

ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

С. В. Вилло

ЧРЕЗВЫЧАЙНЫЕ НЕГАТИВНЫЕ СОБЫТИЯ В КОНТЕКСТЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9.

В статье рассматриваются чрезвычайные негативные события в контексте корпоративной социальной деятельности. Автор выделяет причины наступления чрезвычайных негативных событий и обеспокоенности заинтересованных сторон по поводу этих событий. Определяются практики реализации корпоративной социальной ответственности (КСО), которые могут казаться менеджерам обоснованными и приемлемыми, но в действительности не предупреждают чрезвычайных негативных событий или обеспокоенности заинтересованных сторон. Устанавливаются доминирующие критерии принятия решений и элементы организационной культуры, которые также могут казаться менеджерам обоснованными, но не исключают наступления чрезвычайных негативных событий и появления практик реализации КСО, увеличивающих обеспокоенность заинтересованных сторон. В процессе анализа устанавливается роль понимания менеджерами корпоративной социальной ответственности.

Ключевые слова: чрезвычайные негативные события, обеспокоенность заинтересованных сторон, практики реализации КСО, корпоративная социальная ответственность.

LARGE-SCALE NEGATIVE EVENTS THROUGH THE LENS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

S. V. Villo

St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

The article identifies the causes of Large-Scale Negative Events and stakeholder risk concern. The author discusses CSR practices, which might seem reasonable to managers, but in reality do not exclude Large-Scale Negative Events or stakeholder risk concern. The author emphasizes on the dominant decision-making criteria and elements of organizational culture,

which can also seem reasonable to managers, but do not exclude the occurrence of Large-Scale Negative Events and do not exclude the occurrence of CSR practices that increase stakeholder risk concern. During the analysis, the role of understanding of corporate social responsibility by managers is addressed.

Keywords: Large-scale negative events, stakeholder risk concern, CSR practices, corporate social responsibility.

ВВЕДЕНИЕ

Чрезвычайные негативные события (ЧНС) способны крайне негативно сказаться на социальных и/или экологических показателях результативности деятельности компании и обусловить ощутимые финансовые убытки. Для компании полные потери от ЧНС складываются из *прямых убытков* (вызванных самим фактом наступления негативного события: площадью разлива нефти, числом погибших и т.п.) и *косвенных убытков* (связанных с реакцией заинтересованных сторон на произошедшее событие: например, возмущенные потребители отказываются от использования услуг компании, благотворительные организации публично заявляют о расторжении взаимоотношений и т.п.). Однако компания может нести убытки, даже если чрезвычайные негативные события не наступают. Ситуаций, когда заинтересованные стороны ожидают или предполагают наличие некоторого негативного воздействия компании на их благосостояние, достаточно для того, чтобы сформировались финансовые и нефинансовые потери компании. Вынужденные задержки проектов в связи с продолжительной конфронтацией местного сообщества с компанией; неприятные для компании акции экологических некоммерческих организаций и т.п. — все эти риски объединяются в научной литературе под общим названием *проблемы обеспокоенности* (risk issue, risk concern). Важно отметить, что обеспокоенность заинтересованных сторон может оказаться обоснованной. В связи с этим становится актуальным выявление *причин* наступления чрезвычайных негативных событий и обеспокоенности заинтересованных сторон.

В целях предупреждения ЧНС, уменьшения косвенных убытков в случае их наступления и решения проблемы обеспокоенности могут быть использованы *практики реализации КСО* — действия компании, посредством которых реализуется ее корпоративная социальная ответственность. Однако не менее важны факторы, напрямую не связанные с практиками реализации КСО, но определяющие их эффективность. Как будет показано далее, к этим факторам относятся *доминирующие в организации подходы к принятию решений* (т.е. такие критерии, на основе которых формально или неформально принимаются решения), а также *элементы организационной культуры* (т.е. разделяемые верования, восприятия, убеждения, нормы и ценности).

В современной — в основном зарубежной — научной литературе анализируются лишь отдельные аспекты взаимоотношений исследуемой проблематики, среди них: роль диалога в управлении проблемой обеспокоенности [Laasonen, 2012], адекватность содержания посткризисной коммуникации [Zavyalova et al., 2012], влияние культуры высокомерия на предупреждение ЧНС [Lawrence, Pazzaglia, Sonpar, 2011] и т.п. Работ отечественных авторов, в которых были бы представлены аналогичные вопросы с точки зрения КСО, обнаружить не удалось.

Следует отметить, что рассмотрение в совокупности практик, подходов к принятию решений и элементов организационной культуры перекликается с довольно известной трактовкой КСО как процесса осмысления, складывающегося из понимания трех взаимосвязанных элементов: того, «что фирма делает», «что менеджеры говорят» (или «как принимаются решения») и «что менеджеры думают» [Basu, Palazzo, 2008, p. 125].

Статья имеет следующую структуру. В первой части определяется адекватность практик реализации корпоративной социальной ответственности и факторов, устанавливающих их эффективность с позиции предотвращения чрезвычайных негативных событий, а во второй — с учетом управления их косвенными убытками. В третьей части адекватность практик реализации КСО и факторов, определяющих их эффективность, подвергается анализу в решении проблемы обеспокоенности заинтересованных сторон. В четвертой части статьи обозначаются факторы адекватных практик реализации КСО. В последней части суммируются результаты анализа.

ПРЕПЯТСТВИЯ К ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ НЕГАТИВНЫХ СОБЫТИЙ

Предупреждение ЧНС является желанным итогом для любой компании. Однако достижение этого итога сопряжено с рядом трудностей. Во-первых, отдельные практики могут казаться менеджерам верными и обоснованными, но в действительности не способствовать предотвращению ЧНС. Во-вторых, определенные подходы к принятию решений, несмотря на свою видимую рациональность, могут лишь увеличивать вероятность наступления ЧНС. Наконец, в-третьих, причинами чрезвычайных негативных событий нередко становятся те или иные элементы организационной культуры.

Неадекватные практики реализации КСО. Практики реализации КСО, которые могут *воспрепятствовать* предупреждению чрезвычайных негативных событий, можно классифицировать по следующим критериям.

Уровень корпоративной социальной ответственности. Исполнение корпоративной благотворительности вместо ответственного ведения основных операций очевидным образом не предотвращает чрезвычайных

негативных событий [Linsley, Slack, 2013; Sigurthorsson, 2012]. *Исполнение КСО в пределах необходимого по закону*, в особенности когда речь идет об уникальном, новом проекте, также может стать причиной ЧНС. Как отмечает [Hart, 2013], достаточное по законодательству может оказаться вовсе недостаточным для предупреждения чрезвычайных негативных событий, если компания работает над таким уникальным проектом, как, например, разработка шельфового месторождения.

Капсулирование направлений КСО — выделение менеджерами приоритетных направлений корпоративной социальной ответственности с намерением сделать это «раз и навсегда» — является еще одной неадекватной практикой. В такой ситуации менеджеры просто *не видят того, чего они не ищут* [Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 1999]; и поэтому нет гарантий, что столкновения с чрезвычайным негативным событием можно будет избежать [Perrow, 2009; Xu, Li, 2013]. Так, достижение исключительного качества продукта (ответственность перед партнерами) и осуществление значительной благотворительной деятельности (ответственность перед обществом) может происходить при одновременном загрязнении окружающей природной среды. К примеру, компания «Норильский никель» в 2013 г. вошла в десятку компаний — лидеров корпоративной благотворительности, однако при этом отказывается проводить сколько-нибудь серьезную экологическую политику и модернизацию своих заводов (особенно в Мурманске) [Горно-металлургическая компания «Норильский никель»..., 2010].

Китайская компания Foxconn, на фабриках которой собираются устройства для Apple, Microsoft и Sony, затрачивала огромные средства на благотворительные программы, исправно платила налоги в бюджет, изготавливала продукт высокого качества, но при этом не предпринимала никаких усилий по смягчению деспотичных условий работы: 13-часовой рабочий день, низкая (даже по меркам китайских провинций) зарплата, физические и психологические наказания и т. п. В итоге в 2010 г. фабрика Foxconn стала известна всему миру суицидальным кризисом — измученные молодые люди (работники фабрики) прыгнули с крыши здания.

Степень исполнения. Формальный подход к исполнению («для галочки») очевидным образом не может предотвратить ЧНС [Hine, Preuss, 2009; Holder-Webb, Cohen, 2012]. Его источником является *прагматичная легитимность* — глубокая убежденность менеджеров в обладании контролем над окружающей их действительностью, в условиях которой они не видят необходимости в должном исполнении соответствующих практик [Hine, Preuss, 2009]. С подобной позиции в компании Exxon осуществлялись тренировочные мероприятия по уборке разливов нефти: члены экипажа не знали, как обращаться с оборудованием. Показатели тренировок были крайне неудовлетворительными; но все это не принималось во внимание, поскольку

ку масштабный разлив нефти из танкера рассматривался как событие не-реальное, никак не связанное с промышленным освоением месторождения [Ferrell, Fraedrich, 1997].

