

М.А. ШАБАНОВА

Российский бизнес на пути к более цивилизованному?

Статья 2. Новое поколение деловых людей во взаимодействии с бизнесом и обществом*

В данной статье продолжается обсуждение потенциала, проблем, факторов и барьеров продвижения современного российского бизнеса к более цивилизованному. Движение в этом направлении в значительной степени предопределяет глубину и качество последующих экономических и социальных трансформаций в России и, в свою очередь, само испытывает серьезное воздействие с их стороны. Будучи необычайно многогранной, проблема повышения цивилизованности российского бизнеса пронизывает самые разные отношения ("бизнес–власть", "бизнес–бизнес", "бизнес–общество"), проявляясь в свойствах как сознания, так и реального поведения основных акторов.

В предыдущей статье я рассматривала особенности *делового сознания* и взаимодействий с *властью* новых поколений преуспевающих топ-руководителей [Шабанова, 2008]. Несмотря на старт в более спокойные времена, они, в сравнении со старшими и более опытными коллегами, привносят в деловую жизнь больший прагматизм, большую ситуативность в отношении к законам и большую индифферентность к деловой этике. Релятивизм их делового сознания, если и оставляет какие-то надежды на увеличение доли "цивилизованных" руководителей по мере *естественной* смены поколений, заставляет связывать их прежде всего с *динамикой* сдвигов во *внешней* среде, с которыми сталкиваются (будут сталкиваться) новые поколения деловых людей в своей экономической деятельности. В этом плане исследование характера отношений "бизнес–власть" не прибавляет оптимизма: пока нет весомых оснований рассчитывать на существенное повышение цивилизованности самих властей.

Но, быть может, весьма сильные импульсы к росту цивилизованности российского бизнеса исходят от других акторов, от доминирующих отношений "бизнес–бизнес" и "бизнес–общество"? Если да, то что это за импульсы? Могут ли они противодействовать (и противодействуют ли) неблагоприятным вмешательствам властей в деловую жизнь? Если это противодействие имеет место, то как оно соотносится со стандартами цивилизованного бизнеса?

* Работа выполнена при поддержке Научного фонда Государственного университета – Высшей школы экономики (индивидуальный исследовательский проект № 07-01-99 "Российский бизнес на пути к более цивилизованному? Новое поколение предпринимателей и менеджеров в контексте взаимодействий с властью, бизнесом и обществом").

По сравнению с отношениями "бизнес–власть", горизонтальные отношения "бизнес–бизнес", включая такие их аспекты, как взаимопомощь, деловая репутация, доверие, недобросовестное поведение, проблемы и степень самоорганизации делового сообщества и пр., изучены гораздо меньше. Но знание о них быстро накапливается (см., например, [Шмаров, Полунин, 2003; Дилигенский, 2002; Олейник, 2003; Луков, 2004; Радаев, 1998; Николаев, Ефимов, Марушкина, 2006; Вельтер... 2004; Нещадин, Горин, Нещадина, 2004; Виленский, 2005] и др.). В данном случае весьма полезны обширные научные знания о характере этих отношений в социально-экономических системах, занимающих более продвинутое положение на шкале цивилизованности. Они содержат многочисленные подтверждения позитивного влияния репутации фирм на их рыночные позиции и стоимость ([Gregory, 1991; Marconi, 1996; Smith, 1994; 2003] и др.), представления о каналах, через посредство которых реализуется это воздействие ([Milgrom, Roberts, 1986; Garbett, 1988; Gregory, 1991; Gray, Balmer, 1998; Turban, Cable, 2003] и др.), факторах, влияющих на репутацию [Dowling, 2001; Kitchen, Laurence, 2003], включая взаимосвязь корпоративной репутации и филантропии [Fombrun, Shanley, 1990; Brammer, Millington, 2005], и др.

Появились даже исследования, проясняющие взаимосвязь между корпоративной репутацией, корпоративной филантропией и (что в нашем случае особенно важно) незаконопослушным поведением корпорации. В частности, установлено, что даже в весьма цивилизованных социально-экономических системах, когда такое поведение закономерно вызывает падение репутации, корпоративная филантропия может серьезно снизить степень этого падения [Williams, Barrett, 2000]. Проблемы *этики бизнеса*, выступающие важным индикатором уровня его цивилизованности ([Martens, 2003; Джордж, 2001; Шрадер, 2004] и др.), сегодня вообще превратились в "повсеместный вызов". Несмотря на более цивилизованную бизнес-среду в высокоразвитых странах, столкнувшиеся с этим вызовом сообщества посвящают специальные форумы обсуждению вопросов о прибыльности/неприбыльности этического поведения, формированию "сбалансированных лидеров бизнеса", понимающих взаимосвязи между деловым успехом и социальным развитием, и т.д. ([Fulmer, 2004; Porter, Kramer, 2002] и др.).

Таким образом, проблемы цивилизованности бизнеса сегодня актуальны повсеместно: и в стабильных высокоразвитых, и в трансформирующихся социально-экономических системах. Разница, пожалуй, лишь в акцентах. В первом случае эти проблемы чаще осмысливаются как нежелательные отклонения от неких *уже устоявшихся*, общепринятых, стандартов ведения бизнеса, как поиск конструктивных ответов на новые вызовы среды. А во втором – в контексте продвижения к стандартам цивилизованного бизнеса в условиях *несформированности* общепринятых норм ведения бизнеса, низкой легитимности одних и слабой защищенности других формально-правовых норм, "размытости" нормативного пространства и пр.

Какие же сдвиги в последние годы происходят в российском деловом сообществе? Какие импульсы к более цивилизованному бизнесу исходят (и исходят ли?) от доминирующих отношений "бизнес–бизнес" и "бизнес–общество"? Насколько они серьезны и долговечны? И какие барьеры на пути к более цивилизованному бизнесу воспроизводятся в нем? А главное – каков вклад *нового* поколения топ-руководителей в этот процесс?

Стремясь комплексно осмыслить эту сложную, но весьма актуальную для трансформации российского общества проблему, мы, как и прежде, будем обращаться к одной из наиболее образованных, экономически и социально продвинутых (но в то же время достаточно массовых) групп российского делового сообщества, а именно: к предпринимателям и менеджерам – слушателям программ MBA (Master of Business Administration) Академии народного хозяйства (АНХ) при Правительстве РФ – неоспоримом лидере бизнес-образования высшей ступени в России (опрос май–июнь 2006 г., 1445 чел.). На мой взгляд, принадлежащие к этой общности относительно молодые, образованные, амбициозные и преуспевающие экономические акторы скорее других способны стать проводниками *цивилизованного* бизнеса в России, а также вы-

ступить *авторитетными экспертами* по состоянию и тенденциям изменения современной деловой среды в интересующем нас направлении. Кроме того, для получения более надежных оценок я буду иметь в виду только ту часть респондентов, которые являются *руководителями высшего звена* (60%): генеральными директорами и их заместителями, директорами и их заместителями, руководителями филиалов и прочими топ-менеджерами, причем не всех, а только тех, кто занят в бизнесе не менее четырех лет¹.

