



АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА МОДЕЛЕЙ КСО: РОЛЬ БИЗНЕСА В ПРЕОДОЛЕНИИ ГЛОБАЛЬНЫХ КРИЗИСОВ

д.э.н., проф. Ашурова Насиба

Навоийский государственный горно-технологический университет

ORCID: 0009-0007-1040-8922

nasiba_2804@mail.ru

к.э.н., доц. Чекулаева Кристина

Навоийский государственный горно-технологический университет

ORCID: 0009-0005-5728-220X

cka22@mail.ru

Ачилов Максим

Навоийский государственный горно-технологический университет

ORCID: 0009-0004-6135-0327

achilovmaksim01@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена анализу концепции корпоративной социальной ответственности (КСО) и ее реализации через различные модели в мировом бизнесе. Рассматриваются основные модели КСО, применяемые в Европе, США, Великобритании, Японии и Канаде, каждая из которых имеет свои уникальные особенности, отражающие культурные, экономические и политические условия. Кроме того, статья подчеркивает, что в условиях кризисных ситуаций КСО становится важным механизмом, который соединяет бизнес, общество и природу. В такие моменты социальная ответственность превращается не только в инструмент адаптации и выживания, но и в основу для дальнейшего развития.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, модели КСО, кризисные ситуации, экономические аспекты, управление, зарубежный опыт КСО.

KIJ MODELLARINING XORIJIY TAJRIBASINI TAHLIL QILISH: GLOBAL INQIROZLARNI BARTARAF ETISHDA BIZNESNING ROLI

i.f.d., prof. Ashurova Nasiba

Navoiy davlat konchilik va texnologiyalar universiteti

i.f.n., dots. Chekulaeva Kristina

Navoiy davlat konchilik va texnologiyalar universiteti

Achilov Maksim

Navoiy davlat konchilik va texnologiyalar universiteti

Аннотация. Мақола корпоратив ijtimoiy javobgarlik (KIJ) konsepsiyasini tahlil qilish va uni jahon biznesidagi turli modellar orqali amalga oshirishga bag'ishlangan. Yevropa, AQSh, Buyuk Britaniya, Yaponiya va Kanadada qo'llaniladigan KIJ ning asosiy modellari ko'rib chiqildi, ularning har biri madaniy, iqtisodiy va siyosiy sharoitlarni aks ettiruvchi o'ziga xos xususiyatlarga ega. Bundan tashqari, maqolada ta'kidlanishicha, inqiroz sharoitida KIJ biznes, jamiyat va tabiatni bog'laydigan muhim mexanizmga aylanadi. Ijtimoiy mas'uliyat nafaqat moslashish va omon qolish vositasi, balki yanada rivojlanish uchun xizmat qiladi.

Калит so'zlar: корпоратив ijtimoiy javobgarlik, корпоратив ijtimoiy javobgarlik modellari, inqirozli vaziyatlar, iqtisodiy jihatlar, menejment, корпоратив ijtimoiy javobgarlikning xorijiy tajribasi.

ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE OF CSR MODELS: THE ROLE OF BUSINESS IN OVERCOMING GLOBAL CRISES

DSc, prof. Ashurova Nasiba

Navoi State University of Mining and Technologies

PhD, assoc. prof. Chekulaeva Kristina

Navoi State University of Mining and Technologies

Achilov Maksim

Navoi State University of Mining and Technologies

Abstract. *The article is devoted to the analysis of the concept of corporate social responsibility (CSR) and its implementation through various models in global business. The main CSR models used in Europe, the USA, Great Britain, Japan and Canada are considered, each of which has its own unique features reflecting cultural, economic and political conditions. In addition, the article emphasizes that in crisis situations, CSR becomes an important mechanism that connects business, society and nature. At such moments, social responsibility becomes not only a tool for adaptation and survival, but also a basis for further development.*

Keywords: *corporate social responsibility, CSR models, crisis situations, economic aspects, management, international CSR experience.*

Введение.

В условиях глобализационных процессов соблюдение принципов корпоративной социальной ответственности и интеграция этих принципов в стратегическое управление крупных компаний стали важной мировой тенденцией, обусловленной необходимостью оперативной адаптации к стремительно меняющимся технологическим и социальным условиям. Проблема корпоративной социальной ответственности компаний в эпоху быстроменяющегося мира особо актуальна, потому что решение проблем в этой сфере является особо значимым в разработке целевых программ и стратегии развития компании. Важным аспектом для эффективной реализации КСО является изучение зарубежного опыта, поскольку в развитых странах наблюдается более высокий уровень её развития, что обусловлено многолетним историческим опытом и зрелыми подходами к интеграции социальной ответственности в корпоративные стратегии (Буркин, 2021). При этом, каждая страна формирует свою уникальную модель развития КСО, которая зависит от множества факторов, включая национальную культуру, обычаи, ценности, а также экономических и политических приоритетов. В то время как компании в нашей стране только начинают формировать и внедрять практики корпоративной социальной ответственности, что делает этот процесс актуальным для дальнейшего развития.

Цель исследования заключается в анализе зарубежных практик корпоративной социальной ответственности и определении возможностей их применения с учетом национальных особенностей к корпоративной социальной ответственности, а также охватим часть, когда в мире царит нестабильность и рассмотрим применение корпоративной социальной ответственности в условиях глобальной нестабильности и кризисных ситуаций.

