

Тема №5

«Теоретические принципы  
КСО»



# Литература

1. Коротков Э.М. Корпоративная социальная ответственность. Учебник для бакалавров М.: Издательство ЮРАЙТ 2015г, 445с.
2. Орлянская Г.Л., Орлов Ю.Н. Корпоративная социальная ответственность. Учебное пособие ; Санкт-Петербургский государственный политехнический университет.2013г, 320с.
3. Бурджалов Ф. Социальная сфера предприятия: современная российская практика в мировом контексте. – М.: ИМЭМО РАН. 2002.

# Вопросы лекции

1. Принципы устойчивого развития
2. Принципы КСО

- <https://bbi.club/>

## Вопрос 1. Принципы устойчивого развития

- **Концепция** - определенные рамки восприятия и осмысления с выделением ракурса рассмотрения какого-либо предмета, явления или процесса, объединенные единой идеей познания.
- **Развитие** — это переход от одного состояния в другое, более совершенное, в результате изменений, имеющих субъективный характер, происходящих в природе и обществе.

# Основные характеристики концепции прогресса

- необратимость времени, которое течет линейно и обеспечивает непрерывность прошлого, настоящего и будущего;
- направленность движения, в котором ни одна стадия не повторяется, а каждая последующая ступень находится ближе к предполагаемому конечному состоянию, чем предыдущая;
- кумулятивность развития, которое протекает либо революционно, либо эволюционно;
- дифференциация фаз процесса развития;
- неуклонное совершенствование развивающегося объекта: каждая последующая ступень лучше предыдущей.

## Процессы, выражающие прогресс

- индустриализация,
- урбанизация,
- модернизация,
- мера человеческой свободы

## Процессы, выражающие регресс

- ухудшение экологии,
- перенаселенность,
- перепроизводство,
- рост напряженности между развитыми и развивающимися странами

## Главная задача управления процессом развития является:

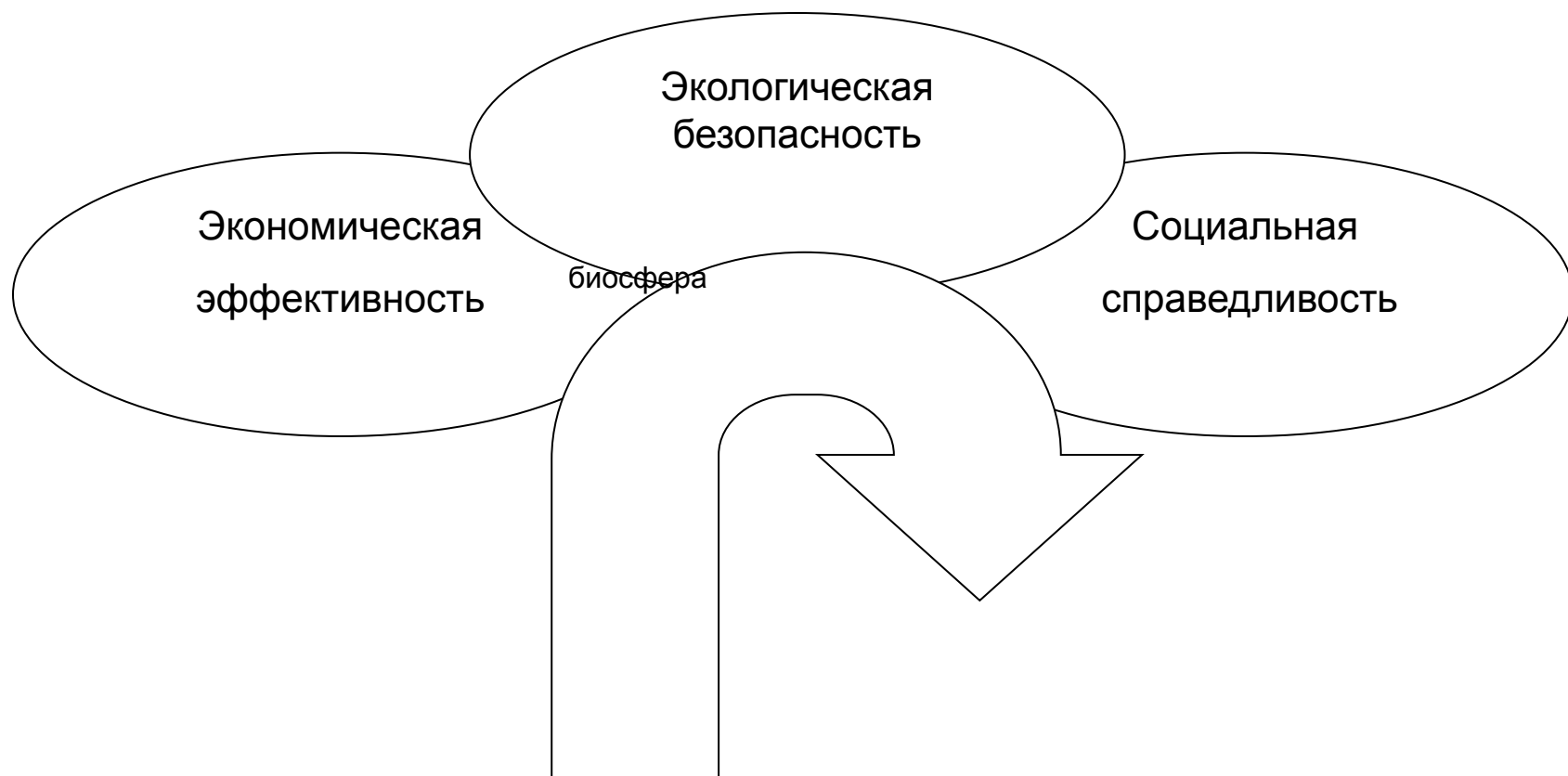
- пересмотр оснований прогресса  
И
- поиск его оптимального критерия



