



# Влияние корпоративной социальной ответственности на развитие бизнеса: опыт Первого национального банка Ботсваны

Р. Рена<sup>1</sup>Т.Т. Цукуду<sup>2</sup><sup>1</sup> Дурбанский технологический университет (Дурбан, Южно-Африканская Республика)<sup>2</sup> Университет Ботсваны (Габороне, Ботсвана)

## Аннотация

Статья посвящена анализу взаимосвязи между корпоративной социальной ответственностью (КСО) и организационным ростом на примере Первого национального банка Ботсваны. Являясь одной из ведущих организаций в банковской отрасли, Первый национальный банк Ботсваны считается ключевым игроком и занимает доминирующее положение в банковском секторе страны. КСО – это главный инструмент Первого национального банка Ботсваны для улучшения жизни сообществ и обеспечения выгоды всем заинтересованным сторонам. Цель настоящего исследования – определить, оказали ли предпринятые инициативы в области КСО воздействие на динамику развития организации. В рамках исследования были поставлены следующие задачи: установить приоритеты КСО банка, идентифицировать социальные выгоды от ее реализации, количественно оценить влияние КСО и определить круг основных заинтересованных сторон.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, организационный рост, банковский сектор

## Для цитирования:

Рена Р., Цукуду Т.Т. (2025). Влияние корпоративной социальной ответственности на развитие бизнеса: опыт Первого национального банка Ботсваны. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(3): 240–249. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-3-240-249.

# Corporate social responsibility on organizational growth: A case study of the First National Bank Botswana

R. Rena<sup>1</sup>T.T. Tshukudu<sup>2</sup><sup>1</sup> Durban University of Technology (Durban, Republic of South Africa)<sup>2</sup> University of Botswana (Gaborone, Botswana)

## Abstract

This paper sought to explore the impact of corporate social responsibility on organizational growth in the context of First National Bank Botswana. First National Bank Botswana is one of the leading organizations in the banking industry that have managed to stay relevant and dominate the banking industry. FNB dedicated itself to contributing to the wellbeing of the communities in which they operate as well as other relevant stakeholder of FNBB through its corporate social responsibility (CSR) mandate. The purpose of this paper was to establish whether these CSR initiatives had an impact in the organization's growth. Specifically, the paper intended to establish the focus of FNBB's corporate social responsibility, to find out the social benefits of FNBB's CSR, to determine person-year impact of CSR and establish the major stakeholders of FNBB's CSR.

**Keywords:** corporate social responsibility, organizational growth, banking industry

## For citation:

Rena R., Tshukudu T.T. (2025). Corporate social responsibility on organizational growth: A case study of the First National Bank Botswana. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(2): 240-249. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-240-249.

# 企业社会责任对商业发展的影响：博茨瓦纳第一国民银行的实践经验

R. Rena<sup>1</sup>T.T. Tshukudu<sup>2</sup><sup>1</sup> 德班理工大学（南非共和国德班市）<sup>2</sup> 博茨瓦纳大学（博茨瓦纳共和国哈博罗内市）

## 简介

本文以博茨瓦纳第一国民银行为例，分析企业社会责任（CSR）与组织成长之间的关联性。作为银行业领军机构之一，博茨瓦纳第一国民银行是该国关键参与者，并在银行业占据主导地位。企业社会责任是该银行改善社区生活、实现利益相关方共赢的核心工具。本研究旨在评估企业社会责任（CSR）相关举措对组织发展动态的影响。研究具体任务包括：明确银行的CSR优先事项，识别项目实施带来的社会效益，量化CSR的实际影响，界定核心利益相关方群体。

**关键词：**企业社会责任（CSR）、组织成长、银行业

## 引用:

Rena R., Tshukudu T.T. (2025). 企业社会责任对商业发展的影响：博茨瓦纳第一国民银行的实践经验. *战略决策与风险管理*, 16(3): 240–249. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-3-240-249.

## Введение

Данный раздел посвящен общим вопросам корпоративной социальной ответственности (КСО) и ее влияния на развитие бизнеса. Рассматриваются подходы к пониманию КСО в мировом контексте, в том числе в странах Африки и в Ботсване. Отдельное внимание уделяется формулировке основной проблемы исследования, связанной с тем, как Первый национальный банк Ботсваны (FNBB) реализует корпоративную социальную ответственность и каким образом эти практики соотносятся с развитием банка. Это позволяет выявить пробел в существующей литературе и эмпирических исследованиях, который данная работа призвана восполнить. В заключительной части введения сформулированы цель и задачи исследования, исследовательские вопросы, обоснованы актуальность темы и практическая значимость полученных результатов. Уточняются также границы исследования, которые задают пределы применимости выводов и одновременно служат отправной точкой для дальнейших работ в этом направлении.

В XXI веке КСО стала одним из ключевых инструментов, к которым обращаются организации по всему миру, стремясь усилить свой вклад в развитие сообществ, в которых они ведут деятельность [Hopkins, 2006]. В научной литературе нет единого подхода к определению содержания и значения КСО. Вместе с тем существует общее понимание, что корпоративная социальная ответственность отражает степень серьезности отношения организации к благополучию клиентов и местных сообществ и предполагает выход за рамки узко понимаемых коммерческих интересов. Иначе говоря, характер взаимодействия бизнеса и общества во многом определяется тем, какие реальные действия компания предпринимает на благо людей, среди которых она работает [Crowther, Aras, 2008]. Встает практический вопрос: как компания, действующая в конкретной стране, городе или населенном пункте, откликается на потребности людей и влияет на качество их жизни?

Подходы к реализации КСО существенно различаются как между компаниями, так и между отраслями, однако во всех случаях КСО должна быть встроена в миссию и концепцию развития организации. Кроме того, стратегии развития организации прямо задают, каким должно быть содержание и форма ее корпоративной социальной ответственности и какие именно действия следует предпринимать в рамках соответствующих программ [Santana, Wood, 2016]. В литературе корпоративная социальная ответственность рассматривается одновременно и как этический императив, и как элемент бизнес-стратегии [Wan-Jan, 2006]. В первом случае КСО понимается как добровольное обязательство компании перед обществом, не предполагающее прямой экономической выгоды. Во втором случае КСО используется как стратегический инструмент, позволяющий компании укреплять свои позиции на рынке, формировать позитивную репутацию и привлекать потенциальных клиентов и деловых партнеров.