Еще одной проблемой является *неисполнение обещаний (decoupling)*, когда предписания к исполнению практик отделяются от их фактического исполнения. Неисполняемыми могут быть кодексы этического поведения, планы по ликвидации разливов нефти и т.п. Подобный подход нередко становится причиной банкротств или состояний на грани банкротств [Francis, Armstrong, 2003; Drennan, 2004; Doyle, Hughes, Glaister, 2009] и может привести к экологическим катастрофам [Ferrell, Fraedrich, 1997; Clarke, 1999; Vaughan, 1999]. При этом основанием для неисполнения обещаний также является убежденность менеджеров в том, что они обладают контролем над окружающей их действительностью [Clarke, 1999; Vaughan, 1999].

Причиной ЧНС могут стать и неадекватно разработанные правила поведения. При *общем характере* правил поведения отсутствует какое-либо руководство к действию [Schnatterly, 2003; Crane, Matten, 2010]; при *излишней конкретности* — исчезают необходимая гибкость и способность реагировать спонтанно [Sandin, 2009]. В *отсутствие содержательной коммуникации о цели и сути правил поведения* у сотрудников организации формируется циничное отношение к рекомендуемой линии поведения [Crane, Matten, 2010; Kallenberg, 2009].

Круг заинтересованных сторон. Узость круга заинтересованных сторон (сознательное сужение круга заинтересованных сторон как объекта внимания компании) накладывает определенные ограничения на идентификацию потенциальных источников опасности. В соответствии с [Clarke, Short, 1993; Beierle, 2002; Carey et al., 2007; Vandekerckhove, Tsahuridu, 2010] диапазон выделяемых рисков будет различен в зависимости от того, взаимодействует ли организация с узким или широким кругом заинтересованных сторон. Например, одной из причин выброса нефти из танкера Exxon Valdez в 1989 г. считается как раз тот факт, что компания окружила себя крайне узким кругом заинтересованных сторон и прислушивалась лишь к мнению правительственных агентов и операторов Транс-Аляскинского нефтепровода. Риск выброса нефти из танкера как существенный в этой группе не рассматривался [Clarke, Short, 1993].

Схема предписания значимости. Далеко не всегда позиции или мнения заинтересованных сторон, которые менеджеры считают несоответствующими, неуместными или ненадлежащими, действительно являются таковыми. Крушения шаттла «Челленджер», трагедии Бхопала и многих других печальных событий можно было бы избежать, если бы менеджеры отнеслись к точке зрения заинтересованных сторон, осведомляющих их о существовании вероятных источников опасности, как к легитимной [Drennan, 2004; Simola, 2005;

Vandekerckhove, Tsahuridu, 2010]. Поэтому определение значимости мнений заинтересованных сторон на основе критериев легитимности (т.е. того, в какой степени позиция обеспокоенных заинтересованных сторон соотносится с точкой зрения компании) является неэффективным в плане предупреждения ЧНС. Аналогично определение значимости мнений заинтересованных сторон на основе критериев срочности (т.е. того, в какой степени необходимы незамедлительные действия) не может предотвратить наступление ЧНС [Ferrell, Fraedrich, 1997]. Иными словами, типичные «это не срочно» или «беспокойство необоснованно» не исключают негативных происшествий.

В качестве примера из российской практики можно привести эпизод из подготовки Олимпиады в Сочи. Организаторами мероприятий не были приняты во внимание опасения экологических НКО относительно подъемов воды и возможных оползней в районе строительства жилищ для рабочих: «В результате вполне регулярный шторм смыл строящийся порт. При подъеме воды в р. Мзымта смыло временные бараки для рабочих. В обоих случаях погибли люди» [Ошибки Олимпиады, 2015].

Неадекватные критерии принятия решений. Неадекватным в плане предотвращения ЧНС является *доминирование в организации экономических критериев принятия решений*, точнее — *экономических приоритетов*. Негативное влияние доминирования экономических критериев проявляется в виде возникновения следующих эффектов.

Высокое операционное давление. Когда на первое место выдвигаются экономические приоритеты, возникает *высокое операционное давление (high operation pressure)*: производственные объекты ставятся в условия жесткой необходимости поддержания бесперебойного функционирования. Как следствие, каждый раз, когда что-либо ломается, протекает или выходит из строя, от персонала требуется обеспечить работоспособность объекта так скоро, как только возможно (ведь от этого зависит отдача на инвестиции!). Конечным результатом этих стараний, согласно [Erikson, 1976; Turner, 1978; Perrow, 2009; Hart, 2013], нередко становится техногенная катастрофа большего или меньшего масштаба. Крушения супертанкеров, перевозящих нефть, тоже не являются исключением [Perrow, 2009], поскольку прибыль от одного рейса с нефтью исчисляется сотнями тысяч долларов и требуется во что бы то ни стало доставить груз вовремя и своевременно вернуться. В таких условиях экипаж вынужден идти на неоправданный риск, игнорировать погодные условия, глубины альтернативных маршрутов и т. п.

Пониженная восприимчивость к тревожным сигналам. Экономические приоритеты снижают восприимчивость к любым отрицательным сигналам и заставляют рассматривать их как нерелевантные или вступающие в противоречие с интересами прибыли. Наиболее драматичным примером в этом смысле является гибель космического шаттла «Челленджер» [Heimann, 1997].

Несмотря на то что руководству национального управления по воздухоплаванию и исследованию космического пространства (НАСА) поступали докладные записки от разных ученых и специалистов, которые сообщали о возможности разгерметизации конструкции в холодную погоду, запуск шаттла не был отложен и необходимая доработка не была произведена. Для менеджеров более существенным казался риск *невыполнения плана* по программе запусков космических шаттлов.

Искажение оценок специалистов. Наконец, экономические приоритеты могут исказить оценки специалистов в той или иной области. Это происходит по двум основным причинам. Во-первых, менеджеры компании, где доминируют экономические критерии принятия решений, скорее всего, воспримут ту точку зрения, которая в большей степени согласуется с интересами прибыли. Во-вторых, привлекательность будущих выгод может не только убедить менеджеров в способности справиться с возможными рисками, но и преуменьшить их значимость: «но только восприятие, а не их наличие и воздействие» [Бек, 2000, с.67]. В итоге специалисты нередко получают данные, которые могут быть в значительной степени искажены представлением менеджеров о существенности рисков.

Неадекватные элементы организационной культуры. Негативное влияние прагматичной легитимности (т.е. убежденности менеджеров в своей способности контролировать окружающую действительность) уже было определено ранее. К другим элементам организационной культуры, которые не исключают наступления ЧНС, относятся следующие.

Эскалация приверженности. Эскалацией приверженности (escalation of commitment) обозначается воспринимаемая необходимость продолжения убыточного проекта «во что бы то ни стало». Подобное убеждение заставляет менеджеров брать неоправданно высокие риски [Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 1999] и принимать неэтичные решения (о несоблюдении требований экологической безопасности см. в: [Armstrong, Williams, Barrett, 2004]).

Высокомерие менеджеров. Высокомерием (hubris) обозначается уверенность менеджеров в превосходстве над другими. Этот элемент организационной культуры очень часто подталкивает их к принятию необоснованных рисков, ведущих к наступлению чрезвычайных негативных событий [Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 1999; Li, Tang, 2010; Mishina et al., 2010; Lawrence, Pazzaglia, Sonpar, 2011].

Понимание КСО как корпоративной благотворительности. Как подчеркивают исследователи [Sigurthorsson, 2012; Linsley, Slack, 2013], в условиях, когда КСО приравнивается к благотворительности, менеджеры скорее преследуют идею «сделать что-то хорошее для другого», нежели «не сделать что-то, что плохо». В этом случае сама *идея ответственности* (или ответственного ведения бизнеса) не привязывается к основным операциям

и поэтому предупреждение ЧНС становится затруднительным. В частности, именно этот фактор выделяется [Sigurthorsson, 2012] в качестве причин банкротств в 2008 г. трех исландских банков (Islandsbanki/Glittir Bank, Landsbanki, Kaupthing Bank). Как показало исследование [Sigurthorsson, 2012], ни один из обанкротившихся банков не связывал ответственное ведение бизнеса с анализом того, как деньги *зарабатываются* (т.е. с основными операциями банка). Социальная ответственность бизнеса ассоциировалась исключительно с тем, как деньги *тратятся*, и ее реализация приравнивалась к отдельным благотворительным или спонсорским инициативам.