Анализ литературы.

Понимание значения социальной ответственности бизнеса (корпоративной социальной ответственности) начало формироваться еще в 60-е годы XX века, хотя некоторые её идеи были изложены уже в 1900 году в книге известного американского предпринимателя и общественного деятеля Карнеги (2014) «Евангелие богатства» (1889). Интенсивное развитие концепции КСО наблюдается с начала 90-х годов. В

последние десятилетия важность этой концепции активно подчеркивают ведущие международные организации, эксперты и сами компании. Мировая практика управления воспринимает корпоративную социальную ответственность как эффективный инструмент регулирования взаимодействий между бизнесом, обществом и государством.

Зарубежные исследователи и организации, занимающиеся изучением КСО, дают различные трактовки данного понятия. Например, Ван Марревиик (2003), трактует КСО как интеграция социальных и экологических вопросов в бизнес-процессы и взаимодействие компании с заинтересованными сторонами». Профессор Кит Дэвис утверждает, что социальная ответственность бизнеса заключается в учете этических последствий действий, влияющих на интересы других. Он отмечает, что современный бизнес осознал необходимость совмещения создания экономических ценностей с социальными, стремясь сочетать прибыль с социальной выгодой. Европейская комиссия определяет корпоративную социальную ответственность как добровольное решение компаний участвовать в улучшении общества и охране окружающей среды (Ван Марревиик, 2003).

Корпоративная социальная ответственность предполагает тесную взаимосвязь между корпорацией и принципами устойчивого развития, которые обеспечивают баланс между экономикой, обществом и природной средой (Elkington, 1999). Это достигается через использование этической призмы, как предложено Арчи Кэрроллом (2016), с учетом древнегреческого значения этики, что подчеркивает моральную ответственность бизнеса перед обществом и окружающей средой (Кэрролл, 2016).

Методология.

В качестве теоретической и методологической основы данной статьи использованы работы в области общеэкономической литературы и исследования корпоративной социальной ответственности на промышленных предприятиях, охватывающие широкий спектр вопросов — от теоретических концепций до практических методов и инструментов. Эти исследования играют важную роль в формировании и внедрении эффективных программ корпоративной социальной ответственности. В контексте изучения корпоративной социальной ответственности сделаны выводы, предложения и рекомендации, основанные на интервью с учеными и представителями отрасли, анализе их письменных и устных высказываний, экспертной оценке, мониторинге процессов, а также применении системного подхода к экономическим явлениям. Для исследования использовались методы сравнительного анализа, обобщения теоретических и практических материалов, а также системного анализа.

Анализ и обсуждение результатов.

В последние 20 лет устойчивое развитие и раскрытие нефинансовой информации стали важными темами на мировой повестке, привлекая внимание как лидеров государств, так и руководителей крупных транснациональных корпораций, инвесторов и широкой общественности. Всё чаще участники рынка капитала фокусируются на степени раскрытия информации о факторах, которые выходят за пределы чисто финансовых показателей деятельности компании.

Корпоративная социальная ответственность это некая новая концепция, которая учитывает не только экономические, но и социальные и экологические аспекты деятельности хозяйствующих субъектов, а также включает в себя не только обязательства перед акционерами, но и перед государством, сотрудниками, потребителями, местными сообществами.

Анализируя различные подходы к определению КСО, можно заключить, что она включает в себя деятельность организаций, направленную на создание положительного воздействия как на внутреннюю, так и на внешнюю среду. Одной из крупнейших международных инициатив в области КСО является Глобальный договор ООН, к которому присоединились 193 страны, охватывает 10 принципов в областях прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией (Kotler, 2025). В современных условиях соблюдение принципов КСО становится своего рода «визитной карточкой» корпоративных структур, что оказывает влияние на восприятие компании стейкхолдерами и развитие дальнейших отношений с ними. С каждым годом растет число компаний, открыто демонстрирующих реализацию принципов КСО.

Изучение различных литературных источников выявило отсутствие универсального подхода к реализации стратегии КСО. В мировой практике выделяются несколько моделей КСО, наиболее известны из которых являются европейская, американская, британская, японская и канадская, каждая из которых акцентирует внимание на своих уникальных аспектах и приоритетных направлениях развития устойчивого бизнеса (рис.1).



Рис.1. Виды моделей КСО и приоритетные их направления

Родоначальник и основными законодателями КСО считается **Американская модель**, которая характеризуется высокой степенью открытости. Это связано с особенностями американского предпринимательства, основанного на принципах свободы и саморегулирования. В США регулирующие органы вмешиваются в бизнес-деятельность лишь в периоды экономических кризисов, а интеграция КСО в корпоративные стратегии носит добровольный характер, при этом компании обязаны соблюдать определенные юридические требования. Государство поощряет реализацию принципов КСО через налоговые льготы, такие как вычеты на благотворительные

взносы, и предоставляет более мягкие условия в судебных делах, что снижает риски, связанные с социальной деятельностью компаний как в стране, так и за рубежом.