Как и в первой статье, для оценки оправданности все еще сильных надежд на становление цивилизованного бизнеса в России по мере *естественной смены поколений*, наряду с широкой интерпретацией *нового поколения деловых людей*, я буду обращаться и к более строгим критериям – возрастному и стажевому. Возрастная граница в 35 лет подразделяет деловых людей на, как правило, не имевших или, напротив, имевших опыт работы в дореформенный период. А стажевая граница в 9 лет позволяет выявить особенности делового сознания и поведения респондентов, пришедших в бизнес преимущественно после дефолта 1998 г., а следовательно, функционировавших в относительно более благоприятных условиях, чем в период первоначального накопления капитала и "борьбы без правил". Если же даже у этих групп не окажется ни готовности, ни ресурсов для движения к более цивилизованному бизнесу, то вряд ли можно ожидать в обозримой перспективе их появления у акторов, менее ресурсных, менее образованных и социализировавшихся в менее благоприятных условиях.

Новое поколение деловых людей о характере сдвигов во взаимодействиях "бизнес–бизнес"

Благоприятные импульсы в сторону движения к более цивилизованному бизнесу в России сегодня исходят не столько от властей разных уровней, сколько от самого делового сообщества, постепенно развивающегося и укрепляющегося. Прежде всего необходимо отметить, что наши преуспевающие топ-руководители функционируют в тех секторах рынка, где в последние годы имел место *рост конкуренции* (на него указали 79% респондентов)².

То, что ответом хозяйствующих субъектов на вызовы более конкурентной деловой среды стало наращивание бизнес-образования, отражает другой важный сдвиг в российском деловом сообществе – рост общего уровня его *профессионализма* (на него указали 62% топ-руководителей). Это, в свою очередь, предъявляет новые (более высокие) требования к сохранению и повышению *личной конкурентоспособности* экономических акторов на рынке труда. Примечательно, что среди наших респондентов,

¹ Напомню: средний возраст наших топ-руководителей – 35,6 лет, 23% – не старше 30 лет, 54% – не старше 35, 80% – не старше 40 лет. Средний стаж работы в бизнесе – 10,7 лет, в том числе у 34% – менее 9 лет, а у 66% – 9 лет и более. Все обучаются по программам МВА в АНХ при Правительстве РФ, многие (42%) стажировались в последние пять лет в других местах, в том числе 24,5% – за рубежом. Все респонденты занимают *высшие* должностные позиции в фирмах и, как правило, высоко оценивают достигнутый экономический и социальный статус, уровень реализации способностей, делового успеха и индивидуальной адаптации в современной бизнес-среде. Более половины (53%) отнесли себя к социальным слоям *выше* среднего, а 41% – к среднему слою. Абсолютное большинство (81%) оценили свою деловую активность в последние годы как очень успешную или успешную (16% – как недостаточно успешную); 61% вошли в группу *высокоадаптированных*, а 37% – *среднеадаптированных* (см. [Шабанова, 2008]).

² И хотя они руководят фирмами, которые сегодня в большинстве своем сохраняют весьма крепкие позиции на оси конкурентоспособности продукции (69% оценили их в четыре–пять баллов из пяти), почти 80% топ-руководителей обратились к наращиванию ресурса бизнес-образования именно для того, чтобы еще больше упрочить рыночные позиции своих фирм, повысить их конкурентоспособность ("расширить сферу деятельности, открыть новые горизонты для фирмы", "обеспечить фирме лидерские позиции на своем секторе рынка").

имеющих солидный стаж работы в бизнесе как таковом (в среднем – 10,7 лет), немало тех, кто являются "новичками" в занимаемой ныне *должности*.

Так, почти половина топ-руководителей пребывает в нынешней должности не более трех лет (в том числе 32% – один–два года). Занятие более высокой должностной позиции предъясвляет новый и все более серьезный спрос на профессиональную компетентность. Не случайно именно с наращиванием ресурса бизнес-образования наши респонденты сегодня связывают перспективы своей *восходящей внутрифирменной* (62%) или желаемой *межфирменной* (31%) мобильности, включая организацию собственного бизнеса (16%).

Постепенно улучшаются и некоторые институциональные условия для реализации возрастающего профессионализма. Так, 42% топ-руководителей указали на рост *доступности коммерческих кредитов на приемлемых условиях*, а 39% – на расширение *возможностей реализации инвестиционных проектов*. В целом 65% топ-руководителей в последние два–три года получали кредиты от коммерческих банков и только 19% столкнулись с невозможностью получить инвестиционный кредит на приемлемых условиях³.

Однако все эти сдвиги в деловом климате свидетельствуют скорее об укреплении и взрослении российского бизнеса, чем о его продвижении в сторону более или менее цивилизованного. В последнем отношении центральное значение имеют изменения собственно "*социальной ткани*", пронизывающей деловые взаимодействия. Возрастет ли, скажем, роль деловой репутации, этичного ведения дел с партнерами, конкурентами, клиентами? Каков уровень доверия в деловой среде – внутри фирм и между фирмами и как он изменяется? Возрастет он или уменьшается с приходом в бизнес *нового поколения предпринимателей и менеджеров*? Что происходит при этом с профессиональными объединениями, ассоциациями как механизмом отстаивания интересов бизнесменов в качестве особой социальной группы, и др.?

Важнейшим благоприятным сдвигом в деловой среде выступает *увеличение роли деловой репутации*, на которое указали 62% топ-руководителей (см. табл. 1). Этот важный атрибут цивилизованного бизнеса, накладывая серьезные формально-правовые и этические ограничения на деятельность предпринимателей и менеджеров, предъясвляет принципиально иные требования к их профессионально-деловому потенциалу и социальным качествам по сравнению с теми, какими они были в период борьбы без правил. Правда, рост деловой репутации, по-видимому, находится еще только на начальной стадии; во всяком случае, он еще не закрепился и не устоялся настолько, чтобы столь же масштабно сказаться на *росте уровня взаимного доверия* бизнесменов и снижении частоты нарушения деловых обязательств ими. Тем не менее уже сегодня 26% бизнесменов указали на рост взаимного доверия, а 35% – на снижение частоты нарушения деловых обязательств.