## Концепции развития

Вид концепции	Движущие силы
Эволюционная	Наследственная изменчивость; борьба за существование; естественный отбор
Эмерджентная	Качественные скачки при возникновении чего-то нового в мире
Структуралистическая	В ходе развития изменяется только структура развивающегося объекта
Синергетическая	Синергетика считает, что в хаосе таится источник развития, который может привести к конструктивным результатам

**Устойчивое развитие** – это такие преобразования, которые удовлетворяют потребности настоящего времени, но не ставят под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.



- **Концепция устойчивого развития** появилась в результате объединения трех основных точек зрения: экономической, социальной и экологической — это три тесно взаимосвязанные, взаимозависимые и взаимоподчиненные области единого целого.

## Основные направления изменения внешней среды

- стремительность изменения знаний;
- высокие темпы обновления продукции;
- сменился решающий фактор бизнеса;
- размывание границ между отраслями и сегментами;
- глобальная конкуренция;
- большая взаимосвязь участников

**Движущие силы отрасли** — это факторы, которые обуславливают изменения основных показателей развития отраслей и определяют характер конкуренции действующих в ней организаций.

# Источники движущих сил

Источник	Характеристика
Долгосрочные тенденции экономического роста отрасли	<ul style="list-style-type: none"><li>• определяют соотношения спроса и предложения;</li><li>• влияют на проникновение на рынок или уход с него организаций;</li><li>• определяют объемы и структуру инвестиций в отрасль;</li></ul>
Изменение в составе потребителей и способах использования товаров за счет	<ul style="list-style-type: none"><li>• демографических процессов;</li><li>• социально-экономических процессов;</li><li>• изменений условий продажи и обслуживания;</li><li>• новой системы дистрибьюции</li></ul>
Новые продукты в отрасли создают возможность	<ul style="list-style-type: none"><li>• расширения ассортимента дифференцированных товаров, улучшения потребительских характеристик, дизайна и т. д.;</li><li>• увеличения числа клиентов организации, выпускающих новые товары, за счет клиентов фирм, приверженных к продуктам старого образца;</li></ul>

