

В.А. СИМХОВИЧ, Е.А. ДАНИЛОВА, С.П. РОМАНОВА

**СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОВРЕМЕННОГО
БЕЛОРУССКОГО БИЗНЕСА**

МИНСК 2012

УДК 332:14(476)

ББК

Симхович В.А., Данилова Е.А., Романова С.П.

Социальная ответственность современного белорусского бизнеса. – Мн., 2012. – 125 с.

Данная работа посвящена актуальным вопросам развития белорусской практики социальной ответственности бизнеса. В ней рассматривается белорусская модель корпоративной социальной ответственности (КСО) по результатам социологических исследований 2008 и 2011 гг.: характер и формы КСО, основные направления корпоративной социальной деятельности, мотивы социально ориентированного поведения бизнес-организаций. Показаны региональные особенности отечественной практики КСО и стратегии социально ориентированного поведения компаний в региональном разрезе. Обосновывается необходимость подготовки социально ответственного персонала для белорусских компаний и предприятий.

Работа предназначена для руководителей бизнеса, специалистов в области управления, маркетологов, государственных служащих, сотрудников общественных организаций, всех тех, кто работает в области КСО и интересуется данной проблематикой.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ФЕНОМЕН СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА	9
1.1. Содержание корпоративной социальной ответственности	9
1.2. Основные мотивы социально ориентированного поведения бизнеса	13
1.3. Формы корпоративной социальной ответственности	16
1.4. Корпоративная социальная ответственность в условиях экономического кризиса	20
Глава 2. БЕЛОРУССКАЯ МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	22
2.1. Характер и содержание корпоративной социальной ответственности белорусского бизнеса	22
2.2. Мотивы социально ориентированного поведения белорусского бизнеса	36
2.3. Формы корпоративной социальной ответственности и их реализация белорусским бизнесом	41
2.4. Корпоративная социальная деятельность белорусского бизнеса в условиях экономического кризиса	46
Глава 3. РЕГИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ БЕЛОРУССКОЙ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	60
3.1. Региональные особенности практики корпоративной социальной ответственности в Беларуси	60
3.2. Стратегии социально ориентированного поведения региональных бизнесов Беларуси в условиях экономического кризиса	75
Глава 4. СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ БЕЛОРУССКИХ КОМПАНИЙ	85
4.1. Социально ответственное профессиональное поведение	85
4.2. Виды ответственности социально ответственного работника	91
4.3. Качества социально ответственного работника	101
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	118
ЛИТЕРАТУРА	124

ВВЕДЕНИЕ

Практика корпоративной социальной ответственности (КСО) набирает обороты в Беларуси. Отечественные субъекты хозяйствования в разных формах реализуют свою социальную ответственность, не всегда, однако, осознавая ее многогранный и комплексный характер¹. Многочисленные компании и предприятия республики, НКО, объединения и фонды информируют общественность о реализации своих благотворительных акций, искренне полагая, что это и есть настоящая социальная ответственность перед обществом. В подтверждение можно привести только один пример. В интервью от 24 июня 2011 г. «Будут ли компании заниматься благотворительностью в кризис?» о социальной акции помощи детским домам Беларуси «Сотворим добро вместе!», которую реализовало СООО «Кухня Мастера», руководитель ресурса marketing.by Сергей Скороход, не задумываясь, ставит знак равенства между КСО и благотворительностью: «КСО или благотворительность – это скорее потребность руководителей или владельцев компании...» [1].

Приоритет, который компании отдают благотворительности и посему считают себя социально ответственными, имеет вполне рациональное объяснение. Документы Программы развития ООН определяют три уровня КСО, из которых высший уровень предполагает только благотворительную деятельность [2].

Этот и другие факты такого рода свидетельствуют только о том, что в белорусском обществе пока отсутствует системный подход к пониманию феномена КСО в его актуальной интерпретации, которая предполагает сбалансированный учет интересов всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров), и требуются значительные усилия по продвижению данного феномена. Это особенно актуально в свете обращения Президента Республики Беларусь А.Г. Лукашенко, который на состоявшейся 23 декабря 2011 года пресс-конференции для представителей белорусских и зарубежных СМИ вновь призвал бизнес-сообщество к активной позиции в сфере корпоративной социальной ответственности. И хотя глава государства особое внимание уделил частно-государственному партнерству в сфере благотворительности, доминирующим является частно-государственное партнерство.

Развитие диалога всех заинтересованных сторон – бизнеса, государства, общественных организаций и населения в полной мере соответствует

¹ Справедливости ради следует отметить, что данная тема не явилась для республики абсолютно новой, поскольку градообразующие предприятия Советского Союза поддерживали социальную сферу и соответствующую инфраструктуру в регионах присутствия: их работники получали путевки в санатории и дома отдыха, пользовались медицинскими услугами в заводских поликлиниках, получали льготное жилье и т.п. Однако в то время подобная деятельность предприятий не рассматривалась как часть их общей стратегии, направленной на повышение стоимости предприятия или обеспечение его устойчивости.

мировому опыту. В международной практике корпоративная социальная ответственность не ограничивается благотворительной деятельностью, а воспринимается как прагматичное направление бизнеса и один из инструментов, который позволяет повышать деловую репутацию бизнеса, капитализацию компании, снижать риски, устанавливать эффективные и сбалансированные отношения с государством, потребителями, персоналом, партнерами и местными сообществами. В целом, продвижение лучших практик КСО повышает доверие к компаниям и к тому, что они делают. Показателен пример из российской практики социальной ответственности. Анна Авраменко, глава департамента по связям с общественностью ОАО «Холсим (Рус)» рассказала о том, как швейцарская компания, став совладельцем Щуровского цементного завода в Коломне, преодолела негативное отношение населения: жители были убеждены, что предприятие загрязняет окружающую среду, а доходы, которые оно приносит, выводятся за границу. Большую роль в процессе налаживания диалога с местной властью и населением сыграла нефинансовая отчетность. «Мы раскрыли данные, которые всегда были закрыты, – объясняет А. Авраменко. – Мы услышали конструктивную критику, и у нас получился диалог, который помог выстроить доверительные отношения с руководством города и местными СМИ» [3].

Хотя отечественная практика КСО уже имеет свою историю, Беларусь отстает от Российской Федерации, Украины и других стран СНГ по темпам продвижения КСО. Одной из причин является недостаток информации о феномене, несмотря на то, что телевидение, печатные СМИ часто сообщают о благотворительных и иных социальных акциях, реализуемых отечественными компаниями, организациями или учреждениями, особенно накануне праздничных или юбилейных дат. Основной массив информации о КСО, как научного, так и публицистического характера, можно найти в Интернете или отдельных научных изданиях. Публикации в печатных СМИ отсутствуют по той причине, что сами по себе сообщения о КСО неинтересны массовому читателю, с одной стороны. С другой стороны, директор Бизнес-союза предпринимателей и нанимателей имени профессора М.С. Кунявского Ж.К. Тарасевич видит главную причину слабого продвижения принципов КСО в том, что белорусские СМИ считают публикации о социальной ответственности компании скрытой рекламой, а за рекламу надо платить. В то же время эксперты третьего сектора уверены, что рассказывать о КСО необходимо, нужно только найти приемлемую форму.

Продвижение данных идей – неотъемлемая составляющая самой корпоративной социальной ответственности. Примечательно, что в Беларуси есть собственные силы, готовые этим заниматься. В начале нулевых значительный вклад в формирование благоприятной бизнес-среды и продвижение концепции КСО внес Центр системных бизнес-технологий «САТИО», известный как инициатор проведения ежегодного профессионального конкурса «Брэнд года» и присоединения отечественного

бизнеса к Инициативе «За социальную ответственность бизнеса», реализованную в рамках «Глобального договора» при поддержке ПРООН в Беларуси. ЦСБТ «САТИО» известен также проведением в 2009 г. масштабного исследования в области КСО с целью развития диалога заинтересованных сторон (населения, бизнес-сообщества и власти) по проблематике и подготовки национальной повестки по КСО [4].

Отечественный опыт по реализации принципов КСО в докризисный период стал предметом первого в республике социологического исследования (2007-2010 гг.), в рамках которого в июне-августе 2008 г. исследователями Белорусского государственного экономического университета был проведен опрос белорусских работодателей. Подробный анализ данных опроса с описанием специфики белорусской модели КСО представлен в монографии «Корпоративная социальная ответственность: философско-управленческие аспекты современного бизнеса» [5]. И хотя опрос был проведен накануне финансово-экономического кризиса, его результаты могут быть полезны при формировании долгосрочной стратегии передовых отечественных компаний именно по причине необходимости обеспечения устойчивого развития бизнеса в сложное время.

В течение ряда лет в Беларуси активно действует ряд благотворительных фондов. Одним из них является Международный благотворительный фонд помощи детям «Шанс», который определил стратегию своего развития как эволюцию благотворительного пути от помощи конкретному больному ребенку до оздоровления всех детей Беларуси. Практической реализацией данной стратегии является благотворительная адресная помощь, направленная на оплату лечения больных детей и их реабилитации. За небольшое время своего существования фонд оказал помощь уже 185 детям, собрав на начало 2012 г. около 1,4 млн. долларов [6].

Следует также отметить деятельность Международного благотворительного общественного объединения «Здоровье в XXI век», основная цель которого – проведение программ и мероприятий, направленных на оказании необходимой помощи детям, малообеспеченным слоям населения, а также учреждениям здравоохранения. В октябре-декабре 2011 г. МБОО организовало в областных городах Беларуси ряд семинаров по продвижению КСО с участием представителей государственных, негосударственных и бизнес-структур. И хотя трудно согласиться с декларируемым МБОО основным результатом о распространении понятия КСО за пределы столицы, нельзя не признать важность его усилий по продвижению практики КСО в республике [3].

В мае 2011 г. в Беларуси начал действовать Международный социально-экономический фонд «Идея», созданный как центр коммуникации между бизнесом, гражданским обществом и государством. Фонд определяет свои функции как инициатора и куратора уникальных социальных программ в сфере культуры, образования, спорта, туризма, медиа и услуг. Он также планирует заниматься поддержкой инициатив общественных и деловых

структур в местных, региональных и республиканских органах власти, разработкой и реализацией программ международного сотрудничества [7].

Одним из первых шагов фонда по дальнейшему продвижению корпоративной социальной ответственности в Беларуси и системному изучению отечественной практики КСО стало проведение социологического исследования «Корпоративная социальная ответственность белорусского бизнес-сообщества» (2011-2012 гг.)². Его основная цель – выявить современное состояние белорусской практики КСО и динамику ее развития по сравнению с докризисным 2008 г. на основе изучения основных представлений и ценностных ориентаций бизнеса в плане социальной ответственности перед организацией, государством и обществом. Раскрытие характера и специфики отечественной модели КСО предполагало, в том числе, выявление ее региональных особенностей, что ранее в республике не изучалось.

Для решения данных и других задач в ноябре-декабре 2011 года был проведен опрос компаний и предприятий частной и государственной форм собственности. Выборочная совокупность формировалась с учетом региона присутствия компании, предприятия или организации (все области Республики Беларусь и город Минск), ее размера (крупная, средняя и малая в зависимости от количества наемных работников) и статуса респондентов: собственники и/или топ-менеджмент (главные руководители), руководители среднего эшелона управления (функциональные и линейные руководители) и рядовые специалисты из числа ИТР, экономистов, юристов и др. в соотношении 1:3:8. Объем выборки в 500 респондентов был определен по Таблице достаточно больших чисел, где $P = 0,95$ при $m_{доп.} = 0,05$.

Всего было опрошено 502 представителя 80 компаний, предприятий и организаций частной и государственной форм собственности – резидентов Республики Беларусь. В их числе ЗАО «Пинскдрев», ИП «British American Тобассо», ИП «Автохауз Атлант-М», РУП «Белорусский металлургический завод», СООО «Белвест», ОАО «Гомельстекло», СООО «Первая шоколадная компания», Волковысское ОАО «Беллакт», ЗАО «Zepter Bank», ООО «ОМА», ОАО «ЛеанГрупп», СПК «Агрокомбинат “Дзержинский”», ОАО «Речицкий текстиль», ИЧП «Диском», ОАО «Могилевская фабрика мороженого “Лева”», ЗАО СП «Белкельме», ОАО «Телеханский завод столярных изделий», ОДО «Фирма АВС», ООО «Ювита», ООО «Фабрика окон», ООО «ПровитБел», ЧПУП «МАВ», ООО «Декк Интернешенал» и др.

Структура бизнес-организаций по регионам и размеру дана в табл. 1. Следует отметить, что, если в целом регионы были полностью достижимы, некоторые трудности возникали с достигаемостью малых бизнесов, которые

² Исследование проведено силами временного научного коллектива, который возглавляла доктор социологических наук профессор В.А. Симхович, членами ВНК являлись кандидаты социологических наук доценты Е.А. Данилова и С.П. Романова, а также исполнитель Е.М. Бородачева.

на момент проведения исследования могли прекратить свое существование. Наиболее активными были компании среднего размера.

Таблица 1 – Структура бизнесов по регионам Беларуси и размеру компании

№	Регион	Компании			Всего
		крупные	средние	малые	
1.	Брестская область	3	6	1	10
2.	Витебская область	2	3	3	8
3.	Гомельская область	5	3	3	11
4.	Гродненская область	4	5	3	12
5.	Минская область	3	3	6	12
6.	Могилевская область	2	4	4	10
7.	город Минск	5	6	6	17
	ИТОГО	24	30	26	80

Структура респондентов в зависимости от их статуса в иерархической структуре компаний, предприятий и организаций дана в табл. 2.

Таблица 2 – Структура респондентов в зависимости от статуса в иерархической структуре компаний, предприятий и организаций

№ п/п	Статус респондента	Кол-во	%
1.	Собственник компании и/или топ-менеджер	76	15,1%
2.	Руководитель среднего звена управления	165	32,9%
3.	Специалист	261	52,0%
	ИТОГО	502	100,0%

Особенность статусной подвыборки состоит в том, что не всегда собственники и/или топ-менеджеры компаний, участвовавших в анкетном опросе, давали согласие на личное участие.

Глава 1. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ФЕНОМЕН СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА

1.1. Содержание корпоративной социальной ответственности

Когда речь заходит о социальной ответственности бизнеса, многие оппоненты хором утверждают, что основная цель бизнеса – делать деньги и получать прибыль. Никто, по сути дела, не опровергает мнение представителей экономического подхода, которые в качестве аргумента приводят высказывание известного экономиста Милтона Фридмана о том, что «Существует одна и только одна социальная ответственность бизнесмена: использовать свои ресурсы и энергию для получения максимальной прибыли, при условии, что его действия совершаются в рамках правил игры» [8]. В рамках этого подхода социальная ответственность бизнеса рассматривается как форма социального обмена, а затраты на социальные программы – как часть транзакционных издержек. Его сторонники убеждены, что в бизнесе нет места этике и бизнесмена нельзя считать моральным субъектом, так как он озабочен проблемами выживания и не способен к альтруистическим поступкам. Моральная и социальная ответственность бизнесмена состоит лишь в том, что любые его действия совершаются в рамках закона.

Второй подход заключается в том, что смысл имеет такая экономика, которая не только отвечает своему фундаментальному назначению – удовлетворять потребности человека, но и имеет определенную этическую ориентацию. По мнению известного швейцарского экономиста и социолога Артура Риха, стремление лишь к максимизации прибыли делает человека средством экономики, тогда как на самом деле именно экономика является средством для роста и гармоничного развития человека. Индивид не может быть оторван от окружающей среды, сосредоточившись лишь на выгодном производстве и забыв про другие сферы общества.

Именно поэтому современные реалии общественного бытия предполагают многообразие форм взаимодействия бизнеса и его вечных партнеров и оппонентов – власти и общества, которые давно не ограничивают свои требования уплатой налогов и выполнением законов. Понятие корпоративной социальной ответственности включает в себя множество экономических, юридических, экологических, этических и иных характеристик и трактуется участниками процесса по-разному.

Известно, что концептуализация КСО в мировом бизнес-сообществе началась в середине 1950-х и к концу 1990-х гг. из незначительной идеи превратилась в глобальную концепцию, которую сегодня активно продвигают самые разные социальные структуры мирового сообщества: правительства, корпорации, НКО, отдельные потребители и др. Изучением данной проблематики занимались западные ученые Г. Воуэн, Т. Левитт, М. Фридман, А. Кэрролл, Э. Фриман и др.; большой вклад внесли российские

эксперты Ю.Е. Благов, А.Е. Костин, А.А. Нещадин, С.П. Перегудов и др. Но, несмотря на активные исследования, у экспертов отсутствует единство мнений, у бизнес-сообщества и населения доминируют стереотипы о КСО, что осложняет его теоретическое осмысление и практическое воплощение. Так, корпоративная социальная деятельность, корпоративное гражданство, концепция заинтересованных сторон, этика бизнеса, устойчивое развитие образуют неполный перечень концепций, ассоциируемых с КСО. Всех их, несмотря на терминологические различия, объединяет выделение принципов ответственности как основа взаимодействия компании с обществом. При этом, будучи производной от этической категории ответственности, КСО вовсе не сводится к обязанности корпораций решать накопившиеся в обществе социальные проблемы. Речь идет о моральной ответственности любой фирмы перед обществом. Важно то, что принципы КСО определяют сущность фирмы, охватывают все виды и направления ее деятельности.

Существует множество определений корпоративной социальной ответственности. В широком смысле слова КСО – это влияние бизнеса на общество. Чаще всего КСО определяется как добровольный вклад бизнеса в развитие общества (в его социальной, экономической и экологической сферах), связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума.

Российские эксперты определяют КСО как философию поведения и концепцию выстраивания компаниями и предприятиями своей деятельности по следующим направлениям:

- 1) производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- 2) создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат, инвестиции в развитие человеческого потенциала;
- 3) соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.;
- 4) эффективное ведение бизнеса, ориентированного на создание добавленной экономической стоимости и рост благосостояния своих акционеров;
- 5) учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- 6) вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества [9, с. 9.]

Хотя определение российских экспертов трудно назвать лаконичным, оно оптимально, так как охватывает все сферы деятельности компании: содержит экономические принципы предпринимательской деятельности, этические и юридические нормы ведения бизнеса и социальную составляющую, представленную через инвестиции в развитие человеческого потенциала и вклад в формирование гражданского общества.

Корпоративную социальную ответственность нередко представляют в виде пирамиды. В ее основании лежит экономическая ответственность, которая определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющей удовлетворять запросы потребителей и, соответственно, извлекать прибыль. Правовая, этическая и

филантропическая ответственность образуют верхние этажи пирамиды, но экономическая ответственность является определяющей [10, с. 40-42], если речь идет о рыночной или переходной экономике.

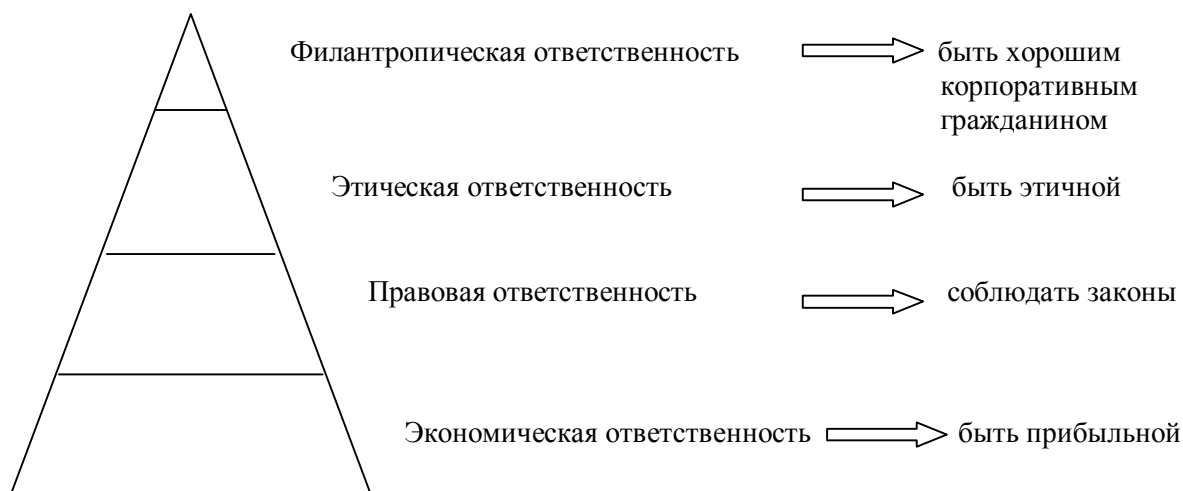


Рис. 1. Управленческая модель социально ответственной компании (пирамида ответственности А. Кэрролла)

Поскольку филантропическую ответственность трудно отделить от этической, сегодня используется модель КСО, обозначенная как триединый итог (triple bottom), включающий экономическую, экологическую и социальную сферы деятельности компании.

В экономике ответственность предприятия состоит в постоянном совершенствовании потребительских свойств и качества своей продукции. Ряд экспертов считает, что любая фирма является социально ответственной, если она производит продукт, который потом покупают, т.е. удовлетворяет конкретную экономическую потребность общества. Закономерно возникает вопрос: можно ли считать социально ответственными предприятия, которые производят алкоголь или табачные изделия? Если разделять мнение экспертов о том, что главная социальная ответственность бизнеса заключается в удовлетворении конкретной потребности общества, то ответ должен быть утвердительным. Но не все это мнение разделяют. В качестве примера приведем случай, имевший место на церемонии вручения наград конкурса «Брэнд года-2007». В номинации «Социально ответственный бренд» победителем была признана ИП «ВАТ», однако представитель ПРООН, которая не разделяла мнение экспертов о главной ответственности бизнеса, демонстративно отказалась вручать золотую медаль этой компании. Нельзя не признать, что любой продукт в излишних дозах может наносить вред человеку. Например, компьютер, который создавался в помощь человеку, породил Интернет-зависимость. Определенные лекарственные препараты в оптимальной дозе снимают боль, а их постоянное употребление или излишняя доза приводят к наркомании или летальному исходу. Однако это не означает, что данные продукты не следует производить.

Экономическая составляющая также предполагает соблюдение всех видов законодательства. Если трудового – не использовать детский труд,

налогового – платить все налоги, чтобы любая заинтересованная организация и индивид могли оценить объем налоговых отчислений в пользу общества в соответствии с законом.

В экологическую составляющую включены новые технологии и мероприятия по ресурсосбережению, сокращению вредных выбросов во всех формах и т.п. Если предприятие реализует программы такого рода, оно считается социально ответственным. Данная составляющая также предполагает, что предприятие производит экологически чистый продукт, без ингредиентов геной инженерии и т.п.

Социальная составляющая предполагает реализацию социальной политики предприятия: в рамках внутренней КСО это – развитие собственного персонала, его социального обеспечения и квалификации, внешней – благотворительность, спонсорство, социальные проекты и инвестиции.

Упомянутая ранее дефиниция КСО, кроме направлений работы, определяет тех, на кого направлена социальная деятельность компании, или объекты КСО. Объектами социальной ответственности являются все целевые группы, «оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и/или находящиеся под воздействием этих решений» [11, с. 25], получившие название заинтересованных сторон, или стейкхолдеров. К ним относятся собственники и персонал компаний, потребители, партнеры, кредиторы, власти, местные сообщества и т.д.

При реализации практики КСО очень важно обеспечить баланс противоречивых интересов всех групп стейкхолдеров, поскольку каждая группа рассматривает социальную ответственность с точки зрения, наиболее оптимальной для решения своих собственных задач. Для PR-менеджеров – это защита имиджа компании, персонала – справедливое вознаграждение за труд, экологов – природоохранные мероприятия, которые снижают воздействие на окружающую среду, властных структур – возможность разделить с бизнесом бремя моральной и материальной ответственности за социальное развитие, социально незащищенных слоев населения – благотворительность и т.д.

Всех стейкхолдеров можно подразделить на внутренние и внешние, обозначив тем самым КСО как внутреннюю и внешнюю. **Внутренняя КСО** корпорации проявляется в ответственном отношении к собственному персоналу и предполагает создание новых рабочих мест, продвижение современных стандартов и технологий производства, повышение оплаты труда, утверждение принципов социального партнерства, справедливости и прозрачности в трудовых отношениях, рост производительности труда и развитие профессиональных качеств работников.

Внешняя КСО предполагает взаимодействие с деловыми партнерами, поставщиками, потребителями, властями, обществом в целом. Компании, которые строят долгосрочные отношения с потребителями с учетом их интересов и производят необходимые товары или услуги высокого качества, безопасные, надежные, с должным уровнем сервиса, могут стать более

прибыльными. Наличие доверительных отношений с деловыми партнерами и поставщиками всегда эффективно для компании в плане установления приемлемых цен и сроков, качества поставок и т.д.

Интеграция в местные сообщества имеет большое значение для компаний, которые, как правило, набирают большую часть своих работников на местном рынке труда и поэтому прямо заинтересованы в их квалификации и работоспособности. В регионе присутствия компании являются не только работодателями, но и активными участниками общественных процессов. Они обеспечивают профессиональное обучение, принимают на работу социально неблагополучных людей, спонсируют местные спортивные и культурные акции, оказывают помощь благотворительным и экологическим фондам и т.д., что, в конечном счете, влияет на их конкурентоспособность.

К внешней КСО также отнесена охрана окружающей среды. Одним из условий сохранения окружающей среды является внедрение ресурсо- и энергосберегающих технологий. Уменьшение вредных выбросов, сокращение потребления природных ресурсов положительно сказывается на бизнесе, в том числе через уменьшение счетов за энергоносители и переработку отходов, сокращение экологического налога и др. С точки зрения экологии, природоохранные инвестиции обычно называются выгодными как для бизнеса, так и для окружающей среды.

1.2. Основные мотивы социально ориентированного поведения бизнеса

Одним из аспектов проблематики КСО является мотивация компаний к социально ориентированному поведению. Всегда важно понять, что заставляет компанию демонстрировать такое поведение, поскольку КСО носит добровольный характер и предполагает издержки. Именно по этой причине многие отечественные бизнесмены считают, что их социальная ответственность состоит только в том, чтобы организовать рабочие места, платить зарплату и налоги, и, по возможности, не загрязнять окружающую среду, а обществу помогать только добровольно, по мере возможности.

Кроме издержек, должны быть определенные выгоды от КСО. Выгоды имеются, они многочисленны, но не всегда очевидны и не до конца осознаются отечественным бизнесом. Поскольку белорусская практика КСО имеет небольшую историю, для демонстрации данных выгод более показателен опыт развитых экономических стран.

Действительно, поскольку основная цель бизнеса – извлечение прибыли, вполне понятно нежелание владельцев бизнеса уменьшать эту прибыль, инвестируя определенную ее часть в развитие общества. Однако они оказываются правы только в краткосрочной, а не долгосрочной перспективе, потому что сегодня КСО является общепризнанным фактором конкуренции, способствующим росту объема продаж. Результаты опросов в странах Европы показывают, что 75% респондентов предпочитают покупать товар тех компаний, которые с уважением относятся к решению социальных

проблем. От них не отстают российские потребители. Уже в 2003 г. 32% россиян не желали покупать продукцию социально безответственных компаний, а 42% - были готовы за экологически чистый товар платить на 10% больше [12, с. 32]. И хотя главными факторами при покупке по-прежнему являются цена, качество и т.д., в последнее время во всем мире растет число потребителей, предпочитающих продукцию тех компаний, которые указывают на отсутствие генетически модифицированных ингредиентов в товаре или отмечают, что при его производстве не используется детский труд и т.д. Намерения потребителей воплощаются в действие – приобретение продукции, покупку акций и т.д.

Другим мотивом КСО является сокращение операционных издержек в результате внедрения экологически эффективных технологий, таких как вторичная переработка, экономия энергопотребления, сокращение вредных выбросов и др. Например, корпорация *Xerox* ежегодно экономит сотни миллионов долларов с помощью программ вторичной переработки. Оргтехника имеет такой дизайн, который позволяет ее легко разбирать и перерабатывать. Белорусские компании, такие как Мозырский НПЗ, Новополоцкий НПЗ «НАФТАН», «Беларуськалий» и др., также имеют определенный опыт внедрения ресурсо- и энергосберегающих технологий, что подтверждается экологическими сертификатами соответствия.

Некоторые эксперты считают, что программы сокращения операционных издержек не являются программами КСО, потому что их основной целью является не социальная ответственность как таковая, а максимизация прибыли. С данным мнением можно было бы согласиться, если бы не вопрос о том, почему компании, принимая решение о снижении влияния на окружающую среду, должны забывать об основной цели своей деятельности.

Этот вопрос снимается, если программы такого рода рассматривать как часть репутационного менеджмента, или управления репутацией (имиджем). Хорошая репутация приносит свои выгоды. Действительно, компании с хорошей репутацией проще сохранить и увеличить свою клиентскую базу, поскольку сегодня потребителям есть из чего выбирать. Хорошая репутация создается благодаря выпуску качественной продукции. Например, представитель *General Motors* в Тольятти сообщил, что *GM* будет работать с поставщиками из России, если их система управления качеством будет соответствовать стандарту ISO 9000. Это пример прямой зависимости между хорошей репутацией и возможностью наладить взаимовыгодное сотрудничество. Он должен быть показателем и для белорусских предприятий, планирующих выход на международный рынок.

Программы социальной ответственности помогают предотвратить скандалы, способные нанести ущерб репутации компании. Это особенно важно для розничных фирм, владеющих брендами с высокой стоимостью. По мнению экспертов, фактор социальной ответственности составляет 25% деловой репутации компании [12, с. 32]. По ряду причин именно розничные компании чаще всего становятся объектами нападков со стороны прессы,

защитников прав потребителей, экологов и других активистов. История знает случаи, когда стоимость брендов и, соответственно, акций падала после того, как общественность узнавала о нарушении компанией принципов КСО. Так, в 1990-е гг. в погоне за дешевой рабочей силой один из субподрядчиков фирмы *Nike* использовал детский труд в Китае, а нести ответственность пришлось самой корпорации. Ей пришлось приложить огромные усилия, чтобы обелить свою репутацию.

Управление репутацией тесно связано с другим мотивом КСО – лояльностью потребителей. Лояльность – постоянство выбора продукции – достигается благодаря хорошему имиджу компании: именно он определяет, что потребитель выберет продукцию этой компании, а не ее конкурента, у которого имидж слабее, хотя тот выпускает продукцию того же качества. В результате растут не только продажи, но и силами самих потребителей осуществляется продвижение товара социально ориентированной компании, что сокращает издержки компании на рекламу.

Участие в КСО оказывается привлекательным для инвесторов. Любой инвестор оценивает весь спектр рисков, так как компания может быть привлекательна с точки зрения своей текущей прибыльности, но крайне неустойчива с точки зрения экологической и социальной. Поэтому, если компания предоставляет полную о себе информацию, она выполняет требования в области корпоративного управления, ее отчетность прозрачна, это облегчает инвестору принятие решения, а компании – доступ к капиталу.

Особо следует отметить решение кадровых вопросов и повышение лояльности персонала. Социально ответственная компания располагает более широкими возможностями, чтобы привлечь и удержать в компании талантливых и энергичных специалистов. В подтверждение можно привести решение основателя компании *Johnson u Johnson*, который в 1900 г. стал оплачивать своим сотрудникам отпуск, что было невиданной по тем временам роскошью и щедростью. С современной точки зрения это можно назвать только социальной ответственностью, хотя возможно, что у самого Джонсона были другие, меркантильные цели – удержать квалифицированный персонал.

Грамотная социальная политика не останется незамеченной персоналом и будет способствовать его мотивации. Мотивированный персонал повысит производительность труда, не будет бегать с одного предприятия на другое, будет лучше работать с клиентами, а это увеличит продажи.

Лояльность персонала приносит ощутимые выгоды компании, особенно если она проявляется не только по отношению к самой компании, но и по отношению к выпускаемой продукции. С маркетинговой точки зрения сотрудник-энтузиаст, боготворящий торговую марку своей компании, – настоящая находка. В этом отношении многие работодатели завидуют *Harley-Davidson*, где каждый работник способен заменить целое рекламное агентство. 40% сотрудников завода корпорации приезжают на работу на мотоцикле, который же сами и выпускают. Корпорация *Harley-Davidson* не имеет своей маркетинговой службы, потому что функции по продвижению

товара выполняют сами сотрудники, не требуя за это дополнительного вознаграждения.

Однако основным мотивом остается улучшение отношений с властями, государством. КСО-инициативы компаний по поддержке социально незащищенных слоев населения или уязвимых сфер общества, социальные инвестиции способствуют устойчивому развитию регионов присутствия и общества в целом. Поэтому таким компаниям намного проще вести переговоры относительно лицензий и разрешений, у них больше шансов на отмену существующего законодательного регулирования и предотвращение введения нового регулирования. Во многих странах им предоставляются налоговые льготы, доступ к льготным кредитам и займам и др.

Таким образом, существует множество разнообразных мотивов и стимулов, способных заставить компании реализовать свою социальную ответственность перед обществом. Несмотря на разный характер, эти мотивы нередко оказываются взаимосвязанными между собой.

1.3. Формы корпоративной социальной ответственности

Впервые ответственность бизнеса перед обществом проявилась под видом благотворительности в античном Средиземноморье. Обычай пожертвований на благотворительные цели получил широкое распространение в древней Греции, Риме, Египте. Так, Платон завещал часть своих денег Академии, носившей его имя; Теофраст, возглавивший аристотелевский Лицей, распорядился, чтобы после его смерти содержание этого учебного заведения оплачивалось из оставленных им средств. Птолемеи, правившие Египтом, основали знаменитую Александрийскую библиотеку и оказывали ей постоянную материальную поддержку. Хотя эти образовательные институты во многом предопределили развитие мировой культуры, большинство древних греков не знали об их существовании, так как в повседневной жизни им гораздо чаще приходилось иметь дело с приютами и больницами. Действительно, многие жертвователи оставляли свое имущество или деньги храмам для содержания существовавших при них приютов и больниц. Пожертвования привлекались также для реализации других проектов на благо общества, например, для сооружения памятников и общественных зданий, выплаты денежных пособий беднякам и др.

Это связано с тем, что в античном социуме частная филантропия и государственные мероприятия не различались, так как личное богатство предполагало высокую гражданскую ответственность и влекло за собой множество обязательств по отношению к обществу. Так как институциональных механизмов, обеспечивающих обычный сбор налогов, не существовало, налогообложение часто осуществлялось в форме открытой подписки, имевшей целью поддержание того или иного гражданского проекта. И в греческом полисе, и, позже, в республиканском Риме щедрость считалась общественной (иными словами, политической) добродетелью и ценилась выше, чем любые другие нравственные качества [13].

Не менее известна благотворительная деятельность российских меценатов XVIII-XIX вв.: Демидовых, Шереметевых, Морозовых и др. Одной из особенностей российского частного бизнеса тех времен стал союз предпринимательства и благотворительности. Для его возникновения имелись разные причины. С одной стороны, предприниматели были заинтересованы в квалифицированных работниках, способных овладеть новым оборудованием и технологиями в условиях растущей конкуренции, поэтому они отчисляли огромные средства на образование, прежде всего, профессиональное. С другой стороны, благотворительность была продиктована причинами религиозного характера, а также давними традициями милосердия на Руси, осознанием потребности помогать другим.

Примерами благотворительных учреждений являются Мариинская и Первая градская больницы, Шереметевский дом и др. По инициативе просвещенных дарителей развивалась наука, открывались уникальные театры и музеи: Третьяковская галерея, Бахрушинский театральный музей, Московский Художественный театр, Музей изящных искусств, Философский и Археологический институты, Морозовские клиники, Коммерческий институт, Торговые школы Алексеевых и т. д.

Благотворительная деятельность была распространенной практикой и в Беларуси в XIX – начале XX вв. Представители финансовых кругов, крупные фабриканты и купцы наравне с просвещенными дворянами внесли свою лепту в дело призрения малоимущих, сирот и убогих. Владея значительными капиталами, они считали своим долгом жертвовать его часть на благое дело. В Национальном историческом архиве Беларуси имеются документы об участии предпринимателей в строительстве и поддержке деятельности детских приютов, больниц, аптек, реальных училищ, Минского городского театра (ныне Национальный академический театр им. Я Купалы).

Широкое распространение благотворительности привело к тому, что благотворительность не только определила добровольный характер ответственности частного бизнеса, но к тому, что ответственность стала восприниматься исключительно через призму благотворительности.