Рост значимости деловой репутации отчасти связан с возрастанием роли неформальных деловых сетей и постепенным их закрытием для новых участников (см. табл. 1). Наблюдается и постепенный рост взаимопомощи постоянных партнеров (17%), причем в последние два–три года почти половина (47%) топ-руководителей, оказавшись в трудных ситуациях, прибегали к деловой и финансовой помощи партнеров. Роль предпринимательских ассоциаций и союзов меняется мало. А вот враждебные слияния и поглощения, по мнению весьма многочисленной части топ-руководителей (44%), становятся все более распространенными.

³ По данным исследования, 27% топ-руководителей не испытывали потребности в кредитах, 54% получили их столько, сколько было нужно, еще 11% получили кредиты, но недостаточно (неприемлемые условия), и только 8% вообще не смогли получить кредиты на приемлемых условиях. Отмечу и то, что 26% топ-руководителей указали на улучшение условий привлечения иностранных инвестиций (против 6% отметивших ухудшение этих условий).

**Оценка топ-руководителями характера изменений в окружающей бизнес-среде
за последние 2–3 года (в %)**

Характеристики бизнес среды	Выше	Так же	Ниже	Трудно сказать
Острота конкуренции	79	15	2	4
Уровень профессионализма бизнес-сообщества	62	23	5	10
Приемлемость условий коммерческого кредита	42	35	10	13
Возможности реализации инвестиционных проектов	39	36	10	15
Роль деловой репутации	62	28	5	5
Частота нарушения деловых обязательств	7	51	35	7
Уровень взаимного доверия бизнесменов	26	55	12	7
Взаимопомощь постоянных партнеров	17	66	9	8
Роль неформальных деловых сетей	19	54	9	18
Доступность деловых сетей для новых участников	12	42	24	22
Роль предпринимательских союзов, ассоциаций	15	48	12	26
Распространение враждебных слияний и поглощений	44	29	7	20

Примечательно, что более молодые и пришедшие в бизнес четыре–восемь лет назад предприниматели и менеджеры гораздо позитивнее, чем их более старшие и опытные коллеги, оценивают происходящие сдвиги в *социальной* организации бизнеса, будь то роль деловой репутации, уровень взаимного доверия бизнесменов, взаимопомощь постоянных партнеров и даже роль предпринимательских союзов, ассоциаций (см. табл. 2). Их меньше затронуло и тревожит (по крайней мере, пока) распространение враждебных слияний и поглощений. Они более оптимистично смотрят в будущее, намного чаще отмечая расширение возможностей реализации инвестиционных проектов, приемлемость условий коммерческих кредитов и пр.

Таким образом, будучи *a priori* настроенными весьма прагматично и ситуативно, они сталкиваются с такими вызовами со стороны *собственно делового сообщества* и деловой среды, что стремятся (вынуждены) осваивать новые возможности не только все более профессионально, но и *все более цивилизованно*. Вместе с тем роль современного российского делового сообщества не стоит идеализировать. Она выглядит выигрышно лишь в сравнении с той тормозящей ролью на пути движения отечественного бизнеса к более цивилизованному, которую сегодня играют власти разных уровней.

В действительности, как показало исследование, большая часть топ-руководителей (59%) в последние два–три года сталкивались с противоправными действиями других экономических акторов, будь то недобросовестное поведение со стороны партнеров, поставщиков, клиентов (51%) или насилие (угрозы насилия) со стороны конкурентов (13%). Причем эти группы пока доминируют во *всех* поколениях топ-руководителей. Однако верно и то, что почти половина топ-руководителей в трудных ситуациях получали со стороны партнеров деловую и финансовую помощь, как и то, что между разными поколениями предпринимателей и топ-менеджеров значимых различий по этому основанию сегодня нет⁴.

Такая неоднозначная ситуация внутри делового сообщества находит отражение в том уровне *доверия*, которое топ-руководители оказывают партнерам и контрагентам. Принято считать, что российской деловой среде присущ крайне низкий уровень доверия. Однако наше исследование подтверждает этот вывод лишь применительно к

⁴ Примечательно, что почти каждый четвертый сталкивался как с недобросовестным поведением, так и с помощью (солидаристическим поведением) со стороны коллег; примерно столько же – ни с тем, ни с другим.

Оценка разными группами топ-руководителей характера сдвигов в деловой среде за последние два–три года (разность между ответами "повысилась" или "снизилась", в %)

	Не старше 35 лет			Старше 35 лет		
	все	стаж в бизнесе:		все	стаж в бизнесе:	
		4–8 лет	9 лет и более		4–8 лет	9 лет и более
Острота конкуренции	+81	+80	+83	+78	+73	+79
Уровень профессионализма бизнес-сообщества	+63	+65	+60	+57	+43	+59
Приемлемость условий коммерческого кредита	+37	+40	+35	+28	+15	+31
Возможности реализации инвестиционных проектов	+35	+45	+27	+24	+23	+25
Роль деловой репутации	+61	+71	+52	+59	+58	+59
Частота нарушения деловых обязательств	-28	-30	-24	-30	-13	-34
Уровень взаимного доверия бизнесменов	+17	+24	+10	+13	+8	+15
Взаимопомощь постоянных партнеров	+9	+12	+7	+5	+6	+5
Роль неформальных деловых сетей	+11	+9	+15	+5	+4	+6
Доступность деловых сетей для новых участников	-10	-14	-6	-14	-13	-15
Роль предпринимательских союзов	+6	+14	-2	+3	+2	+3
Распространение враждебных слияний и поглощений	+34	+27	+40	+42	+36	+44

Таблица 3

Уровень доверия предпринимателей и топ-менеджеров (в %)

	Баллы*					Всего	Медиана
	1	2	3	4	5		
Правительству РФ	12	29	42	14	3	100	3
Местным органам власти	16	38	35	9	1	100	2
Судебной системе	27	35	31	6	1	100	2
Милиции	34	40	20	5	1	100	2
Партнерам, контрагентам	2	8	43	42	5	100	3
Своим подчиненным	0	4	25	47	23	100	4

* 1 – совсем не доверяю... 5 – полностью доверяю.

отношениям "бизнес–власть"; доверие же хозяйствующих субъектов друг другу намного выше. Так, почти половина (47%) предпринимателей и топ-менеджеров оценили уровень своего доверия к партнерам и контрагентам весьма высоко (в четыре–пять баллов по пятибалльной шкале). И хотя группа тех, кто оценили это (по существу основанное на *повторяющихся* сделках) доверие весьма средне (три балла), также многочисленна (43%), самые низкие оценки (один–два балла) дали лишь 10% респондентов. Еще больший уровень доверия свойствен *внутрифирменным* взаимодействиям, отражающим характер *повседневных* деловых отношений. Так, в четыре–пять баллов оценили уровень своего доверия *подчиненным* 70% топ-руководителей (см. табл. 3).

