business: Shifting paradigm? *Business Ethics Quarterly* 5 (3): 577–601.
- Velasquez M. 2003. Debunking corporate moral responsibility. *Business Ethics Quarterly* 13 (4): 531–562.

Статья поступила в редакцию
13 июля 2004 г.