Источник	Характеристика
Обновление технологии — изменение обстановки в отрасли	<ul style="list-style-type: none"> <li>• производства новых или улучшенных товаров;</li> <li>• снижения издержек и улучшения условий труда;</li> <li>• снижения объема капитальных вложений, повышения уровня рентабельности, улучшения условий для вертикальной интеграции и т. д.</li> </ul>
Ноу-хау первоначально создает крупные преимущества организациям, ими владеющими	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отрасль в целом получает возможности выйти на новый уровень</li> </ul>
Изменения в системе маркетинга отрасли	<ul style="list-style-type: none"> <li>• происходят за счет изменения интереса потребителей к товару организации</li> </ul>
Вхождение в отрасль или выход из него крупных фирм	<ul style="list-style-type: none"> <li>• резкое изменение ситуации в отрасли, отражается на ее потенциале, характере конкуренции и т. д.</li> </ul>

Источник	Характеристика
Выход организаций на внешний рынок и глобализация отрасли	<ul style="list-style-type: none"> <li>• результат международного разделения труда дает новые возможности развития отрасли;</li> </ul>
Развитие тенденции экономии на масштабах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ведет к снижению затрат и росту производительности труда</li> </ul>
Массовое изменение потребительских предпочтений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• меняет ситуацию в отрасли;</li> </ul>
Изменения в законодательстве и в политике правительства могут вызвать серьезные перемены в отрасли	<ul style="list-style-type: none"> <li>• антиалкогольная кампания;</li> <li>• изменения пошлин;</li> <li>• акцизных платежей и т. д.</li> </ul>

- **Факторы устойчивого развития** — это управляемые силы, которые оказывают воздействие на устойчивость организации во внешней среде в период ее изменений.

Факторы устойчивого развития называют ключевыми факторами успеха (КФУ), так как устойчивость развития в непредсказуемой и стремительно меняющейся внешней среде, как правило, оценивают как успех компании.



Тип фактора	Характеристика фактора
КФУ, зависящие от технологии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• качество проводимых научных исследований (особенно важно в фармацевтике, медицине, космической индустрии и других высокотехнологичных отраслях);</li> <li>• возможность инноваций в производственном процессе;</li> <li>• возможность разработки новых товаров;</li> </ul>
Степень овладения существующими технологиями	
КФУ, относящиеся к производству	<ul style="list-style-type: none"> <li>• низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства);</li> <li>• качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте);</li> <li>• высокая степень использования производственных мощностей (важно в капиталоемких отраслях);</li> <li>• выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке;</li> <li>• доступ к квалифицированной рабочей силе;</li> <li>• высокая производительность труда (важно для трудоемких отраслей);</li> <li>• возможность изготовления большого количества моделей продукции разных размеров;</li> <li>• возможность выполнения заказов потребителей</li> </ul>

Тип фактора	Характеристика фактора
КФУ, относящиеся к реализации продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров; широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли;</li> <li>• наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании;</li> <li>• низкие расходы по реализации;</li> <li>• скорая доставка;</li> </ul>
КФУ, относящиеся к маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая квалификация сотрудников отдела реализации;</li> <li>• доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции;</li> <li>• аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов);</li> <li>• разнообразие моделей/видов продукции;</li> <li>• искусство продаж;</li> <li>• привлекательный дизайн/упаковка;</li> <li>• гарантии для покупателей (важны при заказах по почте, реализации новых продуктов);</li> </ul>

Тип фактора	Характеристика фактора
КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• особый талант (очень важен при оказании профессиональных услуг);</li> <li>• ноу-хау в области контроля за качеством;</li> <li>• компетентность в области дизайна (особенно важна в текстильной промышленности);</li> <li>• степень овладения (знание) определенной технологией;</li> <li>• способность (умение) создавать эффективную рекламу;</li> <li>• способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство</li> </ul>
КФУ, связанные с организационными возможностями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень информационных систем (особенно важен при осуществлении авиаперевозок, аренде автомашин, в индустрии кредитных карт, гостиничном деле и т. д.);</li> <li>• способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений, требуется немного времени для вывода новых товаров на рынок);</li> <li>• большой опыт и ноу-хау в области менеджмента</li> </ul>

