

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГАОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

## **КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Рабочая программа дисциплины

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент  
Наименование направленности (профиля): Корпоративное управление

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очная , заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2025

# **КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. экон. наук, доцент М.А. Лашкевич

**УТВЕРЖДЕНО**

Протокол заседания кафедры управления

№ 4 от 28.11.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
2.	Структура дисциплины	6
3.	Содержание дисциплины	7
4.	Образовательные технологии	8
5.	Оценка планируемых результатов обучения	9
5.1.	Система оценивания	9
5.2.	Критерии выставления оценок	9
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	11
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	13
6.1.	Список источников и литературы	13
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	13
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	14
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	14
9.	Методические материалы	16
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	16
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	18
9.3.	Иные материалы	18
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	19

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

## 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины:* ознакомить студентов с историей возникновения и развития корпоративной социальной ответственности, о современном состоянии прикладных социологических наук о труде, их основных проблемах, задачах и методах.

*Задачи курса:*

- ознакомить студентов с основными понятиями корпоративной социальной ответственности (КСО);
- рассмотреть содержание этапов становления и развития КСО как отдельной научной дисциплины;
- изучить роль фундаментальных исследований как постоянного стратегического резерва, обеспечивающего длительное и непрерывное управляющее воздействие науки;
- рассмотреть непосредственные прикладные исследования, являющиеся важным показателем становления науки в непосредственную производственную силу.

## 1.2. Формируемые компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Дисциплина направлена на формирование следующей компетенции:

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>		
Тип задач проф. деятельности:	организационно-управленческий	
ПК-1. Готов осуществлять деятельность по повышению эффективности корпоративного управления в хозяйственном обществе	ПК-1.3. Разрабатывает проекты корпоративных политик, внутренние документы хозяйственного общества, а также изменения и дополнения в эти документы, регламентирующие работу органов управления и контроля хозяйственного общества, порядок осуществления корпоративных процедур и реализации прав акционеров	<i>Должен знать:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– нормативные правовые акты Российской Федерации, регламентирующие работу органов управления хозяйственного общества, права акционеров (участников), порядок реализации корпоративных процедур, раскрытия и предоставления информации;</li><li>– Устав, внутренние документы организации, регламентирующие работу органов управления хозяйственного общества, права акционеров (участников), порядок реализации корпоратив-</li></ul>

		<p>ных процедур, раскрытия и предоставления информации;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– рекомендации Кодекса корпоративного управления, принципы корпоративного управления, стандарты корпоративного управления зарубежных стран, результаты исследований в отношении практик корпоративного управления;</li> <li>– опыт российских и зарубежных организаций по развитию практики корпоративного управления</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определять направления дальнейшего совершенствования системы корпоративного управления хозяйственного общества;</li> <li>– подготавливать проекты внутренних документов организации с учетом выявленных изменений и на основе передовых корпоративных практик</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– средствами и инструментами оценки системы корпоративного управления;</li> <li>– лучшими передовыми практиками корпоративного управления, соответствующими ожиданиям акционеров (участников) хозяйственных обществ</li> </ul>
<p>ПК-6. Способен взаимодействовать с заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками и публичного представления организации в средствах массовой информации в вопросах риск-менеджмента</p>	<p>ПК-6.1. Проводит регулярные открытые диалоги и встречи в рамках процесса подготовки нефинансовой отчетности</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– информационную политику организации;</li> <li>– нормы профессиональной этики и этики организации;</li> <li>– нормы корпоративного управления и корпоративной культуры;</li> <li>– процессы подготовки нефинансовой отчетности</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– устанавливать и вести деловые отношения с партнерами;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– готовить нефинансовую отчётность</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципами и формами ведения открытого диалога;</li> <li>– современными коммуникационными технологиями</li> </ul>
<p>ПК-6. Способен взаимодействовать с заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками и публичного представления организации в средствах массовой информации в вопросах риск-менеджмента</p>	<p>ПК-6.2. Разрабатывает проекты, направленные на стейкхолдеров и на конструктивное взаимодействие с ними</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– международные и национальные стандарты обеспечения социальной ответственности и регулирования вопросов устойчивого развития;</li> <li>– информационную политику организации;</li> <li>– нормы профессиональной этики и этики организации;</li> <li>– нормы корпоративного управления и корпоративной культуры</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– согласовывать интересы организации и различных контактных аудиторий на основе взаимопонимания и взаимодействия;</li> <li>– оценивать риски, связанные с нарушением обязательств перед стейкхолдерами и введением в заблуждение средств массовой информации</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– технологиями социально-ответственного управления;</li> <li>– методами и инструментами риск-менеджмента и устойчивого развития бизнеса</li> </ul>

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Корпоративная социальная ответственность» входит в базовую часть и является курсом по выбору учебного плана магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент» магистерской программы «Корпоративное управление». Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой управления.

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Управление портфелем проектов корпорации» и «Корпоративные стратегии».

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
4	Лекции	12
4	Семинары	18
Всего:		30

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часов

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
5	Лекции	2
5	Семинары	6
Всего:		8

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часов.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	<b>Тема 1. Введение в теорию корпоративной социальной ответственности</b>	Понятие и источники ответственности. Типологическое разнообразие ответственности. Основные характеристики ответственности. Система и механизмы реализации ответственности. Роль ответственности в организации корпоративного типа. Понятие социальной ответственности бизнеса (СОБ). Понятие корпоративной социальной ответственности (КСО). Концепция КСО, введение представлений о ее статусе, объекте, предмете и основных задачах. Основные понятия и теории КСО, модели социально-ориентированной экономики, особенности взаимодействия «бизнес-власть – общество» в организации благотворительности.
2	<b>Тема 2. Подходы к корпоративной социальной ответственности.</b>	Существующие подходы к КСО. Зарубежные и отечественные теории КСО. Общие теоретические понятия и концепции. Проблемы, концепции и методы, отнесенные к определенным разделам КСО. Зарубежный и отечественный опыт КСО.
3	<b>Тема 3. Внутренняя и внешняя корпоративная социальная ответственность.</b>	Виды и формы внутренней КСО. Социальные программы в стратегии внутренней КСО. Развитие системы внутренней КСО (становление, подходы и принципы, тенденции развития). Связь стиля управления и КСО. Проявление лидерства в процессе реализации КСО. Интеллектуальный потенциал организации, управление знаниями в организации в ракурсе КСО. Поддержка образования и науки, гранты и льготные займы. Поддержка здравоохранения. Поддержка государством и бизнесом культуры. Международные стандарты КСО.
4	<b>Тема 4. Эффективность реализации корпоративной социальной ответственности.</b>	«Эффективность» КСО. Социальный отчет организации. Оценка эффективности КСО.

#### 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);

активные (кейсы, доклады и выступления, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

##### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	2 балла	10 баллов
2. Выполнение практических заданий 3. на семинарских занятиях	6 баллов	30 баллов
4. Тестирование	10 баллов	10 баллов
5. Итоговая контрольная работа	10 баллов	10 баллов
6. Промежуточная аттестация (экзамен)		40 баллов
7. Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, набравшему не менее 50 баллов в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации в каждом семестре. Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	отлично	зачтено	A

83-94			B
68-82	хорошо		C
56-67	удовлетворительно		D
50-55		E	
20-49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0-19			F

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A, B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и, по существу, излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».
67-50/ D, E	«удовлетворительно»/ «зачтено (удовлетворительно)»/	Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
	«зачтено»	<p>изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно» / не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

В процессе изучения курса проводится контроль знаний студентов в соответствии с Положением РГГУ о его проведении. Он предполагает учет результатов написания контрольных работ на семинарских занятиях, результатов самостоятельной работы по выполнению аналитических заданий, а также степени участия студентов в обсуждении вопросов и выполнения практических заданий на семинарских занятиях.

Оценка знаний представляет собой совокупность различных показателей работы студента в течение всего процесса обучения. По курсу «Корпоративная социальная ответственность» предусматривается текущий контроль успеваемости в форме опроса на

занятиях, тестирования и выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме защиты итогового теста и итоговой письменной контрольной, с учетом набранных в семестре баллов, по результатам которых студенты получают зачет с оценкой. Итоговая контрольная работа проводится в форме письменной работы, предусматривающей ответы в свободной форме на поставленные вопросы.

Итоговая оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний.

#### *Текущий контроль*

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании выполнения практических заданий учитывается:

- знание теории изученных вопросов, правильное использование полученных знаний (0-1 балла);
- полнота выполнения типового задания и/или ситуационной задачи, полнота осмысления реальной профессионально-ориентированной ситуации, необходимой для решения данной проблемы (0-2 балла);
- правильность выбора методов и моделей, позволяющие оценивать и диагностировать умения и навыки синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, поиском рациональных альтернативных вариантов (0-3 балла).

При оценивании контрольной работы учитывается:

- полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 1-2 балла;
- обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 3-4 балла;
- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность -5-6 баллов.

#### *Промежуточная аттестация (экзамен)*

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 2 вопроса (теоретического характера и практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);
- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);
- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-20 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

- ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);
- ответ содержит 21-89 % правильного решения (3-10 баллов);
- ответ содержит 90% и более правильного решения (11-20 баллов).

## Примеры тестов

### Вариант 1

1. Корпоративную социальную ответственность характеризуют (отметьте все качества):

- а) обеспечение устойчивого развития организации и производство качественной продукции;
- б) учет ожиданий заинтересованных сторон;
- в) подчинение требованиям законодательства;
- г) рост доходов.

2. Какова основная цель социально ответственной организации:

- а) эффективное использование ресурсов;
- б) получение максимальной прибыли;
- в) уравнивание экономических интересов с социальными интересами и этическими нормами.

3. Первый этап развития КСО в США (1960-е — середина 1970-х гг.) характеризовался:

- а) становлением стратегической филантропии;
- б) готовностью получить оптимальную прибыль вместо максимальной и нацеленностью на решение социальной проблемы, а не борьбу с ее результатами;
- в) расцветом традиционной филантропии или благотворительности;
- г) развитием концепции социальных инвестиций.

4. Гуманизация труда предусматривает:
- а) безопасность;
  - б) справедливость;
  - в) самореализацию личности;
  - г) полную свободу действий сотрудника.

5. К основным «заинтересованным» в деятельности организации сторонам относятся:

- а) собственники и персонал;
- б) органы государственного управления;
- в) варианты а, б и г;
- г) поставщики и бизнес-партнеры;
- д) некоммерческие организации;
- е) средства массовой информации.

6. Социально ответственные практики, характеризующие реализацию КСО на предприятии по направлению «развитие персонала» (выберите один ответ):

- а) соблюдение баланса между рабочими обязанностями и личной жизнью сотрудников, прозрачные условия при приеме на работу;
- б) программы обучения и повышения квалификации персонала, управление карьерой работника;
- в) охрана окружающей среды, снижение всех видов загрязнений;
- г) охрана труда и обеспечение безопасности на рабочем месте

7. Обязательная реализация корпоративной социальной ответственности предполагает (возможно несколько вариантов ответа):

- а) необходимость организации отвечать перед обществом за последствия своих решений и действий;
- б) составление законов;
- в) учет ожиданий общества;
- г) помощь социально незащищенным слоям населения.

8. Какой из показателей не имеет прямого отношения к оценке качества трудовой жизни:

- а) безопасность труда;
- б) использование рабочего времени;
- в) уровень организации труда;
- г) распределение заработка.

9. Социал-демократическая модель социальной политики отличается от либеральной:

- а) высокой ролью государства в обобществлении доходов и существенным значением общенациональных социальных механизмов управления;
- б) отсутствием государственного вмешательства в социально-экономические процессы;
- в) большой ролью профсоюзов в решении социальных проблем;
- г) большим значением частных систем страхования.

10. Именно этот исследователь выделил в качестве заинтересованной стороны будущие поколения:

- а) Говард Ротман Боуард;
- б) Рассел Линкольн Акофф;

- в) Эндрю Карнеги;
- г) Гомер Джонсон.

11. В соответствии с существующей системой социального страхования в Российской Федерации страховые взносы и платежи осуществляет:

- а) работодатель;
- б) работник;
- в) государство;
- г) государство, работодатель и работник.

12. Напишите три цели, которые преследует региональная социальная политика.

13. Майкл Юджин Портер определил, что программы социальной ответственности бизнеса могут быть:

- а) стратегическими и реагирующими;
- б) компетентными и бездарными;
- в) крупномасштабными и низкобюджетными.

14. Социальное партнерство — это... (выберите правильное определение для термина):

- а) способ разрешения социальных, экономических и производственных конфликтов в целях и интересах как наемных работников, так и работодателей;
- б) умение объединить усилия работодателей и работников в давлении на правительство, чтобы добиться более благоприятных условий для развития производства;
- в) способ, позволяющий наемным работникам добиваться определенных социальных гарантий и льгот ценой отказа от забастовок.

15. Сколько сторон могут участвовать в социальном партнерстве:

- а) три;
- б) две;
- в) как две, так и три.

16. Что является объектом системы социального партнерства (выберите один правильный ответ):

- а) работники;
- б) государство;
- в) социально-трудовые отношения;
- г) работодатели.

17. Бипартизм — это:

- а) форма партнерских отношений, в которой практикуется двухстороннее сотрудничество между объединениями работодателей и организациями трудящихся;
- б) форма партнерских отношений, в которой наряду с работодателями и наемными работниками, активную роль в качестве социального партнера играет государство.

18. В соответствии с ТК РФ действие коллективного договора распространяется:

- а) на всех работников предприятия;
- б) только на членов профсоюза, первичная организация которого заключила коллективный договор;
- в) на членов профсоюза, а также на работников, не являющихся членами профсоюза, которые уполномочили профсоюзный орган заключить коллективный договор от их имени.

18. Основными целями социальной политики на предприятии являются (выберите один правильный ответ):

- а) повышение производительности труда;
- б) обеспечение работникам достойного уровня и качества жизни, социальных прав, справедливого вознаграждения за трудовую деятельность, социальной защиты;
- в) увеличение размера заработной платы работникам.

19. К обязательным социальным выплатам в организации относится (выберите один правильный ответ):

- а) премии и вознаграждения;
- б) дополнительное страхование жизни;
- в) медицинское обслуживание, включая членов семьи;
- г) оплата больничных.

## Вариант 2

1. Денежные выплаты являются компенсациями, которые могут быть прямыми или косвенными. К прямым денежным компенсациям относятся (выберите один правильный ответ):

- а) заработная плата, денежное содержание, премии;
- б) участие в прибылях, право работников на покупку акций организации;
- в) страхование и обслуживание, осуществляемое за счет средств предприятия.

2. Именно в этом году вышел труд Р.Э. Фримена *Strategic Management: A stakeholder approach*:

- а) 1894;
- б) 1984;
- в) 1694;
- г) 2015.

3. Найдите соответствие:

- 1) гарантии:
  - а) денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных ФЗ обязанностей.
- 2) компенсации:
  - б) средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений.

4. Поддерживая в рамках благотворительных программ социально незащищенные группы населения, компания... (выберите наиболее точный ответ с точки зрения менеджера компании): а) пропагандирует здоровый образ жизни;

- б) снижает риск бедности и социальной напряженности на территориях присутствия;
- в) улучшает статистику социальных инвестиций;
- г) создает себе имидж и повышает деловую репутацию.

5. К объектам социальной инфраструктуры организации относятся: объекты ЖКХ;

- а) объекты социально-культурной сферы;
- б) акушерские пункты;
- в) все вышеперечисленное.

6. Какие конкретные количественные показатели являются примером социальной эффективности:

- а) возникновение дополнительных социальных услуг;
- б) изменение индекса потребительских цен, обеспеченности жильем;
- в) уменьшение безработицы;
- г) увеличение рождаемости и снижение смертности;
- д) верны все ответы.

7. Стадия развития КСО, при которой компания принимает на себя некоторые добровольные обязательства в области КСО, приносящие позитивный эффект в краткосрочной и среднесрочной перспективе:

- а) гражданская;
- б) оборонительная;
- в) функциональная;
- г) стратегическая.

8. Социальные инвестиции — это...:

9. Корпоративная социальная ответственность не является абсолютно новой для российского бизнеса, поскольку градообразующие предприятия еще в советское время создавали и поддерживали социальную сферу и соответствующую инфраструктуру следующим образом:

- а) работники получали практически одинаковую заработную плату, так как командными методами государство регулировало величины всех заработных плат;
- б) работники получали путевки в дома отдыха, пользовались поликлиниками при предприятиях, имели продолжительные оплачиваемые отпуска;
- в) предприятия вкладывали существенные средства в специальные проекты, обеспечивающие экологическую безопасность регионов.
- г) все перечисленные варианты.

10. Каким образом государственные органы власти, в том числе профильные федеральные министерства, законодательные органы, исполнительные органы на местах могут способствовать внедрению российскими компаниями корпоративной отчетности в соответствии с международными стандартами:

- а) активно поддерживать корпоративную социальную ответственность, развивать новые формы социального партнерства и проводить регулярные встречи для выработки соответствующих рекомендаций для бизнеса;
- б) активно поддерживать корпоративную социальную ответственность именно как комплексную систему, стимулирующую планомерные социальные инвестиции бизнеса;

- в) совместно с представителями бизнеса и его ассоциациями, а также профильными некоммерческими организациями изучать и развивать законодательные аспекты поддержки и стимулирования корпоративной социальной ответственности бизнеса, включая корпоративную благотворительность;
- г) верны все ответы.

