

## МЕНЕДЖМЕНТ

## MANAGEMENT

### Корпоративное управление и социальная ответственность в странах Европы

### Corporate Governance and Social Responsibility in Europe

УДК 338

**С. Н. Большаков**, Ленинградский  
государственный университет имени  
А. С. Пушкина (Санкт-Петербург, Россия)

**S. N. Bolshakov**, Leningrad State University  
named after A. S. Pushkin  
(St. Petersburg, Russia)

*В статье дается анализ формирования обще-европейских подходов по отношению к политике взаимодействия с крупными корпорациями и бизнесом. Раскрываются особенности эволюции институциональных подходов к практике корпоративного управления в странах Европейского сообщества, а также особенности подходов к оценке корпоративной социальной ответственности как фактора социального сплочения и социальной политики в странах ЕС. Предлагается к рассмотрению теория «стейкхолдеров» как теория формирования корпоративной политики, концептуализация европейской политики КСО, типология капиталистических отношений реализации экономических моделей — либеральные или скоординированные рыночные экономики стран Европы.*

**Ключевые слова:** корпорации, корпоративное управление, социальная политика, социальная ответственность, стратегический менеджмент.

*This article analyzes the features of the formation of common European approaches in relation to the policy of interaction with large corporations and business. The peculiarities of the evolution of institu-*

*tional approaches to the practice of corporate governance in the countries of the European Community are disclosed. The peculiarities of approaches to the evaluation of corporate social responsibility as a factor of social cohesion and social policy in the EU countries are disclosed. The theory of «stakeholders» of the formation of corporate policy, the conceptualization of the European CSR policy, the typology of capitalist relations in the implementation of economic models — liberal or coordinated market economies of Europe, is proposed for consideration.*

**Keywords:** corporations, corporate governance, social policy, social responsibility, strategic management.

#### Актуальность темы

Сложность и актуальность анализа вопросов корпоративного управления и корпоративной социальной отчетности необходимо рассматривать в контексте асимметрии экономического и социального аспектов европейской интеграции [16]. Это остается открытой исследовательской темой относительно того, что можно и нужно сделать для достижения более сбалансированного процесса европейской интеграции, в частности дискуссии о том, должны

ли соответствующие усилия сосредоточиться на национальном или наднациональном уровне и должны ли эти усилия носить жесткий нормативный или индикативный характер. С усложнением регулирования после расширения ЕС на восток значительное внимание было обращено на так называемые новые способы управления, в частности — «открытый метод координации» (ОМК).

Другим инструментом регулирования, который появился в повестке дня ЕС в контексте Лиссабонской стратегии в 2000 году, является «корпоративная социальная ответственность» (КСО). Цель КСО состоит в том, чтобы призвать бизнес к ответственности за расширенное участие в определении социальных стандартов, социальной сплоченности, экологической ответственности. Таким образом, КСО можно рассматривать как попытку сбалансировать экономические и социальные аспекты единого европейского интеграционного проекта. В данной статье анализируется вопрос о том, насколько европейская политика КСО отвечает интересам современного социального измерения, возможна ли она в свете институциональных различий между государствами — членами ЕС.

На практике КСО относится к целому ряду различных инструментов деятельности, таких как имиджевые и символические PR-концепции, интеграция КСО в менеджмент рисков европейского бизнеса или стратегическое обновление технологий производства и продуктовой политики. Современная КСО может включать в себя повышенную защиту сотрудников от возможных социальных рисков, меры по профессиональному обучению, социальный и экологический этикет, достижение более высокого уровня экологических показателей за счет рециркуляции отходов или борьбы с загрязнением и т. п. Дж. Тох и Т. Гауэй пишут, что это связано с обсуждением обязанностей бизнеса по отношению к обществу и реакции бизнеса на сокращение государственной политики и усилий правительства в сфере поддержания общественного благосостояния, с усилением влияния неправительственных организаций (НКО) на разработку государственной политики и качество государственного управления [13].

К. Гриббен и К. Пиннингтон отмечают, что КСО можно связать с двумя основными направлениями в теории политической науки. Эта

проблема рассмотрена в литературе по вопросам теории управления, в которой широко обсуждаются партнерские отношения между государственным и частным секторами и участие частных субъектов в разработке и осуществлении политики в области стратегии государственной политики [19]. С такой функциональной точки зрения можно выделить дилемму более совершенных задач управления в бизнесе, чем постановка и реализация соответствующих задач государственными органами, и то, как оба участника публичной политики сотрудничают в рамках сетевого взаимодействия.