ПРЕПЯТСТВИЯ К УМЕНЬШЕНИЮ КОСВЕННЫХ УБЫТКОВ ЧНС

По своим размерам косвенные убытки ЧНС, обусловленные реакцией заинтересованных сторон на произошедшее, иногда превосходят прямые в десятки и сотни раз. Причины масштабных косвенных убытков не всегда являются очевидными. Конкретные практики реализации КСО могут казаться менеджерам верными и обоснованными, но в действительности приводить к результату, обратному ожидаемому, а отдельные подходы к принятию решений, несмотря на свою видимую рациональность, лишь усугубляют ситуацию для компании. Наконец, причиной значительных косвенных убытков могут стать определенные элементы организационной культуры, направляющие поведение менеджеров.

Неадекватные практики реализации КСО. Как будет показано далее, на уменьшение косвенных убытков в связи с наступлением ЧНС оказывают влияние практики как до-, так и посткризисного периода. Эти неадекватные практики можно классифицировать по следующим критериям.

Уровень КСО докризисного периода. Косвенные убытки компании будут особо ощутимыми, если в докризисном периоде *вместо ответственного ведения основных операций* реализовывалась *корпоративная благотворительность*. Ловушка, в которую могут попасть менеджеры, состоит в том, что если в докризисный период благотворительность может способствовать установлению доверительных отношений с заинтересованными сторонами, поддержанию репутации и распространению самых позитивных эмоций, то в посткризисной ситуации данный элемент КСО «играет» против компании и способствует лишь увеличению негативной реакции [Linsley, Slack, 2013]. Это связано с тем, что в критической ситуации благотворительная деятельность прошлого воспринимается заинтересованными сторонами как доказательство того, что компания не занималась тем, чем должна была заниматься, и менеджеры были намерены и смогли их обмануть.

Характер исполнения. Так, в дополнение к тому, что *неисполнение обещаний* мало способствует предотвращению ЧНС, такой характер исполнения существенно усугубляет положение компании в посткризисной си-

туации. Как отмечают исследователи [Kreiner, Ashforth, Sluss, 2006; Trullen, Stevenson, 2006; MacLean, Behnam, 2010], когда обнаруживается, что слова расходятся с делами, у заинтересованных сторон складывается уверенное ощущение, что их обманули, и это неприятное чувство становится источником масштабных косвенных убытков, нередко ставящих под сомнение существование компании.

Круг заинтересованных сторон. Узость круга заинтересованных сторон затрудняет управление косвенными убытками по ряду причин. Во-первых, узкий круг делает компанию неподготовленной к взаимодействию с «внезапно» возникающими в посткризисном периоде заинтересованными сторонами. Иными словами, когда компания ограничивает группы заинтересованных сторон, с которыми она готова взаимодействовать, возможности справиться с негативной реакцией, исходящей от других заинтересованных сторон в связи с наступлением ЧНС, снижаются [Huang, Su, 2009; Xu, Li, 2013], а «слепые» попытки наладить взаимоотношения оборачиваются неудачей.

Во-вторых, узость круга заинтересованных сторон, в особенности когда он поддерживается общими экономическими интересами, порождает попытки его членов спасти компанию, что только усугубляет негативные последствия. Почему так происходит? Потому что участники этого круга разделяют *единый взгляд* на одни и те же проблемы. Как следствие, в своих попытках спасти компанию они высказывают мнение, которое уже и так раздражает обеспокоенные заинтересованные стороны. К примеру, неудачными оказались попытки С.Джобса встать на защиту электронного гиганта Foxconn, фабрика которого печально прославилась суицидами рабочих. Причиной суицидов послужили деспотичные условия работы. Однако в своем выступлении Джобс связал понятие *sweatshop* (слово, которым в английском языке обозначают экстремальную эксплуатацию работников) с обычными плохими условиями работы. Он также заметил, что уровень суицидов на фабрике Foxconn (в период нескольких дней) существенно меньше, чем в США (за год), и поэтому «волноваться не о чем» [Xu, Li, 2013]. В итоге негативное освещение Foxconn в СМИ только увеличилось. Репутации компании Foxconn был нанесен дополнительный ущерб, а цена акции упала настолько, что даже не обеспокоенные ранее акционеры Foxconn потребовали от компании принятия мер.

Следует отметить, что узкий круг заинтересованных сторон, как правило, обусловлен доминированием экономических критериев принятия решений [Crilly, Sloan, 2012; Huang, Su, 2009; Grolin, 1988].

Содержание посткризисной коммуникации. Заполнение содержания посткризисной коммуникации информацией о благотворительности вместо предоставления релевантной информации о произошедшем ЧНС только

увеличивает негативную реакцию заинтересованных сторон. Информация об организации детских конкурсов, мероприятий в честь памяти ветеранов войны и т.п., конечно, может подчеркнуть позитивные «черты характера» фирмы, но только в спокойное, докризисное время. В посткризисной ситуации она рассматривается заинтересованными сторонами как *нерелевантная* и не дает оснований полагать, что менеджеров заботит то, что произошло [Zavyalova et al., 2012].

Принятие ответственности за произошедшее ЧНС. Даже если юридически компания не несет ответственности за произошедшее, *непринятие ответственности* не является мудрым решением в плане уменьшения косвенных убытков. Как отмечает [Benoit, 1997] (цит. по: [Xu, Li, 2013]), значение имеет не то, действительно ли компания ответственна за кризис, а то, *воспринимается* ли она как ответственная за кризис. Организации, которые не признают или отрицают ответственность, только увеличивают негативную реакцию заинтересованных сторон [King III, 2002; van Tulder, van der Zwart, 2005]. Аналогичным образом, усилия менеджмента по *перекладыванию ответственности и поиска виновных* не приводят к успеху в управлении косвенными убытками [Ferrell, Fraedrich, 1997].

Проявление эмоций. Безэмоциональность является неадекватной практикой в плане уменьшения косвенных убытков. Чрезвычайные негативные события имеют тенденцию вызывать *эмоциональную* реакцию заинтересованных сторон. Как следствие, от компании также ожидается проявление определенных эмоций [Sandman, 1993]. Поэтому, когда вместо сопереживания, сочувствия и выражения сожаления о произошедшем менеджеры указывают на то, что «потребители заплатят за очистку разлившейся нефти более высокими ценами за газ», негативная реакция только увеличивается [Ferrell, Fraedrich, 1997].

Характер отношений с заинтересованными сторонами. *Избегание диалога и нежелание идти на контакт* являются верными способами усилить негативную реакцию заинтересованных сторон. В критической ситуации у заинтересованных сторон возникают вопросы, на которые им хотелось бы получить ответы. В отсутствие прямых ответов негативная реакция заинтересованных сторон только увеличивается. Это хорошо прочувствовала на себе компания Dow Chemical Canada в 1985 г. после того, как исполнительный директор взял слово со всех сотрудников не говорить с журналистами и не давать никаких комментариев о произошедшем разливе 11 000 литров перхлорэтилена в реку [Sandman, 1993].

Еще одним аспектом неадекватных отношений с заинтересованными сторонами выступает *недостаток прозрачности*, проявляющийся в ограниченности предоставляемой компанией информации, низкой степени проверяемости ее действий и т.п. Непрозрачность способствует развитию подо-

зрений о том, что компании *есть что скрывать*. Поэтому, когда менеджеры упорно не раскрывают информацию, негативная реакция заинтересованных сторон только увеличивается [Simola, 2003; Nielsen, Dufresne, 2005; Weitzner, Darroch, 2010].

Неадекватные критерии принятия решений. Если в плане предупреждения ЧНС наиболее неадекватными выступают экономические критерии принятия решений, то в управлении косвенными убытками таковыми являются *легалистические критерии*, направленные на уменьшение возможных юридических взысканий. По сути, легалистические критерии сводятся к утверждению о том, что «все, что мы скажем, может быть использовано против нас». Что, как правило, советуют адвокаты своим клиентам? «(1) Ничего не говори; (2) говори как можно меньше и как можно тише; (3) говори как можно меньше, ссылаясь при этом на законы о частной жизни и политику компании; (4) отрицай вину и/или возмущайся тем, что подобные обвинения могли быть сделаны; или (5) перекладывай вину на истца» [Fitzpatrick, Rubin, 1995, p. 22]. Менеджеры организаций, в которой распространены легалистические критерии, по сути, этим и руководствуются, а также склонны считать, что *все, что они скажут, может быть использовано против них* [Huang, Su, 2009; Crilly, Sloan, 2012]. Как следствие, компания предпочитает не идти на контакт с заинтересованными сторонами в посткризисной ситуации, не принимает ответственности, поддерживает недостаток прозрачности и т.п.

Неадекватные элементы организационной культуры. Элементами организационной культуры, существенно затрудняющими уменьшение косвенных убытков компании, являются следующие.