Американская модель КСО также характеризуется либеральными условиями на рынке труда, ограниченным вмешательством государства в социальную поддержку и менее строгими экологическими нормативами. Частные компании играют ключевую роль в развитии социальной системы, отвечая на растущий общественный запрос на социальные программы, при этом КСО в этих компаниях отличается высокой степенью прозрачности и ориентированностью на интересы заинтересованных сторон, таких как акционеры и инвесторы. Несмотря на то, что компании действуют независимо и ориентируются на собственные приоритеты, существует широкое сотрудничество с государством, особенно в финансировании социальных проектов. Основными направлениями КСО американских компаний являются поддержка образования, охрана окружающей среды, защита прав сотрудников, финансирование здравоохранения и ответственность за качество продукции.

Стратегия корпоративной социальной ответственности в США направлена на достижение социального благополучия, этическое ведение бизнеса и укрепление человеческого капитала. Государство и бизнес совместно решают социальные и экономические проблемы, внося вклад в развитие образования, здравоохранения, охраны труда и поддерживая благотворительные инициативы.

США являются лидером среди стран по числу компаний, публикующих нефинансовые отчеты, с более чем 1950 такими компаниями на сегодняшний день. Так, в США частная и корпоративная благотворительность развита широко, охватывая 98% крупнейших компаний, и страна лидирует по объему благотворительных вложений в процентах от ВВП. К примеру, стратегия КСО компании Google ориентирована на образование и обучение для малоимущих и маргинализированных групп. Google выделил около 50 миллионов долларов на помощь детям и людям из уязвимых групп в разных регионах, помогая преодолеть образовательные пробелы и подготовиться к будущей профессии. Кроме того, в США действуют 720 тысяч корпоративных пенсионных программ, в которых участвуют 95 миллионов работников. За последние 15 лет количество программ выросло на 42%, а число участников увеличилось на 58%.

В рамках **Европейской модели** КСО ключевые аспекты регулируются законодательством (налоговым, трудовым, экологическим и другими), а также осуществляется жесткая регламентация корпоративного поведения внутри компании (Pustokhin, 2020). Это во многом способствует тому, что европейские компании занимают лидирующие позиции в международных рейтингах.

Европейская модель КСО распространена в Северной Европе, ее особенность состоит в том, что основные аспекты регулируются законом. Исследователи Д.Маттена и Дж.Мун называют европейскую модель КСО, «скрытой», потому что ответственность компаний выражается в нормативно закреплённых стандартах, которые являются обоснованными со стороны государства.

Отправной точкой для становления европейской системы КСО была выпущенная публикация в 2001 году Европейской Комиссией Зелёной книги под названием: «Создание европейской системы КСО». Основной идеей данной книги являлось *формирование ответственности предприятий за их воздействие на окружающую среду*. Следует отметить, что Европейская комиссия приняла ряд предложений, направленных на то, чтобы сделать климатическую, энергетическую, транспортную и налоговую *политику ЕС пригодной для сокращения чистых выбросов парниковых газов как минимум на 55% к 2030 году по сравнению с уровнем 1990 года*.

Данная книга включает группу норм, а именно соблюдение экологических, социальных и этических норм. Благодаря данной книге были зарожжены основные направления развития КСО (Карнеги, 2014). Перечислим их:

- Честные деловые практики;
- Развитие местных сообществ;
- Защита окружающей среды;
- Уважение прав потребителей;
- Ответственные практики в отношении сотрудников.

Помимо европейского права к наднациональным факторам, способствующим развитию системы КСО в Европе, следует отнести такие инициативы международных организаций как Глобальный договор ООН, рекомендации ОЭСР для транснациональных корпораций, Программа развития ответственного бизнеса Всемирного банка и др.

С развитием КСО в мировом сообществе бизнес и некоммерческие организации активно продвигали идеи и принципы КСО. Так, в 1995 году была основана Социальная платформа, объединившая 40 европейских некоммерческих организаций, с целью развития социального измерения Европейского союза и создания всесторонне развитого общества. В 1996 году был создан CSR Europe, объединяющий около 60 транснациональных корпораций, для интеграции принципов социальной ответственности в бизнес-стратегии. В 2006 году появился Европейский альянс по КСО, включающий 32 предприятия и 26 бизнес-ассоциаций, который поддерживает существующие программы КСО и иницирует новые проекты. Эти организации играют ключевую роль в формировании общественной повестки, содействуют внедрению устойчивых решений и социально ответственных бизнес-практик на уровне Европы.

Изучая европейский опыт корпоративной социальной ответственности на национальном уровне, можно выделить общие черты, такие как предпочтение солидарной ответственности и высокий уровень государственного вмешательства в регулирование этой сферы, что способствует лидерству европейских компаний в области КСО. Ключевыми направлениями КСО в странах ЕС являются занятость, образование и здравоохранение, при этом наиболее активными в реализации КСО обычно являются компании, ориентированные на потребителя, такие как в пищевой и фармацевтической промышленности. В то же время практика КСО может значительно различаться между странами, и компании могут использовать разные методы и подходы. В связи с этим существуют различные типологии КСО, включая географическую (например, германская, англосаксонская и шведская модели), основанную на уровне государственного участия. Существует и другой подход к типологии моделей КСО, основанный на роли государства в регулировании и поддержке программ. Этот подход включает три модели: партнерскую (Дания, Финляндия, Нидерланды, Швеция), ориентированную на стратегию партнерства во всех сферах; модель «бизнес в обществе» (Ирландия, Великобритания), предполагающую мягкое вмешательство для стимулирования решения государственных проблем; и модель «устойчивость и гражданство» (Германия, Австрия, Франция, Люксембург), с акцентом на устойчивое развитие. Эти подходы дополняют друг друга, и в условиях глобализации различия между ними могут стать менее значимыми, поскольку на выбор методов КСО все чаще влияют ожидания общества в принимающих странах.