Постепенно бизнес начинает осознавать, что благотворительность – не единственный способ служить обществу. В 1917 г. в Мичигане состоялось судебное заседание по иску братьев Додж, акционеров компании *Ford Motor*, не согласных с решением ее владельца Г. Форда инвестировать часть прибылей в развитие предприятия, снизив при этом цену на модель Т. Уже тогда Г. Форд обозначил цель компании *Ford Motor*, которая заключалась не только в том, чтобы делать деньги, быть доходным предприятием, но и в том, чтобы служить обществу [14, с. 101]. Утверждение Г. Форда о необходимости служения бизнеса обществу было не только раскритиковано акционерами. Тот же суд в 1919 г. удовлетворил иск братьев Додж о получении максимальных дивидендов. Дело в том, что в начале века понятие КСО не увязывалось с финансовой деятельностью корпорации, поэтому братья Додж не видели возможности получения прибыли от компании, нацеленной на удовлетворение потребностей общества. Поскольку

большинство акционеров инвестируют в компанию не для того, чтобы внести изменения в общественное развитие, а получить возврат своих денег с хорошими дивидендами, нельзя не признать, что решение братьев Додж подать в суд на Форда носило исключительно рациональный характер.

Через 80 лет в 1999 г. правнук Г. Форда попытался снова убедить акционеров в важности служения корпорации *Ford Motor* обществу и добился успеха, получив поддержку от акционеров. Это произошло потому, что отношение акционеров компании к реализации идей служения обществу, корпоративной социальной ответственности кардинально изменилось.

Главное изменение коснулось, прежде всего, типов компаний. Изначально дискуссия о социальной ответственности велась по отношению к корпорациям, которые являются наиболее распространенной формой современного предприятия. Однако вскоре стало понятно, что социальная ответственность присуща всем типам организаций, предприятий и компаний, разного размера и формы собственности.

Другое изменение коснулось лидерства движения за социальную ответственность. Практические действия бизнеса возглавила ООН через международную инициативу «Глобальный договор», который действует с 26 июля 2000 г. и нацеливает бизнес на решение наиболее острых проблем общества на глобальном и на региональном уровне через развитие практики КСО. Это добровольное объединение международных организаций и компаний на базе 10 принципов, включающих нормы и стандарты в области прав человека, трудовых отношений, запрещающих принудительный и детский труд, охраны окружающей среды и противодействия коррупции [2]. Сегодня Глобальный договор объединяет более 9000 членов.

Если практика КСО в западных странах имеет достаточно долгую историю, то для стран СНГ она началась в конце 1990-х – начале 2000-х гг. Одна из особенностей постсоветской практики КСО заключается в том, советские стереотипы были перенесены и в наше время. Народ по-прежнему воспринимает КСО как благотворительность, которую вместо государства должен реализовывать частный бизнес. Смещение ответственности с благотворительностью является самым распространенным заблуждением, которое к тому же постоянно тиражируется. Российские бизнесмены жалуются, что им приходится подключать свои службы безопасности, чтобы проверять просителей, которые хотят получить в подарок фотоаппараты, телевизоры, стиральные машины по случаю разных праздников. По их мнению, игра в социальную ответственность негативно сказывается на компании, так как приучает население вымогать деньги у бизнеса [15].

Социальную ответственность часто увязывают с деловой этикой, поэтому определение моральных ориентиров в бизнесе является очень актуальным. Можно ли поставить знак равенства между понятиями «нравственный бизнес» и «законный бизнес»? Перед кем и за что несут ответственность менеджеры компаний? Можно ли считать морально оправданными бонусы в 32 млрд. долларов, которые американская страховая компания AIG выплатила своим топ-менеджерам, из суммы, выделенной

правительством США на поддержку компании в условиях финансового кризиса? Как бы то ни было, решение вопросов нравственного характера тесно увязано с пониманием КСО и ее форм.

КСО реализуется в различных формах. Если благотворительность, спонсорство и социальные инвестиции известны многим, другие формы менее известны и проходят, как правило, как благотворительность, хотя и отличаются от нее по содержанию. Перечень представленных ниже форм КСО составлен на основе различных классификаций.

1. **Благотворительность** – адресная денежная или натуральная помощь (предоставление продукции, транспорта, призов, оплата счетов и т.п.), выделяемая компанией для проведения социальных программ.

2. **Благотворительный маркетинг** – выплата части отдельных транзакций в пользу избранного доброго дела (на установку Интернета в детском доме, покупку необходимых вещей). Он также известен как «политика процента», когда каждый сотрудник решает, на что потратить 1% от своего подоходного налога: в детский сад, больницу, фонд или общественную организацию, которым требуется помощь. Другой пример из белорусской практики – акция «Сотворим добро вместе!», в рамках которой 100 рублей с каждой пачки упаковки пельменей, вареников, блинчиков СООО «Кухня мастера» перечислялись на счета Детского дома №7 г. Минска и шесть детских домов в каждой области республики.

3. **Волонтерство** – добровольная и бесплатная помощь сотрудников компании местному сообществу. ИП «ВАТ» каждую весну высаживает деревья в Молодечненском районе, НКО ПО «АРГО» занимается очисткой водоемов (возле СШ № 160 в г. Минске и др.).

4. **Корпоративная благотворительность** (продвижение социально значимой проблемы): предоставление ресурсов для привлечения внимания общественности к конкретной социальной проблеме («Кока-Кола Бевриджиз Белоруссия» организует фестивали юных экологов «Живая вода»).

5. **Социальное предпринимательство** – предпринимательская деятельность, нацеленная на решение социальных проблем через организацию специализированных предприятий, прежде всего, для инвалидов (по зрению, слуху и т.п.). Такова деятельность ПЧУП «Цветлит» ОО «Белорусское общество глухих».

6. **Социальные инвестиции** – форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных программ, направленных на снижение социального напряжения в регионе ее присутствия и повышение уровня жизни различных слоев общества.

7. **Социальный маркетинг** – проведение мероприятий или кампаний, направленных на изменение поведения конкретной группы людей для улучшения общественного здоровья, защиты окружающей среды и др. Например, ОАО «Савушкин продукт» реализует проект «Школьное молоко» для улучшения здоровья школьников г. Минска.

8. **Спонсорство** – осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, оказания услуг,

проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица на условиях распространения спонсируемой рекламы о спонсоре. Например, ИП «Кока-Кола Бевриджиз» является спонсором НОК Беларуси, а ЗАО «Пинскдрев» - спонсором Ассоциации инвалидов-колясочников.

9. **Стратегия бизнеса**, когда социальная ответственность полностью интегрирована в систему принятия компанией стратегических решений, т.е. компания ведет бизнес в соответствии с принципами деловой этики и уважительного отношения к людям, сообществам и окружающей среде. Поскольку в условиях глобализации взаимодействия бизнеса и государства невозможно без гражданского общества, эту форму российские эксперты называют **социальным партнерством**.

10. **Филантропия** – пожертвования в виде грантов, подарков, товаров или услуг непосредственно организации или индивиду. ИП «ИНКО-ФУД» ООО взял шефство над детской вспомогательной школой г. Бреста и по праздникам одаривает воспитанников подарками, ОАО «Приорбанк» подарил микроавтобус Белорусскому детскому хоспису в Боровлянах.

1.4. Корпоративная социальная ответственность в условиях экономического кризиса

Признавая высокую значимость КСО, нельзя не отметить, что эта идея не рассчитана на кризис. Она родилась в благополучных странах в благополучные времена. С одной стороны, работники могли требовать от работодателей большего внимания к своим запросам, а обеспеченные покупатели – выбирать экологически чистые товары. С другой стороны, процветающие компании могли больше денег тратить на улучшение условий труда работников, на ресурсо- и природосберегающие технологии, благотворительность и поддержку НКО.

Дискуссия о корпоративной социальной ответственности обостряется в условиях кризиса, который становится не только проверкой финансовой устойчивости компаний, но и проверкой оптимальности программ КСО. Компаниям предъявляются жесткие требования, касающиеся изменения, прежде всего, социально-ориентированных проектов. А, поскольку в период спада социальная активность бизнеса традиционно снижается, уменьшение социальных расходов является естественной реакцией компании на кризисные явления в экономике. Поскольку КСО в краткосрочной перспективе – это всегда издержки, то первое, что делают компании – сокращают расходы на благотворительность. Далее идет сокращение персонала, снижение зарплаты и т.п. Конечно, в целях экономии можно сократить персонал, можно лишить сотрудников социальных гарантий, но едва ли это станет для бизнеса выходом. Если компания не желает терять репутацию социально ответственной, ей следует помнить о том, как в похожей ситуации поступил К. Мацусита, основатель корпорации *Matsushita Electric*, известной сегодня под названием своего самого распространенного бренда *Panasonic*, отправив продавать товар.

Конечно, необязательно отправлять сотрудников распродавать выпускаемую продукцию, так как это могут быть трактора, большегрузные самосвалы, телевизоры и т.п. Однако пример японского предпринимателя свидетельствует о том, как важно сохранить квалифицированный персонал, который впоследствии отплатит высокой производительностью труда и лояльностью по отношению к компании. Результаты лояльности персонала мы знаем.

Что касается издержек, то их можно минимизировать разными способами. Например, если компания будет разделять социальные расходы с потребителями и сотрудниками (программа пожертвований и волонтерство), то она может получить полноценную благотворительную программу за минимальные деньги, одновременно решая маркетинговые и кадровые задачи, развивая лояльность потребителей и сотрудников. Другой способ – реализация совместных программ с другими компаниями или местными властями, так как при небольших расходах каждого донора общий результат может оказаться весьма впечатляющим. Компании также не стоит полностью отказываться от программ, которые стали ее визитной карточкой. Она может уменьшить финансирование, добавить в программу нефинансовые ресурсы или разделить платежи на несколько траншей, но отказ от социальных программ или поддержки партнеров может послужить плохим знаком для стейкхолдеров.

Кроме малой затратности, идеальная социальная программа компании в кризисных условиях должна отвечать и другим важным критериям. В частности, она быть предназначена для тех, кому особенно нужна помощь в нелегкие времена и основана на их запросе; в этом случае ее приоритеты согласуются с интересами всех заинтересованных сторон. Кроме того, она должна способствовать реализации инициативы и активизации собственных ресурсов стейкхолдеров и, в конечном счете, менять ситуацию, а не порождать иждивенчество. Она также должна отвечать PR-интересам компании [16].

Эксперты считают, что в кризисных условиях, равно как и в ситуации экономической стабильности, социальная программа субъекта хозяйствования должна, прежде всего, согласовываться с приоритетами государственной политики, потому что кризис – это время, когда компания может укрепить свою репутацию, а может легко ее потерять. В то же время, кризис – это не только дополнительные проблемы, но и новые возможности, реализация которых позволит в будущем вполне реально сократить издержки, неизбежные для социально ответственных компаний, и снизить сопутствующие риски.

Глава 2. БЕЛОРУССКАЯ МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

2.1. Характер и содержание корпоративной социальной ответственности

Практически все эксперты признают текущий экономический кризис уникальным, не имеющим аналогов в прошлом, и называют в качестве причин его возникновения кардинальные изменения в экономическом базисе, в частности, качества производительных сил и позиции наемного работника по отношению к капиталу. Работник перестал быть придатком машины, что было характерно для индустриальной экономики. Полностью изменило ситуацию появление работников знаний (*knowledge workers*), которые не только участвуют в производстве продукта, но и вносят вклад в капитал компании, который, при увольнении из компании, можно унести с собой. Поскольку доля неосязаемых активов постоянно растет и в целом ряде бизнесов становится доминирующей, наемные работники, становясь обладателями части таких активов, в особенности знаний, де-факто становятся собственниками.

Однако не в меньшей степени кризис был вызван разрушением традиционных морально-этических основ бизнеса. Известно, что у истоков либерального капитализма стояли купцы, следовавшие принципам доверия, ответственности, уважения к клиенту и партнерам. Хотя и тогда встречались примеры неэтичного поведения в бизнесе, они были исключением, а не нормой. После этапа хищнического капитализма, породившего сильные отклонения от исходных начал, экономика вошла в русло цивилизованного постиндустриального капитализма. Для созидательного разрешения его внутренних противоречий имелись все механизмы: развитая демократия, профсоюзы, правовые механизмы и т.д. Однако основополагающие нормы морали и этики бизнеса, такие как доверие и ответственность, в полной мере не вернулись. Именно отсутствие доверия является одним из самых сильных видимых факторов сегодняшнего кризиса.

Известный российский экономист О.С. Виханский считает, что современный глобальный кризис является предвестником возникновения экономической системы нового типа, а в перспективе и новой общественной формации. По его мнению, новая экономическая система будет рыночной, так как суть экономики как одной из составляющих общества – это создание ценностей и обмен ими. Ее краеугольным камнем останется свобода выбора, а отличительной особенностью станет более сложная и многогранная система регламентации экономического поведения, причем не столько государством, сколько различными общественными институтами [17].

Эксперт отмечает наиболее характерные черты новой экономической системы, которые начинают складываться уже сейчас. Среди них гораздо более действенное и активное влияние различных общественных и государственных институтов на экономику через непосредственное подключение к экономической деятельности, а также через различные

механизмы регулирования и косвенного воздействия; усиление регуляторной функции государств в экономике как на уровне отдельных стран, так и на глобальном уровне посредством международных экономических институтов, а также выработки унифицированных норм регулирования локальных и страновых экономик; усиление влияния на бизнес и, соответственно, на экономику в целом внешних стейкхолдеров: покупателей, деловых партнеров, местных сообществ, общественных организаций, движений и т.п. по мнению эксперта, все это меняет природу бизнеса, заставляет его в большей степени, чем раньше, ориентироваться на общественные нужды. Бизнес все больше выходит за пределы собственно экономической сферы деятельности, а контуры экономической подсистемы общества все более переплетаются с другими сферами общества, в особенности с наукой, образованием, экологией. Это делает ориентацию на общественные потребности наряду с заботой о собственных интересах залогом успеха бизнеса [17]. Главный вывод О.С. Виханского состоит в том, что в условиях кризиса неперенным условием выживания бизнеса (каким бы сильным и независимым он ни был) является его общественное признание. Справедливость данного вывода нельзя не признать, ибо он подкреплен практикой корпоративной социальной ответственности, которая оказала влияние на ведение бизнеса в Республике Беларусь.

Любое новое явление требует изучения. Как упоминалось во Введении, первое в Беларуси комплексное исследование практики КСО было проведено Белорусским государственным экономическим университетом в 2007-2010 гг. Его научная ценность состоит в том, что изучение сущности социальной ответственности будущих работников осуществлялось с ориентацией на корпоративную социальную деятельность отечественных бизнес-структур, выступающих основой дальнейшего социально-экономического развития белорусского общества. Это позволило выявить специфику отечественной модели КСО для разработки рекомендаций в плане продвижения феномена и реализации аспектов социального партнерства. Его научная ценность также в том, что основные результаты послужили основой для сравнительного анализа настоящего исследования «Корпоративная социальная ответственность белорусского бизнес-сообщества», проведенного в 2011-2012 г.

Данная глава содержит анализ части данных опроса, которые касаются решения задач по определению отношения белорусских компаний к феномену КСО в условиях экономического кризиса для систематизации существующего опыта в плане социально ответственного ведения бизнеса и выявления динамики развития отечественной практики КСО.

Анализ данных 2011 года показал, что абсолютное большинство белорусских компаний-респондентов (88,8 %) считает, что **у бизнеса и бизнес-организации должна быть социальная ответственность перед обществом**. Это мнение не разделяют 3,8 % компаний-респондентов, затруднились ответить – 6,4 %. Полученные данные коррелируют с результатами опроса 2008 года (88,9 %, 3,7 % и 7,1 % соответственно). Это

свидетельствует о том, что белорусский бизнес в целом осознает необходимость учета интересов общества в своей деятельности, но как и три года назад, у каждого десятого респондента (10,2 %) нет четкой ориентации.

Как и в 2008 году, наибольшее количество положительных ответов было получено от представителей крупного бизнеса (93,4 % и 91,1 % соответственно), поскольку именно крупные компании, обладающие соответствующими финансовыми ресурсами, способны в большей степени сочетать цели в области экономики и социальных отношений. Хотя средние и малые компании обладают меньшими ресурсами для участия в практике КСО, большинство из них (86,3 % и 82,9 % соответственно) также признает ответственность бизнеса и бизнес-организации перед обществом.

Определенный интерес представляет сравнение ответов конкретных респондентов, занимающих различные позиции (статусы) в иерархической структуре организации: собственников компаний и/или топ-менеджеров, руководителей среднего звена управления и рядовых специалистов из числа экономистов, юристов, ИТР. Мнение топ-менеджеров всегда решающее, так как в их решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе деятельности и управления организацией, именно через них преломляются организационные цели, интересы, связи и нормы. Если за ошибку индивида при покупке какого-то товара, он расплачивается сам, тогда как за ошибочное управленческое решение руководителя бизнеса расплачиваются другие – персонал, потребители, местное сообщество и т.п. Именно поэтому отношение топ-менеджеров к вопросам социальной ответственности является очень важным, даже знаковым фактором для понимания специфики белорусской практики КСО.

Сравнение результатов по статусу респондентов, полученных в ходе исследования 2008 и 2011 годов, подтвердило, что собственники и главные руководители компаний представляют собой экспертный уровень, задавая ценности социальной ответственности деловой организации и бизнеса в целом. Подавляющее большинство собственников и топ-менеджеров разделяют мнение об обязательной социальной ответственности предприятия перед обществом; среди них наименьшее число тех, кто не согласен или затрудняется с выбором ответа (см. табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Считаете ли Вы, что у бизнеса и бизнес-организации должна быть социальная ответственность перед обществом?

Вариант ответа	Собственник компании / топ-менеджер		Руководитель среднего звена управления		Специалист	
	2008 г.	2011 г.	2008 г.	2011 г.	2008 г.	2011 г.
Да	96,4%	92,1%	85,4%	86,7%	89,0%	89,3%
Нет	1,8%	2,6%	8,3%	4,2%	1,9%	3,8%
Затрудняюсь ответить	1,8%	3,9%	6,3%	8,5%	8,6%	5,7%

Данную ситуацию можно трактовать двояко. С одной стороны, можно предположить, что информация о КСО в силу относительной новизны данного феномена для белорусского бизнес-сообщества пока является

достоянием высшего руководства предприятий и компаний, которое не считает необходимым довести данную информацию до руководителей среднего звена и рядовых специалистов, а те, по своему статусу, не занимаются вопросами стратегического управления компанией. С другой стороны, в силу того, что в корпоративном управлении феномен социальной ответственности учитывается, как правило, при принятии стратегических решений, которые осуществляются высшим руководством компании, можно предположить, что именно высшее руководство (экспертный уровень) оставляет за собой право присоединяться к практике КСО, формулировать политику социальной ответственности и реализовывать ее на предприятии. Таким образом, в целом социальную ответственность перед обществом признают работники компаний на всех исследуемых уровнях, однако необходимость учета интересов социума в своей деятельности в большей степени отмечают представители высшего руководства и специалисты.

Белорусские субъекты хозяйствования, осознав и признав необходимость социально ответственного характера современного бизнеса, все активнее начинают оперировать термином КСО. Логически возникает вопрос о том, какой смысл они вкладывают в данное понятие. Понятие КСО включает достаточное количество составляющих, но в своей актуальной интерпретации предполагает учет и достижение баланса противоречивых интересов всех заинтересованных сторон, или стейкхолдеров, которые оказывают влияние на решения, принимаемые компанией, или сами находятся под воздействием этих решений. Именно поэтому понимание сущности КСО традиционно увязывают с его объектом.

Результаты опроса белорусских компаний 2008 года выявили определенные трудности в осознании отечественным бизнес-сообществом сущности феномена КСО. Сначала это было подтверждено ответами компаний-респондентов на вопрос о **содержании социальной ответственности бизнеса**. Специфика данного вопроса в том, что перечень вариантов ответа включал наиболее оптимальный вариант – это «вклад бизнеса (организации) в развитие общества (его экономическую, социальную и экологическую сферы), связанный напрямую с основной деятельностью организации и выходящий за рамки определенного законом минимума». Он поглощает собой все остальные представления о том, что же такое корпоративная социальная ответственность.

Однако, несмотря на наличие оптимального варианта ответа, большинство респондентов для определения содержания феномена КСО выбирали различные направления корпоративной социальной деятельности. Если проранжировать данные направления, то первые три ранга в опросе 2008 года получили «производство качественной продукции и услуг» (77,0%), «инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам» (61,0 %) и «улучшение условий труда» (59,1 %). В пятерку значимых направлений попали «соблюдение требований законодательства во всех сферах» (47,2 %) и «выплата легальных высоких зарплат» (42,7 %). Позицию «вклад бизнеса (организации) в развитие общества» и «вложение

денег в производство» выбрал лишь один из трех респондентов – 33,0 % и 30,9 %. Все остальные направления, как правило, внешней КСО отметили менее 25 % компаний-респондентов (см. табл. 2.2.). Отмеченный разброс частот выбора направлений, которые в контексте мирового опыта увязываются с КСО, обозначил отсутствие системного подхода к социальной ответственности в белорусском бизнес-сообществе.

Результаты опроса 2011 года выявили положительную динамику восприятия и интерпретации отечественным бизнес-сообществом содержания социальной ответственности по всем показателям. Лишь у одного направления «производство качественной продукции и услуг» имеет место снижение значимости с 77,0 % в 2008 году до 62,0 %³ в 2011 году; тем не менее, данное направление сохранило свое место в тройке наиболее значимых, по мнению респондентов, направлений КСО (см. табл. 2.2). Это означает, что белорусские бизнесы по-прежнему видят свое социальное предназначение в том, чтобы удовлетворять общественные потребности в определенных продуктах и услугах высокого качества.

Таблица 2.2 – В чем, на Ваш взгляд, заключается социальная ответственность бизнеса и бизнес-организации?

Содержание / направления КСО	2008 г.	2011 г.
Производство качественной продукции и услуг	77,0%	62,2%
Инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам	61,0%	64,9%
Улучшение условий труда	59,1%	60,2%
Соблюдение требований законодательства (трудового, налогового, экологического и др.)	47,2%	48,0%
Выплата легальных высоких зарплат	42,7%	48,6%
Вклад бизнеса (организации) в развитие общества (его экономическую, социальную и экологическую сферы), связанный напрямую с основной деятельностью организации и выходящий за рамки определенного законом минимума	33,0%	47,2%
Вложение денег в производство	30,9%	45,4%
Благотворительность и филантропия (помощь бедным, инвалидам, сиротам и т.п.)	24,5%	36,1%
Поддержка социально уязвимых сфер общества (культура, образование, спорт и др.)	23,2%	30,3%
Честность, прозрачность отчетности	20,1%	30,3%
Помощь регионам присутствия (местным сообществам) в решении социальных вопросов	12,4%	16,5%
Учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел	11,1%	16,7%
Свой вариант ответа		1,6%

Отличие практики 2011 года состоит в том, что отечественные компании в большей степени увязывают КСО с инвестициями в развитие

³ Поскольку для оценки результатов нашего исследования статистически значимые различия определены в диапазоне после 5%, повышение или снижение конкретного показателя на 15% позволяет фиксировать его как статистически значимое изменение.

персонала и предоставлением социальных гарантий сотрудникам (64,9 %), улучшением условий труда на предприятии (60,2 %), а также соблюдением требований законодательства во всех сферах (48,0 %) и выплатой легальных высоких зарплат (48,6 %). Кроме того, имеет место определенный рост значимости такой позиции, как вложение денег в производство (на 14,5 %). Все это может свидетельствовать о том, что в условиях экономического кризиса произошло изменение направленности социальной ответственности от внешнего ее взаимодействия на внутреннее, обеспечивающее повышение эффективности внутренних бизнес-процессов.

Весьма показательным является повышение значимости таких направлений КСО, как благотворительность и филантропия – с 24,5 % в 2008 году до 36,1 % в 2011 году, честность, прозрачность отчетности – соответственно с 20,1 % до 30,3 %, помощь регионам присутствия (местным сообществам) в решении социальных вопросов – с 12,4 % до 16,5 %, учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел – с 11,1 % до 16,7 %, что свидетельствует об усилении этической составляющей поведения белорусских субъектов хозяйствования и их ориентации на соответствие мировой практике.

Полученные в ходе опроса 2011 года данные свидетельствуют о том, что в отечественном бизнес-сообществе начал складываться системный подход к восприятию феномена КСО. Белорусский бизнес в целом отождествляет КСО, прежде всего, с внутренней социальной политикой, в последнее время проявляющейся в заботе о работниках компании как главном ее ресурсе и внешней направленностью ответственности бизнеса перед обществом через производство качественной продукции и услуг, благотворительность и поддержку социально уязвимых сфер общества.

Подтверждением складывающейся системности в понимании феномена КСО может в определенной степени служить частота выбора оптимального ответа на вопрос о его содержании. Вариант ответа «вклад бизнеса (организации) в развитие общества» выбрала почти половина респондентов – 47,2 %, что на 14,2 % выше, чем в 2008 году. Если учесть, что на данный вопрос почти 17 % опрошенных отметили все варианты ответа, кроме оптимального, а по сути дела, указали на комплексный характер вклада бизнеса в общественное развитие, следует признать, что большинство белорусских бизнесов (64,2 %) приближаются к общепринятой в мировой практике интерпретации понятия социальной ответственности.

В 2008 году анализ представлений о содержании КСО не выявил больших различий среди крупных, средних и малых предприятий. В целом, представители белорусского бизнеса, независимо от размера их компаний, имели традиционное представление о своей социальной ответственности, увязывая ее, прежде всего, с производством качественной продукции, улучшением условий труда на предприятии, инвестициями в развитие персонала и выполнением социальных гарантий по отношению к сотрудникам, а также соблюдением требований законодательства во всех сферах и выплатой легальных высоких зарплат (см. табл. 2.3).

Опрос 2011 года выявил определенную зависимость значимости разных направлений КСО и размера компании. В частности, крупные и малые компании усилили интерес к направлениям внутренней КСО, таким как инвестиции в развитие персонала и выполнение социальных гарантий по отношению к сотрудникам, выплата легальных высоких зарплат, улучшение условий труда и др. Средние компании усилили интерес к этическим вопросам социальной ответственности, отметив такие позиции, как поддержка социально уязвимых сфер общества, помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов, благотворительность и др.

Хотя общую картину по республике отражает распределение ответов только крупных и малых предприятий, компании разного размера отличается общая особенность: заметное снижение значимости производства качественных товаров и услуг (при этом данное направление по-прежнему остается в тройке наиболее значимых составляющих КСО) и такое же повышение – вклада бизнеса в развитие общества (см. табл. 2.3).

Таблица 2.3 – В чем, на Ваш взгляд, заключается социальная ответственность бизнеса и бизнес-организации?

Компания \ Направления	Крупная		Средняя		Малая	
	2008г.	2011г.	2008г.	2011г.	2008г.	2011г.
Производство качественной продукции и услуг	72,3%	64,9%	84,2%	58,2%	79,1%	61,6%
Инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам	60,2%	68,0%	69,2%	64,7%	39,5%	54,8%
Соблюдение требований законодательства (трудового, налогового, экологического и др.)	46,6%	49,8%	51,1%	48,2%	39,5%	41,1%
Улучшение условий труда	51,8%	64,5%	72,2%	58,2%	53,5%	49,3%
Вклад бизнеса (организации) в развитие общества	41,9%	50,2%	24,8%	44,7%	23,3%	42,5%
Выплата легальных высоких зарплат	39,8%	50,2%	50,4%	50,0%	37,2%	39,7%
Поддержка социально уязвимых сфер общества	33,5%	34,7%	15,0%	28,2%	7,0%	19,2%
Вложение денег в производство	24,6%	45,6%	39,8%	47,6%	30,2%	39,7%
Благотворительность и филантропия	26,2%	35,5%	22,6%	36,5%	25,6%	37,0%
Честность, прозрачность отчетности	18,3%	32,0%	19,5%	30,0%	27,9%	24,7%
Помощь регионам присутствия (местным сообществам) в решении социальных вопросов	15,2%	17,4%	8,3%	14,7%	14,0%	17,8%
Учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел	15,2%	18,1%	5,3%	15,9%	11,6%	13,7%

Сравнительный анализ мнений конкретных представителей белорусских предприятий в 2008 году обнаружил определенное различие. Так, кроме ответственности перед потребителями своей продукции и персоналом предприятия, собственники компаний, топ-менеджеры и руководители среднего звена управления чаще, чем специалисты готовы оказать

поддержку социально уязвимым сферам общества и слоям населения, реализуя стратегический подход к управлению предприятием. Они уже осознают, что социально значимые акции могут принести компании такие ощутимые выгоды, как рост объема продаж, укрепление позиций бренда, улучшение ее репутации, внимание инвесторов и т.д. (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4 – В чем, на Ваш взгляд, заключается социальная ответственность бизнеса и бизнес-организации?

Направления	Статус		руководитель среднего звена управления		специалист	
	собственник компании / топ-менеджер		2008 г.	2011 г.	2008 г.	2011 г.
Производство качественной продукции и услуг	64,3%	67,1%	74,0%	65,5%	81,4%	58,2%
Инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам	60,7%	64,5%	61,5%	60,0%	61,4%	67,8%
Вклад бизнеса (организации) в развитие общества	44,6%	42,1%	28,1%	49,1%	31,0%	47,1%
Улучшение условий труда	42,9%	64,5%	69,8%	64,2%	59,5%	55,9%
Выплата легальных высоких зарплат	39,3%	52,6%	34,4%	45,5%	48,1%	49,4%
Поддержка социально уязвимых сфер общества (культура, образование, спорт и др.)	32,1%	25,0%	27,1%	27,9%	21,0%	33,0%
Благотворительность и филантропия	30,4%	36,8%	25,0%	32,7%	23,3%	37,9%
Вложение денег в производство	25,0%	60,5%	33,3%	47,9%	31,0%	39,1%
Помощь регионам присутствия (местным сообществам) в решении социальных вопросов	23,2%	17,1%	12,5%	16,4%	10,0%	16,5%
Соблюдение требований законодательства (трудового, налогового, экологического и др.)	39,3%	52,6%	51,0%	53,9%	47,6%	43,3%
Учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел	17,9%	14,5%	13,5%	11,5%	8,6%	20,7%
Честность, прозрачность отчетности	17,9%	28,9%	26,0%	32,1%	18,1%	29,5%

Опрос 2011 года показал, что в ответах представителей разных статусов не наблюдается серьезных отклонений от линейного распределения ответов респондентов. Сегодня собственники компаний и топ-менеджеры чаще ориентируются на инвестиции в развитие персонала (60,7 % в 2008 году против 64,5 % в 2011 году), улучшение условий труда (42,9 % и 64,5 % соответственно), выплату легальных высоких зарплат (39,3 % и 52,6 % соответственно), инвестиции в производство (25,0 % и 60,5 % соответственно), однако реже – готовы оказать поддержку социально уязвимым сферам общества (32,1 % и 25,0 % соответственно) и регионам присутствия в решении социальных проблем (23,2 % и 17,1 % соответственно) или учитывать общественные ожидания (17,9 % и 14,5 % соответственно).

В то же время руководители среднего звена управления и специалисты повысили значимость ряда этических аспектов КСО. Именно у них по сравнению с 2008 годом отмечается осязаемый рост значимости таких позиций, как вклад бизнеса в развитие общества (на 21,0 % и 16,1 % соответственно) и благотворительность (на 7,7 % и 14,6 % соответственно), а также учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел (на 12,1 % у специалистов) и др.

Весьма показательны результаты опроса об основных **направлениях КСО, которые должны реализовывать компании в зависимости от размера**. Если сравнивать данные по направлениям в целом (см. таблицу 2.5), то крупным компаниям и предприятиям по-прежнему вменяют в обязанность осуществлять социальную деятельность, как на внутреннем, так и внешнем уровне, что также соответствует мировой практике: выпускать качественную продукцию и услуги, улучшать условия труда, инвестировать в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам, выплачивать легальные высокие зарплаты, вкладывать деньги в производство, соблюдать требования всех видов законодательства, заниматься природоохранной деятельностью и ресурсосбережением. Международный опыт показывает, что сфера корпоративной ответственности должна находиться в фокусе интересов именно крупных организаций, тогда как малый и средний бизнес «задушен» налогами, административными поборами, поэтому пока еще недостаточно развит и не имеет необходимой финансовой базы не только для социальных программ, но и собственного развития.

Таблица 2.5 – Какие направления КСО должны поддерживать/реализовывать белорусские компании в зависимости от своего размера?

Направление	Компания		Средние		Малые	
	2008 г.	2011г.	2008 г.	2011г.	2008 г.	2011г.
Выпуск качественной продукции и услуг	81,5%	76,9%	71,0%	70,9%	69,9%	68,7%
Выплата легальных высоких зарплат	68,9%	59,2%	61,0%	50,0%	52,2%	49,6%
Инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам	71,5%	69,1%	62,3%	61,6%	42,5%	49,6%
Улучшение условий труда	72,0%	61,6%	64,1%	61,4%	62,3%	56,2%
Вложение денег в производство	67,0%	57,2%	53,6%	53,6%	42,2%	48,0%
Соблюдение требований трудового и налогового законодательства	66,0%	55,0%	62,0%	54,8%	60,2%	53,6%
Честность, прозрачность отчетности	57,5%	46,8%	50,7%	44,0%	47,8%	44,6%
Природоохранная деятельность и ресурсосбережение	62,5%	56,8%	44,3%	41,6%	32,5%	32,7%
Благотворительность и филантропия	56,7%	50,4%	30,3%	24,3%	11,4%	15,5%
Помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов	56,2%	44,0%	19,3%	14,3%	8,2%	7,8%
Поддержка социально уязвимых сфер общества	61,5%	49,4%	24,5%	21,3%	13,7%	12,6%

Средние компании должны поддерживать или реализовывать те же направления, что и крупные компании, однако в отличие от последних они в меньшей степени могут ориентироваться на природоохранную деятельность и ресурсосбережение, благотворительность, помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов, а также на поддержку социально уязвимых сфер общества. Средние компании более схожи с малыми, чем с большими компаниями, как в плане набора обязательных направлений социальной деятельности, так и в плане значимости направлений внешней КСО, невысокие удельные веса объясняются меньшими возможностями и меньшими ресурсами компаний среднего и малого размера.

В свою очередь, респонденты предъявляют к малому бизнесу еще менее жесткие требования в плане обязательных направлений КСО и касаются, прежде всего, выпуска качественной продукции и услуг, улучшений условий труда и соблюдения требований трудового и налогового законодательства. Сравнение результатов 2011 года с результатами 2008 года показало снижение всех исследуемых позиций, причем для всех компаний независимо от их размера, однако снижение удельного веса того или иного направления компенсируется сохранением его места в структуре приоритетов КСД.

Отличие практики 2011 года в том, что респонденты обозначили необходимость большего внимания крупных компаний к социально уязвимым сферам общества, незащищенным слоям населения и т.п. И хотя в условиях рецессии объемы финансирования направлений внешней КСО уменьшаются, внимание, прежде всего, крупного бизнеса к ним должно оставаться, так как именно крупный бизнес обладает необходимыми ресурсами для сохранения или поддержания определенной степени защищенности и стабильности данных групп стейкхолдеров в условиях кризиса. С высокой долей вероятности можно утверждать, что текущий экономический кризис расставил приоритеты в плане обязательности конкретных направлений корпоративной социальной деятельности, хотя и в несколько уменьшенных объемах, и определил ведущую роль крупного бизнеса по их реализации.

Поскольку в ходе исследования проверялась гипотеза о том, что поведение белорусских компаний определяется интересами всех заинтересованных сторон, или стейкхолдеров, особое понимание белорусскими бизнесами сущности и содержания социальной ответственности не могло не отразиться на их представлениях об **объекте КСО**. В нашем случае значимой информацией выступает понимание респондентами того, на кого они ориентируются в первую очередь, выполняя свой долг перед обществом.

Как и вопрос о содержании социальной ответственности бизнеса, вопрос об объекте КСО также содержит наиболее оптимальный вариант ответа «стейкхолдеры» с последующей его интерпретацией: «все заинтересованные стороны, имеющие отношение к организации (компания, предприятию), на которые оказывает влияние бизнес и которые, в свою очередь, могут повлиять на его успех», т.е. экономические агенты

(акционеры, потребители, персонал, деловые партнеры и др.), социальные группы, местные сообщества и властные структуры.

Результаты опроса показали, что взгляды представителей белорусского бизнеса на объект КСО претерпели изменения, обусловленные, несомненно, текущим экономическим кризисом. Как видно из таблицы 2.6, в 2011 году компании отдали предпочтение собственному персоналу – 66,9 % (увеличение более чем в 2 раза по сравнению с 2008 годом). Первостепенная ответственность перед персоналом обусловлена необходимостью сохранить наиболее квалифицированные кадры в условиях непростой экономической ситуации, чтобы выдержать конкуренцию с компаниями соседних стран. Потребители товаров или услуг компании/предприятия как объекты КСО отходят на второе место в иерархии, их значимость становится меньше (40,2%), что соотносится с полученными данными по другим вопросам, в частности с готовностью компаний снижать качество продукции. Однако, как и в 2008 году, и потребители, и персонал остаются основными объектами социальной ответственности отечественного бизнеса.

