

## СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ ДЛЯ БИЗНЕСА И ОБЩЕСТВА: АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

**Ю. Е. БЛАГОВ**

*Институт «Высшая школа менеджмента» СПбГУ*

**В. И. КАБАЛИНА**

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»*

**А. А. ПЕТРОВА-САВЧЕНКО**

*Институт «Высшая школа менеджмента» СПбГУ*

**И. С. СОБОЛЕВ**

*Ассоциация Менеджеров*

В статье представлены ключевые положения и выводы «Доклада о социальных инвестициях в России — 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества»\*. На основе анализа данных, представленных группой из 60 ведущих российских компаний, выявлены особенности интерпретаций бизнесом основополагающих концепций в области корпоративной социальной ответственности (КСО), целеполагания соответствующих стратегий, управления корпоративной социальной деятельностью и взаимодействия с заинтересованными сторонами. Сформулирован вывод о том, что развитие КСО в России в целом соответствует глобальной тенденции усиления стратегического характера корпоративной социальной деятельности, ориентированной на создание ценности для бизнеса и общества, но эта тенденция проявляется неравномерно и противоречиво.

*Ключевые слова:* корпоративная социальная ответственность, корпоративные социальные инвестиции, создание ценности для бизнеса и общества.

\* См.: [Доклад..., 2014].

<sup>1</sup> Под корпоративной социальной деятельностью понимается система принципов КСО, процессов социальной восприимчивости, основанных на этих принципах, и их измеряемых результатов. Именно парадигма корпоративной социальной деятельности стала господствующей в концепции КСО к началу XXI в. и легла в основу систематизированных управленческих подходов (см.: [Благов, 2010]).

© Ю. Е. Благов, В. И. Кабалина, А. А. Петрова-Савченко, И. С. Соболев, 2015

Исследования в области корпоративной социальной ответственности (КСО) в последнее десятилетие вышли на качественно новый уровень. Достижение определенного консенсуса в теоретических трактовках корпоративной социальной деятельности<sup>1</sup>, подкрепленное появлением целого ряда важных международных документов, прежде всего стандарта ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» и стратегии Европейского союза по вопросу КСО в редакции 2011 г., объективно способствует развитию систематических исследований, которые позволяют не только оценивать текущую ситуацию, но и выявлять долгосрочные тенденции. В Российской Федерации к ним можно отнести аналитические обзоры корпоративных нефинансовых отчетов Российского союза промышленников и предпринимателей [Нефинансовые отчеты..., 2006; Развитие социально ответственной..., 2008; Повышение информационной открытости..., 2012; Ответственная деловая практика..., 2015]; аналитические исследования, проводимые в рамках проекта «Лидеры корпоративной благотворительности» [Благов, Савченко, 2011; Благов, Петрова-Савченко, 2012; Blagov, Petrova-Savchenko, 2012; Благов, Петрова-Савченко, 2014]; и наконец, иницируемые российской Ассоциацией Менеджеров национальные доклады о социальных инвестициях [Доклад..., 2004; Доклад..., 2008; Доклад..., 2014].

Особенностью трех релизов «Доклада о социальных инвестициях в России» является анализ целостной системы корпоративной социальной деятельности и соответствующего ей инструментария. Сохранение исторического названия доклада, апеллирующего к «социальным инвестициям»<sup>2</sup>, символизирует не столько дань тра-

диции, сколько продолжающуюся попытку проследить проявление в российских условиях глобальной тенденции — развития корпоративной социальной деятельности в рамках корпоративной стратегии, направленной на создание и удержание конкурентных преимуществ. Если пионерный доклад 2004 г. был посвящен общему анализу роли бизнеса, реализующего социальные инвестиции, в общественном развитии, а также особенностям модели КСО в России, то уже в докладе 2008 г. основной акцент был сделан на интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию ведущих компаний, работающих в Российской Федерации.

В докладе 2014 г. анализ стратегически ориентированной КСО был продолжен на основе актуальных трактовок создания ценности для бизнеса и общества.<sup>3</sup> Проблематика выявления степени и характера ориентации корпоративной социальной деятельности компаний-респондентов на создание такой ценности красной нитью проходит через основные разделы доклада: «Корпоративная социальная деятельность: уточнение подходов», «КСО и корпоративная стратегия: проблема целеполагания», «Управление корпоративной социальной деятельностью» и «Взаимодействие с заинтересованными сторонами».

Сбор данных для подготовки доклада осуществлялся в 2013 г. в ходе стандартизованного анкетного опроса, включавшего в

---

чение компанией определенного экономического эффекта». В свою очередь, корпоративные социальные программы трактуются как «добровольно осуществляемая компаниями деятельность в экономической, социальной и экологической сферах, направленная на удовлетворение соответствующих ожиданий „внутренних” и „внешних” заинтересованных сторон» [Доклад..., 2014, с. 61].