Тип фактора	Характеристика фактора
прочие КФУ	<ul style="list-style-type: none"><li>•благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей;</li><li>•общие низкие затраты (не только производственные);</li><li>•выгодное расположение (особенно важно для розничной торговли);</li><li>•приятные в общении, доброжелательные служащие;</li><li>•доступ на финансовые рынки (особенно важен для молодых фирм, работающих в рискованных или капиталоемких отраслях);</li><li>•наличие патентов</li></ul>

## Две основные составляющие концепции КСО, оказывающие влияние на устойчивость развития:

1. Сокращение рисков, связанных с ведением бизнеса.
2. Превращение проблем, существующих в общественной жизни и окружающей среде, в возможности для бизнеса.

## **Работа и отчетность по КСО и устойчивому развитию дает компаниям эффективный результат**

- форме роста капитализации;
- развития прозрачности компании для общественности;
- повышения инвестиционной привлекательности;
- социального вклада в устойчивое национальное развитие.

## Вопрос 2. Международные принципы устойчивого развития

1. Забота о людях занимает центральное место в усилиях по обеспечению устойчивого развития.
2. В соответствии с Уставом ООН и принципами международного права государства имеют суверенное право разрабатывать свои собственные ресурсы согласно своей политике в области окружающей среды и развития и несут ответственность за обеспечение того, чтобы деятельность в рамках их юрисдикции или контроля не наносила ущерба окружающей среде других государств или районов за пределами действия национальной юрисдикции

# *Международные принципы устойчивого развития*

3. Право на развитие должно быть реализовано, чтобы обеспечить справедливое удовлетворение потребностей нынешнего и будущих поколений в областях развития и окружающей среды.
4. Для достижения устойчивого развития защита окружающей среды должна составлять неотъемлемую часть процесса развития и не может рассматриваться в отрыве от него.
5. Все государства и все народы сотрудничают в решении важнейшей задачи искоренения бедности в целях уменьшения разрывов в уровнях жизни и более эффективного удовлетворения потребностей большинства населения мира.



## ***Международные принципы устойчивого развития***

6. Особому положению и потребностям развивающихся стран, в первую очередь наименее развитых и экологически наиболее уязвимых, придается особое значение. Международные действия в области окружающей среды и развития должны быть также направлены на удовлетворение интересов и потребностей всех стран.
7. Государства сотрудничают в духе глобального партнерства в целях сохранения, защиты и восстановления здорового состояния и целостности экосистемы Земли.

## ***Международные принципы устойчивого развития***

8. В целях достижения устойчивого развития и более высокого качества жизни для всех людей государства должны ограничить и ликвидировать нежизнеспособные модели производства и потребления и поощрять соответствующую демографическую политику
9. Государства должны сотрудничать в целях укрепления деятельности по наращиванию национального потенциала для обеспечения устойчивого развития благодаря углублению научного понимания путем обмена научно-техническими знаниями и расширения разработки, адаптации, распространения и передачи технологий, включая новые и новаторские технологии.

## *Международные принципы устойчивого развития*

10. Экологические вопросы решаются наиболее эффективным образом при участии всех заинтересованных граждан на соответствующем уровне.
11. Государства принимают эффективные законодательные акты в области окружающей среды.
12. Государства должны сотрудничать в деле создания благоприятной и открытой международной экономической системы, которая привела бы к экономическому росту и устойчивому развитию во всех странах.

## *Международные принципы устойчивого развития*

13. Государства должны разрабатывать национальные законы, касающиеся ответственности и компенсации жертвам загрязнения и другого экологического ущерба.
14. Государства должны эффективно сотрудничать с целью сдерживать или предотвращать перенос и перевод в другие государства любых видов деятельности и веществ, которые наносят серьезный экологический ущерб или считаются вредными для здоровья человека.
15. В целях защиты окружающей среды государства в соответствии со своими возможностями широко применяют принцип принятия мер предосторожности.