11. Понятие «корпорация» в отечественной практике трактуется как:

- а) совокупность лиц, объединившихся для достижения какой-либо цели; является юридическим лицом;
- б) объединенная группа, круг лиц одной профессии, одного сословия;
- в) форма организационной предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность;
- г) данное понятие отсутствует в отечественной практике.

12. Впишите имя и фамилию:

Именно.....впервые в США ввел минимальную заработную плату 5 дол. в день для социально ответственных рабочих, тратящих зарплату на семью и улучшение быта.

13. Социальная ответственность бизнеса проявляется путем... (выберите один, наиболее подходящий вариант ответа):

- а) уплаты налогов в фонд медицинского страхования;
- б) финансирования корпорацией мероприятий по охране окружающей среды;
- в) благотворительности;
- г) социально ориентированной политики в отношении сотрудников корпорации.

14. Кто из перечисленных ниже авторов написал работу «Социальная ответственность бизнесмена»:

- а) Т. Левит;
- б) Г. Боуэн;
- в) Д. Карнеги;
- г) Г. Форд.

15. Для европейской модели корпоративной социальной ответственности характерно... (выберите один, наиболее подходящий вариант ответа):

- а) наличие государственного регулирования сферы социальной ответственности;
- б) минимальное вторжение государства в деятельность компаний, в том числе и в КСО;
- в) пристальное внимание финансового сектора к проектам в области КСО, что выражается в постоянном росте количества социально ответственных инвестиционных фондов.

16. Скрытая модель КСО характеризуется тем, что:

- а) корпорации добровольно берут на себя ответственность за решение социальных вопросов, значимых для общественного развития;
- б) корпорации принимают обязательные требования по реализации социальных программ, предусмотренных законодательством.

17. Какой из вариантов является примером наступления социальной ответственности бизнеса:

- а) бизнес уделил недостаточно внимания требованиям общества;
- б) бизнес уделяет пристальное внимание запросам общества;
- в) происходит замедление воспроизводства трудовых ресурсов на территориях, являющихся ресурсной базой;
- г) происходит замедление воспроизводства трудовых ресурсов на территориях, не являющихся ресурсной.

18. Концепция социально ответственного бизнеса в конце 60-х — начале 70-х гг. XX в. стала формироваться:

- а) в США;
- б) Великобритании;
- в) Японии;
- г) Германии.

19. Концепция социально ответственного бизнеса объединяет... (выберите один из вариантов ответа):

- а) определенные ожидания общества по отношению к собственникам и менеджменту, производственным структурам;
- б) добровольный вклад в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах;
- в) взаимодействие бизнеса, общества и государства в общем и целом;
- г) теории корпоративного альтруизма и корпоративного эгоизма.

20. Как называется форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и совместных партнерских социальных программ, направленных на повышение уровня жизни различных слоев общества:

- а) корпоративный фонд;
- б) социальные инвестиции;
- в) спонсорство.

### Вариант 3

1. Какие элементы, по рекомендации ООН, включает в себя понятие «уровень жизни»:

- а) здоровье, пища;
- б) одежда, условия труда;
- в) занятость, образование;
- г) жилище, социальное обеспечение;
- д) совокупность всех ответов.

2. Стратегический социальный аудит оценивает:

- а) соответствие практических действий нормам, правилам, планам и предписаниям, существующим в организации, а также качество информационного обмена между его подразделениями;
- б) степень согласования политики управления персоналом с целями организации, его глобальной и социальной стратегиями, а также устанавливает степень связи социальной политики со спецификой организации и внешними условиями;
- в) соответствие методов внутреннего управления организацией его целям и возможность их совершенствования.

3. Какие страны придерживаются такой разновидности социального партнерства, которая предполагает активное участие государства в регулировании социально-трудовых отношений, происходящее на уровне страны, отрасли, отдельного предприятия:

- а) Австрия, Бельгия, Канада;
- б) Германия, Финляндия, Россия;
- в) Нидерланды, Швеция;
- г) США, Канада, Япония, страны Латинской Америки, англоязычные страны Африки.

4. В каком году была принята «Хартия бизнеса в России»:

- а) 1993 г.;
- б) 2004 г.;
- в) 1995 г.;
- г) 2010 г.

5. На какой стадии организационного обучения корпоративной социальной ответственности организации отрицают свою вину за конкретные нарушения и не признают своей ответственности за их негативные последствия:

- а) стадия «управленческая»;
- б) стадия «оборонительная»;
- в) стадия «стратегическая»;
- г) стадия «гражданская».

6. Какие негативные последствия имеют недоработки и ошибки в развитии корпоративной социальной ответственности в современной России (выберите один, наиболее подходящий вариант ответа):

- а) инвестированные средства расходуются неэффективно;
- б) консервируется устаревшая структура социальной сферы;
- в) возникает сомнение в способности властей представлять действительные интересы общества;
- г) обострение существующих проблем в условиях многочисленных моногородов.

7. Согласно ТК РФ, обязанности по обеспечению безопасных условий и охраны труда возлагаются:

- а) на работника;
- б) профсоюз;
- в) работодателя.

8. Какой инструмент может быть использован для повышения эффективности социальной деятельности компаний:

- а) диалоги с различными группами заинтересованных сторон;
- б) оценка эффективности социальных программ;
- в) верны оба ответа.

9. Назовите аргументы «за» реализацию КСО (не менее трех причин):

10. Назовите социальный инвестиционный проект, который может быть применим для господдержки культуры и искусства:

- а) расширение массовости занятий физической культурой и спортом всех слоев и возрастных категорий населения;
- б) создание новых рабочих мест в социальной сфере и малом бизнесе;
- в) развитие культурного образования детей и юношества;
- г) обеспечение занятости инвалидов.

11. Какое конкурентное преимущество обеспечивает компании в странах с развитым гражданским обществом выполнение этических правил (выберите один, наиболее подходящий вариант ответа, исходя из заданного вопроса):

- а) повышение темпа роста производительности;
- б) повышение ее инвестиционной привлекательности;
- в) увеличение доходности;
- г) улучшение качества товара и снижение его себестоимости.

12. Стандарт ISO 26000 распространяется:

- а) на бизнес, НКО и государственные организации в добровольном порядке;
- б) только на коммерческие организации в обязательном порядке;
- в) на бизнес, НКО и государственные организации в обязательном порядке;
- г) только на коммерческие организации в добровольном порядке.

13. В какой стране впервые появилось социальное страхование работников:

- а) в США;
- б) Германии;
- в) Великобритании;
- г) России.

14. Аргументы «за» реализацию КСО на предприятии:

- а) снижение максимизации прибыли, дополнительные расходы, недостаточный опыт решения социальных проблем;
- б) создание благоприятных долгосрочных перспектив бизнеса, привлечение инвестиционной привлекательности;

- в) все вышеперечисленное.

15. Какое название носит теория, которая гласит, что корпорации не обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества жизни людей:

- а) теория корпоративного эгоизма;
- б) теория корпоративного альтруизма;
- в) теория ответственного поведения;
- г) теория благотворительности.

16. Этот документ должен быть составлен на подготовительном этапе разработки плана социального развития:

- а) проект плана социального развития;
- б) бизнес-план;
- в) план экономического развития.

17. В поисках новых путей продвижения линии дезодорантов Natural Plus компания Gillette вступила в партнерство с Международным фондом дикой природы (WWF). Компания выделила WWF 100 тыс. фунтов. Gillette предложила своим покупателям помочь делу защиты животных. К каждой упаковке Natural Plus предлагалась майка WWF, приобретая которую, покупатель добавлял WWF 1 фунт. Эта кампания позволила Gillette:

- а) укрепить свою деловую репутацию;
- б) увеличить рост продаж;
- в) повысить прибыль;
- г) верны все перечисленные ответы.

18. Укажите характерный признак феодальной культуры корпорации:

- а) отсутствие юридической защиты прав работников;
- б) акционерные права работников отождествляются с их служебными обязанностями;
- в) размер зарплаты устанавливается в зависимости от экономических результатов деятельности компаний;
- г) участие работников в инвестиционной деятельности компании является логичным и практическим способом признания их акционерных прав.

19. Что делают компании, чтобы увеличить свою стоимость и получать прибыль, благодаря коллективным действиям (функциональная стадия):

- а) способствуют широкому распространению норм корпоративной социальной ответственности в отрасли;
- б) компания принимает на себя некоторые добровольные обязательства в области КСО;
- в) не признают своей ответственности за негативные последствия и за конкретные нарушения;
- г) учитывают потребности общества в стратегии развития своего бизнеса.

20. Социально ответственное инвестирование предполагает:

- а) отказ от вложений во «вредные» активы;
- б) внутрикорпоративные вложения в человеческий капитал сотрудников корпорации;
- в) инвестиции в развитие регионов присутствия;
- г) все перечисленное.

#### Вариант 4

1. Из предложенных вариантов выберите наиболее емкое и современное определение социальной ответственности бизнеса:

- а) добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума;
- б) участие компаний в реализации социальных программ в местных сообществах на принципах партнерства;
- в) определенные ожидания общества по отношению к собственникам, производственным структурам;
- г) поддержка деятельности и формирование базы медицинских, образовательных и культурных учреждений.

2. Социальная ответственность корпораций проявляется в отношении:

- а) к потребителям;
- б) сотрудникам;
- в) обществу в целом;
- г) верны все ответы.

3. Что представляет собой корпоративная среда:

- а) это форма самоорганизации корпорации в достижении поставленной цели;
- б) местное население и общество в целом;
- в) малые предприятия, ожидающие от сотрудничества с крупными компаниями справедливых торговых отношений;
- г) область взаимодействия корпорации с теми, на кого она может в силу своих возможностей оказывать влияние.

4. Кто из участников корпоративной среды может требовать от корпорации справедливой оплаты труда (выберите один вариант ответа):

- а) потребители;
- б) поставщики;
- в) сотрудники предприятия;
- г) общество в целом.

5. «Борьба с бедностью — функция не частного бизнеса. Это дело государства. Наше дело зарабатывать деньги для акционеров и клиентов в рамках закона. Других обязанностей у нас нет. Мы платим налоги и больше ничего никому не должны» (М. Фридман). Это цитата характеризует:

- а) теорию «корпоративного альтруизма»;
- б) теорию «корпоративного эгоизма»;

- в) теорию «разумного эгоизма».

6. Какой из основных показателей эффективности социального инвестирования характеризует степень удовлетворенности населения качеством жизни:

- а) социальный эффект;
- б) социальная эффективность;
- в) социально-экономическая эффективность;
- г) экономическая эффективность.

7. Какой результат дает реализация социально ответственных практик во взаимосвязи с финансовой деятельностью компании:

- а) снижает уровень расходов и улучшает отношения с регулируемыми органами;
- б) создает и поддерживает бренд компании;
- в) улучшает человеческие отношения и производительность работников;
- г) верны все ответы.

8. Что относится к внутренней социальной политике фирмы:

- а) «социальный пакет»;
- б) участие в Дне города;
- в) повышение квалификации персонала;
- г) ответы а и б.
- д) ответы айв

9. Организация безопасности труда, поддержание социально-значимой заработной платы, дополнительное медицинское и социальное страхование, развитие человеческих ресурсов через обучающие программы — это:

- а) внутренняя социальная ответственность бизнеса;
- б) внешняя социальная ответственность бизнеса.

10. Госрегулирование социальной сферы проявляется в виде:

- а) налоговых льгот;
- б) финансирования;
- в) юридической поддержки;
- г) все ответы верны.

11. Какая проблема приводит современные российские компании к непоследовательным действиям в области инвестиций и снижению эффективности их социальных программ:

- а) отсутствие прозрачной структуры и стратегии социальных инвестиций;
- б) ориентация компаний в первую очередь на краткосрочные программы;
- в) внутренние программы превалируют над внешними, в результате чего бизнес занимается в первую очередь развитием собственного персонала;
- г) совокупность всех ответов.

12. Согласно модели корпоративной социальной ответственности для ее применения необходима дополнительная сила в лице... (выберите один, наиболее подходящий вариант ответа):

- а) стейкхолдеров;
- б) бизнеса;
- в) работников;
- г) местных властей.

13. Назовите две основные экономические составляющие маркетинговой концепции корпоративной социальной ответственности:

- а) увеличение прибыли и снижение расходов;
- б) характер инфляции и состояние инвестиционных ресурсов;
- в) минимизация бизнес-рисков, а также формирование положительного имиджа и деловой репутации.
- г) увеличение стоимости компании.

14. Компании, которые не внедряют принципы и стратегии корпоративной социальной ответственности (выберете один ответ, который отражает наиболее существенную проблему):

- а) не отслеживают и не контролируют воздействие своего производства на общество и окружающую среду;
- б) не полностью реализуют свой экономический потенциал;
- в) упускают возможности в бизнесе;
- г) теряют конкурентные преимущества и отстают в управлении.

15. Какая компания из перечисленных ниже демонстрирует тип корпоративной культуры, который в США назвали бы «феодалная культура корпорации»:

- а) работники принимают активное участие в инвестиционной деятельности компании, они хорошо информированы о финансовых делах и принимают участие в управлении;
- б) заработная плата работников напрямую зависит от экономических результатов деятельности компании и может быть выдана в виде акций, достаточно высок риск её существенных колебаний;
- в) работники не принимают участия в инвестиционной деятельности компании, руководство самостоятельно определяет возможную долю собственности работника-акционера в капитале и строго контролирует его активность; достаточно весома разница в социальных статусах между администрацией и персоналом;
- г) работники образуют крупную коллективную силу (по типу профсоюза) и имеют своих представителей в Совете директоров, тем самым принимая непосредственное участие в решении важнейших дел компании.

16. Продолжите перечень основных направлений внутренней социальной политики (не менее четырех):

Образовательная программа, молодежная программа,..

17. Программа корпорации Avon «Вместе против рака груди» реализуется на территории нескольких стран мира. Часть средств от продажи косметики и парфюмерии марки Avon перечисляется в фонд, который финансирует медицинские исследования рака груди, а также диагностику и лечение женщин, страдающих этим заболеванием. Какой из принципов внедрения КСО прослеживается в вышеописанном примере:

- а) «Делайте то, что говорите» — базовый принцип бизнес-этики и демонстрация уважения к потребителю;
- б) реклама должна быть честной и не преувеличивать свойства товаров или услуг;
- в) предлагайте специальные этические продукты или услуги;
- г) осваивайте производство «зеленых» продуктов.

18. Что делает компания, чтобы увеличить свою стоимость в долгосрочной перспективе и получать прибыль, благодаря коллективным действиям (гражданская стадия):

- а) способствуют широкому распространению норм корпоративной социальной ответственности в отрасли;
- б) отрицают свою вину за конкретные нарушения организационного обучения корпоративной социальной ответственности;
- в) не признают своей ответственности за негативные последствия нарушений обеспечения организационного обучения корпоративной социальной ответственности;
- г) учитывают потребности общества в стратегии развития своего бизнеса.

19. Стандартом, регламентирующим внедрение КСО в практику на предприятии, является:

- а) ISO 9001;
- б) ISO 2600;
- в) ISO 26000;
- г) Росстандарт.

20. Как, по мнению потребителей, не ведет себя честная корпорация:

- а) нормирует объемы выброса ТБО;
- б) выдает зарплату «в конвертах»;
- в) проводит инструктажи по ТБ;
- г) регулярно и своевременно платит налоги.

#### Вариант 5

1. Какие методы можно использовать, чтобы измерить эффективность внешней социальной политики фирмы (выберите наиболее подходящий вариант ответа):

- а) психологическое тестирование сотрудников;
- б) анализ публикаций в СМИ о социальной деятельности фирмы;
- в) опрос потребителей;

- г) анкетирование сотрудников относительно удовлетворенности работой.

2. Аргументы «против» реализации КСО на предприятии:

- а) снижение максимизации прибыли, дополнительные расходы, недостаточный опыт решения социальных проблем;
- б) создание благоприятных долгосрочных перспектив бизнеса, привлечение инвестиционной привлекательности;
- в) все вышеперечисленное.

3. Финансовые средства, выделяемые компанией на реализацию собственных социальных программ, — это...:

- а) основной капитал;
- б) социальный бюджет;
- в) заемный капитал;
- г) государственные инвестиции.

4. КСО не предполагает управление деятельностью компании в сфере:

- а) работы с населением;
- б) продвижения товаров и услуг на рынке сбыта;
- в) оба варианта верны.

5. Ответственность бизнеса наступает в результате:

- а) отсутствия внедрения КСО по стандарту ISO 26000;
- б) снижения количества социальных программ;
- в) игнорирования требований и запросов общества;
- г) всего вышеперечисленного.

6. Первая в Москве «Клиника болезней уха, горла и носа» была построена за счет:

- а) С.Т. Морозова;
- б) государства;
- в) Ю.И. Базановой.

7. Укажите три конкретных направления в реализации социально ответственного поведения современных компаний:

- а) гражданское, государственное, корпоративное;
- б) экономическое, социальное, экологическое;
- в) налоговое, трудовое, законодательное.

8. Какую цель преследует коммерческая организация, осуществляющая социальные инвестиции:

- а) повышение национального дохода;
- б) повышение уровня (качества) жизни;
- в) получение прибыли;
- г) все ответы верны.

9. Какое условие необходимо для того, чтобы российские компании имели возможность использовать отчетность по международным стандартам:

- а) повышение роли частного сектора в инвестировании экономики;
- б) рационализация управления в российском бизнесе;
- в) повышение конкурентоспособности российских компаний;
- г) активизация выхода российского бизнеса на международные фондовые рынки.