Прагматичная легитимность. С одной стороны, уверенность менеджеров в обладании контролем над окружающей фирму средой обуславливает *неисполнение обещаний*, что способствует увеличению негативной реакции заинтересованных сторон в связи с наступлением ЧНС [MacLean, Behnam, 2010]. С другой стороны, эта прагматичная легитимность препятствует проактивному взаимодействию и вовлечению заинтересованных сторон в докризисном периоде, что также может усугубить ситуацию для компании в критической ситуации. Так, фраза «Мы контролируем СМИ», как правило, предшествует существенным косвенным убыткам в связи с наступлением ЧНС [Pearson, Mitroff, 1993, p. 55].

Отсутствие прозрачности в понимании КСО. Когда понимание менеджерами корпоративной социальной ответственности не подразумевает наличия прозрачности, маловероятно, что в посткризисном периоде компания пойдет на раскрытие информации, которая волнует заинтересованные стороны [Simola, 2003]. Иными словами, если ранее в компании прозрачность в качестве должного поведения не рассматривалась, то менеджеры не будут готовы к предоставлению полной информации.

ПРЕПЯТСТВИЯ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПОКОЕННОСТИ

Чем интересна проблема беспокойности? Несмотря на то что как такового ущерба благосостоянию заинтересованным сторонам может и не быть нанесено, негативная реакция в отношении компании присутствует. Причины, по которым компания может столкнуться с довольно ощутимыми убытками, можно разделить на три группы: неадекватные практики, которые могут казаться менеджерам верным и обоснованным решением; неадекватные подходы к принятию решений, которые хотя и могут не вызывать сомнений в своей рациональности, в действительности лишь усугубляют положение компании; и, наконец, неадекватные элементы организационной культуры.

Неадекватные практики реализации КСО. Решение проблемы беспокойности может быть затруднено практиками, которые не отвечают ожиданиям заинтересованных сторон и поэтому увеличивают их беспокойность, а также практиками, которые не позволяют или затрудняют идентификацию беспокойности на ранних стадиях ее развития. Эти неадекватные практики можно классифицировать по следующим критериям.

Уровень корпоративной социальной ответственности. Уровень КСО сигнализирует заинтересованным сторонам о степени усердия, с которым компания занимается волнующим их вопросом. Соответственно, логично ожидать, что воспринимаемый неадекватный уровень «заботы» будет увеличивать беспокойность заинтересованных сторон. Так, *исполнение КСО в пределах законодательных требований* может стать источником беспокойности заинтересованных сторон, поскольку законодательные требования могут рассматриваться ими как неприемлемые или как недостаточные для управления тем или иным риском, угрожающим их благосостоянию [Sharma, Henriques, 2005]. *Практика КСО в пределах рекомендаций стандартов и сертификатов* также может усилить беспокойность заинтересованных сторон, обуславливая восприятие того, что в действительности компания не интересуется существующей проблемой, а стремится лишь к минимально возможному или — хуже — предпочитает сделать косметический ремонт вместо реального [Gilbert, Rasche, 2008]. Наконец, в условиях, когда заинтересованные стороны ожидают негативного влияния компании на их благосостояние, *исполнение корпоративной благотворительности вместо ответственного ведения основных операций* может заставить задуматься о том, не пытается ли компания отвлечь их внимание от реальных проблем [Jo, Na, 2012].

Содержание коммуникационных практик. Определенное наполнение внешней коммуникации также может стать источником беспокойности заинтересованных сторон. Так, акцентирование внимания на *соблюдении законодательных требований* или *рекомендаций стандартов* и даже *получение сертификации* не уменьшают беспокойности заинтересованных сторон

возможным негативным влиянием компании [Eaton, 2008; Gilbert, Rasche, 2008]. Это связано с тем, что уровень предпринимаемых усилий, на который пытается обратить внимание компания, рассматривается заинтересованными сторонами как недостаточный. Так, в 2011 г. оказались неуспешными попытки финской компании Neste Oil, изготавливающей дизельное топливо из растительных масел, повлиять на жесткую критику международных экологических организаций посредством активного информирования о прохождении специальной сертификации по устойчивому использованию пальмового масла. Обеспокоенность экологических НКО не уменьшилась. С их позиции, «...сертификация не предотвращает уничтожение тропических лесов или других проблем, экологические и социальные критерии сертификации слабы, а производители регулярно нарушают даже эти смутные правила... Сертификация создает иллюзию использования пальмового масла в соответствии с критериями устойчивого развития (sustainable palm oil)» [FAQ on Palm Oil and Biofuels, 2011].

Аналогично обеспокоенность заинтересованных сторон только увеличивается, когда компания предоставляет информацию о корпоративной благотворительности, *в то время как* ее проекты вызывают противоречивую реакцию. Негативная реакция может быть тем более заметна, если компания попытается представить практики корпоративной благотворительности в качестве *дополнительной* причины в пользу одобрения принимаемых ею решений [Hull, Rothenberg, 2008].

Характер отношений с заинтересованными сторонами. Недостаток прозрачности — крайне скупое предоставление релевантной информации и ограниченные возможности проверить действия компании — естественным образом увеличивает обеспокоенность заинтересованных сторон. Это заставляет заинтересованные стороны сомневаться в том, занимается ли компания управлением рисками (реализацию которых они предполагают) должным образом. Кроме того, недостаток прозрачности может способствовать развитию подозрений относительно *коррупционных действий компании*, что только увеличивает обеспокоенность заинтересованных сторон. «Когда прозрачности не хватает, коррупция подозревается чаще всего» [Claasen, Roloff, 2012, p. 391].

Другим аспектом неадекватных отношений с заинтересованными сторонами является *формальный подход к диалогу*, когда компания руководствуется *уже принятым* решением, что очевидно не может дать ожидаемого результата в плане управления проблемой обеспокоенности. Формальный подход к диалогу может проявляться, например, в том, что диалог будет исполнен «в той мере, в которой этого будет достаточно для того, чтобы сказать совету директоров, что диалог с заинтересованными сторонами проведен» [Laasonen, 2012, p. 197]. Либо в ситуации, когда к диалогу будут

приглашены лишь «представители специализированных организаций и предприятий», поддерживающих позицию компании, а общественные экологические организации допущены не будут (что можно было наблюдать в отношении Штокмановского газового месторождения в 2009–2010 гг.). При этом формальное отношение к диалогу может иметь долгосрочные негативные последствия: когда обеспокоенность заинтересованных сторон достигнет своего пика и менеджмент начнет осознавать необходимость диалога, провести его будет крайне сложно из-за потери доверия заинтересованных сторон. Так возникает *проблема неучастия* [Laasonen, 2012] — ситуация, когда заинтересованные стороны не верят, что компания готова изменять или хотя бы корректировать свои решения по результатам диалога, и поэтому не принимают участия в диалоге. Поскольку диалог невыносим без участников, то решение конфликта может надолго зайти в тупик.

Круг заинтересованных сторон. Узость круга заинтересованных сторон существенно усложняет управление проблемой обеспокоенности. Во-первых, источник ее возникновения остается вне поля зрения компании (в соответствии с [Hart, Sharma, 2004], проблема обеспокоенности зарождается где-то на периферии — среди нелегитимных, слабых и прочих кажущихся менеджерам «нерелевантными» заинтересованных сторон). Во-вторых, компания оказывается неподготовленной к взаимодействию с новыми заинтересованными сторонами, которые могут проявляться по мере развития проблемы обеспокоенности [Huang, Su, 2009]. В-третьих, складываются ситуации, когда члены «узкого круга» пытаются спасти компанию, повторяя аргументы, которые и так вызывают обеспокоенность заинтересованных сторон [Grolin, 1998] и лишь усугубляют положение компании.

Схема предписания значимости. Предписание значимости заинтересованным сторонам *на основе их силы* не может принести ожидаемого результата в решении проблемы обеспокоенности. Атрибуты заинтересованных сторон имеют тенденцию меняться во времени [Mitchell, Agle, Wood, 1997], они не статичны. Слабые заинтересованные стороны могут стать сильными, например, за счет создания альянса с влиятельной группой лиц [Hendry, 2005]. Поэтому возможность «схватить» развитие проблемы обеспокоенности на ранних стадиях вряд ли будет существенной, если менеджеры предписывают значимость заинтересованным сторонам с учетом их силы [Hart, Sharma, 2004]. По схожим причинам *предписание значимости заинтересованным сторонам на основе воспринимаемой легитимности их самих или их позиции* также не может способствовать решению проблемы обеспокоенности [Eesley, Lenox, 2006].

Неадекватные критерии принятия решений. Неадекватным в плане управления проблемой обеспокоенности является *узкоспециальный подход к принятию решений* (engineering-oriented mode of decision making, technical/

managerial approach), основывающийся на предположении о существовании объективных критериев или оценок. В частном случае принятие этого предположения в качестве основополагающего отражается в преобладании научно-технической оценки риска над моральной. Тогда рискованность действий компании с точки зрения ее негативного воздействия на заинтересованные стороны определяется научно-техническими и вероятностными характеристиками, нежели такими факторами, как подверженность риску уязвимых групп населения, отложенность негативного эффекта во времени, отсутствие независимого контроля и т.п. Эти характеристики рассматриваются как факторы *воспринимаемого* риска, как неверные суждения. Так возникает и поддерживается несогласие между компанией и заинтересованными сторонами.