Относительно высокий уровень *межфирменного* и особенно *внутрифирменного* доверия – важный фактор делового успеха топ-руководителей в современной весьма

**Уровень межфирменного и внутрифирменного доверия
разных групп топ-руководителей (в %)**

Уровень доверия к	Не старше 35 лет			Старше 35 лет			Всего
	все	стаж в бизнесе		все	стаж в бизнесе		
		4–8 лет	9 лет и более		4–8 лет	9 лет и более	
партнерам, контрагентам:							
1–2 балла	11	12	9	8	20	5	10
3 балла	46	52	42	39	33	41	43
4–5 баллов	43	36	49	52	47	54	47
своим подчиненным:							
1–2 балла	3	5	1	4	9	4	4
3 балла	30	35	25	21	15	22	26
4–5 баллов	67	60	74	75	76	74	70
Доля группы в массиве	54	27	27	46	8	38	100

Таблица 5

**Оценка топ-руководителями отдельных факторов успеха фирм
такого типа, как их фирма (в %)**

Факторы	Баллы*					Всего	Медиана
	1	2	3	4	5		
Профессионализм и опыт руководителей	0	2	4	26	68	100	5
Профессиональные качества наемных работников	0	2	8	33	57	100	5
Неформальные связи руководителей с чиновниками	5	18	27	26	24	100	4
Стабильность отношений государства с бизнесом	2	8	25	36	29	100	4
Экономическая политика государства	2	9	22	36	31	100	4
Политика местных властей	6	15	27	30	22	100	4
Включенность фирмы в <i>неформальные</i> деловые сети	16	23	34	18	9	100	3
Членство в <i>формальных</i> объединениях, ассоциациях, союзах предпринимателей	26	35	26	9	4	100	2

* 1 – не зависит, 2 – зависит слабо, 3 – средне, 4 – сильно, 5 – очень сильно.

неблагоприятной институциональной среде, равно как и важный атрибут цивилизованного бизнеса. Как же распределяется этот ресурс между разными поколениями экономических акторов?

Поскольку создание "доверительного ресурса" требует времени, то наибольшие различия в его величине связаны со стажем работы в бизнесе. По мере накопления последнего растет как уровень взаимного доверия бизнесменов, так и уровень их доверия к своим подчиненным (см. табл. 4). В этом смысле некоторое продвижение к стандартам цивилизованного бизнеса носит непреднамеренный характер и связано с обрастанием длительными, устойчивыми деловыми связями по мере накопления стажа работы в бизнесе, включением предпринимателей и менеджеров в разного рода деловые сети и объединения, побуждающим к честному соблюдению деловых обязательств и этических норм. Есть основания полагать, что новое поколение топ-руково-

Отдельные факторы успеха фирм в представлении разных групп топ-руководителей (в %)⁵

Успех фирмы зависит от	Не старше 35 лет			Старше 35 лет			Всего
	все	стаж в бизнесе		все	стаж в бизнесе		
		4–8 лет	9 лет и более		4–8 лет	9 лет и более	
Членства в <i>формальных</i> объединениях, ассоциациях, союзах предпринимателей							
<i>слабо</i>	65	67	63	56	40	60	61
<i>средне</i>	24	23	25	31	42	28	27
<i>сильно</i>	11	10	12	13	18	12	12
Итого:	100	100	100	100	100	100	100
включенности фирмы в <i>неформальные</i> деловые сети							
<i>слабо</i>	34	27	42	45	24	50	39
<i>средне</i>	37	41	32	31	42	29	34
<i>сильно</i>	29	32	26	24	34	21	27
Итого:	100	100	100	100	100	100	100
стабильности отношений государства с бизнесом							
<i>слабо</i>	12	10	14	7	11	6	10
<i>средне</i>	29	35	23	21	23	20	25
<i>сильно</i>	59	55	63	72	66	74	65
Итого:	100	100	100	100	100	100	100

дителей (молодое и менее опытное), первоначально испытывая большой дефицит этого ресурса, впоследствии набирает его весьма интенсивно. Не случайно именно они, как мы видели, значительно опережают других топ-руководителей по частоте указавших на повышение уровня взаимного доверия бизнесменов за последние два-три года (см. табл. 2).

В принципе, поскольку наши предприниматели и топ-менеджеры нацелены на деловой успех (и весьма преуспели в этом), то их деятельностный потенциал реализуется (и будет реализовываться) в первую очередь в тех областях, которые они сами идентифицируют с наиболее значимыми факторами делового успеха своих фирм, причем в тех из них, влияние на которые доступно их социальным позициям. Сегодня, оценивая эти факторы, наши респонденты больше всего баллов (пять из пяти) отдают профессиональным качествам, опыту руководителей, равно как и наемных работников, а меньше всего (два из пяти) – членству в *формальных* объединениях, ассоциациях, союзах предпринимателей (см. табл. 5).

Это свидетельствует о том, что активность и инициативность наших респондентов чаще всего ограничивается рамками их профессиональной деятельности и *индивидуальной адаптации* к изменяющимся условиям. Выйти за границы своих социальных позиций (непосредственных статусных возможностей) с тем, чтобы *открыто* влиять на макросоциальный уровень, где правит бюрократия, они пока не в силах. Причем новое поколение топ-руководителей в этом отношении инициативы не проявляет. Напротив, его представители даже чаще предшественников уверены, что от членства в

⁵ Из списка, содержащегося в таблице 5, приведены только те факторы, по которым различия между разными поколениями топ-руководителей статистически значимы.

формальных объединениях, ассоциациях, союзах предпринимателей успех их фирм зависит слабо или не зависит совсем (см. табл. 6). А вот включенности фирмы в *неформальные* деловые сети они придают гораздо большее значение. Это дает основание полагать, что, хотя роль "сетевых" фактора делового успеха и далее будет находиться, скорее, на среднем уровне, с приходом в бизнес новых поколений топ-руководителей она станет все же возрастать (см. табл. 6). По существу, неформальные деловые сети, выступая своеобразным способом коллективной самоорганизации деловых людей, снижают риски *открытого* протеста и неопределенности, а через внутрисетевой обмен опытом повышают уровень скрытого неконформизма экономических акторов во взаимодействиях "бизнес–власть".