10. Сеть ресторанов быстрого питания McDonalds перешла на упаковочные материалы из небеленой бумаги вторичного производства и тем самым на 30% снизила объем своих твердых отходов. Какая из составляющих концепции корпоративной социальной ответственности бизнеса реализуется в вышеописанном примере наиболее ярко:

- а) милосердие;
- б) экология;
- в) экономика;
- г) социальная сфера;
- д) благотворительность.

11. Корпоративная социальная ответственность — это:

- а) ответственность предприятия за влияние на рынке;
- б) добровольная ответственность предприятия за влияние своей деятельности на общество;
- в) законодательно предусмотренная ответственность предприятия за влияние своей деятельности на общество;
- г) рекламная деятельность корпораций.

12. В чем проявляется социальная ответственность организации (возможны несколько вариантов ответа):

- а) в добровольном вкладе в развитие экономической, социальной, культурной и экологической сфер;
- б) предоставлении товаров и услуг гражданам по наиболее низким ценам;
- в) удовлетворении потребностей и интересов руководства;
- г) обеспечении безопасности труда.

13. Обязательная ответственность подразумевает:

- а) необходимость организации отвечать перед обществом за последствия своих решений и деяний;
- б) предполагает участие организации в любых социально значимых проектах, не касающихся непосредственно сферы ее действия;
- в) участие организации в социально значимых проектах не имеющих отношения к результатам ее воздействия на эко- и социосреду.

14. Третий этап развития КСО в США и Западной Европе (с 1980-х гг.) характеризовался:

- а) становлением стратегической филантропии;

- б) готовностью получить оптимальную прибыль вместо максимальной и нацеленностью на решение социальной проблемы, а не борьбу с ее результатами;
- в) расцветом традиционной филантропии или благотворительности;
- г) развитием концепции социальных инвестиций.

15. Организационное положение, обеспечивающее дисциплинированность и максимально эффективное отношение человека к его обязанностям:

- а) открытость;
- б) ответственность;
- в) безответственность;
- г) прозрачность.

16. Назовите аргументы «против» реализации КСО (не менее трех причин):

17. Что делают компании, находясь на стадии развития корпоративной социальной ответственности, именуемой как оборонительная?

- а) способствуют широкому распространению норм корпоративной социальной ответственности в отрасли;
- б) компания принимает на себя некоторые добровольные обязательства в области КСО;
- в) не признают своей ответственности за негативные последствия и за конкретные нарушения;
- г) учитывают потребности общества в стратегии развития своего бизнеса.

18. Социально ответственные практики, характеризующие реализацию КСО на предприятии по направлению «социально-трудовые отношения» (выберите один ответ):

- а) соблюдение баланса между рабочими обязанностями и личной жизнью сотрудников, прозрачные условия при приеме на работу;
- б) программы обучения и повышения квалификации персонала, управление карьерой работника;
- в) охрана окружающей среды, снижение всех видов загрязнений;
- г) охрана труда и обеспечение безопасности на рабочем месте

19. Комплексный подход к корпоративной социальной ответственности крупного и среднего бизнеса осуществляется в соответствии с международными стандартами по трем группам показателей: экономика, экологическая политика и социальная политика. Что в данном контексте включает в себя социальная политика (выберите два наиболее подходящие варианта):

- а) мероприятия компаний по социальному развитию собственного персонала, а также благотворительные проекты местного и федерального значения;
- б) мероприятия компаний, направленные на снижение негативного воздействия производства на окружающую среду, а также благотворительные цели экологического характера местного и общенационального масштаба;

- в) капитальные вложения и мероприятия внедрения современных технологий, улучшающих потребительские свойства товаров и услуг;
- г) финансовые затраты на специальное оборудование по развитию экологии производства и его безопасности.

20. Стадия развития КСО, при которой компания интегрирует КСО в стратегию своего развития, ориентируясь при этом на долгосрочную перспективу:

- а) гражданская;
- б) оборонительная;
- в) функциональная;
- г) стратегическая.

### Вариант 6

1. К основным стандартам в области КСО относятся:

- а) Росстандарт;
- б) ISO 2600;
- в) GRI;
- г) SA 8000:2001.

2. Какая технология внедрения социальных инвестиций предусматривает создание специальных экспериментальных объектов с режимом наибольшего благоприятствования для реализации данного проекта:

- а) технология массового вида социального инвестирования;
- б) технология точечного вида социального инвестирования;
- в) технология рыночного вида социального инвестирования;
- г) технология агрессивного вида социального инвестирования.

3. Внутренняя корпоративная социальная ответственность — это:

- а) обеспечение высокого качества трудовой жизни;
- б) соблюдение трудового законодательства;
- в) развитие человеческого потенциала, через обучение персонала;
- г) лоббирование законов в интересах корпораций;
- д) варианты а, б, в.

4. К преимуществам, сформированным на основе КСО, можно отнести:

- а) рост доверия к компании за счет увеличения прозрачности и открытости;
- б) серьезное снижение финансовых и нефинансовых рисков;
- в) снижение операционных расходов

5. Показатель, характеризующий экономическую эффективность от социального инвестирования:

- а) увеличение физического объема услуг и уменьшение их стоимости;

- б) возникновение дополнительных социальных услуг и изменение индекса потребительских цен;
- в) изменение соотношения бюджетов домохозяйств от потребления к сбережению, рост количества детей в семьях;
- г) разность между суммой капиталовложений и денежной оценкой его результатов.

6. Крупнейшей в мире базой данных корпоративной нефинансовой отчетности является Международный регистр нефинансовых отчетов Corporate Register. На начало 2015 г. регистр содержал:

- а) более 50 тыс. отчетов;
- б) не более 50 тыс. отчетов;
- в) ровно 100 тыс. отчетов;
- г) более миллиона отчетов.

7. К принципам социальной хартии российского бизнеса относятся:

- а) экономическая свобода и ответственность;
- б) права человека;
- в) участие в развитии местного сообщества;
- г) все перечисленное.

8. Каким образом можно придать этическим правилам внутри компании юридически обязательный характер:

- а) включив этические правила в учредительные и локальные документы компаний;
- б) применяя этические правила в процессе регулирования правоотношений внутри саморегулируемых организаций;
- в) наработав судебную практику по экономическим спорам.

9. Именно он ввел понятие «стейкхолдер» в статус научной теории:

- а) Говард Боуард;
- б) Майкл Юджин Портер;
- в) Р. Эдвард Фримен;
- г) Марк Крамер.

10. Назовите преимущества реализации социальной ответственности компании:

- а) укрепление репутации компании;
- б) повышение рисков компании;
- в) повышение инвестиционной привлекательности бизнеса;
- г) повышение лояльности сотрудников.

11. Именно он одним из первых в России ввел на фабриках оплату по беременности и родам:

- а) князь Голицын;
- б) С.Т. Морозов;

- в) Роберт Оуэн;
- г) А.И. Абрикосов.

12. Социальное инвестирование подразумевает (возможно два варианта ответа):

- а) отказ от вложения во «вредные активы»;
- б) внутрикорпоративные вложения;
- в) инвестирование в развитие компании;
- г) улучшение социальных условий руководителей компаний.

13. Наибольшее значение и распространение имеют программы внешних социальных инвестиций... (два варианта):

- а) в моногородах;
- б) мегаполисах;
- в) рабочих поселках;
- г) селах.

14. Первый этап развития КСО в России начал формироваться:

- а) 1980-1990 гг.;
- б) 1991-1998 гг.;
- в) 1999-2001 гг.;
- г) 2002г. — настоящее время.

15. Принцип корпоративной социальной ответственности «значимость» означает:

- а) актуальность;
- б) прозрачность;
- в) публичность;
- г) диалог.

16. Верно ли утверждение, что современная концепция КСО возникла как ответ бизнеса на давление со стороны растущих социальных требований и повышения активности профсоюзного движения:

- а) да;
- б) нет.

17. Назовите социально ответственные компании в вашем городе.

18. Открытость КСО, невмешательство государства в вопросы КСО, развитие корпоративных благотворительных фондов — это характеристика...:

- а) российской модели КСО;
- б) континентально-европейской модели КСО;
- в) американской модели КСО.

19. Форма социальной ответственности, выражающаяся в добровольном осуществлении компанией деятельности по охране природы, развитию персонала, поддержке местного сообщества, спонсорской деятельности — это:

- а) социальный бюджет;
- б) социальная активность;
- в) корпоративный кодекс;
- г) социальная программа.

20. Наиболее известный скандал последнего времени по фальсификации экологических показателей продуктов корпорации получил название:

- а) гибель Аральского моря;
- б) Дизельгейт;
- в) манипуляция данными изменения климата ExxonMobil;
- г) разлив в Мексиканском заливе.

### Вариант 7

1. Добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума, — это:

2. Социальная ответственность — это обязательства организации приносить прежде всего пользу:

- а) обществу;
- б) руководителям компании;
- в) развитию корпоративной сети.

3. Второй этап развития КСО в США и Западной Европе (середина 1970-х — начало 1980-х гг.) характеризовался:

- а) становлением стратегической филантропии и готовностью получить оптимальную прибыль вместо максимальной, а также нацеленностью на решение социальной проблемы, а не борьбу с ее результатами;
- б) расцветом традиционной филантропии или благотворительности;
- в) развитием концепции социальных инвестиций.

4. В экономическом аспекте корпоративная социальная ответственность изучает:

- а) исследование корпоративной социальной ответственности в рыночных индексах, в которые включены бумаги социально ответственных компаний;
- б) исследование рынка ценных бумаг, проводимые фондами, отслеживающими социальную ответственность компаний — SRI-фонды;
- в) анализ взаимосвязи социальной ответственности компаний и финансовой эффективности, выражаемой через чистый денежный поток.

5. Обязательная ответственность подразумевает:

- а) необходимость организации отвечать перед обществом за последствия своих решений и деяний;
- б) предполагает участие организации в любых социально значимых проектах, не касающихся непосредственно сферы ее действия;
- в) участие организации в социально-значимых проектах, не имеющих отношения к результатам ее воздействия на эко- и социосреду.

6. К Принципу Хартии социальной ответственности бизнеса не относятся:

- а) экономическая устойчивость;
- б) обязательная, систематическая, высокобюджетная благотворительность;
- г) участие в развитии местного сообщества ;
- д) соблюдение прав человека.

7. Что делают компании, чтобы увеличить свою стоимость в долгосрочной перспективе и получать прибыль, благодаря коллективным действиям (правовая стадия):

- а) способствуют широкому распространению норм корпоративной социальной ответственности в отрасли;
- б) отрицают свою вину за конкретные нарушения организационного обучения корпоративной социальной ответственности;
- в) не признают своей ответственности за негативные последствия нарушений обеспечения организационного обучения корпоративной социальной ответственности;
- г) учитывают потребности общества в стратегии развития своего бизнеса.

8. Международный благотворительный Фонд «Дети Мира» и компания «Кимберли Кларк» провели совместную благотворительную акцию «Из добрых рук с любовью — Кимберли Кларк детям-сиротам» в рамках широкомасштабного общероссийского проекта «Не оттолкни меня!» («Антибезразличие»). Была осуществлена безвозмездная передача необходимых гигиенических средств детям из детских домов, школ-интернатов, приютов и больниц Москвы и Подмосковья. Укажите направление социальной программы компании «Кимберли Кларк»:

- а) развитие местного общества;
- б) развитие персонала;
- в) социально ответственное инвестирование;
- г) природоохранная деятельность и ресурсосбережение;
- д) добросовестная деловая практика.

9. Какие методы можно использовать, чтобы измерить эффективность внутренней социальной политики фирмы:

- а) психологическое тестирование сотрудников;
- б) анализ публикаций в СМИ о социальной деятельности фирмы;
- в) опрос потребителей;
- г) анкетирование сотрудников относительно удовлетворенности работой.

10. Социально ответственные практики, характеризующие реализацию КСО на предприятии по направлению «Охрана здоровья и безопасные условия труда» (выберите один ответ):

- а) соблюдение баланса между рабочими обязанностями и личной жизнью сотрудников, прозрачные условия при приеме на работу;
- б) программы обучения и повышения квалификации персонала, управление карьерой работника;
- в) охрана окружающей среды, снижение всех видов загрязнений;

- г) обеспечение безопасности на рабочем месте, учет экологических факторов при организации работы офиса.

11. Составляющими организации являются:

- а) местные общины, поставщики, потребители;
- б) СМИ, группы общественного давления;
- в) союзы и объединения;
- г) акционеры.

12. К основным стандартам в области КСО не относятся:

- а) Росстандарт;
- б) ISO 2600;
- в) GRI;
- г) SA 8000:2001.

13. К показателям социально-экономической эффективности от социального инвестирования относятся (возможен только один вариант ответа):

- а) увеличение физического объема услуг и уменьшение их стоимости;
- б) возникновение дополнительных социальных услуг и изменение индекса потребительских цен;
- в) изменение соотношения бюджетов домохозяйств от потребления к сбережению, рост количества детей в семьях;
- г) разность между суммой капиталовложений и денежной оценкой его результатов.

14. Элезибет Хейрик была:

- а) известным государственным государственным правителем;
- б) домохозяйкой и аболиционисткой;
- в) одной из богатейших женщин-предпринимательниц.

15. Пронумеруйте этапы подготовки отчета по КСО в порядке очередности:

- а) корректировка содержания отчета на основании взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- б) сбор и анализ замечаний, подготовка финальной версии отчета;
- в) сбор информации и подготовка предварительной версии отчета;
- г) подготовка отчета к публикации;
- д) публикация и распространение отчета;
- е) планирование процесса отчетности.

16. В России первые нефинансовые отчеты появились в начале 2000-х гг. По состоянию на начало 2016 г. в Национальный регистр корпоративных нефинансовых отчетов Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) включено более:

- а) более 1000 отчетов;
- б) более 100 000 отчетов;

- в) более 600 отчетов;
- г) менее 100 отчетов.

17. Факторы прямого воздействия внешней среды на корпорацию:

- а) глобализация;
- в) нормативно-правовая база;
- г) потребители;
- д) все вышеперечисленное.

18. Социальные инвестиции — это различного рода средства, направляемые:

- а) на благотворительность;
- б) в фонды социального, медицинского, пенсионного страхования;
- в) на решение только внутренних социальных проблем компании;
- г) на решение внутренних и внешних социальных проблем.

19. Инвесторы, которые проверяют объекты инвестиций на социальное и экологическое соответствие, — это:

- а) внешние инвесторы;
- б) внутренние инвесторы;
- в) этические инвесторы;
- г) зарубежные инвесторы.

20. Корпоративная социальная ответственность подразумевает, что бизнес принимает на себя дополнительные обязательства в решении... (возможно два варианта ответа):

- а) социальных проблем;
- б) экологических проблем;
- в) экономических вопросов;
- г) политических вопросов.

### **Контрольные вопросы к зачету (промежуточная аттестация)**

1. Понятие корпоративной социальной ответственности (КСО). Классическая модель КСО.

2. Уровни социальной ответственности бизнеса. Тенденции, возникшие на фоне повышения социальной ответственности корпорации.

3. Преимущества КСО для развития бизнеса. Принципы и примеры внедрения КСО в маркетинговые стратегии.

4. Страновая модель КСО. История появления корпоративной социальной политики за рубежом.

5. Первые корпоративные этические кодексы. Европейские и американские этические кодексы. Темы, наиболее часто затрагиваемые в этических кодексах. Причины,

побудившие крупные компании обратить более пристальное внимание на политику взаимоотношений обществом.

6. Социальная ответственность предприятий в дореволюционной России.
7. Социальная политика предприятий в СССР. Вклад предприятий в социальную политику СССР к 1980 г. Советский патернализм.
8. Приватизация и доступ работников к управлению. Контекст корпоративного управления в России. Особенности корпоративного управления в России. Изменение социальной инфраструктуры предприятий.
9. Особенность современной социальной политики в России. Прагматические цели бизнеса.
10. Три этапа формирования социальной ответственности в управлении.
11. Корпоративное управление.
12. Управление в интересах акционеров. Узко-экономический подход к социальной ответственности (Фридмен).
13. Управление в интересах соучастников. Этический подход к социальной ответственности (Друкер).
14. Социально-этичный (утвердительный) подход (Левин, Шейн, Минцберг).
15. Разделы корпоративной социальной ответственности.
16. Парадигма четырех уровней ответственности. Четыре уровня регулирования деловой этики. Тройная нижняя грань (Дж. Элкингтон).
17. Корпоративное гражданство.
18. Проблемы трудового участия. Проблема отчуждения (Марксистский и психологический подходы).
19. Монополистический капитал – формирование частичного работника (Гарри Браверман). Гендерная и расовая сегрегация.
20. МакГрегор – теории X и Y, Оучи – теория Z.
21. Условия труда.
22. Качества трудового коллектива. Инструменты повышения гуманизации труда. Теория человеческого капитала.
23. Группы интересов. Влияние социальной политики.
24. Социальный менеджмент. Проблемы социального менеджмента. Управление социальной инфраструктурой.
25. Социальный капитал. Социальный маркетинг. Влияет ли КСП на рост прибыли предприятия?

26. Постэкономические ценности бизнеса (Тоффлер). Роль внешней социальной политики для управления.

27. Факторы повышения прибыльности. Сферы деятельности компании, где наиболее ощутим бизнес-эффект от КСП.

28. Внутренняя социальная политика: политика доходов. Внутренняя социальная политика: жилищная политика. Внутренняя социальная политика: социальное обеспечение. Внутренняя социальная политика: человеческий капитал. Внутренняя социальная политика: группы потребителей благ.

29. Социальные пакеты. Механизмы социальной защищенности.

30. Внешняя социальная политика: филантропия. Внешняя социальная политика: местное сообщество.