Таблица 2.6 – Что, по Вашему мнению, является объектом социальной ответственности?

Объект КСО	2008 г.	2011 г.
Персонал компании/предприятия	31,4%	66,9%
Потребители товаров или услуг компании/предприятия	46,4%	40,2%
Социально незащищенные слои населения (сироты, малоимущие, инвалиды и др.)	10,0%	29,3%
Социально уязвимые сферы общества (образование, спорт, культура)	2,9%	17,3%
Регионы присутствия организации (местные сообщества)	1,1%	11,8%
Стейкхолдеры, или все заинтересованные стороны, имеющие отношение к компании, на которые она оказывает влияние и которые, в свою очередь, могут повлиять на ее успех	6,9%	31,9%
Свой вариант ответа		3,2%
Нет ответа	1,3%	0,4%

Нельзя не отметить позитивное изменение отношения бизнес-сообщества Беларуси к внешним стейкхолдерам, которые, согласно опросу 2008 года, находились на периферии социальной ответственности. Так, социально незащищенные слои населения считают объектом КСО 29,3 % компаний-респондентов в 2011 году против 10,0 % в 2008 году, социально уязвимые сферы общества – 17,3 % против 2,9 %, регионы присутствия – 11,8 % против 1,0 % соответственно. Данные результаты свидетельствуют о том, что компании и предприятия республики начали осознавать влияние внешних стейкхолдеров (потребителей в том числе) на результативность функционирования бизнеса. В частности, они уже понимают, что КСО-акции и проекты приносят компании такие ощутимые выгоды: рост объема продаж, укрепление позиций бренда, улучшение ее репутации и т.д.

Значительное изменение коснулось и частоты выбора стейкхолдеров, как объединенной группы всех заинтересованных сторон, на достижения

баланса интересов которых должен ориентироваться бизнес. Если в 2008 году стейкхолдеров в качестве объекта своей социальной ответственности выбрали лишь 6,9 % респондентов, подтверждая тем самым традиционность представлений белорусского бизнес-сообщества о феномене КСО, то в 2011 году – уже 31,9 %, что свидетельствует о продвижении идеи социальной ответственности в нашей стране.

Согласно результатам опроса 2011 года, в ответах представителей разных по размеру предприятий существенных отклонений от линейного распределения ответов респондентов не наблюдается. Можно лишь отметить, что чем меньше размер компании, тем больше снижается значимость потребителей товаров или услуг предприятия как объекта КСО. Кроме того, представители малых компаний по сравнению с другими по размеру компаниями в качестве объектов социальной ответственности в меньшей степени склонны считать социально уязвимые сферы общества, а также регионы присутствия организации.

Опросы 2008 и 2011 гг. выявили определенное различие мнений об объекте КСО у представителей разных статусов. Так, в 2008 году, топ-менеджеры и руководители среднего звена управления, избрав в качестве объектов КСО потребителей своей продукции и персонал предприятия, были готовы чаще, чем специалисты, оказать поддержку социально уязвимым сферам общества и незащищенным слоям населения, реализуя стратегический подход к управлению предприятием. В условиях кризиса 2011 года отмечен существенный рост значимости всех групп стейкхолдеров. В частности, руководители высшего звена в 3 раза чаще, чем в 2008 году, стали рассматривать персонал компании в качестве объекта КСО, тогда как управленцы среднего звена и специалисты – в 2 раза. Показательно и увеличение значимости стейкхолдеров как оптимального варианта ответа на вопрос об объекте КСО: в 7 раз у топ-менеджеров, в 4 – у руководителей среднего звена управления и специалистов (см. табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Что, по Вашему мнению, является объектом социальной ответственности?

Объект	Статус	собственник компании / топ-менеджер		руководитель среднего звена управления		специалист	
		2008 г.	2011 г.	2008 г.	2011 г.	2008 г.	2011 г.
Персонал компании/предприятия		25,0%	76,3%	31,3%	65,5%	33,8%	64,8%
Потребители товаров или услуг компании/предприятия		50,0%	50,0%	42,7%	33,9%	45,7%	41,4%
Регионы присутствия организации (местные сообщества)		1,8%	18,4%	1,0%	9,7%	1,0%	11,5%
Социально незащищенные слои населения		14,3%	30,3%	12,5%	29,7%	8,6%	28,7%
Социально уязвимые сферы общества		3,6%	18,4%	5,2%	16,4%	1,9%	17,6%
Стейкхолдеры		3,6%	25,0%	7,3%	27,9%	8,1%	36,4%

Полученные данные свидетельствуют о специфике белорусской модели КСО в условиях экономического кризиса. Она заключается в существовании двух приоритетных направлений корпоративной социальной деятельности – инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам и производство качественной продукции и услуг, с одной стороны. С другой стороны, изменился объект КСО и внутренние стейкхолдеры (персонал) доминируют над внешними, хотя потребители по-прежнему остаются одним из основных объектов социальной ответственности белорусского бизнеса. В условиях экономического кризиса сохранение квалифицированного персонала является задачей номер один для компании, так как кризис не может длиться вечно, а инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам помогут такой персонал сохранить. В будущем он отплатит лояльностью по отношению к компании – высокой производительностью труда, качеством обслуживания, что увеличит объемы продаж, повысит репутацию компании и, в конечном итоге, увеличит ее капитализацию. Выбор персонала в качестве основного объекта КСО вполне согласуется с мнением Ф. Котлера, который считает, что, поскольку компании имеют разные возможности участия в практике КСО, им следует обращать внимание, прежде всего, на свой персонал [18].

В основе социальной деятельности белорусских компаний по-прежнему лежит экономическая ответственность – удовлетворение потребностей потребителей (общества) в товарах и услугах как главным источнике получения прибыли. Взаимосвязь между пониманием сущности КСО и ее конкретным адресатом имеет свое объяснение. Большинство компаний и их топ-менеджмент, руководствуясь целями стратегического развития, видят свою социальную ответственность в производстве качественных товаров и услуг, что предполагает ориентацию на конечных потребителей данных продуктов. В определенной степени это связано с необходимостью обеспечения конкурентоспособности белорусских компаний, которая выступает на первый план в практике социальной ответственности частного бизнеса и государственных предприятий Беларуси, с одной стороны. Данная необходимость становится очень актуальной в условиях экономического кризиса, когда падает спрос на произведенные товары и объемы их реализации, когда необходимо искать новые рынки сбыта и т.п.

По вопросу **о характере КСО** респонденты разделились на две большие группы (см. табл. 2.8). Первую группу составляют опрошенные, которые придерживаются мнения о добровольном характере КСО, так как бизнес должен развиваться по законам рынка, а государство должно перераспределять средства через налоги в социальные бюджеты; их чуть более половины – 53,6 %. Вторую группу составляют респонденты, которые признают, что без участия государства в деле развития КСО не обойтись, так как отсутствие налоговых льгот для социально ответственных компаний не способствует росту их социальной активности. Сторонников компромиссного варианта чуть менее половины – 47,6 %.

Сравнение с 2008 годом показало, что, несмотря на некоторое увеличение частоты выбора добровольного или компромиссного характера КСО, ситуация в целом не изменилась. Отметим, что в 2011 году некоторые респонденты выбирали более одного варианта ответа, что привело к превышению 100% всех ответов, а также могло повлиять на сокращение (с 8,7 % до 4,6 %) и без того небольшой группы сторонников законодательного принуждения бизнеса к социальной ответственности.

Таблица 2.8 – Как Вы думаете, каким должен быть характер КСО?

Характер КСО	2008 г.	2011 г.
Добровольным, т.к. бизнес должен развиваться по законам рынка, а государство должно перераспределять средства через налоги в социальные бюджеты	49,6%	53,6%
Необходимо законодательное принуждение бизнеса к социальной ответственности из-за последствий его деятельности и нежелания делиться	8,7%	4,6%
Компромиссный вариант, т.к. социально ответственные организации необходимо поощрять через доступ к льготам и кредитам	39,6%	47,6%
Свой вариант ответа	2,1%	0,8%

Такое соотношение вариантов ответа отчасти отражает мнение белорусского бизнес-сообщества об идеальном и реальном характере КСО. Отечественные компании и предприятия предпочитают вносить свой вклад в общественное развитие на добровольной основе. Идеальный характер в обобщенном виде выражен в одном из «своих» вариантов ответа: понятие КСО должно быть в самой сути предприятия, оно закладывается при его основании. В реальности отечественный бизнес не отказывается от получения доступа к налоговым льготам, льготным кредитам и т.п., которые предоставляет государство. И те компании, которые этот доступ получили в результате установления хороших отношений с властями, успешнее функционируют в условиях стабильности и легче справляются с кризисом. Можно предположить, что отечественный бизнес в целом проявляет определенное стремление к социальному партнерству с государством.

Сравнительный анализ представлений респондентов по поводу характера социальной ответственности их организаций не выявил значительных отличий от общего массива. Однако в практике 2011 года сильнее проявилась выявленная в 2008 году закономерность: чем меньше компания, тем чаще ее представители предпочитают добровольный характер КСО; чем крупнее компания, тем чаще ее представители выбирают компромиссный вариант (см. табл. 2.9).

Таблица 2.9 – Как Вы думаете, каким должен быть характер КСО?

Характер КСО	Компания		Средняя		Малая	
	2008 г.	2011 г.	2008 г.	2011 г.	2008 г.	2011 г.
Добровольным	44,0%	48,3%	54,9%	57,6%	58,1%	63,0%
Принудительным	5,8%	6,2%	12,0%	2,9%	14,0%	2,7%
Компромиссным	48,7%	53,3%	31,6%	44,1%	23,3%	35,6%

Кроме того, наблюдается обратная тенденция в плане выбора принудительного варианта крупным бизнесом: если в 2008 году число его сторонников было наименьшим, то в 2011 году – наибольшим в сравнении с компаниями среднего и малого размера, хотя в целом данный характер КСО одобряет всего 6,2 % крупных компаний против 2,9 % средних и 2,3 % малых компаний.

Сравнительный анализ мнений респондентов разных статусов подтвердил закономерность о добровольном характере КСО в большей степени у собственников и топ-менеджеров, выявив склонность к компромиссному варианту у специалистов. Подавляющее большинство респондентов, независимо от размера предприятия или занимаемого статуса, не приемлет прямого принуждения бизнеса к практике социальной ответственности.

Таким образом, в плане понимания сущности и содержания КСО для отечественного бизнеса характерно смещение приоритетов социальной ответственности на направления внутренней КСО с акцентом на комплексный характер корпоративной социальной деятельности, что составляет специфику белорусской модели.

2.2. Мотивы социально ориентированного поведения белорусского бизнеса

Специфику белорусской модели корпоративной социальной ответственности определяют, в числе иных факторов, **МОТИВЫ, побуждающие бизнес демонстрировать социально ориентированное поведение**. Их перечень для опроса 2011 года был увеличен. Частота выбора предложенных мотивов свидетельствует о том, что в 2011 году основной причиной остается экономический фактор. Так, 68,7 % компаний-респондентов полагают, что реализация принципов социальной ответственности позволяет улучшить имидж компании, способствует продвижению ее товаров или услуг на рынке и, соответственно, приводит к увеличению объема продаж и капитализации компании. Иными словами, практика социальной ответственности позволяет компании в условиях кризиса если не процветать экономически, то выживать (см. табл. 2.10).

Отличие практики 2011 года состоит в том, что поведение белорусских компаний в меньшей степени определяется внутренним мотивом – осознанием ответственности за социальные последствия бизнес-деятельности. Данный мотив отметили 38,5 % респондентов против 44,3 % в 2008 году, что может свидетельствовать о некотором снижении уровня патриотизма белорусского бизнеса. Мотив осознания ответственности за последствия деятельности своих компаний определяет корпоративную социальную деятельность и разных по размеру предприятий: чем меньше компания по размеру, тем меньше значимость данного регулятора (см. табл. 2.11).

Таблица 2.10 – Что чаще всего, по Вашему мнению, является причиной социально ориентированного поведения отечественного бизнеса?

Мотивы	2008 г.	2011 г.
Желание компании улучшить свой имидж, что приводит к увеличению объема продаж и капитализации компании	65,4%	68,7%
Осознание ответственности за социальные последствия бизнес-деятельности	44,3%	38,5%
Стремление властей заставить бизнес взять на себя часть социальных забот	34,3%	39,0%
Необходимость соответствовать принципам КСО при сотрудничестве с зарубежными партнерами, реализующими данную практику	23,2%	25,9%
Влияние внешних стейкхолдеров (потребителей, НКО и др.)		15,3%
Активизация пропаганды идей КСО в СМИ		5,2%
Свой вариант ответа		1,4%
Нет ответа	1,1%	2,0%

В то же время отмечается возросшее влияние внешних регуляторов, побуждающих отечественный бизнес к социально ориентированному поведению. В частности, властный мотив – необходимость выполнять распоряжения властей, предписывающие бизнесу брать на себя часть социальных забот об обществе – отметили 39,0 % респондентов (см. табл. 2.10). В 2011 году крупный бизнес чаще, чем средний и малый, следовал данному мотиву (см. табл. 2.11), поскольку крупные компании и предприятия обладают большими ресурсами и, соответственно, большими возможностями помогать государству решать социальные проблемы.

Таблица 2.11 – Что чаще всего, по Вашему мнению, является причиной социально ориентированного поведения отечественного бизнеса?

Мотивы	Компания		Средняя		Малая	
	2008 г.	2011г.	2008г.	2011г.	2008г.	2011г.
Желание компании улучшить свой имидж, что приводит к увеличению объема продаж и капитализации компании	64,4%	73,0%	69,9%	62,9%	48,8%	67,1%
Осознание ответственности за социальные последствия бизнес-деятельности	43,5%	40,9%	45,9%	37,6%	51,2%	31,5%
Влияние внешних стейкхолдеров (потребителей, некоммерческих организаций и др.)		17,0%		15,9%		8,2%
Необходимость соответствовать принципам КСО при сотрудничестве с зарубежными партнерами, реализующими данную практику	28,3%	30,9%	19,5%	22,9%	16,3%	16,4%
Стремление властей заставить бизнес взять на себя часть социальных забот	31,4%	43,2%	40,6%	34,1%	27,9%	35,6%
Активизация пропаганды идей КСО в СМИ		6,2%		4,7%		2,7%

Следующим по частоте выбора является внешний фактор, связанный с развитием международных экономических отношений. Однако если крупные предприятия имеют больше возможностей выхода на международные рынки и поэтому лучше понимают важность данного мотива, то у среднего и особенно малого бизнеса мотивация на развитие зарубежных деловых контактов меньше. Данная ситуация наглядно отражает проблему белорусской экономики, связанную с необходимостью увеличения потребительского спроса на белорусскую продукцию со стороны зарубежных партнеров, т.е. превышения экспорта над импортом. Еще одним внешним регулятором является мотив соответствия принципам КСО при сотрудничестве с зарубежными партнерами, реализующими данную практику, – 25,9 %, который не изменил свой ранг по сравнению с 2008 годом (см. табл. 2.10). Тогда было высказано предположение, что на частоту его выбора могло повлиять стабильное развитие отечественных компаний в предкризисный для Беларуси период и в контексте поиска международных рынков сбыта, определенных главой белорусского государства А.Г. Лукашенко в качестве одной из задач бизнеса, данный мотив мог бы иметь более высокий ранг. Результаты опроса 2011 года показали, что предположение не получило подтверждения.

Новые регуляторы 2011 года – влияние внешних стейкхолдеров (потребителей, НКО и др.) и активизация пропаганды идей КСО в СМИ замыкают перечень мотивов – 15,3 % и 5,2 % соответственно (см. табл. 2.10). В то же время данные мотивы имеют различную значимость для разных по размеру предприятий, в корпоративной социальной деятельности которых выявлена следующая закономерность: чем крупнее по размеру компания, тем значимее для нее эти факторы: 6,2 % у крупных, 4,7 % у средних и 2,7 % у малых компаний (см. табл. 2.11).

Современное состояние белорусской практики КСО вполне согласуются с результатами развития мировой практики. В частности, КСО, которая изначально трактовалась (и сегодня трактуется нередко на постсоветском пространстве) как моральные принципы взаимодействия фирмы с обществом, легла в основу более сложной управленческой категории корпоративной социальной деятельности (КСД). Понятная менеджерам система КСД включает в себя три взаимосвязанных элемента: принципы, основанные на них процессы и соответствующие измеряемые результаты. Соответственно, принципы КСО соотносятся сегодня не с обществом в целом, а с конкретными заинтересованными сторонами – потребителями и поставщиками, собственниками и работниками, государством и местными сообществами. Исполнение бизнесом специфических гражданских обязанностей и ориентация на устойчивое развитие возводятся в ранг моральных принципов, а соответствующие управленческие рутины, включая нефинансовую (социальную) отчетность, формируются вокруг показателей тройного итога деятельности компании. Это, в свою очередь, позволяет трактовать КСО как современный подход к стратегическому управлению. Фраза «Просто хороший бизнес», вынесенная в заголовок специального

выпуска английского журнала *The Economist*, емко характеризует современное отношение мирового бизнес-сообщества к концепции КСО.

На вопрос о том, что же **мешает белорусскому бизнесу реализовывать принципы КСО**, респонденты выделили три основных причины. Это высокие налоги (47,2 %), отсутствие льгот и доступа к льготным кредитам для социально ответственных организаций (37,5 %) и недостаточный уровень осознания ценности социально ответственного поведения (34,9 %) (см. табл. 2.12). Высокие налоги являются главным препятствием к реализации практики КСО для разных по размеру предприятий, однако значимость данного фактора для средних и малых компаний за последние три года снизилась (см. табл. 2.13).

Таблица 2.12 – Как Вы считаете, что мешает белорусским компаниям реализовывать принципы КСО?

Препятствия	2008 г.	2011 г.
Высокие налоги	54,9%	47,2%
Отсутствие льгот и доступа к льготным кредитам для социально ответственных организаций	25,3%	37,5%
Недостаточный уровень осознания ценности социально ответственного поведения		34,9%
Нежелание тратить часть доходов на внешних стейкхолдеров	24,8%	29,9%
Недостаток информации о феномене КСО из-за незаинтересованности СМИ	30,9%	28,3%
Незнание иных форм КСО, кроме благотворительности и спонсорства	29,0%	24,1%
Издержки по реализации принципов КСО		22,5%
Отсутствие социальных институтов, выражающих интересы социально ответственного бизнеса	28,2%	20,1%
Неспособность власти продвигать принципы социальной ответственности	30,6%	18,9%

Признание отечественным бизнес-сообществом недостаточного уровня осознания ценности социально ответственного поведения (34,9 %) как одного из основных факторов, препятствующих более широкому развитию практики КСО в Беларуси, говорит, прежде всего, об изменении менталитета предпринимателей. Важность этого момента несомненна, так как за осознанием всегда следуют конкретные действия, в частности, устранение препятствий и, как результат, активизация корпоративной социальной деятельности.

В условиях кризиса вполне объяснимо и определенное нежелание белорусских компаний тратить часть доходов на внешних стейкхолдеров, например, на социально незащищенные слои населения, местные сообщества и т.п., которое следует трактовать во взаимосвязи с изменившимся объектом КСО. Сегодня внимание компаний направлено на собственный персонал (своевременная выплата заработной платы, социальный пакет и т.п.), что позволяет не только работникам, но и членам их семей чувствовать себя защищенными в период рецессии. И тот факт, что 22,5 % представителей компаний по-прежнему оценивают КСО с позиций

краткосрочной перспективы, т.е. как издержки по реализации принципов социальной ответственности ⁴, лишь подтверждает специфику белорусской практики КСО 2011 года. Ее отличие состоит также в том, что финансовые трудности являются в большей степени проблемами малого бизнеса: чем меньше компания, чем чаще ее представители указывают на высокие издержки по реализации принципов КСО (см. табл. 2.13).

Таблица 2.13 – Как Вы считаете, что мешает белорусским компаниям реализовывать принципы КСО?

Препятствия	Крупная		Средняя		Малая	
	2008г.	2011г.	2008г.	2011г.	2008г.	2011г.
Высокие налоги	48,7%	45,9%	61,7%	48,8%	60,5%	47,9%
Незнание иных форм КСО, кроме благотворительности и спонсорства	26,7%	26,3%	36,1%	22,4%	20,9%	20,5%
Недостаток информации о феномене КСО из-за незаинтересованности СМИ	34,0%	26,6%	30,8%	31,8%	23,3%	26,0%
Отсутствие льгот и доступа к льготным кредитам для социально ответственных организаций	23,6%	37,1%	24,1%	35,9%	37,2%	42,5%
Нежелание тратить часть доходов на внешних стейкхолдеров	33,0%	27,4%	18,8%	34,7%	11,6%	27,4%
Неспособность власти продвигать принципы социальной ответственности	28,3%	13,5%	40,6%	19,4%	14,0%	37,0%
Отсутствие социальных институтов, выражающих интересы социально ответственного бизнеса	28,3%	20,8%	28,6%	18,2%	25,6%	21,9%
Недостаточный уровень осознания ценности социально ответственного поведения		36,3%		34,1%		31,5%
Издержки по реализации принципов КСО		16,6%		28,2%		30,1%

Косвенным подтверждением важности взаимодействия бизнеса и государства в вопросах реализации практики КСО стало снижение числа респондентов, считающих, что принципы КСО в Беларуси не продвигаются из-за неспособности властей делать это. Если в 2008 году каждый третий респондент (30,6 %) придерживался такого мнения, то в 2011 году – только 18,9 % участвовавших в опросе, в основном представители малых компаний (37,0 %), так как реалии сегодняшнего дня говорят о достаточно активном содействии властных структур в решении данного вопроса. Думается, что это отчасти повлияло на частоту выбора позиции «отсутствие социальных институтов, выражающих интересы социально ответственного бизнеса» (20,1 % в 2011 году против 28,2 % в 2008 году). Сегодня интересы социально ориентированного бизнеса выражают различные бизнес-союзы и

⁴ Данный фактор, препятствующий белорусским компаниям реализовывать принципы КСО, отсутствовал в анкете 2008 года.

ассоциации. На слуху практически у каждого Минский столичный союз предпринимателей и работодателей, Центр системных бизнес-технологий «SATIO» и др.

Вполне объяснимы и претензии отечественного бизнес-сообщества к средствам массовой информации, не очень заинтересованных в широком освещении феномена КСО. Как и в 2008 году, в 2011 году мнение о незаинтересованности СМИ в данном вопросе разделяет почти каждый третий респондент (30,9 % и 28,3 % соответственно). Причина известна: публикацию о реализации компанией мероприятий социального характера печатные СМИ рассматривают как пиар. Именно поэтому сведения о социальных акциях, проектах или программах можно найти главным образом в Интернете. В печатных СМИ информация о том, что компания или предприятие придерживается принципов КСО, имеет разработанную миссию и политику, публикует социальный отчет и т.п., появляется, как правило, в преддверии ее юбилея или другого знаменательного события, но всегда в завершающей части статьи или интервью с руководителем компании. Отношение СМИ и смешение благотворительности с другими формами, которое нередко допускают представители официальных и деловых кругов, когда продвигают феномен социальной ответственности, закономерно привело к тому, что и через 10 лет практики КСО в Беларуси представители каждой четвертой компании (24,1 %) не знают иных форм КСО, кроме благотворительности и спонсорства.

2.3. Формы корпоративной социальной ответственности и их реализация белорусским бизнесом

Не менее наглядным подтверждением специфики белорусской практики КСО является информированность респондентов о различных формах социальной ответственности. Как показали результаты опроса, в целом белорусский бизнес осведомлен о разнообразных формах КСО. Как и в 2008 году, лидирует благотворительность (71,9 %). Недаром для описания специфики отечественной практики КСО 2011 года руководитель «Русфонда» Л. Амбиндер использовал образное выражение «Беларусь беременна благотворительностью» [19]. О благотворительности, спонсорстве и других формах помощи нуждающимся не говорит сегодня только ленивый. Поэтому не стал неожиданностью тот факт, что в тройку наиболее известных респондентам форм вошли формы, близкие в обыденном значении к благотворительности – спонсорство (56,0 %) и филантропия (37,3 %) (см. табл. 2.14).

Пятерку наиболее известных форм замыкают волонтерство – добровольная бесплатная помощь сотрудников компании местному сообществу (30,0 %) и благотворительный маркетинг – выплата части отдельных транзакций в пользу избранного доброго дела (28,1 %), сегодня больше известный как «политика процента». Белорусская практика полна

примеров данных форм социальной ответственности и неудивительно, что они оказались более известными по сравнению с 2008 годом.

Шестой ранг делят две формы КСО: социальное партнерство – форма взаимодействия бизнеса, гражданского общества и государства (25,7 %) и стратегия бизнеса, когда социальная ответственность полностью интегрирована в систему принятия компанией стратегических решений, т.е. компания ведет бизнес в соответствии с принципами деловой этики и уважительного отношения к людям, сообществам и окружающей среде (25,3 %). Снижение позиции стратегии бизнеса объясняется тем, что респонденты вполне могли отождествлять данную форму с социальным партнерством, не включенным в анкету 2008 года. По сумме выборов стратегия бизнеса могла бы сохранить третий ранг.

Таблица 2.14 – Выберите наиболее известные Вам формы внешней КСО.

Формы КСО	2008 г.	2011 г.
Благотворительность – адресная денежная или натуральная помощь (продукция, транспорт, призы, оплата счетов и т.п.), выделяемая компанией для проведения социальных программ	67,8%	71,9%
Спонсорство – осуществление юридическим/физическим лицом (спонсором) вклада в деятельность другого юридического/физического лица на условиях распространения спонсируемой рекламы о спонсоре	53,0%	56,2%
Стратегия бизнеса, когда социальная ответственность полностью интегрирована в систему принятия компанией стратегических решений, т.е. компания ведет бизнес в соответствии с принципами деловой этики и уважительного отношения к людям, сообществам и окружающей среде	35,9%	25,3%
Филантропия – пожертвования в виде грантов, подарков, товаров или услуг непосредственно организации или индивиду	26,9%	37,3%
Социальные инвестиции – финансовая помощь, выделяемая компанией на реализацию долгосрочных программ, направленных на снижение социального напряжения в регионе ее присутствия и повышение уровня жизни различных слоев общества	29,8%	20,7%
Волонтерство – добровольная и бесплатная помощь сотрудников компании местному сообществу	24,3%	30,0%
Благотворительный маркетинг – выплата части отдельных транзакций в пользу избранного доброго дела	18,2%	28,1%
Социальный маркетинг – проведение кампаний, направленных на изменение поведения конкретной группы людей для улучшения общественного здоровья, защиты окружающей среды и др. (например, обучение младших школьников правилам дорожного движения)	15,0%	17,7%
Социальное партнерство – форма взаимодействия бизнеса, гражданского общества и государства		25,7%
Социальное предпринимательство – предпринимательская деятельность, нацеленная на решение социальных проблем через организацию специализированных предприятий, прежде всего, для инвалидов (по зрению, слуху и т.п.)		20,3%

Пятерку наиболее известных форм замыкают волонтерство – добровольная бесплатная помощь сотрудников компании местному сообществу (30,0 %) и благотворительный маркетинг – выплата части

отдельных транзакций в пользу избранного доброго дела (28,1 %), сегодня больше известный как «политика процента». Белорусская практика полна примеров данных форм социальной ответственности и неудивительно, что они оказались более известными по сравнению с 2008 годом.

Шестой ранг делят две формы КСО: социальное партнерство – форма взаимодействия бизнеса, гражданского общества и государства (25,7 %) и стратегия бизнеса, когда социальная ответственность полностью интегрирована в систему принятия компанией стратегических решений, т.е. компания ведет бизнес в соответствии с принципами деловой этики и уважительного отношения к людям, сообществам и окружающей среде (25,3 %). Снижение позиции стратегии бизнеса объясняется тем, что респонденты вполне могли отождествлять данную форму с социальным партнерством, не включенным в анкету 2008 года. По сумме выборов стратегия бизнеса могла бы сохранить третий ранг.

Седьмой ранг делят социальные инвестиции (20,8 %) и социальное предпринимательство (20,3 %). И хотя снижение удельного веса социальных инвестиций не столь критично (29,8 % в 2008 году против 20,8 % в 2011 году), снижение ранга данной формы наводит на размышление о том, правильно ли она позиционируется белорусским бизнес-сообществом.

Последний, восьмой, ранг – у социального маркетинга (17,7 %). В отечественной практике такая форма КСО пока еще редко используется, и примеры, когда компания проводит акцию, направленную на изменение поведения конкретной группы людей, улучшения здоровья или повышения уровня общественной безопасности, можно по пальцам перечесть. Один из них – проект «Школьное молоко» ОАО «Савушкин продукт», направленный на улучшение здоровья школьников г. Минска.

Такая же в целом картина наблюдается и при сравнении представлений о формах КСО у представителей разных по размеру предприятий (см. табл. 2.15).

Таблица 2.15 – Выберите наиболее известные Вам формы внешней КСО.

Компания \ Формы КСО	Крупная		Средняя		Малая	
	2008 г.	2011 г.	2008 г.	2011 г.	2008 г.	2011 г.
Благотворительность	70,7%	73,0%	71,4%	70,0%	55,8%	72,6%
Спонсорство	53,9%	56,8%	58,6%	54,7%	34,9%	57,5%
Филантропия	28,8%	35,9%	27,8%	37,6%	16,3%	41,1%
Стратегия бизнеса	34,6%	24,3%	36,8%	27,1%	34,9%	24,7%
Социальные инвестиции	33,5%	21,2%	26,3%	22,4%	32,6%	15,1%
Волонтерство	27,2%	30,5%	24,1%	33,5%	18,6%	19,2%
Благотворительный маркетинг	19,4%	27,0%	15,8%	32,4%	20,9%	21,9%
Социальный маркетинг	19,4%	13,9%	11,3%	26,5%	9,3%	11,0%
Социальное партнерство		27,0%		25,9%		20,5%
Социальное предпринимательство		17,4%		24,7%		20,5%

Наиболее известной формой КСО является благотворительность. Это соотносится с тем, что большинство белорусских компаний на практике

реализуют данную форму КСО, причем, чем крупнее компания, тем чаще она участвует в благотворительности. Вторым рангом получило спонсорство, относительно которого отмечается аналогичная тенденция: чем крупнее компания, тем чаще она выступает в качестве спонсора. Третий ранг в иерархии наиболее известных форм КСО занимает филантропия.

Однако известная респондентам форма не всегда означает, что она реализуется на практике. На вопрос о том, **как часто компания респондента реализует ту или иную форму КСО**, почти половина опрошенных (до 49,0 %) отвечала, что информацией не владеет, когда речь шла о социальном или благотворительном маркетинге, социальном партнерстве, стратегии бизнеса или социальном предпринимательстве, даже филантропии (см. табл. 2.16). Практически все эти формы попали и в разряд никогда не практикуемых. Из таблицы видно, что три лидирующие по своей известности формы оказываются и чаще всего практикуемыми белорусскими бизнесами. Так, каждый четвертый представитель белорусских компаний (26,1 %) отметил, что его предприятие практикует благотворительность постоянно, а каждый второй (45,8 %) – на то, что в его компании это происходит время от времени. Если показатели реализации благотворительных и спонсорских акций сопоставимы, то показатель филантропии – ниже: только 10,2 % респондентов сказали, что их компании практикует ее постоянно и 34,1 % – время от времени. Думается, на частоту выбора филантропии в определенной степени могла повлиять приведенная в анкете дефиниция, которая могла отличаться от обыденного понимания данной формы, отождествляющего филантропию и благотворительность.

Низкая частота выбора иных форм, практикуемых на постоянной основе или время от времени, свидетельствует о необходимости их продвижения в белорусском бизнес-сообществе.

Таблица 2.16 – Как часто Ваша компания практикует следующие формы КСО?

Формы КСО	Нет ответа / информацией не владею	Постоянно	Время от времени	Никогда
Благотворительность	17,9%	26,1%	45,8%	10,2%
Спонсорство	19,2%	24,1%	40,8%	15,1%
Стратегия бизнеса	44,0%	22,1%	15,5%	18,3%
Социальное партнерство	43,0%	18,1%	17,7%	21,1%
Филантропия	37,1%	10,2%	34,1%	18,7%
Благотворительный маркетинг	43,8%	9,6%	20,5%	26,1%
Социальные инвестиции	42,6%	8,4%	22,3%	26,7%
Социальный маркетинг	47,0%	6,4%	20,3%	26,3%
Социальное предпринимательство	49,00%	4,8%	13,2%	33,1%
Волонтерство	44,2%	4,6%	22,5%	28,1%

Анализ мнений представителей разных статусов подтвердил гипотезу о том, что руководители высшего звена управления являются наиболее осведомленными о том, как часто и какие формы социальной

ответственности практикует их компания, так как именно они принимают решения о реализации конкретных социальных акций и проектов.

В ходе анализа результатов опроса 2011 года подтверждена выявленная в 2008 году закономерность в отношении того, **кто должен формулировать политику социальной ответственности** на конкретном предприятии. Более половины респондентов (56,6 %) считает, что этим должно заниматься высшее руководство, 39,0 % респондентов – руководители всех уровней управления предприятием, 27,9 % – отмечают право и лишь 13,8 % – обязанность каждого работника предприятия участвовать в разработке политики социальной ответственности ⁵. Сравнение с данными опроса 2008 года показало, что все показатели, определяющие обязанность конкретных лиц организации за формулирование политики социальной ответственности и, соответственно, ответственность за ее реализацию, имеют тенденцию к статистически значимому увеличению (см. табл. 2.17 и 2.18).

Таблица 2.17 – Кто, на Ваш взгляд, должен формулировать политику социальной ответственности на конкретном предприятии?

Статус	2008 г.	2011 г.
Собственник компании и/или топ-менеджер предприятия	41,2%	56,6%
Руководители всех уровней управления предприятием	28,2%	39,1%
Каждый работник предприятия имеет право внести свой вклад	23,5%	27,9%
Каждый работник предприятия должен внести свой вклад	5,0%	13,8%

Таблица 2.18 – Кто, на Ваш взгляд, должен формулировать политику социальной ответственности на конкретном предприятии?

Статус	Компания		Средняя		Малая	
	2008 г.	2011г.	2008 г.	2011г.	2008 г.	2011г.
Собственник компании и/или топ-менеджер предприятия	36,1%	47,9%	53,4%	69,4%	30,2%	57,5%
Руководители всех уровней управления предприятием	30,4%	40,2%	24,8%	40,0%	27,9%	34,2%
Каждый работник предприятия имеет право внести свой вклад	26,7%	27,8%	15,8%	28,8%	34,9%	24,7%
Каждый работник предприятия должен внести свой вклад	5,2%	15,8%	3,8%	12,4%	4,7%	9,6%

И это – особенность отечественной практики КСО 2011 года, так как полученные результаты отражают качественные изменения во мнении белорусского бизнес-сообщества по данному вопросу. С одной стороны, еще большую уверенность в ответственности руководителей бизнеса за реализацию долгосрочных перспектив и выгод, которые приносит практика КСО, а с другой, – понимание возрастающей роли вовлечения каждого работника предприятия в процесс формулирования документов КСО, что

⁵ Превышение 100 % в совокупности полученных ответов свидетельствует о том, что респонденты разграничили (наемных) работников и руководителей разных уровней управления, хотя последние также являются наемными работниками.

будет способствовать его более осознанной реализации принципов КСО и демонстрации моделей социально ориентированного поведения.

Весьма показательно, что отечественная практика КСО начала преодолевать резкое разграничение мнений в плане модальности о долге каждого работника компании внести свой вклад в формулирование социальной политики, имевшее место у собственников компаний и топ-менеджеров ⁶. Если в 2008 году только 1 представитель высшего руководства (1,8 %) отметил, что каждый работник предприятия должен это делать, то в 2011 году – уже 11,8 % топ-менеджеров. Конечно, это немного, но сегодня данное мнение разделяют 12,1% руководителей среднего звена и 15,3 % специалистов (см. табл. 2.19).

Таблица 2.19 – Кто должен формулировать политику социальной ответственности на конкретном предприятии?