Таким образом, в Европейской модели имеется обязательство по наличию стандартов в сфере КСО. К примеру компании обязаны ежегодно предоставлять отчёты по своей природе нефинансовые, но отображающие вклад компании в общество, экологию. Более того, эти отчёты основываются на сформированных для этой цели международного стандарта GRI (Global Reporting Initiative). С точки зрения государственного регулирования, многие страны Европы внедрили обязательные требования к КСО. Другой пример, во Франции компании обязаны включать нефинансовую отчетность в свои годовые отчеты, а в Германии действует программа устойчивого развития, направленная на продвижение КСО среди бизнеса. Эти меры

стимулируют компании внедрять социально ориентированные программы и повышают прозрачность их деятельности.

Проводя анализ исследования моделей КСО, можно отметить, что множество современных экспертов сходятся во мнении, что **Британская модель** корпоративной социальной ответственности представляет собой смесь американской и европейской (континентальной) моделей, что делает ее гибридной. Ее становление началось в 1980-х годах XX века, и этот процесс продолжается и в настоящее время. В Великобритании активное участие государства в развитии КСО выражается через создание государственно-частных партнерств в сфере образования, льготное налогообложение и продвижение инициатив, направленных на приведение национальных стандартов в соответствие с международными. Эта модель основывается на универсальности системы социальной защиты, охватывающей всех нуждающихся. Основным принципом данной модели является распределительная справедливость.

Как и для европейской модели, британская модель КСО также включает активную поддержку бизнеса со стороны государства. Оно разрабатывает соответствующие нормативные акты, поддерживает социально ориентированные проекты, внедряет принципы КСО в систему государственных закупок, стимулирует общественные обсуждения по этой теме и публикует отчеты о своей деятельности. В отчете правительства Великобритании за 2022-2023 годы «Greening Government Commitments» подчеркиваются такие цели, как снижение выбросов парниковых газов, сокращение внутренних авиаперелетов, уменьшение отходов, снижение расхода бумаги, экономия водных ресурсов, контроль за КСО в цепях поставок и акцент на прозрачности и открытости в реализации проектов. Кроме этого, такая крупная транснациональная корпорация как Shell вкладывает средства в крупные коммерческие технологии, ориентированные на снижение выбросов углекислого газа, такие как природный газ, современные биотоплива и солнечная энергия.

Другая компания British Petroleum (BP) фокусируется на социальной ответственности и устойчивом развитии. Компания сокращает углекислые выбросы, инвестирует в безопасные методы бурения, поддерживает права человека и экологическое законодательство. Вложив значительные средства в производство этанола из сахарного тростника и ветряную энергию, BP стремится сократить углеродный след на 0,7 миллиона тонн, что соответствует выбросам 334 000 европейских автомобилей.

Но с другой стороны, британские компании, при поддержке государства, самостоятельно иницируют мероприятия в области КСО, что характерно для американской либеральной модели. Интересным примером является кондитерская компания Cadbury, в которой традиции социальной ответственности существуют уже несколько столетий. Ее благотворительный фонд выделил около 600 000 фунтов на поддержку социальных программ в Великобритании и Ирландии. КСО в британских компаниях представлено широким спектром форм, от разовых благотворительных пожертвований до масштабных проектов социального инвестирования, включая проекты, направленные на развитие местных сообществ, как в случае с организацией «Бизнес в сообществе», объединяющей более 800 компаний, что привело к более 3500 рабочих мест. Британские профсоюзы, действующие под эгидой Конгресса Тред-Юнионов (TUC), также активно защищают права работников. Британские компании активно готовят нефинансовые отчеты, занимая второе место в мире по их количеству, уступая только США.

В Великобритании одной из ключевых составляющих корпоративной социальной ответственности является соблюдение этических трудовых отношений. В этом контексте компании должны учитывать местные нормы и стандарты, гарантируя при этом соблюдение высоких этических принципов в отношении своих сотрудников.

Например, в рамках реализации своей стратегии КСО Starbucks активно работает над диверсификацией своей рабочей силы, предоставляя возможности для различных социальных групп. К 2025 году компания обязалась нанять 25 000 пенсионеров в рамках своих социально ответственных усилий. Эта инициатива также направлена на привлечение молодежи, чтобы дать им возможность начать карьеру, предоставив первое рабочее место. Кроме того, Starbucks сотрудничает с Агентством ООН по делам беженцев, усиливая свои усилия по найму 10 000 беженцев для вакансий компании.

Теперь сместимся на восток и рассмотрим какую модель разработала Япония. **Японская модель** КСО имеет более уникальный подход, где основу составляют традиции, культура, гармония, уважение и долг перед обществом.