31. Целевые группы и механизмы внешней социальной политики.

32. Устойчивое развитие. Концепция устойчивого развития.

33. Концепция микрокредитования М. Юнуса.

34. Индикаторы устойчивого развития.

35. Социальная отчетность, социальные балансы и регуляторы – интернет присутствие, социальный кодекс корпорации.

36. Рейтинги деловой репутации.

37. Трипартистская декларация принципов.

38. Международные стандарты в области корпоративной социальной политики. Сертификация по принципам FSC.

39. Правовое регулирование КСО. Налоговая политика государства для стимулирования КСО. Институциональная политика государства.

40. Социальная ответственность бизнеса и приоритетные национальные проекты в России.

41. Идеология социально-ответственного предпринимательства. Модель взаимодействия участников социальных отношений в регионе.

42. Корпоративизм, трипартизм.

43. Коллективный договор. Социально-ответственное поведение и корпоративная культура.

44. Институты оценки качества и эффективности социальной политики.

45. Бизнес-эффективность социальных программ. Критерии эффективности.

46. Социальная программа и социальный проект. Бенчмаркинг в сфере социальной политики.

47. Результаты социальных проектов. Качественные и количественные инструменты оценки. Типы и формы оценки.
48. Индикаторы эффективности корпоративной социальной политики.
49. Социальный аудит. Оценки рисков и оптимизация социальных проектов.
50. Оценка PR эффектов. Рейтинги деловой репутации.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Список источников и литературы**

#### *Источники*

Международный стандарт SA 8000:1997 «Социальная ответственность», 1997.

Международный стандарт ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности», 2010.

#### *Литература*

##### *Основная*

Григорян, Е. С. Корпоративная социальная ответственность : учебник для бакалавров / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2019. - 248 с. - ISBN 978-5-394-03159-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091190>.

Корпоративная социальная ответственность : учебное пособие / В. В. Бондаренко, Е. В. Кузнецова, М. А.Танина [и др.]. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010231-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1233664>.

##### *Дополнительная*

Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю. Е. Благов; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — 2-е изд. — Санкт-Петербург : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. — 272 с. - ISBN 978-5-9924-0066-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/492721>.

Майорова, Е. А. Корпоративная социальная ответственность торговых организаций : учебное пособие / Е.А. Майорова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 223 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1588755. - ISBN 978-5-16-017058-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1588755>.

### **7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины**

Агентство социальной информации. [Электронный ресурс], режим доступа <http://www.soc-otvet.ru>

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для обеспечения дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security.

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
4. Cambridge University Press
5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания

оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

Практическое занятие 1. Введение в корпоративную социальную ответственность.

Вопросы:

1. Понятие и сущность ответственности. Типологическое разнообразие ответственности.
2. Понятие корпоративная социальная ответственность.
3. Объект, предмет и основные задачи КСО.

Практическое занятие 2. Концепции корпоративной социальной ответственности.

Вопросы:

1. Основные концепция КСО (концепция заинтересованных сторон, концепция корпоративной социальной деятельности, концепция корпоративной социальной восприимчивости, концепция корпоративного гражданства).
2. Основные модели КСО.

Практическое занятие 3. Подходы к корпоративной социальной ответственности.

Вопросы:

1. Существующие подходы к КСО.
2. Зарубежные теории КСО.
3. Отечественные теории КСО.

Практическое занятие 4. Внутренняя корпоративная социальная ответственность.

Вопросы:

1. Виды и формы внутренней КСО.

2. Социальные программы в стратегии внутренней КСО.
3. Развитие системы внутренней КСО (становление, подходы и принципы, тенденции развития).
4. Связь стиля управления и КСО.
5. Проявление лидерства в процессе реализации КСО.
6. Интеллектуальный потенциал организации, управление знаниями в организации в ракурсе КСО.

Практическое занятие 5. Внешняя корпоративная социальная ответственность.

Вопросы:

1. Поддержка образования и науки, гранты и льготные займы.
2. Поддержка здравоохранения.
3. Поддержка государством и бизнесом культуры.
4. Международные стандарты КСО.

Практическое занятие 6. Эффективность реализации корпоративной социальной ответственности.

Вопросы:

1. Понятие «эффективности» КСО.
2. Социальный отчет организации.
3. Оценка эффективности КСО.

Практическое занятие 7-8. Перспективы развития корпоративной социальной ответственности.

Вопросы:

1. Социальное предпринимательство как подход к социальной ответственности бизнеса.
2. КСО и стратегическое управление.
3. Социальные проблемы экономики в России.
4. Взаимодействие власти и бизнеса: причины, формы, пути преодоления.

## **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

Письменные работы учебным планом не предусмотрены.

### 9.3. Иные материалы (Кейсы)

#### *Кейс № 1. Корпоративная социальная ответственность в России*

Проблема социальной ответственности бизнеса в последние годы получила широкое распространение в Российской Федерации и характеризуется неоднозначным к ней отношением и восприятием. С одной стороны, начиная с XIII съезда Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), на котором президент РФ в 2003 г. призвал российский бизнес стать «социально ответственным», начался достаточно явный процесс добровольной активности в этой области со стороны наиболее сознательной и стратегически мыслящей части российского бизнеса. В основном это крупный частный бизнес, который начал активный диалог с заинтересованными общественными группами, стал внедрять современные международные стандарты социально ориентированного и экологического менеджмента, опубликовал свои первые социальные отчеты, иногда в форме отчетов устойчивого развития, считающиеся наиболее прогрессивными в среде лидеров международного социально ответственного бизнеса. Среди таковых — крупнейшие российские компании и банки — ГК «Норильский никель», ОАО «ЛУКОЙЛ», РАО «ЕЭС России», ОАО «Татнефть», корпорация «Илим Палп», ООО «НОВОГОР-Прикамье», ООО «ЕвразХолдинг», группа СУАЛ, ОАО «Магнитогорский МК», АКБ «РОСБАНК» и Тольяттинский «ФИА-БАНК» и др. Пока это небольшая группа компаний-энтузиастов, осознающих стратегическую значимость социально ответственной деятельности для устойчивого развития бизнеса и роста его конкурентоспособности. Деятельность этих компаний направлена также на выстраивание понятных, прозрачных и эффективных взаимоотношений с региональной и местной властью, а также гражданским обществом.

Развитие корпоративной социальной ответственности (КСО) в России идет в соответствии с мировыми тенденциями, однако продвигается медленно и фактически не охватывает малый и средний бизнес. Такое положение дел объясняется пониманием социальной ответственности большинством собственников в «усеченном» виде, реализацией на практике, как правило, лишь в форме благотворительности местного масштаба, предъявляя ее как основную форму реализуемой ими социальной ответственности. Между тем под социальной ответственностью, в наиболее развитом варианте, понимается деятельность компаний по трем «корзинам» ответственности: экономической (качество, безопасность продукции и услуг, а также их физическая и ценовая доступность), экологической (снижение вредных выбросов и других нагрузок на окружающую среду) и социальной (развитие собственного коллектива и внешние социальные проекты, включая благотворительность).

Кроме того, КСО является составной частью корпоративного управления, а не просто функцией связи с общественностью. Эта деятельность, отражающаяся в системе экономических, экологических и социальных показателей устойчивого развития, осуществляется через регулярный диалог с обществом, являясь частью стратегического планирования и управления компаниями. Поэтому решения в области КСО принимаются всеми взаимосвязанными уровнями корпоративного управления: собственниками компаний, советами директоров и менеджментом. Суть этой работы заключается в том, что любые производственные и экономические решения принимаются с учетом их социальных и экологических последствий для компаний и для общества. При таком построении КСО превращается в мощный фактор стратегического развития, укрепления деловой репутации и конкурентоспособности, а также роста рыночной капитализации компаний. Фактически КСО — это политика и реализация стратегии устойчивого развития компании. КСО и устойчивое развитие — это «две стороны одной медали». Влияние КСО на инвестиционную привлекательность бизнеса трудно переоценить: любой портфельный инвестор, принимая серьезное решение по покупке пакетов акций той или иной компании, оценивает весь спектр рисков. Компания может быть привлекательна с

точки зрения своей текущей прибыльности, но крайне неустойчива с точки зрения экологической и социальной.

В России, помимо крайне слабой вовлеченности малого и среднего бизнеса в этот процесс, отсутствует также и поступательное развитие в этой области в среде крупных и средних государственных компаний (а также компаний с преимущественно государственным контролем). Это связано во многом с проблемой непрозрачности российского бизнеса. Ведь открытая публикация социальных, экологических отчетов или отчетов по устойчивому развитию по международным стандартам предполагает добровольное дополнительное раскрытие очень важной информации во всех областях деятельности компаний. Как показали результаты исследования Standard & Poor's, проведенного в 2005 г., уровень прозрачности российского государственного бизнеса значительно ниже частного, что, конечно, нельзя считать нормой. По идее, все должно быть ровно наоборот: ведь эти компании — государственные, в конечном счете, общественные, и поэтому должны быть по определению более открытыми для общества и более социально ответственными.

Перед тем, как остановиться на основных формах нефинансовой отчетности, а также отчетности в области устойчивого развития, необходимо определиться с самим понятием «социальная ответственность организации», которое в настоящее время не имеет однозначной трактовки в Российской Федерации. Связано это в первую очередь с тем, что в условиях отсутствия координации этой деятельности в обществе в целом, и в первую очередь на федеральном государственном уровне, все его заинтересованные стороны (бизнес, власть и НКО) трактуют это понятие в собственных интересах, пытаясь закамуфлировать или даже в открытую зализить или зависить свой уровень социальной ответственности.

Социальная ответственность организации в России (или корпоративная социальная ответственность, КСО) — это ее вклад в экономическую, экологическую и социальную деятельность, обеспечивающий и поддерживающий устойчивое развитие, как самой компании, так и региона(ов) ее присутствия, общества в целом.

Социальная ответственность российской компании определяется в соответствии с законодательно предусмотренными и добровольными действиями, находящимися в постоянном процессе совершенствования в результате регулярных диалогов компании с заинтересованными сторонами внутри самой компании и за ее пределами. Социально ответственной является такая компания, которая соблюдает все законодательно предусмотренные правила и обязательства, входящие в минимальный набор признаков корпоративной социальной ответственности, что включает:

- эффективное и устойчивое развитие и деятельность;
- производство качественных и безопасных для использования товаров и услуг;
- полная уплата всех видов налогов, отсутствие штрафов и взысканий;
- развитие материально-технической базы и социальной инфраструктуры;
- социальная поддержка и развитие местных сообществ;
- следование требованиям антимонопольного законодательства и правилам добросовестной деловой практики;
- проведение социально ответственной реструктуризации при условии реформирования отрасли (компании);
- обеспечение достойного уровня и регулярная выплата заработной платы, материальных поощрений, обеспечение социального пакета и внесение своего вклада в социальное обеспечение и развитие персонала;
- создание и поддержание комфортных и безопасных условий труда;
- защита прав материнства и детства;
- доступность оздоровительного отдыха;

— соблюдение законодательных норм в области охраны окружающей среды и требований государства к экологическому чистому производству, применение ресурсосберегающих технологий;

— гарантированность исполнения норм охраны труда, а также соблюдения норм трудового права;

— отсутствие нарушений в сфере прав человека, предоставляемых Конституцией РФ.

Отвечая общественным запросам, социально ответственная компания может принимать на себя дополнительные обязательства, входящие в добровольный набор признаков социальной ответственности.

Дополнительные признаки или мероприятия в области социальной ответственности бизнеса не имеют никаких пределов, составляя предмет добровольной гражданской инициативы во взаимодействии с заинтересованными сторонами самой компании и обществом в целом. Способствуя эффективному управлению нефинансовыми рисками, дополнительные мероприятия являются мощным средством демонстрации бизнесом своей моральной ответственности за состояние и развитие общества. КСО является средством постоянного и последовательного повышения конкурентоспособности российского бизнеса, стимулируя его технологическую и социальную инновационность.

Во всем мире, и Россия здесь не исключение, проблемы нефинансовых рисков для компаний играют все возрастающую роль. Для инвесторов они становятся все более значимы, наряду с коммерческими и экономическими. Отчеты по КСО, начиная с середины 90-х гг. прошлого века, закрывают эту «информационную брешь» для инвестора, показывая и доказывая ему, что данная компания уделяет постоянное внимание экологическим и социальным аспектам в своей деятельности, снижая тем самым риски социальных внутренних и внешних конфликтов, а также экологических санкций.

КСО постепенно становится базовой идеологией корпоративного управления и менеджмента, как это уже произошло в большинстве развитых стран мира. Сейчас в России существует целая палитра составляющих корпоративной социальной ответственности и каждая компания дает свое определение этому понятию через призму своих стратегических задач и приоритетов, своей корпоративной культуры и степени той ответственности и обязательств, которые она готова на себя принимать. Ведущие социально ответственные российские компании выделяют несколько взаимосвязанных характеристик своей концепции в этой области:

1) КСО — стратегический бизнес-подход к управлению социальной, экологической и экономической ответственностью компании, который позволяет выявить и сформулировать круг своих обязательств и направлений ответственности и реализовывать их по принципу постоянного улучшения в рамках общей стратегии бизнеса;

2) КСО — совокупность принципов поведения и управления, принимаемых компанией добровольно и оказывающих значимое влияние на процесс принятия решений любого уровня, основанный на ответственном отношении и учете пожеланий стратегически важных для устойчивого развития бизнеса сторон;

3) КСО — система менеджмента, представляющая собой набор механизмов и инструментария, позволяющих управлять скоординировано и сбалансировано нефинансовыми аспектами деятельности компании.

Такой подход будет способствовать тому, что в социально ответственных компаниях эта деятельность будет последовательно осуществляться через регулярный диалог с обществом и применяться при стратегическом планировании и управлении компанией, а также отражаться в результирующей системе экономических, экологических и социальных показателей. Суть этой работы заключается в том, что любые производственные и экономические решения принимаются с учетом их социальных и экологических последствий для компании и для общества. Только при таком построении

КСО превращается в мощный фактор стратегического развития, укрепления деловой репутации и конкурентоспособности компании.

Реализуя социально ответственную деятельность, компании составляют и публикуют нефинансовую или социальную отчетность (отчетность в области устойчивого развития), которая представляет собой технологию и инструмент корпоративного управления, позволяет систематизировать деятельность компании в нефинансовой сфере (социальные, экологические и иные программы и инициативы) и улучшить качество стратегического и оперативного управления, что ведет к повышению устойчивости и управляемости организации в целом. Такая добровольная открытая отчетность позволяет компании продемонстрировать свою приверженность принципам концепции КСО и устойчивого развития, стать прозрачной для общества и предоставить значимую для социума и самой компании информацию в рамках корпоративной экологической, социальной и этической результативности.

Международное признание такой практики информирования явилось результатом высокой эффективности данного элемента управления для организаций любых типов и размеров, — коммерческих и некоммерческих, государственных и частных, производственных и работающих в сфере услуг. Среди основных выгод отчетности по КСО и устойчивому развитию для организации можно отметить, что она:

- позволяет выявлять мнения и ожидания заинтересованных сторон относительно деятельности организации и разъяснять свою стратегию в области КСО;

- демонстрирует, что мнения заинтересованных сторон были услышаны и учтены, и формирует долгосрочное доверие и сотрудничество;

- служит эффективным инструментом выявления, предупреждения и снижения нефинансовых рисков и формирования устойчивой репутации (как ответственного работодателя, партнера, гражданина и т. п.);

- позволяет представить достигнутые показатели эффективности в области КСО и устойчивого развития, оценить их и учесть при принятии решений всех уровней тем самым, повышая их качество;

- помогает отслеживать соответствие организации принципу постоянного совершенствования и стимулирует последующие улучшения внутренних процессов в организации;

- повышает устойчивость и конкурентоспособность как самой организации, так и общества в целом и т. п.

В настоящее время в мире существует около 30 международных стандартов в области КСО. Они предназначены для проведения оценки и управления мероприятиями КСО, а также представления отчетности в этой области на корпоративном уровне. Для более адекватного восприятия и для внедрения на корпоративном уровне эти стандарты целесообразно сгруппировать, например, по четырем основным группам в зависимости от сферы и целей их использования:

- Руководящие принципы и кодексы поведения (Руководящие принципы Amnesty International по соблюдению прав человека для компаний и ОЭСР для многонациональных корпораций, Глобальный договор ООН и др.);

- Системы управления и схемы сертификации (Схема экологического менеджмента и аудита EMAS, эко-стандарты ИСО 9000 и 14001, стандарт для оценки социальных аспектов систем управления SA 8000 и др.);

- Рейтинговые индексы (Индекс Доу Джонса по устойчивому развитию DJSI, «этические» индексы FTSE4Good и т. д.);

- Системы подготовки отчетности (Глобальная инициатива по представлению отчетности в области устойчивого развития GRI и процессный стандарт разработки отчетов AA1000S).

В России на протяжении последних 10 лет компании-лидеры наиболее активно внедряют модель экологического менеджмента и аудита EMAS, эко-стандарты ИСО 9000

и 14001 и стандарт для оценки социальных аспектов систем управления SA 8000. В области отчетности по КСО в последние 2-3 года используются стандарт Глобальной инициативы по представлению отчетности в области устойчивого развития GRI и процессный стандарт разработки отчетов AA1000S.