У государственных субъектов публичной политики есть стимулы для включения частных субъектов, поскольку у первых больше нет соответствующих ресурсов: последние привнесут соответствующие экспертные знания в политический процесс, и их участие на раннем этапе государственной политики может способствовать эффективной реализации политики. У сферы частных участников политики есть стимулы к сотрудничеству с публичными субъектами, поскольку это дает им возможность влиять на законодательство или даже формулировать его и, таким образом, они могут предотвращать высокие затраты на соблюдение и реализацию правовых норм.

О. Де Шуттер и некоторые другие ученые заинтересованы в развитии отношений власти, политика их интереса состоит в увязке с процессами глобальной и региональной экономической интеграции. С такой точки зрения политика КСО была описана тремя способами: во-первых, они могут быть реализованы как отражение определенных правовых обязательств, во-вторых, могут отражать переход от жесткого регулирования к общим европейским модельным правовым нормам, в-третьих, общеевропейские КСО могут быть задуманы как замена регулирования бизнеса в целом, поскольку бизнес стремится избежать институционализованных нормативных рамок, в то время как современные государства находятся под прессингом требований правовых ограничений «вольницы» бизнеса [см: 41, 2, 27].

### **КСО как бизнес-кейс и общественное достояние**

М. Фридман сформулировал одну из самых заметных позиций в дискуссиях по КСО. По его

словам, бизнес несет ответственность только за акционерную стоимость, а его основная роль заключается в том, чтобы повысить стоимость бизнеса любыми доступными юридическими и правовыми инструментами. Стратегически топ-менеджеры должны уважать только основные правила общества (например, исключая мошенничество) и свои юридические обязательства (уплачивать налоги), в то время как деятельности, не повышающей прибыль, следует избегать. Вовлечение фирм в социальные процессы и связанная с этим склонность к социальному коллективизму, по его мнению, представляют угрозу для свободы общества и являются шагом на пути к социализму, тогда как на идеальном свободном рынке никто не может принуждать других, а сотрудничество является добровольным [18].

Для М. Фридмана определение и борьба с социальными недостатками и социальным неравенством — это роль государства и отдельных лиц. Менеджеры, которые тратят деньги на социальные цели, берут на себя задачи государства и тем самым способствуют укреплению роли государства в рыночной бизнес-среде. В противовес этой позиции У. Дж. Боуэн в 1954 году определил КСО как «обязанность предпринимателей проводить социальную политику, принимать эти решения или следовать тем направлениям, которые желательны с точки зрения целей и ценностей нашего общества» [цит. по: 8]. В том же ключе утверждается, что «социальная ответственность бизнеса охватывает экономические, юридические, этические и дискреционные общественные ожидания, которые общество имеет в данное время [7] и что бизнесмены применяют инструменты социальной ответственности, когда они учитывают потребности и интересы других лиц, на которые влияют последствия бизнес-отношений. При этом они выходят за рамки узких экономических и производственных интересов своих фирм.

Х. Бауэн пишет, что с этой точки зрения бизнес является неотъемлемой частью общества. Бизнес зависит от общества в своем развитии и поэтому должен быть легитимирован обществом. Поскольку общество обеспечивает бизнес формированием дружественной и стабильной среды и высококвалифицированной рабочей силой, бизнес должен учитывать социальные требования, ожидания и социаль-

ные потребности «проводить эту политику, принимать эти решения или следовать тем направлениям деятельности, которые желательны с точки зрения целей и ценностей нашего общества» [5]. С этой позиции, стратегия европейской КСО может быть реализована как ответ на правовые обязательства, такие как экологическое или трудовое законодательство, а также иная общественно значимая деятельность, выходящая за рамки правовых обязательств.

Совсем недавно термин «общество» был заменен концепцией стейкхолдеров — «заинтересованных сторон». Согласно теории стейкхолдеров, стратегические интересы заставляют бизнес включать внешнюю среду в предпринимательские стратегии и экономическую деятельность как фактор рыночного успеха. М. Фримен утверждает, что эта новая стратегия стейкхолдеров стала необходимой благодаря более сложным и изменившимся условиям производства, а также росту новых участников, заинтересованных сторон. Стейкхолдеры — это те субъекты, которые могут влиять на экономические показатели фирмы или, наоборот, подвержены ее влиянию [18]. Их включение в корпоративную деятельность считается критически важным для успеха. Социально-коммуникативные сдвиги в традиционных отношениях с внешними группами, такими как поставщики, клиенты, владельцы бизнеса и сотрудники, а также возникновение и актуализация важности политики государственных органов управления, внешней конкуренции, защитников окружающей среды, защитников прав потребителей, средств массовой информации и других означают, что новый концептуальный подход необходим [18].