Статус	Собственник компании/топ-менеджер		Руководитель среднего звена управления		Специалист	
	2008 г.	2011 г.	2008 г.	2011г.	2008 г.	2011г.
Категория работника						
Собственник компании и/или топ-менеджер предприятия	58,9%	75,0%	36,5%	59,4%	38,6%	49,4%
Руководители всех уровней управления предприятием	14,3%	39,5%	34,4%	32,7%	31,0%	43,3%
Каждый работник предприятия имеет право внести свой вклад	23,2%	26,3%	19,8%	26,7%	24,8%	28,7%
Каждый работник предприятия должен внести свой вклад	1,8%	11,8%	7,3%	12,1%	4,3%	15,3%

2.4. Корпоративная социальная деятельность белорусского бизнеса в условиях экономического кризиса

2011 год был нелегким для белорусской экономики, и судить по нему о том, насколько активно и масштабно реализуют практику социально ответственного поведения компании Беларуси, было бы неверно. Поэтому в качестве основы для оценки вклада участвовавших в исследовании компаний/предприятий в реализацию социальных проектов (внешней КСО) был взят период, предшествовавший 2011 году. Сразу следует отметить, что почти две трети респондентов (61,6 %) указали, что они не владеют информацией для оценки доли прибыли компании/предприятия, которая была потрачена на социальные проекты (см. табл. 2.20). Нет ничего удивительного в таком значительном количестве «неосведомленных» респондентов – большинство из них (52 % выборки) – это специалисты и руководители среднего звена управления, которые не контролируют

⁶ Недооценка роли каждого работника, вовлечение которого в дела организации высшие руководители не считают обязательным, традиционно свидетельствует о слабых местах в корпоративной культуре предприятий.

финансовые потоки своей компании и, следовательно, не могут объективно оценить объемы средств, направляемых на реализацию социальных проектов. Так, 58,8% руководителей среднего звена и 73,6% специалистов указали на отсутствие у них сведений подобного рода. Можно утверждать с высокой долей вероятности, что их ответы являются субъективными, основанными в большей степени на предположениях, и поэтому не являющимися достоверной основой для оценки вклада компаний в поддержку социальных проектов.

Таблица 2.20 – Каков был вклад Вашей компании/предприятия в реализацию социальных проектов до 2011 года?

Размер вклада	Кол-во	%
Менее 1% от прибыли	99	19,7%
От 1% до 2% от прибыли	37	7,4%
От 2% до 5% от прибыли	25	5,0%
5% от прибыли и более	21	4,2%
Информацией не владею	309	61,6%
Нет ответа	11	2,2%

Остается рассчитывать на те сведения, которые предоставила 1/3 ответивших респондентов, большинство из которых – это собственники компаний и топ-менеджеры, которые должны и могут, в силу своего статуса, располагать максимально достоверными сведениями о финансовых затратах своих предприятий на реализацию КСО-проектов. Однако все же стоит отметить некоторую неполноту полученных ответов собственников компаний и топ-менеджеров – четверть из них (26,3 %) сказали, что подобной информацией не владеют (см. табл. 2.21). Полагаем, что такая «неинформированность», это, скорее всего, – вербальное выражение нежелания высших руководителей отвечать на вопрос о вкладе их предприятия в реализацию социальных проектов.

Таблица 2.21 – Каков был вклад Вашей компании/предприятия в реализацию социальных проектов до 2011 года?

Размер вклада	Статус респондента		
	собственник компании/ топ-менеджер	руководитель среднего звена управления	специалист
Менее 1% от прибыли	47,4%	18,2%	12,6%
От 1% до 2% от прибыли	11,8%	10,3%	4,2%
От 2% до 5% от прибыли	5,3%	5,5%	4,6%
5% от прибыли и более	9,2%	5,5%	1,9%
Информацией не владею	26,3%	58,8%	73,6%
Нет ответа		1,8%	3,1%

В любом случае, чаще всего вклад белорусских компаний в реализацию социальных проектов до 2011 года составлял менее 1 % от прибыли (на такой уровень вложений в реализацию социальных проектов указали 47,4 %, или почти половина, собственников и/или топ-менеджеров). Данный

показатель едва ли можно интерпретировать как достаточный уровень расходов предприятий, отражающий их высокую ответственность перед обществом, поскольку включает как те компании, которые тратили хоть какую-то часть своей прибыли на поддержку социальных проектов, так и те компании, которые вообще ничего на них не тратили в тот период, когда экономику страны можно было бы охарактеризовать как стабильно функционирующую. Ведь именно в период стабильности ожидается, что компании начинают направлять часть своей прибыли на долгосрочные, в том числе социально ориентированные, векторы развития. А позиция руководителей и топ-менеджеров, указывающих, что их предприятие тратило менее 1 % от прибыли на социальные проекты, говорит о том, что в ряде случаев когда-то, что-то из средств предприятия шло на так называемые «социальные нужды», но это носило бессистемный характер, не входило в структуру комплекса запланированных расходов.

Только 11,8 % собственников и главных руководителей указали, что до 2011 года в реализацию социальных проектов их компания вкладывала 1-2% от прибыли. Социально ориентированными можно назвать те компании, которые вкладывали 2-5 % (такие показатели отметили 5,3 % руководителей данной категории) или 5 % и более от прибыли в поддержку социальных проектов (на такой уровень вложений указали 9,2 % топ-менеджеров компаний). Таким образом, ответы четверти руководителей высшего звена (26,3 %) дают основание полагать, что их предприятия/компании часть прибыли действительно направляли до 2011 года на поддержку социальных проектов, и лишь 9,2 % руководителей указали на реализовывавшийся в их компаниях высокий уровень поддержки социальных проектов.

Анализ данных о том, какую часть дохода тратили белорусские компании в зависимости от их размера (см. табл. 2.22), показал, что наиболее социально ответственными, чаще других до 2011 года тратившими 5 % от прибыли и более, оказались средние компании (19,0 %). Более того, руководители именно средних компаний лучше всего владеют информацией об объеме расходов на социальные проекты, что дает основание говорить о том, что это спланированные векторы развития предприятий, а не стихийные, фрагментарные акции, не носящие системного характера.

Таблица 2.22 – Каков был вклад Вашей компании/предприятия в реализацию социальных проектов до 2011 года?

Размер вклада \ Размер компании	Крупная	Средняя	Малая
Менее 1% от прибыли	35,7%	52,4%	55,6%
От 1% до 2% от прибыли	7,1%	14,3%	14,8%
От 2% до 5% от прибыли	3,6%	4,8%	7,4%
5% от прибыли и более	10,7%	19,0%	0,0%
Информацией не владею	42,9%	9,5%	22,2%

Немногим менее «щедрыми» на подобные проекты оказались крупные компании (10,7 % тратили 5 % от прибыли и более), большая часть

руководителей которых (42,9 %) предпочли сказать, что подобной информацией не владеют. Среди малых компаний не оказалось ни одной, которая бы имела высокий показатель вложений в реализацию социальных проектов, для них наиболее характерны минимальные расходы (менее 1 %).

Сложности на валютном рынке Беларуси в 2011 году поставили ряд компаний в условия вынужденной экономии, рационализации расходов, а некоторые из них столкнулись с неизбежностью сокращения персонала, объемов производства и т.д. Изменения затронули и сферу КСО, что в целом подтверждают ответы респондентов (см. табл. 2.23). Влияние экономических сложностей в стране на **финансирование предприятиями социальных программ** отметило большинство респондентов. Однако, как ни удивительно звучит для периода кризиса, очень важным моментом белорусской практики КСО в 2011 году стала активизация социальной деятельности компаний в зависимости от имеющихся возможностей и ресурсов. Так, 33,7 % респондентов отметили незначительное, а 9,2 % – существенное увеличение финансирования ряда направлений КСО, и еще 9,2 % заменили одни направления КСО, которые реализовывались до кризиса, на другие, выбрав данную стратегию рационализации расходов, чтобы продолжить практику социальной ответственности. О существенном сокращении или полном прекращении финансирования КСО-программ и проектов говорили всего 9,2 % опрошенных (6,0 % и 3,2 % соответственно). Отсутствие изменений отметили только 2,0 % респондентов, а 22,2 % из них не владели информацией, а еще 6,0 % не смогли дать оценку изменениям.

Таблица 2.23 – Какие изменения в сфере КСО произошли в Вашей компании в течение 2011 года?

Изменения в сфере КСО	Всего, %
Незначительное увеличение финансирования по ряду направлений КСО	33,7%
Незначительное сокращение финансирования по ряду направлений КСО	11,8%
Существенное увеличение финансирования по ряду направлений КСО	9,2%
Существенное сокращение финансирования по ряду направлений КСО	6,0%
Полное прекращение социальных программ	3,2%
Замена одних направлений КСО, которые реализовывались до кризиса, на другие	9,2%
Изменений практически не произошло	2,0%
Информацией не владею, затрудняюсь ответить	22,2%
Свой вариант ответа	1,8%
Нет ответа	6,0%

Анализ данных по статусной подвыборке позволяет проследить, какие конкретно категории представителей компаний выбирали данные позиции. Из таблицы 2.24 видно, что дать оценку изменениям были неспособны в основном руководители среднего звена и специалисты. Ответы собственников и топ-менеджеров, мнение которых воспринимается как экспертное, подтверждают ответы их подчиненных, усиливая составляющую

о существенных увеличениях финансирования в сфере КСО в течение 2011 года (14,7 %).

Таблица 2.24 – Какие изменения в сфере КСО произошли в Вашей компании в течение 2011 года?

Изменения в сфере КСО \ Статус респондента	собственник компании / топ-менеджер	руководитель среднего звена управления	специалист
Незначительное увеличение финансирования по ряду направлений КСО	34,7%	35,8%	32,2%
Существенное увеличение финансирования по ряду направлений КСО	14,7%	10,3%	6,9%
Незначительное сокращение финансирования по ряду направлений КСО	10,7%	11,5%	12,3%
Существенное сокращение финансирования по ряду направлений КСО	12,0%	4,2%	5,4%
Полное прекращение социальных программ	6,7%	4,2%	1,5%
Замена одних направлений КСО, которые реализовывались до кризиса, на другие	13,3%	6,7%	9,6%
Изменений практически не произошло	8,0%	1,2%	0,8%
Информацией не владею, затрудняюсь ответить	6,7%	23,6%	25,7%
Свой вариант ответа	1,3%	0,6%	2,7%
Нет ответа	2,7%	6,1%	6,9%

О том, что по ряду направлений КСО в период кризиса компаниям пришлось провести сокращение финансирования, говорили как руководители, так и специалисты. Причем сделать это пришлось, расставив соответствующие акценты в приоритетах, направленных на сохранение предприятия в целом. И в этом случае мнение собственников и топ-менеджеров, является показательным: они более категорично утверждали, что в их компаниях финансирование ряда направлений КСО сократилось (22,7 %) или полностью прекратилось (6,7 %).

В то же время руководители высшего и среднего уровней управления отмечали возросшую (существенно или незначительно) социальную активность своих компаний в период рецессии, а также указывали на замену одних направлений КСО, которые реализовывались до кризиса, на другие (13,3 %). Незначительное увеличение финансирования по ряду направлений КСО отмечали и специалисты (32,2 %), возможно, потому что эти изменения коснулись данной категории как основного объекта корпоративной социальной деятельности.

Размер компании – это значимая характеристика, влияющая на устойчивость предприятия в периоды кризисов. Как показали результаты опроса, чем больше предприятие, тем оно более ориентировано на поддержание финансирования в сфере КСО и наличие соответствующих возможностей даже в периоды экономических затруднений (см. табл. 2.25). Увеличивать или хотя бы сохранять финансирование в сфере КСО сложнее всего было малым предприятиям, у которых в 2011 году практически не

произошло существенного увеличения финансирования направлений КСО (2,7 %), даже незначительное увеличение финансирования направлений КСО в малых компаниях было выражено меньше всего (19,2 % против 37,2 % в крупных и 34,7 % в средних компаниях). Гораздо чаще представители малого бизнеса отмечали незначительное и существенное сокращение средств, выделяемых на социальные проекты (по 13,7 % соответственно), или полное прекращение финансирования направлений КСО (9,6% против 1,9 % в крупных и 2,4 % в средних компаниях).

Таблица 2.25 – Какие изменения в сфере КСО произошли в Вашей компании в течение 2011 года?

Изменения в сфере КСО \ Размер компании	Крупная	Средняя	Малая
Незначительное увеличение финансирования по ряду направлений КСО	37,2%	34,7%	19,2%
Существенное увеличение финансирования по ряду направлений КСО	9,7%	11,2%	2,7%
Незначительное сокращение финансирования по ряду направлений КСО	11,6%	11,2%	13,7%
Существенное сокращение финансирования по ряду направлений КСО	3,1%	7,1%	13,7%
Полное прекращение социальных программ	1,9%	2,4%	9,6%
Замена одних направлений КСО, которые реализовывались до кризиса, на другие	6,6%	8,8%	19,2%
Изменений практически не произошло	0,4%	1,8%	8,2%
Информацией не владею, затрудняюсь ответить	24,4%	22,9%	12,3%
Свой вариант ответа	1,2%	1,2%	5,5%
Нет ответа	7,4%	5,9%	1,4%

Однако, несмотря на такую очевидную разницу в экономической устойчивости между предприятиями разного размера, оказалось, что именно малые компании были способны более гибко реагировать на внешние вызовы и складывающуюся внутреннюю ситуацию, чаще других заменяя одни направления КСО, которые реализовывались до кризиса, на другие, возможно, более необходимые в конкретный момент времени (19,2 % против 6,6 % в крупных и 8,8 % в средних компаниях).

Изменения в сфере КСО произошли у большинства участвовавших в опросе предприятий, и эти изменения имеют некоторую общую направленность (см. табл. 2.26). Так, наиболее выражено было увеличение заработной платы персонала (2/3 респондентов сказали о произошедшем повышении зарплаты), инвестиций в производство (51,2 %), улучшение качества продукции и услуг (49,8 %). Сокращение в 2011 году затронуло, в первую очередь, численность персонала. Говоря об оплате труда, разумеется, речь идет о росте номинальной заработной платы (этим объясняется ее первое место среди увеличивающихся в своих показателях параметров деятельности компаний), а вот реальная заработная плата

существенно сократилась, поэтому этот же параметр оказался третьим среди тех, которые, по мнению респондентов, снизился.

Без изменения компании сохранили свое участие, прежде всего, в таких формах КСО, как помощь региону присутствия в решении социальных вопросов, социальные гарантии сотрудникам, финансирование социальных акций / инициатив, расходы на благотворительность и филантропию, инвестиции в природоохранную деятельность / ресурсосбережение. И если эти виды деятельности и до 2011 года были недостаточно развиты в белорусских компаниях, то, соответственно, позиция «остались без изменения» говорит не о поддержании достигнутого уровня развития, а о сохранении незначительного участия белорусского бизнеса в подобного рода социальных проектах и направлениях КСО.

Таблица 2.26 – Охарактеризуйте следующие параметры деятельности Вашей компании в течение 2011 года по сравнению с предыдущими годами.

Параметры деятельности	Увеличились	Уменьшились	Без изменения	Информацией не владею
Расходы на филантропию и благотворительность	24,3%	14,5%	37,4%	23,7%
Помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов	15,1%	6,2%	46,8%	31,9%
Финансирование социальных акций / инициатив	10,4%	11,4%	45,4%	32,9%
Численность персонала	28,9%	29,5%	22,9%	18,7%
Заработная плата персонала	63,8%	13,9%	10,6%	11,8%
Социальные гарантии сотрудникам	26,1%	8,4%	45,4%	20,1%
Инвестиции в производство	51,2%	10,0%	17,1%	21,7%
Инвестиции в природоохранную деятельность / ресурсосбережение	21,7%	5,0%	44,0%	29,3%
Качество продукции и услуг	49,8%	2,6%	28,1%	19,5%

Определенный интерес представляет оценка параметров корпоративной социальной деятельности работниками компаний разного уровня – собственниками, топ-менеджерами, руководителями среднего звена управления, а также рядовыми специалистами.

Анализ результатов опроса 2011 года выявил определенную закономерность: чем ниже статус работника, тем реже он «замечал» рост инвестиций в производство, повышение качества продукции и услуг, заработной платы и социальных гарантий сотрудникам, на которые указывали собственники и топ-менеджеры предприятий. Что же касается расходов на благотворительность и филантропию, то здесь ситуация обратная – об их увеличении чаще говорили специалисты, функциональные и линейные руководители, чем собственники и топ-менеджеры (см. табл. 2.27).

Таблица 2.27 – Охарактеризуйте следующие параметры деятельности Вашей компании в течение 2011 года по сравнению с предыдущими годами, %

Параметры деятельности	Статус респондента				собственник компании/ топ-менеджер				руководитель среднего звена управления				специалист			
	Увелич.	Уменьш.	Без изм.	Нет ответа	Увелич.	Уменьш.	Без изм.	Нет ответа	Увелич.	Уменьш.	Без изм.	Нет ответа	Увелич.	Уменьш.	Без изм.	Нет ответа
Заработная плата	67,1	11,8	7,9	13,2	69,7	12,7	9,7	7,9	59,0	15,3	11,9	13,8				
Инвестиции в производство	53,9	13,2	17,1	15,8	53,9	9,1	16,4	20,6	48,7	9,6	17,6	24,1				
Качество продукции / услуг	57,9	1,3	28,9	11,8	55,2	1,8	24,2	18,8	44,1	3,4	30,3	22,2				
Социальные гарантии сотрудникам	35,5	6,6	40,8	17,1	30,3	7,9	45,5	16,4	20,7	9,2	46,7	23,4				
Численность персонала	31,6	31,6	25,0	11,8	27,9	29,7	24,2	18,2	28,7	28,7	21,5	21,1				
Инвестиции в природоохранную деятельность / ресурсосбережение	21,1	7,9	53,9	17,1	26,7	4,8	41,8	26,7	18,8	4,2	42,5	34,5				
Расходы на благотворительность и филантропию	19,7	19,7	47,4	13,2	28,5	13,3	35,8	22,4	23,0	13,8	35,6	27,6				
Помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов	17,1	6,6	52,6	23,7	15,2	7,3	47,9	29,7	14,6	5,4	44,4	35,6				
Финансирование социальных акций/инициатив	10,5	11,8	51,3	26,3	12,7	13,3	42,4	31,5	8,8	10,0	45,6	35,6				

В период экономических затруднений увеличение или уменьшение показателей, отражающих социальную деятельность предприятия, говорит в целом о системе приоритетов, в первую очередь, руководства, а также характеризует в целом возможности сохранять социальную ориентацию в деятельности компании. Разумеется, размер предприятия здесь играет не последнюю роль. Чем больше компания, тем более обезличенным статусом обладает большинство работников, тем выше издержки, связанные с избыточными трудовыми ресурсами, которые несет предприятие в период спада производства, тем чаще именно персонал становится тем «слабым звеном», от которого крупное предприятие первым делом пытается освободиться. Чем меньше компания, тем менее выражена бюрократическая ее составляющая, тем больше на виду каждый ее работник, тем более личностный характер носят любые изменения в структуре персонала.

Данная закономерность подтверждается результатами опроса (см. табл. 2.28). Именно крупные компании чаще других сокращали персонал в 2011 году (36,7 % против 24,7 % средних и 16,4 % малых компаний). Поскольку в структуре занятости населения доля, приходящаяся на крупные предприятия, значительно больше, чем доля средних и малых предприятий, можно предположить, что именно крупные предприятия являлись основным источником роста безработицы среди населения республики. Малые и средние компании выглядят более социально ответственными в обращении с трудовыми ресурсами: они гораздо чаще крупных предприятий в период кризиса не только не сокращали персонал, но и увеличивали количество рабочих мест, набирая новых сотрудников.

Таблица 2.28 – Охарактеризуйте следующие параметры деятельности Вашей компании в течение 2011 года по сравнению с предыдущими годами, %

Размер компании Параметры деятельности	Крупная				Средняя				Малая			
	Увелич. ч.	Уменьш. ьш.	Без изм.	Нет ответа	Увелич. ч.	Уменьш. ьш.	Без изм.	Нет ответа	Увелич. ч.	Уменьш. ьш.	Без изм.	Нет ответа
Заработная плата	64,1	8,9	10,0	17,0	60,0	22,9	10,0	7,1	71,2	11,0	13,7	4,1
Инвестиции в производство	52,9	6,6	13,9	26,6	50,6	14,1	16,5	18,8	46,6	12,3	30,1	11,0
Качество продукции и услуг	50,6	1,5	23,6	24,3	47,1	3,5	30,6	18,8	53,4	4,1	38,4	4,1
Инвестиции в природоохранную деятельность / ресурсосбережение	28,2	2,3	34,7	34,7	15,9	6,5	50,6	27,1	12,3	11,0	61,6	15,1
Расходы на благотворительность и филантропию	29,7	8,9	34,4	27,0	24,7	18,8	32,4	24,1	4,1	24,7	60,3	11,0
Социальные гарантии сотрудникам	23,2	3,9	46,7	26,3	28,8	14,1	42,9	4,1	30,1	11,0	46,6	12,3
Численность персонала	19,3	36,7	20,8	23,6	38,8	24,7	21,2	15,3	39,7	16,4	34,2	9,6
Помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов	20,8	2,7	42,1	34,4	8,2	8,8	47,1	35,9	11,0	12,3	63,0	3,7
Финансирование социальных акций/инициатив	13,1	7,7	43,2	35,9	8,8	15,9	3,5	31,8	4,1	13,7	57,5	4,7

С другой стороны, у крупных предприятий прослеживается определенная стратегия деятельности в сфере КСО в периоды финансовых затруднений: сокращая издержки, связанные с избыточными трудовыми ресурсами, большинство из них, имея определенные обязательства перед различными группами стейкхолдеров, старается поддерживать на достаточном уровне заработную плату персонала, сохранять социальные гарантии сотрудникам, инвестировать в производство, повышать качество продукции и услуг (внутренние формы КСО). При этом налицо сохранение, а в ряде случаев и увеличение стратегических направлений КСО, напрямую не связанных с прибыльностью предприятия в краткосрочной перспективе, которые малые и средние компании в 2011 году нередко вынуждены были сокращать или прекращать вообще: инвестиции в природоохранную деятельность / ресурсосбережение, расходы на благотворительность, помощь региону присутствия в решении социальных вопросов, финансирование социальных акций и инициатив (внешние формы КСО).

Сравнение предприятий разного размера показало, что в социальной деятельности средние компании более схожи с малыми, чем с большими компаниями. В 2011 году средним предприятиям пришлось более радикально, чем крупным, осуществлять сокращение по ряду ключевых параметров КСД. Сокращение коснулось как внутренних форм (заработной платы персоналу, социальных гарантий сотрудникам, инвестиций в производство), так и внешних форм (расходов на благотворительность, финансирования социальных акций, помощи регионам присутствия в решении социальных вопросов).

Малые компании, несмотря на то, что они реже средних и крупных предприятий получают в периоды кризиса государственную поддержку, как говорится, «выплывая самостоятельно», выглядят очень достойно в том, как они в 2011 году поддерживали ряд направлений КСО. Так, они чаще других смогли не только сохранить уровень заработной платы своим сотрудникам, но и увеличить ее (71,2 % против 64,1 % в крупных компаниях и 60,0 % в средних). Наравне с крупными и средними компаниями малые компании поддерживали внутренние формы КСО: инвестировали в производство, улучшали качество своей продукции и услуг, сохраняли социальные гарантии сотрудникам. Тем не менее, налицо отставание малых компаний в отношении внешних форм КСО: малые компании чаще других сокращали расходы на природоохранную деятельность / ресурсосбережение, благотворительность, помощь региону присутствия.

Таким образом, проведенный анализ выявил определенную стратегию поведения белорусских компаний в период экономического кризиса. Ее подтверждают ответы респондентов на вопрос о **направлениях КСО**, которые должны по возможности сохраняться даже **в условиях финансовой нестабильности**. Как видно из табл. 2.29, все направления КСО, в зависимости от того, насколько, по мнению респондентов, необходима их поддержка, можно разделить на два блока.

Таблица 2.29 – Какие, на Ваш взгляд, направления КСО должны по возможности сохраняться в Вашей компании даже в условиях экономического кризиса?

		Направления КСО	Всего, %
		Выпуск качественной продукции и услуг	78,9%
Внутренние формы КСО		Инвестиции в производство	58,2%
		Инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам	56,8%
		Выплата легальных высоких зарплат	53,8%
		Соблюдение требований трудового и налогового законодательства	47,0%
		Улучшение условий труда	44,6%
		Честность, прозрачность отчетности	32,9%
Внешние формы КСО		Природоохранная деятельность и ресурсосбережение	27,7%
		Благотворительность и филантропия	23,1%
		Поддержка социально уязвимых сфер общества	13,0%
		Помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов	8,0%
		Свой вариант ответа	1,6%

Лидером мнений стала позиция «выпуск качественной продукции и услуг» (78,9 %), что говорит о том, что данное направление рассматривается как достигнутый результат всего периода функционирования предприятия, отражающий его место на внутреннем и внешнем рынках товаров и услуг, обеспечивающий его конкурентоспособность, перспективы выживания в сложные времена. Сказать, что данное направление не должно сохраняться сегодня, значит признать нецелесообразность продолжения деятельности компании в выбранном направлении и ее неспособность бороться за свои будущие перспективы. Более всего это понимают крупные предприятия

(82,2 % на крупных предприятиях против 77,6 % на средних и 69,9 % малых), имеющие, как правило, более длительную историю развития, давшую определенный результат качества продукции или услуг, более известную репутацию, более масштабный охват рынка и т.д. (см. табл. 2.30).

Наибольшую поддержку получили направления КСО, связанные с непосредственной деятельностью предприятия: инвестиции в производство (58,2 %), в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам (56,8 %), выплата легальных высоких зарплат (53,8 %), соблюдение требований трудового и налогового законодательства (47,0 %), улучшение условий труда (44,6 %), честность, прозрачность отчетности (32,9 %). Поддержка данных направлений дает предприятию возможность сохранять технико-технологические характеристики производства и его человеческие ресурсы, оставаться в правовом поле, не подвергаясь негативному санкционированию со стороны внешних контролирующих органов. В случае их утраты либо продукция предприятия теряет свою конкурентоспособность, либо предприятие, вследствие потери квалифицированных кадров, просто становится неспособным использовать имеющиеся у него технологические возможности. Это понимают как собственники и руководители всех уровней управления, так и специалисты, между ответами которых не было выявлено значительных расхождений.

С существенным отставанием располагаются те направления КСО, которые затрагивают интересы не самого предприятия, а внешних стейкхолдеров: природоохранная деятельность и ресурсосбережение (27,7 %), благотворительность и филантропия (23,1 %), поддержка уязвимых социальных сфер общества (13,0 %) и помощь регионам присутствия (8,0%). По всей видимости, большинство считает, что в периоды кризисов все эти вопросы «могут подождать», что они являются той финансовой нагрузкой, под действием которой предприятию будет сложнее выжить. Это еще раз подтверждает не до конца сформированный в белорусском бизнес-сообществе комплексный подход к социальной деятельности: внутренние, ситуативные и краткосрочные направления КСО конкретных предприятий и их работников первичны по отношению к направлениям КСО, выходящим за пределы непосредственной деятельности предприятия.

Анализ позиций крупных, средних и малых компаний относительно того, какие направления КСО должны по возможности сохраняться даже в условиях экономического кризиса, позволил выявить некоторые различия (см. табл. 2.30). При общем сохранении картины ориентация на выпуск качественной продукции выше у крупных предприятий (82,2 %) и ниже – у малых (69,9 %). Кроме того, именно крупные компании поддержали необходимость сохранения ориентации на поддержание на одном уровне инвестиций в развитие персонала (60,6 %) и улучшение условий труда (48,3 %), что согласуется с основным объектом КСО в условиях рецессии 2011 года. Они также поддержали необходимость сохранения мероприятий по природоохранной деятельности и ресурсосбережению (34,4 %), а также по поддержке социально уязвимых сфер общества (17,4 %).

Таблица 2.30 – Какие, на Ваш взгляд, направления КСО должны по возможности сохраняться в Вашей компании даже в условиях экономического кризиса?

Направления КСО	Крупная	Средняя	Малая
Выпуск качественной продукции и услуг	82,2%	77,6%	69,9%
Инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам	60,6%	58,2%	39,7%
Инвестиции в производство	58,7%	61,2%	49,3%
Выплата легальных высоких зарплат	48,6%	61,8%	53,4%
Соблюдение требований трудового и налогового законодательства	45,6%	49,4%	46,6%
Улучшение условий труда	48,3%	41,2%	39,7%
Честность, прозрачность отчетности	33,6%	34,7%	26,0%
Природоохранная деятельность и ресурсосбережение	34,4%	20,6%	20,5%
Благотворительность и филантропия	22,0%	25,3%	21,9%
Поддержка социально уязвимых сфер общества	17,4%	7,1%	11,0%
Помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов	8,9%	5,9%	9,6%
Свой вариант ответа	1,5%	1,2%	2,7%

Работники средних компаний также отмечали инвестиции в развитие персонала как направление, которое следует сохранить в условиях экономической нестабильности, но отдали предпочтение той форме КСО, которая направлена непосредственно на работников, а именно, выплате легальных высоких зарплат (61,8 %).

Представители малого бизнеса в данном случае выявили специфику своего выживания, реже других утверждая, что в периоды финансовых кризисов следует инвестировать в производство или соблюдать честность и прозрачность отчетности. И, в целом, в ответах данной категории респондентов присутствовала меньшая категоричность, т.к. они реже всех утверждали необходимость сохранения на одном уровне каких-либо направлений КСО в периоды экономического кризиса.

Таким образом, социологический опрос 2011 года подтвердил, что белорусский бизнес осознает необходимость учета интересов общества в своей деятельности. Для успешной реализации данной стратегии важным является вовлечение не только руководства компаний, которое представляет наиболее экспертный уровень знания о КСО и ее возможных выгодах и формулирует политику социальной ответственности, но и каждого работника, значимость вклада которого в реализацию идей КСО возрастает. Осознание необходимости учета интересов общества в деятельности бизнеса способствует выработке двух подходов к характеру КСО: добровольный характер, так как бизнес должен развиваться по законам рынка, а государство должно перераспределять средства через налоги в социальные бюджеты, и компромиссный вариант, поскольку социально ответственные организации необходимо поощрять через доступ к льготам и кредитам.

В сложных социально-экономических условиях произошло изменение направленности социальной ответственности отечественного бизнеса от

внешнего ее взаимодействия на внутреннее, характеризующееся комплексным характером вклада бизнеса в развитие общества. Данная тенденция прослеживается и в отношении определения основных объектов КСО, которыми являются персонал и потребители. Наблюдается позитивное изменение отношения белорусского бизнеса к внешним стейкхолдерам, что свидетельствует об определенной диверсификации круга заинтересованных сторон, вовлеченных в реальное взаимодействие, и выработке комплексного понимания социальной ответственности. Результаты исследования свидетельствуют об усилении этической составляющей поведения белорусского бизнеса и его ориентации на соответствие мировой практике.

Основным мотивом социально ориентированного поведения белорусских компаний является желание улучшить свой имидж, что приводит к увеличению объема продаж и капитализации компании, подтверждая осознание бизнесом превышения выгод от КСО над затратами. Чем крупнее компания, тем больше направлений КСО она должна поддерживать. Соблюдение требований законодательства во всех сферах входит в пятерку значимых направлений КСО, тем не менее, к малому бизнесу предъявляются менее жесткие, по сравнению с крупным и средним бизнесом, обязательства по соблюдению требований законодательства, улучшений условий труда, выпуску качественных товаров и услуг.

В целом, уровень осознания бизнесом феномена социальной ответственности повысился, однако степень реализации данной модели поведения на практике пока ниже мировых стандартов. Это связано с определенными трудностями социально-экономического характера, так как основными барьерами на пути реализации принципов КСО являются высокие налоги, отсутствие льгот и доступа к кредитам для социально ответственных организаций, нежелание тратить часть доходов на внешних стейкхолдеров, а также недостаточный уровень осознания ценности социально ответственного поведения. Доля прибыли, выделяемая предприятиями на реализацию различных социальных проектов, в структуре расходов остается крайне низкой – менее 1% от прибыли. До 2011 года финансирование КСО-проектов носило в основном бессистемный характер, не будучи включенным в структуру комплекса запланированных расходов белорусских предприятий.

Сложная финансовая ситуация 2011 года внесла изменения в отечественную практику КСО. С учетом ресурсов, которыми располагали компании, руководством выбирались конкретные принципы-основы корпоративной социальной деятельности. Данные изменения имеют общую направленность: увеличение по линии внутренних форм КСО и сокращение поддержки внешних форм КСО. Предприятия сохранили направления КСО, которые касались их производственной деятельности и интересов сотрудников. Только крупным компаниям удалось радикально не сокращать свое участие во внешних формах КСО, но и они были вынуждены пойти на ряд радикальных мер для восстановления финансового равновесия.

Данные стратегии отражают мнение белорусского бизнес-сообщества о необходимости сохранять в период экономических катаклизмов направления КСО, затрагивающие интересы, прежде всего, внутренних стейкхолдеров. Направления КСО, затрагивающие интересы внешних стейкхолдеров, воспринимаются им как вторичные, менее значимые, развитие которых должно и может происходить только в периоды финансового благополучия страны в целом и компаний в частности. Все это свидетельствует о том, что, несмотря на поступательный характер развития практики КСО в Беларуси, комплексное представление и системный подход к корпоративной социальной ответственности находятся у отечественных компаний пока еще в стадии формирования.

Глава 3. РЕГИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ БЕЛОРУССКОЙ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

3.1. Региональные особенности корпоративной социальной деятельности в Беларуси

Региональные аспекты отечественной практики корпоративной социальной ответственности стали предметом изучения в 2011 году, когда стала очевидной различная степень корпоративной социальной деятельности компаний, организаций и предприятий, располагающихся в разных областях и столице республики. Одной из задач исследования является выявление региональной специфики КСО в целом, а также применительно к компаниям разного размера и статуса респондентов в иерархической структуре организации.

Социологический опрос 2011 года показал, что большинство респондентов, независимо от региональной принадлежности компании, в которой они работают, осознавало **необходимость социальной ответственности бизнеса перед обществом**. Тем не менее, наибольшую степень КСО отмечали в Витебской (94,1%) и Гомельской областях (93,0%) (см. табл. 3.1). Кроме того, в Витебской области ни один из респондентов не согласился с тем, что бизнес может существовать без КСО. Наименьшее количество сторонников социальной ответственности бизнеса по сравнению с другими регионами оказалось в Брестской области (82,6%), там же наблюдается наибольшее число представителей опрашиваемых компаний, которые затруднились с ответом (13,0%). Следует отметить, что чаще других отрицательно на данный вопрос отвечали в Гродненской (6,9%) и Минской областях (6,8%).

Таблица 3.1 – Считаете ли Вы, что у бизнеса и бизнес-организации должна быть социальная ответственность перед обществом?

Регион	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Да	82,6%	94,16%	93,06%	86,26%	87,76%	90,66%	88,66%
Нет	4,36%		2,36%	6,96%	6,86%	3,86%	1,66%
Затрудняюсь ответить	13,06%	2,96%	3,56%	6,96%	4,16%	5,76%	8,16%
Нет ответа		2,96%	1,26%		1,46%		1,66%

В целом, **сущность социальной ответственности бизнеса и экономической организации** все регионы Беларуси понимают примерно одинаково. В первую очередь белорусский бизнес ориентирован на внутреннюю КСО, которая включает инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам, улучшение условий труда, а также на производство качественной продукции и услуг (см. табл. 3.2). Эти направления занимают первые три позиции в иерархии приоритетов корпоративной социальной деятельности. Тем не менее, представители

разных областей по-разному оценивают их значимость. Так, респонденты из Минской и Могилевской областей реже включают в сущность КСО инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам. Наибольшее значение улучшению условий труда и производству качественной продукции и услуг придают в Брестской области.

Таблица 3.2 – В чем, на Ваш взгляд, заключается социальная ответственность бизнеса и бизнес-организации?

Регион	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Производство качественной продукции и услуг	71,7%	67,6%	60,5%	67,8%	58,9%	66,0%	54,5%
Улучшение условий труда	76,1%	52,9%	60,5%	67,8%	61,6%	56,6%	51,2%
Инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам	69,6%	67,6%	67,4%	70,1%	57,5%	52,8%	66,7%
Вложение денег в производство	67,4%	47,1%	51,2%	51,7%	50,7%	39,6%	27,6%
Соблюдение требований законодательства	63,0%	41,2%	48,8%	46,0%	45,2%	43,4%	48,8%
Выплата легальных высоких зарплат	58,7%	41,2%	45,3%	50,6%	56,2%	50,9%	42,3%
Вклад бизнеса в развитие общества, связанный напрямую с основной деятельностью организации и выходящий за рамки определенного законом минимума	52,2%	35,3%	50,0%	43,7%	45,2%	45,3%	51,2%
Честность, прозрачность отчетности	47,8%	23,5%	24,4%	27,6%	35,6%	24,5%	30,9%
Благотворительность и филантропия	39,1%	32,4%	47,7%	28,7%	43,8%	20,8%	35,0%
Поддержка социально уязвимых сфер общества	37,0%	23,5%	33,7%	28,7%	26,0%	15,1%	37,4%
Учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел	34,8%	8,8%	24,4%	6,9%	16,4%	15,1%	14,6%
Помощь регионам присутствия	26,1%	11,8%	24,4%	11,5%	16,4%	9,4%	15,4%
Свой вариант ответа			3,5%	1,1%		1,9%	2,4%

При определении четвертого ранга в данной иерархии регионы разделились следующим образом: Брестская, Гродненская, Гомельская и Витебская области ориентированы на вложение денег в производство, Минская и Могилевская области – на выплату легальных высоких зарплат, а г. Минск – на вклад бизнеса в развитие общества, связанный напрямую с основной деятельностью организации и выходящий за рамки определенного законом минимума (данное направление минчане оценили одинаково с улучшением условий труда). Позиция «вклад бизнеса в развитие общества» менее значима в других регионах: Могилевская область отводит ей пятое место, Гомельская и Минская – шестое, Брестская, Гродненская и Витебская области – седьмое.