Руководство глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития (Guidelines of Global Reporting Initiative, GRI) — один из наиболее признанных и используемых в настоящее время международных стандартов — структурирован по принципу «трех корзин» или «триединого итога» (Triple Bottom Line): экономика компании, экология производства и социальная политика. Этот рекомендательный стандарт в соответствии с Руководством 2006 года — G3 включает 46 основных и 33 вспомогательных показателей результативности компаний по четырем направлениям, абсолютное большинство из которых количественные. Стандарт Глобальной инициативы по представлению отчетности в области устойчивого развития GRI — это стандарт, ориентированный на результат, который определяется по показателям экономической, производственной, экологической и социальной результативности:

- экономика — 8 основных и 1 дополнительный показатель результативности;
- продукция — 3 основных и 6 дополнительных показателей результативности;
- экология — 16 основных и 14 дополнительных показателей результативности;
- социальная политика (труд, права человека, общество) — 19 основных и 12 дополнительных показателей результативности.

На сегодняшний день эта форма соответствует максимальной степени раскрытия информации в области социальной ответственности компаний. Этот стандарт предусматривает возможность поэтапного использования показателей результативности по мере развития нефинансовой отчетности компаний, приступающих к этой сложной и кропотливой работе.

Серия стандартов AccountAbility 1000 (AA1000S) служит форматом поддержки GRI и других международных стандартов, определяет процедуры взаимодействия с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), разработки социального отчета (отчета по устойчивому развитию) и устанавливает принципы их верификации и оценки. Ключевым в этой серии является стандарт AA1000SES — взаимодействия со стейкхолдерами компаний. Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) — это физические и юридические лица или группы лиц, которые влияют на компанию/организацию и ее деятельность и/или испытывают на себе влияние со стороны организации: акционеры, клиенты, потребители товаров и услуг организации, представители бизнеса, гражданского общества, государственной власти и профсоюзов.

#### ***Вопросы для обсуждения***

Какие аргументы в поддержку и против использования принципов КСО в практике управления компанией кажутся вам наиболее весомыми? Какую позицию разделяете вы? Почему?

Какие факторы определяют актуальность внедрения программ КСО в практику хозяйствования отечественных компаний?

Согласны ли вы с точкой зрения, что КСО — прерогатива исключительно крупных компаний?

В какой мере практика корпоративной социальной ответственности должна носить обязательный характер? Могут ли государство и общество принуждать компании к введению практики КСО в свою систему управления и корпоративных коммуникаций?

В каких случаях программы социальной ответственности могут восприниматься обществом «негативно»? В чем возможные причины?

## Кейс № 2

### *Эндаумент фонды в России и за рубежом*

Вместе с переходом к рыночным отношениям изменилось положение российского образования, и в особенности высшей школы. Сегодня и государство, и общество, и преподаватели, и студенты ждут от вузов повышения качества человеческого потенциала и среды его жизнедеятельности, самостоятельности в выборе стратегии социально ответственного развития. Рассчитывая только на государственное финансирование, современное высшее образование не может соответствовать всем социальным ожиданиям и быть эффективным. Именно поэтому, сегодня для университетов становится актуальным поиск источников дополнительного финансирования, к которым, в первую очередь, стоит отнести эндаумент-фонд.

Более 15 лет система образования России находится в центре общегосударственных реформ, а вуз признается «главным звеном системы воспроизводства общественного интеллекта, подготовки и переподготовки кадров, получения и распространения новых знаний». За этот период в развитии высшей школы четко выделяются два переломных момента в определении цели существования: 1992 г. — вуз ставится в рамки хозяйствующего субъекта, ориентированного, прежде всего, на финансовое выживание и устойчивость, диверсификацию финансовых поступлений и увеличение прибыли. Такое положение обусловлено началом модернизации системы образования и введением в действие Федерального закона «Об образовании», предоставившего вузам юридическую автономию и разрешение оказывать образовательные услуги на платной основе; 2004 г. — начало бюджетных реформ в рамках концепции «управления результатами». Вуз признается «социально ответственным субъектом, который обязан отдавать отчет обществу в своих действиях и поступках, при этом прибыль становится необходимым условием его функционирования, но не конечной целью. Принципиально новые условия политического, экономического, культурного и социального взаимодействия высшей школы как социального института и хозяйствующего субъекта рынка образовательных услуг с другими его участниками, обостряют противоречия экономических агентов и, изменяют не только общепринятое понимание самой эффективности вуза, но и парадигму развития высшей школы. Основой повышения конкурентоспособности вуза в настоящее время становится не только обеспечение условий удовлетворения потребностей граждан, общества и рынка труда в качественном образовании, развитие культуры и норм поведения, стабилизация социальных отношений, но и социально ответственное поведение, которое позволит ему формировать и продуцировать уникальные ресурсы и качественные превосходства, ценность которых не снизится с течением времени и интенсивностью использования — отношения с социальным окружением, основанные на взаимной ответственности, разделяемых ценностях, доверии и полном соответствии встречных ожиданий. Социальная ответственность в таком контексте выступает условием и предпосылкой эффективности деятельности высшей школы.

Осознание российскими вузами своей общественной роли находится на начальной стадии развития. Недопонимание ее практической ценности как теории и практики, отсутствие оснований и подтверждений эффективности социально ответственного поведения в значительной степени ограничивают социальную активность вузов. Между тем осознание того, что социальная ответственность не противоречит конкурентной стратегии высшей школы, а наоборот способствует наращиванию нематериальных активов и повышению инвестиционной привлекательности, находит отражение в первом отечественном опыте практической ее реализации. Это позволило нам провести компаративный анализ социально ответственной практики в системе зарубежного и отечественного высшего профессионального образования, с акцентом на принципиально новом для российских школ рыночном инструменте и одновременно источнике

социальной активности — фонде целевого капитала — осваивать который им еще предстоит.

Принципиальное отличие социально ответственного поведения российских вузов от западных практик заключается в том, что они осуществляют его за счет средств от текущей внебюджетной деятельности (в форме социальных инвестиций), в то время как зарубежные высшие школы формируют специальные для этих целей фонды — эндаументы или фонды целевого капитала.

В общем случае под эндаументом понимают «активы, фонды или любое другое имущество, которое пожертвовано, подарено организации, отдельному индивидууму или группе в качестве ресурса, аккумулирующего доходы». Отметим, что благотворительность в данном случае не носит характер разовых акций. Полученные средства направляются организацией на определенные, как правило, общественно значимые цели — поддержание функционирования больниц, библиотек, университетов, колледжей, преподавателей, студентов и др. При этом целеполагание эндаумент-фонда заключается в следующем: формирование целевого капитала и использование дохода от него в сфере образования и науки (п. 1 ст. 3); формирование одного или нескольких целевых капиталов (п. 4 ст. 6); определение порядка использования целевого капитала (конкретных получателей дохода и направлений использования средств, ст. 13). Такая практика, на наш взгляд, имеет ряд неоспоримых преимуществ для высших учебных заведений, с одной стороны и серьезных затрат с другой.

Эндаумент-фонд выступает наиболее действенным рыночным механизмом финансирования социальной составляющей деятельности высшей школы, широко применяемым в международной практике. Наличие фонда (или нескольких фондов) позволяет вузу целенаправленно и планомерно осуществлять социальную ответственность в гораздо больших масштабах и направлениях, не отвлекая ограниченные ресурсы от решения функциональных задач, обеспечивает преимущества образовательному учреждению в получении более высоких государственных статусов, снижает финансовые риски и создает условия для устойчивого социально ответственного развития. Формирование фонда целевого капитала, в свою очередь, предполагает наличие определенных навыков фандрайзинга (привлечение, формирование, организация и сбор средств), дополнительных затрат управленческого и административного ресурса, времени и денежных средств на создание «с нуля» системы привлечения средств благотворителей, формирование целевых персонифицированных коммуникаций, а так же планирование, подготовку, реализацию и обработку коммуникационных откликов с использованием почтовых и электронных рассылок, социальных сетей, порталов вузов. К примеру, в Гарварде фандрайзингом занимается административный аппарат численностью 280 человек, с помощью которых в 2009-2010 гг. было привлечено около \$600 млн. В университете Ноттингема процесс привлечения денег и иных ресурсов в эндаумент организуется командой из 65 человек, при этом планируемый объем привлеченных средств должен составить 150 млн фунтов стерлингов в ближайшие пять лет. В России штат фонда целевого капитала состоит в лучшем случае из нескольких человек. Например, в Фонде развития МГИМО работают всего шесть сотрудников. При этом большинство российских эндаументов настолько малы, что не могут покрывать расходы на содержание из доходов от управления капиталом и компенсируются за счет дополнительно привлеченных средств пожертвований или имущественных взносов учредителей. Создание эндаумента в абсолютном большинстве случаев определяется исключительно качеством работы в этом направлении администрации фонда или получателя доходов.

В российской практике, как показывает ее анализ, на сегодняшний день существуют две основные модели эндаумента — эндаумент «крупных собственников» (сумма пожертвований свыше 1 млн рублей) и эндаумент «среднего класса» (сумма пожертвований менее 1 млн рублей). Сбор средств в эндаумент может организовываться

непосредственно в структуре вуза, или в структуре ассоциации выпускников, либо в структуре управляющей компании и, иногда, путем интеграции всех вариантов.

Механизм фонда в России введен в действие с января 2007 г. законом № 275-ФЗ от 30 декабря 2006 г. «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций». Принятие закона позволило сформировать ряд отечественных вузов эндаументы, число которых в настоящее время составляет около 45. При этом основной период размещения активов, как отмечают эксперты, пришелся на 2008 год — пик экономического кризиса. В 2009 г. начался период динамичного восстановления финансового рынка, в условиях по-прежнему сохраняющихся симптомов кризиса, в связи с чем на операторов процесса инвестирования и управления эндаументами возлагается серьезная ответственность за их профессиональные действия в направлении повышения прибыльности размещенных активов высших учебных заведений.

Как показывает исследование, крупнейшими эндаумент-фондами вузов в России сегодня являются (по данным Форума доноров 2011 г.): Фонд развития МГИМО (около 600 млн рублей); Фонд «Форсэно» (Академия народного хозяйства и Институт экономики переходного периода, 390 млн рублей); Европейского университета в Санкт-Петербурге (215,6 млн рублей); Высшей школы менеджмента СПбГУ (более 180 млн рублей); Московской школы управления «Сколково», 2 целевых капитала в РФ (около \$100 млн); Новосибирского государственного университета (16 млн рублей); Сибирского федерального университета (13,5 млн рублей); Тюменского государственного университета (более 11,5 млн рублей). При этом средняя доходность целевого капитала российских вузов, по оценкам экспертов, сегодня составляет 10-15% годовых (по некоторым данным 25-30% годовых, например, доходность эндаумента МГИМО составляет 29% годовых, Московской школы управления «Сколково» — 29,3% соответственно).

Мировая практика показывает, что на финансирование организаций-бенефициаров (получателей дохода) ежегодно уходит сумма, в среднем составляющая от 4 до 5% активов эндаумента. В России, ввиду становления абсолютно новой для отечественной практики отрасли и того факта, что из трех лет истории индустрии два года пришлось на финансовый кризис, практика, подобная зарубежной, еще не сложилась. По данным опроса Форума доноров, доход от целевого капитала направлен в пользу получателей в 2009 г. только в четырех случаях из одиннадцати. В частности, в 2009 г. руководством Фонда развития МГИМО было принято решение полностью реинвестировать весь полученный доход. В 2010 г. этот эндаумент перечислил вузу 45 млн рублей, что составляет 3% от бюджета университета. Доходы от управления активами эндаумента Высшей школы менеджмента (ВШМ) СПбГУ также обеспечивают 3% ее бюджета на 2010 г., который составляет 400 млн рублей. По оценке Форума доноров, существующим или создающимся российским эндаументам требуется примерно 10 лет развития, чтобы начать покрывать 10-15% бюджетов опекаемых вузов. Оптимальный размер эндаумента ведущего вуза России, по оценкам экспертов, должен составлять не менее \$1 млрд, чтобы обеспечить текущее финансирование в высших школах от \$50 млн в год. По мнению специалистов, при таком размере активов и их эффективном управлении, эндаументы могли бы обеспечить 20-30% дохода бюджетов 40 ведущих высших образовательных учреждений России.

Изучение международного опыта позволяет выявить ряд отличий зарубежной и отечественной эндаумент-практики — в отличие от зарубежных вузов, где в качестве управляющего активами фонда может выступать как внешний независимый профессиональный инвестиционный агент, так и специально созданный при вузе комитет или отдельное лицо, уполномоченное университетом. Всемирной известностью пользуется так называемая йельская модель управления, разработанная многолетним управляющим Йельского эндаумента Дэвидом Свенсоном. За 20 лет ему удалось добиться

средней доходности фонда на уровне более 15%. Российское законодательство, в отличие от зарубежного, разделяет функции администрирования и управления средствами эндаументов. Наиболее активной управляющей компанией на российском рынке целевых капиталов является УК «Газпромбанк — Управление активами», ведающая эндаументами МГИМО, Московской школы управления «Сколково», Тюменского и Санкт-Петербургского госуниверситетов. В этих фондах сосредоточено около 40% всех целевых капиталов. На втором месте по количеству управляемых целевых капиталов — УК Банка Москвы, которая обслуживает фонды Новосибирского госуниверситета, Финансовой академии. УК «Ренессанс-Управление инвестициями» ведает активами эндаумента РЭШ и Высшей школы экономики. Ответственность за формирование инвестиционной стратегии несет управляющая компания, хотя на практике между ней и руководством фондов происходят сложные переговоры и консультации. При этом минимальный размер каждого целевого фонда, в соответствии с российским законодательством, должен составлять не менее 3 млн рублей. Вознаграждение управляющего ограничено законом — не более 10% от дохода, причем оплата услуг по управлению и возмещение необходимых расходов происходит только за счет приращения активов, обеспеченного компанией, благодаря чему она напрямую заинтересована в получении прибыли клиентом. Важно и то, что отечественный закон дает организации возможность нанять любого управляющего независимо от размера активов фонда и избежать повышенных комиссий. Кроме того, все без исключения управляющие компании России считают, что работая с эндаументами, они несут определенную социальную ответственность. Между тем текущее руководство фондом (администрирование) в рамках отечественного закона осуществляет единоличный и (или) коллегиальный исполнительный орган, назначаемый Правлением фонда — высшим органом управления эндаумента.

Принятый в России закон, в отличие от западных аналогов, в значительной степени сужает и ограничивает формирование (источники и стартовый размер), управление и направления расходования средств, а также налоговые преференции в отношении эндаумента: устанавливает закрытый перечень сфер деятельности, в которых разрешено формирование фондов целевого капитала (в него не включены такие сферы, как экология и правозащитная деятельность); строго ограничивает набор финансовых инструментов и риски при инвестировании средств такого фонда; в качестве взноса в эндаумент могут выступать исключительно денежные средства; налоговые льготы предусматривают преференции только для бенефициара (государством не взимается налог на прибыль с суммы инвестиционного дохода от управления активами фонда), и эндаумент-фонда (им не уплачивается налог на прибыль с суммы инвестиционного дохода от управления активами фонда), при этом жертвователю не получают никаких льгот по налогу на прибыль и налогу на доходы физических лиц.

В международном правовом поле в отношении эндаумента, как показывает анализ, все вышеуказанные ограничения отсутствуют. В качестве взноса в эндаумент могут выступать как денежные средства, так и другие движимые и недвижимые виды имущества. Государство поощряет развитие системы эндаументов за рубежом посредством введения особых налоговых мер. Доход благотворительной организации от инвестирования средств эндаумент-фондов рассматривается как благотворительность, поэтому процент с эндаумента не облагается налогом (практика США, Канады, Великобритании). Также применяются налоговые поощрения для доноров: все или часть взносов в счет эндаумента вычитаются из сумм, подлежащих налогообложению, и, таким образом, соблюдаются интересы благотворителей.

Первый аналог современных эндаументов появился в 1502 г. в Великобритании, когда королевская семья внесла пожертвования на создание кафедр богословия в университетах Оксфорда и Кембриджа. В США первопроходцем в создании фонда стал Гарвардский университет, когда в 1649 г. четыре выпускника завещали альма-матер небольшой участок земли. Сегодня на этой территории находится университетская

библиотека Уайднер. Основным документом, регулирующим деятельность эндаумент-фондов в США является Унифицированный закон об институциональных фондах (1972 г.), в новой редакции — Унифицированный закон о пруденциальном управлении институциональными фондами (2006 г.) [6]. В настоящий момент времени, в ведущих вузах США на поступления из эндаументов приходится 10-15% доходов бюджетов учебных заведений, в Великобритании аналогичный показатель составляет 30-45%. Размер эндаумента в каждом из 80-ти ведущих вузов мира превышает \$1 млрд. Большинство данных вузов — американские, но в число эндаументов-миллиардеров входят также несколько университетских фондов Великобритании, Японии и Австралии. Крупнейшими эндаумент-фондами в мире сегодня являются (по данным Форума доноров 2011 г.): эндаументы Гарварда (\$25,7 млрд), Йеля (\$16,3 млрд), Стэнфорда (\$12,6 млрд), Принстона (\$12,6 млрд), Кембриджа (\$9,9 млрд), Оксфорда (\$5,4 млрд) При этом, как показывает исследование, средняя доходность целевого капитала зарубежных вузов составляет 10-15% годовых, 5% из которых, как правило, направляется на те цели, ради которых фонд создавался, около 3% реинвестируемых сумм используется для того, чтобы защитить средства эндаументов от инфляции, оставшиеся 2% являются ежегодным приростом средств фондов. Критики считают, что если бы эти средства (2%) тратились на текущее финансирование, то плата за обучение в ведущих зарубежных вузах могла бы быть снижена на порядок. В обоснование такой позиции выдвигаются два тезиса. Во-первых, в будущем денег нужно меньше, чем в настоящем — технологические инновации и углубляющаяся специализация свидетельствуют о том, что будущее будет намного богаче материально, чем настоящее. Во-вторых, считают специалисты, постоянно растущие средства эндаументов защищают вуз от конкуренции. Так как все возрастающие суммы реинвестирования средств фонда начинают составлять все большую часть от его роста, потребность университета в «счастливых» студентах и выпускниках, которые бы жертвовали средства в эндаумент университета, падает, по мнению сторонников увеличения текущего финансирования. Следовательно, считают они, действие традиционных рыночных сил, которые заставляли управлять университетом и процессом образования как можно более эффективно, может быть уменьшено.