Теория стейкхолдеров поэтому заинтересована в систематическом разрешении вопроса о том, какие стейкхолдеры являются законными заинтересованными сторонами и какие из них не требуют внимания руководства. Как утверждает Р. Митчелл, Б. Эджл и Дж. Вуд, бизнес будет реагировать на тех стейкхолдеров, которые обладают хотя бы одним из следующих атрибутов: властью, легитимностью и настойчивостью; чем большим количеством атрибутов они обладают, тем выше вероятность, что они будут существенно влиять на бизнес [34].

Теория стейкхолдеров позволила выделять в исследовательской стратегии такой под-

ход, как «бизнес-кейс». КСО представляет собой стратегию конкурентного преимущества, в которой фирмы участвуют на основе ожидаемых выгод от этих видов социальной деятельности [33]. В методологии бизнес-кейса рассматривается увеличение прибыли как единственной законной цели корпоративного управления, но признается, что из-за меняющейся социальной и политической обстановки, особенно изменившихся потребительских требований и усиления влияния НКО на разработку государственных политик, то, что требуется для достижения эффективности бизнеса, существенно изменилось [46]. В таких условиях бизнес больше не может игнорировать общественные проблемы и вызовы, которые выдвигают эти субъекты, так как это может быть весьма дорогостоящим просчетом. Эмпирические исследования П. Гласбергера и др. подтверждают эту интерпретацию КСО, показывая, что диалог со стейкхолдерами в основном концентрируется вокруг сложных, «опасных» общественных проблем и в секторах, которые особенно подвержены влиянию общественности, то есть НКО [23].

В целом эти разнообразные подходы к КСО отражают неоднозначность политических и теоретических дискуссий вокруг концепции стейкхолдеров. Каждый из авторов выражает другое понимание роли и связей между бизнесом, государственными органами, заинтересованными сторонами и более широким кругом общества. Утверждалось, что неоднозначность этой концепции может быть одной из причин ее успеха [38].

### **Концептуализация европейской политики КСО**

Если предположить, что усиление социальной справедливости считается нормативно обоснованной целью ЕС, европейского общественного блага, то общий европейский рынок будет нуждаться в соответствующем государственном регулировании и не должен быть настроен на исключительное влияние саморегулируемых организаций [38]. Такая позиция может поддержать европейскую политику КСО. Проблема заключается в том, насколько европейская политика КСО, которая будет функционировать в интересах социального измерения европейской интеграции, возможна в свете институциональных различий между государ-

ствами — членами ЕС и доминирующего индикативного, мягкого права КСО.

Существуют две научные дискуссии в сфере сравнительных социально-экономических направлений анализа [1]. Одним из них является социально-политическая классификация Гёста Эспинг-Андерсена «три мира благосостояния» [14, 15]. Другая «разновидность капитализма» П. Холла и Д. Соскича [21] — политико-экономическая классификация, которая основывается на первом, но делает акцент на бизнес-сфере. Эспинг-Андерсен классифицирует государства всеобщего благосостояния как соответствующие «режимы» и утверждает, что каждый из них является результатом конкретных политических коалиций, сформировавшихся в послевоенный период. Он отличает либеральные (англосаксонские), христианско-демократические (континентальные) и социально-демократические (скандинавские) государства благосостояния.

Эти три режима/типа государства всеобщего благосостояния отличаются тем, насколько они обеспечивают социальные услуги, финансируемые за счет государства. В то время как все три типа обеспечивают минимальную социальную защиту, например от бедности, либеральный режим предоставляет дополнительную защиту на рынке и индивидуальный режим сопровождения, а два других режима предлагают более амбициозные и масштабные схемы защиты, в частности в отношении безработицы и пенсий. Однако только социал-демократический режим предлагает социальные услуги для незащищенных социальных групп, детей, инвалидов и больных, о которых заботятся либо рынок в его обобщенном понимании (либеральный режим), либо семья (христианско-демократический режим). Следствием является то, что уровни государственных налогов, а также требования социального равенства самые высокие в тех государствах, которые относятся к социал-демократическому типу.