Основное внимание следует уделить японская модель корпоративной социальной ответственности уделяет обеспечению гендерного равенства среди сотрудников, что способствует созданию более справедливой и инклюзивной рабочей среды. Важно, что эта модель активно продвигает идеи экологии и устойчивого развития, поощряя компании внедрять экологически чистые практики и заботиться о сохранении окружающей среды. Такое внимание к экологическим вопросам отражает не только заботу о будущем планеты, но и формирует имидж компании как ответственного и социально ориентированного игрока на рынке. В целом, японская модель КСО является примером комплексного подхода к социальной ответственности, включающего как улучшение условий для работников, так и активное воздействие на защиту природы. Это подтверждается значительным увеличением числа отчетов по КСО в Японии, что указывает на возрастающий интерес японских компаний к вопросам устойчивого развития и социальной ответственности. На начало 2023 года около 40,5% крупных и средних компаний в Японии активно публикуют свои отчеты по КСО. Например, по состоянию на сентябрь 2023 года количество солнечных электростанций в Японии составило примерно 4,03 тысячи, что составляет возобновляемый источник энергии с наибольшим количеством электростанций. Еще факты, подтверждающие развитие КСО в Японии. Так в 2023 году компания Kurita Water Industries Ltd успешно зарегистрировала 58 патентов на экологические технологии в Японии, что стало наибольшим количеством подобных регистраций отдельной компании за этот год. За компанией последовала Oregano Corporation, которая зарегистрировала 51 зарегистрированный патент на greentech.

Следует отметить, что в Японской модели КСО практикуется интегральная часть бизнеса, связанная с понятием «Кайдзен» (Постоянное совершенство), и принципом «санпо ёси» (выгода для всех сторон). «САНПО ЁСИ» -трехсторонняя выгода, используемом в Японии с древних времен. КАИТЭ ЁСИ – выгода покупателю, УРИТЭ ЁСИ – выгода продавцу, СЭКЭН ЁСИ – выгода народу, обществу, и сказал, что нужно преследовать не только первые две выгоды, но предприятия также должны вести деятельность в соответствии с нормами прав человека, внося вклад в развитие общества, привлекать инвестиции и создавать рабочие места.

Центральной особенностью данной модели заключается её фокус на внутренних стейкхолдерах компании или иными словами всем, кто заинтересован в проекте или работе компании, или имеет на них влияние. Японские компании больше всего сосредотачиваются на формировании благоприятных условий труда, обеспечении профессионального развития и долгосрочной стабильности. Такие методы хорошо формируют лояльность среди сотрудников на всех уровнях. В некоторых кругах даже очень популярны такие пословицы как «Хлопочи не о прибыли, а о добром имени» или «Польза себе – польза другим». Дополнительно не стоит забывать большинство компаний стараются реализовывать КСО на локальном уровне. И, к примеру, можем отнести что в Японии компании, такие как Toyota и Sony, поддерживают местные сообщества, участвуют в восстановлении городов после цунами и землетрясений.

Данные явления в Японии наблюдаются часто в связи с географическим положением страны, расположенной на стыке четырёх литосферных плит.

Еще одним примером реализации принципов корпоративной социальной ответственности в Японии является деятельность Фонда «Ниппон». Фонд направляет свои ресурсы на благотворительные проекты, включая поддержку глобального морского развития и оказание гуманитарной помощи как внутри страны, так и за рубежом. В рамках своей гуманитарной работы фонд уделяет особое внимание таким сферам, как социальное обеспечение, здравоохранение и образование. Например, в рамках международных инициатив фонд недавно построил более 100 начальных школ в Мьянме и еще 100 в Камбодже, улучшая доступ к образованию для детей в этих странах.

Другим ярким примером успешной реализации КСО является корпорация Panasonic, которая активно продвигает идеи устойчивого развития. Основой её философии управления является стремление вносить вклад в развитие общества. КСО-инициативы Panasonic охватывают не только передовые технологии, но и высокий уровень экологического менеджмента, соблюдение юридических и этических норм, а также информационную безопасность. Компания придаёт большое значение созданию лучших условий труда для сотрудников, что позволяет им поддерживать баланс между работой и домом и работать с максимальной отдачей. В 2008 году корпорация Panasonic представила стратегический план GP3 (Global Plan3), который сфокусирован на трёх основных направлениях:

- Global Progress (расширение глобальной торговой экспансии).
- Global Profit (увеличение доходности компаний во всем мире).
- Global Panasonic (построение устойчивого бренда с высоким уровнем доверия потребителей).

Таким образом, корпорация Panasonic разработала систему управления КСО, включающую обязательства в четырёх ключевых направлениях: защита окружающей среды, создание товаров и услуг высокого качества, вклад в здоровое общество и создание рабочих мест высокого уровня.