Как показывает практика, схема действия эндаумент-фонда предполагает инвестирование сформированного капитала управляющими компаниями в акции, облигации, паевые фонды, валюту и другие инструменты с тем, чтобы обеспечивался его постоянный прирост. Важно понимать, что текущее финансирование социальной деятельности вуза происходит за счет доходов от инвестирования, при этом сам капитал (так называемое «тело» капитала) должен оставаться неприкосновенным.

Принципиальное отличие в работе и социальном эффекте эндаументов в России и за рубежом, как показывает изучение данного аспекта, имеют вопросы направлений и уровня социальных инвестиций вузов за счет средств фондов.

Отечественный опыт, при ближайшем рассмотрении, позволяет выявить общую тенденцию и представить следующие основные направления расходования вузами средств эндаумента — это образовательные программы, наука, издательская деятельность, зарплата преподавателей. Вместе с тем теоретически, в отечественных вузах, имеющих фонд, на одного студента, могло бы приходиться, около 600 тыс. рублей социальных расходов в год за счет средств рассматриваемого источника.

За рубежом, на наш взгляд, с учетом многолетней истории, традиций и богатейшего практического опыта в области эндаумента, сложно переоценить тот социально-экономический эффект, который получают вузы и местное сообщество в результате его работы. Анализ международной практики показывает, что основная часть расходов зарубежных эндаументов является социальными инвестициями вузов, которые направляются ими на стипендии преподавателям (\$1-3 млн ежегодно), стипендии студентам (\$1,5-2 млн ежегодно), зарплату сотрудников и преподавателей, оплату коммунальных услуг, благоустройство зданий и территории, различного рода финансовую

помощь персоналу и студентам, научные и прикладные исследования. Например, университет с долгосрочным финансированием может позволить себе ассигновать исследования с помощью системы «tuneor-track», когда преподаватели нанимаются вузом на позиции, которые включают в себя не только преподавание, но и исследования. Вместе с тем на одного студента в зарубежных вузах приходится, в среднем, \$1,2 млн в год реальных социальных инвестиций за счет средств эндаумент-фондов. При этом исключительно важным является тот факт, что показатель размера эндаумента в расчете на одного студента (номинальный и реальный) является неотъемлемой частью учета, анализа и социальных отчетов ведущих высших школ мира.

Кроме того, основными жертвователями средств эндаументов зарубежных университетов являются студенты (или их родители) — 55% всех учащихся Принстонского университета регулярно жертвуют в эндаумент вуза, а также выпускники — 45% студентов, закончивших обучение в Йельском университете являются донорами фонда своего вуза, 47% Гарвардского, 64% Принстонского, 37% Стэнфорда и 46% выпускников Массачусетского технологического института на регулярной основе осуществляют взносы в эндаумент альма-матер.

Жертвователями средств отечественных эндаументов высшей школы в основном выступают предприниматели и частные физические лица, международные благотворительные организации и фонды. Большинство отечественных вузов сегодня делает ставку на группу мотивированных ключевых выпускников, численностью 40-50 человек (МГИМО — на В. Потанина, А. Усманова, А. Лебедева; Финансовая академия — на М. Прохорова и др.), способных делать пожертвования в сумме 10 млн рублей и выше; успешных бизнесменов, чей потенциал для единовременного пожертвования оценивается планкой в 1 млн рублей, общей численностью 400-500 человек; и бывших выпускников университета, способных вносить пожертвования от 10 тыс. рублей, число которых в каждом вузе предположительно может составлять 3000 человек. При этом задачей сотрудников фондов является поддержание постоянных контактов с донорами: организация встреч и форумов, рассылка промоматериалов, издание собственного журнала (например, в МГИМО, журнал «Эн-даумент») или составление, публикация/рассылка социального отчета с подробным описанием размеров и направлений социальных инвестиций вуза, а также получаемого им социально-экономического эффекта от социальной деятельности, осуществляемой исключительно за счет средств фонда.

Принципиально важными аспектами в вопросах развития эндаумента как инструмента социальной ответственности вуза и повышения его социальной роли, как показывает исследование, является позиция государства в отношении эндаумент-фондов, общественное мнение в вопросах оценки, признания востребованности, эффективности и социальной значимости этого инструмента в деятельности вузов, а также репутация, статус, «бренд» высшей школы — успешность выпускников, признание качества образовательных услуг и социальных гарантий вуза, а также признание его социально ответственного поведения конкурентами, партнерами, местными, региональными и федеральными органами власти, общественными организациями, контролирующими деятельность вуза органами и обществом в целом. Последнее играет особенно важную роль в инвестиционной привлекательности вуза для жертвователей.

В настоящее время отечественный сектор целевого капитала находится в начальной стадии своего развития, поэтому ему присущи все болезни роста: непонимание специфики и целей на уровне регулятора и законодателей, как следствие — несовершенство законодательной базы, демотивационная налоговая политика фискальных органов, недостаток профессионализма в процессе как создания, так и управления средствами фондов. Одна из характерных особенностей отрасли — симбиоз благотворительности и инвестиций на рыночных условиях, то есть поиск максимальных доходов, соразмерных приемлемому уровню риска. Однако сам факт выхода в России

Федерального закона об эндаументе говорит о положительной тенденции и принципиальной позиции государства, которое считает развитие сектора эндаумент-фондов важным процессом в повышении вузами их социальной роли и вклада в развитие территорий.

Конечно, российские эндаументы, имеющие активы под управлением в десятки тысяч раз меньше зарубежных аналогов, не могут себе позволить широкую диверсификацию, которая базируется на группе портфельных инвестиций. Российское законодательство разрешает инвестировать средства эндаумент-фондов в недвижимость, но в данный момент размеры целевого капитала не позволяют использовать крупные инвестиционные инструменты. В зарубежной практике, где существует долгосрочное инвестирование и возможно, вложение средств в низколиквидные активы, эндаументы вкладывают часть средств в недвижимость. В частности, около 14% бизнесцентров Нью-Йорка построено за счет соинвестирования средств эндаумент-фондов.

Преимущества эндаумента в общем виде складываются из следующих позиций: повышение финансовой независимости вузов; получение дополнительных финансовых ресурсов на длительной основе; обеспечение финансовой устойчивости и формирование перспектив долгосрочного планирования деятельности высших образовательных учреждений; создание «подушки безопасности» для деятельности вузов в условиях обострения конкуренции и резких внешних вызовов и изменений; возможность финансирования широкого перечня направлений их деятельности (социальных проектов, управленческих и организационных преобразований и др.); повышение эффективности управления имуществом образовательного учреждения; централизация денежных поступлений от жертвователей — прозрачная и понятная структура для доноров (по сравнению с благотворительными фондами); удобный механизм для попечителей в вопросах сбора пожертвований и контроля за расходованием средств; расширение направлений социальной ответственности вуза, повышение ее уровня, качества и эффективности и повышение статуса, престижа, репутации и формирование конкурентных преимуществ вуза, обеспечение его эффективного и устойчивого развития.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. В чем заключается ключевое отличие эндаумент фондов от других источников финансирования социально ответственной деятельности организаций?
2. Каким образом эндаументы могут сделать организации некоммерческого сектора более устойчивыми?
3. Все ли организации могут создавать целевые капиталы и почему?
4. Как эффективно управлять эндаументом?
5. Как выбрать управляющую компанию и работать с ней, чтобы получить желаемые результаты?
6. Как получить максимальную доходность от инвестиций?
7. Как собрать целевой капитал, используя массовые пожертвования?
8. Как оценить роль эндаумента с точки зрения социального эффекта?
9. Объясните причины успешной практики фандрайзинга за рубежом. Может ли быть применим зарубежный опыт в российской практике? Аргументируйте вашу точку зрения.

#### **Кейс № 3**

Представьте, что в вашей компании разрабатывается новая система выставления счетов клиентам. Встает вопрос о том, сколько нужно резервировать средств для исправления выявленных ошибок. По одному из вариантов необходимо добавить около 40% к общей стоимости, что существенно повышает достоверность информации в итоговой базе данных. С другой стороны, возрастает риск того, что некоторые клиенты посчитают вашу цену излишне завышенной.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Заложите ли вы дополнительные 40% в общую стоимость продукта?
2. Какие факторы вы будете брать во внимание при решении данного вопроса?

Определите, какой подход к созданию положительного имиджа, был использован организацией (для одного из нижеследующих примеров). Какого рода преимущества получила компания (например, в продвижении товара на рынок, в увеличении продажи товаров и т. д.) благодаря избранному подходу?

#### **1. Nike**

Американские подростки стали совершать преступления, чтобы получить деньги, необходимые для того, чтобы купить кроссовки Nike. Сама компания не была к этому причастна, однако Nike приняла эту беду близко к сердцу и инициировала партнерство с Boys Clubs of America (BCA). В ходе их совместной кампании Nike жертвовала BCA по 1 тыс. долларов за каждое очко, добытое Майклом Джорданом в игре всех звезд NBA. Деньги пошли на финансирование антикриминальных молодежных программ в городах Америки.

#### **2. Gillette**

В поисках новых путей продвижения линии дезодорантов Natural Plus компания Gillette вступила в партнерство с Международным фондом дикой природы (WWF). Компания выделила WWF 100 тыс. фунтов и предложила своим покупателям помочь делу защиты животных. К каждой упаковке Natural Plus предлагалась майка WWF, приобретая которую, покупатель добавлял WWF 1 фунт. Gillette укрепила свою репутацию заботящейся об экологии компании, к тому же добилась невиданного роста продаж нового продукта.

#### **3. Procter&Gamble.**

В 1991 г. руководство компании Procter&Gamble приняло решение привлечь внимание к вопросам охраны окружающей среды, а заодно и к своей продукции. С этой целью P & G подружилась с национальной некоммерческой организацией «Сохраним Америку прекрасной» (Keep America Beautiful, КАВ). Для начала была анонсирована программа, в рамках которой часть денег от продажи отдельных брендов P&G поступала КАВ. Чтобы активизировать кампанию, Procter&Gamble с помощью своих региональных менеджеров провела экологический шопинг для своих покупателей. Двум командам покупателей предлагалось в течение 3 минут найти в магазине экологически чистые товары (имелась в виду не только чистота самого продукта, но и отсутствие негативного влияния на природу при его производстве). Частью развлечения стала еще одна игра — тем же командам нужно было наполнить свои тележки товарами, упаковка которых была сделана из переработанных материалов. Американцам игра понравилась. Procter&Gamble увеличила продажи и укрепила имидж корпоративного гражданина.

### **Кейс № 4**

В настоящее время в России все больше внимания уделяется развитию профессионального и творческого потенциала работников, формированию кодексов корпоративной этики, поддержанию высокой ответственности за качество обслуживания клиентов, выпускаемой продукции, за работу и судьбу организации в целом. При этом службы управления человеческими ресурсами компаний руководствуются следующими принципами: подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности труда; поддерживать доверительные отношения и уважение работников друг к другу; нести ответственность за обучение и повышение профессионализма персонала; поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность; стимулировать принятие на себя ответственности работниками в сложных ситуациях; предоставлять каждому работнику возможность для реализации его индивидуальных способностей; повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала; обеспечивать

справедливую оплату труда; оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль в повышении уровня социальной ответственности компаний?

2. Способны ли упомянутые принципы сыграть значительную роль в привлечении высококвалифицированных кадров, отсутствию или низкой их текучести? Почему?

При поддержке «Уолт Дисней Компани СНГ» на базе сети кинотеатров КАРО в Москве был открыт первый кинозал, адаптированный для людей с расстройством аутистического спектра (РАС). Первыми показами проекта стали анимационные фильмы Disney. Сегодня программа показов кинозалов состоит из фильмов текущего репертуара кинотеатров, заранее отобранные специалистами фонда и адаптированные с учетом особенностей восприятия зрителей: приглушенный звук, не полностью погашенный свет. Рядом с залами организованы зоны сенсорной разгрузки с мягкими матами и креслами-мешками на случай, если зрители захотят отдохнуть. Смотреть кино можно и из зоны отдыха, поскольку дверь в зал на протяжении всего сеанса остается открытой. Команды кинотеатров в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Самаре прошли специальный тренинг по взаимодействию с людьми с РАС, разработанный специалистами фонда «Выход». Все кинопоказы доступны и для обычных зрителей.

Два года подряд, 2 апреля, в День всемирного информирования о проблеме аутизма, «Уолт Дисней Компани СНГ» и фонд «Выход» проводили благотворительные адаптированные показы музыкальных спектаклей для детей с РАС и их родителей. В 2015 г. 1200 детей и их родителей попали в сказочный мир мюзикла Disney «Красавица и Чудовище» на сцене театра «Россия» в Москве. В 2016 г. адаптированный музыкальный спектакль Disney «Аладдин» посмотрели 400 зрителей в Санкт-Петербурге. Особенность адаптированных показов — в специальной подготовке. Мюзиклы изменяют в соответствии с чувствительным порогом восприятия детьми с аутизмом резких звуков и ярких световых эффектов.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Какому направлению реализации социальной ответственности соответствует данная программа компании?

2. Достижению каких задач она способствует?

#### **Кейс № 5**

Крупнейший банк Великобритании «Co-operative bank» — один из лидеров в распространении принципов социальной ответственности в банковской сфере.

Важный документ, регулирующий его деятельность, — «Политика этических инвестиций», который включает 8 пунктов и описывает позицию компании в отношении социальных инвестиций — отказ от участия в сделках по продаже оружия представителям диктаторского режима, от инвестиций в табачные компании и организации, занимающиеся производством и продажей натурального меха.

«Co-operative bank» стал одним из первых английских банков, опубликовавших ежегодный отчет (1997 г.) о политике и программе социальной ответственности. Компания регулярно проходит социальный аудит и основывает свою маркетинговую политику на этических принципах.

Помимо внедрения КСО в деловую практику, публикации своей политики и отчетов, банк расходует более 3,2 млн долларов США на различные общественно значимые программы.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Какими принципами социально ответственного инвестирования руководствовало руководство банка, принимая решения об отказе вложения средств в перечисленные выше направления? Охарактеризуйте данные принципы.

2. Какие выгоды извлекает компания из социально ответственного поведения?
3. Какие преимущества получает банк от публикации своих ежегодных отчетов о политике и программе социально ответственного поведения?

Внутрикорпоративная благотворительная программа РОСБАНКА «Право помогать есть у каждого» представляет собой программу поддержки Банком частных пожертвований сотрудников. В рамках этого проекта сотрудники Банка имеют возможность самостоятельно определить, каким организациям они хотели бы перечислить часть своей зарплаты. А Банк со своей стороны поддерживает подобные инициативы и удваивает эту сумму. Участие в подобной программе позволяет многим сотрудникам реализовать свою потребность помогать нуждающимся.

В настоящее время в базе данных программы находится шесть проектов, которым сотрудники могут оказать финансовую помощь:

Общество помощи аутичным детям «Добро»;

Хоспис № 2 УЗ ОАО г. Москва;

Региональный общественный фонд содействия охране здоровья детей «Здоровый ребенок»;

Благотворительный фонд «Мир счастливого детства»;

Региональная общественная организация инвалидов «Центр гуманитарных программ»;

Всемирный фонд дикой природы (WWF).

Данный проект был начат в конце декабря 2002 г. и продолжается в настоящее время.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. К какому направлению реализации социальной ответственности относится данная программа банка. Какие преимущества при этом получает сама организация?
2. Какие цели преследует руководство банка?

#### **Кейс № 6**

Заработная плата всех работников компании «Вымпел» находится в определенной зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы. Компания своевременно оплачивает налоги, делает отчисления в социальные фонды, строго и неукоснительно соблюдает трудовое законодательство. Администрация данной компании ставит целью выход на новые рынки, улучшение качественных характеристик продукции посредством материального стимулирования работников и расширение рабочего штата в ближайшей перспективе. Сотрудники компании очень дорожат своим рабочим местом при таких условиях работы.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Какому этапу развития концепции корпоративной социальной ответственности соответствует поведение данной компании. Проведите диагностику и поясните свое мнение.
2. Что необходимо предпринять руководству компании для выхода на более высокий уровень (этап развития) социальной ответственности?

#### **Кейс № 7**

Автор теории множественного интеллекта Г. Гарднер убежден, что бизнесу необходим этический кодекс и каждый руководитель при вступлении на ответственный пост должен произносить деловой аналог клятвы Гиппократов. По мнению автора, бизнес от этого станет только успешнее и сильнее и имидж предпринимателей значительно выиграет. В бизнес-среде данная точка зрения подверглась критике. Ее оппоненты считают, что ограничение сознания бизнесмена — особенно предпринимателя — рамками этичности и социальной ответственности значительно сузит его способность генерировать новые идеи и начинать новые проекты. Если просчитывать последствия принятых

решений для всех и каждого, ни одна идея не будет воплощена в жизнь, говорят скептики. Бизнес потерпит крах, если не расширит свое сознание и не станет социально ответственным, возражает Г. Гарднер. Ведь потребители, талантливые сотрудники, а со временем и акционеры отвернутся от неэтичной компании. Талантливые будут выбирать организации с высокими стандартами корпоративной культуры, оставляя работодателей, менее разборчивых в средствах ведения бизнеса, с заурядными, менее мотивированными и не столь эффективными сотрудниками.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Прокомментируйте полученную информацию.
2. Возможно ли обязывать предпринимателей давать клятвы и будет ли это способствовать росту их социальной ответственности?