В разновидностях форм капитализма (varieties of capitalism VoC) П. Холл и Д. Соскич выделяют понятие «институциональной взаимодополняемости», согласно которому «присутствие (или эффективность) одного [учреждения] увеличивает отдачу от (или эффективности) других» [21] и выделяют пять инструментов взаимодополняемости [21]: финансовую систему, корпоративное управле-



ние, организацию производства, систему образования и обучения, а также способ передачи инноваций в экономике. П. Холл и Д. Соскич подразделяют европейские экономики на идеальные либеральные и скоординированные рыночные экономики (*liberal and co-ordinated market economies* — LME и SME). LME характеризуется длительностью истории рыночной экономики, конкурентными отношениями, конкуренцией и формальным контрактом государства и бизнеса, а также динамикой спроса и предложения, ценообразованием на рынке. SME же зависит от нерыночных отношений, кооперации и сотрудничества, прочности обязательств и переговорного потенциала со стороны бизнеса.

LME сосредоточиваются на радикальных инновациях экономической среды, в то время как SMEs сосредоточены на инкрементальных инновациях [21, р. 38—44]. По мнению авторов, институциональная взаимодополняемость двух типов рыночной экономики способна объяснить эти конкретные модели инноваций. Если инструменты институциональной взаимодополняемости правильно выбраны, то производительность возрастает с учетом сравнительных институциональных преимуществ бизнеса. Таким образом, основным аргументом в выделении разновидностей форм капитализма является то, что оба типа экономики не должны сходиться к одной модели капитализма, но могут сосуществовать, используя сравнительные преимущества в конкретных секторах и реализуя корректирующий инструмент по своему усмотрению.

А. Апостолакоу и Д. Джексон предлагают использовать типологию  $V_0C$  для учета институциональных различий ЕС в отношении КСО. Их данные показывают, что в модели скоординированной рыночной экономики КСО является в значительной степени неявной практикой, она представляет собой попытку заменить слабые и неэффективные государственные институты социального обеспечения в модели LME [2]. Они выявили сильную корреляцию между практикой КСО и потенциалом институциональной координации, нормативных стандартов и социальных и экологических показателей, в том смысле что идеальная либеральная экономика более активно реализует потенциал КСО, чем модель скоординированной рыночной экономики.

Совсем недавно Ф. Шарпф предложил интегрировать обе типологии в одну, чтобы дифференцировать «экономику социального рынка» и «либеральную рыночную экономику» в ЕС [40]. Последняя будет состоять из англосаксонской и восточноевропейской рыночных экономик, тогда как другая группа стран с социальным рынком будет состоять из континентальных и скандинавских государств-членов. Великобритания и Германия выбраны в качестве типов либеральной и социальной рыночной экономик, чтобы оценить, как КСО реализуется в этих двух государствах-членах. Важно учитывать институциональные различия соответствующих моделей капитализма, поскольку институциональные структуры влияют на то, как субъекты в этих государствах-членах подходят к реализации КСО и таким образом определяют позицию в отношении КСО на общем уровне ЕС.

Помимо институциональных различий мы также должны учитывать сложный характер КСО. Для большинства авторов, а также для большинства бизнес и политических субъектов КСО является инструментом, принадлежащим к набору инструментов «мягкого права» [28]. Последние состоят из целей, руководящих принципов, стратегий и т. д., ни один из которых не является юридически обязательным, но который «тем не менее имеет весьма практические последствия» [43], например посредством эффекта общественного давления на бизнеса. Защитники инструментов «мягкого права» утверждают, что его гибкость и экспериментальный характер лучше, чем жесткое нормативно-правовое регулирование, справляется с возрастающей сложностью и неопределенностью условий, одновременно снижая транзакционные издержки; что институциональное разнообразие не позволяет гармонизировать право; что «мягкое право» позволяет включать широкий круг субъектов в процесс разработки политики и таким образом повышает легитимность государственной политики и управления; что может вызвать более долгосрочные изменения, чем жесткое законодательство, изменив сознание людей [9, 47].

Л. Компа, являясь противником «мягкого» законодательства, напротив, утверждает, что необходим единый закон, который должен быть единообразным и концентрированно выражать все политические стороны корпора-

тивного законодательства ЕС; общее законодательство не позволяет четко разделить полномочия в системе «государство — ЕС»; что суды должны находиться в единстве подотчетности, и закон, который не подлежит исполнению, не может являться таковым; что несоблюдение единого закона ЕС не может быть санкционировано и легитимность единого корпоративного законодательства требует согласия представительных органов власти. Некоторые авторы считают, что КСО — это не самый простой инструмент общего законодательства, поскольку он может вступать в силу с определенными юридическими последствиями, в т. ч. в рамках возможных судебных процессов. Это должно быть обязательным в частных случаях обязательной социальной и экологической отчетности, кодексах поведения или социальной ответственности корпораций [10].