16. Национальные власти должны стремиться содействовать интернализации экологических издержек и использованию экономических средств, принимая во внимание подход, согласно которому загрязнитель должен покрывать издержки, связанные с загрязнением, учитывая общественные интересы и не нарушая международную торговлю и инвестирование.
17. Оценка экологических последствий в качестве национального инструмента осуществляется в отношении предполагаемых видов деятельности, которые могут оказать значительное негативное влияние на окружающую среду и которые подлежат утверждению решением компетентного национального органа.
18. Государства немедленно уведомляют другие государства о любых стихийных бедствиях или других чрезвычайных ситуациях, которые могут привести к неожиданным вредным последствиям для окружающей среды в этих государствах.

19. Государства направляют государствам, которые могут оказаться затронутыми, предварительные и своевременные уведомления и соответствующую информацию о деятельности, которая может иметь значительные негативные трансграничные последствия, и проводят консультации с этими государствами на раннем этапе и в духе доброй воли.
20. Женщины играют жизненно важную роль в рациональном использовании окружающей среды и развитии.
21. Следует мобилизовать творческие силы, идеалы и мужество молодежи мира в целях формирования глобального партнерства, с тем чтобы достичь устойчивого развития и обеспечить лучшее будущее для всех.

22. Государства должны признавать и должным образом поддерживать коренное население и их общины, их самобытность, культуру и интересы и обеспечивать их эффективное участие в достижении устойчивого развития
23. Окружающая среда и природные ресурсы народов, живущих в условиях угнетения, господства и оккупации, должны быть защищены.
24. Государства должны уважать международное право, обеспечивающее защиту окружающей среды во время вооруженных конфликтов, и должны сотрудничать, при необходимости, в деле его дальнейшего развития.
25. Мир, развитие и охрана окружающей среды взаимосвязаны и неразделимы.

26. Государства разрешают все свои экологические споры мирным путем и надлежащими средствами в соответствии с Уставом ООН.

27. Государства и народы сотрудничают в духе доброй воли и партнерства в выполнении принципов, воплощенных в настоящей Декларации, и в дальнейшем развитии международного права в области устойчивого развития.



## Вопрос 2. Принципы КСО

- принцип справедливости
- принцип сохранения природной среды.
- принцип преемственности и сохранения наследия.
- принцип системности мышления.
- принцип «думать глобально — действовать локально».
- принцип партнерства.
- принцип рациональности и превентивности.

# Принципы КСО



# Социально ответственная компания придерживается следующих принципов:

- **1. Открытость**

Прозрачность (транспарентность).

Публичность.

Достоверность.

Диалог.

- **2. Системность.**

Направленность.

Единство во времени (последовательность).

Единство в пространстве.

Регулярность.

Интегрированность

- **3. Значимость.**

Актуальность.

Масштабность.

Эффективность

- **4. Недопущение конфликтов.**

Политическая неангажированность

Дистансирование от церкви.

Рис. 2. Формирование системы корпоративного управления под воздействием внутренних и внешних факторов



\* Агенты, влияющие на формирование репутации – это организации и специалисты, которые способствуют сглаживанию неравномерного распределения информации между участниками рынка, улучшению надзора за деятельностью компаний и раскрытию случаев неподобающего корпоративного поведения.

Источник: *Corporate Governance: A Framework for implementation*. — World Bank, 1999.

*Корпоративное управление* (англ. corporate governance) – система взаимодействия между акционерами и руководством компании (акционерного общества, корпорации), включая её совет директоров, а также с другими заинтересованными лицами, с помощью которой реализуются права акционеров; комплекс механизмов, позволяющих акционерам (инвесторам) контролировать деятельность руководителей компании и разрешать возникающие проблемы с прочими группами влияния.

Корпоративное управление не имеет непосредственного отношения к оперативному (operational management) и тактическому управлению компанией, но в последнее время включается в стратегическое управление.

Предметом корпоративного управления является контроль за совершением корпоративных действий.

Необходимость корпоративного управления обусловлена тем, что бизнес как собственность принадлежит принципалам (собственникам, инвесторам), а права управления этим имуществом делегированы агентам – совету директоров и менеджменту, что порождает асимметрию информации и связанные с ней агентские издержки, выражающиеся в действиях менеджмента, не направленных на удовлетворение интересов собственников.