Желание разъяснить заинтересованным сторонам, что они воспринимают ситуацию неверно. Узкоспециальный подход к принятию решений поддерживает в менеджерах *желание разъяснить заинтересованным сторонам, что они воспринимают ситуацию неверно.* В перспективе это только усугубляет проблему обеспокоенности и не способствует решению конфликта [Sandman, 1993; Hermansson, Hansson, 2007]. Так, в 2014 г., комментируя оппозицию *15 населенных пунктов* Ижемского района Республики Коми, возмущенных бурением нефти в непосредственной близости от их домов, начальник управления региональных коммуникаций компании ОАО «ЛУКОЙЛ» заявил, что «местные жители видят проблемы не в том свете, в каком следовало бы» [Конфликт Лукойла и коми-ижемцев..., 2014].

Технический диалог. Узкоспециальный подход к принятию решений делает менеджеров неготовыми к диалогу во имя выяснения реального источника обеспокоенности. Так, анализируя поведение компании Shell в африканских странах, Дж. Фринас [Frynas, 2005] пришел к выводу, что менеджеры с техническим образованием склонны рассматривать взаимодействие с заинтересованными сторонами как очередное техническое задание (engineering exercise). Согласно ему, для менеджеров с техническим типом мышления характерно стремление к мгновенному результату — составлению списка требований обеспокоенных местных жителей, ускорению темпа встреч с местным сообществом и т.п. Привычный им технический подход, по мнению автора, делает менеджеров неспособными проводить долгое время в обсуждении реальных источников обеспокоенности в целях достижения согласия относительно фундаментальных ценностей и норм поведения.

Убежденность менеджеров в отсутствии необходимости анализировать общественное мнение. Как настаивают М. Хакман и Д. Саммер, когда вера в существование объективных оценок риска возводится в абсолюте, процесс принятия решений не только не учитывает общественное мнение, но и не допускает *необходимости* такого рода анализа, а значит, не может

гарантировать того, что столкновения с негативной реакцией удастся избежать [Nuxham, Summer, 1999].

Неадекватные элементы организационной культуры. Влияние элементов организационной культуры в большей степени проявляется именно в управлении проблемой обеспокоенности. Как будет показано далее, определенная концептуализация менеджерами взаимоотношений фирмы и общества или КСО как таковой может препятствовать управлению проблемой обеспокоенности.

Неадекватная концептуализация взаимоотношений фирмы и общества. Так, если менеджеры концептуализируют взаимоотношения фирмы и общества как *ориентированные на фирму (firm-centric)* и ставят во главу угла экономический рост, то диапазон заинтересованных сторон вряд ли выйдет за пределы необходимого для производственной функции, улучшение показателей КСО будет рассматриваться преимущественно как дополнительные затраты, а соблюдение законодательных требований восприниматься в качестве барьера на пути к достижению рыночной силы и эффективности [Crilly, Sloan, 2012]. Как следствие, возможности справиться с обеспокоенностью заинтересованных сторон на ранних стадиях будут ограничены.

Сознательно узкое понимание экологической ответственности. Если из всех возможных интерпретаций экологической ответственности менеджеры предпочитают *предотвращение загрязнений*, то, скорее всего, в качестве наиболее важных заинтересованных сторон они выделяют правительство и регулирующие органы [Buysse, Verbeke, 2003] и потому вряд ли будут готовы столкнуться с обеспокоенностью экологических некоммерческих организаций.

ФАКТОРЫ АДЕКВАТНЫХ ПРАКТИК РЕАЛИЗАЦИИ КСО

Проведенный выше анализ помогает обосновать факторы адекватных практик реализации КСО — доминирующие подходы к принятию решений и элементы организационной культуры, которые скорее могут поспособствовать предупреждению чрезвычайных негативных событий, уменьшению их косвенных убытков (в случае наступления этих событий), а также управлению обеспокоенностью заинтересованных сторон.

Моральные критерии принятия решений. Принятие решений на основе моральных критериев подразумевает, что менеджеры руководствуются интересами более высокого порядка и готовы поступить как должно. Предполагается, что при доминировании моральных критериев в процессе принятия решений должны обеспечиваться надлежащие исполнение превентивных мер и ответ на обеспокоенность заинтересованных сторон (например, предоставление полной информации, исключение формального отношения к диалогу и т.п.). С этой позиции доминирование в процессе принятия решений моральных критериев над остальными возможными критериями

должно способствовать предупреждению ЧНС, уменьшению их косвенных убытков (в случае наступления этих событий) и решению проблемы обеспечения заинтересованных сторон.

Широкая интерпретация КСО. Здесь необходимо обратить внимание на два вывода, которые особым образом подчеркиваются в литературе по КСО. Первый вывод состоит в том, что в целях предотвращения чрезвычайных негативных событий КСО следует трактовать как *нахождение креативного решения по исполнению ответственности в отношении различных заинтересованных сторон, несмотря на расходящиеся или конфликтные цели и потребности* [Grolin, 1998; Drennan, 2004; Simola, 2005; Vandekerckhove, Tsahuridu, 2010]. Второй вывод касается проблемы беспокойства и формулируется следующим образом: в целях управления беспокойством заинтересованных сторон КСО следует трактовать как *ответственность за общество* [Grolin, 1998]. Такая широкая интерпретация КСО отнюдь не подразумевает, что корпорация несет ответственность только перед теми заинтересованными сторонами, на которые ее действия или решения оказывают осязаемое негативное влияние (tangible). Напротив, согласно Дж. Гролину [Grolin, 1998], в этом случае организация будет готова стоять на защите важных для общества ценностей и руководствоваться ими в принятии решений. Причем для ТНК, действия и решения которой очевидным образом способны оказать влияние на ход развития общества в мировом масштабе, понятие «общество» также не должно иметь национальных границ. К такому заключению Гролин [Grolin, 1998] пришел по результатам анализа постигшей компанию Shell-UK неудачи с принятием решения о затоплении неиспользуемой нефтяной платформы Brent Spar. Компания понесла чудовищные финансовые и нефинансовые потери и, в частности, чуть не потеряла весь рынок в Германии. Это последнее обстоятельство произошло из-за неучета важных для немцев ценностей. Журналисты The Guardian шутили: как же можно ожидать, что немцы будут молчать, если крупная нефтяная компания собирается затопить свой мусор в море, когда их с почти религиозным фанатизмом приучают сортировать свой.¹

Разумное сомнение по поводу обладания полным контролем над окружающей действительностью. Капитан «Титаника», уверенный в непотоп-

¹ Показательно, что позиция [Grolin, 1998] относительно адекватности широкой трактовки КСО с точки зрения управления беспокойством подкрепляется результатами эмпирических исследований [Buysse, Verbeke, 2003; Crilly, Sloan, 2012]. Согласно данным исследованиям, действительно, чем обширнее менеджеры трактуют корпоративную социальную ответственность или цели компании в обществе, тем к большим заинтересованным сторонам компания будет проявлять внимание. Если, к примеру, компания нацелена на достижение *лидерства по охране окружающей среды*, то таким вторичным заинтересованным сторонам, как НКО, будет

ляемости корабля, повел корабль в область льдов [Perrow, 2009]. Все респонденты исследования [Pearson, Mitroff, 1993] — исполнительные директора компаний — обозначали в качестве основной причины кризиса, с которыми столкнулись их организации (будь то реальное происшествие или обеспокоенность заинтересованных сторон, обернувшаяся репутационным скандалом), уверенность в контролируемости окружающей действительности или желательных исходов. К аналогичным выводам приходят практики и теоретики проблемно-ориентированного менеджмента [Jaques, 2000]. Об этом писали классики организационной теории, занимающиеся исследованием причин реальных ЧНС [Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 1999]. Они настаивали на том, что в организации должны быть нормы и ценности, направленные на *сдерживание* ощущений самоуверенности, самоэффективности и высокомерия. С позиции концепции КСО отказ от идеи контролируемости означает следующее: компания *допускает возможность* того, что у штурвала может стоять не только она одна. И это осознание способно привести к более продуктивным результатам в плане предупреждения чрезвычайных негативных событий и управления обеспокоенностью заинтересованных сторон.