Тем не менее те же исследователи констатируют, что существуют общие связывающие формы КСО за пределами ЕС. Де Шуттер предположил, что стратегия ЕС по КСО может быть наиболее успешной, если используются гибридные формы регулирования, например в соответствии с общими юридически обязательными мерами, которые устанавливают минимальные стандарты для КСО, если они используются во внешней среде, в системе государственных закупок или в применении единых стандартов бухгалтерского и финансового учета, включающего КСО. В настоящее время возможно определить КСО как саморегулирование бизнеса, который может принимать форму мягкого или централизованного законодательства ЕС [41].

В контексте ЕС инструменты «мягкого», общего законодательства все чаще применяются с начала 1990-х годов, в частности в политических дискуссионных сферах жизнедеятельности общества, как, например, социальная политика. В 2000 году в ЕС проходила активная дискуссия о достоинствах и ловушках общего права с момента введения «открытого метода координации» (ОМК) [30]. С одной стороны, были европейские политики, которые утверждали, что такие инструменты удовлетворяют требованиям субсидиарности ЕС и позволяют осмысливать концептуализацию практик применения принципа. С другой стороны, это те, кто воспринимает их политическую ловушку, через которую в практику вводятся неолиберальные концепты, где иные политические субъекты институционализируют политику или используют право как инструмент, который в любом случае не способен предотвратить социальные риски государств ЕС [39].

При изучении потенциала единства европейской политики КСО в качестве средства содействия социальному измерению европейской интеграции необходимо учитывать факторы институционального разнообразия государств — членов ЕС и хрупкость характера формирования и реализации КСО. В то время как первый фактор является основной причиной для введения новых способов управления, вторая группа факторов характеризуется высокой волатильностью и зависимостью от предпочтений соответствующих субъектов корпоративного управления [30].

### Список литературы

1. Ahlquist J. A., C. Breunig. Country clustering in comparative political economy. Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung Köln, MPIfG Discussion Paper 5. 2009. p. 3.
2. Apostolakou A., G. Jackson. Corporate social responsibility in Western Europe: An institutional mirror or substitute? University of Bath, School of Management, Working Paper Series 1. 2009. p. 230.
3. Beckert J. Wer zählt den Kapitalismus' in J. Beckert et al. (eds.), Transformation des Kapitalismus. Frankfurt am Main: Campus. 2006. p. 425.
4. Bertelsmann Stiftung (ed.), Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Gütersloh, 2005); FORSA/ Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen, Corporate Social Responsibility in Deutschland (Berlin, 2005); The sample number is thirty-two (works councils), Hans-Böckler-Stiftung 2004.
5. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row, 1953. p. 6.
6. Bussler C. Ergebnisse des EU-Konsultationsprozesses zu Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen' in A. Fonari and C. Bussler (eds.), Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen: Chancen und Grenzen (Munich: Digitaldruck leibi. de, 2005. p. 43.