<sup>3</sup> Своеобразной квинтэссенцией этих трактовок является концепция создания «разделяемой (общей)» ценности М. Портера и М. Креймера, подразумевающая такое ведение операций, которое «повышает конкурентоспособность компании, одновременно улучшая экономические и социальные условия сообществ, в которых она ведет свою деятельность» [Porter, Kramer, 2011, p. 66].

<sup>2</sup> Под корпоративными социальными инвестициями в докладах традиционно подразумеваются «материальные, технологические, управленческие, финансовые и иные ресурсы компании, направляемые на реализацию корпоративных социальных программ, осуществление которых в стратегическом отношении предполагает полу-

себя 52 открытых, полукрытых и закрытых вопроса, касающихся общей информации о компании, качественных характеристик корпоративной социальной деятельности, а также количественных показателей расходов на корпоративные социальные программы. В выборке было представлено 60 компаний — отраслевых лидеров, публично позиционирующих себя как социально ответственные компании. Подавляющая часть компаний-респондентов (93,5%) относится к крупному бизнесу с валовым объемом продаж в 2012 г. свыше 1 млрд руб., причем 86,7% от общего числа компаний являются частными. На долю сферы услуг пришлось 55% компаний выборки, отраслей перерабатывающей промышленности и сырьевого сектора — 26,7 и 18,3% соответственно. Характеристики выборки по размеру, форме собственности и отраслевой принадлежности компаний-респондентов оказались вполне сопоставимыми с докладами 2004 и 2008 гг. В то же время общее число компаний снизилось почти вдвое (со 100 в 2004 г. и 102 компаний в 2008 г. соответственно). Более того, лишь 25% компаний, участвовавших в подготовке доклада 2014 г., принимало участие в исследовании в 2008 г. и 12% — в 2004 г.

Таким образом, результаты, полученные при подготовке доклада, не могут рассматриваться как репрезентативные для корпоративной социальной деятельности российского бизнеса в целом, а исследование в целом — как лонгитюдное, поскольку возможность сопоставления результатов трех волн исследования весьма ограничена. Показательно, что комплексный анализ количественного и качественного «индексов социальных инвестиций» и их динамики, являвшийся основной структурообразующей частью докладов 2004 и 2008 гг., в докладе 2014 г. представлен в виде небольшой главы справочного характера, призванной лишь «подтвердить или поставить под сомнение» его основные выводы [Доклад..., 2014, с. 53]. Важно также отметить, что в докладе не нашли отражения изменения в корпоративной социальной дея-

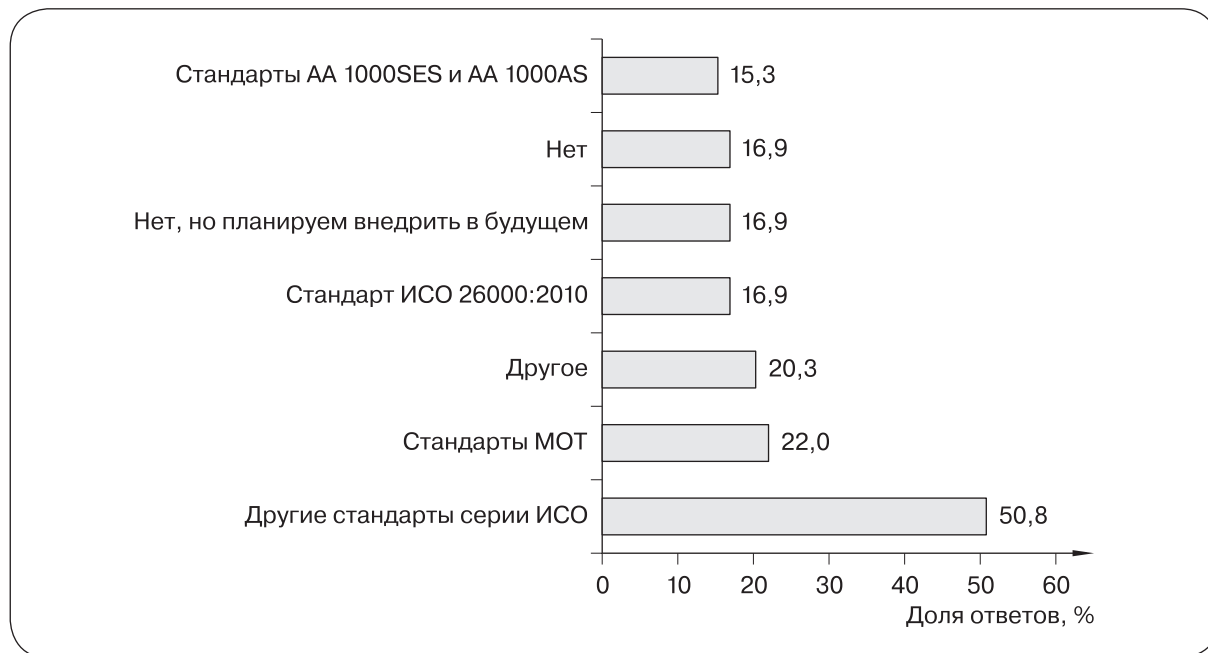
тельности компаний-респондентов, связанные с социально-экономическими процессами 2014 г. Тем не менее представленный в докладе 2014 г. анализ, как и в релизе доклада 2008 г. [Благов, Иванова, 2009, с. 4], позволяет описать и систематизировать отечественные «лучшие практики» КСО, а также выявить основные направления и тенденции их развития.<sup>4</sup> И наконец, сам формат «национального доклада» направлен не только на изучение, но и на распространение опыта ведущих компаний как фактора повышения социальной ответственности российского бизнеса.