ВЫВОДЫ

В статье продемонстрированы возможные причины наступления чрезвычайных негативных событий и обеспокоенности заинтересованных сторон. *Первой* причиной являются так называемые неадекватные практики реализации КСО, которые могут казаться менеджерам обоснованными и приемлемыми, но в действительности приводят к результату, обратному ожидаемому. Наиболее значимые выводы в отношении подобных практик состоят в следующем. Прежде всего исполнение корпоративной благотворительности *вместо* ответственного ведения основных операций и наличие узкого круга заинтересованных сторон не способствуют предотвращению ЧНС и уменьшению косвенных убытков от них, а также решению проблемы обеспокоенности. Кроме того, предписание значимости заинтересованным сторонам или их обеспокоенности на основе воспринимаемой силы, легитимности или срочности не является адекватным подходом ни в предупреждении чрезвычайных негативных событий, ни в управлении обеспокоенностью заинтересованных сторон. Наконец, исполнение требований законодательства и рекомендаций стандартов может оказаться неадекватным уровнем КСО с точки зрения предупреждения ЧНС или решения

приписана наибольшая значимость [Buysse, Verbeke, 2003], а экологические активности будут с меньшей степенью вероятности восприниматься как люди неконтролируемые [Crilly, Sloan, 2012], разговаривающие на другом языке и т. п.

проблемы обеспокоенности, а формальный подход и невыполнение сделанных обещаний — неадекватной степенью исполнения.

Второй причиной наступления чрезвычайных негативных событий и обеспокоенности заинтересованных сторон является определенная направленность доминирующих критериев принятия решений. Так, неадекватным для предупреждения ЧНС является доминирование экономических критериев в принятии решений. Уменьшение косвенных потерь существенно затрудняет доминирующее положение легалистических критериев, тогда как в решении проблемы обеспокоенности неадекватной является приоритизация узкоспециального подхода к принятию решений.

Третьей причиной выступает наличие определенных элементов организационной культуры. Так, уверенность менеджеров в обладании контролем над окружающей их действительностью и неадекватная интерпретация корпоративной социальной ответственности не способствуют предупреждению ЧНС, уменьшению их косвенных убытков и решению проблемы обеспокоенности.

В процессе анализа было показано, что факторами предупреждения чрезвычайных негативных событий, уменьшения их косвенных убытков и управления обеспокоенностью заинтересованных сторон являются доминирование моральных критериев принятия решений, широкая интерпретация корпоративной социальной ответственности, а также разумное сомнение по поводу обладания полным контролем над окружающей действительностью.

В целом результаты проведенного анализа свидетельствуют о наличии тесной взаимосвязи риска и корпоративной социальной ответственности. Проблема обеспокоенности заинтересованных сторон как одно из направлений исследований по тематике риска и корпоративной социальной ответственности разработана в меньшей степени, в связи с чем целесообразно дальнейшее проведение соответствующего эмпирического анализа.

Литература

- Бек У.* Общество риска. На пути к другому модерну. М.: Прогресс-Традиция, 2000.
- Горно-металлургическая компания «Норильский никель»:* влияние на окружающую среду и здоровье людей // Доклад объединения Bellona. 2010. URL: <http://www.bellona.ru/> (дата обращения: 22.01.2015).
- Конфликт* Лукойла и коми-ижемцев переходит в стадию переговоров // Гринпис России. 2014. URL: <http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/blogs/greenplanet/-/blog/48950/> (дата обращения: 17.01.2015).
- Ошибки* Олимпиады // WWF России. 2015. URL: <http://www.wwf.ru/about/positions/sochi2014> (дата обращения: 22.01.2015).
- Armstrong R. W., Williams R. J., Barrett J. D.* The Impact of Banality, Risky Shift and Escalating Commitment on Ethical Decision Making // Journal of Business Ethics. 2004. Vol. 53. N 4. P. 365–370.

- Basu K., Palazzo G. Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking // *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33. N 1. P. 122–136.
- Beierle T. C. The Quality of Stakeholder-Based Decisions // *Risk Analysis*. 2002. Vol. 22. N 4. P. 739–749.
- Benoit W. Image Repair Discourse and Crisis Communication // *Public Relations Review*. 1997. Vol. 23. N 2. P. 177–186.
- Buysse K., Verbeke A. Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective // *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24. N 5. P. 453–470.
- Carey J. M., Beilin R., Boxshall A., Burgman M. A., Flander L. Risk-Based Approaches to Deal with Uncertainty in a Data-Poor System: Stakeholder Involvement in Hazard Identification for Marine National Parks and Marine Sanctuaries in Victoria, Australia // *Risk Analysis*. 2007. Vol. 27. N 1. P. 271–281.
- Claasen C., Roloff J. The Link between Responsibility and Legitimacy: The Case of De Beers in Namibia // *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 107. N 3. P. 379–398.
- Clarke L. *Mission Improbable: Using Fantasy Documents to Tame Disaster*. Chicago: University of Chicago Press, 1999.
- Clarke L., Short Jr. J. F. Social Organization and Risk: Some Current Controversies // *Annual Review of Sociology*. 1993. Vol. 19. N 1. P. 375–399.
- Crane A., Matten D. *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: Oxford University Press, 2010.
- Crilly D., Sloan P. Enterprise Logic: Explaining Corporate Attention to Stakeholders From the «Inside-Out» // *Strategic Management Journal*. 2012. Vol. 33. N 10. P. 1174–1193.
- Doyle E. M., Hughes J. F., Glaister K. W. Linking Ethics and Risk Management in Taxation: Evidence from an Exploratory Study in Ireland and the UK // *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 86. N 2. P. 177–198.
- Drennan L. T. Ethics, Governance and Risk Management: Lessons from Mirror Group Newspapers and Barings Bank // *Journal of Business Ethics*. 2004. Vol. 52. N 3. P. 257–266.
- Eaton M. L. Managing the Risks Associated with Using Biomedical Ethics Advice // *Journal of Business Ethics*. 2008. Vol. 77. N 1. P. 99–109.
- Eesley C., Lenox M. J. Firm Responses to Secondary Stakeholder Action // *Strategic Management Journal*. 2006. Vol. 27. N 8. P. 765–781.
- Erikson K. *Everything in Its Path*. N. Y.: Simon & Schuster, 1976.
- FAQ on Palm Oil and Biofuels // Greenpeace Finland. 2011. URL: <http://www.greenpeace.org/finland/en/What-we-do/Neste-Oil--driving-rainforest-destruction/FAQ-on-palm-oil-and-biofuels/> (дата обращения: 17.01.2015).
- Ferrell O. C., Fraedrich J. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Boston: Houghton Mifflin College Div., 1997.
- Fitzpatrick K. R., Rubin M. S. Public Relations vs. Legal Strategies in Organizational Crisis Decisions // *Public Relations Review*. 1995. Vol. 21. N 1. P. 21–33.
- Francis R., Armstrong A. Ethics as a Risk Management Strategy: The Australian Experience // *Journal of Business Ethics*. 2003. Vol. 45. N 4. P. 375–385.
- Frynas J. G. The False Developmental Promise of Corporate Social Responsibility: Evidence from Multinational Oil Companies // *International Affairs*. 2005. Vol. 81. N 3. P. 581–598.

- Gilbert D. U., Rasche A.* Opportunities and Problems of Standardized Ethics Initiatives: A Stakeholder Theory Perspective // *Journal of Business Ethics*. 2008. Vol. 82. N 3 P. 755–777.
- Grolin J.* Corporate Legitimacy in Risk Society: The Case of Brent Spar // *Business Strategy and the Environment*. 1998. Vol. 7. N 4. P. 213–222.
- Hart S. L., Sharma S.* Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination // *Academy of Management Executive*. 2004. Vol. 18. N 1. P. 7–18.
- Hart S. M.* The Crash of Cougar Flight 491: A Case Study of Offshore Safety and Corporate Social Responsibility // *Journal of Business Ethics*. 2013. Vol. 113. N 3. P. 519–541.
- Heimann C. F.* *Acceptable Risks: Politics, Policy, and Risky Technologies*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1997.
- Hendry J. R.* Stakeholder Influence Strategies: An Empirical Exploration // *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 61. N 1. P. 79–99.
- Hermansson H., Hansson S. O.* A Three-Party Model Tool for Ethical Risk Analysis // *Risk Management*. 2007. Vol. 9. N 3. P. 129–144.
- Hine J. A., Preuss L.* «Society Is out There, Organisation Is in Here»: On the Perceptions of Corporate Social Responsibility Held by Different Managerial Groups // *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 88. N 2. P. 381–393.
- Holder-Webb L., Cohen J.* The Cut and Paste Society: Isomorphism in Codes of Ethics // *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 107. N 4. P. 485–509.
- Huang Y. H., Su S. H.* Public Relations Autonomy, Legal Dominance and Strategic Orientation as Predictors of Crisis Communicative Strategies // *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 86. N 1. P. 29–41.
- Hull C. E., Rothenberg S.* Firm Performance: The Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation // *Strategic Management Journal*. 2008. Vol. 29. N 7. P. 781–789.
- Huxham M., Sumner D.* Emotion, Science and Rationality: The Case of the «Brent Spar» // *Environmental Values*. 1999. Vol. 8. N 3. P. 349–368.
- Jaques A.* *Don't Just Stand There: The Do-It Plan for Effective Issue Management*. Victoria, Australia: Issue Outcomes, 2000.
- Jo H., Na H.* Does CSR Reduce Firm Risk? Evidence from Controversial Industry Sectors // *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 110. N 4. P. 441–456.
- Kallenberg K.* Operational Risk Management in Swedish Industry: Emergence of a New Risk Paradigm // *Risk Management*. 2009. Vol. 11. N 2. P. 90–110.
- King III G.* Crisis Management and Team Effectiveness: A Closer Examination // *Journal of Business Ethics*. 2002. Vol. 41. N 3. P. 235–249.
- Kreiner G. E., Ashforth B. E., Sluss D. M.* Identity Dynamics in Occupational Dirty Work: Integrating Social Identity and System Justification Perspectives // *Organization Science*. 2006. Vol. 17. N 5. P. 619–636.
- Laasonen S.* *Corporate Responsibility Guaranteed by Dialogue? Examining the Relationship between the NGOs and Business*. PhD thesis, Turku School of Economics. Turku: Uniprint, 2012.
- Lawrence D. Y., Pazzaglia F., Sonpar K.* The Introduction of a Non-Traditional and Aggressive Approach to Banking: The Risks of Hubris // *Journal of Business Ethics*. 2011. Vol. 102. N 3. P. 401–420.