7. Carroll A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance' // *Academy of Management Review* 4. 1979. p. 497, p. 500.
8. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct' // *Business & Society* 38. 1999. pp. 268—269.
9. Cohen J., C. Sabel, 'Directly-deliberative polyarchy', *ELJ* 3. 1997. p. 313.
10. Compa L. Corporate social responsibility and workers' rights', *Comparative Labour Law and Policy Journal* 30. 2008. p. 1.
11. Cuesta M. Gonzalez, C. V. Martinez, 'Fostering corporate social responsibility through public initiative: From the EU to the Spanish case', *Journal of Business Ethics* 55. 2004. p. 273, p. 283.
12. Discussion Paper SP III. OMC research', *EIOP special issue* 1(13). 2009. p. 301.
13. Doh J. P., T. R. Guay, 'Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective', *Journal of Management Studies*. 2005. p. 47.
14. Esping-Andersen G. *Social Foundations of Post-Industrial Economies*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
15. Esping-Andersen G. *The Three Worlds Of Welfare Capitalism*. Cambridge: Polity Press, 1990.
16. European Council, Lisbon European Council, 23 and 24 March 2000, Presidency Conclusions, 2000.
17. Former UK government website, quoted in Steurer (n. 41 above), p. 11.
18. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits', *New York Times*, 13 September 1970.
19. Gribben C., K. Pinnington and A. Wilson, *Governments as Partners: The role of the central government in developing new social partnerships*. Copenhagen: The Copenhagen Centre, 2001. pp. 7—10
20. Grosser K., J. Moon, 'Best practice reporting on gender equality in the UK: Data, drivers and reporting choices', *University of Nottingham, ICCSR Research Paper Series* 35. 2006. p. 40.
21. Hall P. A., D. W. Soskice, 'An introduction to varieties of capitalism' in P. A. Hall and D. W. Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism: The institutional foundations of comparative advantage* (Oxford: Oxford University Press, 2001). p. 1, p. 16, pp. 17—33.
22. Hauser-Ditz A., P. Wilke, *Corporate Social Responsibility — Soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen. Eine Betriebsrätebefragung zu den Handlungsfeldern für Arbeitnehmervertretungen, Diskussionspapier* (Hamburg, January 2005).
23. Huijstee M. V., P. Glasbergen, 'The practice of stakeholder dialogue between multinationals and NGOs', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (2007), 10.1002/CSR; Apostolakou and Jackson (n. 6 above).
24. *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on CSR, COM/2006/136 Final*, Brussels, 22 March 2006.
25. Initially, the European Parliament proposed to establish such a forum, de Schutter (n. 6 above), p. 212.
26. Kaufmann F.-X. *Herausforderungen des Sozialstaates*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1997.
27. Kinderman A., T. Niechoj, 'Does supranational coordination erode its national basis? The case of European labour market policy and German industrial relations' in S. Kröger (ed.).
28. Kinderman D. Why do some countries get CSR sooner, and in greater quantity, than others? The political economy of corporate responsibility and the rise of market liberalism across the OECD 1977—2007.
29. Kröger S. *Soft Governance in Hard Politics: European coordination of anti-poverty policies in France and Germany* (Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2008).
30. Kröger S. The open method of coordination: Underconceptualisation, overdetermination, depoliticisation and beyond' in S. Kröger (ed.), 'What we have learnt: Advances, pitfalls and remaining questions in OMC research', *EIOP special issue* 13. 2009. p.1.
31. Liebert U. The politics for a Social Europe and the Lisbon process' in Lars Magnussion and Bo Strath (eds.). *European Solidarities: Tensions and Contentions of a Concept* (Frankfurt aM: Peter Lang, 2007. p. 267
32. Maab F., R. Clemens *Corporate Citizenship. Das Unternehmen als guter Bürger'* in Institut für Mittelstandsforschung Bonn (ed.), *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung* 2. 2002.
33. McWilliams A., D. Siegel, 'Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective', *Academy of Management Review* 26. 2001. p. 117.
34. Mitchell R. K., B. R. Agle, D. J. Wood, 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts', *Academy of Management Review* 22. 1997. p. 853.

35. Moon J. Government as a driver of corporate social responsibility', University of Nottingham, ICCSR Research Paper Series 20 (2004); L. Albareda, J. M. Lozana and T. Ysa, 'Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe', *Journal of Business Ethics* 74. 2007. p. 391.
36. Moon J., D. Vogel Corporate social responsibility, government, and civil society' in A. Crane (ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press. 2004. p. 303.
37. Mutz G., J. Egbringhoff, *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung*. Berlin-Munich: Hand-Böckler-Stiftung. 2006.
38. Neal A. C. Corporate social responsibility: Governance gain or laissez-faire figleaf? // *Comparative Labor Law and Policy Journal* 29. 2008. p. 1.
39. Offe C. The European model of "social" capitalism: Can it survive European integration? // *Journal of Political Philosophy* 11. 2003. p. 437.
40. Scharpf F. Weshalb die EU nicht zur sozialen Marktwirtschaft werden kann', *Zeitschrift für Staats- und Europawissenschaften* 7. 2009. p. 419.
41. Schutter de O. Corporate social responsibility European style', *European Law Journal* 14. 2008. p. 203, pp. 222—223.
42. Scott S. Corporate social responsibility and the fetter of profitability', *Social Responsibility Journal* 3. 2007. pp. 31.
43. Snyder F. Soft law and institutional practice in the European Community' in S. Martin (ed.), *The Construction of Europe: Essays in honour of Emile Noel* (Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1993). p. 198.
44. Steurer R. The role of governments in corporate social responsibility: characterizing public policies on CSR in Europe', *Policy Sci* (2009), published online 9 May 2009. p. 7.
45. Streeck W. *Korporatismus in Deutschland. Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union*. Frankfurt am Main: Campus. 1999.
46. Trebek K. Exploring the responsiveness of companies: corporate social responsibility to stakeholders', *Social Responsibility Journal* 4. 2008. p. 349.
47. Trubek D., L. Trubek Hard and soft law in the construction of Social Europe: The open method of coordination', *ELJ* 11. 2005. p. 343.
48. Untitled response to the Commission Green Paper. 2001. URL: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf2/082-SFjnNAT\\_ICTU\\_Ireland\\_011221\\_cn.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf2/082-SFjnNAT_ICTU_Ireland_011221_cn.pdf) (дата обращения : 01.03.2018).
49. Ward H. Legal issues in corporate citizenship' // Report of the International Institute for Environment and Development. 2003. URL: [www.iied.org/pubs/pdfs/16000IIED.pdf](http://www.iied.org/pubs/pdfs/16000IIED.pdf) (дата обращения : 01.03.2018).
50. Wicks M. Who held responsibilities for CSR issues, 14 March 2006, cited in Neal (n. 20 above), p. 472.
51. Williams C. F., R. V. Aguilera Corporate social responsibility in a comparative perspective' in A. Crane et al. (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (Oxford: Oxford University Press, 2008). pp. 452—456.