Таким образом, хотя от отношений "бизнес–бизнес" в целом исходят более благоприятные импульсы к продвижению российского бизнеса к цивилизованным стандартам, чем от отношений "бизнес–власть", немало барьеров на этом пути ныне воспроизводится и в собственно деловом сообществе. Их некоторое ослабление – как правило, результат *не преднамеренных* действий экономических акторов, вставших на путь коллективной самоорганизации, а стихийного, слабо управляемого процесса, связанного со взрослением и профессионализацией бизнеса, его интеграцией в международный, ростом конкуренции и т.д. Разные поколения топ-руководителей мало различаются степенью включения в *горизонтальные* противоправные взаимодействия. Однако шансов избежать их у молодого поколения в перспективе, по-видимому, будет больше в силу той значимости, которую они придают встраиванию в *неформальные* деловые сети.

Социальная активность и социальная ответственность нового поколения деловых людей

Что касается отношений "бизнес–общество", то важнейшим индикатором цивилизованности бизнеса выступает уровень его *социальной активности и ответственности*. Эта проблематика сегодня широко обсуждается и учеными, и политиками, и деловыми людьми. Примета последних лет – всплеск исследований, а следовательно, и продвижений в этой области, будь то "корпоративная социальная ответственность", "корпоративная социальная деятельность", "корпоративное гражданство", "экологический менеджмент" и др. (см., например, [Актуальные... 2007; Бизнес... 2005; Гонтмахер, 2004; Гринберг, 2006; Доклад... 2004; Лапина, 2006; Нецадин, Горин, Нецадина, 2004; Пагава, 2006; Перегудов, 2003; 2006; Перегудов, Семененко, 2006; Чирикова, Шишкин, 2006; Чирикова, 2006; 2007; Шевчук, 2005] и др.). Дополнительную сложность осмыслению этой проблемы в трансформирующейся России придают низкая легитимность крупной частной собственности и итогов приватизации, настороженное (если не враждебное) отношение массовых групп россиян к крупному бизнесу, неустоявшиеся общественные ожидания от бизнеса в одних случаях и зависимость этих ожиданий от траектории предшествующего развития (дореформенных социальных функций предприятий) в других (см., например, [Моргунов, 2006; Черныш, Иванова, 2004; Хахулина, 2003] и др.), а также активное принуждение бизнеса к участию в социальной деятельности со стороны властей.

Не случайно сами хозяйствующие субъекты сегодня понимают этот феномен по-разному, что сказывается как на общем уровне и направлениях их социальной активности, так и на степени присутствия в ней добровольной или, напротив, вынужденной составляющих. Каковы же неотъемлемые характеристики социально ответственного бизнеса в представлениях одной из самых продвинутых групп российского делового сообщества? В какой степени присутствуют в них "цивилизованные стандарты"? Можно назвать, по крайней мере, три черты того образа социально ответственного бизнеса, который на сегодня сформировался у наших топ-руководителей.

Первая – многогранность. У большинства респондентов сложился весьма многосторонний образ социально ответственного бизнеса: среднее число называемых при-

знаков равнялось пяти. При этом только 26% ограничились одним–тремя признаками, 37% назвали четыре–пять, 24% – 6–7, а 13% – восемь–двенадцать признаков.

Вторая – *рыхлость, разноречивость*. Отсутствует единая точка зрения даже по самым очевидным – *социально-правовым* – признакам. Так, максимальный, но все же весьма далекий от ста, процент голосов (65%) набрал такой бесспорный признак социально ответственного бизнеса, как обеспечение охраны и безопасных условий труда работников, выполнение всех социальных обязательств, установленных законом. Чуть отстает от лидера и такой явный признак, как своевременная и полная выплата заработной платы в соответствии с договором (62%). Едва превысили пятидесятипроцентный барьер и другие социально-правовые признаки: своевременная уплата положенных налогов (55%) и поддержание в хорошем состоянии окружающей среды (51%). Одновременно три первых признака назвали лишь 32% топ-руководителей, а все четыре – 20%. Уже это свидетельствует о том, что даже у наиболее продвинутой и образованной части современного российского делового сообщества представления о социально ответственном бизнесе весьма далеки от цивилизованных.

Третья – *существенное отклонение от распространенных социальных ожиданий (как сильных, так и более слабых групп)*. В воссозданных топ-руководителями портретах социально ответственного бизнеса слабо представлен такой признак, по которому его обычно и "распознают" представители *властных* структур, как поддержка городских и областных социальных проектов. На него указали лишь 23% топ-руководителей. Кроме того, привычное для многих групп россиян, социализировавшихся в советский период, финансирование развития социальной сферы предприятия (фирмы) *без расчета на экономическую окупаемость*, вообще замыкает список, набирая лишь 19% голосов.

Предварительно объединенные в четыре группы неотъемлемые характеристики социально ответственного бизнеса в представлении разных групп топ-руководителей, представлены в таблице 7. Лидирует группа, названная *социально-правовой*, которая включает минимальный набор признаков социально ответственного бизнеса, касающихся его отношений с законом. Хотя бы один признак из этой группы назвали 90% топ-руководителей. За этим, на первый взгляд, благоприятным обстоятельством скрываются два весьма неблагоприятных. А именно: все три социально-правовых признака отметили лишь 32%, а доля назвавших отдельные признаки этой группы далека от безусловного доминирования (55–65%).

Несколько реже акцентируются *собственно социальные* признаки, напрямую не связывающие социальную активность бизнеса с экономической отдачей. Хотя бы один признак из группы "социальных *внутренних*" назвали 82% респондентов, а из группы "социальных *внешних*" – 70%. Наименее представлены признаки, объединенные в *социально-экономическую* группу: они напрямую связывают социальную активность бизнеса с *экономической* эффективностью, долгосрочным повышением прибыли (хотя бы на один признак из этой группы указали 59% респондентов). Однако эта доля сама по себе выглядит весьма внушительной, если учесть относительную молодость российского бизнеса, непродолжительный период его функционирования в рыночных условиях и нестабильность правил игры, устанавливаемых властями.

Сегодня мало кто из топ-руководителей, давая характеристику социально ответственному бизнесу, ограничиваются признаками одной группы (9%). Чаще всего они черпают их из трех (38%) или даже четырех групп (35%). Такая многогранность образов социально ответственного бизнеса отчасти компенсирует слабую представленность в нем отдельных (внутригрупповых) элементов, особенно являющихся неотъемлемыми признаками цивилизованного бизнеса.