#### **Кейс № 8**

Фармацевтическая компания XYZ производит лекарственный препарат, ослабляющий головную боль при мигрени. Продавался он в США и сначала считался достаточно безопасным для продажи без рецепта. Однако после его широкого распространения выяснилось, что его побочным эффектом у значительного числа пациентов оказывается острая депрессия, иногда служащая причиной самоубийств. В связи с этим препарат был запрещен для продажи без рецептов и разрешен к употреблению только под контролем врача. Врачей предупредили об опасном побочном эффекте препарата и рекомендовали строго следить за симптомами возникновения депрессии у пациентов. Кроме США препарат реализуется во многих зарубежных странах и после принятого в США решения об ограничении условий его продажи аналогичные решения были приняты еще в ряде стран. Однако в некоторых из них фармацевтическая компания XYZ продолжает продавать препарат без рецепта и информации о возможных опасных побочных эффектах.

Фармацевтическая компания MNO разрабатывает и тестирует препарат для диабетиков, который несколько более эффективен, чем инсулин. После некоторого периода его употребления выясняется, что одним из сопутствующих эффектов является рак. В связи с этим в США его к продаже запрещают. Но в странах, где он к продаже не запрещен, его продолжают реализовывать.

Приведенные примеры поднимают ряд важных вопросов. Оправданно ли морально действие компаний, а если нет, то почему? Пытаясь ответить на этот вопрос, рассмотрите два существенных принципа, которые здесь применимы.

Принцип 1: фармацевтическая компания не должна продавать никакого лекарства, о котором ей известно, что оно может причинить какой бы то ни было вред.

Принцип 2: фармацевтическая компания не должна продавать никакого лекарства, о котором ей известно, что оно вредно, не уведомив покупателя о его вредном воздействии.

#### **Кейс № 9**

ФГУП «Почта России» — российская государственная компания, оператор российской государственной почтовой сети. Является членом Всемирного почтового союза. Почта России включает в себя 86 филиалов, около 42 000 объектов почтовой связи, оказывающих услуги на территории Российской Федерации, включая все города и сельские населенные пункты. Имеет один из самых больших трудовых коллективов почтовых работников — около 380 000 сотрудников. Ежегодно почтовые работники принимают, обрабатывают и доставляют более 1,5 млрд писем, 48 млн посылок и 113 млн ед. денежных переводов. Всего Почта России предлагает своим клиентам свыше 80 почтовых, финансовых, инфокоммуникационных и прочих услуг.

В адрес Почты России весьма часто высказываются жалобы из-за медленной работы. В начале 2010 г. срок доставки Почтой России международных отправок, адресованных в Россию, увеличился с двух недель до двух месяцев. Это повлекло за собой

так называемый посылочный кризис, ряд трудностей в совершении покупок на зарубежных интернет-ресурсах и массу нелестных отзывов. Ситуация с посылками была оптимизирована только в апреле 2010 г. По данным Минкомсвязи, до 20% почтовых отправлений доставляются Почтой России с нарушением установленных сроков доставки. 19 февраля 2013 г. Фонд общественного мнения провел опрос, согласно которому 31% клиентов Почты России указывают на то, что почтовые отправления идут медленно. Максимальное недовольство скоростью доставки почты зафиксировано в Москве — 56%, хотя основным недостатком Почты России, по мнению опрошенных, является не скорость доставки, а уровень обслуживания (отношение персонала, внешний вид помещений, оперативность). В целом качество работы Почты России не устраивает 19% опрошенных.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Кто, по вашему мнению, является ключевыми стейкхолдерами компании и каковы их основные требования, ожидания и интересы?

2. Проведите анализ структуры заинтересованных сторон компании с позиции принципов «теснота и сила взаимовлияния», а также «управляемость». Какую стратегию взаимодействия компании со стейкхолдерами необходимо выбрать в сложившейся ситуации? Подберите наиболее адекватные инструменты ее реализации с учетом указанных в кейсе проблем.

### **Кейс № 10**

Starbucks Corporation известная во всем мире американская компания по производству и продаже кофе и одноименная сеть кофеен. Основана в Сиэтле (штат Вашингтон) в 1971 г. На декабрь 2016 г. сеть Starbucks объединяла свыше 24 тыс. торговых точек по всему миру. Миссия компании: «Вдохновлять и питать дух каждого человека, с каждой чашкой кофе, каждый день, в любом месте». О своих ценностях Starbucks говорит следующее:

Мы создаем атмосферу теплоты и единения, где рады каждому.

Мы действуем смело, критически оцениваем свои достижения и ищем новые пути развития компании и самих себя.

Мы ведем бизнес открыто, с достоинством и уважением к другим.

Мы показываем самое лучшее, на что способны, чем бы ни занимались и признаем свою ответственность за результаты.

Несмотря на известность компании и ее высокую социальную ответственность, можно обратиться к событиям, которые поставили под вопрос утверждение компании о ее высоком уровне социальной ответственности:

7 июля 2017 г. россиянка А. Борисова организовала в Facebook флешмоб «Я отказываюсь от кофе Starbucks» (#stopstarbucks). Женщина предлагает объявить бойкот сети кофеен по причине того, что компания поддерживает ЛГБТ-сообщество (аббревиатура используется для обозначения гомосексуальных, бисексуальных и трансгендерных людей), тем самым «развращая человечество».

Идея флешмоба принадлежит россиянке Г. Озтюрк, переехавшей на постоянное место жительства в Турцию. Жительница Стамбула написала, что должна остановить развращение, даже если ей «придется пожертвовать ради этого чашкой кофе».

На встрече с инвесторами главный управляющий и президент Starbucks Corporation Говард Шульц отметил, что для компании более важным, чем получение прибыли, является содействие легализации однополых браков. Однако, по мнению Озтюрк, многие могут не до конца понять суть проблемы, которая заключается в том, что после легализации однополых союзов гомосексуалисты обретут право усыновлять детей и получать специальные пособия по уходу за ними. Она пришла к выводу, что часть денег, вырученных за каждую чашку ароматного напитка, идет в поддержку ЛГБТ-сообщества, и призвала оповестить об этом как можно больше людей.

Пост стал вирусным на просторах Facebook. Его текст перепечатали около 10 тыс. пользователей. «Очень любила этот кофе. Но теперь, зная эту информацию, больше его покупать не буду. Чтобы не быть соучастницей зла. Я — христианка! Я — за Божьи принципы семьи! Я — за истину!» — отмечают подписчики.

Говард Шульц заявил о личной поддержке ЛГБТ в 2013 г. За один месяц запись его речи приобрела популярность по всему миру. Речь побудила правительство Индонезии выступить за аннулирование лицензии Starbucks, якобы выступающего против религиозных и культурных ценностей. Против Starbucks выступают мусульмане других стран.

В оригинальном видео, получившем большую популярность в интернете, Шульц не отрицал традиционные ценности, а утверждал, что не все бизнес решения носят экономический характер и поддержка

ЛГБТ — это, скорее, демонстрация сочувствия. Он также напомнил о том, что акционеры сети кофеен являются людьми разных социальных слоев и предпочтений. Речи об отчислении определенной суммы от продажи кофе в адрес ЛГБТ-организаций не шло.

#### ***Вопросы обсуждения***

1. Действует ли компания Starbucks в вопросе о ЛГБТ в рамках заявленных ценностей?

2. Нужно ли в сложившейся ситуации компании предпринять ответные меры или предпочесть уход от ответа? Какие именно действия следовало бы предпринять компании для сохранения имиджа и удержание российской целевой аудитории?

3. Можно ли назвать поведение Говарда Шульца социально ответственным? Аргументируйте свой ответ.

#### **Кейс № 11**

Рассмотрите пример проекта социально-значимого маркетинга реализованного дочерней компанией ОАО «Мобильные ТелеСистемы» — ЗАО «Амурская сотовая связь» в Амурской области весной 2016 г.

В ходе проекта оператор сотовой связи организовал сбор средств для областного Дома ребенка. В ходе проекта, ограниченного по срокам двумя весенними месяцами, любой абонент мог использовать альтернативное подключение по тарифу «Джинс» на 30 рублей дороже. К этому вкладу МТС добавляла такую же сумму. В результате Дом ребенка получал с каждого альтернативного подключения 60 рублей.

Был и другой способ участия в проекте. Участник мог отправить SMS сообщение на выделенный короткий номер, при этом с его лицевого счета списывалась сумма 30 рублей. Такой вариант позволил подключить к проекту уже существующих клиентов компании и стал более продуктивным. По оценкам компании, в проекте приняли участие около 5 тыс. абонентов, собрано почти 100 тыс. рублей. С учетом участия (добавочного взноса) МТС областной Дом ребенка получил более 120 тыс. рублей.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Что, по вашему мнению, явилось фактором успеха данного проекта?

2. Выделите не менее трех основных целей, достигнутых компанией посредством реализации данного социально ориентированного проекта.

#### **Кейс № 12**

Deutsche Bank — крупнейший по числу сотрудников и сумме активов финансовый конгломерат Германии. Deutsche Bank — универсальный, один из 30 важнейших транснациональных банков, по данным Совета по финансовой стабильности. Он включает коммерческие, ипотечные, инвестиционные банки, лизинговые компании и т. д. 28 млн клиентов, 2814 отделений (из них 1845 в Германии), многочисленные филиалы, представительства за рубежом (в 76 странах мира, в том числе в таких городах, как Нью-Йорк, Лондон, Сингапур, Сидней и Москва). Является крупнейшим участником

валютного рынка, придает большое значение инвестиционной деятельности и эмиссии собственных ценных бумаг.

К концу 80-х гг. XX в. Deutsche Bank, владея напрямую или через дочерние структуры пакетами акций многих известных немецких концернов от Даймлер-Бенц до Карштадт, по праву считался крупнейшим в ФРГ, с представителями в правлениях сотен фирм. Кроме того, банк, активно скупая голландские, испанские, итальянские, португальские и другие западноевропейские кредитные учреждения, вошел в число ведущих игроков на финансовых рынках Европы.

Но и этого было мало. С объединением Германии финансисты из Франкфурта-на-Майне взяли курс на то, чтобы превратить Deutsche Bank в мировую величину. Для этого требовалось освоить новое направление в банковском деле: инвестиционный банкинг, что нельзя было сделать без завоевания позиций в лондонском Сити и на нью-йоркской Уолл-стрит.

Первым делом Deutsche Bank покупает в ноябре 1989 г. британский банкирский дом Morgan Grenfell. Затем в середине 90-х приглашает на работу 50 банковских специалистов из американского Merrill Lynch. Среди них был и восходящая звезда рискованных финансовых операций индиец Аншу Джейн, который в 2012 г. в качестве сопредседателя правления возглавил DB.

Позже, в 1999 г., сбылась мечта франкфуртских банкиров — утвердиться на американском финансовом Олимпе: почти за 10 млрд долларов они купили инвестиционный Bankers Trust, основанный в начале XX в. самим Морганом.

DB помпезно встретил начало третьего тысячелетия, считая, что оно открывает новую эпоху в его истории. И в самом деле: банк с 900-миллиардным капиталом занял первую строчку в мировом рейтинге, более половины из 100 тыс. сотрудников трудились в филиалах и дочерних банках за пределами Германии.

Появление Deutsche Bank на американском рынке совпало по времени с началом «надувания» ипотечного финансового «пузыря». И чем сильнее «набухал пузырь», тем больше становилась чистая прибыль банка. В 2007 г. она достигла пика — без малого 7 млрд евро, из которых 70% приходились на инвестиционный банкинг.

Ноу-хау в области инвестиций, как позже установила специальная комиссия сената США, заключались в том, что деньги вкладывались в ипотечные агентства, которые раздавали кредиты на приобретение жилой недвижимости всем желающим без оформления должного обеспечения. Когда же возникли проблемы с возвратом, то банкиры и агентства по ипотеке стали спекулировать на рынке деривативами по кредитным долгам. Итог аферы известен: в 2008 г. разразился мировой финансовый кризис.

Та же сенатская комиссия признала Deutsche Bank наряду с ипотечными агентствами и банком Goldman Sachs основными виновниками кризиса. В 2011 г. в Нью-Йорке началось судебное расследование, грозившее DB миллиардным штрафом. Тогда удалось заключить мировую сделку, выплатив 202 млн долларов в качестве отступных. Однако эта история получила развитие в 2016-м.

С 2008 г. дела немецких банкиров покатались под гору. В Европе они попались на налоговых махинациях и были вынуждены выплатить около 800 млн евро по штрафным санкциям. За манипуляции с процентами по ставке Libor на английском и американском финансовых рынках их наказали рекордным штрафом в 2,5 млрд долларов. Городские власти Милана отсудили у немцев 455 млн евро, а американские ипотечные агентства Fannie Mae и Freddie Mac — 1,9 млрд долларов.

В целом на судебные разборы и штрафы DB с 2012 по 2015 г. потратил 12,7 млрд евро.

Окруженный ореолом скандалов Deutsche Bank неуклонно терял авторитет и позиции на рынке. Положение пытались выправить, сменив руководство. Правление банка возглавили два сопредседателя — Юрген Фитшен и тот самый Аншу Джейн. Это

был своего рода компромисс: присутствие немца должно было показать приверженность старым традициям, а избрание индийца подтверждало стремление и дальше заниматься рисковыми финансовыми операциями.

Новые руководители DB обещали в короткие сроки кардинально улучшить имидж банка, провести реформы, минимизировать структуру и избавиться от убыточных активов. Но грянул очередной скандал — на этот раз с отмыванием «грязных» русских денег.

Осенью 2014 г. Центробанк России обратил внимание на сомнительные финансовые сделки московского офиса Deutsche Bank в обход принятых международных правил и рекомендовал немецким коллегам провести расследование.

Суть аферы «русская рулетка» (так ее назвали немецкие журналисты) заключалась в следующем: сотрудники DB в Москве, используя механизм over the counter (сделки по ценным бумагам напрямую вне биржевых торгов), покупали за рубли российские вторичные ценные бумаги и в течение нескольких секунд продавали их тем же способом в Лондоне и Нью-Йорке, но уже за британские фунты стерлинги и доллары США. Через банковскую «стиралку», которая работала с 2011 г. по март 2015-го, общий объем подозрительных транзакций составил порядка 10 млрд долларов.

Наряду с начатым в DB внутренним расследованием «русской рулеткой» заинтересовались немецкие, европейские и американские финансовые надзорные органы. Ситуацию осложнило то обстоятельство, что с 2014 г. в отношении ряда российских кредитных организаций и крупных бизнесменов были введены международные санкции. Известно, что в период 2011-2014 гг. через московский филиал Deutsche Bank неоднократно проводили крупные сделки Сбербанк, Газпромбанк, «Ренова», «Росимущество РФ», группа компаний «Глобалтранс».

По итогам третьего квартала 2015 г. убыток Deutsche Bank составил рекордные 6,2 млрд евро. Банк готовит кадровые перестановки, продажу неэффективных активов и реструктуризацию бизнеса уже в начале 2016 г. Компания намерена вместо стратегии глобального роста перефокусироваться на работу в Европе, США и Азии — банк принял решение, что в числе первоочередных мер будет сворачивание бизнеса в России.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Что привело символ немецкой финансовой надежности DeutscheBank на грань разорения?
2. Можно ли назвать поведение банка социально безответственным? Или проводимая компанией стратегия является вынужденной мерой? Почему?
3. Что могло способствовать асоциальному поведению банка?
4. Может ли банк совсем прекратить свою деятельность из-за таких громких скандалов?
5. Какие меры может предпринять руководство банка, чтобы избежать полного краха и сохранить свой имидж?

#### **Кейс № 13**

Petrobras — крупнейшая бразильская нефтегазовая компания, контролируемая государством. Штаб-квартира Petrobras расположена в Рио-де-Жанейро. Основные запасы нефти и газа компании находятся в двух глубоководных нефтегазоносных бассейнах Кампус (разрабатывается с 1971 г.) и Сантус (разрабатывается с 2009 г.). В среднем компания добывает более 2 млн баррелей нефти в день. Компания основана 3 октября 1953 г. по инициативе президента Бразилии Жетулиу Варгаса и получила монопольные права на разведку, добычу и переработку нефти в стране.

22 апреля 2015 г. крупнейшая в Бразилии нефтяная компания Petrobras, когда-то стоившая на рынке \$300 млрд, с задержкой в два месяца обнародовала отчет за 2014 год. Нефтедобытчик был вынужден переоценить ряд своих активов, что обошлось ему в \$14,8 млрд. Всего же за прошлый год чистый убыток Petrobras составил \$7,17 млрд.

Среди главных причин — разразившийся в 2014 г. коррупционный скандал, который последовательно набирал обороты. Убытки, связанные с коррупционным делом, составили \$2 млрд.

Само расследование, получившее кодовое название «операция «Автомойка», началось чуть более года назад. Оно, в свою очередь, проистекало из другого следствия, начавшегося еще в 2008 г.