- Li J., Tang Y.I.* CEO Hubris and Firm Risk Taking in China: The Moderating Role of Managerial Discretion // *Academy of Management Journal*. 2010. Vol. 53. N 1. P. 45–68.
- Linsley Ph. M., Slack R.E.* Crisis Management and an Ethic of Care: The Case of Northern Rock Bank // *Journal of Business Ethics*. 2013. Vol. 113. N 2. P. 285–295.
- MacLean T.L., Behnam M.* The Dangers of Decoupling: The Relationship between Compliance Programs, Legitimacy Perceptions, and Institutionalized Misconduct // *Academy of Management Journal*. 2010. Vol. 53. N 6. P. 1499–1520.
- Mishina Y., Dykes B.J., Block E.S., Pollock T.G.* Why «Good» Firms Do Bad Things: The Effects of High Aspirations, High Expectations, and Prominence on the Incidence of Corporate Illegality // *Academy of Management Journal*. 2010. Vol. 53. N 4. P. 701–722.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D. J.* Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts // *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22. N 4. P. 853–886.
- Nielsen R. P., Dufresne R.* Can Ethical Organizational Character Be Stimulated and Enabled?: «Upbuilding» Dialog as Crisis Management Method // *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 57. N 4. P. 311–326.
- Pearson C.M., Mitroff I.I.* From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management // *The Academy of Management Executive*. 1993. Vol. 7. N 1. P. 48–59.
- Perrow C.* *Normal Accidents: Living With High Risk Technologies*. Princeton: Princeton University Press, 2009.
- Sandin P.* Approaches to Ethics for Corporate Crisis Management // *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 87. N 1. P. 109–116.
- Sandman P.M.* *Responding to Community Outrage: Strategies for Effective Risk Communication*. Fairfax, VA: American Industrial Hygiene Association, 1993.
- Schnatterly K.* Increasing Firm Value Through Detection and Prevention of White-Collar Crime // *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24. N 3. P. 587–614.
- Sharma S., Henriques I.* Stakeholder Influences on Sustainability Practices in the Canadian Forest Products Industry // *Strategic Management Journal*. 2005. Vol. 26. N 2. P. 159–180.
- Sigurthorsson D.* The Icelandic Banking Crisis: A Reason to Rethink CSR? // *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 111. N 2. P. 147–156.
- Simola S.* Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management // *Journal of Business Ethics*. 2003. Vol. 46. N 4. P. 351–361.
- Simola S.* Concepts of Care in Organizational Crisis Prevention // *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 62. N 4. P. 341–353.
- Trullen J., Stevenson W.B.* Strategy and Legitimacy. Pharmaceutical Companies' Reaction to the HIV Crisis // *Business and Society*. 2006. Vol. 45. N 2. P. 178–210.
- Turner B.* *Man-Made Disasters*. London: Wykeham, 1978.
- Van Tulder R., Van der Zwart A.* *International Business-Society Management: Linking Corporate Responsibility and Globalization*. Rotterdam: Routledge, 2005.
- Vandekerckhove W., Tsahuridu E.E.* Risky Rescues and the Duty to Blow the Whistle // *Journal of Business Ethics*. 2010. Vol. 97. N 3. P. 365–380.
- Vaughan D.* The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster // *Annual Review of Sociology*. 1999. Vol. 25. N 1. P. 271–305.

- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness // *Research in Organizational Behavior*. 1999. Vol.3. N 1. P.81–123.
- Weitzner D., Darroch J. The Limits of Strategic Rationality: Ethics, Enterprise Risk Management, and Governance // *Journal of Business Ethics*. 2010. Vol.92. N 3. P.361–372.
- Xu K., Li W. An Ethical Stakeholder Approach to Crisis Communication: A Case Study of Foxconn's 2010 Employee Suicide Crisis // *Journal of Business Ethics*. 2013. Vol.117. N 2. P.371–386.
- Zavyalova A., Pfarrer M.D., Reger R.K., Shapiro D.L. Managing the Message: The Effects of Firm Actions and Industry Spillovers on Media Coverage Following Wrongdoing // *Academy of Management Journal*. 2012. Vol.55. N 5. P.1079–1101.

References

- Bek U. *Obshchestvo riska. Na puti k drugomu modernu* (Risk Society. On the Way to Another Modernity). Moscow: Progress-Traditsiya, 2000.
- Gorno-metallurgicheskaya kompaniya «Noril'skij nikel': vliyanie na okruzhayushchuyu sredu i zdorov'e lyudej. Doklad ob"edineniya Bellona (Mining and Metallurgical Company "Norilsk Nickel": The Impact on the Environment and Human Health. Bellona's Report). 2010. URL: <http://www.bellona.ru/> (accessed: 22.01.2015).
- Konflikt Lukojla i komi-izhemtsev perekhodit v stadiyu peregovorov. (The Conflict of Lukoil and the Komi-izhemtsev Passes into a Stage of Negotiations) *Grinpis Rossii*. 2014. URL: <http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/blogs/green-planet/-/blog/48950/> (accessed: 17.01.2015).
- Oshibki Olimpiady (Olympic Games Errors). *WWF Rossii*. 2015. URL: <http://www.wwf.ru/about/positions/sochi2014> (accessed: 22.01.2015).
- Armstrong R. W., Williams R. J., Barrett J. D. The Impact of Banality, Risky Shift and Escalating Commitment on Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*. 2004. Vol.53. N 4. P.365–370.
- Basu K., Palazzo G. Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review*. 2008. Vol.33. N. 1. P.122–136.
- Beierle T. C. The Quality of Stakeholder-Based Decisions. *Risk Analysis*. 2002. Vol.22. N 4. P.739–749.
- Benoit W. Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*. 1997. Vol.23. N 2. P.177–186.
- Buysse K., Verbeke A. Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol.24. N 5. P.453–470.
- Carey J.M., Beilin R., Boxshall A., Burgman M. A., Flander L. Risk-Based Approaches to Deal with Uncertainty in a Data-Poor System: Stakeholder Involvement in Hazard Identification for Marine National Parks and Marine Sanctuaries in Victoria, Australia. *Risk Analysis*. 2007. Vol.27. N 1. P.271–281.
- Claasen C., Roloff J. The Link between Responsibility and Legitimacy: The Case of De Beers in Namibia. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol.107. N 3. P.379–398.
- Clarke L. *Mission Impossible: Using Fantasy Documents to Tame Disaster*. Chicago: University of Chicago Press, 1999.
- Clarke L., Short Jr. J. F. Social Organization and Risk: Some Current Controversies. *Annual Review of Sociology*. 1993. Vol.19. N 1. P.375–399.