Теперь рассмотрим развитие КСО на западе. И в данной работе мы изучим развитие **Канадской модели** в плане корпоративной ответственности. Несмотря на схожесть с американской, канадская модель КСО имеет некоторые особенности. Особенностью данной модели является акцент на интеграции КСО в повседневную деятельность бизнеса и взаимодействие с местными сообществами. Основной особенностью Канадской модели является соблюдение принципов добросовестности и этического управления. Канадские компании рассматривают КСО как *стратегический инструмент для достижения устойчивого развития и повышения доверия со стороны общества*. Канада уникальна тем, что многие организации сотрудничают с Национальным институтом качества, внедряющим канадский стандарт КСО, который регулирует трудовую деятельность с помощью «модели совершенства качества и здорового рабочего места». В Канаде регулярно проводятся месячники здорового рабочего места. Критериями соответствия деятельности компании нормам КСО являются разработанные канадскими специалистами показатели, которые должны иметь положительную тенденцию в течении 3-5 лет (Жилина, 2016). Кроме того, канадская модель КСО включает значительное внимание к правам коренных народов. Компании создают программы по интеграции представителей коренных общин в экономическую деятельность, включая трудоустройство и обучение. В 2022 году более 60% канадских компаний инвестировали в обучение и профессиональное развитие своих сотрудников, что составило более 1,5 миллиардов канадских долларов. Такие инициативы способствуют укреплению социальной справедливости и улучшению качества жизни. Важной чертой канадской модели является сильная ориентация на прозрачность и

отчётность. Компании регулярно публикуют нефинансовые отчёты, освещающие их усилия в области экологии, социальной политики и управления. Согласно исследованиям, около 70% крупных канадских компаний представляют информацию о своей социальной ответственности в публичных отчетах. Этот подход позволяет укреплять доверие со стороны инвесторов, сотрудников и клиентов.

Примером успешной реализации КСО является канадская компания TELUS, которая активно занимается благотворительностью и поддержкой местных сообществ. За последнее время компания достигла следующих результатов: помогает более чем 600 000 нуждающимся людям через программы Connecting for Good, другая крупнейшая канадская IT компания в сфере здравоохранения инвестирует более 4 миллиардов долларов в инновации в сфере здравоохранения. Дополнительного внимания удостоено фонду TELUS Pollinator Fund for Good с помощью которого инвестируются устойчивые стартапы стоимость более 100 миллионов долларов. Данный фонд достиг таких показателей что за короткий период более 1,1 млн жизней были затронуты улучшением услуг, продуктов или доходов. У данного фонда имеются четыре основных столпа воздействия:

1. Поддержка ответственного сельского хозяйства где целевыми результатами является внедрение методов для устойчивого развития и сокращения выбросов CO_{2e}, защиты здоровья почвы, воды и биоразнообразия;

2. Трансформация здравоохранения где основной целью является равный доступ к решениям в области здравоохранения для малообеспеченных и уязвимых слоёв населения;

3. Забота о планете подразумевает широкое внедрение решений с нулевым уровнем выбросов, устойчивость к изменению климата и ноль отходов;

4. Создание инклюзивных сообществ включает в себя улучшение результатов образования, повышения качества занятости и доходов, а также улучшение результатов ухода.

Итак, исследовав множество моделей корпоративной социальной ответственности, можно сделать вывод, что с распространением этой концепции в разных странах формируются уникальные подходы, отражающие национальные особенности. Каждая страна разрабатывает свою уникальную модель корпоративной социальной ответственности, которая зависит не только от экономических факторов, но и от культурных ценностей, исторических традиций, а также социальной и экологической реальности. Влияние этих факторов проявляется в различных подходах к взаимодействию бизнеса с обществом, а также в способах решения социальных и экологических проблем, что делает каждую модель КСО адаптированной к специфике местной среды и потребностей населения.

Подводя итог вышеизложенному, можно отметить, что все модели пытаются защитить окружающую среду, создать комфортные рабочие места, помогают на локальном уровне городам и малообеспеченным людям, но все эти модели, концепции выглядят красиво, повышают репутацию компании, но что, если мы посмотрим на данные обязательства и принципы, с другой стороны. Что будет со всеми видами моделей, если на них повлияет внешний фактор, например, пандемия, природные катастрофы или различной природы кризисы?

Кризисы всегда имелись и будут неотъемлемой частью человеческой истории. Впрочем, их природа и масштабы изменились. Нынешний мир сталкивается с кризисами, которые обретают глобальный характер, тревожа миллионы людей. Изменение климата приводит к экстремальным погодным условиям, угрожая экосистемам и населению. Экономические рецессии дестабилизируют финансовые системы, лишая людей рабочих мест. Пандемии, такие как COVID-19, приостанавливают обыденную жизнь, подталкивая системы здравоохранения и экономики к пределу

возможностей. В такой обстановке ни одна организация не может оставаться в стороне. Бизнес, как один из основополагающих участников общества, сталкивается с надобностью к адаптации. Компании больше не могут ограничиваться «узкоэкономическими» целями. Они должны нести ответственность перед обществом, проявляя поддержку в борьбе с кризисами.

Кризисные периоды требуют от компаний максимальной гибкости, оперативности и быть готовыми к встрече с неопределённостью. Именно в это время можно будет реально проверить насколько хорошо работает та или иная модель, принципы и правила, ведь компания становится не просто основой для выживания бизнеса, но и общества в целом. И, как ни странно, во время таких кризисов в направлении КСО начинают появляться инновационные предложения и новые технологии для оптимизации бизнес-процессов, ведь когда человечеству грозит опасность, общество начинает активнее формировать новые идеи и воплощать их в жизнь. Далее опишем несколько примеров того, как компании отреагировали на кризисные ситуации в мировом сообществе.