В целом можно заключить, что сегодня даже у наиболее продвинутой группы деловых людей образы социально ответственного бизнеса пока весьма фрагментарны, внутренне слабо согласованы. На их формирование воздействует множество факторов – институциональных, экономических, культурных, социоструктурных, включая, кстати сказать, низкий уровень социальной ответственности со стороны самих вла-

Представления разных групп топ-руководителей о неотъемлемых характеристиках социально ответственного бизнеса (в % к числу ответивших)

Неотъемлемые характеристики социально ответственного бизнеса	Не старше 35 лет			Старше 35 лет			Всего
	все	стаж в бизнесе:		все	стаж в бизнесе:		
		4–8 лет	9 лет и более		4–8 лет	9 лет и более	
<i>Социально-правовые признаки</i>							
Своевременная и полная выплата заработной платы в соответствии с договором	64	66	62	62	55	64	62
Обеспечение охраны и безопасных условий труда работников, выполнение всех социальных обязательств, установленных законом	66	71	60	65	64	66	65
Своевременная уплата налогов	55	54	55	56	47	58	55
<i>Всего назвавших социально-правовые признаки (от 1 до 3-х)</i>	89	90	87	90	87	91	90
<i>Социально-экономические признаки</i>							
Экономически обоснованные инвестиции в повышение образования персонала	42	37	47	45	30	48	44
Другие экономически эффективные инвестиции в социальную сферу (детские сады, медицина, жилье и др.)	36	34	38	28	26	28	32
<i>Всего назвавших социально-экономические признаки (1 или 2)</i>	61	56	65	56	45	59	59
<i>"Внутренние" социальные признаки</i>							
Выплата заработной платы, обеспечивающей достойный уровень жизни работников	53	48	58	60	62	60	56
Финансирование развития социальной сферы предприятия (фирмы) без расчета на экономическую окупаемость	17	15	19	20	21	20	19
Материальная помощь сотрудникам в трудных обстоятельствах	55	51	60	59	49	61	56
<i>Всего назвавших "внутренние" социальные признаки (от 1 до 3-х)</i>	79	69	89	86	79	88	82
<i>"Внешние" социальные признаки</i>							
Поддержка городских и областных социальных проектов	21	21	20	25	13	28	23
Спонсорская и благотворительная деятельность	38	37	40	45	28	48	41
Поддержание в хорошем состоянии окружающей среды	45	41	49	53	47	54	48
<i>Всего указавших на внешнюю социальную роль (1–3 признака)</i>	66	62	70	74	62	76	70

стей, и пр. Реагируя на внешние и внутренние вызовы, топ-руководители включаются в самые разные виды социальной активности, по мере возможностей – нередко вынужденно – беря на себя социальные функции в самых разных областях, но чаще всего не охватывая всецело компоненты ни одной из них. Сегодня внешние вызовы таковы, что, как правило, способствуют формированию у хозяйствующих субъектов "ситуа-

тивно-реактивных" образов социально ответственного бизнеса и мало содействуют их стратегическому выстраиванию.

Какие же изменения в представлениях о социально ответственном бизнесе вносит новое поколение предпринимателей и топ-руководителей? Оно реже, чем старшее, связывает социально ответственный бизнес с *внешней* социальной активностью. Разрыв по этому основанию между самыми молодыми и менее опытными, с одной стороны, и старшими и самыми опытными – с другой, достигает 14 процентных пункта (76% против 62%). Особо сильно они расходятся в отношении к поддержанию в хорошем состоянии окружающей среды и участию в спонсорской/благотворительной деятельности (см. табл. 7).

Еще выше расхождения в той части *внутрифирменной* социальной активности, которая не связана (по крайней мере, напрямую) с экономической окупаемостью. Младшее поколение топ-руководителей, пришедшее в бизнес четыре–восемь лет назад, гораздо реже связывает социальную ответственность бизнеса с участием в подобного рода деятельности, идет ли речь о материальной помощи сотрудникам в трудных обстоятельствах или выплате заработной платы, обеспечивающей *достойный* уровень жизни.

А вот по такому привычному для советских работников основанию, как финансирование развития социальной сферы предприятия *без расчета* на экономическую окупаемость, между разными поколениями топ-руководителей сегодня значимых различий нет: в воссоздании образов социально ответственного бизнеса *все* группы отводят этому признаку весьма скромную роль (15–21%). Она намного ниже той, которая придается *экономически эффективным* инвестициям в социальную сферу, включая привычные (но теперь уже экономически обоснованные) вложения в детские сады, медицину, жильё и др. (19% против 32%). У младшего поколения этот разрыв особо велик (два раза и более) независимо от стажа работы в бизнесе. По мере роста последнего в числе признаков социально ответственного бизнеса все чаще встречаются *экономически обоснованные* инвестиции в повышение образования персонала (47–48% в группах со стажем в бизнесе не менее девяти лет против 30–37% у топ-руководителей, проработавших в бизнесе четыре–восемь лет).

Примечательно и то, что почти в каждом втором случае во *всех* группах наших образованных и продвинутых экономических акторов социально ответственный бизнес не связывается *со своевременной уплатой налогов*. Списывать это всецело на правовой нигилизм вряд ли правомерно. Не менее важную роль, думается, играют низкое доверие бизнеса к власти, низкий уровень ответственности власти как перед бизнесменами, так и перед остальными группами россиян. В этом смысле перспективы продвижения российского бизнеса к более социально ответственному в значительной степени определяются степенью продвижения к социальной ответственности самой власти.

И все же, в какую сторону наши топ-руководители "повернули" бы социальную ответственность бизнеса, будь у них выбор (и повернут, как только появится возможность)? Какая трактовка социальной ответственности им ближе? Иными словами, что на сегодня можно назвать ядром (желаемым, перспективным) или стержнем в том рыхлом, слабо оформившемся, порой весьма противоречивом образе социально ответственного бизнеса?

Наши весьма преуспевающие экономические акторы в своих предпочтениях по поводу социально ответственного бизнеса разбились на три примерно равные группы. Первым ближе *социально-правовая* трактовка, согласно которой социально ответственный бизнес – выполняющий все социальные обязательства, установленные *законом* (33%). Вторые, скорее, исходят из соображений *долгосрочной прибыли* (*социально-экономическая трактовка*), относя к социально ответственному бизнесу, участвующий в социальных проектах, в перспективе сулящих определенный *экономический эффект* (32%), хотя к этому их и не обязывают законодательные нормы. Наконец, третьим ближе *собственно социальное понимание* (29%): социально ответственным

Суждения разных групп топ-руководителей о социально ответственном бизнесе
(в % к числу ответивших)

Социально ответственным является бизнес*:	Не старше 35 лет			Старше 35 лет		
	все	стаж в бизнесе:		все	стаж в бизнесе:	
		4–8 лет	9 лет и более		4–8 лет	9 лет и более
1 – выполняющий все социальные обязательства, установленные <i>законом</i>	27	25	30	40	32	42
2 – сверх закона участвующий в социальных проектах в расчете на <i>экономический эффект в перспективе</i>	39	42	37	27	36	25
3 – сверх закона участвующий в социальных проектах и благотворительности <i>без расчета на экономический эффект</i>	30	31	29	30	30	30
4 – затруднились ответить	4	2	4	3	2	3
Итого	100	100	100	100	100	100

* Формулировки подсказок в таблице приводятся в сокращенном виде.