## References

1. Ahlquist J. A., C. Breunig. Country clustering in comparative political economy. Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung Köln, MPIfG Discussion Paper 5. 2009. p. 3.
2. Apostolakou A., G. Jackson. Corporate social responsibility in Western Europe: An institutional mirror or substitute? University of Bath, School of Management, Working Paper Series 1. 2009. p. 230.
3. Beckert J. Wer zählt den Kapitalismus' in J. Beckert et al. (eds.), *Transformation des Kapitalismus*. Frankfurt am Main: Campus. 2006. p. 425.
4. Bertelsmann Stiftung (ed.), *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen* (Gütersloh, 2005); FORSA/ Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen, *Corporate Social Responsibility in Deutschland* (Berlin, 2005); The sample number is thirty-two (works councils), Hans-Böckler-Stiftung 2004.
5. Bowen H. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row, 1953. p. 6.
6. Bussler C. Ergebnisse des EU-Konsultationsprozesses zu Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen' in A. Fonari and C. Bussler (eds.), *Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen: Chancen und Grenzen* (Munich: Digitaldruck leibi. de, 2005. p. 43.
7. Carroll A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance' // *Academy of Management Review* 4. 1979. p. 497, p. 500.



8. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct' // *Business & Society* 38. 1999. pp. 268—269.
9. Cohen J., C. Sabel, 'Directly-deliberative polyarchy', *ELJ* 3. 1997. p. 313.
10. Compa L. Corporate social responsibility and workers' rights', *Comparative Labour Law and Policy Journal* 30. 2008. p. 1.
11. Cuesta M. Gonzalez, C. V. Martinez, 'Fostering corporate social responsibility through public initiative: From the EU to the Spanish case', *Journal of Business Ethics* 55. 2004. p. 273, p. 283.
12. Discussion Paper SP III. OMC research', *EIOP special issue* 1(13). 2009. p. 301.
13. Doh J. P., T. R. Guay, 'Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective', *Journal of Management Studies*. 2005. p. 47.
14. Esping-Andersen G. *Social Foundations of Post-Industrial Economies*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
15. Esping-Andersen G. *The Three Worlds Of Welfare Capitalism*. Cambridge: Polity Press, 1990.
16. European Council, Lisbon European Council, 23 and 24 March 2000, Presidency Conclusions, 2000.
17. Former UK government website, quoted in Steurer (n. 41 above), p. 11.
18. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits', *New York Times*, 13 September 1970.
19. Gribben C., K. Pinnington and A. Wilson, *Governments as Partners: The role of the central government in developing new social partnerships*. Copenhagen: The Copenhagen Centre, 2001. pp. 7—10
20. Grosser K., J. Moon, 'Best practice reporting on gender equality in the UK: Data, drivers and reporting choices', *University of Nottingham, ICCSR Research Paper Series* 35. 2006. p. 40.
21. Hall P. A., D. W. Soskice, 'An introduction to varieties of capitalism' in P. A. Hall and D. W. Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism: The institutional foundations of comparative advantage* (Oxford: Oxford University Press, 2001). p. 1, p. 16, pp. 17—33.
22. Hauser-Ditz A., P. Wilke, *Corporate Social Responsibility — Soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen. Eine Betriebsrätebefragung zu den Handlungsfeldern für Arbeitnehmervertretungen*, Diskussionspapier (Hamburg, January 2005).
23. Huijstee M. V., P. Glasbergen, 'The practice of stakeholder dialogue between multinationals and NGOs', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (2007), 10.1002/CSR; Apostolakou and Jackson (n. 6 above).
24. *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on CSR*, COM/2006/136 Final, Brussels, 22 March 2006.
25. Initially, the European Parliament proposed to establish such a forum, de Schutter (n. 6 above), p. 212.
26. Kaufmann F.-X. *Herausforderungen des Sozialstaates*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1997.
27. Kinderman A., T. Niechoj, 'Does supranational coordination erode its national basis? The case of European labour market policy and German industrial relations' in S. Kröger (ed.).
28. Kinderman D. Why do some countries get CSR sooner, and in greater quantity, than others? The political economy of corporate responsibility and the rise of market liberalism across the OECD 1977—2007.
29. Kröger S. *Soft Governance in Hard Politics: European coordination of anti-poverty policies in France and Germany* (Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2008).
30. Kröger S. The open method of coordination: Underconceptualisation, overdetermination, depoliticisation and beyond' in S. Kröger (ed.), 'What we have learnt: Advances, pitfalls and remaining questions in OMC research', *EIOP special issue* 13. 2009. p.1.
31. Liebert U. The politics for a Social Europe and the Lisbon process' in Lars Magnusson and Bo Strath (eds.). *European Solidarities: Tensions and Contentions of a Concept* (Frankfurt aM: Peter Lang, 2007. p. 267
32. Maab F., R. Clemens *Corporate Citizenship. Das Unternehmen als guter Bürger'* in Institut für Mittelstandsforschung Bonn (ed.), *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung* 2. 2002.
33. McWilliams A., D. Siegel, 'Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective', *Academy of Management Review* 26. 2001. p. 117.
34. Mitchell R. K., B. R. Agle, D. J. Wood, 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts', *Academy of Management Review* 22. 1997. p. 853.
35. Moon J. Government as a driver of corporate social responsibility', *University of Nottingham, ICCSR Research Paper Series* 20 (2004); L. Albareda, J. M. Lozana and T. Ysa, 'Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe', *Journal of Business Ethics* 74. 2007. p. 391.