Первый национальный банк Ботсваны (FNBB) – один из старейших коммерческих банков страны, на протяжении многих лет пользующийся доверием клиентов. Банк насчитывает более двадцати четырех отделений по всей Ботсване, что позволяет ему играть ключевую роль в предоставлении услуг по управлению денежными средствами, проведению пла-

тежей и расчетных операций, а также обслуживанию счетов физических и юридических лиц [First National Bank., 2019]. Несмотря на успешную работу, банк вынужден постоянно искать новые подходы, которые помогут сохранять устойчивость на рынке банковских и финансовых услуг и оставаться востребованным с учетом меняющихся потребностей клиентов. Для этого FNBB провел оценку благополучия клиентов и жителей местных сообществ, а также качества их жизни в регионах присутствия банка. По результатам этой оценки были сформулированы обязательства по содействию позитивным изменениям в жизни людей [First National Bank., 2019]. Эта деятельность была оформлена в виде программы КСО, ориентированной на адресную поддержку местных сообществ.

Цель исследования – установить, какое влияние программы корпоративной социальной ответственности Первого национального банка Ботсваны оказывают на развитие его бизнеса.

Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

- выделить основные направления реализации корпоративной социальной ответственности Первого национального банка Ботсваны (FNBB);
- охарактеризовать социальные эффекты реализации корпоративной социальной ответственности FNBB;
- оценить численность бенефициаров программ корпоративной социальной ответственности FNBB;
- определить круг основных заинтересованных сторон, вовлеченных в реализацию корпоративной социальной ответственности FNBB.

В рамках исследования рассматриваются следующие вопросы.

1. Каковы приоритетные направления программ корпоративной социальной ответственности FNBB?
2. Какие социальные эффекты дают программы корпоративной социальной ответственности FNBB?
3. Каково количество бенефициаров программ корпоративной социальной ответственности FNBB?
4. Кого можно отнести к основным заинтересованным сторонам программ корпоративной социальной ответственности FNBB?

## 1. Обзор литературы

Различные подходы исследователей и теоретиков к интерпретации концепции КСО позволяют сформулировать понятийный аппарат и задать рамки для настоящего исследования.

### 1.1. Пирамида КСО Кэрролла

Пирамида КСО была предложена А.Б. Кэрроллом в 1991 г. В своем изначальном определении КСО Кэрролл выделял четыре вида ответственности, отражающие экономические, правовые, этические и дискреционные (филантропические) ожидания общества в отношении организаций в конкретный момент их развития. Впоследствии это определение было оформлено в виде «пирамиды корпоративной социальной ответственности Кэрролла» (Carroll's Pyramid of Corporate Social Responsibility), представленной на рис. 1 [Brin, Nehme, 2019]. В соответствии с этой моделью корпорации должны выполнять свои обязанности на четырех уровнях: экономическом, правовом, этическом и филантропическом. По мнению Кэр-

Рис. 1. Пирамида КСО А. Б. Кэрролла  
Fig. 1. Carroll's Pyramid of CSR

Источник: [Carroll, 2016].

ролла, экономическая ответственность лежит в основе пирамиды [Carroll, 2016]. Для того чтобы компания могла реализовывать другие виды ответственности, она прежде всего должна вести хозяйственную деятельность и получать прибыль [Brin, Nehme, 2019]. Прибыль необходима, чтобы приносить доход заинтересованным сторонам и способствовать развитию бизнеса. Соответственно, бизнес приносит обществу пользу лишь в том случае, если он остается прибыльным и устойчивым. Второй уровень пирамиды – правовая ответственность, которая предполагает, что компании обязаны соблюдать действующее законодательство и нормативные акты. Законы и нормативные акты – это инструменты для регулирования деятельности бизнеса в рамках гражданского общества [Carroll, 2016]. Кроме того, компании должны проявлять этическую ответственность, то есть действовать справедливо и добросовестно и стремиться не причинять вреда заинтересованным сторонам [Carroll, 2016]. И наконец, компании должны стремиться вести социально ответственный бизнес, добровольно участвуя в социальных инициативах и проектах, которые не носят обязательного характера и не предписаны законом [Brin, Nehme, 2019].

## 1.2. Концепция тройного результата

Концепция тройного результата (Triple Bottom Line, TBL) была выведена в 1994 году Дж. Элкинготом. В ее основе лежит идея, что эффективность бизнеса должна оцениваться не только по финансовому результату, но и по двум другим измерениям устойчивого развития, называемым «Люди» и «Планета» [Žak, 2015]. Измерение «Прибыль» отражает экономическую эффективность компании, измерение «Люди» показывает, насколько социально ответственна ее деятельность, а измерение «Планета» характеризует степень воздействия бизнеса на окружающую среду [Žak, 2015]. В последующих исследованиях, в том числе в работе [Brin, Nehme, 2019], эти три составляющие получили закрепление как экономическое, социальное и экологическое измерения бизнеса. На рис. 2 схематично представлена концепция тройного результата по Элкинготу. Согласно [Dixon, 2014], подход TBL ориентирован на включение социальных и экологических показателей в систему оценки эффективности организации и на отказ от традиционного одностороннего фокуса исключительно на прибыли.

Авторы работы [Brin, Nehme, 2019] согласны в том, что использование подхода TBL является важным условием для получения постоянной прибыли в сочетании с достижением долгосрочных социальных и экологических целей [Brin, Nehme, 2019]. Иначе говоря, компании должны заботиться не только о финансовом успехе, но и о социальной и экологической значимости своей деятельности. Однако другие исследователи отмечают, что основная проблема этого подхода заключается в том, что экологическую и социальную эффективность невозможно количественно оценить также однозначно, как и экономические показатели [Dixon, 2014]. На рис. 2 представлены типичные показатели эффективности, используемые в рамках подхода TBL

Рис. 2. Типичные показатели эффективности согласно концепции TBL  
Fig. 2. Typical measures of performance using the TBL approach

Источник: <https://www.klipartz.com/en/sticker-png-lqomi>.