Особое внимание стоит уделить действиям американских корпораций в ответ на пандемию COVID-19. США стали одними из стран, наиболее пострадавших от пандемии COVID-19 по числу заболевших и умерших. На 29 июля 2021 года в США зарегистрировано 35 492 860 подтвержденных случаев заражения и 628 137 смертей. Американские компании активно помогали медицинским работникам, поддерживали научные исследования и производство средств защиты, а также работали с местными сообществами, предоставляя ресурсы и информацию. В кризисные моменты они показали, как важно не только заботиться о прибыли, но и участвовать в решении социальных и медицинских проблем.

Рассмотрим несколько примеров инициатив в сфере КСО, реализуемых американскими корпорациями в условиях пандемии. Американская автомобилестроительная компания Ford Motor совместно с General Electric (GE) выпустила 50 тыс. аппаратов искусственной вентиляции легких (ИВЛ) в помощь медучреждениям. Кроме этого, Корпорация General Motor организовала производство до 50 000 масок, или 1,5 миллиона в месяц в период пандемии (Дробот и др., 2021).

Действия компании General Mills, такие как предоставление сотрудникам дополнительного двухнедельного оплачиваемого отпуска и бонусы для работников, продолжающих работать на производстве в условиях пандемии, направлены на поддержание благосостояния сотрудников и создание безопасных условий труда в рамках КСО.

Следует отметить благотворительные мероприятия в рамках социальной ответственности, например, компания Intel выделила 4 млн долл. на оказание помощи в связи с COVID-19 в тех регионах, где Intel ведет активную деятельность. Эти средства были распределены среди организаций и общественных фондов, ориентированных на поставку медицинского оборудования, обеспечение продовольственной безопасности, поддержку малого и среднего бизнеса. Регионы, которым Intel оказывает помощь, – это не только отдельные штаты США, но и зарубежные территории, включая Коста-Рику, Индию, Ирландию, Израиль, Малайзию, Мексику и Вьетнам. А Фонд Johnson & Johnson направил 100 миллионов долларов на поддержку медицинских работников, которые борются с COVID-19 по всему миру.

Ситуация, сложившаяся в условиях пандемии в Российской Федерации, привела к многочисленным действиям со стороны крупного бизнеса. Сложно найти компании, которые остались в стороне; однако у бизнеса сместился фокус внимания. От глобальных вопросов: неравенства, углеродного следа, системных проектов в области устойчивого развития весь мир перешел к оказанию адресной помощи, от борьбы с причинами — к работе с последствиями. Анализ сферы корпоративной социальной

ответственности показал, что практически каждый крупный бизнес оказал содействие в решении вопросов, связанных с пандемией. Из всего многообразия вариантов поддержки лидирующую позицию занимает выделение финансовых средств, показанных на рис. 2.



Рис.2 Направления поддержки со стороны крупного бизнеса, представленного на территории РФ

Среди вышеуказанных график можно отметить наибольшие:

1. Выделение финансовых средств – 50%. В подавляющем большинстве случаев выделенные бюджеты пошли на закупку оборудования, средств индивидуальной защиты, переоснащение медицинских учреждений. Некоторые компании взяли более узкое направление помощи в соответствии со своей миссией. Так, компания LEGO запустила программу по выделению финансовых средств благотворительным организациям на закупку медицинских принадлежностей и игрушек для «коробок храбрости» в детских отделениях больниц;

2. Участие сотрудников в добровольном оказании помощи – 40%. Например, «Фабрика идей Леруа Мерлен ЗИЛ Москва» присоединилась к движению «Мейкеры против COVID-19». Сотрудники помогают с производством и упаковкой защитных щитков для врачей. К данному направлению поддержки также относится передача продуктовых наборов, закупка медикаментов для лиц из наиболее уязвимых категорий населения (граждане пожилого возраста, многодетные семьи, малоимущие) и участие в онлайн поддержке, в частности, в волонтерском фандрайзинге или pro-bono консультациях.

3. Выделение товаров и услуг – 33%. Большой упор в этом направлении сделан на помощь врачам и волонтерам, но компании уделяют внимание и другим вопросам. Ниже перечислены лишь некоторые примеры поддержки: Компания Unilever одной из первых выделила свои товары для борьбы с пандемией и направила 20 тонн своей продукции школьным учреждениям Москвы для обеззараживания помещений. «Нестле Россия» предоставила более 120 тонн продукции (продукты питания и корм для домашних животных) на благотворительные нужды.

Во время пандемии многие европейские компании проявили социальную ответственность, к примеру, Британский бизнес активно оказывал поддержку здравоохранению и обществу, помогая Национальной службе здравоохранения (NHS) и медицинским учреждениям, выражая благодарность за их труд. Например, компания Dominos предоставила более 1 миллиона бесплатных пицц для медицинских

работников, организация Tesco и Sainsbury's выделяли специальное время для покупок работников NHS. Высшие учебные заведения, такие как университеты в Лондоне и Манчестере, передавали канцелярские принадлежности и 3D-принтеры для нужд здравоохранения. Кроме того, ряд отелей вблизи больниц, включая цепочку IHG, предоставляли бесплатное проживание для медиков. Эти инициативы были важным вкладом в поддержку здравоохранения и усилили связи между бизнесом и обществом в кризисные моменты.