# Модели корпоративного управления

В зависимости от характерных особенностей структуры собственности, степени её концентрации, особенностей механизмов финансового регулирования, фондовых рынков и национального акционерного законодательства могут формироваться различные системы корпоративного управления. В экономической практике развитых стран традиционно различается две модели корпоративного управления:

1.Англо–американская – безусловный приоритет прав акционеров, основной контроль осуществляется через рынок капиталов;

2.Континентальная – модель банковского контроля, когда банки и их представители в совете директоров играют решающую роль в управлении предприятием.

Данное разделение условно и осуществляется для выделения характерных черт, которые в условиях глобализации могут смешиваться и видоизменяться.

Акционеры в *немецкой модели* играют решающую роль в стратегическом планировании деятельности компании. В немецкой модели упор сделан на поддержании баланса интересов всех заинтересованных сторон и взаимной ответственности.

*Англо–американская модель* ориентирована на преимущественное удовлетворение финансовых интересов акционеров. Считается, что следование американской модели способствует динамичности, а немецкой – устойчивости.

Отличительной чертой японской модели является ориентация на социальную сплочённость на уровне компании и «деловую сплочённость» на уровне промышленной группы. В отличие от немецкой модели эта сплочённость имеет не равноправный, а иерархический характер – принесение в жертву интересов «младших» в обмен на патернализм «старших». Характерной чертой японской модели является перекрёстное владение акциями между компаниями–партнёрами.

В России преобладает характерная совмещением функций владения и управления «инсайдерская» модель корпоративного контроля связанная с высокими затратами на удержание собственности.

# Принципы и механизмы

## корпоративного управления

Коллегиально на собраниях акционеров могут приниматься решения о реорганизации, слияниях, ценных бумагах, основных исполнительных органах, крупных сделках, внутренних документах и раскрытии информации компании. Механизмы корпоративного управления призваны обеспечить ответственность совета директоров перед акционерами, менеджмента – перед советом директоров, собственников крупных пакетов акций – перед миноритариями, корпорации – перед работниками и покупателями, обществом в целом.

Корпоративное управление сосредоточено на том, чтобы все эти группы и институты выполняли свои функции наилучшим образом при сохранении баланса интересов между ними. Акционеры, обладающие пакетами акций разного размера не равны не только потому, что обладают разным количеством голосов, но и потому что их права зависят от размера доли. По российскому закону об акционерных обществах права распределяются так:

1 % – доступ к реестру акционеров, подача исков в суд на управленцев за их действия, повлекшие убыток для компании;

2 % – выносить вопросы, решения и кандидатов на собрании акционеров;

10 % – созывать внеочередное собрание;

25 % – блокирующий пакет, даёт доступ к первичным бухгалтерским документам и протоколам коллегиального исполнительного органа;

75 % – право размещения, приобретения обществом собственных акций, определять их тип, права и количество, изменение уставных документов, ликвидация и реорганизация общества;

100 % – отсутствуют требования о сроках созыва собрания.



Это делает возможным ущемление прав миноритарных акционеров, в том числе через вывод прибыли из компании недивидендными способами (трансфертное ценообразование) и присвоение её менеджментом компании или основным акционером. Один из механизмов корпоративного управления, позволяющий преодолеть этот недостаток – рынок корпоративного контроля, существование которого позволяет акционерам продать свои акции в случае, если их не устраивает менеджмент компании. Недовольство акционеров снижает равновесную цену акций таким образом, что компания становится уязвимой для «белого» рейдерства.

## *Механизмы корпоративного управления англо–американской модели*

- Формализация отношений между участниками КУ путём принятия регламентирующих документов, разработки формальных процедур и т. п. В частности, крупные компании принимают собственные корпоративные кодексы.
- Представительство в совете директоров всех групп акционеров, включая миноритарных (в ряде случаев – и других групп интересов, например, профсоюзов).