## 1.3. Приоритетные направления программ КСО

Конкретные направления реализации программ КСО зависят от профиля и стратегии компании. В ряде исследований отмечается, что основные виды деятельности организаций в рамках КСО укладываются в три ключевых измерения – социальное, экономическое и экологическое [Adamek, 2014]. В то же время в определении КСО, предложенном Кэрроллом [Carroll, 1979], в качестве самостоятельного компонента выделяется также правовая ответственность. В настоящей статье корпоративная социальная ответственность рассматривается в четырех взаимосвязанных измерениях: экономическом, социальном, правовом и экологическом.

Экономическая ответственность в рыночной экономике выступает отправной точкой для всех остальных измерений КСО. Как показано в [Carroll, 2016], для любой компании сначала стоит задача обеспечить устойчивую хозяйственную деятельность и прибыль. Именно экономическая ответственность образует нижний, базовый уровень пирамиды КСО Кэрролла, на котором строятся остальные уровни [Liu, Xiao, 2013]. Если организация не справляется со своей экономической функцией – не генерирует прибыль, – она покидает рынок, и остальные аспекты КСО фактически перестают реализовываться [Ali et al., 2010]. В одном из исследований экономическая ответственность определяется как «рентабельность и конкурентоспособность организации и их последующее социально-экономическое воздействие» [Ali et al., 2010]. Иными словами, компания несет ответственность за принятие экономически обоснованных решений, обеспечивающих прибыль и развитие бизнеса при одновременном учете интересов общества<sup>1</sup>. Организацию можно считать со-

<sup>1</sup> <https://www.transparenthands.org/different-types-of-corporate-social-responsibility-csr/>.

циально ответственным участником рынка, если ей удастся поддерживать баланс между экономическими целями и социальной, экологической и правовой практикой.

Экологическая корпоративная социальная ответственность определяется как обязанность компаний интегрировать экологические аспекты в бизнес-процессы и взаимодействие с заинтересованными сторонами, не ухудшая при этом экономические результаты [Rashid et al., 2014]. Как отмечено в [Hopkins, 2006], такой подход ориентирован на снижение уровня загрязнений и выбросов парниковых газов и на более рациональное использование природных ресурсов.

В литературе подчеркивается, что усиливающаяся обеспокоенность экологическими угрозами, вызванными человеческой деятельностью, делает экологическую ответственность неотъемлемой частью КСО [Banyte et al., 2010]. Компании могут вносить вклад в решение экологических проблем, если включают соответствующие задачи в свою повседневную деятельность: разрабатывают более экологичные виды продукции, поддерживают экотуризм, поощряют экологически ответственное поведение сотрудников и местных сообществ [Hohnen, 2007]. Все больше компаний реализуют экологические инициативы, направленные на сокращение загрязнения, повышение энергоэффективности и развитие принципов промышленной экологии. Так, компания *Johnson & Johnson* заявляет о стремлении снижать свое воздействие на окружающую среду за счет инвестиций в различные виды возобновляемой и альтернативной энергии<sup>2</sup>.

Социальная ответственность затрагивает вопрос о том, как компания учитывает интересы людей и сообществ, с которыми она связана, как она встраивает социальные аспекты в свою бизнес-практику, чтобы ее деятельность приносила пользу обществу и способствовала улучшению качества жизни. Авторы исследования [Crowther, Aras, 2008] рассматривают социальную ответственность как обязанность компании активно защищать интересы заинтересованных сторон, опираясь на корпоративное видение, участвовать в общественно значимых проектах, содействовать социальной гармонии и развитию местных сообществ. Социальная ответственность, таким образом, выступает в роли механизма перераспределения ресурсов компании, с помощью которого осуществляется поддержка конкретных групп и лиц в ее социальном окружении. В исследованиях показано, что компании вносят вклад в социальное развитие через такие формы активности как волонтерство сотрудников в благотворительных проектах, поддержка спортивных, культурных и художественных инициатив, участие в программах, направленных на укрепление благополучия местных сообществ [Derecke, Nagy, 2020].

Исследования показывают, что компании нередко привлекают своих работников к участию в социальных проектах на добровольной основе [Derecke, Nagy, 2020]. Под волонтерством понимается добровольная деятельность сотрудников на благо местного сообщества, которая предполагает безвозмездную отдачу сил, времени и профессиональных навыков. В статье [Clarke, Butcher, 2006] подчеркивается, что волонтерство сотрудников – это неотъемлемая часть реализации КСО, которая, с одной стороны, повышает удовлетворенность и лояльность персонала, а с другой – укрепляет репутацию компании и ее

связи с заинтересованными. Таким образом, волонтерство сотрудников позволяет одновременно откликаться на ожидания заинтересованных сторон и решать значимые для сообщества задачи, создавая дополнительные возможности для вовлечения персонала. В работе [Derecke, Nagy, 2020] отмечается, что сотрудники могут участвовать в благотворительных проектах, передавая от имени компании материальные ресурсы (компьютерную технику, офисное оборудование, продукцию компании) и проводя обучение по их использованию.

К добровольной (филантропической) ответственности относят участие бизнеса в благотворительных программах, в том числе предоставление финансовой помощи социально уязвимым группам. В ряде исследований подчеркивается, что распространенной формой такого участия являются гранты, которые компании предоставляют некоммерческим организациям для поддержки отдельных лиц или общественных проектов [Derecke, Nagy, 2020]. Показано, что бизнес играет заметную роль в развитии спорта и рекреации, финансируя спортивные мероприятия и инфраструктуру, что способствует формированию жизненных навыков, раскрытию способностей и укреплению здоровья заинтересованных сторон [Maignan, Ferrell, 2004]. Кроме того, финансовая поддержка может направляться на сохранение культурного наследия и развитие творческого сектора: компании сотрудничают с местными музыкальными коллективами и артистами, оказывая им финансовую поддержку и помогая осваивать навыки финансового управления [Sheikh, 1996].