В числе их был концерн LVMH — французская транснациональная компания, известная производством предметов роскоши под брендами, такими как Christian Dior, Louis Vuitton, Givenchy, Guerlain, Moët & Chandon, Hennessy и Chaumet (всего 75 марок). Из-за дефицита дезинфицирующего геля в стране генеральный директор LVMH Бернар Арно поручил своему подразделению, занимающемуся производством парфюмерии и косметики, использовать свои мощности для производства антисептиков, которые затем безвозмездно передавались государственным структурам.

Выводы и предложения.

В результате анализа различных моделей корпоративной социальной ответственности можно сделать вывод, что КСО представляет собой важный инструмент, способствующий устойчивому развитию бизнеса и общества. Несмотря на отсутствие универсального подхода к реализации КСО, каждая страна разрабатывает свою модель, ориентируясь на экономические, социальные и культурные особенности. Мировые практики, такие как американская, европейская, британская, японская и канадская модели, демонстрируют широкий спектр подходов к социальным и экологическим обязательствам бизнеса, при этом каждая из них акцентирует внимание на уникальных аспектах и приоритетных направлениях развития.

На сегодняшний день модель корпоративной социальной ответственности в Узбекистане находится на стадии активного формирования. Развитие данной модели имеет значительные перспективы, особенно в условиях, когда государственное финансирование для решения социальных проблем остается ограниченным. В таких условиях КСО может стать важным инструментом для решения различных социальных и экологических проблем, поддержания устойчивости бизнеса и улучшения качества жизни граждан. Однако, как и в других странах, компании в Узбекистане пока недостаточно осознают важность социальной ответственности и часто ориентируются на более прагматичные и узконаправленные инструменты, такие как соблюдение законодательства, защита интересов акционеров, улучшение внутреннего контроля и финансовая прозрачность.

Хотя, Узбекистан, с его уникальными культурными и социальными ценностями, имеет значительный потенциал для адаптации и развития своей национальной модели корпоративной социальной ответственности. Важно, чтобы внедрение КСО в стране учитывало, как мировые тенденции и международные лучшие практики, так и специфику национальной экономики, традиций и государственной политики. В Узбекистане также можно наблюдать растущий интерес к внедрению устойчивых практик, ориентированных на социальную ответственность бизнеса, такие как поддержка местных сообществ, создание рабочих мест, повышение уровня образования и здоровья, а также защита окружающей среды. Важно, чтобы компании начали более активно учитывать интересы не только акционеров, но и сотрудников, потребителей, местных сообществ и государства, что поможет повысить их устойчивость и доверие со стороны общественности.

В заключение отметим, что исследование мировых моделей КСО и их адаптация в условиях Узбекистана позволяет выявить ключевые аспекты для дальнейшего развития корпоративной социальной ответственности в стране. Это требует

комплексного подхода, который будет сочетать глобальные тренды и местные реалии, с акцентом на экологическую, социальную и экономическую устойчивость. В условиях кризисов и глобальных вызовов, успешная реализация принципов КСО не только повысит конкурентоспособность компаний, но и поможет строить более справедливое и устойчивое общество в Узбекистане.

Литература/ Reference:

Ashurova, N., & Chekulayeva, K. (2024). O'ZBEKISTON RESPUBLIKASINING SOLIQ SIYOSATINI TAKOMILLASHTIRISHDA IJTIMOY SHERIKLIKNING ROLI. *Ilg'or iqtisodiyot va pedagogik texnologiyalar*, 1(1), 232–240.

Ashurova, N., & Chekulayeva, K. (2024). SANOAT KORXONALARINING KORPORATIV IJTIMOY JAVOBGARLIGINI BOSHQARISH METODOLOGIYASI ASOSLARI. *Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil*, 2(9), 234–242.

Elkington J. (1999) *Canibals with forks: the triple bottom line of 21st century business, capstone*. Oxford: Wiley.

Elkington J. (1999) *Canibals with forks: the triple bottom line of 21st century business, capstone*. Oxford: Wiley.

Kotler Ph. Google Books. (2025). *Corporate Social Responsibility*. [online] Available at: <https://books.google.ru/books?id=f6k9ycrf6b8C>

Pustokhin D.A. (2020) *National Models of Corporate Social Responsibility: Comparative Analysis*// *Intellect. Innovations. Investments*. No. 5. P. 93-103. DOI 10.25198/2077-7175-2020-5-93.

Van Marrewijk M. (2003) *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability*. *Jornal of Business Ethick*; 44(2/3):95–105.

Буркин Н.Г. (2021) Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании // *Стратегии бизнеса*. Т. 9, № 10. С. 306-310. DOI 10.17747/2311-7184-2021-10-306-310.

Дробот Е.В., Макаров И.Н., Лесных Е.С., Татарина Е.С. (2021) Социальная ответственность бизнеса и государства в период пандемии *Экономика, предпринимательство и право* Том 11, Номер 7/Июль.

Жилина И.Ю. (2016) Страновые модели корпоративной социальной ответственности, *Журнал «Экономические и социальные проблемы России»*, №1, стр. 32-62.

Карнеги Э. (2014) «Евангелие богатства» автобиография., Издательство Попурри.

Кэрролл А.Б. (2016) *Пирамида КСО Кэрролла: взгляд еще раз*. *Международный журнал корпоративных социальных сетей Ответственность*, 1(1).

Чекулаева К.А. (2024): Роль управления корпоративной социальной ответственности (КСО) в развитие деятельности промышленных предприятий.