В традиционном представлении внешнюю КСО в первую очередь принято ассоциировать с благотворительностью и филантропией, а также с поддержкой социально уязвимых сфер общества. По результатам социологического опроса внешние направления социальной ответственности бизнеса занимают далеко не лидирующие позиции в иерархии. На благотворительность и филантропию в большей степени ориентируются, прежде всего, Гомельская (47,7%) и Минская (43,8%) области, в наименьшей – Гродненская (28,7%) и Могилевская (20,8%). Что касается поддержки социально уязвимых сфер общества, то в содержание КСО ее чаще включают респонденты из Минска (37,4%), Брестской (37,0%) и Гомельской (32,6%) областей, реже – из Могилевской области (15,1%). Следует отметить, что работники компаний Брестской и Гомельской областей чаще остальных отмечают важность помощи регионам присутствия (местным сообществам) в решении социальных вопросов и необходимость учета общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел в структуре КСО.

При анализе ответов респондентов на вопрос о том, **какие направления КСО должны поддерживать/реализовывать белорусские компании в зависимости от своего размера** были выявлены некоторые региональные различия. Самые жесткие требования к **крупным компаниям** предъявляют представители компаний *Брестской области* (см. табл. 3.3.1): большинство респондентов отмечает все представленные в анкете направления КСО в качестве обязательных для реализации. Примерно такая же тенденция характерна для Минской, Могилевской и Гродненской областей. Выпуск качественной продукции и услуг как основного направления КСО, которое должны поддерживать/реализовывать крупные белорусские компании, отметили представители всех регионов, однако наибольшую значимость ему придают в *Гродненской области* (85,1%).

Что касается инвестиций в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам, то данное направление входит в первую тройку обязательных направлений КСО (наименьшее значение данная позиция имеет для Минской области). Наименьшую значимость выплаты легальных высоких зарплат демонстрируют представители Витебской области. Еще одно направление КСО, связанное с работниками компании, – улучшение условий

труда – считают обязательным в большей степени в Брестской области. Респонденты Витебской области и Минска менее склонны связывать благотворительность, а также помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов с направлениями КСО, обязательными для реализации крупными компаниями. Для Витебской области такое утверждение справедливо и относительно поддержки социально уязвимых сфер общества.

Таблица 3.3.1 – Какие направления КСО должны поддерживать/реализовывать белорусские компании в зависимости от своего размера? (по регионам)

Для крупных компаний	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Выпуск качественной продукции и услуг	78,3%	70,6%	75,6%	85,1%	78,1%	75,5%	73,2%
Выплата легальных высоких зарплат	60,9%	41,2%	58,1%	60,9%	69,9%	60,4%	56,1%
Инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам	67,4%	70,6%	77,9%	73,6%	58,9%	73,6%	64,2%
Улучшение условий труда	73,9%	55,9%	64,0%	66,7%	54,8%	66,0%	55,3%
Вложение денег в производство	69,6%	58,8%	53,5%	62,1%	52,1%	66,0%	50,4%
Соблюдение требований трудового и налогового законодательства	65,2%	47,1%	52,3%	54,0%	53,4%	58,5%	55,3%
Честность, прозрачность отчетности	58,7%	32,4%	40,7%	48,3%	52,1%	49,1%	45,5%
Природоохранная деятельность и ресурсосбережение	63,0%	50,0%	53,5%	59,8%	54,8%	60,4%	56,1%
Благотворительность и филантропия	69,6%	41,2%	51,2%	50,6%	50,7%	60,4%	40,7%
Помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов	52,2%	35,3%	47,7%	44,8%	47,9%	45,3%	37,4%
Поддержка социально уязвимых сфер общества	56,5%	38,2%	53,5%	54,0%	52,1%	45,3%	43,9%
Свой вариант ответа			2,3%	1,1%	2,7%	3,8%	4,9%
Нет ответа	15,2%	5,9%	2,3%	4,6%	8,2%	1,9%	6,5%

Сходство ответов представителей разных регионов относительно **средних компаний** (см. табл. 3.3.2) проявляется в том, что, по сравнению с крупными компаниями, они в меньшей степени могут реализовывать такие направления КСО, как благотворительность и филантропию, помощь

регионам присутствия в решении социальных вопросов, а также поддержку социально уязвимых сфер общества. Представители Витебской, Гомельской, Минской областей и города Минска также относят к этой категории и природоохранную деятельность и ресурсосбережение.

Таблица 3.3.2 – Какие направления КСО должны поддерживать/реализовывать белорусские компании в зависимости от своего размера? (по регионам)

Для средних компаний	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Выпуск качественной продукции и услуг	78,3%	76,5%	70,9%	70,1%	60,3%	83,0%	68,3%
Выплата легальных высоких зарплат	52,2%	44,1%	52,3%	51,7%	45,2%	47,2%	52,0%
Инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам	71,7%	44,1%	65,1%	65,5%	47,9%	66,0%	63,4%
Улучшение условий труда	76,1%	58,8%	55,8%	65,5%	56,2%	67,9%	57,7%
Вложение денег в производство	56,5%	55,9%	53,5%	58,6%	52,1%	56,6%	48,0%
Соблюдение требований трудового и налогового законодательства	65,2%	58,8%	47,7%	50,6%	56,2%	56,6%	56,1%
Честность, прозрачность отчетности	58,7%	38,2%	32,6%	47,1%	46,6%	50,9%	41,5%
Природоохранная деятельность и ресурсосбережение	56,5%	32,4%	39,5%	48,3%	35,6%	43,4%	38,2%
Благотворительность и филантропия	26,1%	17,6%	24,4%	28,7%	24,7%	28,3%	20,3%
Помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов	13,0%	5,9%	16,3%	24,1%	16,4%	9,4%	9,8%
Поддержка социально уязвимых сфер общества	13,0%	14,7%	19,8%	29,9%	24,7%	17,0%	21,1%
Свой вариант ответа			2,3%		2,7%		4,1%
Нет ответа	15,2%	5,9%	9,3%	11,5%	15,1%	3,8%	4,1%

Выпуск качественной продукции и услуг в качестве основного направления КСО, которое должны реализовывать средние компании, отметили представители всех регионов, однако наибольшую значимость ему придают в Могилевской области (83,0%), наименьшую – в Минской (60,3%). Минская область (47,9%), также как и Витебская (44,1 %) в меньшей степени

склонны связывать инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам с направлениями КСО, обязательными для средних компаний. В целом данное утверждение справедливо в отношении этих регионов и Могилевской области для выплаты легальных высоких зарплат.

К малым компаниям (см. табл. 3.3.3) предъявляются менее жесткие по сравнению с крупным и средним бизнесом требования. Особо следует отметить, что столица отличается отношением к инвестициям в производство: с мнением большинства представителей других регионов, относящих данное направление КСО к обязательным для малых компаний, согласна лишь треть респондентов из Минска.

Таблица 3.3.3 – Какие направления КСО должны поддерживать/реализовывать белорусские компании в зависимости от своего размера? (по регионам)

Для малых компаний	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Выпуск качественной продукции и услуг	78,3%	70,6%	67,4%	69,0%	61,6%	79,2%	65,0%
Выплата легальных высоких зарплат	60,9%	38,2%	51,2%	51,7%	45,2%	50,9%	48,0%
Инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам	67,4%	23,5%	60,5%	56,3%	37,0%	54,7%	43,1%
Улучшение условий труда	63,0%	50,0%	54,7%	58,6%	52,1%	66,0%	52,8%
Вложение денег в производство	56,5%	52,9%	53,5%	56,3%	50,7%	52,8%	30,1%
Соблюдение требований трудового и налогового законодательства	65,2%	50,0%	48,8%	54,0%	54,8%	47,2%	55,3%
Честность, прозрачность отчетности	69,6%	44,1%	34,9%	42,5%	52,1%	43,4%	39,8%
Природоохранная деятельность и ресурсосбережение	47,8%	26,5%	27,9%	44,8%	30,1%	30,2%	26,0%
благотворительность и филантропия	17,4%	2,9%	20,9%	12,6%	20,5%	20,8%	11,4%
Помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов	8,7%		12,8%	11,5%	9,6%	1,9%	4,9%
Поддержка социально уязвимых сфер общества	6,5%	2,9%	17,4%	13,8%	19,2%	7,5%	11,4%
Свой вариант ответа			2,3%		2,7%		4,1%
Нет ответа	10,9%	8,8%	8,1%	13,8%	12,3%	5,7%	8,9%

Общей для всех регионов является следующая тенденция: чем крупнее компания, тем больше направлений КСО, по мнению респондентов, она должна реализовывать. Сравнительный анализ направлений КСО, которые должны поддерживать белорусские компании в зависимости от своего размера, выявил ряд и других особенностей по каждой области.

Респонденты *Брестской области* в обязанности крупных компаний включают выпуск качественной продукции и услуг, улучшение условий труда, вложение денег в производство, благотворительность и филантропию, инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам, а также соблюдение требований трудового и налогового законодательства. Средний бизнес, по их мнению, кроме выпуска качественной продукции и услуг, должен быть больше ориентирован на собственных сотрудников через реализацию направлений «инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам» и «улучшение условий труда». Малым компаниям, кроме этих важнейших направлений, респонденты вменяют в обязанность выплату легальных высоких зарплат. Кроме того, для Брестской области характерно постоянство значимости двух направлений: выпуска качественной продукции и услуг и соблюдение требований трудового и налогового законодательства независимо от размера компании.

Закономерность «чем меньше компания, тем меньше она должна инвестировать в развитие персонала» характерна для представителей всех регионов, однако данная позиция имеет наименьшую значимость для средних и малых компаний из *Витебской и Минской областей*. Кроме того, по мнению представителей Витебской области, чем меньше компания, тем более прозрачной должна быть ее отчетность.

Небольшое снижение качества продукции в зависимости от уменьшения размера компании допускают респонденты из *Гомельской и Гродненской областей* и *Минска*. Кроме того, для Гомельской области характерно постоянство значимости направления «вложение денег в производство» независимо от размера компании.

Относительно *Могилевской области* можно отметить, что респонденты предъявляют чуть больше требований к средним компаниям по сравнению с крупными и малыми относительно выпуска качественной продукции и услуг.

Анализ ответов респондентов на вопрос о том, **что является объектом социальной ответственности** также позволил выявить некоторые региональные особенности (см. табл. 3.4). Одна из них состоит в том, что представители Витебского региона объектом КСО считают практически в равной степени персонал (52,9 %) и потребителей товаров или услуг компании (55,9 %). Необходимость социальной ответственности перед потребителями товаров или услуг отмечают также респонденты Брестской области (50,0 %). Кроме того, именно они чаще других обращали внимание на социально незащищенные слои населения, социально уязвимые сферы общества и регионы присутствия организации в качестве объекта КСО. В наименьшей степени социальную ответственность перед социально

уязвимыми сферами общества ощущают в Могилевской области, перед регионами присутствия организации – в Витебской и Могилевской областях. Стейкхолдеров в качестве объекта КСО как наиболее оптимальный вариант ответа из предложенных, чаще отмечали представители компаний Брестской области (47,8 %), реже – Гродненской области (19,5 %).

Таблица 3.4 – Что, по Вашему мнению, является объектом социальной ответственности?

Регион Объект КСО	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Персонал компании / предприятия	73,9%	52,9%	67,4%	73,6%	67,1%	71,7%	61,0%
Потребители товаров или услуг компании / предприятия	50,0%	55,9%	34,9%	35,6%	37,0%	39,6%	41,5%
Регионы присутствия организации	23,9%	5,9%	15,1%	10,3%	12,3%	7,5%	8,9%
Социально незащищенные слои населения	32,6%	26,5%	33,7%	33,3%	31,5%	17,0%	26,8%
Социально уязвимые сферы общества	26,1%	14,7%	22,1%	12,6%	16,4%	7,5%	19,5%
Стейкхолдеры, или все заинтересованные стороны	47,8%	32,4%	39,5%	19,5%	31,5%	24,5%	32,5%
Свой вариант ответа		2,9%	1,2%	10,3%		3,8%	2,4%

Для понимания региональной специфики корпоративной социальной ответственности имеет значение **характер КСО**. Согласно данным социологического опроса, респонденты предпочли добровольный и компромиссный варианты (см. табл. 3.5).

Таблица 3.5 – Как Вы думаете, каким должен быть характер КСО?

Регион Характер КСО	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Добровольным	45,7%	50,0%	52,3%	59,8%	46,3%	61,6%	60,4%
Необходимо законодательное принуждение бизнеса к социальной ответственности	4,3%		3,5%	3,4%	4,9%	9,6%	3,8%
Компромиссный вариант	54,3%	52,9%	53,5%	37,9%	60,2%	28,8%	41,5%
Свой вариант ответа			1,2%		0,8%	2,7%	
Нет ответа	2%,2		1,2%	1,1%	0,8%		

Тем не менее, интересно соотношение этих двух позиций по регионам. Так, представители Витебской и Гомельской областей равнозначно относятся к этим двум позициям, причем ни один представитель Витебской

области не рассматривает в качестве возможного принудительный вариант. Респонденты из г. Минска, Гродненской и Могилевской областей предпочитают добровольный характер КСО, в то время как респонденты из Минской и Брестской областей – компромиссный вариант.

При **определении причин социально ориентированного поведения отечественного бизнеса** респонденты компаний из разных областей республики высказывали как сходные, так и несколько различающиеся позиции (см. табл. 3.6).

Таблица 3.6 – Что чаще всего, по Вашему мнению, является причиной социально ориентированного поведения отечественного бизнеса?

Причина \ Регион	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Желание компании улучшить свой имидж, что приводит к увеличению объема продаж и капитализации компании	82,6%	70,6%	62,8%	70,1%	58,9%	69,8%	71,5%
Осознание ответственности за социальные последствия бизнес-деятельности	50,0%	17,6%	45,3%	35,6%	39,7%	26,4%	41,5%
Влияние внешних стейкхолдеров	15,2%	20,6%	16,3%	12,6%	17,8%	11,3%	15,4%
Необходимость соответствовать принципам КСО при сотрудничестве с зарубежными партнерами, реализующими данную практику	37,0%	11,8%	31,4%	14,9%	30,1%	11,3%	33,3%
Стремление властей заставить бизнес взять на себя часть социальных забот	26,1%	50,0%	44,2%	39,1%	37,0%	34,0%	40,7%
Активизация пропаганды идей КСО в СМИ	2,2%		3,5%		5,5%	7,5%	11,4%
Свой вариант ответа	4,3%	2,9%	1,2%		2,7%		0,8%
Нет ответа			1,2%	9,2%			0,8%

Сходство проявляется в том, что большинство респондентов независимо от региона в качестве главной причины КСО отмечают желание компании улучшить свой имидж. Причем экономический фактор в наибольшей степени характерен для Брестской области (82,6 %), в наименьшей – для Минской (58,9 %). Активизация пропаганды идей КСО в СМИ как

возможная причина социально ориентированного поведения отечественного бизнеса заняла последнее место среди представленных позиций. Наибольшее влияние СМИ среди всех регионов ощущается в столице (11,4%), что связано, вероятнее всего, с их широким разнообразием и массовостью в городе Минске.

Одна из отличительных особенностей при выявлении причин социально ориентированного поведения отечественного бизнеса касается внешнего фактора – необходимости соответствовать принципам КСО при сотрудничестве с зарубежными партнерами, реализующими данную практику. Респонденты разделились на две группы. Примерно треть представителей *Брестской, Гомельской, Минской областей и города Минска* отмечали значимость данного фактора, в то время как работники *Витебской, Могилевской и Гродненской областей* – в 3 раза реже.

Отличия при определении причин социально ориентированного поведения отечественного бизнеса проявляются также в преобладании то внутренних, то внешних факторов. Так, на втором месте по значимости для *Брестской области* (50,0 %) находится осознание ответственности за социальные последствия бизнес-деятельности, для *Витебской* (50,0 %) и *Могилевской* (34,0 %) – стремление властей заставить бизнес взять на себя часть социальных забот. Остальные области примерно одинаково оценили значимость этих двух факторов.

При **определении барьеров, мешающих белорусским компаниям реализовывать принципы КСО**, респонденты из разных областей республики высказывали несколько различающиеся позиции (см. табл. 3.7).

Иерархия барьеров на пути реализации принципов КСО белорусскими компаниями для *Брестской области* выглядит следующим образом: первые по значимости четыре позиции занимают высокие налоги, нежелание тратить часть доходов на внешних стейкхолдеров, отсутствие льгот и доступа к кредитам для социально ответственных организаций и отсутствие социальных институтов, выражающих интересы социально ответственного бизнеса. Эти же позиции, за исключением нежелания тратить часть доходов на внешних стейкхолдеров, входят в первую тройку барьеров и для компаний *Витебской области*.

Представители компаний из *Минска* считают, что высокие налоги и отсутствие льгот и доступа к льготным кредитам для социально ответственных организаций – одинаково важные основные препятствия, стоящие на пути развития КСО в Беларуси. Кроме того, помимо нежелания тратить часть доходов на внешних стейкхолдеров, в данном регионе в качестве существенного барьера отмечают недостаточный уровень осознания ценности социально ответственного поведения. Схожие ответы демонстрируют респонденты и *Гомельской области*. Они отмечали те же позиции, за исключением нежелания тратить часть доходов на внешних стейкхолдеров, однако первое место занимает недостаточный уровень осознания ценности социально ответственного поведения (55,8 %). Поэтому неудивительно, что следующую позицию занимает ответ «недостаток

информации о феномене КСО», который наиболее часто встречается именно в этих областях, по сравнению с другими. В целом такая же ситуация наблюдается и в *Могилевской области*, лишь с меньшей выраженностью степени значимости этих барьеров.

Таблица 3.7 – Как Вы считаете, что мешает белорусским компаниям реализовывать принципы КСО?

Регион	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Барьеры КСО							
Высокие налоги	56,5%	44,1%	38,4%	52,9%	52,1%	37,7%	48,0%
Издержки по реализации принципов КСО	30,4%	20,6%	19,8%	14,9%	27,4%	30,2%	21,1%
Недостаток информации о феномене КСО	23,9%	17,6%	34,9%	21,8%	26,0%	24,5%	35,8%
Недостаточный уровень осознания ценности социально ответственного поведения	34,8%	20,6%	54,7%	24,1%	21,9%	32,1%	41,5%
Нежелание тратить часть доходов на внешних стейкхолдеров	45,7%	26,5%	22,1%	16,1%	17,8%	34,0%	45,5%
Незнание иных форм КСО, кроме благотворительности и спонсорства	17,4%	20,6%	31,4%	17,2%	21,9%	22,6%	29,3%
Неспособность власти продвигать принципы социальной ответственности	17,4%	20,6%	20,9%	13,8%	19,2%	7,5%	26,0%
Отсутствие льгот и доступа к кредитам для социально ответственных организаций	39,1%	38,2%	41,9%	28,7%	21,9%	39,6%	48,0%
Отсутствие социальных институтов, выражающих интересы социально ответственного бизнеса	37,0%	35,3%	31,4%	11,5%	21,9%	13,2%	9,8%
Свой вариант ответа			1,2%	3,4%	2,7%		1,6%
Нет ответа			1,2%	1,1%			1,6%

Особо следует отметить *Гродненскую и Минскую области*. Большинство респондентов из данных регионов выделяют одну главную причину, которая

мешает белорусским компаниям реализовывать принципы КСО – высокие налоги (52,9 % и 52,1 % соответственно); остальные причины отмечали менее 30 % респондентов.

Сравнение ответов респондентов на вопрос о **наиболее известных формах внешней КСО** выявило больше различий, чем сходства. Сходство позиций представителей компаний, независимо от региона их присутствия, проявляется в том, что наиболее известными формами внешней КСО являются благотворительность и спонсорство, которые занимают две лидирующие позиции в иерархии. Степень известности остальных форм КСО в конкретных регионах не поддается объяснению. Особо следует выделить *Витебскую область*, представители компаний которой слабо знакомы с иными формами КСО, кроме лидирующих. О социальных инвестициях, волонтерстве и социальном предпринимательстве осведомлены по 11,8 % респондентов, а социальном партнерстве и социальном маркетинге – всего по 8,8 % (см. табл. 3.8).

Таблица 3.8 – Выберите наиболее известные Вам формы внешней КСО

Регион	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Благотворительность	58,7%	79,4%	75,6%	71,3%	72,6%	79,2%	69,1%
Спонсорство	41,3%	73,5%	58,1%	55,2%	46,6%	58,5%	61,0%
Благотворительный маркетинг	26,1%	20,6%	27,9%	31,0%	27,4%	18,9%	33,3%
Волонтерство	23,9%	11,8%	33,7%	34,5%	35,6%	28,3%	28,5%
Социальное партнерство	32,6%	8,8%	31,4%	41,4%	17,8%	24,5%	17,9%
Социальное предпринимательство	37,0%	11,8%	16,3%	20,7%	13,7%	20,8%	22,8%
Социальные инвестиции	34,8%	11,8%	22,1%	27,6%	17,8%	5,7%	20,3%
Социальный маркетинг	32,6%	8,8%	12,8%	24,1%	8,2%	17,0%	19,5%
Стратегия бизнеса	39,1%	20,6%	31,4%	33,3%	16,4%	9,4%	23,6%
Филантропия	34,8%	50,0%	41,9%	42,5%	28,8%	47,2%	28,5%
Нет ответа			1,2%	1,1%			0,8%

Региональные особенности обнаруживаются в практике **использования форм КСО**. В частности, в Брестской области благотворительность и спонсорство менее известны, чем в других регионах, однако на практике они реализуются примерно так же, как и другие формы КСО. Благотворительностью на постоянной основе в большей степени занимаются в Гомельской области, спонсорством – в Витебской (см. табл. 3.9.1-3.9.2).

Филантропия как пожертвования в виде грантов, подарков, товаров или услуг непосредственно организации или индивиду занимает третье место по известности у респондентов Витебской, Могилевской, Гомельской и Гродненской областей. На постоянной основе данную форму чаще других практикуют Могилевская, Минская и Гомельская области (см. табл. 3.9.3).

Таблица 3.9.1 – Как часто Ваша компания практикует следующие формы КСО? (по регионам)

Благотворительность	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Постоянно	17,4%	23,5%	40,7%	25,3%	31,5%	24,5%	17,9%
Время от времени	43,5%	47,1%	36,0%	50,6%	43,8%	52,8%	48,0%
Никогда	17,4%	8,8%	5,8%	3,4%	9,6%	11,3%	15,4%
Нет ответа	21,7%	20,6%	17,4%	20,7%	15,1%	11,3%	18,7%

Таблица 3.9.2 – Как часто Ваша компания практикует следующие формы КСО? (по регионам)

Спонсорство	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Постоянно	13,0%	47,1%	31,4%	32,2%	31,5%	9,4%	13,0%
Время от времени	45,7%	29,4%	30,2%	47,1%	39,7%	37,7%	47,2%
Никогда	15,2%	2,9%	18,6%	5,7%	12,3%	28,3%	18,7%
Нет ответа	26,1%	20,6%	19,8%	14,9%	16,4%	24,5%	21,1%

Таблица 3.9.3 – Как часто Ваша компания практикует следующие формы КСО? (по регионам)

Филантропия	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Постоянно	8,7%	8,8%	14,0%	10,3%	13,7%	15,1%	4,1%
Время от времени	28,3%	29,4%	33,7%	35,6%	39,7%	39,6%	30,9%
Никогда	26,1%	14,7%	20,9%	11,5%	9,6%	20,8%	25,2%
Нет ответа	37,0%	47,1%	31,4%	42,5%	37,0%	24,5%	39,8%

Если рассматривать благотворительный маркетинг (выплату части отдельных транзакций в пользу избранного доброго дела) и социальный маркетинг (проведение кампаний, направленных на изменение поведения конкретной группы людей, защиты окружающей среды и др.), то о первом больше знают представители Гродненской области и столицы, а о втором – представители Брестской области. Благотворительным маркетингом на постоянной основе в большей степени занимаются в Гродненской области, социальным маркетингом – в Минской. Ни один представитель Витебской области не указал на постоянное использование благотворительного маркетинга. Реже всего акции/проекты социального маркетинга проводятся в Витебской, Минской и Гомельской областях (см. табл. 3.9.4 и 3.9.5).

Таблица 3.9.4 – Как часто Ваша компания практикует следующие формы КСО? (по регионам)

Благотворительный маркетинг	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Постоянно	2,2%		10,5%	19,5%	13,7%	5,7%	6,5%
Время от времени	21,7%	26,5%	19,8%	24,1%	21,9%	9,4%	20,3%
Никогда	23,9%	20,6%	27,9%	12,6%	20,5%	49,1%	30,1%
Нет ответа	52,2%	52,9%	41,9%	43,7%	43,8%	35,8%	43,1%

Таблица 3.9.5 – Как часто Ваша компания практикует следующие формы КСО? (по регионам)

Социальный маркетинг	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Постоянно	2,2%	2,9%	5,8%	8,0%	13,7%	1,9%	5,7%
Время от времени	19,6%	5,9%	16,3%	32,2%	17,8%	24,5%	18,7%
Никогда	26,1%	32,4%	33,7%	12,6%	20,5%	35,8%	28,5%
Нет ответа	52,2%	58,8%	44,2%	47,1%	47,9%	37,7%	47,2%

Стратегия бизнеса, когда социальная ответственность полностью интегрирована в систему принятия компанией стратегических решений, и социальные инвестиции как финансовая помощь, выделяемая компанией на реализацию долгосрочных программ, направленных на повышение уровня жизни различных слоев общества, наиболее известны в Брестской области, наименее – в Могилевской. Стратегию бизнеса на постоянной основе чаще практикуют в Гродненской области, социальные инвестиции – в Гомельской (см. табл. 3.9.6 и 3.9.7).

Таблица 3.9.6 – Как часто Ваша компания практикует следующие формы КСО? (по регионам)

Стратегия бизнеса	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Постоянно	17,4%	8,8%	24,4%	39,1%	24,7%	15,1%	15,4%
Время от времени	28,3%	26,5%	11,6%	9,2%	16,4%	13,2%	15,4%
Никогда	4,3%	11,8%	26,7%	4,6%	12,3%	34,0%	26,0%
Нет ответа	50,0%	52,9%	37,2%	47,1%	46,6%	37,7%	43,1%

Таблица 3.9.7 – Как часто Ваша компания практикует следующие формы КСО? (по регионам)

Социальные инвестиции	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Постоянно	4,3%		14,0%	11,5%	11,0%	3,8%	6,5%
Время от времени	17,4%	20,6%	18,6%	33,3%	30,1%	11,3%	19,5%
Никогда	26,1%	20,6%	33,7%	8,0%	19,2%	50,9%	30,9%
Нет ответа	52,2%	58,8%	33,7%	47,1%	39,7%	34,0%	43,1%

Волонтерство, как добровольная бесплатная помощь сотрудников компании местному сообществу, больше известна в Минской, Гродненской и Гомельской областях. На постоянной основе практикуют данную форму чаще других Минская и Гомельская области (см. табл. 3.9.8).

Таблица 3.9.8 – Как часто Ваша компания практикует следующие формы КСО? (по регионам)

Волонтерство	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Постоянно	4,3%		9,3%	1,1%	9,6%		4,1%
Время от времени	15,2%	14,7%	16,3%	40,2%	31,5%	20,8%	14,6%
Никогда	37,0%	29,4%	29,1%	9,2%	20,5%	45,3%	34,1%
Нет ответа	43,5%	55,9%	45,3%	49,4%	38,4%	34,0%	47,2%

Социальное партнерство, как форма взаимодействия бизнеса, гражданского общества и государства, пользуется наибольшей известностью у респондентов Гродненской области, наименьшей – у представителей Витебской области и города Минска. Данная форма КСО на постоянной основе чаще практикуется в Гродненской и Гомельской областях (см. табл. 3.9.9).

Таблица 3.9.9 – Как часто Ваша компания практикует следующие формы КСО? (по регионам)

Социальное партнерство	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Постоянно	8,7%	11,8%	25,6%	35,6%	17,8%	3,8%	12,2%
Время от времени	32,6%	17,6%	11,6%	11,5%	16,4%	13,2%	23,6%
Никогда	8,7%	14,7%	25,6%	4,6%	28,8%	45,3%	21,1%
Нет ответа	50,0%	55,9%	37,2%	48,3%	37,0%	37,7%	43,1%

Социальное предпринимательство, как предпринимательская деятельность, нацеленная на решение социальных проблем через организацию специализированных предприятий, например, для инвалидов по зрению, слуху и т.п., практикуется чаще всего на постоянной основе в Гродненской области, время от времени – в Брестской области (см. табл. 3.9.10).

Таблица 3.9.10 – Как часто Ваша компания практикует следующие формы КСО? (по регионам)

Социальное предпринимательство	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Постоянно			4,7%	12,6%	5,5%	1,9%	3,3%
Время от времени	26,1%	5,9%	11,6%	12,6%	16,4%	7,5%	12,2%
Никогда	15,2%	35,3%	38,4%	23,0%	27,4%	50,9%	38,2%
Нет ответа	58,7%	58,8%	45,3%	51,7%	50,7%	39,6%	46,3%

Следует отметить, что было выявлено достаточно большое количество респондентов всех регионов, которые не дали ответа относительно реально практикуемых их компаниями форм КСО. Это может быть связано как с низкой степенью информированности о том, что организация, в которой работает опрашиваемый, реализует практику социальной ответственности, так и со слабым знакомством с феноменом КСО в целом.

Результаты социологического опроса показали, что регион присутствия компании получил отражение в ответах респондентов на вопрос о том, **кто должен формулировать политику социальной ответственности на конкретном предприятии**. По мнению представителей всех регионов, политику КСО должны формулировать, прежде всего, собственники компаний и/или руководители высшего звена. На второе место респонденты большинства регионов поставили руководителей всех уровней управления (см. табл. 3.10).

Таблица 3.10 – Кто, на Ваш взгляд, должен формулировать политику социальной ответственности на конкретном предприятии?

Регион Ответственный	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Собственник компании и/или топ-менеджмент предприятия	67,4%	50,0%	46,5%	57,5%	61,0%	57,5%	54,7%
Руководители всех уровней управления предприятием	45,7%	26,5%	43,0%	41,4%	37,4%	35,6%	39,6%
Каждый работник предприятия имеет право внести свой вклад	34,8%	32,4%	30,2%	34,5%	22,8%	20,5%	26,4%
Каждый работник предприятия должен внести свой вклад	17,4%	5,9%	10,5%	12,6%	17,9%	15,1%	11,3%
Свой вариант ответа	2,2%				2,4%	1,4%	
Нет ответа		2,9%					

Исключением является Витебская область, где вторую позицию занимает ответ «каждый работник предприятия *имеет право* внести свой вклад». Кроме того, респонденты из Витебской области и в этом вопросе, также как и в вопросе о характере КСО, в меньшей степени склонны поддерживать позицию принуждения: они реже остальных выбирали ответ «каждый работник предприятия *должен* внести свой вклад».

3.2. Стратегии социально ориентированного поведения региональных бизнесов Беларуси в условиях экономического кризиса

Белорусская практика КСО имеет пока не очень длинную историю, но ее начинали не только столичные компании и предприятия, но и бизнесы, расположенные в разных областях республики. Все они в меру своих возможностей внесли свой вклад в продвижение идеи социальной ответственности бизнеса и реализацию социальных акций, проектов и программ. Именно *Гродненская и Минская области* оказались наиболее социально ответственными с точки зрения **вклада в реализацию социальных проектов** в период до 2011 года. Как показали результаты социологического опроса, данные регионы чаще других тратили 2 % и более от прибыли на финансирование различных социальных программ (16,1 % в Гродненской и 15,1 % в Минской области). Наименее вовлеченными в поддержание различных направлений КСО оказались Брестская и Витебская области: ни один респондент, в том числе и руководители предприятий данных областей, не сказал о том, что их компания в период до 2011 года тратила 2 % и более от прибыли на реализацию социальных проектов (см. табл. 3.11).

Таблица 3.11 – Каков был вклад Вашей компании/предприятия в реализацию социальных проектов до 2011 года?

Регион	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Размер вклада							
Менее 1% от прибыли	23,9%	23,5%	14,0%	17,2%	19,2%	30,2%	18,7%
от 1% до 2% от прибыли	4,3%	8,8%	4,7%	2,3%	12,3%	13,2%	8,1%
от 2% до 5% от прибыли			2,3%	4,6%	9,6%	3,8%	8,1%
5% от прибыли и более			3,5%	11,5%	5,5%	1,9%	2,4%
Информацией не владею	71,7%	61,8%	73,3%	62,1%	50,7%	49,1%	61,0%
Нет ответа		5,9%	2,3%	2,3%	2,7%	1,9%	1,6%

Следует отметить, что **изменения в сфере КСО в течение 2011 года** затронули все без исключения регионы Беларуси. Но эти изменения в разных областях имели свои специфические особенности (см. табл. 3.12).

Таблица 3.12 – Какие изменения в сфере КСО произошли в Вашей компании в течение 2011 года?

Регион	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Изменение							
Существенное увеличение финансирования по ряду направлений КСО		2,9%	9,3%	21,8%	11,0%	3,8%	6,6%
Незначительное увеличение финансирования по ряду направлений КСО	30,4%	32,4%	32,6%	33,3%	42,5%	41,5%	27,9%
Незначительное сокращение финансирования по ряду направлений КСО	8,7%	20,6%	7,0%	10,3%	12,3%	15,1%	13,1%
Существенное сокращение финансирования по ряду направлений КСО	6,5%		3,5%	2,3%	11,0%	1,9%	10,7%
Полное прекращение социальных программ	2,2%		3,5%		1,4%	1,9%	8,2%
Замена одних направлений КСО, которые реализовывались до кризиса, на другие	2,2%	2,9%	14,0%	9,2%	1,4%	17,0%	11,5%
Изменений практически не произошло			3,5%		1,4%		4,9%
Информацией не владею, затрудняюсь ответить	45,7%	23,5%	18,6%	19,5%	17,8%	13,2%	23,8%
Нет ответа	2,2%	11,8%	9,3%	8,0%	2,7%	5,7%	4,1%
Свой вариант ответа	4,3%	5,9%	1,2%				3,3%

В частности, одни из них не только не сократили финансирование по ряду направлений КСО, но и смогли в большей или меньшей степени его увеличить. Лидерами здесь являются *Гродненская и Минская области*: представители компаний этих регионов чаще других говорили либо о существенном, либо о незначительном, но все же увеличении расходов их компаний на КСО – таких 55,1 % в Гродненской и 53,5 % в Минской области.

Реже всех увеличивали объемы финансирования по ряду направлений КСО предприятия Брестской области – никто из респондентов не сказал о существенном увеличении, и только 30,4 % отметили незначительное увеличение. Наиболее резкие сокращения имели место в компаниях, расположенных в Минске – 32,0 % незначительно, существенно или полностью прекратили финансирование социальных программ.

Анализ результатов опроса позволяет типизировать стратегии поведения компаний по регионам применительно к сфере КСО в период экономических затруднений.

Брестская и Витебская области продемонстрировали стратегию выжидания – компании данных регионов не стали ни принципиально увеличивать, ни сокращать финансирование по линии КСО. Если изменения и происходили, то имели слабую выраженность (и увеличение, и уменьшение, и прекращение финансирования было незначительным).

Гомельская и Могилевская области приняли стратегию перераспределения ресурсов – компании данных регионов пошли на сокращение финансирования по одним направлениям КСО и увеличение выделяемых средств на другие, на замену поддержки одних социальных программ другими (14,0 % и 17,0 % соответственно).

Гродненская и Минская области пошли путем сохранения максимально возможного финансирования направлений КСО при активном увеличении ряда социальных программ. Половина компаний Гродненской (55,1%) и Минской областей (53,5 %) существенно или незначительно увеличили финансирование, тогда как 11,0 % компаний-респондентов из Минской области все же существенно сократили свою поддержку ряда направлений КСО. Предприятия Гродненской области выделались тем, что чаще не сокращали финансирование, а меняли одни направления КСО на другие (17,0 %).