признается бизнес, который сверх установленных законом норм участвует в благотворительности и социальных проектах *без расчета на экономический эффект*.

Как показало исследование, по мере прихода в бизнес нового поколения существенно растет склонность к *социально-экономической* трактовке социальной ответственности (42% против 25% в старшей и самой опытной группе) за счет снижения значимости ее социально-правового истолкования (25% против 42%). При этом степень привлекательности *собственно социального* представления о социально ответственном бизнесе остается практически неизменной⁶ (см. табл. 8). Иными словами, по мере смены поколений в деловом сообществе растет (скорее, и дальше будет расти) роль *прагматической* составляющей в социальной *ответственности* бизнеса. Но исчерпывает ли последняя социальную роль бизнеса как таковую?

Реальная социальная активность бизнеса значительно отличается как от доминирующих в деловом сообществе представлений о социальной *ответственности* бизнеса, так и от массовых представлений о той социальной роли, которую уже сегодня играет бизнес. Во-первых, внушительная часть фирм, которыми руководят респонденты (57%), за последние два–три года *добровольно* участвовали в спонсорской и благотворительной деятельности. Это дает основание полагать, что доминирующие в общественном сознании представления об уровне социальной активности бизнеса сегодня сильно занижены. Примечательно, что почти половина из них (45%) не связывают подобную социальную активность с атрибутами социально ответственного бизнеса: они просто делают то, чего не могут не делать, получив те или иные сигналы извне.

Во-вторых, немало и тех топ-руководителей, которые *принуждались* к спонсорской и благотворительной деятельности властными структурами (38%). При этом почти каждый четвертый (24%) участвовал в подобного рода деятельности и добровольно, и

⁶ Сторонников этого представления, индифферентного к поколенческим различиям, отличает структура важнейших жизненных ценностей: они чаще ценят спокойную совесть, жизнь в согласии с собой, со своими моральными нормами (48% против 35–36% у сторонников других трактовок социальной ответственности), личное достоинство, честь (39% против 24–32%) и др.

вынужденно. И только 30% топ-руководителей никак не участвовали в ней – ни добровольно, ни вынужденно.

Основные изменения в характере спонсорской и благотворительной деятельности топ-руководителей наблюдаются по мере накопления *стажа работы в бизнесе*. С его ростом существенно увеличивается участие в подобного рода деятельности как на добровольной (с 50% в группе со стажем четыре–восемь лет до 60% в группе со стажем не менее девяти лет), так и на вынужденной основе (30% против 42%, соответственно) на фоне снижения доли топ-руководителей, совершенно не участвовавших в ней (37% против 26%). Данный рост происходит за счет включения топ-руководителей и в добровольную, и в вынужденную социальную активность одновременно (с 17% до 27%). Это свидетельствует о том, что по мере увеличения времени нахождения в бизнесе растет и социальная зрелость самих хозяйствующих субъектов, и потребительское отношение к ним (административное давление) со стороны властных структур. Оба указанных фактора поддерживают социальную активность бизнеса на более высоком уровне, чем тот, которого требует сугубо прагматический подход к социально ответственному бизнесу. Однако первый приближает социальную активность бизнеса к цивилизованным стандартам, а второй, напротив, – отдаляет от них.

* * *

Итак, продвижение российского бизнеса к более цивилизованному зависит от активности акторов всех уровней и типов: самих деловых людей, власти, общества. В условиях слабости гражданских структур и тормозящей роли, которую играют власти разных уровней в этом процессе, наиболее сильные подвиги в сторону движения к более цивилизованным стандартам сегодня исходят от самого бизнеса, постепенно развивающегося и укрепляющегося. Положительный вклад вносят рост конкуренции, деловой репутации, доверия, стремление российского бизнеса интегрироваться в международный, рост общего уровня профессионализма делового сообщества, и т.д.

Эти импульсы к большей цивилизованности пока мало связаны с успехами в *самоорганизации* делового сообщества, усилением степени его консолидации (уровень развития коллективных форм самоорганизации как самого бизнеса, так и взаимодействующих с ним "неделовых" сообществ, несмотря на некоторые положительные сдвиги, остается низким). Чаще всего воздействие деловых людей на макроуровень – результат *непреднамеренных* действий очень многих микро- и мезоакторов, в одиночку преследующих свои прагматичные цели (кумулятивный эффект).

Поскольку *новые* поколения преуспевающих топ-руководителей (возрастные, стажевые) привносят в деловую жизнь больший *прагматизм* и *профессионализм* (при сохранении *коллективной* самоорганизации на низком уровне), то перспективы роста цивилизованности российского бизнеса *по мере смены поколений* определяются не столько тем, что они приходят в бизнес в более спокойные времена, сколько тем, с какой *динамикой* сдвигов во *внешней* среде в дальнейшем столкнутся эти релятивистски настроенные экономические акторы в своей деятельности.

Признаки цивилизованности сегодня меньше всего присутствуют в отношениях "бизнес–власть" (по сравнению с отношениями "бизнес–бизнес" и "бизнес–общество"). В первую очередь, это связано с низкой законопослушностью представителей самой власти, нестабильностью правил ее игры с бизнесом; слабой защищенностью бизнеса со стороны правоохранительных органов, и др. Если учесть еще и то, что отношения "власть–бизнес" негативно воздействуют на степень цивилизованности и отношений "бизнес–бизнес" и "бизнес–общество", то можно заключить, что именно власть выступает *решающим* (хотя и не единственным) актором, тормозящим продвижение российского бизнеса к более цивилизованному.

Разумеется, весьма серьезные барьеры на этом пути воспроизводятся и собственно деловым сообществом. Они связаны, в частности, с особенностями российской культуры (например, спецификой правового сознания и поведения, представлениями о со-

циальной ответственности бизнеса в социально-правовой области, слабостью культуры коллективных действий), молодостью российского бизнеса и пр. Однако в данном случае речь идет о том, что, несмотря на все эти неблагоприятные обстоятельства, "ростков цивилизованности" в отношениях "бизнес–бизнес" и "бизнес–общество" все же постепенно становится все больше.