Поскольку компании ведут деятельность в установленном правовом поле и находятся под юрисдикцией государства, они обязаны строго соблюдать требования законодательства и нормативных актов и обеспечивать прозрачность своей деятельности для общества и заинтересованных сторон [Cho et al., 2019]. Чтобы считаться социально ответственными, организации должны выполнять все соответствующие требования законодательства на национальном, региональном и местном уровнях и вести свою деятельность строго в рамках правовых норм. Иными словами, при осуществлении бизнеса компания должна действовать в соответствии с требованиями государства и правовой системы, следуя установленным правилам, законодательству и нормативным актам. Как отмечают авторы работы [Cho et al., 2019], компании стремятся быть законопослушными и выполнять свои юридические обязательства, предлагая товары и услуги, соответствующие установленным законодательством требованиям.

#### 1.4. Основные группы заинтересованных сторон КСО

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) – это лица или группы, которые могут оказывать влияние на деятельность компании или испытывать ее влияние на себе [Freeman, 1984]. В работе [Maignan, Ferrell, 2004] заинтересованные стороны рассматриваются как лица и группы, прямо или косвенно заинтересованные в деятельности компании; к ним относятся менеджеры, сотрудников, клиентов, инвесторов, поставщиков и акционеров. В других исследованиях подчеркивается, что к заинтересованным сторонам также следует относить государство и общество в целом [Crowther, Aras, 2008; Pérez et al., 2013]. В исследовании [Pérez et al., 2013]

<sup>2</sup> <https://silo.tips/download/mascom-s-corporate-social-responsibility-csr-guidelines>.



предлагается разделение стейкхолдеров на внутренних (сотрудники и менеджеры) и внешних (поставщики, инвесторы, клиенты). Кроме того, Р. Фриман [Freeman, 1984] обращает внимание на различие между добровольными и недобровольными стейкхолдерами: сотрудники относятся к добровольным стейкхолдерам, поскольку сами принимают решение о работе в организации, тогда как местные сообщества и общество в целом являются недобровольными стейкхолдерами – они неизбежно оказываются вовлечены в последствия деятельности компании и не могут отказаться от такого взаимодействия. Именно эти заинтересованные стороны являются причиной, по которой компании берут на себя корпоративную социальную ответственность. В логике теории стейкхолдеров КСО понимается как совокупность инициатив, посредством которых организация стремится выполнить свои обязательства перед заинтересованными сторонами [Maignan, Ferrell, 2004]. В этом смысле заинтересованные стороны выступают основной целевой аудиторией программ КСО и именно их удовлетворенность должны обеспечивать компании, включая FNBB, реализуя свои инициативы в сфере корпоративной социальной ответственности.

### 1.5. Социальные эффекты реализации программ КСО

Общественная польза различных подходов и моделей реализации корпоративной социальной ответственности широко обсуждается в научных исследованиях [Galbreath, 2010]. Считается, что инвесторы охотнее вкладываются в компании, которые демонстрируют уважение к социальным интересам: такие организации воспринимаются как менее рискованные и менее подверженные негативной огласке в СМИ, что, в свою очередь, снижает вероятность падения курса их акций [Książak, 2016]. Помимо формирования позитивного имиджа и привлечения инвесторов среди достоинств КСО называют привлечение квалифицированных специалистов, повышение мотивации и вовлеченности персонала, а также рост удовлетворенности и лояльности клиентов [Sprinkle, Maines, 2010].

Также показано, что негативная репутация компании может привести к бойкотам со стороны потребителей [Książak, 2016]. Поэтому организации стремятся придерживаться этических норм, чтобы не становиться объектом негативного внимания со стороны СМИ. По данным [Galbreath, 2010], существует положительная связь между удовлетворенностью клиентов и экономическим, правовым и социальным измерениями КСО. В частности, показано, что «компании, последовательно реализующие экономическую ответственность (например, предлагая продукты с высокой потребительской ценностью), соблюдающие требования законодательства и нормативных актов, обеспечивая безопасность и защиту прав клиентов (правовая ответственность), а также заботящиеся о сотрудниках за счет достойных условий труда, социальных гарантий и конкурентоспособной заработной платы (дискреционная/филантропическая ответственность), в конечном счете достигают более высокой удовлетворенности клиентов» [Galbreath, 2010: 423]. Кроме того, показано, что экономическое и социальное измерения КСО заметно влияют на приверженность сотрудников компании и ее финансовые результаты [Galbreath, 2010]. В ряде исследований подчеркивается, что программы волонтерства сотрудников

могут обеспечить организации долгосрочные преимущества, поскольку способствуют развитию у работников дополнительных профессиональных, лидерских и коммуникативных навыков и расширяют их стратегическое видение [Sprinkle, Maines, 2010]. Поддержка участия сотрудников в общественных инициативах усиливает чувство принадлежности к организации и укрепляет их готовность оставаться в компании. В итоге это способствует удержанию персонала [Ali et al., 2010]. Более того, деятельность в области КСО снижает текучесть кадров и способствует привлечению талантливых сотрудников, поскольку люди стремятся работать в организациях с хорошей репутацией и устойчивыми принципами социальной ответственности. Согласно [Weber, 2008], последовательная реализация принципов КСО помогает компаниям укреплять свою легитимность в глазах общества и регуляторов, снижать риски, повышать эффективность и получать налоговые льготы. В других исследованиях отмечается, что экономия затрат в цепочке создания стоимости и рост эффективности также могут быть результатом инициатив КСО [Sprinkle, Maines, 2010].

## 2. Методология

Согласно определению [Igwenagu, 2016], методология представляет собой теоретическое и систематическое описание методов, используемых для получения знаний о рассматриваемом явлении. В данном разделе изложены общие методологические подходы, использованные в исследовании: сначала описывается дизайн исследования, затем рассматриваются целевая совокупность, процедуры отбора участников исследования и объем выборки. Кроме того, описываются инструменты сбора данных, использованные для получения информации, необходимой для ответа на поставленные исследовательские вопросы. В разделе также приведены методы анализа данных и обоснование их выбора по сравнению с альтернативными подходами. В исследовании был использован количественный метод: при помощи анкетирования собирались объективные данные, затем на их основе обобщались результаты для ответа на поставленные исследовательские вопросы. Выбор анкетирования был обусловлен необходимостью получить обобщенное, но при этом объективное представление о состоянии корпоративной социальной ответственности в Первом национальном банке Ботсваны.