Компании, расположенные в *городе Минске*, выбрали стратегию экономии, чаще других незначительно, существенно или полностью прекратив финансирование тех или иных направлений КСО (32,0 %).

Описанные стратегии определенным образом воспроизводились в оценке респондентами **различных параметров деятельности своих компаний в течение 2011 года** по сравнению с предыдущими годами (см. табл. 3.13.1 – 3.13.9).

В частности, компании *Брестской области и города Минска* чаще других осуществляли сокращение расходов на КСО. Брестская область в этом смысле абсолютный лидер: по шести направлениям из девяти

предприятия этого региона лидируют по позиции сокращения. Благотворительность и филантропия, помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов, численность персонала, заработная плата персонала, социальные гарантии сотрудникам, инвестиции в производство – вот те параметры деятельности, которые, так или иначе, были сокращены предприятиями Брестского региона. Из таблиц 3.13.1 – 3.13.9 видно, что сокращение затронуло и внутренние, и внешние направления КСО. Другими словами, речь не идет о переориентации ресурсов предприятий – сокращение шло в целом. При этом ни по одному из параметров данный регион не вышел на лидирующую позицию по его увеличению либо сохранению на прежнем уровне.

Минские компании чуть меньше сокращали расходы, но и здесь явно выражена ориентация на экономию – если не сокращение, то поддержание на ранее достигнутом уровне – вот тактика, которую выбрали минские предприятия по ряду направлений (это коснулось таких направлений КСО, как расходы на благотворительность, численность персонала, социальные гарантии сотрудникам, инвестиции в производство, в природоохранную деятельность / ресурсосбережение, качество продукции и услуг).

Таблица 3.13.1 – Охарактеризуйте параметры деятельности Вашей компании в течение 2011 года по сравнению с предыдущими годами (по регионам)

Расходы на благотворительность и филантропию	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Увеличились (-лась)	17,4%	23,5%	29,1%	27,6%	45,2%	13,2%	13,8%
Уменьшились (-лась)	21,7%	17,6%	4,7%	17,2%	11,0%	17,0%	17,1%
Остались (-лась) без изменения	26,1%	32,4%	44,2%	35,6%	26,0%	54,7%	39,0%
Нет ответа	34,8%	26,5%	22,1%	19,5%	17,8%	15,1%	30,1%

Таблица 3.13.2 – Охарактеризуйте параметры деятельности Вашей компании в течение 2011 года по сравнению с предыдущими годами (по регионам)

Помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Увеличились (-лась)	6,5%	17,6%	19,8%	17,2%	35,6%		7,3%
Уменьшились (-лась)	10,9%	11,8%	1,2%	3,4%	6,8%	1,9%	9,8%
Остались (-лась) без изменения	34,8%	32,4%	53,5%	48,3%	30,1%	75,5%	47,2%
Нет ответа	47,8%	38,2%	25,6%	31,0%	27,4%	22,6%	35,8%

Компании *Витебской области*, реализуя в целом ту же стратегию, что и предприятия Брестской области, все же сделали акцент на определенном перераспределении ресурсов – одни направления КСО на фоне других регионов пережили значительное сокращение (например, помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов, инвестиции в природоохранную деятельность / ресурсосбережение), другие компании пытались сохранить на ранее достигнутом уровне (социальные гарантии

сотрудникам), третьи получили более интенсивную поддержку и развитие (численность персонала, его заработная плата). Как видно, человеческий фактор здесь стал лидирующим, развиваясь за счет других направлений КСО.

Таблица 3.13.3 – Охарактеризуйте параметры деятельности Вашей компании в течение 2011 года по сравнению с предыдущими годами (по регионам)

Финансирование социальных акций / инициатив	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Увеличились (-лась)	6,5%	5,9%	9,3%	17,2%	19,2%	1,9%	7,3%
Уменьшились (-лась)	10,9%	11,8%	4,7%	16,1%	11,0%	7,5%	14,6%
Остались (-лась) без изменения	34,8%	38,2%	57,0%	36,8%	39,7%	67,9%	43,1%
Нет ответа	47,8%	44,1%	29,1%	29,9%	30,1%	22,6%	35,0%

Гомельский и Могилевский регионы отличились тем, что они активно пытались сохранять достигнутый уровень развития тех или иных направлений деятельности своих компаний. Так, респонденты из предприятий этих областей чаще всего выбирали вариант ответа «остались без изменения», что в целом говорит о том, что компании, понимая сложность финансовой ситуации в республике, изыскивали ресурсы для того, чтобы не сворачивать социальную составляющую своей деятельности, но при этом приостановив развитие ряда направлений КСО. Благотворительность и филантропия, помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов, финансирование социальных акций и инициатив, численность персонала, социальные гарантии сотрудникам – данные направления в обеих областях поддерживались без существенных изменений. Гомельская область на фоне Могилевской оказалась чуть более активной в плане развития – ее респонденты говорили об увеличении ряда направлений, которые в Могилевской области все же не увеличивались, а сохранялись на определенном уровне. В данном отношении следует отметить такие направления, как заработная плата персонала, инвестиции в производство, инвестиции в природоохранную деятельность / ресурсосбережение, качество продукции и услуг.

Таблица 3.13.4 – Охарактеризуйте параметры деятельности Вашей компании в течение 2011 года по сравнению с предыдущими годами (по регионам)

Численность персонала	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Увеличились (-лась)	23,9%	55,9%	22,1%	13,8%	31,5%	37,7%	33,3%
Уменьшились (-лась)	43,5%	5,9%	36,0%	44,8%	35,6%	17,0%	17,1%
Остались (-лась) без изменения	15,2%	20,6%	27,9%	23,0%	11,0%	39,6%	22,8%
Нет ответа	17,4%	17,6%	14,0%	18,4%	21,9%	5,7%	26,8%

Компании *Гродненской и Минской областей* оказались наиболее активными в плане развития предприятиями определенных направлений своей деятельности. Прежде всего, речь идет о расходах на

благотворительность и филантропию, о помощи регионам присутствия в решении социальных вопросов, финансировании социальных акций / инициатив, о заработной плате персонала, социальных гарантиях сотрудникам, качестве продукции и услуг. Всего несколько заметных различий предприятий Гродненской и Минской областей состоят в том, что первые осуществили в 2011 году более радикальное сокращение численности персонала, а вторые чуть меньше инвестировали в производство и чуть больше – в природоохранную деятельность / ресурсосбережение.

Таблица 3.13.5 – Охарактеризуйте параметры деятельности Вашей компании в течение 2011 года по сравнению с предыдущими годами (по регионам)

Заработная плата персонала	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Увеличились (-лась)	56,5%	73,5%	76,7%	69,0%	71,2%	64,2%	46,3%
Уменьшились (-лась)	30,4%	2,9%	3,5%	11,5%	11,0%	9,4%	23,6%
Остались (-лась) без изменения	8,7%	5,9%	5,8%	9,2%	5,5%	20,8%	15,4%
Нет ответа	4,3%	17,6%	14,0%	10,3%	12,3%	5,7%	14,6%

Таблица 3.13.6 – Охарактеризуйте параметры деятельности Вашей компании в течение 2011 года по сравнению с предыдущими годами (по регионам)

Социальные гарантии сотрудникам	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Увеличились (-лась)	21,7%	26,5%	27,9%	40,2%	34,2%	9,4%	18,7%
Уменьшились (-лась)	15,2%		2,3%	3,4%	16,4%	1,9%	13,8%
Остались (-лась) без изменения	41,3%	52,9%	46,5%	39,1%	30,1%	75,5%	44,7%
Нет ответа	21,7%	20,6%	23,3%	17,2%	19,2%	13,2%	22,8%

Таблица 3.13.7 – Охарактеризуйте параметры деятельности Вашей компании в течение 2011 года по сравнению с предыдущими годами

Инвестиции в производство	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Увеличились (-лась)	39,1%	58,8%	61,6%	66,7%	54,8%	43,4%	36,6%
Уменьшились (-лась)	28,3%		14,0%	5,7%	11,0%	1,9%	8,9%
Остались (-лась) без изменения	19,6%	8,8%	9,3%	5,7%	13,7%	37,7%	25,2%
Нет ответа	13,0%	32,4%	15,1%	21,8%	20,5%	17,0%	29,3%

Таблица 3.13.8 – Охарактеризуйте параметры деятельности Вашей компании в течение 2011 года по сравнению с предыдущими годами

Инвестиции в природоохранную деятельность / ресурсосбережение	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Увеличились (-лась)	28,3%	14,7%	38,4%	24,1%	5,7%	32,9%	11,3%
Уменьшились (-лась)	4,3%	8,8%	4,7%	2,3%	5,7%	8,2%	1,9%
Остались (-лась) без изменения	32,6%	44,1%	33,7%	41,4%	56,1%	28,8%	67,9%
Нет ответа	34,8%	32,4%	23,3%	32,2%	32,5%	30,1%	18,9%

Таблица 3.13.9 – Охарактеризуйте параметры деятельности Вашей компании в течение 2011 года по сравнению с предыдущими годами –

Качество продукции и услуг	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	Минск
Увеличились (-лась)	45,7%	52,9%	65,1%	60,9%	57,5%	35,8%	33,3%
Уменьшились (-лась)	2,2%		1,2%	2,3%	5,5%	1,9%	3,3%
Остались (-лась) без изменения	23,9%	23,5%	18,6%	19,5%	19,2%	52,8%	38,2%
Нет ответа	28,3%	23,5%	15,1%	17,2%	17,8%	9,4%	25,2%

С одной стороны, можно было бы предположить, что регион размещения компании никаким образом не может повлиять на **направления КСО, которые, по мнению респондентов, должны сохраняться даже в условиях экономического кризиса.** С другой стороны, результаты социологического опроса показывают некоторые различия между областями республики.

Сравнение ответов респондентов из разных регионов республики относительно того, какие направления должны сохраняться в компании даже в условиях экономического кризиса, выявило две группы территорий, результаты которых значительно различаются между собой (см. табл. 3.14).

Первая группа, которую условно можно обозначить как «всесторонне социально ориентированную», включает предприятия *Брестской, Витебской, Гомельской и Гродненской областей*. Как показали респонденты, компании данных регионов наиболее активно стремились сохранить следующие направления КСО: благотворительность, выплату легальных высоких зарплат, выпуск качественной продукции и услуг, инвестиции в производство, поддержку социально уязвимых сфер общества, помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов, природоохранная деятельность, соблюдение требований трудового и налогового законодательства. При этом инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам, честность, прозрачность отчетности в данных регионах оказались наименее поддерживаемыми направлениями КСО.

Ранее отмечалось, что компании Брестской области острее других отреагировали на кризис, сократив финансирование по большинству направлений корпоративной социальной деятельности. Возможно, именно этим вызвано то, что сотрудники данного региона наиболее активно выражали позицию долженствования по отношению практически ко всем направлениям КСО, постоянно настаивая на том, их следует по возможности сохранять даже в периоды экономических затруднений.

Вторая группа состоит из компаний *Минской и Могилевской областей и города Минска*. Они по ряду позиций принципиально отличаются от первой группы и поэтому их можно назвать обозначить как «преимущественно внутренне социально ориентированные». Во-первых, компании этих регионов категорично настаивали на необходимости сохранения в период экономического кризиса таких направлений корпоративной социальной деятельности, как выпуск качественной продукции и услуг, инвестиции в

развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам, выплата легальных высоких зарплат и улучшение условий труда, а также честность и прозрачность отчетности.

Таблица 3.14 – Какие, на Ваш взгляд, направления КСО должны по возможности сохраняться в Вашей компании даже в условиях экономического кризиса?

Область Направления	Брестская область	Витебская область	Гомельская область	Гродненская область	Минская область	Могилевская область	г. Минск
Выпуск качественной продукции и услуг	73,9%	52,9%	66,3%	77,0%	71,2%	75,5%	73,2%
Выплата легальных высоких зарплат	95,7%	82,4%	81,4%	82,8%	53,4%	60,4%	53,7%
Инвестиции в производство	73,9%	52,9%	65,1%	58,6%	50,7%	58,5%	39,0%
Инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам	15,2%	14,7%	14,0%	11,5%	43,8%	39,6%	59,3%
Улучшение условий труда	54,3%	41,2%	33,7%	29,9%	42,5%	39,6%	35,0%
Соблюдение требований законодательства	58,7%	35,3%	50,0%	54,0%	56,2%	37,7%	43,9%
Природоохранная деятельность и ресурсосбережение	60,9%	55,9%	43,0%	42,5%	26,0%	15,1%	20,3%
Честность, прозрачность отчетности	2,2%	5,9%	2,3%		31,5%	32,1%	25,2%
Поддержка социально уязвимых сфер общества	13,0%	11,8%	12,8%	6,9%	11,0%	11,3%	13,8%
Помощь регионам присутствия в решении социальных вопросов	50,0%	29,4%	31,4%	31,0%	6,8%	1,9%	5,7%
Благотворительность и филантропия	60,9%	52,9%	44,2%	56,3%	26,0%	28,3%	17,1%
Свой вариант ответа							2,4%
Нет ответа	34,8%	29,4%	25,6%	14,9%	1,4%		

Во-вторых, представители данной группы региональных предприятий считают менее важными в условиях экономического кризиса активное инвестирование в производство, сохранение благотворительной деятельности, филантропии, помощи регионам присутствия в решении социальных вопросов, природоохранной деятельности и ресурсосбережения, соблюдение требований трудового и налогового законодательства. Чуть менее категорично в этом отношении выглядят компании Минской области.

Таким образом, следует признать, что Беларусь не отличается ярко выраженными региональными различиями в плане корпоративной социальной деятельности бизнеса. Тем не менее, каждый регион обладает особенностями своего социально-экономического развития, что, в том числе, повлияло на его отношение к социальной ответственности как феномену и возможностям ее реализации. Представители всех областей и г. Минска считают, что бизнес должен быть социально ответственным перед обществом. Все регионы Беларуси ориентированы на инвестиции в развитие персонала и социальные гарантии сотрудникам, улучшение условий труда, а также на производство качественной продукции и услуг. Брестская, Гродненская, Гомельская и Витебская области больше ориентированы на вложение денег в производство, Минская и Могилевская области – на выплату легальных высоких зарплат, а г. Минск – на вклад бизнеса в развитие общества, связанный напрямую с основной деятельностью организации и выходящий за рамки определенного законом минимума.

Социальную ответственность представители всех регионов осознают в первую очередь перед своими работниками, а также потребителями товаров и услуг компаний. Из всех регионов только Брестская область значительно диверсифицировала круг заинтересованных сторон за счет внешних стейкхолдеров (социально незащищенных слоев населения, социально уязвимых сфер общества и региона присутствия организации) в качестве объекта КСО. Среди наиболее известных форм внешней КСО выделяют благотворительность, спонсорство и филантропию. Благотворительностью на постоянной основе в большей степени занимаются в Гомельской области, спонсорством – в Витебской области. Филантропия занимает третье место по известности у респондентов Витебской, Могилевской, Гомельской и Гродненской областей. На постоянной основе чаще других данную форму КСО практикуют Могилевская, Минская и Гомельская области.

Экономический фактор (желание компании улучшить свой имидж, что приводит к увеличению объема продаж и капитализации компании) является главной причиной корпоративной социальной деятельности компаний из всех регионов, но в наибольшей степени он характерен для Брестской области. Наименьшей мотивацией к социально ориентированному поведению отечественного бизнеса обладают пропаганда идей КСО в СМИ и внешний фактор – необходимость соответствовать принципам КСО при сотрудничестве с зарубежными партнерами, реализующими данную практику.

Поскольку в большинстве случаев белорусский бизнес связывает КСО с экономическими факторами, то при определении барьеров, мешающих компаниям реализовывать принципы КСО, они их соответственно и выделяют: высокие налоги (для всех областей, для Брестской, Гродненской и Минской особенно), отсутствие льгот и доступа к кредитам для социально ответственных организаций (в большей степени для Минска), нежелание тратить часть доходов на внешних стейкхолдеров (Брестская область, г. Минск). В Гомельской области и Минске в качестве существенного

барьера отмечают также недостаточный уровень осознания ценности социально ответственного поведения.

Следует признать, что изменения, вызванные сложной ситуацией 2011 года, затронули сферу корпоративной социальной деятельности всех без исключения регионов Беларуси. Однако в разных регионах эти изменения имели свои специфические особенности: одни регионы продемонстрировали стратегию выживания и частичного сокращения (Брестская и Витебская области), другие – приняли стратегию частичного сохранения и перераспределения ресурсов (Гомельская и Могилевская области), третьи пошли по пути преимущественного сохранения максимально возможного финансирования направлений КСО при активном увеличении ряда социальных программ (Гродненская и Минская области), четвертые выбрали стратегию довольно жесткой экономии средств, выделяемых на финансирование направлений КСО (г. Минск).

Регионы Беларуси делятся на две группы в зависимости от того, какие направления их компании считают необходимым сохранять в даже в условиях экономического кризиса. Группа «всесторонне социально ориентированных» компаний включает предприятия Брестской, Витебской, Гомельской и Гродненской областей. Вторая группа состоит из компаний Минской и Могилевской областей и города Минска, которые можно определить как «преимущественно внутренне социально ориентированные».

Специфика областей республики с точки зрения реализации их предприятиями тех или иных направлений КСО и развития принципов социальной ответственности в их деятельности затронута в настоящем исследовании лишь структурно для того, чтобы показать факт присутствия региональных отличий. В ходе исследования выборочная совокупность респондентов, участвовавших в опросе, формировалась так, чтобы замерить не только региональные различия, но комплекс иных характеристик предприятий, связанных с их реализацией тех или иных направлений КСО. Следовательно, для более глубокого сопоставления процессов в сфере КСО в региональном разрезе и выявления четкой специфики деятельности предприятий в зависимости от их территориальной принадлежности, требуется дополнительное специализированное исследование, в котором необходимо будет изменить предметную область, расширить количество компаний-респондентов, перейти на уровень экспертного опроса.

Глава 4. СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ БЕЛОРУССКИХ КОМПАНИЙ

4.1. Социально ответственное поведение работника компании

Сегодня на постсоветском пространстве актуализировалась проблема подготовки социально ответственных работников в сфере экономики. Такие работники востребованы в любом современном обществе, независимо от того, находится его экономика на подъеме или спаде. В условиях рецессии задача подготовки специалистов нового типа – экономистов и менеджеров, способных принимать социально ответственные решения в экономике, которые могут повлиять на судьбы тысяч людей и целого общества, становится как никогда актуальной. Данная задача отвечает и требованиям социальной ответственности субъектов хозяйствования, которые активно выходят на международный рынок, где социально ответственный бизнес является нормой, поэтому их практика должна соответствовать мировым стандартам.

Почему сегодня так актуально наличие социальной ответственности в структуре личности работника? Дело в том, что на территории СНГ сложилась парадоксальная ситуация. С одной стороны, влияние глобализации привело к расширению свободы личности и ее инициативы. С другой стороны, получил распространение широкомасштабный эгоцентризм, вызвавший кризис в системе ценностей. Его опасность в том, что индивид строит свое поведение на стремлении к удовлетворению лишь собственных потребностей, оценивая окружающую действительность через призму личной выгоды, пренебрегая интересами других членов сообщества.

К сожалению, социальная апатия, неспособность или нежелание брать на себя ответственность характерны в определенной степени и для студентов вузов, которые после окончания учебного заведения придут на работу, причем не обязательно в социально ответственные компании. Необходимость формирования социальной ответственности у будущих специалистов весьма очевидна, так как они очень скоро займут ведущие позиции не только в бизнесе, но и политике, образовании, науке, а качество их работы и отдачи обществу во многом будет зависеть от социального и воспитательного потенциала, заложенного в них в студенческие годы.

Именно по этой причине подготовку специалиста, который не только профессионально, но и нравственно будет готов выполнять свои трудовые обязанности, должны начинать вузы. В этом отношении показательна Россия, где с середины нулевых курс КСО был включен в программы подготовки магистров, а с 2010 года он стал обязательным для подготовки бакалавров (специалистов) экономического профиля. Примеру России последовала и Украина: в сентябре 2011 года преподаватели вузов обучались работать по новому учебнику «Корпоративная социальная ответственность».

Но на подготовку квалифицированных специалистов требуется время, поэтому сегодня имеет смысл организовать обучение руководителей

компаний, особенно топ-менеджеров, потому что именно в их решениях фиксируется вся совокупность отношений, которые возникают в процессе деятельности и управления организацией. Это в полной мере относится и к принятию решений в области КСО, потому что главные руководители организации представляют собой экспертный уровень, на котором задаются ценности социальной ответственности, которые затем интерпретируются функциональными и линейными руководителями и доводятся до рядовых специалистов. А для того, чтобы принять решение о том, следовать ли принципам социальной ответственности, на каких уровнях, в каких формах ее реализовывать и т.п., топ-менеджмент должен обладать полной и достоверной информацией о данном феномене, в том числе и о том, что представляет собой социально ответственный работник, в чем заключается его социально ответственное профессиональное поведение и т.п. Именно эта проблематика стала объектом изучения во второй части исследования.

Результаты опроса 2011 года, проведенного среди представителей белорусских компаний/предприятий, показали, что среди них подавляющее большинство (82,3 %) согласно с тем, что работнику современной бизнес-организации **должно быть присуще осознание социально ответственного профессионального поведения** (см. табл. 4.1), при этом статус респондента в структуре организации практически никак не влиял на высказываемое им мнение. А вот размеры предприятия некоторым образом повлияли на признание работниками необходимости осознания социально ответственного профессионального поведения – в крупных компаниях этот показатель наибольший (89,2%), работники средних и малых компаний утвердительно отвечали реже (74,7% и 75,3% соответственно), испытывая при выборе варианта ответа больше затруднений (каждый пятый представитель средних и малых компаний так и не смог дать однозначного ответа).

Таблица 4.1 – Разделяете ли Вы мнение о том, что работнику современной бизнес-организации должно быть присуще осознание социально ответственного профессионального поведения?

Компания \ Вариант ответа	Крупная	Средняя	Малая	Итого
Да	89,2%	74,7%	75,3%	82,3%
Нет	0,8%	2,9%	4,1%	2,0%
Затрудняюсь ответить	8,9%	20,0%	19,2%	14,1%
Нет ответа	1,2%	2,4%	1,4%	1,6%

Очевидно, что не все предприятия демонстрируют свою активную готовность реализовывать практику КСО в целом или по каким-то направлениям. И здесь не исключено возникновение противоречия между политикой компании и личными убеждениями работников, поддерживающих необходимости демонстрировать принципы социальной ответственности в своей профессиональной деятельности. Чьи позиции в сфере КСО – конкретного работника с его убеждениями, реализуемыми в

практике повседневной деятельности, или формальной организации в целом, «спускающей сверху вниз» правила, распоряжения и инструкции относительно выполнения трудовых обязанностей – в сознании и поведении тех самых работников окажутся доминирующими? Ответы на этот вопрос дали опрошенные респонденты, причем на них не повлияли ни статус в организации, ни размер компании (см. табл. 4.2). Две трети респондентов (64,1 %) убеждены, что все работники организации (компании, предприятия), независимо от того, реализует она практику КСО или нет, должны в любом случае демонстрировать принципы личной и социальной ответственности. Ситуация возможного противоречия между личными и организационными ценностями, заложенная в самом вопросе, снизила долю респондентов, убежденных в необходимости того, чтобы работник неизменно актуализировал в своем трудовом поведении те принципы профессионального поведения, которые он считает социально ответственными.

Таблица 4.2 – Должны ли все работники организации (компании, предприятия), независимо от того, реализует она практику КСО или нет, демонстрировать принципы ответственности?

Вариант ответа	%
Да	64,1%
Нет	12,8%
Затрудняюсь ответить	21,3%
Нет ответа	1,8%

Осознание работником социально ответственного профессионального поведения посчитали необходимым 82,3 % респондентов и только 64,1 % убеждены, что такое осознание должно реализовываться в профессиональной деятельности независимо от того, какие ценности и позиции формулируются компанией относительно практики КСО. 12,8 % респондент считают, что работник, находясь в организации, должен фактически поступиться собственными принципами, подчиниться организационным нормам и политике компании в сфере КСО, не демонстрируя тех своих убеждений в сфере профессионального поведения, которые не поддерживаются в компании. Каждый пятый респондент (21,3 %) так и не смог дать ответ на этот вопрос, скорее всего, предпочитая придерживаться в своей трудовой деятельности тактики демонстративного конформизма по отношению к организационным ценностям, испытывая при этом внутренний протест, латентную форму сопротивления тем принципам, которые противоречат его собственным убеждениям в сфере профессиональной этики и социальной ответственности.

Как показывает анализ, респонденты, признавая как необходимый сам факт осознания работником социально ответственного профессионального поведения, придавали самому понятию **«социально ответственное профессиональное поведение»** разное значение (см. табл. 4.3). Каждый четвертый опрошенный респондент (26,7 %) предпочел выбрать

определение, в котором речь идет об исполнении работником своих профессиональных обязанностей в соответствии с внешними, социально обусловленными механизмами регуляции человеческого поведения – принятыми в обществе моральными и правовыми нормами. Каждый третий респондент посчитал нужным подчеркнуть внутриличностный регулятивный механизм социально ответственной профессиональной деятельности, а именно – способность самого работника брать на себя ответственность за свои профессиональные действия. Пытаясь учесть и внутренние, и внешние механизмы, лежащие в основе социально ответственного профессионального поведения, респонденты чаще всего (56,0 %) выбирали самое развернутое из предложенных нами определений, в котором исполнение профессиональных обязанностей отождествляется с неукоснительным соблюдением моральных и правовых норм в сочетании с готовностью работника держать отчет перед собой и внешними инстанциями за свои профессиональные действия.

Таблица 4.3 – Как Вы понимаете социально ответственное профессиональное поведение?

Понятие социально ответственного профессионального поведения	Всего, %
Неукоснительное исполнение работником своих профессиональных обязанностей в соответствии с принятыми в данном обществе моральными и правовыми нормами, а также его готовность держать отчет перед собой и внешними инстанциями за свои профессиональные действия	56,0%
Умение работника брать на себя ответственность за свои профессиональные действия	31,9%
Исполнение работником своих профессиональных обязанностей в соответствии с принятыми в данном обществе моральными и правовыми нормами	26,7%
Неукоснительное исполнение работником своих профессиональных обязанностей	20,9%
Затрудняюсь ответить	0,8%
Свой вариант ответа	1,2%
Нет ответа	0,4 %

Реже всего респонденты указывали на социально ответственное профессиональное поведение как на четкое соблюдение работником своих профессиональных обязанностей, безотносительно к каким-либо моральным или правовым императивам (20,9 %). Подобное распределение ответов позволяет утверждать, что в современных условиях социально ответственное профессиональное поведение воспринимается работниками белорусских компаний как оценочная характеристика в системе социально, морально и правовым образом санкционированной системы координат. Профессиональное поведение, которое не противоречит моральным нормам и соответствует нормативно-правовой базе, утвержденной в обществе, воспринимается как социально ответственное.

Разделение мнения респондентов в зависимости от размера их компании принципиальных различий не обнаруживает (см. табл. 4.4). Однако следует

отметить, что наиболее заметным образом от средних показателей по всей выборке участвовавших в исследовании компаний отличаются средние и малые предприятия. Представители малого бизнеса реже других выбирали определение социально ответственного профессионального поведения, в котором речь шла только о неукоснительном исполнении работником своих профессиональных обязанностей (12,3 % против 17,8 % в крупных и 29,4 % в средних компаниях). По-видимому, именно малые компании, возникнув в период Новейшей истории Беларуси, не имеют длительного периода своего развития, в ходе которого могла бы сформироваться некоторая традиционная внутренняя корпоративная этика профессиональной деятельности с четко структурированными перечнями профессиональных обязанностей сотрудников, исполнение которых контролировалось бы определенными структурами внутри компании. Малая компания тем и отличается, что обладает наименее развитым бюрократическим аппаратом, более выраженными неформальными межличностными связями на всех уровнях управления. Поэтому респонденты из малых компаний также реже других (19,2 % против 27,4 % в крупных и 28,8 % в средних компаниях) использовали в качестве отправной точки для определения социально ответственного профессионального поведения только социально сконструированные – моральные и правовые – механизмы, которые предлагает внешнее по отношению к ним общество. Наиболее социально ответственный с точки зрения профессионального поведения работник сферы малого бизнеса – это способный отвечать за свои профессиональные действия человек, соблюдающий моральные и правовые нормы общества, в котором он живет и работает.

Таблица 4.4 – Как Вы понимаете социально ответственное профессиональное поведение?

Понятие социально ответственного профессионального поведения	Компания		
	Крупная	Средняя	Малая
Неукоснительное исполнение работником своих профессиональных обязанностей в соответствии с принятыми в данном обществе моральными и правовыми нормами, а также его готовность держать отчет перед собой и внешними инстанциями за свои проф. действия	54,4%	58,2%	56,2%
Умение работника брать на себя ответственность за свои профессиональные действия	34,7%	28,8%	28,8%
Исполнение работником своих профессиональных обязанностей в соответствии с принятыми в данном обществе моральными и правовыми нормами	27,4%	28,8%	19,2%
Неукоснительное исполнение работником своих профессиональных обязанностей	17,8%	29,4%	12,3%
Затрудняюсь ответить	0,8%		2,7%
Свой вариант ответа	1,5%	0,6%	1,4%
Нет ответа	0,8%		

Примерно такая же логика рассуждений позволяет выстроить объяснение наибольшей популярности у представителей средних компаний «жесткого» определения социально ответственного профессионального поведения как неукоснительного исполнения работником своих профессиональных обязанностей (29,4 % против 17,8 % в крупных и 12,3 % в малых компаниях). По мере роста предприятия и превращения его из малого в среднее неизбежно происходит его «обюроккрачивание», обезличивание системы коммуникации между сотрудниками, формализация профессиональных статусов и ролей. И те способы регуляции поведения, которые работали достаточно эффективно в малой компании, в средней «начинают давать сбои». Для преодоления подобной ситуации в стадии перехода средняя компания чаще всего вынуждена максимально формализовать систему регуляции профессиональной деятельности сотрудников, демонстрируя наглядно ее более высокую эффективность. Посредством сформированной и активно используемой системы правовых норм, с привлечением ряда моральных регулятивов и через демонстрацию высоких ожиданий по отношению к работнику того, что он будет способен брать на себя ответственность за свои профессиональные действия, работники средних предприятий принимают подобные правила игры, что и подтверждают их ответы.

Крупные компании, пройдя в своем развитии обе описанные стадии, демонстрируют склонность к немного меньшему, чем в средних компаниях, числу выборов категоричных вариантов определений социально ответственного профессионального поведения, в которых речь идет о неукоснительности исполнения социально ответственным сотрудником профессиональных обязанностей, моральных и правовых норм общества. И, напротив, аспект определения, связанный с внутренним механизмом саморегуляции профессионального поведения получает у представителей крупных предприятий большую популярность (34,7 % против 28,8 % в средних и малых компаниях).

При рассмотрении различий в определениях понятия социально ответственного профессионального поведения в зависимости от статуса респондента в структуре организации, выявлено следующее (см. табл. 4.5). В частности, собственники компаний и топ-менеджеры чаще других выбирали определения, в которых подчеркнут элемент неукоснительного исполнения работником своих профессиональных обязанностей, считая его ключевым, базисным. При этом значительно чаще руководителей среднего эшелона управления и специалистов данная категория респондентов предпочитала усилить элемент функционального соответствия социально ответственного профессионала такими характеристиками, как готовность соблюдать моральные и правовые нормы, принятые в обществе, и держать отчет перед собой и внешними инстанциями за свои профессиональные действия (67,1 % против 55,2 % у руководителей среднего звена управления и 53,3 % у специалистов).

В свою очередь, специалисты, которые реже выполняют функции управления и контроля в организациях и чаще выступают в роли исполнителей, при выборе наиболее подходящих, на их взгляд, определений социально ответственного профессионального поведения, элемент жесткого, неукоснительного исполнения обязанностей подчеркивали реже других категорий работников. В качестве основы для определения ответственного профессионального поведения они предпочли опираться на моральные и правовые нормы общества.

Таблица 4.5 – Как Вы понимаете социально ответственное профессиональное поведение?

Понятие социально ответственного профессионального поведения	Статус респондента		
	собственник компании/ топ-менеджер	руководитель среднего звена управления	специалист
Неукоснительное исполнение работником своих профессиональных обязанностей в соответствии с принятыми в данном обществе моральными и правовыми нормами, а также его готовность держать отчет перед собой и внешними инстанциями за свои профессиональные действия	67,1%	55,2%	53,3%
Умение работника брать на себя ответственность за свои профессиональные действия	30,3%	35,2%	30,3%
Исполнение работником своих профессиональных обязанностей в соответствии с принятыми в данном обществе моральными и правовыми нормами	17,1%	25,5%	30,3%
Неукоснительное исполнение работником своих профессиональных обязанностей	26,3%	23,6%	17,6%
Затрудняюсь ответить	1,3%		1,1%
Свой вариант ответа	2,6%	1,2%	0,8%
Нет ответа	1,3%	0,6%	

4.2. Виды ответственности социально ответственного работника

Для более полного представления о том, как понимают респонденты феномен «социальная ответственность работника», необходимо проанализировать ответы на вопрос относительно того, **какими видами ответственности, прежде всего, должен обладать социально ответственный работник организации** (см. табл. 4.6). В ответах респондентов прослеживается определенная последовательность: прежде всего, речь идет об ответственности за порученное дело (56,6 %) и правовой, административной, материальной и иной ответственности (54,2 %).

Популярность этих ответов вполне объяснима: данные виды ответственности лучше всего регламентируются нормативными документами различных уровней и прописываются в должностных инструкциях, и невыполнение работником подобных требований чревато для него потерей рабочего места.

Далее с небольшим отставанием располагаются варианты ответов, в которых утверждается значимость ответственности работника перед субъектами организационного и социального уровней (перед компанией (47,2 %) и обществом в целом (37,5 %)). Меньшая популярность данных ответов может быть объяснена их некоторой абстрактностью и тем, что подобные виды ответственности не имеют формализованных характеристик и значительно реже используются в качестве нормативных требований, предъявляемых к работнику, как со стороны организации, так и со стороны общества в целом. А вот внутренне конфликтный вариант ответа, в котором предлагается такой вид ответственности, как выполнение принятых в организации норм и правил, которые могут отличаться от норм и правил, принятых в обществе, респонденты все же предпочли не выбирать (8,6 %).

Таблица 4.6 – Какими видами ответственности, по Вашему мнению, должен прежде всего обладать социально ответственный работник организации?

Виды ответственности	Всего, %
Ответственность за порученное дело	56,6%
Правовая, административная, материальная и т.п. ответственность	54,2%
Ответственность перед организацией (компанией) как выполнение принятых в ней норм и правил	47,2%
Ответственность как нравственный долг перед обществом (выполнение принятых в обществе социальных норм и правил)	37,5%
Ответственность как выполнение принятых в организации норм и правил, которые могут отличаться от норм и правил, принятых в обществе	8,6%
Свой вариант ответа	3,0%
Нет ответа	1,2%

Статус респондента в компании оказал определенное влияние на представления о том, какими видами ответственности должен обладать социально ответственный работник (см. табл. 4.7). Собственники компаний и топ-менеджеры чаще других категорий работников утверждали значимость ответственности работников перед организацией, состоящей в выполнении принятых в ней норм и правил (59,2 % против 41,8 % у руководителей среднего звена управления и 47,1 % у специалистов), и реже других считали, что ответственность работника должна восприниматься им, прежде всего, как нравственный долг перед обществом (30,3 % против 42,4% у руководителей среднего звена и 36,4 % у специалистов). Руководители среднего звена управления и специалисты, наоборот, чаще собственников и топ-менеджеров говорили об ответственности работника как о нравственном долге перед обществом и реже – об ответственности перед организацией.

Таблица 4.7 – Какими видами ответственности, по Вашему мнению, должен прежде всего обладать социально ответственный работник организации?

Статус респондента \ Виды ответственности	собственник компании/ топ-менеджер	руководитель среднего звена управления	специалист
Ответственность за порученное дело	55,3%	55,8%	57,5%
Правовая, административная, материальная и т.п. ответственность	53,9%	55,8%	53,3%
Ответственность перед организацией (компанией) как выполнение принятых в ней норм и правил	59,2%	41,8%	47,1%
Ответственность как нравственный долг перед обществом (выполнение принятых в обществе социальных норм и правил)	30,3%	42,4%	36,4%
Ответственность как выполнение принятых в организации норм и правил, которые могут отличаться от норм и правил, принятых в обществе	9,2%	4,8%	10,7%
Свой вариант ответа	6,6%	3,0%	1,9%
Нет ответа	3,9%	1,2%	0,4%

Размер компании также оказал некоторое влияние на то, какие виды ответственности считали обязательными для работника представители крупных, средних и малых компаний (см. табл. 4.8).