- Crane A., Matten D. *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: Oxford University Press, 2010.
- Crilly D., Sloan P. Enterprise Logic: Explaining Corporate Attention to Stakeholders From the «Inside-Out». *Strategic Management Journal*. 2012. Vol. 33. N 10. P. 1174–1193.
- Doyle E. M., Hughes J. F., Glaister K. W. Linking Ethics and Risk Management in Taxation: Evidence from an Exploratory Study in Ireland and the UK. *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 86. N 2. P. 177–198.
- Drennan L. T. Ethics, Governance and Risk Management: Lessons from Mirror Group Newspapers and Barings Bank. *Journal of Business Ethics*. 2004. Vol. 52. N 3. P. 257–266.
- Eaton M. L. Managing the Risks Associated with Using Biomedical Ethics Advice. *Journal of Business Ethics*. 2008. Vol. 77. N 1. P. 99–109.
- Eesley C., Lenox M. J. Firm Responses to Secondary Stakeholder Action. *Strategic Management Journal*. 2006. Vol. 27. N 8. P. 765–781.
- Erikson K. *Everything in Its Path*. New York: Simon & Schuster, 1976.
- FAQ on Palm Oil and Biofuels. *Greenpeace Finland*. 2011. URL: <http://www.greenpeace.org/finland/en/What-we-do/Neste-Oil--driving-rainforest-destruction/FAQ-on-palm-oil-and-biofuels/> (accessed: 17.01.2015).
- Ferrell O. C., Fraedrich J. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Boston: Houghton Mifflin College Div., 1997.
- Fitzpatrick K. R., Rubin M. S. Public Relations vs. Legal Strategies in Organizational Crisis Decisions. *Public Relations Review*. 1995. Vol. 21. N 1. P. 21–33.
- Francis R., Armstrong A. Ethics as a Risk Management Strategy: The Australian Experience. *Journal of Business Ethics*. 2003. Vol. 45. N 4. P. 375–385.
- Frynas J. G. The False Developmental Promise of Corporate Social Responsibility: Evidence from Multinational Oil Companies. *International Affairs*. 2005. Vol. 81. N 3. P. 581–598.
- Gilbert D. U., Rasche A. Opportunities and Problems of Standardized Ethics Initiatives: A Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*. 2008. Vol. 82. N 3. P. 755–777.
- Grolin J. Corporate Legitimacy in Risk Society: The Case of Brent Spar. *Business Strategy and the Environment*. 1998. Vol. 7. N 4. P. 213–222.
- Hart S. L., Sharma S. Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. *Academy of Management Executive*. 2004. Vol. 18. N 1. P. 7–18.
- Hart S. M. The Crash of Cougar Flight 491: A Case Study of Offshore Safety and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2013. Vol. 113. N 3. P. 519–541.
- Heimann C. F. *Acceptable Risks: Politics, Policy, and Risky Technologies*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1997.
- Hendry J. R. Stakeholder Influence Strategies: An Empirical Exploration. *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 61. N 1. P. 79–99.
- Hermansson H., Hansson S. O. A Three-Party Model Tool for Ethical Risk Analysis. *Risk Management*. 2007. Vol. 9. N 3. P. 129–144.
- Hine J. A., Preuss L. «Society Is out There, Organisation Is in Here»: On the Perceptions of Corporate Social Responsibility Held by Different Managerial Groups. *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 88. N 2. P. 381–393.
- Holder-Webb L., Cohen J. The Cut and Paste Society: Isomorphism in Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 107. No. 4. P. 485–509.

- Huang Y.H., Su S.H. Public Relations Autonomy, Legal Dominance and Strategic Orientation as Predictors of Crisis Communicative Strategies. *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 86. N 1. P. 29–41.
- Hull C.E., Rothenberg S. Firm Performance: The Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation. *Strategic Management Journal*. 2008. Vol. 29. N 7. P. 781–789.
- Huxham M., Sumner D. Emotion, Science and Rationality: The Case of the «Brent Spar». *Environmental Values*. 1999. Vol. 8. N 3. P. 349–368.
- Jaques A. *Don't Just Stand There: The Do-It Plan for Effective Issue Management*. Victoria, Australia: Issue Outcomes, 2000.
- Jo H., Na H. Does CSR Reduce Firm Risk? Evidence from Controversial Industry Sectors. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 110. N 4. P. 441–456.
- Kallenberg K. Operational Risk Management in Swedish Industry: Emergence of a New Risk Paradigm. *Risk Management*. 2009. Vol. 11. N 2. P. 90–110.
- King III G. Crisis Management and Team Effectiveness: A Closer Examination. *Journal of Business Ethics*. 2002. Vol. 41. N 3. P. 235–249.
- Kreiner G.E., Ashforth B.E., Sluss D.M. Identity Dynamics in Occupational Dirty Work: Integrating Social Identity and System Justification Perspectives. *Organization Science*. 2006. Vol. 17. N 5. P. 619–636.
- Laasonen S. *Corporate Responsibility Guaranteed by Dialogue? Examining the Relationship between the NGOs and Business*. PhD thesis, Turku School of Economics. Turku: Uniprint, 2012.
- Lawrence D.Y., Pazzaglia F., Sonpar K. The Introduction of a Non-Traditional and Aggressive Approach to Banking: The Risks of Hubris. *Journal of Business Ethics*. 2011. Vol. 102. N 3. P. 401–420.
- Li J., Tang Y.I. CEO Hubris and Firm Risk Taking in China: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Academy of Management Journal*. 2010. Vol. 53. N 1. P. 45–68.
- Linsley Ph.M., Slack R.E. Crisis Management and an Ethic of Care: The Case of Northern Rock Bank. *Journal of Business Ethics*. 2013. Vol. 113. N 2. P. 285–295.
- MacLean T.L., Behnam M. The Dangers of Decoupling: The Relationship between Compliance Programs, Legitimacy Perceptions, and Institutionalized Misconduct. *Academy of Management Journal*. 2010. Vol. 53. N 6. P. 1499–1520.
- Mishina Y., Dykes B.J., Block E.S., Pollock T.G. Why «Good» Firms Do Bad Things: The Effects of High Aspirations, High Expectations, and Prominence on the Incidence of Corporate Illegality. *Academy of Management Journal*. 2010. Vol. 53. N 4. P. 701–722.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22. N 4. P. 853–886.
- Nielsen R.P., Dufresne R. Can Ethical Organizational Character Be Stimulated and Enabled?: «Upbuilding» Dialog as Crisis Management Method. *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 57. N 4. P. 311–326.
- Pearson C.M., Mitroff I.I. From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Academy of Management Executive*. 1993. Vol. 7. N 1. P. 48–59.

- Perrow C. *Normal Accidents: Living With High Risk Technologies*. Princeton: Princeton University Press, 2009.
- Sandin P. Approaches to Ethics for Corporate Crisis Management. *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 87. N 1. P. 109–116.
- Sandman P.M. *Responding to Community Outrage: Strategies for Effective Risk Communication*. Fairfax, VA: American Industrial Hygiene Association, 1993.
- Schnatterly K. Increasing Firm Value Through Detection and Prevention of White-Collar Crime. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24. N 3. P. 587–614.
- Sharma S., Henriques I. Stakeholder Influences on Sustainability Practices in the Canadian Forest Products Industry. *Strategic Management Journal*. 2005. Vol. 26. N 2. P. 159–180.
- Sigurthorsson D. The Icelandic Banking Crisis: A Reason to Rethink CSR? *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 111. N 2. P. 147–156.
- Simola S. Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management. *Journal of Business Ethics*. 2003. Vol. 46. N 4. P. 351–361.
- Simola S. Concepts of Care in Organizational Crisis Prevention. *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 62. N 4. P. 341–353.
- Trullen J., Stevenson W.B. Strategy and Legitimacy. Pharmaceutical Companies' Reaction to the HIV Crisis. *Business and Society*. 2006. Vol. 45. N 2. P. 178–210.
- Turner B. *Man-Made Disasters*. London: Wykeham, 1978.
- Van Tulder R., Van der Zwart A. *International Business-Society Management: Linking Corporate Responsibility and Globalization*. Rotterdam: Routledge, 2005.
- Vandekerckhove W., Tsahuridu E.E. Risky Rescues and the Duty to Blow the Whistle. *Journal of Business Ethics*. 2010. Vol. 97. N 3. P. 365–380.
- Vaughan D. The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster. *Annual Review of Sociology*. 1999. Vol. 25. N 1. P. 271–305.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. *Research in Organizational Behavior*. 1999. Vol. 3. N 1. P. 81–123.
- Weitzner D., Darroch J. The Limits of Strategic Rationality: Ethics, Enterprise Risk Management, and Governance. *Journal of Business Ethics*. 2010. Vol. 92. N 3. P. 361–372.
- Xu K., Li W. An Ethical Stakeholder Approach to Crisis Communication: A Case Study of Foxconn's 2010 Employee Suicide Crisis. *Journal of Business Ethics*. 2013. Vol. 117. N 2. P. 371–386.
- Zavyalova A., Pfarrer M.D., Reger R.K., Shapiro D.L. Managing the Message: The Effects of Firm Actions and Industry Spillovers on Media Coverage Following Wrongdoing. *Academy of Management Journal*. 2012. Vol. 55. N 5. P. 1079–1101.

Статья поступила в редакцию 26 ноября 2014 г.

Контактная информация

Вилло Софья Викторовна — аспирант; villo@gsom.pu.ru

Villo Sofia V. — Doctoral Student; villo@gsom.pu.ru