- Жёсткая подотчётность менеджмента совету директоров (но не непосредственно крупным акционерам), а совета директоров – собранию акционеров.
- Решение всех важных вопросов, выходящих за рамки текущего управления, на заседаниях совета директоров или собраниях акционеров.
- Избегание конфликтов интересов и отношений аффилированности (например, когда менеджмент аффилирован с крупным акционером). С этой целью, в частности, в совет директоров приглашают сторонних независимых директоров – профессионалов, не связанных с акционерами и менеджментом компании.

*В настоящий момент можно выделить три основных концепции по отношению к КСО.*

**Концепция «корпоративного эгоизма».**  
Сформировалась на основе классической формулировки нобелевского лауреата М. Фридмана, согласно которой «единственным бизнесом для бизнеса является максимизация прибыли в рамках соблюдения существующих правил игры. Потом из этой концепции появился термин «компания собственников». Таким образом, КСО стало пониматься как обеспечение экономических и финансовых интересов собственников и получение компанией высокой прибыли. Подобная концепция характерна для фирм англосаксонской модели капитализма.

## Концепция «корпоративного альтруизма».

КСО в данном случае трактуется расширительно и наряду с социальными обязательствами включает в себя участие бизнеса в благотворительности и социальных проектах. Используется концепция «компании участников». Таким образом, компания понимается как социальная общность, в рамках которой собственники сотрудничают с менеджерами, поставщиками, персоналом, потребителями, представителями общественности, а социальная ответственность становится результатом их совместных действий. Характерна для континентальной модели капитализма и распространена в Японии.

Концепция **«разумного эгоизма»**. В данной концепции подчеркивается, что социальная ответственность бизнеса – это просто «хороший бизнес», потому что это помогает уменьшить долгосрочные потери прибыли. Реализуя социальные программы, корпорация сокращает свои текущие прибыли, но в долгосрочном периоде времени формирует благоприятную социальную среду для своих работников и территорий своей деятельности, создавая при этом условия для стабильности собственной прибыли. Данная концепция укладывается в теорию рационального поведения экономических агентов.

# Корпоративное гражданство.

В самом общем плане корпоративное гражданство – это стратегия бизнеса по взаимодействию с обществом в целях обеспечения эффективного и устойчивого развития и формирования собственной репутации как ответственного «корпоративного гражданина», полноправного участника такого развития. . В рамках этого подхода бизнес рассматривается как ключевой участник не только рыночных, но и иных общественных отношений/

Модель КГ ориентирует на трезвую и ответственную оценку влияния предпринимательской деятельности на общественное развитие и на окружающую среду, причем как в пределах национальных сообществ, так и на глобальном уровне. Помимо самих корпораций ключевую роль в выстраивании системы КГ играют институты государства, а также международные организации, в том числе сетевые НКО. В развитии системных и долгосрочных связей с корпоративными игроками заинтересованы субнациональные и наднациональные сообщества/



Непосредственными участниками корпоративных отношений выступают местные сообщества и ассоциации граждан, потребители, инвесторы, акционеры и поставщики («внешние» стейкхолдеры), а также наемный персонал и менеджмент («внутренние» стейкхолдеры).

Некоторые группы оказываются «стейкхолдерами поневоле» – из-за того ущерба, который им наносит или может нанести деловая активность компании.

Оценка социальной роли бизнеса и социальных издержек рыночной экономики – одна из ключевых тем политической повестки истекшего столетия и важнейший фактор размежевания политических сил. Как известно, развитый мир «с трудом и медленно приходил к пониманию простой закономерности: чтобы успешно и без сбоев развиваться, рыночные отношения должны быть укоренены в широком контексте социальных ценностей и ориентиров развития. Когда это понимание пришло, оно приняло формы Нового курса и социальной рыночной экономики»

## *Глобальное корпоративное гражданство*

В 2002 году в рамках проведения Давосского экономического форума по инициативе организаторов форума руководителями 34 крупнейших ТНК был подписан документ «Глобальное корпоративное гражданство – стратегический вызов менеджмента и советов директоров компаний», что стало одним из важных и показательных прецедентов продвижения тематики корпоративного гражданства в глобальном публичном пространстве.

**СПАСИБО  
ЗА  
ВНИМАНИЕ!**