36. Moon J., D. Vogel Corporate social responsibility, government, and civil society' in A. Crane (ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press. 2004. p. 303.
37. Mutz G., J. Egbringhoff, *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung*. Berlin-Munich: Hand-Böckler-Stiftung. 2006.
38. Neal A. C. Corporate social responsibility: Governance gain or laissez-faire figleaf? // *Comparative Labor Law and Policy Journal* 29. 2008. p. 1.
39. Offe C. The European model of "social" capitalism: Can it survive European integration? // *Journal of Political Philosophy* 11. 2003. p. 437.
40. Scharpf F. Weshalb die EU nicht zur sozialen Marktwirtschaft werden kann', *Zeitschrift für Staats- und Europawissenschaften* 7. 2009. p. 419.
41. Schutter de O. Corporate social responsibility European style', *European Law Journal* 14. 2008. p. 203, pp. 222—223.
42. Scott S. Corporate social responsibility and the fetter of profitability', *Social Responsibility Journal* 3. 2007. pp. 31.
43. Snyder F. Soft law and institutional practice in the European Community' in S. Martin (ed.), *The Construction of Europe: Essays in honour of Emile Noel* (Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1993). p. 198.
44. Steurer R. The role of governments in corporate social responsibility: characterizing public policies on CSR in Europe', *Policy Sci* (2009), published online 9 May 2009. p. 7.
45. Streeck W. *Korporatismus in Deutschland. Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union*. Frankfurt am Main: Campus. 1999.
46. Trebek K. Exploring the responsiveness of companies: corporate social responsibility to stakeholders', *Social Responsibility Journal* 4. 2008. p. 349.
47. Trubek D., L. Trubek Hard and soft law in the construction of Social Europe: The open method of coordination', *ELJ* 11. 2005. p. 343.
48. Untitled response to the Commission Green Paper. 2001. Available at: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf2/082-SFnjNAT\\_ICTU\\_Ireland\\_011221\\_cn.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf2/082-SFnjNAT_ICTU_Ireland_011221_cn.pdf) (accessed: 01.03.2018).
49. Ward H. Legal issues in corporate citizenship' // Report of the International Institute for Environment and Development. 2003. Available at: [www.iied.org/pubs/pdfs/16000IIED.pdf](http://www.iied.org/pubs/pdfs/16000IIED.pdf) (accessed: 01.03.2018).
50. Wicks M. Who held responsibilities for CSR issues, 14 March 2006, cited in Neal (n. 20 above), p. 472.
51. Williams C. F., R. V. Aguilera Corporate social responsibility in a comparative perspective' in A. Crane et al. (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (Oxford: Oxford University Press, 2008). pp. 452—456.

---

**Для цитирования:** Большаков С. Н. Корпоративное управление и социальная ответственность в странах Европы // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2018. № 1. С. 90—99.

**For citation:** Bolshakov S. N. Corporate Governance and Social Responsibility in Europe // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University. 2018. № 1. P. 90—99.