Таблица 4.8 – Какими видами ответственности, по Вашему мнению, должен прежде всего обладать социально ответственный работник организации?

Виды ответственности \ Компания	Крупная	Средняя	Малая
Ответственность за порученное дело	58,7%	58,2%	45,2%
Правовая, административная, материальная и т.п. ответственность	55,2%	58,2%	41,1%
Ответственность перед организацией (компанией) как выполнение принятых в ней норм и правил	49,8%	44,1%	45,2%
Ответственность как нравственный долг перед обществом (выполнение принятых в обществе социальных норм и правил)	46,3%	26,5%	31,5%
Ответственность как выполнение принятых в организации норм и правил, которые могут отличаться от норм и правил, принятых в обществе	5,4%	12,4%	11,0%
Свой вариант ответа	1,2%	4,7%	5,5%
Нет ответа	1,2%	1,8%	

Респонденты из крупных компаний в целом делали больше выборов вариантов ответов, т.е. у них в сознании сильнее выражен элемент «долженствования» по отношению к социально ответственному работнику. Они чаще представителей средних и малых компаний говорили об организационном (49,8 %) и социетальном (46,3 %) типах ответственности работника и были менее склонны выбирать противоречивый тип ответственности, при котором поддерживаются нормы организации,

отличающиеся от норм общества (5,4 % против 12,4 % в средних компаниях и 11% в малых). Представители же средних и малых компаний ответственность работника реже связывают с его нравственным долгом перед обществом. Кроме того, они значительно чаще представителей крупных предприятий говорили о том, что ответственный работник должен выполнять принятые в организации нормы и правила даже тогда, когда они отличаются от норм, принятых в обществе.

Респонденты из малых компаний выделились тем, что в целом элемент «долженствования», выраженный в количестве выборов типов ответственности, у них был наименьшим. Они реже других говорили о правовой, административной, материальной и т.п. ответственности (41,1 % против 55,2 % в крупных и 58,2 % в средних компаниях), об ответственности за порученное дело (45,2 % против 58,7 % в крупных и 58,2 % в средних компаниях). В качестве предположительного объяснения выявленных различий можно еще раз вспомнить описанный выше цикл организационного становления от малого предприятия к среднему, а затем – к крупному. В малых предприятиях трудовые отношения чаще строятся не на формализованных обязанностях, а на личной инициативе, групповом энтузиазме, более высоком доверии сотрудников друг другу. В таких условиях социальная ответственность воспринимается не как долг перед кем-то или чем-то, а как способность своей деятельностью быть полезным конкретной компании, состоящей из «живых, хорошо знакомых людей».

Можно было бы предположить, что на вопрос о том, **какие категории работников организации, реализующей практику КСО, должны демонстрировать принципы социальной ответственности**, ответы будут коррелировать с тем мнением, которое респонденты высказали, отвечая на вопросы о необходимости осознания современными работниками социально ответственного профессионального поведения (утвердительно высказались 82,3 %) и демонстрации ими принципов ответственности (утвердительно высказались 64,1 %) (см. табл. 4.9).

Таблица 4.9 – На Ваш взгляд, какие категории работников организации (компании, предприятия), реализующей практику КСО, должны демонстрировать принципы социальной ответственности?

Категории работников	Всего, %
Собственники и/или топ-менеджмент	72,7%
Руководители среднего звена управления	51,8%
Рядовые специалисты	27,5%
Все категории работников	9,0%
Свой вариант ответа	3,6%
Нет ответа	2,6%

Однако, выбирая категории работников, которые, по мнению респондентов, должны в компании, реализующей принципы КСО, демонстрировать социальную ответственность в профессиональной деятельности, основная «нагрузка» в реализации принципов КСО легла на

собственников и топ-менеджеров (72,7 %). В меньшей степени такая обязанность была возложена на руководителей среднего звена (51,8%), а вот рядовые специалисты, как оказалось, меньше других попали в категорию тех, кого касается соблюдение принципов социально ответственного профессионального поведения (27,5 % респондентов указали данную категорию работников). Только 9,0 % опрошенных посчитали нужным указать, что принципы социальной ответственности должны демонстрировать все категории работников.

Логика ответов такова: собственники и руководители формулируют стратегию КСО компании (фирмы, предприятия) – пусть они и демонстрируют соответствующие принципы социально ответственного профессионального поведения. А рядовые специалисты и остальные категории работников делать это вовсе не обязаны.

Для большинства белорусских работников феномен корпоративной социальной ответственности – это извне пришедшая «модно звучащая» новинка, не вполне понятная, непривычная, пока чуждая, внедряемая сверху вниз. И на рядовых работников пока никто, как видно, ставку не делает, не возлагает на них больших надежд в практике реализации КСО, не ожидая, что они быстро и гибко перестроят свое профессиональное сознание и трудовое поведение. Отсутствие в компании большинства работников «нового типа», социально ответственных, дальновидных, профессиональное мышление которых выходит за пределы исполнения их сугубо должностных обязанностей на уровень внешней социальной среды, с ее проблемами, трудностями, за которые кому-то следует взять на себя ответственность, воспринимается как норма, а не как патология.

Описанные выше характеристики только подтверждают своими ответами опрошенные собственники предприятий и топ-менеджеры (см. табл. 4.10), реже других указывая на специалистов (27,6 %) и практически не выбирая вариант ответа «все категории работников» (3,9 % против 6,7 % у руководителей среднего звена и 11,9 % у специалистов). Другими словами, если они, высшие руководители и собственники предприятий, решают, что их компания будет реализовывать практику КСО, им совершенно не обязательно, чтобы специалисты и рядовые работники (скажем, рабочие), которых большинство, должны были бы демонстрировать принципы социальной ответственности. Опираясь в реализации стратегии КСО они будут максимум на руководителей среднего звена, которые, нужно сказать, не сильно «рвутся» это признавать (только 46,7 % таких руководителей указали себя как тех, кто должен демонстрировать принципы социальной ответственности). Скрытого ресурса в виде специалистов, которые признают свою обязанность демонстрировать принципы социальной ответственности в своей профессиональной деятельности, выявлено не было (только 27,6 % специалистов признали за собой такую обязанность). В целом противоречия здесь нет – ожидания одних категорий работников компаний практически полностью совпадают с желаниями других. Полученная картина обрисовывает в общих чертах, как именно будет выглядеть реализация

проекта под названием «корпоративная социальная ответственность» в компании, в которой большинство сотрудников не признает за собой обязанности демонстрировать принципы социальной ответственности, а руководство от них этого и не ожидает. Вспоминается поговорка «Собака лает – караван идет ...». Директивно, сверху вниз, особо не посвящая рядовых работников в суть происходящего с молчаливого их согласия, не требуя от них участия и, что самое главное, не затрагивая основного производственного процесса.

Таблица 4.10 – На Ваш взгляд, какие категории работников организации (компании, предприятия), реализующей практику КСО, должны демонстрировать принципы социальной ответственности?

Категории работников	Категории работников	собственник компании / топ-менеджер	руководитель среднего звена управления	специалист
Собственники и/или топ-менеджмент		86,8%	74,5%	67,4%
Руководители среднего звена управления		57,9%	46,7%	53,3%
Рядовые специалисты		27,6%	27,3%	27,6%
Все категории работников		3,9%	6,7%	11,9%
Свой вариант ответа		3,9%	4,2%	3,1%
Нет ответа			2,4%	3,4%

Следует отметить, что размер предприятия несколько повлиял на то, как респонденты отвечали на вопрос о том, какие категории работников организации, реализующее практику КСО, должны демонстрировать принципы социальной ответственности (см. табл. 4.11).

Представители крупных компаний в меньшей степени обязывали демонстрировать принципы социальной ответственности собственников и топ-менеджмент (65,3 % против 80,6 % в средних и 80,8 % в малых компаниях) и значительно чаще говорили об ответственности всех категорий работников (12,7 % против 4,1 % в средних и 6,8 % в малых компаниях).

Таблица 4.11 – На Ваш взгляд, какие категории работников организации (компании, предприятия), реализующей практику КСО, должны демонстрировать принципы социальной ответственности?

Категории работников	Компания	Крупная	Средняя	Малая
Собственники и/или топ-менеджмент		65,3%	80,6%	80,8%
Руководители среднего звена управления		51,0%	55,3%	46,6%
Рядовые специалисты		25,9%	31,2%	24,7%
Все категории работников		12,7%	4,1%	6,8%
Свой вариант ответа		3,5%	3,5%	4,1%
Нет ответа		3,1%	2,4%	1,4%

Респонденты из средних компаний, казалось бы, отвечали более последовательно, чаще других возлагая обязанность демонстрации данных

принципов и на собственников/ топ-менеджеров, и на руководителей среднего звена, и на специалистов, однако при этом они практически «забыли» про все остальные категории работников.

Исследование КСО 2008 года, в котором затрагивались аналогичные вопросы, показало схожую с описанной нами картину представлений респондентов о том, какой тип профессионального поведения они считают социально ответственным, насколько необходимой является демонстрация работником принципов социальной ответственности и о том, какими видами ответственности должен, прежде всего, обладать социально ответственный работник. Однако можно все же указать на некоторые изменения в ответах респондентов исследований 2008 и 2011 годов.

С одной стороны, в результатах исследований 2008 и 2011 гг. принципиальных отличий нет ни в общих результатах по всей выборке респондентов, ни по подвыборкам, выделенным в соответствии с размером предприятий. С другой стороны, несколько усилился акцент собственников и топ-менеджеров предприятий на тех определениях социально ответственного работника, которые подчеркивают необходимость неукоснительного выполнения сотрудниками компаний своих профессиональных обязанностей, что некоторым образом снижает значимость элементов саморегуляции. За три года не произошло существенных изменений во мнении респондентов о том, необходимо ли работникам демонстрировать принципы ответственности, независимо от того, реализует их организация или нет практику КСО (утвердительно ответили 68,9 % в 2008 году и 64,1 % - в 2011 году) (см. табл. 4.12).

Таблица 4.12 – Должны ли все работники организации (компании, предприятия), независимо от того, реализует она практику КСО или нет, демонстрировать принципы ответственности?

Вариант ответа	2008 г.	2011 г.
да	68,9%	64,1%
нет	11,9%	12,8%
затрудняюсь ответить	17,4%	21,3%
нет ответа	1,9%	1,8%

Необходимо отметить некоторые различия в полученных результатах двух исследований, которые касаются видов ответственности, которыми, по мнению респондентов, должен обладать социально ответственный работник. В целом количество выборов респондентами обязательных для работника видов ответственности в кризисном 2011 году стало больше, чем в 2008 году (см. табл. 4.13). Прибавили вес виды ответственности мезо- и макроуровней – организационного и общественного. К 2011 году представители белорусских компаний стали значительно «острее» воспринимать необходимость правовой, административной и материальной ответственность (34,0 % в 2008 году против 54,2 % в 2011 году), прибавила свой вес ответственность перед организацией (компанией) как выполнение принятых в ней норм и правил (37,5 % в 2008 году и 47,2 % в 2011 году).

Увеличилось количество голосов, высказанных в пользу ответственности работника перед обществом как выполнения принятых в нем социальных норм и правил (29,3 % в 2008 году и 37,5 % в 2011 году). В то же время такой вид ответственности микроуровня, как ответственность за порученное дело, напротив, несколько снизил свою значимость в глазах респондентов (62,0 % в 2008 году и 56,6 % в 2011 году).

Финансовые затруднения 2011 года наглядно всем продемонстрировали, что внутренне благополучная ситуация в отдельной компании ничего не гарантирует с точки зрения ее устойчивости на рынке, финансового процветания. От современных работников требуется более высокий уровень ответственности – перед трудовой организацией и перед обществом в целом, который поможет создать запас прочности для компании и сможет послужить в качестве «подушки безопасности» в случае очередных непредвиденных обстоятельств негативного характера, которые, как показала практика жизни, могут обрушиться на предприятия в любой момент.

В целом, данные изменения в представлениях о социальной ответственности у разных категорий работников говорят о достаточной устойчивости во времени описанных представлений относительно социально ответственного профессионального поведения (см. табл. 4.13). Образ социальной ответственности работника, если и трансформируется, то медленным эволюционным путем, без резких смещений в какую-либо сторону, отражая при этом реально происходящие события в стране и мире.

Таблица 4.13 – Какими видами ответственности, по Вашему мнению, должен, прежде всего, обладать социально ответственный работник организации?

Виды ответственности	2008 г.	2011 г.
Ответственность за порученное дело	62,0%	56,6%
Правовая, административная, материальная и т.п. ответственность	34,0%	54,2%
Ответственность перед организацией (компанией) как выполнение принятых в ней норм и правил	37,5%	47,2%
Ответственность как нравственный долг перед обществом (выполнение принятых в обществе социальных норм и правил)	29,3%	37,5%
Ответственность как выполнение принятых в организации норм и правил, которые могут отличаться от норм и правил, принятых в обществе	7,1%	8,6%
Свой вариант ответа		3,0%

Несколько настораживает не снижающееся число респондентов, которые считают, что от персонала можно требовать выполнения принятых в организации норм и правил, даже если они могут отличаться от норм и правил, принятых в обществе (7,1 % в 2008 году и 8,6 % в 2011 году). Сравнение ответов разных по статусу респондентов выявило иной, по сравнению с 2008 годом, уровень, на котором происходит нарушение модальности в отношении необходимых для работника видов ответственности (см. табл. 4.14). Если в 2008 году подобный

противоречивый вид ответственности наиболее активно поддерживался руководителями среднего звена, то в 2011 году он стал активнее отмечаться двумя иными категориями работников – собственниками и главными руководителями (9,2 % в 2011 году против 3,6 % в 2008 году) и специалистами (10,7 % в 2011 году против 6,2 % в 2008 году). Можно предположить, что такая ситуация является следствием кризисного в финансовом отношении 2011 года.

Таблица 4.14 – Какими видами ответственности, по Вашему мнению, должен, прежде всего, обладать социально ответственный работник организации?

	собственник компании и/или топ-менеджер		руководитель среднего эшелона управления		специалист	
	2008 г.	2011 г.	2008 г.	2011 г.	2008 г.	2011 г.
Правовая, административная, материальная и т.п. ответственность	25,0%	53,9%	39,6%	55,8%	35,7%	53,3%
Ответственность перед организацией (компанией) как выполнение принятых в ней норм и правил	48,2%	59,2%	36,5%	41,8%	34,3%	47,1%
Ответственность за порученное дело ответственность как нравственный долг перед обществом (выполнение принятых в обществе социальных норм и правил)	64,3%	55,3%	60,4%	55,8%	63,3%	57,5%
Ответственность как выполнение принятых в организации норм и правил, которые могут отличаться от норм и правил, принятых в обществе	3,6%	9,2%	11,5%	4,8%	6,2%	10,7%
Свой вариант ответа		6,6%		3,0%		1,9%

С одной стороны, в этот период именно собственники и топ-менеджеры несли максимальную ответственность за выживание своего предприятия. Сложившаяся на финансовом рынке ситуация в течение длительного периода времени в 2011 году вынуждала их принимать управленческие решения, которые позволяли компании продолжать работу, но так или иначе выходили за рамки законодательных, правовых и иных норм. Если бы руководители компаний в период кризиса остались на принципиальных позициях правильной (с правовой и финансовой точки зрения) модели ведения бизнеса, их компаниям могло грозить резкое сокращения персонала, скорое прекращение производственного процесса, банкротство и многое другое. Именно этих последствий боялись рядовые специалисты, которых подобные процессы касались непосредственно, так как грозили им, прежде всего, массовыми увольнениями, резким снижением дохода и т.д. Сложившаяся ситуация могла довольно быстро сформировать у людей определенную убежденность в допустимости сделки с совестью на определенное время, пока внешняя ситуация на уровне всей финансовой системы страны не будет отрегулирована. Для одних (руководителей и топ-

менеджмента) – это нарушение «во благо выживания всей организации», для других – подстраивание под предлагаемые им новые, довольно противоречивые правила игры ради сохранения своего относительно стабильного положения.

С другой стороны, у руководителей среднего звена выбор данного противоречивого вида ответственности, когда сталкиваются нормы общества и компании, напротив, значительно снизился (с 11,5 % в 2008 году до 4,8 % в 2011 году). В отличие от собственников бизнеса и топ-менеджеров компаний, данная категория работников в силу своего статуса в компании не подвергалась тому моральному давлению ответственности и не испытывала столь остро страх все потерять, т.е. не попадала в число первых на увольнение в случае развития неблагоприятного для компании сценария, как это происходило с рядовыми сотрудниками.

Анализ изменения за три года (с 2008 по 2011 гг.) «популярности» такого вида ответственности работника, как выполнение принятых в организации норм и правил, которые могут отличаться от норм и правил, принятых в обществе, среди представителей разных по размеру компаний, показал, что в крупных компаниях этот показатель практически не изменился (6,8 % в 2008 году и 5,4 % в 2011 году) (см. табл. 4.15).

Таблица 4.15 – Какими видами ответственности, по Вашему мнению, должен, прежде всего, обладать социально ответственный работник организации?

Компания Виды ответственности	Крупная		Средняя		Малая	
	2008 г.	2011 г.	2008 г.	2011 г.	2008 г.	2011 г.
правовая, административная, материальная и т.п. ответственность	38,2%	55,2%	33,1%	58,2%	20,9%	45,2%
ответственность перед организацией (компанией) как выполнение принятых в ней норм и правил	37,7%	49,8%	35,3%	44,1%	48,8%	45,2%
ответственность за порученное дело	61,3%	58,7%	66,9%	58,2%	53,5%	45,2%
ответственность как нравственный долг перед обществом (выполнение принятых в обществе социальных норм и правил)	33,0%	46,3%	27,1%	26,5%	23,3%	31,5%
ответственность как выполнение принятых в организации норм и правил, которые могут отличаться от норм и правил, принятых в обществе	6,8%	5,4%	6,8%	12,4%	7,0%	11,0%
свой вариант ответа		1,2%		4,7%		5,5%

Значительное (в 1,5–2 раза) увеличение доли респондентов, выбравших как обязательный данный вид ответственности, обеспечили средние и малые компании. Объясняется это тем, что деятельность крупных компаний гораздо чаще контролируются государством. Крупные компании более устойчивы в периоды кризиса, обладая, в том числе, финансовой поддержкой со стороны государства. Они меньше ориентированы на

формирование у большинства работников чувства лояльности организации и реже создают ситуации противоречия организационных и социальных норм, которые бы вынуждали работников принимать как должный внутренне конфликтный вид ответственности, связанный с тем, что нормы организации противоречат нормам общества.

Средние и малые компании изначально более обособлены от государства, часто являясь полностью частными, без наличия в них каких-либо форм государственного участия. В таких компаниях формируются более индивидуалистические виды социальных норм, стандартов деятельности, а, следовательно, и социальной ответственности работников, что еще явнее становится заметно в кризисные периоды. Средние и малые предприятия острее осознают то, что в основном рассчитывать могут только на себя, изыскивая средства, механизмы, приемы для решения своих проблем. В период экономической нестабильности в 2011 году принятие неинституциональных способов решения финансовых проблем средними и малыми компаниями действительно позволяло им в ряде случаев оставаться какое-то время «на плаву» и, в конечном счете, пережить кризис. Очевидно, что на уровне организационных норм описанные трансформации определенным образом декларировались как временные, но практически неизбежные (поскольку других реально действующих механизмов решения проблем ни сами компании, ни какие-то внешние инстанции предложить не могли). На уровне сознания представителей сферы малого и среднего бизнеса описанная ситуация и проявилась как раз в росте (по сравнению с 2008 г.) числа тех, кто стал связывать образ социально ответственного работника с выполнением им принятых в организации норм и правил, которые могут отличаться от норм и правил, принятых в обществе (с 6,8 % в 2008 году до 12,4 % в 2011 году в средних компаниях и с 7,0 % в 2008 до 11,0 % в 2011 году в малых компаниях).

4.3. Качества социально ответственного работника белорусских компаний

Очень важным остается вопрос о том, рассматривают ли белорусские работодатели социальную ответственность в качестве потенциала для формирования философии менеджмента, которая будет внедрена в сознание каждого работника так, что она станет неотъемлемой частью его поведения. О том, что менеджменту отечественных компаний и предприятий сегодня недостает актуальных знаний в области управления персоналом, косвенно свидетельствует выявленная недооценка роли каждого работника, вовлечение которого в дела организации собственники компании или топ-менеджеры не считают обязательным. Следует держать в фокусе внимания описанную выше амбивалентность сознания всех категорий опрошенных респондентов относительно представлений о социально ответственном работнике в современной белорусской компании (предприятии, организации) при анализе ответов респондентов на **вопрос о необходимых**

качествах социально ответственного работника. Речь идет о том, что с высокой степенью уверенности можно утверждать, что, отвечая на этот вопрос, наши респонденты, скорее всего, уже не думали о таком феномене, как «корпоративная социальная ответственность». И два понятия – «социально ответственный работник» и просто «ответственный работник» – тоже, почти наверняка, воспринимались как синонимы. Респонденты говорили, прежде всего, о «правильных», «верных», «наилучших», на их взгляд, характеристиках, которые должны в идеале присутствовать у хорошего работника их компании (см. табл. 4.16).

Таблица 4.16 – Какими качествами, по Вашему мнению, должен обладать социально ответственный работник Вашей организации?

Качества	Всего, %
Профессионализм	83,9%
Ответственность, чувство долга	66,3%
Умение работать в команде	57,4%
Нравственные качества (честность, доброта, трудолюбие и др.)	50,8%
Дисциплинированность	43,4%
Инициативность	37,9%
Требовательность к себе	30,9%
Коммуникабельность	29,5%
Креативность / творческий подход	27,5%
Вовлеченность в дела организации	25,5%
Готовность демонстрировать исключительные результаты ради успеха компании	22,9%
Лояльность компании	17,3%
Свой вариант(ы)	1,8%
Нет ответа	0,6%

Абсолютным лидером среди качеств оказался профессионализм (83,9%). Столь высокая позиция данного качества говорит о вполне закономерном утверждении большинством респондентов того, что основная цель нахождения работника в компании – это выполнение им профессиональных обязанностей на максимально высоком уровне. Компания, предприятие – это не клуб по интересам и даже не объединение единомышленников; это коллектив профессионалов, каждый из которых выполняет определенную функцию, необходимую для существования всей организации в целом. Удерживать это единство должно ощущение ответственности (правовой, моральной и др.) и чувство долга в широком смысле этого слова (перед другими работниками организации, клиентами, государством, своей семьей и т.д.) – данная характеристика оказалась на второй позиции после профессионализма (66,3 %). Механизм под названием «компания» может работать слаженно только в том случае, если личные интересы всех по отдельности работников отойдут на второй план, уступив место интересам коллективным, организационным, которые могут в ряде случаев и не совпадать с убеждениями и позициями тех или иных сотрудников. Компании нужен не просто хороший специалист, а

профессионал, который воспринимает себя как часть объединения людей, коим могут выступать трудовые коллективы, бригады, отделы и т.д. Данная характеристика – а именно умение работать в команде – по значимости была поставлена респондентами на третье место (57,4 %).

Каким бы ни был хорошим специалист с позиции профессионализма, он также оценивается окружающими с позиций человеческих качеств. Прошли «лихие 1990-е», когда в сфере деловых отношений нередко действовала некоторая «переходная мораль», девальвировавшая ряд базовых общечеловеческих ценностей. Современный бизнес, который 10-15 лет назад перенес болезни переходного возраста – нигилизм, максимализм, авантюризм и многие другие – сегодня вернулся к традиционной морали. И тот факт, что 50,8 % представителей участвовавших в исследовании компаний выбрали нравственные качества для оценки всех субъектов, задействованных в сфере производства (партнеров по бизнесу, работодателей, сотрудников компании и т.д.), говорит о том, что честность, доброта, трудолюбие и другие нравственные качества восстанавливают свою ценность.

Таким образом, в представлении большинства респондентов, социально ответственный работник организации – это «профессионал своего дела», ответственный работник, который выполняет работу не только за деньги, но и из чувства долга, «коллективист» в хорошем смысле этого слова, т.е. умеющий работать не только на себя, но и на других, воспринимая себя как часть команды, делающей одно дело. Кроме того, это работник, которого можно назвать «хорошим человеком» с точки зрения его личностных качеств, не нарушающим базовые человеческие законы морали, принятые в обществе, обладающим традиционными нравственными добродетелями – честностью, трудолюбием, порядочностью и т.д.

Следующие по популярности пять качеств социально ответственного работника, на которые указывали респонденты, – дисциплинированность (43,4 %), инициативность (37,9 %), требовательность к себе (30,9 %), коммуникабельность (29,5 %), креативность (27,5 %) – оказались не столь популярными, как первые четыре. И объясняется это достаточно просто – это качества, отсутствие которых у человека не обязательно говорит о том, что он не является социально ответственным, и респонденты интуитивно это чувствовали.

Несомненно, такие свойства, как дисциплинированность, требовательность к себе являются косвенным свидетельством ответственности человека в самом широком смысле слова, и несколько в меньшей степени относятся к социальной ответственности. Подтверждением служат те акценты, которые были расставлены респондентами при выборе наиболее подходящего определения для понятия «социально ответственное профессиональное поведение». Лидером мнений является вариант, в котором подчеркнута способность работника «неукоснительно исполнять свои профессиональные обязанности в соответствии с принятыми в обществе моральными и правовыми нормами, его готовность держать отчет

за свои профессиональные действия» (56,0 % выбрали этот вариант ответа). Следует признать, что, хотя дисциплинированность и требовательность к себе относятся к положительным качествам работника, при отсутствии таких работником можно управлять через систему контроля в организации, создавая условия, при которых недисциплинированный, нетребовательный к себе человек в ней просто не сможет работать.

Что касается таких качеств, как инициативность, коммуникабельность и креативность, то ни у кого не возникает сомнений в том, что это глубоко индивидуальные особенности, которые закладываются на ранних этапах становления личности, отражая некоторый ее «склад», наклонности. Хорошо, если они сформированы и проявляются в профессиональной деятельности работника. Однако существует огромное количество должностей, видов работ в современных компаниях, которые отнюдь не предполагают высокий уровень развития данных качеств у всех сотрудников. При этом нет никаких оснований утверждать, что человек, не обладающий данными свойствами, автоматически вычеркивается из списка социально ответственных работников организации.

Наименее «обязательными» для социально ответственного работника качествами из предложенного списка оказались те, которые выражают ориентацию работника на трудовую организацию, а именно вовлеченность в дела организации (25,5 %), готовность продемонстрировать исключительные результаты ради успеха компании (22,9 %) и лояльность компании (17,3 %). Такие результаты также вполне согласуются с ранее описанными ответами респондентов на другие вопросы. Подтверждением служит тот факт, что лишь 8,6 % респондентов уверены в том, что социально ответственный работник должен, прежде всего, выполнять принятые в организации нормы и правила, которые могут отличаться от норм и правил, принятых в обществе. Правовой, административный и материальный виды ответственности, а также внутреннее осознание человеком ответственности за порученное ему дело существенно опередили вид ответственности, ориентированный сугубо на интересы трудовой организации.

Как видно, определенный набор качеств человека личностного уровня (профессионализм, ответственность, чувство долга, умение работать в команде, нравственные качества, дисциплинированность, инициативность, требовательность к себе, коммуникабельность, креативность) являются, по мнению респондентов, базисными для социально ответственного работника. Они должны проявляться в трудовой деятельности сотрудника в любом случае, независимо от места работы. Те же свойства человека, которые формируются ситуативно и имеют направленность на конкретную компанию (вовлеченность в дела организации, готовность продемонстрировать исключительные результаты ради ее успеха, лояльность компании), – это, скорее всего, не базовые характеристики социально ответственного работника, а элементы адаптационного механизма к тому или иному месту работы. Это так называемые «правила игры», с которыми работник может,

как согласиться, так и не согласиться, например, уволившись из организации.

Описанный рейтинговый список качеств, которыми должен обладать социально ответственный работник, был построен исходя из ответов всей выборочной совокупности респондентов компаний, участвовавших в исследовании. Если проранжировать те же качества в зависимости от статуса респондента в организации мы получим следующую любопытную картину (см. табл. 4.17).

Таблица 4.17 – Какими качествами, по Вашему мнению, должен обладать социально ответственный работник Вашей организации?

Качества \ Статус респондента	собственник компании/ топ- менеджер	руководитель среднего эшелона управления	специалист
Профессионализм	90,8%	82,4%	82,8%
Ответственность, чувство долга	68,4%	66,1%	65,9%
Нравственные качества (честность, доброта, трудолюбие и др.)	59,2%	49,1%	49,4%
Дисциплинированность	48,7%	40,0%	44,1%
Умение работать в команде	46,1%	57,6%	60,5%
Инициативность	31,6%	39,4%	38,7%
Требовательность к себе	27,6%	27,3%	34,1%
Креативность / творческий подход к делу	27,6%	28,5%	26,8%
Готовность демонстрировать исключительные результаты ради успеха компании	27,6%	23,6%	21,1%
Лояльность компании	26,3%	15,2%	16,1%
Вовлеченность в дела организации	22,4%	21,8%	28,7%
Коммуникабельность	13,2%	32,7%	32,2%
Свой вариант(ы)	2,6%	1,8%	1,5%
Нет ответа	2,6%	0,6%	

У специалистов рейтинговые позиции качеств полностью совпали с общими показателями в целом по выборке. Что касается собственников/топ-менеджеров и руководителей среднего звена управления, то они «создали» несколько измененные списки качеств, которыми, по их мнению, должен обладать социально ответственный работник. Так, белорусские топ-менеджеры гораздо больше других категорий респондентов ценят профессионализм (90,8 % против 82,4 % у руководителей среднего звена и 82,8 % у специалистов), ответственность, чувство долга (68,4 % против 66,1% и 65,9 % соответственно) нравственные качества (честность, доброта, трудолюбие) (59,2 % против 49,1 % и 49,4 % соответственно) и дисциплинированность работника (48,7 % против 40,0 % и 44,1 % соответственно). Высокий профессионализм и дисциплинированность работника, с одной стороны, и внутренне присущие ему нравственные свойства – с другой, являются теми качествами, которые фактически делают людей более «эффективными» и одновременно «управляемыми», сокращая

усилия со стороны администрации организации, направленные на контроль поведения работников.

А вот инициативность (31,6% против 39,4 % у руководителей среднего звена и 38,7 % у специалистов), коммуникабельность (13,2 % против 32,7 % и 32,2 % соответственно) – это отнюдь не самые необходимые, по мнению собственников и/или топ-менеджеров, качества социально ответственного работника. И ведь недаром в народе бытует высказывание «инициатива наказуема исполнением»: высшие руководители не хотели бы, чтобы большинство сотрудников их компаний «рвалось в бой», предлагая, внедряя, совершенствуя и модернизируя ... Большая часть инициативы, как видно, должна исходить от начальства (по крайней мере, само начальство так считает).

Еще больший разрыв мнений имеет место у такого качества, как коммуникабельность работника. Работники среднего уровня управления и рядовые специалисты хотят общаться на работе, вникать во все, что происходит, обмениваться новостями, принимать активное участие в жизни организации, считая при этом коммуникабельность (способность гармонично, бесконфликтно общаться) очень важным качеством социально ответственного работника. Собственники компаний и/или топ-менеджеры категорически с этим не согласны, воспринимая насыщенную контактами сферу неформальной коммуникации главным образом как мешающую основной деятельности компании. Сразу вспоминается советская классика – кинофильм «Служебный роман» и фраза, брошенная в адрес профсоюзной активистки, слишком рьяно разносящей по организации последние новости: «Вы где работаете? В бухгалтерии? Так и идите ... в бухгалтерию».

Так же удивительно выглядит значительно меньшее количество голосов собственников и/или высших руководителей компаний, отданное ими за такое качество, как «умение работать в команде» (46,1 % против 57,6 % у руководителей среднего эшелона управления и 60,5 % у специалистов). Работник, по их мнению, должен ориентироваться не на работу в малых группах, а на компанию в целом, о чем говорит больший акцент на таких качествах, как готовность демонстрировать исключительные результаты ради успеха компании (27,6 % против 23,6 % у руководителей среднего звена и 21,1 % у специалистов) и лояльность компании (26,3 % против 15,2% у руководителей среднего звена управления и 16,1 % у специалистов).

Как показали результаты опроса, рядовые специалисты, и топ-менеджмент белорусских компаний – это две разные планеты с точки зрения представлений о том, какими качествами должен обладать социально ответственный работник: в большинстве случаев они придавали разное значение предложенным характеристикам работника. По версии специалистов, профессионализм – это очень важно, но необходимо также активно проявлять инициативу, быть коммуникабельным и вникать в дела организации. Важнее уметь работать в команде, а не быть нацеленным на демонстрацию исключительных результатов ради успеха компании,

требовательность к самому себе значительнее, чем лояльность по отношению к компании.

Подобную картину практически полного несовпадения представлений собственников/топ-менеджеров и специалистов о качествах, которыми должен обладать социально ответственный работник, спасает то, что промежуточное положение между ними занимают руководители среднего эшелона управления – это своеобразный мост, обеспечивающий компромисс в соответствующих представлениях, сглаживающий категоричность суждений этих групп респондентов.

Анализ результатов с позиции размера компании также выявил некоторые особенности (см. табл. 4.18). В частности, он показал, что показатели крупных компаний наиболее приближены к средним цифрам по всей выборке. При этом профессионализм, сохранив свою лидирующую позицию среди качеств работника, набрал меньшее количество голосов среди представителей крупных компаний (81,9 % против 85,9 % в средних и 86,3 % малых компаниях). Респонденты из крупных компаний также реже других выбирали и так самое «непопулярное» качество – лояльность компании (13,1 % против 22,9 % в средних и 19,2 % в малых компаниях).

Таблица 4.18 – Какими качествами, по Вашему мнению, должен обладать социально ответственный работник Вашей организации?

Качества	Компания	Крупная	Средняя	Малая
Профессионализм		81,9%	85,9%	86,3%
Ответственность, чувство долга		65,3%	67,6%	67,1%
Умение работать в команде		57,9%	57,1%	56,2%
Нравственные качества (честность, доброта, трудолюбие и др.)		50,6%	50,6%	52,1%
Дисциплинированность		42,5%	47,1%	38,4%
Инициативность		40,2%	36,5%	32,9%
Требовательность к себе		31,3%	32,4%	26,0%
Коммуникабельность		32,4%	29,4%	19,2%
Креативность / творческий подход к делу		29,7%	28,2%	17,8%
Вовлеченность в дела организации		22,8%	30,6%	23,3%
Готовность демонстрировать исключительные результаты ради успеха компании		20,1%	30,0%	16,4%
Лояльность компании		13,1%	22,9%	19,2%
Свой вариант(ы)		0,8%	2,9%	2,7%
Нет ответа		1,2%		

Судя по результатам исследования, белорусские крупные компании, имея большое количество работников, различных по статусу, профессиональной принадлежности, уровню материального вознаграждения за труд и т.д., характеризуясь, как правило, более сложной системой разделения труда и более высоким уровнем текучести кадров, чем средние и малые компании, в меньшей степени ориентированы на формирование «правильного» сознания у своих работников по отношению к компании. Для

них важнее оказываются личностные качества (коммуникабельность, инициативность, креативность, умение работать в команде и др.), позволяющие выявлять наиболее перспективных работников и контролировать процесс циркуляции кадров предприятия.

Респонденты из средних компаний своими ответами еще раз подтвердили большую ориентацию своих предприятий на «воспитание» преданных и активных сотрудников: именно они чаще выбирали варианты ответов, касающиеся взаимоотношений работника с организацией. Дисциплинированность (47,1 % против 42,5 % в крупных и 38,4 % в малых компаниях), вовлеченность в дела организации (30,6 % против 22,8 % в крупных и 23,3 % в малых компаниях), готовность демонстрировать исключительные результаты ради успеха компании (30,0 % против 20,1 % в крупных и 16,4 % в малых компаниях) и лояльность компании (22,9 % против 13,1 % в крупных и 19,2 % в малых компаниях) – качества, которым респонденты из средних компаний больше других придают значение.

Малые компании отличаются от крупных и средних тем, что они сильнее подчеркнули «лидеров мнений» в полученном рейтинге свойств социально ответственного работника: профессионализм, ответственность и чувство долга, умение работать в команде и нравственные качества. При этом личностные качества, которые необязательно характеризуют работников как социально ответственных, они выбирали реже всего. В качестве основы для объяснения данной специфики нужно отметить, что чем меньше по размерам предприятие, тем меньше в нем в целом выражена система неравенства, тем меньше дифференциация должностных статусов, тем короче дистанции возможной социальной мобильности, которые могут восприниматься работником как перспективы «карьеры». В малых компаниях карьерного продвижения может не быть вообще, и все качества, которые воспринимаются как заметные «плюсы» в крупной компании, здесь просто не востребованы. Если численность штатных сотрудников предприятия составляет до 100 человек, каждый из работников находится четко на своем месте, он должен быть профессионалом, знающим свое дело. И эффективность (а, следовательно, и выживание) малого предприятия зависит именно от стабильности состава ответственных, порядочных работников, каждый из которых умеет хорошо выполнять свои профессиональные обязанности в довольно узком кругу своих коллег.