В 2013 г. были арестованы директор подразделения Petrobras по переработке и сбыту в 2004-2012 гг. Пауло Роберто Кошту, а также его сообщник Альберто Юссеф. Последний возглавлял компанию по обмену валюты и подозревался в организации отмывания средств. Пойдя на сделку со следствием, Кошта рассказал о коррупционных практиках в Petrobras.

По словам бывшего сотрудника компании, Petrobras завышала стоимость контрактов для сторонних подрядчиков. В их числе оказались крупнейшие бразильские девелоперы. В обмен на подкуп высокопоставленных сотрудников Petrobras девелоперы (OAS, Camargo Correa, UTC Engenharia, Galvao Engenharia, Mendes Junior, Engevix) получали выгодные для себя контракты. Уже отдельно руководство этих предприятий было обвинено в создании картеля для завышения цен на стройках Petrobras.

Примерный масштаб «Автомойки» стал выясняться позже, когда полиция провела серию рейдов в шести бразильских штатах. Было заблокировано свыше \$270 млн, принадлежащих лицам, заподозренным в коррупции. Первоначально были арестованы 18 человек. BBC News сообщала, что в операции принимали участие свыше 300 полицейских и 50 налоговиков. Большие ресурсы, направленные на «Автомойку», объясняются размахом преступной деятельности.

Осенью 2014 г. следователи предполагали, что злоумышленники в результате «подозрительных» транзакций перевели \$3,9 млрд. Всего «подозрительными» следствие посчитало контракты Petrobras на \$22 млрд.

Почти сразу же скандал вокруг Petrobras приобрел двойное измерение. С одной стороны, речь шла о «привычной» коррупции, просто ее масштабы для Бразилии и всего континента были значительны. С другой — возникал политический аспект. В скандале оказались замешаны политические союзники президента Дилмы Руссеф, а ее саму упрекали в халатности. Ведь именно она в 2003-2010 гг. возглавляла совет директоров Petrobras.

Коррупция в Petrobras стоила должности даже тем топ-менеджерам, которые были в ней замешаны. В феврале 2015 г. президент компании Мария Силва Фостер (близкая подруга Руссеф) и пять других руководителей были вынуждены оставить свои посты.

Как отмечает Reuters, всего с марта 2014 г. обвинения в коррупции, организации ценового сговора и отмывании средств были предъявлены 97 подозреваемым. Под подозрением полиции находятся 47 бывших и настоящих политических деятелей. За единственным исключением все они принадлежат к партиям правящей коалиции Руссеф.

Moody's и Fitch зимой — весной 2015 г. понизили рейтинги Petrobras, другой участник «большой тройки» — Standard & Poor's — пока ограничился ухудшением прогноза по рейтингу компании, но пригрозил его снизить, если до конца апреля бразильская компания не представит аудированные финансовые результаты.

В конце 2014 г. аудитор PricewaterhouseCoopers отказался заверять отчет Petrobras за третий квартал 2014 г. Для финансовых рынков это было равнозначно вотуму недоверия. Как для самой компании, так и для всей бразильской экономики это стало тревожным знаком.

Petrobras считается самой закредитованной публичной компанией в мире. Комментируя понижение кредитного рейтинга, Fitch указало, что оно затронет почти \$50 млрд долговых обязательств Petrobras. По сведениям The Economist, в ковенантах облигаций общей суммой в \$54 млрд было прописано раннее погашение в случае

отсутствия аудированных результатов до конца апреля. Общая задолженность Petrobras на конец марта достигала около \$130 млрд.

В 2010 г. компания провела крупнейшее в истории размещение акций, продав глобальным инвесторам бумаги на \$70 млрд. Главным акционером нефтяной компании является государство. Именно оно больше всех проиграло из-за недостатков внутреннего надзора Petrobras. Государству принадлежит 60,5% обыкновенных голосующих акций компании. Биржевая стоимость Petrobras с 2008 по 2015 г. снизилась почти в шесть раз, с \$310 (на пике) до \$56,7 млрд на вечер четверга.

Скандал в Petrobras уже сказывается на всем бразильском бизнесе. Операция «Автомойка» затронула третий по величине бразильский банк Caixa Econômica, который является крупнейшей в стране ипотечной организацией. Сейчас он находится под контролем государства, но в ближайшее время будет приватизирован. The Wall Street Journal предположила, что IPO банка будет «затруднено», но все-таки состоится.

Всего с марта 2014 г. обвинения в коррупции, организации ценового сговора и отмывании средств были предъявлены 97 подозреваемым — среди них топ-менеджеры госкорпорации, топ-менеджеры строительных компаний и бывшие и действующие политики (почти все эти политики принадлежат к партиям правящей коалиции Руссеф).

Расследование и обвинения в коррупции серьезно ударили по имиджу и позициям Petrobras. Компания, когда-то стоившая \$300 млрд, сейчас стоит \$105,6 млрд. В начале декабря Moody's понизило рейтинг Petrobras до уровня Вa3(BB-), что означает рискованные обязательства с чертами спекулятивных.

В настоящее время экономика Бразилии находится в самой глубокой рецессии за 25 лет: ВВП в третьем квартале, по сравнению со вторым, сократился на 1,7%, а в годовом выражении — на 4,5%. Инвестиции падают девятый месяц подряд, дефицит бюджета растет, а Standard & Poor's в сентябре опустило кредитный рейтинг страны до самого низкого уровня. Как объяснили эксперты, «из-за нестабильной ситуации, связанной с последствиями коррупционного скандала вокруг Petrobras, правительство не может провести реформы в экономике и на финансовом рынке».

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Начавшийся в 2014 г. коррупционный скандал обошелся бразильскому нефтяному гиганту Petrobras в \$2 млрд. Может ли ситуация усугубиться еще больше? И к чему это может привести?

2. Что могло подвергнуть крупную нефтяную компанию получать взятки от строительных компаний в обмен на заключение контрактов по завышенным ценам?

3. В отношении кого Petrobras демонстрирует социально безответственное поведение? Каковы по вашему мнению критерии и издержки социальной безответственности?

4. Может ли компания вернуть имидж и позицию, и повысить свою стоимость?

5. Какие меры компания могла предпринять, чтобы избежать такого падения?

6. Проведите исследование — есть ли в России компании, подобные компании Petrobras, которые путем социально безответственного поведения потеряли свою репутацию и имидж?

#### **Кейс № 14**

Корпоративный Социальный кодекс ПАО «ЛУКОЙЛ» — объемный и детальный документ, который состоит из следующих разделов:

Часть 1. Корпоративные социальные гарантии работникам и неработающим пенсионерам:

— Социально ответственное регулирование вопросов труда, занятости и производственных отношений;

— Качество условий труда и жизни работников и членов их семей;

— Корпоративное социальное обеспечение и страхование;

— Социальная поддержка инвалидов и неработающих пенсионеров.

Часть 2. Социально ответственное участие компании в жизни общества:

- Развитие монопроизводственных населенных пунктов;
- Природоохранная деятельность;
- Развитие науки, образования, технологии и инноваций;
- Сохранение национально-культурной самобытности;
- Поддержка культуры и спорта;
- Благотворительная деятельность.

Часть 3. Экономическая основа социальных инициатив:

- Осуществление непрерывного контроля над социальными расходами;
- Оптимизация содержания социальной инфраструктуры;
- Повышение эффективности производства социальных услуг;
- Реализация принципов совместного финансирования;
- Умножение нематериальных активов.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Перечислите «плюсы» и «минусы» представленного социального кодекса. Интересы каких групп стейкхолдеров представлены в нем слабо или не представлены вообще?

2. Проведите диагностику социальной ответственности компании с позиции следующих критериев: границы, направления, охват, этап (уровень) развития (в соответствии с эволюцией подходов КСО или этапов эволюции по С. Туркину).

### **Кейс № 15**

Volkswagen — немецкая автомобильная марка, одна из многих, принадлежащих концерну Volkswagen AG. Под этой маркой в настоящее время реализуется более 5 млн 20 тыс. автомобилей в год.

История концерна «Volkswagen» началась осенью 1933 г. в одном из залов отеля «Кайзерхоф» в Берлине. Собеседников было трое: Адольф Гитлер (нем. Adolf Hitler), Якоб Берлин (нем. Jacob Werlin), представитель «Daimler-Benz» и Фердинанд Порше (нем. Ferdinand Porsche). А. Гитлер выдвинул требование: создать для немецкого народа крепкий и надежный автомобиль стоимостью не более 1000 рейхсмарок. К тому же автомобиль должен был собираться и на новом, олицетворяющем новую Германию, заводе. На листке бумаги А. Гитлер набросал эскиз, обозначил основные пункты программы и попросил назвать имя конструктора, кто будет нести ответственность за исполнение правительственного заказа. Якоб Берлин предложил кандидатуру Фердинанда Порше. Будущий автомобиль так и назвали — «Volks-Wagen» («народный автомобиль»).

23 сентября 2015 г., Мартин Винтеркорн, глава автоконцерна Volkswagen, крупнейшего по объему продаж автопроизводителя в мире, ушел в отставку. Топ-менеджер принял это решение после того, как в сентябре этого года американское Агентство по охране окружающей среды (EPA) обвинило Volkswagen в нарушениях. По мнению регулятора, с 2009 г. Volkswagen преднамеренно в десятки раз занижал данные о количестве вредных выбросов дизельных двигателей моделей Jetta, Golf, Beetle, Passat и AudiA3. В их турбодизели 2.0 TDI устанавливалась специальная программа, по положению руля определяющая, находится машина в лаборатории или на дороге. В первом случае система переводила работу моторов в щадящий режим, чтобы ввести проверяющих в заблуждение. За несколько дней скандал, разразившийся вокруг Volkswagen, спровоцировал падение акций автопроизводителей и поставил под вопрос будущее европейской автомобильной отрасли. В СМИ его окрестили Дизельгейтом.

Еще в 2014 г. о мошенничестве Volkswagen с экологическими тестами заявили активисты организации «Международный совет по чистому транспорту» Питер Мок и Джон Джерман. Они провели ряд тестов двигателей и выяснили, что показатели выброса оксида азота превышают допустимые в США нормы в 15-35 раз. Курирующие отрасль

органы потребовали от концерна разъяснений и начали расследование. В декабре 2014 г. компания заявила, что разобралась в ситуации и готова отозвать около 500 000 автомобилей, выпущенных на американский рынок. Но регуляторам этого показалось недостаточно, и они отказались сертифицировать продукцию Volkswagen в США, требуя полноценных объяснений. Тогда Volkswagen пришлось признать, что они действительно устанавливали в автомобили специальные программы, снижающие выхлопы газа во время проверок.

Согласно заявлению Volkswagen AG от 22 сентября 2015 г. в настоящий момент уже продано более 11 млн автомобилей с турбодизелями 2.0 TDI. На решение этой проблемы в компании уже зарезервировано \$7,3 млрд. При этом регуляторы США хотят, чтобы за каждый «нечестный» автомобиль был заплачен штраф в \$37 500. С учетом того, что на американский рынок выпущено 500 000 автомобилей, Volkswagen придется заплатить более \$18 млрд.

Автоконцерн выделяет 6,7 млрд евро на отзыв 11 млн автомобилей. Следствие этих гигантских трат — первый за 20 лет квартальный убыток VW. По итогам третьего квартала 2015 г. Volkswagen показал чистый убыток в размере 1,67 млрд евро. Операционные потери — 3,5 млрд. Сообщается, что сразу после публикации EPA машины VW продавали в автосалонах с колоссальными скидками — чтобы хоть что-то продать.

К 22 сентября 2015 г. рыночная капитализация Volkswagen упала на треть: с 77 млрд до 52 млрд евро. В понедельник, 21 сентября, акции компании подешевели на 23%, а во вторник, 22 сентября, — еще на 19,8%. 23 сентября 2015 г. они замедлили падение, потеряв при открытии торгов 4%.

После того как Volkswagen признал, что мошенничал с результатами экологических тестов, в США в отношении автоконцерна было подано более 25 групповых исков. Несколько американских штатов, в том числе Нью-Йорк, запустили отдельное расследование действий автопроизводителя. Уголовное дело также завело министерство юстиции США. О начале собственных расследований также сообщили в Южной Корее, Австралии и Италии, а министр финансов Франции Мишель Сапен потребовал провести проверки всех европейских автопроизводителей на предмет соответствия их продукции экологическим стандартам.

Скандал повлиял и на политическую обстановку в стране: партия «зеленых» обвинила правительство в том, что оно знало о существовании ПО, занижающего показатели выбросов вредных веществ, но ничего не предприняло. «Скандал с Volkswagen стал результатом проводимой политики, в которой защита экологии и прав потребителей не имеет никакого значения», — заявил лидер партии Оливер Киршнер.

Европейские фондовые индексы упали на фоне Дизельгейта — сводный индекс крупнейших предприятий региона Stoxx Europe 600 снизился по итогам торгов на 3,12%, до 346,67 пункта. Акции автомобилестроительных компаний Daimler AG и BMW AG снизились в цене соответственно на 6,1 и 5,1%, Peugeot потерял 8,8%, Renault — 7,1%.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. С какой целью Volkswagen преднамеренно занижал данные о количестве вредных выбросов дизельных двигателей?
2. Как проводимая компанией политика повлияла на положение концерна Volkswagen?
3. Может ли такой скандал повлиять на автомобилестроительную отрасль и экономику страны в целом? Почему и каким образом?
4. Как компания может вернуть свой имидж после такого скандала? Какие меры для этого необходимо предпринять?
5. Можно ли назвать компанию социально безответственной? Почему?
6. Как в такой ситуации Volkswagen мог поступить, чтобы избежать больших потерь? Приведите конкретные примеры по минимизации потерь.

## **Кейс № 16**

В русле концепции социальной ответственности корпорации считается, что фирмы должны влиять на работу поставщиков, которые также должны отвечать за охрану здоровья и безопасности сотрудников, соблюдать права человека. Защитники прав человека пристально следят за компанией Nike (всемирно известный производитель спортивной одежды и обуви). Nike производит свою продукцию, заключая контракты с независимыми промышленными компаниями, которые расположены главным образом в странах Азии. На протяжении длительного периода в адрес компании звучат обвинения (в некоторых случаях подтвержденные фактами) в том, что на предприятиях, выполняющие заказы Nike, используется детский труд, не обеспечена безопасность условий работы, а также имеют место другие нарушения местного законодательства. Руководство компании Nike категорически отвергает эти обвинения и заявляет, что не компания, а ее подрядчики несут ответственность за то, что происходит на их предприятиях. Представители компании подчеркивают, что оплата труда работников на этих предприятиях в большинстве случаев превышает размер заработной платы в странах, на территории которых эти предприятия находятся. Кроме того, руководство Nike утверждает, что компания требует от своих подрядчиков строгого соблюдения местного трудового законодательства. Однако, некоторые активисты движения в защиту прав человека заявляют, что компания Nike должна нести перед рабочими этих предприятий большую ответственность, чем она готова взять на себя в настоящее время.

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Можно ли считать, что в данной ситуации речь идет о реализации корпоративной социальной ответственности? Почему?
2. Почему корпорация Nike при организации производства делает ссылку на исполнение законов именно той страны, где работают заводы, считая, что это объясняет систему организации работы?

## АННОТАЦИЯ

Цель дисциплины: ознакомление студентов с историей возникновения и развития корпоративной социальной ответственности, о современном состоянии прикладных социологических наук о труде, их основных проблемах, задачах и методах.

Задачи дисциплины:

- ознакомить студентов с основными понятиями корпоративной социальной ответственности (КСО);
- рассмотреть содержание этапов становления и развития КСО как отдельной научной дисциплины;
- изучить роль фундаментальных исследований как постоянного стратегического резерва, обеспечивающего длительное и непрерывное управляющее воздействие науки;
- рассмотреть непосредственные прикладные исследования, являющиеся важным показателем становления науки в непосредственную производственную силу.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- международные и национальные стандарты обеспечения социальной ответственности и регулирования вопросов устойчивого развития;
- информационную политику организации;
- нормы профессиональной этики и этики организации;
- нормы корпоративного управления и корпоративной культуры
- нормативные правовые акты Российской Федерации, регламентирующие работу органов управления хозяйственного общества, права акционеров (участников), порядок реализации корпоративных процедур, раскрытия и предоставления информации;
- Устав, внутренние документы организации, регламентирующие работу органов управления хозяйственного общества, права акционеров (участников), порядок реализации корпоративных процедур, раскрытия и предоставления информации;
- рекомендации Кодекса корпоративного управления, принципы корпоративного управления, стандарты корпоративного управления зарубежных стран, результаты исследований в отношении практик корпоративного управления;
- опыт российских и зарубежных организаций по развитию практики корпоративного управления;
- информационную политику организации;
- нормы профессиональной этики и этики организации;

- нормы корпоративного управления и корпоративной культуры;
- процессы подготовки нефинансовой отчётности

*Уметь:*

- устанавливать и вести деловые отношения с партнёрами;
- согласовывать интересы организации и различных контактных аудиторий на основе взаимопонимания и взаимодействия;
- определять направления дальнейшего совершенствования системы корпоративного управления хозяйственного общества;
- подготавливать проекты внутренних документов организации с учетом выявленных изменений и на основе передовых корпоративных практик;
- готовить нефинансовую отчётность;
- оценивать риски, связанные с нарушением обязательств перед стейкхолдерами и введением в заблуждение средств массовой информации

*Владеть:*

- средствами и инструментами оценки системы корпоративного управления;
- лучшими передовыми практиками корпоративного управления, соответствующими ожиданиям акционеров (участников) хозяйственных обществ;
- принципами и формами ведения открытого диалога;
- современными коммуникационными технологиями.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

- традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);
- активные (кейсы, доклады и выступления, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.