## 3. Результаты и обсуждение

В разделе представлены результаты анализа данных и их интерпретация. Материал изложен в двух частях: в первой части приводится анализ собранных данных и основные выводы. Во второй части полученные результаты рассматриваются в контексте целей и задач исследования, а также сопоставляются с выводами предыдущих работ по данной теме.

### 3.1. Представление результатов

В данном разделе анализируются собранные данные. В одном из подходов анализ данных определяется как процесс их очистки и упорядочения с целью получения информации, необходимой для формулирования выводов и принятия решений [Sithole, 2012]. Анализ данных выполнялся с использованием пакета SPSS и электронных таблиц Excel.

Таблица 1  
Задача исследования 1: направления реализации КСО банка FNBB (%)  
Table 1  
Specific objective 1: The focus of FNBB's CSR

Направления реализации КСО FNBB	Полностью согласен	Согласен	Не согласен	Полностью не согласен
Развитие и поддержка спорта остаются одним из приоритетов КСО FNBB	28,0	44,0	2,0	4,0
FNBB предоставляет стипендии социально уязвимым слоям населения	12,0	30,0	44,0	14,0
FNBB оказывает бизнес-консультации и поддержку начинающим предпринимателям и представителям МСП	48,0	40,0	10,0	2,0
FNBB играет ключевую роль в развитии образования на всех уровнях в регионах своего присутствия	32,0	36,0	28,0	4,0
FNBB осуществляет строительство жилья для малоимущих в регионах своего присутствия	18,0	36,0	32,0	14,0
FNBB содействует решению экологических вопросов в регионах присутствия	10,0	2,0	54,0	34,0

Источник: [First National Bank., 2019].

Ответы на вопросы открытого типа были сведены и распределены по категориям, соответствующим исследовательским вопросам. Первая часть раздела посвящена анализу демографических характеристик респондентов, что позволяет лучше понять их профиль и фоновые особенности. Во второй части представлены анализ, результаты и выводы, полученные при рассмотрении исследовательских вопросов, сформулированных в данной работе.

### 3.2. Социально-демографический профиль респондентов

В данном разделе рассматриваются характеристики выборки сотрудников Первого национального банка Ботсваны, работающих в подразделениях управления и связей с общественностью и принявших участие в исследовании. Респонденты были распределены по таким параметрам, как возраст, пол, должность, филиал/подразделение, уровень образования, тип занятости и продолжительность участия в инициативах корпоративной социальной ответственности банка FNBB.

Как следует из данных табл. 1, 88% респондентов отметили, что банк оказывает консультационную поддержку и содействие начинающим предпринимателям, а также малому и среднему бизнесу. 72% опрошенных указали, что развитие спорта и поддержка спортивных инициатив остаются одним из ключевых направлений реализации программ КСО банка. 68% участников исследования считают, что банк продолжает играть важную роль в поддержке всех уровней образования в местных сообществах, в которых он ведет свою деятельность. Наконец, 54% респондентов отметили, что строительство жилья для малоимущих также входит в направления

реализации программ КСО в регионах присутствия банка. В целом полученные данные показывают, что программы КСО банка реализуются по следующим направлениям: развитие и поддержка спорта, предоставление стипендий социально уязвимым группам населения, консультирование и поддержка начинающих предпринимателей, а также и малого и среднего бизнеса, содействие развитию образования на всех уровнях, строительство жилья для социально незащищенных групп населения.

Как следует из табл. 2, 94% респондентов отметили, что программы КСО FNBB способствуют укреплению местных сообществ и поддержанию достойного уровня жизни. 84% опрошенных согласились с тем, что банк оказывает помощь местным сообществам, особенно социально уязвимым группам, обеспечивая их продуктами питания и жильем. 70% респондентов поддержали утверждение, что банк оказывает существенную поддержку обществам охраны природы в решении экологических вопросов. 68% участников исследования согласились с тем, что за последние пять лет система образования получила значительную поддержку со стороны банка, и 50% указали, что учащиеся из социально уязвимых групп смогли продолжить образование благодаря его усилиям.

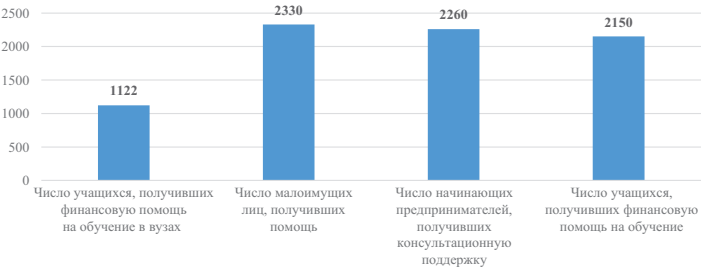
Анализ результатов реализации социальных программ КСО FNBB за пятилетний период показал, что наибольшее число их бенефициаров (2330 человек) составили представители малоимущих групп населения. Кроме того, также банк оказал консультационную поддержку и помощь в открытии бизнеса 2260 предпринимателям. 2150 человек получили финансовую помощь на обучение, а 1122 учащихся – на получение высшего образования.

Таблица 2  
Задача исследования 2: Социальные эффекты программ КСО FNBB (%)  
Table 2  
Specific objective 2: The social benefits of FNBB's CSR

Социальные эффекты программ КСО FNBB	Полностью согласен	Согласен	Не согласен	Полностью не согласен
Укрепление местных сообществ и повышению качества жизни населения	50	44	6	0
Возможность продолжения образования для социально уязвимых групп учащихся	12	38	44	6
Существенная поддержка экологических организаций в решении задач по охране окружающей среды	18	52	30	0
Помощь местным сообществам, особенно социально уязвимым группам (предоставление продуктов питания и жилья)	32	52	7	1
Значительная поддержка системы образования на протяжении последних пяти лет	42	26	30	2

Источник: [First National Bank., 2019].