Аналогичный вопрос относительно качеств, которыми должен обладать социально ответственный работник, был задан в 2008 году. Тогда были получены несколько другие результаты (см. табл. 4.19). К 2011 году заметно потеряли свои позиции такие качества, как коммуникабельность (41,4 % в 2008 году и 29,5 % в 2011 году), требовательность к себе (39,8 % и 30,9 % соответственно), креативность (35,1 % и 27,5 % соответственно). Акцент сместился с «около деловых качеств» на непосредственно те характеристики, которые относятся к выполнению работы в конкретной организации. Профессионализм, по-прежнему находясь на первой позиции по степени значимости, еще прибавил в своем весе (78,4 % в 2008 году и

83,9 % в 2011 году). Кроме того, большее значение стало придаваться «самоотдаче работника» – его готовности демонстрировать исключительные результаты ради успеха компании (16,4 % и 22,9 % соответственно). В период, когда предприятия неоднократно переживали ситуации, при которых им приходилось сокращать своих работников, выбирая среди них тех, кто должен уйти или остаться, основным критерием дифференциации были профессиональные качества и преданность организации. Все остальные качества работников отошли на второй план.

Таблица 4.19 – Какими качествами, по Вашему мнению, должен обладать социально ответственный работник Вашей организации?

Качества	2008 г.	2011 г.
Профессионализм	78,4%	83,9%
Ответственность, чувство долга	66,0%	66,3%
Умение работать в команде	60,1%	57,4%
Нравственные качества (честность, доброта, трудолюбие и др.)	50,7%	50,8%
Дисциплинированность	47,8%	43,4%
Инициативность	43,3%	37,8%
Требовательность к себе	39,8%	30,9%
Коммуникабельность	41,4%	29,5%
Креативность / творческий подход к делу	35,1%	27,5%
Вовлеченность в дела организации	30,3%	25,5%
Готовность демонстрировать исключительные результаты ради успеха компании	16,4%	22,9%
Лояльность компании	14,8%	17,3%
Свой вариант(ы)	1,6%	1,8%
Нет ответа	2,1%	0,6%

Компания, провозгласившая себя социально ответственной, требует и социально ответственного работника. Формирование личности такого работника происходит, как правило, в рамках собственной корпоративной культуры. Однако любая компания принимает на работу индивида, уже прошедшего определенные этапы социализации, в том числе и профессиональной. Вторичная социализация личности может быть длительной, к тому же она всегда затратна, поэтому формирование качеств личности, необходимых работнику социально ответственных компаний, следует начинать гораздо раньше – в высшем учебном заведении [20].

То, как себе представляют респонденты **процесс формирования качеств социально ответственного работника**, поможет прояснить анализ данных Таблиц 4.20 – 4.22. Предложенные респондентам четырнадцать качеств работника были четко разделены ими на две группы – те, которые должен у студента, прежде всего, формировать вуз, и те, в развитии которых имеет преимущество компания. Рейтинговые списки качеств, построенные отдельно для вуза и компании, выглядят абсолютно зеркально друг по отношению к другу: те качества, которые расположились вверху одного списка, оказались внизу другого и наоборот. В результате очень просто

проследить, за формирование каких характеристик социально ответственного работника должен отвечать вуз, а каких – компания.

Итак, вуз должен, прежде всего, развивать в будущем специалисте дисциплинированность, требовательность к себе, креативность/творческий подход к делу, ответственность как долг перед обществом, коммуникабельность, инициативность, нравственные качества. Как видно, речь идет о формировании личностных качеств будущего специалиста с акцентом на развитие навыков самоорганизации, активной жизненной позиции с опорой на нравственные общечеловеческие качества. Как это не парадоксально звучит, но профессионализм оказался всего лишь на десятом месте качеств (из четырнадцати!), которые должен, по мнению респондентов, формировать вуз. Только 48,0 % опрошенных считают, что высшие учебные заведения должны иметь отношение к формированию той характеристики, которая является, по их мнению, самым базисным свойством социально ответственного работника – профессионализма (см. табл. 4.14).

Таблица 4.20 – Какие качества социально ответственного работника должен формировать вуз?

Качества	Всего, %
Дисциплинированность	79,9%
Требовательность к себе	79,5%
Креативность, творческий подход к делу	78,3%
Ответственность как нравственный долг перед обществом	75,9%
Коммуникабельность	75,9%
Инициативность	71,9%
Нравственные качества (честность, доброта, трудолюбие и др.)	75,5%
Ответственность за порученное дело	60,2%
Умение работать в команде	51,4%
Профессионализм	48,0%
Готовность демонстрировать исключительные результаты ради успеха организации	22,9%
Ответственность перед организацией	19,5%
Вовлеченность в дела организации	18,5%
Лояльность компании	12,2%
Свой вариант ответа	1,4%
Нет ответа	3,4%

В аналогичном рейтинге, построенном для компании (см. табл. 4.21), можно увидеть перечень тех качеств, формирование которых респонденты отнесли к сфере компетенции трудовых организаций. Речь идет о таких характеристиках социально ответственного работника, как ответственность перед организацией, вовлеченность в дела организации, лояльность по отношению к компании, профессионализм, готовность демонстрировать исключительные результаты ради успеха организации, умение работать в команде, ответственность за порученное дело. По мнению опрошенных, компания в значительно меньшей степени должна отвечать за формирование

определенных общечеловеческих и нравственных качеств или развивать личность работника. Вектор внимания в данном случае повернут на внутриорганизационную профессиональную социализацию, во время которой сотрудникам объясняются «правила игры» и основные нормы трудового поведения, принятые в конкретной компании.

Таблица 4.21 – Какие качества социально ответственного работника должна формировать компания?

Качества	Всего, %
Ответственность перед организацией	79,7%
Вовлеченность в дела организации	76,7%
Лояльность компании	69,5%
Профессионализм	69,3%
Готовность демонстрировать исключительные результаты ради успеха организации	67,9%
Умение работать в команде	60,6%
Ответственность за порученное дело	48,2%
Инициативность	38,1%
Дисциплинированность	32,5%
Креативность, творческий подход к делу	28,3%
Коммуникабельность	26,1%
Нравственные качества (честность, доброта, трудолюбие и др.)	25,7%
Требовательность к себе	22,9%
Ответственность как нравственный долг перед обществом	19,3%
Свой вариант ответа	0,4%
Нет ответа	5,2%

Стыковыми качествами социально ответственного работника, которые заняли «срединное положение», набрав значительное количество голосов респондентов по рейтингу и вуза, и компании, оказались ответственность за порученное дело, умение работать в команде и профессионализм (см. табл. 4.22). В области формирования данных характеристик и должно, на наш взгляд, осуществляться максимально тесное сотрудничество вузов и компаний при подготовке будущих специалистов.

Очень важной ремаркой прозвучало мнение ряда респондентов, которые отметили, что качества социально ответственного работника должна формировать семья – 0,8 % (практически половина ответов из категории «свой вариант ответа»).

В целом размер компаний не повлиял на описанные для выборки в целом представления о том, где – в вузе или в компании – должны формироваться те или иные качества социально ответственного работника (см. табл. 4.23 и 4.24). Влияние проявилось только лишь в том, что при общем сохранении набора качеств несколько менялись их рейтинговые позиции. Для анализа данных различий в выборе респондентами из разных по размеру компаний качеств социально ответственного работника, которые должны формировать у студентов вуз и компания, полезно будет вернуться к табл. 4.18, в которой сотрудниками малых, средних и крупных компаний

представлены различия в выборе качеств, необходимых для социально ответственного работника.

Таблица 4.22 – Какие качества социально ответственного работника должен формировать вуз, а какие – компания?

Качества	вуз	компания
Дисциплинированность	79,9%	32,5%
Требовательность к себе	79,5%	22,9%
Креативность, творческий подход к делу	78,3%	28,3%
Ответственность как нравственный долг перед обществом	75,9%	19,3%
Коммуникабельность	75,9%	26,1%
Нравственные качества (честность, доброта, трудолюбие и др.)	71,9%	25,7%
Инициативность	75,5%	38,1%
Ответственность за порученное дело	60,2%	48,2%
Умение работать в команде	51,4%	60,6%
Профессионализм	48,0%	69,3%
Готовность демонстрировать исключительные результаты ради успеха организации	22,9%	67,9%
Ответственность перед организацией	19,5%	79,7%
Вовлеченность в дела организации	18,5%	76,7%
Лояльность компании	12,2%	69,5%
Свой вариант ответа	1,4%	0,4%
Нет ответа	3,4%	5,2%

Результаты в данном случае очень тесно коррелируют между собой. В частности, в отличие от работников средних и крупных компаний, представители малых компаний придают меньшее значение дисциплинированности, инициативности, требовательности к себе и креативности. Поэтому нет ничего неожиданного в том, что при ответе на вопрос о сфере компетенции вуза и компании при подготовке социально ответственного работника эти же позиции потеряли часть голосов респондентов из малых компаний.

На крупных предприятиях изначально меньшее, чем в средних и малых компаниях, значение придавалось таким качествам, как профессионализм и лояльность компании. В случае с ответами на вопрос о качествах, которые должны формировать вуз и компания у будущего работника, эти же характеристики набрали меньшее количество голосов респондентов из крупных компаний.

Сотрудники средних компаний неоднократно делали акцент на преданности компании как необходимом свойстве социально ответственного работника – и качества из этой группы получили наибольшее количество голосов именно в средних компаниях. Но еще раз повторим, размер компании не повлиял принципиальным образом на перечень характеристик, которые, по мнению респондентов, должны формировать у студентов вуз и компания.

Таблица 4.23 – Какие качества социально ответственного работника должен формировать вуз?

Качества	Компания		
	Крупная	Средняя	Малая
Требовательность к себе	81,1%	78,2%	76,7%
Креативность, творческий подход к делу	80,7%	76,5%	74,0%
Дисциплинированность	80,3%	80,6%	76,7%
Ответственность как нравственный долг перед обществом	79,2%	70,6%	76,7%
Коммуникабельность	76,8%	74,1%	76,7%
Нравственные качества (честность, доброта, трудолюбие и др.)	76,8%	70,6%	82,2%
Инициативность	74,1%	70,6%	67,1%
Ответственность за порученное дело	60,6%	63,5%	50,7%
Умение работать в команде	54,1%	47,6%	50,7%
Профессионализм	43,6%	48,2%	63,0%
Готовность демонстрировать исключительные результаты ради успеха организации	22,8%	23,5%	21,9%
Ответственность перед организацией	21,6%	18,8%	13,7%
Вовлеченность в дела организации	14,7%	24,7%	17,8%
Лояльность компании	8,9%	15,9%	15,1%
Свой вариант ответа	1,5%	1,2%	1,4%
Нет ответа	3,1%	4,1%	2,7%

Таблица 4.24 – Качества социально ответственного работника, которые должна формировать компания

Какие качества социально ответственного работника должна формировать компания?	Компания		
	Крупная	Средняя	Малая
Вовлеченность в дела организации	77,6%	75,9%	75,3%
Ответственность перед организацией	77,2%	82,4%	82,2%
Профессионализм	73,0%	72,4%	49,3%
Лояльность компании	68,0%	70,0%	74,0%
Готовность демонстрировать исключительные результаты ради успеха организации	66,0%	72,4%	64,4%
Умение работать в команде	57,5%	65,3%	60,3%
Ответственность за порученное дело	46,3%	50,6%	49,3%
Инициативность	33,2%	45,3%	38,4%
Дисциплинированность	30,9%	38,2%	24,7%
Креативность, творческий подход к делу	27,8%	31,2%	23,3%
Коммуникабельность	23,2%	31,8%	23,3%
Нравственные качества (честность, доброта, трудолюбие и др.)	24,7%	28,2%	23,3%
Требовательность к себе	22,8%	23,5%	21,9%
Ответственность как нравственный долг перед обществом	18,5%	21,8%	16,4%
Свой вариант ответа	0,8%		
Нет ответа	5,0%	4,7%	6,8%

Анализ перечней качеств социально ответственного работника, которые должны формировать у студентов вуз и компания, проранжированных с учетом статуса респондента в организации, также существенных различий не выявил. Соответствующее сравнение результатов с данными,

приведенными в таблице 4.17, показало аналогичную закономерность: те качества социально ответственного работника, которым группы респондентов в целом придавали большее/меньшее значение, в ряде случаев получали соответственно большее/меньшее количество голосов при ответе на вопрос о сфере компетенции вуза и компании в процессе подготовки будущих специалистов, за счет чего их рейтинги могли незначительно повышаться или понижаться. Никаких иных принципиальных различий или неожиданных результатов выявлено не было.

Сравнение результатов исследований 2008 и 2011 годов, касающихся того, какие качества социально ответственного работника, по мнению респондентов, должны формировать вуз и компания, показало, что наборы качеств, которые были отнесены к сфере компетенции вузов и компаний, не претерпели изменений (см. табл. 4.25 и 4.26).

Таблица 4.25 – Какие качества социально ответственного работника должен формировать вуз?

Качества	2008 г.	2011 г.
Дисциплинированность	74,9%	79,9%
Требовательность к себе	80,2%	79,5%
Креативность, творческий подход к делу	77,0%	78,3%
Ответственность как нравственный долг перед обществом	76,5%	75,9%
Коммуникабельность	80,5%	75,9%
Инициативность	73,9%	71,9%
Нравственные качества (честность, доброта, трудолюбие и др.)	78,1%	75,5%
Ответственность за порученное дело	62,0%	60,2%
Умение работать в команде	57,3%	51,4%
Профессионализм	48,0%	48,0%
Готовность демонстрировать исключительные результаты ради успеха организации	20,0%	22,9%
Ответственность перед организацией	15,8%	19,5%
Вовлеченность в дела организации	15,3%	18,5%
Лояльность компании	7,7%	12,2%
Свой вариант ответа	-	1,4%
Нет ответа	6,3%	3,4%

«Стыковыми» качествами, которые оказались значимыми и с точки зрения вузовской подготовки, и с позиций профессиональной социализации в компании, по-прежнему остаются качества «ответственность за порученное дело», «умение работать в команде» и «профессионализм».

В то же время отмечено, что к 2011 году респонденты чуть больше ответственности стали возлагать на компании по тем качествам, которые не относятся к приоритетным для них. Так, увеличились требования по развитию компанией инициативности (25,3 % в 2008 году и 38,1 % в 2011 году), креативности (21,1 % и 28,3 % соответственно) и коммуникабельности (19,0 % и 26,1 % соответственно).

Таблица 4.26 – Какие качества социально ответственного работника должна формировать компания?

Качества	2008 г.	2011 г.
Ответственность перед организацией	77,6%	79,7%
Вовлеченность в дела организации	75,2%	76,7%
Лояльность компании	75,7%	69,5%
Профессионализм	63,1%	69,3%
Готовность демонстрировать исключительные результаты ради успеха организации	65,2%	67,9%
Умение работать в команде	50,4%	60,6%
Ответственность за порученное дело	44,1%	48,2%
Инициативность	25,3%	38,1%
Дисциплинированность	28,8%	32,5%
Креативность, творческий подход к делу	21,1%	28,3%
Коммуникабельность	19,0%	26,1%
Нравственные качества (честность, доброта, трудолюбие и др.)	21,1%	25,7%
Требовательность к себе	20,3%	22,9%
Ответственность как нравственный долг перед обществом	15,6%	19,3%
Свой вариант ответа		0,4%
Нет ответа	8,2%	5,2%

Ряд качеств социально ответственного работника сохранили свои рейтинговые позиции практически без изменений (имеется в виду количество сделанных выборов респондентами того или иного качества при оценке необходимости его формирования у работника и вузом, и компанией). В их числе ответственность за порученное дело, ответственность как нравственный долг перед обществом, требовательность к себе, лояльность компании, коммуникабельность, нравственные качества.

Другие же качества в большей или меньшей степени «прибавили веса» в выборах респондентов в 2011 году. В частности, выделились, прежде всего, индивидуально-личностные характеристики работника – инициативность, дисциплинированность, профессионализм и креативность/творческий подход к делу. Немного в меньшей степени увеличилась значимость тех качеств, которые характеризуют ориентацию работника на компанию, таких как ответственность перед организацией, умение работать в команде, вовлеченность в дела организации и готовность демонстрировать исключительные результаты ради успеха организации. При этом ни по одному качеству не произошло существенного сокращения числа выборов: респонденты не ослабили значение ни одного из качеств в образе социально ответственного работника с точки зрения его подготовки.

Таким образом, проведенное исследование 2011 года подавляющее большинство представителей белорусских компаний/предприятий согласно с тем, что работнику современной бизнес-организации должно быть присуще осознание социально ответственного профессионального поведения. Данная убежденность настолько сильно выражена, что становится в их сознании на уровень надорганизационных ценностей: две трети респондентов убеждены, что все работники организации, независимо

от того, реализует она практику КСО или нет, должны в любом случае демонстрировать принципы личной и социальной ответственности.

Социально ответственное профессиональное поведение воспринимается персоналом белорусских компаний как оценочная характеристика в системе социально, морально и правовым образом санкционированной системы координат. Профессиональное поведение, которое не противоречит моральным нормам и соответствует нормативно-правовой базе, утвержденной в обществе, воспринимается как социально ответственное. У представителей белорусских компаний большим влиянием на формирование социально ответственного поведения работника обладают внешние социально сконструированные правовые, административные и моральные системы, меньшим – внутренние механизмы саморегуляции личности, ее самосознание. Это свидетельствует о том, что социально ответственное поведение работника формируется, главным образом, как его адекватная реакция на необходимость подчинения внешним, социально заданным, требованиям общества, а не как внутренняя потребность самого человека, вытекающая из усвоенных им в процессе социализации норм и ценностей.

Для большинства белорусских работников феномен корпоративной социальной ответственности – это извне пришедшая «модно звучащая» новинка, не вполне понятная, непривычная, пока чуждая, внедряемая сверху вниз. При выборе категорий работников, которые должны в компании, реализующей принципы КСО, демонстрировать социальную ответственность в своей профессиональной деятельности, респонденты возложили основную «нагрузку» в реализации принципов КСО на собственников и топ-менеджеров. На рядовых работников пока никто, как видно, ставку не делает, не возлагает на них больших надежд в деле реализации КСО и не ждет, что они быстро и гибко перестроят свое профессиональное сознание и трудовое поведение.

В представлении большинства респондентов, социально ответственный работник организации – это «профессионал своего дела», ответственный работник, который выполняет работу не только за деньги, но и из чувства долга, умеющий работать не только на себя, но и на других, воспринимая себя как часть команды, делающей одно дело. Кроме того, это работник, не нарушающий базовые человеческие законы морали, принятые в обществе, обладающий традиционными нравственными добродетелями – честностью, трудолюбием, порядочностью и т.д. Те же свойства человека, которые формируются ситуативно и имеют направленность на конкретную компанию (вовлеченность в дела организации, готовность демонстрировать исключительные результаты ради ее успеха, лояльность компании) представителями белорусских компаний преимущественно не воспринимаются как базовые характеристики социально ответственного работника.

Процесс формирования качеств социально ответственного работника начинается задолго до того, как он окажется в трудовой организации. Учеба в вузе и прохождение практики на предприятии – это одни из наиболее

значимых этапов становления личностных и профессиональных качеств будущего специалиста. И руководители предприятий (работодатели), и их работники (специалисты) от вузов ждут, что они, прежде всего, будут формировать у студентов личностные качества с акцентом на развитие навыков самоорганизации, активной жизненной позиции с опорой на нравственные общечеловеческие характеристики. А вот предприятия должны, прежде всего, осуществлять внутриорганизационную профессиональную социализацию будущих специалистов, во время которой объясняются «правила игры» и основные нормы трудового поведения, принятые в конкретной компании. Взаимодействие вузов и компаний в процессе подготовки будущих социально ответственных работников может и должно осуществляться в сфере таких компетенций, как профессионализм, умение работать в команде и ответственность за порученное дело.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Более полувека научные и деловые круги ведут дискуссию о характере и содержании корпоративной социальной ответственности. К сегодняшнему дню накоплен большой багаж теоретических знаний и наработан богатый практический опыт социально ответственного ведения бизнеса, однако у руководителей компаний по-прежнему остается множество вопросов, на которые они хотят получить ответы. Эти вопросы касаются осознанности выбора присоединения к практике социальной ответственности, направлений, форм и масштабов реализации принципов КСО, признания морально-этической составляющей и т.п. На эти и другие вопросы о практике социальной ответственности бизнеса нельзя дать быстрый и однозначный ответ. Более того, в разных бизнес-сообществах ответ на один и тот же вопрос может несколько различаться, так как он должен учитывать не только особенности конкретных компаний или отраслей, но и социально-экономического развития страны в целом.

Развитие практики корпоративной социальной ответственности показало, что Республика Беларусь открыта к восприятию позитивного мирового опыта, когда бизнес помогает обществу в решении социальных проблем. Период с начала нулевых годов, когда стартовала отечественная практика КСО, стал временем активного накопления собственного опыта социально ответственного ведения бизнеса, временем определения рациональных направлений и оптимальных, с позиций имеющихся ресурсов и возможностей, масштабов социальных инвестиций. Сегодня о своей социальной деятельности заявляют многие компании и предприятия самого разного размера и статуса, о чем свидетельствуют результаты двух социологических исследований, проведенных в 2008 и 2011 гг.

Главным результатом исследования 2011 года стало подтверждение того, что белорусские деловые круги перестали рассматривать проблематику КСО как нечто вторичное, не присущее бизнесу как таковому. Корпоративная социальная ответственность оказалась востребованной, и сегодня она все больше связывает общество, имеющее множество социальных проблем, и бизнес, имеющий возможности, желание и интерес их решать.

Опрос 2011 года позволил также выявить динамику развития корпоративной социальной практики в Беларуси и зафиксировать изменения, произошедшие с 2008 года. Исследование 2008 года было проведено до того, как финансово-экономический кризис охватил мировую экономику. Вскоре после первого замера практики КСО в Беларуси экономика страны оказалась под влиянием разрушительной волны глобального уровня, ударившей по всем сегментам производства. Эти процессы были усилены внутренним валютным кризисом 2011 года и предприятия оказались в ситуации выживания, борьбы за существование. Очевидно, что в таких условиях вряд ли можно было ожидать, что какие-то направления деятельности белорусских компаний будут характеризоваться

планомерным, поступательным, с приростом положительных показателей развитием. Сфера КСО отечественного бизнеса – не исключение. Предполагалось, что все произошедшее «заморозило» самые лучшие начинания в сфере социально ориентированной деятельности белорусских производителей, а, возможно, свело на нет все то, что было наработано в период, предшествовавший мировому финансовому кризису.

Сравнительный анализ исследований 2008 года и конца 2011 года позволил опровергнуть ряд исследовательских гипотез, выявив специфику реакции белорусских производителей на вызовы в сфере экономики. В частности, компании-лидеры уже в 2008 году демонстрировали готовность к изменениям в сфере своей социальной ответственности, подтверждая своими ответами признание белорусскими компаниями феномена КСО как возможного вектора своего развития. К тому моменту были уже заложены базисные основы для успешной реализации отдельных направлений социально ответственного ведения бизнеса в Беларуси. Несмотря на экономический кризис, ведущие компании и предприятия продолжают демонстрировать свою готовность к частно-государственному партнерству.

Исследование 2011 года показало, что уровень осознания отечественным бизнесом феномена КСО повысился, однако степень реализации социально ориентированных моделей поведения пока ниже мировых стандартов в связи с тем, что системный, сбалансированный подход к социально ответственной корпоративной стратегии еще формируется. Среди причин социально ориентированного поведения белорусского бизнеса главным остается экономический фактор: желание улучшить свой имидж, что должно приводить к увеличению объема продаж и капитализации компании. Это подтверждает и смещение в условиях экономического кризиса акцентов от сбалансированных целей компаний к исключительно краткосрочным – достижению заданного уровня прибыли, безубыточности и т.д.

Непростая социально-экономическая ситуация 2011 года в Беларуси поставила ряд компаний в условия вынужденной экономии, рационализации расходов и т.д. Хотя изменения затронули и сферу КСО, очень важным моментом этого периода стала активная ориентация предприятий на поддержание достигнутого уровня развития многих форм КСО, а в ряде случаев – на их развитие по ряду направлений. С учетом тех ресурсов, которыми располагали компании, руководством выбирались те или иные принципы-основы корпоративной социальной деятельности: сокращались одни, усиливались другие, смещались приоритеты, рационализировались расходы. Предприятия и компании сохраняли или развивали те направления КСО, которые касались их производственной деятельности и интересов сотрудников.

Конечным итогом стала переориентация внешней КСО на внутреннюю с соответствующим изменением объекта социальной ответственности. Персонал компаний в качестве объекта КСО сменил потребителей товаров и услуг, хотя последние по-прежнему остаются ключевой группой

стейкхолдеров. Первостепенная ответственность перед персоналом обусловлена необходимостью сохранить наиболее квалифицированные кадры в условиях непростой экономической ситуации, чтобы выдержать конкуренцию с производителями соседних стран. Внимание компаний к собственному персоналу (своевременная выплата зарплаты, социальный пакет и т.п.) позволяет не только работникам, но и членам их семей чувствовать себя защищенными в период кризиса. Ответственность компаний перед потребителями проявилась в том, что они выстраивают свою деятельность на основе экономической ответственности, которая заключается, с одной стороны, в удовлетворении потребностей потребителей в товарах и услугах, а с другой стороны, выступает в качестве фундаментального источника получения прибыли для самих компаний. В будущем со стабилизацией отечественной экономической системы это дает основание рассчитывать, в соответствии с мировой практикой, на некоторое выравнивание взаимовыгодного сотрудничества по данным двум направлениям как на наиболее эффективную и выгодную всем стратегию развития.

Отмечено изменение в сторону позитивного отношения бизнеса Беларуси к внешним стейкхолдерам, которые, согласно результатам исследования 2008 года, находились на периферии или были выведены за пределы социальной ответственности компаний. Речь в данном случае идет о социально незащищенных слоях населения, социально уязвимых сферах общества, регионах присутствия и местным сообществам и др. Начавшаяся диверсификация стейкхолдеров свидетельствует о том, что компании и предприятия республики начали осознавать влияние внешних стейкхолдеров на результативность функционирования бизнеса. Они уже понимают, что социальные акции и проекты приносят компании такие ощутимые выгоды, как рост объема продаж, укрепление позиций бренда, улучшение ее репутации и т.д. Практика показывает, что гораздо рациональнее соотносить принципы КСО не с обществом как таковым, а с конкретными заинтересованными сторонами – собственниками и работниками, потребителями и поставщиками, государством и местными сообществами.

Необходимость большего внимания к социально уязвимым сферам общества, незащищенным слоям населения и т.п. в условиях кризиса белорусское бизнес-сообщество возложило на крупные компании. Это также соответствует мировой практике, так как именно крупный бизнес обладает необходимыми ресурсами для сохранения или поддержания определенной степени защищенности и стабильности данных групп стейкхолдеров в условиях кризиса.

Белорусское бизнес-сообщество разделяет мнение, что чем крупнее компания, тем больше направлений КСО она должна поддерживать или реализовывать. Соблюдение требований законодательства во всех сферах входит в пятерку значимых направлений КСО, тем не менее, малому бизнесу предъявляются менее жесткие, по сравнению с крупным и средним бизнесом, обязательства по выпуску качественной продукции и услуг,

улучшения условий труда, соблюдению требований трудового и налогового законодательства. В целом, произошедший экономический кризис продемонстрировал реальный, а не декларативный уровень КСО и расставил приоритеты в плане обязательности конкретных направлений корпоративной социальной деятельности, пусть и в несколько уменьшенных объемах, а также определил ведущую роль крупного бизнеса по их реализации.

Изменения в сфере КСО затронули и регионы Беларуси. Но эти изменения в разных областях имели свои специфические особенности: одни регионы продемонстрировали стратегию выжидания и частичного сокращения объемов финансирования социальных акций, другие приняли стратегию перераспределения ресурсов, третьи пошли по пути сохранения максимально возможного финансирования направлений КСО при активном увеличении ряда социальных программ, четвертые выбрали стратегию довольно жесткой экономии средств. Специфика областей республики с точки зрения корпоративной социальной деятельности затронута в настоящем исследовании лишь структурно для того, чтобы показать факт присутствия региональных отличий. Для более глубокого сопоставления процессов в сфере КСО в региональном разрезе требуется дополнительное исследование.

Исследование 2011 года подтвердило, что произошедший экономический кризис не оказал значительного влияния на взаимодействие бизнеса и государства в вопросах реализации практики КСО. Косвенным подтверждением служит снижение числа респондентов, считающих, что принципы социальной ответственности в Беларуси не продвигаются из-за неспособности или нежелания властей работать в этом направлении. Современное состояние белорусской практики КСО вполне согласуется с результатами развития мировой практики, отражая тот этап, когда бизнес постепенно переходил от благотворительности и филантропии к социальным инвестициям и другим сложным формам активного диалога бизнеса с обществом.

Тем не менее, положительная динамика развития белорусской практики КСО не означает, что отечественным компаниям и предприятиям можно довольствоваться достигнутым. Текущий экономический кризис когда-нибудь закончится, а сейчас им очень важно сохранить те качества, которые приобрели особенную ценность в сложных социально-экономических условиях: доверие и уважение сотрудников, потребителей, партнеров, местных органов власти и др.

Анализ основных особенностей развития отечественной практики социальной ответственности позволяет сформулировать некоторые рекомендации для отечественного бизнеса и органов государственного управления.

Во-первых, необходимо скорректировать понимание корпоративной социальной ответственности. Переход к актуальной интерпретации КСО, предполагающей достижение организационных целей с учетом интересов

всех стейкхолдеров, позволит завершить выработку системного подхода и выстроить стратегию устойчивого взаимодействия с ними. Мировая практика доказала эффективность такой стратегии, в которой сбалансированные взаимовыгодные отношения с внутренними и внешними заинтересованными сторонами являются важнейшим ресурсом устойчивого развития компаний.

Во-вторых, продолжить внедрение принципов социальной ответственности, основанной на морально-этических ценностях, в систему управления бизнес-организациями. Это будет способствовать, с одной стороны, устранению фрагментарности отечественной практики КСО и мышления современного белорусского предпринимателя и работника компаний, с другой. Решение данной задачи в некоторой степени позволит устранить последствия широкомасштабного кризиса в системе ценностей и внедрить в сознание белорусских работников представление о том, что его социальная защищенность обеспечивается не только индивидуальными возможностями и способностями, но и личным участием в формировании окружающей среды (бизнеса, государства, природы).

В-третьих, для продвижения принципов КСО и долгосрочных перспектив как результатов корпоративной социальной деятельности социально ответственным компаниям необходимо демонстрировать свое лидерство. А в условиях кризиса вообще как никогда важно выглядеть «местными» во всем. По этой причине именно лидеры должны демонстрировать решение конкретных проблем здесь и сейчас, показывая, что усилия предпринимаются потому, что того требует ситуация.

В свою очередь, это будет способствовать развитию общественного диалога и формированию национальной платформы КСО, учитывающей как опыт зарубежных корпораций, так и специфику регионов присутствия белорусских компаний.

В-четвертых, развитие общественного диалога требует формирования институциональной базы по вопросам социальной ответственности белорусских компаний и предприятий, которая даст четкое представление отечественным предпринимателям о сущности социальной ответственности, ее назначении, механизме создания и позволит реализовывать их политику по единым стандартам. Это предполагает развитие законодательной основы, а также практики материального и морального стимулирования бизнеса к участию в решении общественных проблем путем социальных инвестиций. Вариантами стимулирования могут стать снижение налоговой нагрузки, которую отечественный бизнес называет главным барьером на пути продвижения КСО, предоставление льгот и доступа к льготным кредитам для социально ответственных организаций. Выработка такого механизма (правового, в первую очередь) сделает КСО не только проявлением широты человеческой души отдельных представителей бизнеса, но и той практикой, которая будет выгодна всем вовлеченным в нее субъектам – самим компаниям, стейкхолдерам, государству.

В-пятых, необходимо усилить взаимодействие власти и бизнеса по преодолению недостаточного уровня осознания ценности социально ответственного поведения как одной из причин, мешающей реализации принципов КСО, через организацию семинаров, конференций, круглых столов с привлечением средств массовой коммуникации, что также будет способствовать включению каждого работника в развитие и реализацию идей КСО. С этой целью использовать российский и украинский опыт подготовки социально ответственных работников, как через обучение на первой ступени образования, так и через переподготовку и повышение квалификации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Будут ли компании заниматься благотворительностью в кризис? [Электронный ресурс] / Интервью с С. Скороходом и Н. Еркиным от 24.06.2011 г. – Режим доступа: <http://news.tut.by/economics/232005>.
2. Глобальный договор [Электронный ресурс] / Глобальный договор. – Режим доступа: <http://un.by/ru/undp/gcompact/res/>.
3. Продвижение КСО – залог успеха [Электронный ресурс] / Интервью с А. Авраменко от 22.12.2011 г. – Режим доступа: <http://www.csrjournal.com/news/1853>.
4. Гринюк, Ж.В. Всесторонняя ответственность [Электронный ресурс] / Ж.В. Гринюк // Ключевой вопрос, № 5(161), 2009. – Режим доступа: <http://satio.by/publications/sob/141.html>.
5. Симхович, В.А. Корпоративная социальная ответственность: философско-управленческие аспекты современного бизнеса / В.А. Симхович. – Минск: Мисанта, 2011. – 199 с.
6. Сайт Международного благотворительного фонда помощи детям «Шанс». – Режим доступа: <http://www.chance.by/>.
7. Сайт Международного социально-экономического фонда «Идея». – Режим доступа: www.isefi.by.
8. Friedman, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits [Электронный ресурс] / M. Friedman // New York Times Magazine. – 1970. – 13 September. – Режим доступа: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.
9. Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год. Роль бизнеса в общественном развитии / Под общ. ред. С.Е. Литовченко [Электронный ресурс] // – М.: Ассоциация менеджеров России, 2004. – 80 с. – Режим доступа: [www.undp.ru/download.phtml?\\$350](http://www.undp.ru/download.phtml?$350).
10. *Carroll, A.* The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders / A. Carroll // Business Horizons. – 1991. – Vol. 34. – № 4. – Pp. 39-48.
11. Freeman R.E. Strategic management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman / – Boston: Pitman Publishing, 1984. – 276 p.
12. *Истомина, Л.А.* Развитие социальной ответственности бизнеса в рамках Глобального Договора / Л.А. Истомина // Психология и социология в бизнесе: актуальные проблемы современности: материалы Первого междунар. конгресса, Минск, 16-17 дек. 2005 г. / Лицей БГУ; редкол.: В.А. Янчук [и др.] – Мн., 2005. – С. 32-34.
13. *Смит, Дж.А. и Боргман, К.* Благотворительные учреждения в европейских странах: исторический контекст [Электронный ресурс] / Дж.А. Смит и К. Боргман // Отечественные записки. – 2006. – № 4. – Режим доступа: <http://www.polit.ru/research/2006/11/26/philanthropia.html>.

14. *Lewis, D.L.* The public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and his Company / D.L. Lewis // Detroit: Wayne State University Press, 1976. – 173 p.

15. *Фуколова, Ю.* Любовь на продажу / Ю. Фуколова // Секрет фирмы. – 2008. – № 7 (239). – С. 54-56.

16. КСО и кризис: кто кого? [Электронный ресурс] / Материалы круглого стола от 15 декабря 2008 г. – Режим доступа: <http://www.cafrussia.ru/news/247/>.

17. Виханский, О.С. Homo economicus должен умереть / О.С. Виханский // Эксперт. – 2009. – №17-18 (656).

18. Котлер, Ф., Картаджайя, Х., Сетиаван, А. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван; пер. с англ. – М: ЭКСМО, 2011 – 240 с.

19. Амбиндер, Л. Беларусь беременна благотворительностью [Электронный ресурс] / Л. Амбиндер. Интервью Фонду «Идея» 06.08.2011. – Режим доступа: <http://isefi.by/>.

20. Симхович, В.А. Подготовка социально ответственных специалистов экономического профиля как актуальная задача высшего образования Беларуси / В.А. Симхович // Образование и общество в условиях глобализации: тезисы V межд. конференции, Москва, 26 марта 2009 г. / Москов. институт экономики, менеджмента и права. – М.: МИЭМП, 2009. – С. 51-54.