Новое поколение предпринимателей и менеджеров направляет свой постоянно наращиваемый профессионально-деловой потенциал на поиски более изощренных и неожиданных способов реактивно-адаптационного поведения именно в ответ на неблагоприятные вмешательства властей. Причем эти способы поведения *амбивалентны* с точки зрения "знака" влияния на становление цивилизованного бизнеса в России. От того, как скоро власть поймет, что резерв авторитарных вмешательств в бизнес исчерпан (или, во всяком случае, не содействует реализации недавно выдвинутых политической элитой задач ускорения и повышения качества социально-экономического развития страны), зависят перспективы снижения разрыва между успешностью *индивидуальных* адаптаций в современной бизнес-среде, с одной стороны, и продвижением российского бизнеса к более цивилизованному – с другой.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Актуальные вопросы развития корпоративной социальной ответственности. Позиция Комитета Ассоциации менеджеров по корпоративной социальной ответственности в 2007 г. М., 2007.

Бизнес как субъект социальной политики: должник, благодетель, партнер? М., 2005.

Вельтер Ф., Каутонен Т., Чепуренко А., Мальева Е. Структуры управления сетевыми сообществами малых предприятий и роль доверия: германо-российское сопоставление // Экономическая социология. Электронный журнал. 2004. Т. 5. № 2.

Виленский А.В. Российские объединения малых предпринимателей как институт гражданского общества // Общественные науки и современность. 2005. № 2.

Гонтмахер Е.Ш. Российская социальная политика как сфера взаимной ответственности государства, бизнеса и гражданского общества // SPERO. Социальная политика: экспертиза, рекомендации, обзоры. 2004. № 1 (<http://spero.socpol.ru>).

Гринберг Р. Экономическая эффективность предпринимательства и социальная ответственность фирмы // Общество и экономика. 2006. № 9.

Джордж Р. Деловая этика. В 2-х т. Т. 1. СПб.–М., 2001.

Диллигенский Г.Г. Люди среднего класса. М., 2002.

Доклад о социальных инвестициях в России. Роль бизнеса в общественном развитии. UN-DP, Ассоциация менеджеров России. М., 2004.

Лапина Н. Социальная ответственность бизнеса: какое будущее для России? // Мировая экономика и международные отношения. 2006. № 6.

Луков В. Этика бизнеса // Международная жизнь. 2004. № 1.

Моргунов Е. Дефицит профессионалов // Управление персоналом. 2006. № 3.

Нецадин А., Горин Н., Нецадина О. Актуальные проблемы развития бизнеса в реальном секторе экономики // Общество и экономика. 2004. № 11–12.

Николаев И., Ефимов С., Марушкина Е. Доверие как экономическая категория // Общество и экономика. 2006. № 1.

Олейник А. Модель сетевого капитализма // Вопросы экономики. 2003. № 8.

Пагава И. О благотворительности российских компаний // Неприкосновенный запас. 2006. № 4.

Перегудов С. Корпоративная социальная ответственность и конкурентоспособность // Неприкосновенный запас. 2006. № 4.

Перегудов С. Корпорации, общество, государство: эволюция отношений. М., 2003.

Перегудов С., Семененко И. Корпоративное гражданство как новая форма отношений бизнеса, общества и власти. М., 2006.

Радаев В.В. Формирование новых российских рынков: трансакционные издержки, формы контроля и деловая этика. М., 1998.

Хахулина Л.А. Социальная политика предприятий: вынужденная мера или добровольный выбор // Человеческие ресурсы региона и корпоративная политика. Материалы научно-прак-

тической конференции. Норильск, 2 октября 2003 г. Независимый институт социальной политики. М., 2003.

Черныш М., Иванова Е. Потребители, менеджеры, СМИ и чиновники оценивают социальную роль бизнеса в России // Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. М., 2004.

Чирикова А. Бизнес как субъект социальной политики в современной России // Общество и экономика. 2006. № 9.

Чирикова А.Е. Взаимодействие власти и бизнеса в реализации социальной политики. Региональная проекция. М., 2007.

Чирикова А.Е., Шишкин С.В. Участие бизнеса в социальной политике: формы, интересы, институты // SPERO. Социальная политика: экспертиза, рекомендации, обзоры. 2006. № 4

Шабанова М.А. Новое поколение российского бизнес-сообщества: особенности профессионализации и адаптации // Социологические исследования. 2006. № 12.

Шабанова М.А. Российский бизнес на пути к более цивилизованному? Статья 1. Новое поколение деловых людей в контексте взаимодействий с властью // Общественные науки и современность. 2008. № 5.

Шевчук А.В. Социальная роль бизнеса в моделях корпоративного управления // SPERO. Социальная политика: экспертиза, рекомендации, обзоры. 2005. № 2 (<http://spero.socpol.ru>).

Шмаров А.И., Полушин Ю.А. Репутация: как это делается в России. Результаты и методика исследования // Эксперт. 2003. № 38.

Шрадер Д.Е. Хорошо для бизнеса, хорошо для общества, или Этика бизнеса // Вестник финансовой академии. 2004. № 4.

Brammer S., Millington A. Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis // Journal of Business Ethics. 2005. Vol. 61.

Dowling G.R. Creating Corporate Reputations. Oxford, 2001.

Fombrun C., Shanley M. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy // Academy of Management Journal. 1990. Vol. 33.

Fulmer R.M. The Challenge of Ethical Leadership // Organizational Dynamics. 2004. Vol. 33. № 3.

Garbett T. How to Build a Corporation's Identity and Project its Image. Lexington (Mass.), 1988.

Gray E.R., Balmer M.T. Managing Corporate Image and Corporate Reputation // Long Range Planning. 1998. Vol. 5. № 5.

Gregory J. Marketing the Corporate Image. Westport (Conn.), 1991.

Kitchen P.J., Laurence A. Corporate Reputation: An Eight-Country Analysis // Corporate Reputation Review. 2003. № 6.

Marconi J. Image Marketing. Lincolnwood (Ill.), 1996

Martens L. Transatlantic Perspectives on Business Ethics Training // International Business Ethics Review. 2003. Vol. 6. № 1.

Milgrom P., Roberts J. Price and Advertising Signals of Product Quality // Journal of Political Economy. 1986. Vol. 94.

Porter M.E., Kramer M.R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy // Harvard Business Review. 2002. Vol. 80.

Smith C.N. Corporate Social Responsibility: Whether or How? // California Management Review. 2003. Vol. 45. № 4.

Smith C.N. The New Corporate Philanthropy // Harvard Business Review. 1994. Vol. 72. № 3.

Turban D.B., Cable D.M. Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics // Journal of Organizational Behavior. 2003. Vol. 24.

Williams R.J., Barrett J.D. Corporate Philanthropy, Criminal Activity, and Firm Reputation: Is there a Link // Journal of Business Ethics. 2000. Vol. 26. № 4.