Рис. 3. Задача исследования 3: бенефициары программ корпоративной социальной ответственности FNBB за последние 5 лет  
Fig. 3. Specific objective 3: The person-year of FNBB's CSR over the past 5 years



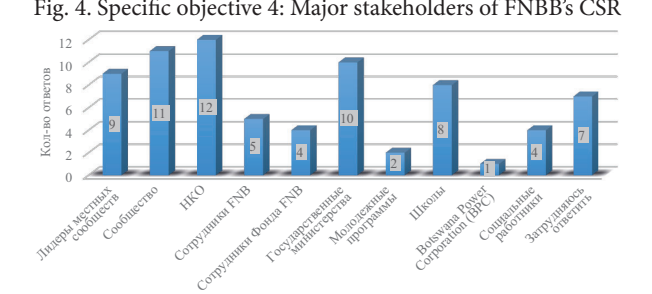
Источник: [First National Bank., 2019].

Сотрудникам банка было предложено определить основные группы заинтересованных сторон, вовлеченных в программы корпоративной социальной ответственности банка. Респондентам разрешалось выбирать несколько вариантов ответа. Затем полученные данные были сгруппированы по следующим категориям (на рис. 3 приведено количество ответов по каждой из них):

- лидеры местных сообществ – dikgosi (племенные вожди), политические деятели и представители местных органов власти;
- сообщество – члены сообществ, включая людей с инвалидностью, комитеты развития деревень (VDCs), малоимущие слои населения, подростков и участников программы Ipelegeng
- некоммерческие организации (НКО) – благотворительные организации, такие как Красный Крест, SOS, инновационные хабы и другие неправительственные организации;
- сотрудники FNBB – сотрудники банка и Фонда FNBB, вовлеченные в реализацию программ КСО (координаторы волонтерских программ, кураторы проектов, офисные сотрудники фонда и др.);
- фонд FNBB – согласно [First National Bank..., 2019], именно через него банк реализует свои программы корпоративной социальной ответственности.

Согласно данным, представленным на рис. 4, большинство респондентов указали в качестве основных заинтересованных сторон программ КСО банка местные сообщества, некоммерческие организации и государственные министерства. Это свидетельствует о том, что деятельность банка в сфере КСО преимущественно направлена на взаимодействие с различными группами населения в регионах при-

Рис. 4. Задача исследования 4: Основные заинтересованные стороны КСО FNBB  
Fig. 4. Specific objective 4: Major stakeholders of FNBB's CSR



Источник: [First National Bank., 2019].

сутствия банка, а также с государственными структурами, включая министерства и их сотрудников.

Таблица 3  
Перспективы взаимодействия со стейкхолдерами в рамках КСО  
Table 3  
Intention to engage stakeholders in FNBB's CSR in the future

Планируете ли вы привлекать к программам КСО других стейкхолдеров?	Частота ответов	Процент респондентов
Нет	3	6
Затрудняюсь ответить	29	58
Да	18	36
Всего	50	100

Источник: [First National Bank., 2019].

Респондентам было предложено указать, планируют ли они привлекать другие заинтересованные стороны в рамках реализации программ КСО в будущем. Согласно данным табл. 3, 36% опрошенных отметили, что намерены взаимодействовать с другими заинтересованными сторонами; 6% сообщили, что таких планов у них нет; а 58% затруднились ответить, рассматривают ли они возможность привлечения других стейкхолдеров.

Участники опроса также указали, что, по их мнению, банку следует расширить круг стейкхолдеров, участвующих в реализации программ КСО. Среди упомянутых групп – молодежь, Служба полиции Ботсваны, организация ChildLine, пожилые граждане, школы региона Нгами, департаменты по делам молодежи и культуры, образовательные органы и центр Pudulogong в Мочуди, а также учреждения и организации, чьи цели совпадают с задачами программ КСО банка. Кроме того, респонденты отметили необходимость включения в будущие программы КСО таких направлений, как спонсирование спортивных мероприятий, передача школьным учреждениям офисной мебели и внедрение робототехники.

3.3. Результаты и их обсуждение

В данном разделе обобщаются результаты, представленные выше, и дается их интерпретация в контексте целей и задач исследования. Здесь также приводятся расширенные ссылки на выводы предыдущих авторов и сопоставление полученных результатов с данными литературного обзора. На основе такого сопоставления формируется единая аналитическая линия, позволяющая определить направления дальнейших действий для руководства банка и других стейкхолдеров, участвующих в реализации программ корпоративной социальной ответственности FNBB.

Задача 1: Основные направления реализации корпоративной социальной ответственности FNBB

На протяжении многих лет FNBB придерживается комплексного подхода к реализации корпоративной социальной ответственности, стремясь приносить пользу как клиентам, так и местным сообществам в регионах присутствия банка. Программы КСО банка реализуются в нескольких ключевых направлениях.

- Одним из приоритетных направлений является содействие начинающим предпринимателям и представителям малого и среднего бизнеса. Банк оказывает



консультационную помощь и наставничество тем, кто планирует открыть собственное дело или расширить текущую деятельность.

- Программы КСО банка также ориентированы на развитие спорта. В рамках этих инициатив поддержку получают различные виды спорта, а основная цель этой поддержки – выявлять и развивать одаренных спортсменов и спортсменок из разных регионов страны.
- Поддержка образования – еще одно устойчивое направление КСО FNBB. Она осуществляется на двух уровнях: на базовом уровне банк помогает образовательным учреждениям, расположенным в труднодоступных районах или обучающих учащихся из социально незащищенных групп, передавая им книги и учебные материалы. На уровне высшего образования банк предоставляет стипендии малоимущим студентам, тем самым участвуя в реализации государственной стратегии построения экономики, основанной на знаниях.
- Еще одним направлением программ КСО банка является обеспечение малоимущих жителей достойным жильем. Эта деятельность помогает улучшить условия жизни наиболее уязвимых категорий населения и защитить их от неблагоприятных погодных условий. Благодаря этим усилиям банк смог оказать помощь значительному числу людей практически во всех регионах своего присутствия.

Указанные направления относятся к сфере экономической и социальной ответственности. В ряде исследований подчеркивается, что компании должны удерживать баланс между получением прибыли и тем, какую пользу их деятельность приносит местным сообществам [Ali et al., 2016]. Похожая позиция высказывается и в [Cargoll, 2016]. Поэтому для компаний принципиально важно расширять рамки своей корпоративной деятельности, уделяя внимание социальному благополучию местных сообществ, в которых они работают. Это способствует формированию и поддержанию устойчивых позитивных отношений между организацией и населением.

#### *Задача 2: Социальные эффекты программ КСО FNBB*

Исследование показало, что программы КСО банка оказывают заметное положительное влияние на клиентов и местные сообщества, поскольку ориентированы на развитие человеческого потенциала и улучшение социально-экономического положения населения. Одним из важных результатов этой деятельности является повышение качества жизни малоимущих жителей. Банк обеспечивает их продуктами питания и жильем, создавая более достойные условия для жизни. Как подчеркивают Д. Кроутер и Г. Арас [Crowther, Aras, 2008], участие компаний в социальных инициативах способствует укреплению общественной согласия и одновременно поддерживает развитие местных сообществ. Это приносит пользу не только отдельным получателям поддержки, но и поддерживает государственные программы по снижению уровня бедности. Значимую пользу программы КСО приносят и образовательной сфере. Респонденты отмечали, что местные сообщества существенно выиграли от этих инициатив: у жителей расширились возможности доступа к образованию, а их дети смогли реализовать свое право на получение качественного образования на всех

уровнях, от начальной школы до университета. Это свидетельствует о том, что банк FNBB придает большое значение развитию сообществ через образование, включая поддержку тех, кто ранее не имел возможности учиться. Наконец, ощутимую поддержку в рамках программ КСО банка получают общества охраны природы, что существенно помогает им в работе по сохранению окружающей среды.

#### *Задача 3: Количество бенефициаров программ КСО FNBB за последние пять лет*

Анализ реализации программ КСО банка показал, что за последние пять лет эти инициативы оказали заметное влияние на значительное число жителей местных сообществ. Хотя не все респонденты смогли назвать точное количество бенефициаров за весь пятилетний период, совокупные данные указывают на широкий масштаб оказанной поддержки. Программы КСО банка охватывают множество людей по четырем основным направлениям: обеспечение жильем малоимущих, поддержка и консультирование начинающих предпринимателей, содействие в получении образования и развитие спорта.

#### *Задача 4: Основные заинтересованные стороны, вовлеченные в реализацию КСО FNBB*

Несмотря на то что программы КСО FNBB уже реализуются при участии широкого круга бенефициаров и стейкхолдеров, взаимодействие с заинтересованными сторонами может быть расширено. Предложенные респондентами группы рассматриваются как важные партнеры, способные усилить результативность программ, поскольку они работают с различными группами населения и обладают опытом работы с ними на практике. Это создает основу для дальнейшего успешного развития программ КСО FNBB.

## 4. Рекомендации

Несмотря на то что проведенное исследование позволило получить достаточно информативные результаты, методологию исследования можно усовершенствовать, что позволило бы дать более глубокую оценку влияния программ КСО и более полно представить картину их воздействия. На основе полученных данных были сформулированы рекомендации, направленные на повышение эффективности программ корпоративной социальной ответственности FNBB.

*Привлечение стратегических стейкхолдеров.* Программы КСО FNBB уже охватывают широкий круг бенефициаров, однако текущий перечень партнеров ограничивает масштаб и видимость результатов на местах. Поэтому банку следует определить стратегических партнеров, которые могли бы содействовать выявлению наиболее приоритетных направлений поддержки на местах. Потребности местных сообществ меняются со временем, и сотрудничество с профильными организациями позволило бы обеспечить более устойчивый и значимые социальные эффекты. Среди потенциальных партнеров, предложенных респондентами, – служба полиции Ботсваны, школы, государственные министерства, молодежные организации и другие структуры.

*Создание системы регулярной отчетности.* Банку рекомендуется разработать систему ежеквартальной отчетности, которая позволит фиксировать основные данные о влиянии программ КСО на местные сообщества. Перечень показателей может включать, например, количество бенефициаров



по каждому направлению, возрастные и гендерные характеристики получателей поддержки. Такая система позволит проводить более глубокий анализ и конкретизировать социальный эффект от реализуемых программ.

*Укрепление кадрового потенциала в области КСО.* FNBB следует привлекать специалистов, обладающих компетенциями в определении стратегических направлений КСО, планировании, реализации и оценке проектов. Наличие квалифицированного персонала позволит системно отслеживать динамику программ и обеспечивать их качественную реализацию.

В дальнейшем, при проведении подобных исследований, рекомендуется выделить больше времени для опроса членов местных сообществ, лидеров общественного мнения и бенефициаров, чтобы непосредственно от них получить оценку влияния программ КСО на их жизнь. Это позволит дополнить количественные данные качественной информацией.

Внедрение перечисленных рекомендаций позволит значительно повысить точность оценки фактического воздействия программ КСО FNBB и сформировать более глубокое понимание их роли в развитии местных сообществ Ботсваны.

## Заключение

Проведенный анализ показал, что корпоративная социальная ответственность Первого национального банка Ботсваны реализуется по нескольким ключевым направлениям. К ним относятся поддержка и развитие спорта, участие в образовательных проектах (в том числе предоставление стипендий малообеспеченным слоям населения), а также консультационная и финансовая помощь начинающим предпринимателям и малому бизнесу. Помимо этого, банк участвует в строительстве жилья для нуждающихся и поддерживает образование на всех уровнях – от начального до высшего. Социальные эффекты этих программ КСО банка проявляются в различных сферах, таких как строительство жилья для малоимущих, поддержку образования на всех уровнях и финансирование природоохранных инициатив, направленных на сохранение природных ресурсов. Программы КСО FNBB оказывают заметное влияние на жизнь людей: многие жители получили поддержку благодаря инициативе банка по строительству достойного жилья.

## References

- Adamek T. (2014). *Impact of corporate social responsibility on international corporations as exemplified by broad-based economic empowerment in the Republic of South Africa*. Norderstedt, Books on Demand GmbH.
- Ali I., Rehman K.U., Ali S. I., Yousaf J., Zia M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12): 2796-2801.
- Banyte J., Brazioniene L., Gadeikiene A. (2010). Expression of green marketing developing the conception of corporate social responsibility. *Ekonomika - Engineering Economics*, 21(5): 550-560.
- Brin P., Nehme M.N. (2019). Corporate social responsibility: Analysis of theories and models. *EUREKA Social and Humanities*, 5: 22-30. DOI: 10.21303/2504-5571.2019.001007.
- Carroll A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- Carroll A.B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1): 1-8.
- Cho S.J., Chung C.Y., Young J. (2019). A paper on the relationship between CSR and Financial performance. *Sustainability*, 11(2): 343.
- Clarke M., Butcher D. (2006). Voluntarism as an organizing principle for responsible organizations. *Corporate Governance*, 6(4): 527-544.
- Crowther D., Aras G. (2008). *Corporate social responsibility*. Ventus Publishing.
- Derecskei A.K., Nagy V. (2020). Employee volunteerism - Conceptual paper and the current situation. *Sustainability*, 12(20): 1-35.
- Dixon T. (2014). Corporate social responsibility, the triple bottom line, standardization and brand management in Houston, Texas. *Digitala Vetenskapliga Arkivet Portal*: 34.
- First National Bank of Botswana: Report to Society* (2019). Gaborone, First National Bank of Botswana Limited. [https://www.fnbbotswana.co.bw/downloads/fnbBotswana/annual/FNBB\\_Report\\_to\\_Society\\_2019.pdf](https://www.fnbbotswana.co.bw/downloads/fnbBotswana/annual/FNBB_Report_to_Society_2019.pdf).
- Freeman R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Pittman.
- Galbreath J. (2010). How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia. *European Business Review*, 22(4): 411-431. DOI: 10.1108/09555341011056186.
- Hohnen P. (2007). *Corporate social responsibility an implementation guide for business*. Manitoba, International Institute for Sustainable Development.
- Hopkins M. (2006). What is corporate social responsibility all about? *Journal of Public Affairs*, 6(3-4): 298-306.
- Igwenagu C. (2016). *Fundamentals of research methodology and data collection*. Lambert Academic Publishing.
- Książak P. (2016). The benefits from CSR for a company and society. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(4): 53-65.
- Liu X., Xiao Z. (2013). CSR implementation in large enterprises: Comparison between China and Sweden. *DiVa Portal*, 2.36.1: 32. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:635059/FULLTEXT01.pdf>.
- Maignan I., Ferrell O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal Academy of Marketing Science*, 32: 3-19.
- Perez A., Martínez R.P., Rodríguez del Bosque I.R. (2013). The development of a stakeholder-based scale for measuring corporate social responsibility in the banking industry. *Service Business*, 7(3): 459-481.
- Rashid N.R., Rahman N.I., Khalid S.A. (2014). Initiatives, environmental corporate social responsibility (ECSR) as a strategic marketing initiatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130: 499-508.

- Santana A., Wood D.J. (2016). Information, corporate social responsibility, and Wikipedia. *Ethics and Information Technology*, 11(2): 133-144.
- Sheikh S. (1996). *Corporate social responsibilities: Law and practice*. London, Cavendish Publishing.
- Sithole B.M. (2012). *A curriculum for vocational business subjects in Botswana junior secondary schools: Challenges for entrepreneurial pedagogies*: dissertation.
- Sprinkle G.B., Maines L.A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5): 445-453. DOI: 10.1016/j.bushor.2010.05.006.
- Wan-Jan W.S. (2006). Defining corporate social responsibility. *Journal of Public Affairs*, 6: 176-184.
- Weber M. (2008). The business case of corporate social responsibility: A company level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(2): 247-261.
- Żak A. (2015). Social responsibility of organizations directions of changes. In: Rojek-Nowosielska M. *Research papers of Wrocław University of Economics*. Wrocław, Publishing House of Wrocław University of Economics.

## About the authors

### Ravinder Rena

PhD (Econ.), professor of economics, DUT Business School, Faculty of Management Sciences, Durban University of Technology (Durban, Republic of South Africa). ORCID: 0000-0002-4156-8693; Scopus Author ID: 56441653000.  
Research interests: digital platforms for crowdfunding, BRICS and African Economy, academic freedom within the constitutional framework of the Republic of South Africa, sustainable development.  
ravinder.rena1@gmail.com

### Theophilus Tebetso Tshukudu

PhD (Human Resources Management), associate professor, Department of Management, Faculty of Business, University of Botswana (Gaborone, Botswana). ORCID: 0009-0009-9389-7884.  
Research interests: organisational development, change management, employee relations, education management, business ethics, human resource management.  
theophil700@gmail.com

## Информация об авторах

### Равиндер Рена

Доктор экономических наук, профессор экономики, Бизнес-школа Дурбанского технологического университета, факультет наук об управлении, Дурбанский технологический университет (Дурбан, ЮАР). ORCID: 0000-0002-4156-8693; Scopus Author ID: 56441653000.  
Область научных интересов: цифровые платформы для краудфандинга, БРИКС и экономика Африки, академическая свобода в рамках конституции Южно-Африканской Республики, устойчивое развитие.  
ravinder.rena1@gmail.com

### Теофилус Тебецо Цукуду

PhD (управление персоналом), доцент кафедры менеджмента, факультет бизнеса Университета Ботсваны (Габороне, Ботсвана). ORCID: 0009-0009-9389-7884.  
Область научных интересов: организационное развитие, управление изменениями, трудовые отношения, управление образованием, деловая этика, управление человеческими ресурсами.  
theophil700@gmail.com

## 关于作者信息

### Ravinder Rena

PhD (经济), 德班理工大学商学院管理科学系经济学教授 (南非德班)。ORCID: 0000-0002-4156-8693; Scopus Author ID: 56441653000.  
科学研究兴趣领域: 数字众筹平台、金砖五国与非洲经济、南非宪法中的学术自由、可持续发展。  
ravinder.rena1@gmail.com

### Theophilus Tebetso Tshukudu

人力资源管理博士, 博茨瓦纳大学 (哈博罗内) 商学院管理系副教授。ORCID: 0009-0009-9389-7884.  
科学研究兴趣领域: 组织发展、变革管理、劳动关系、教育管理、商业伦理、人力资源管理。  
theophil700@gmail.com

Статья поступила в редакцию 14.06.2025; после рецензирования 10.07.2025 принята к публикации 15.07.2025. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 14.06.2025; revised on 10.07.2025 and accepted for publication on 15.07.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.

文章于 14.06.2025 提交给编辑。文章于 10.07.2025 已审稿。之后于 15.07.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。