### Корпоративная социальная деятельность: уточнение подходов

Как отмечалось в докладе 2008 г., «...распространение „лучших практик“ и выработка общих подходов к развитию корпоративных социальных инвестиций во многом сдерживаются отсутствием единого понимания сущности КСО и системного характера корпоративной социальной деятельности как инновационной» [Доклад..., 2008, с. 29]. В этой области произошли определенные изменения, позволившие частично смягчить ситуацию.

В условиях развития стандартизации в сфере отношений бизнеса и общества, прежде всего принятия международного стандарта ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности», дискуссия о сущности КСО и соотношении ключевых концепций и понятий во многом утратила актуальность. Данный стандарт помогает свести в единую систему принципы,

<sup>4</sup> Исследования, направленные на анализ «лучших практик» КСО и тенденций их развития, при очевидной ограниченности и малой сопоставимости выборок занимают определенную нишу, признаваемую мировым научным сообществом. Показательно, что статья [Blagov, Petrova-Savchenko, 2012], посвященная особенностям корпоративной благотворительности в России и основанная на результатах исследования с аналогичными ограничениями, в 2013 г. была признана «статьей года» в авторитетном журнале *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.



*Рис. 1.* Внедрение международных стандартов в систему управления компаний

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

лежащие в основе социальной ответственности, признание организацией своей социальной ответственности и взаимодействие с заинтересованными сторонами, подходы к основным темам и проблемам социальной ответственности, а также конкретные способы интеграции социально ответственного поведения в управление организацией. Соответственно, следование этому руководству помогает построить целостную систему управления корпоративной социальной деятельностью. Впрочем, доля компаний-респондентов, использующих положения ИСО 26000:2010 и других релевантных международных стандартов в управленческой практике, все еще относительно невелика (рис. 1).

Системообразующему стандарту ИСО 26000:2010 следует лишь 16,9% компаний-респондентов<sup>5</sup>, что вдвое уступает доле

<sup>5</sup> Поскольку стандарт ИСО 26000:2010 не подразумевает сертификации, в эту группу были включены компании, официально заявившие о следовании этому стандарту, а также компании,

компаний (33,8%), вообще не учитывающих требования международных стандартов. Также невелика доля компаний-респондентов, придерживающихся стандартов, регулирующих отдельные аспекты корпоративной социальной деятельности: взаимодействие с заинтересованными сторонами (стандарты AA 1000SES и AA 1000AS — 15,3% компаний) и работниками как одной из заинтересованных сторон (стандарты МОН — 22% компаний). В то же время на требования других стандартов ИСО, в том числе серий 9000 (по управлению качеством) и 14000 (по построению эффективных систем экологического менеджмента), ориентируется 50,8% компаний-респондентов. Еще 20,3% компаний учитывает требования иных стандартов, отражающих особенности их функционирования, таких как стандарты Международной финансовой корпорации, Всемирного банка, Меж-

использующие его положения при разработке управленческих политик и процедур.

дународной ассоциации воздушного транспорта или конвенции ООН.

Относительно невысокий уровень стандартизации подходов к КСО проявляется также в разнообразии определений КСО и социальных инвестиций, используемых компаниями, принявшими участие в подготовке доклада. Большая часть компаний-респондентов придерживается подходов, описанных в документах международных и отечественных организаций, в том числе сформулированных Комитетом Ассоциации Менеджеров по корпоративной социальной ответственности. Однако если в 2008 г. оригинальные определения КСО, акцентирующие соответствующую специфику, использовало лишь 15 компаний-респондентов из 102 (15%), то при подготовке данного доклада собственные определения продемонстрировало уже 27 компаний (40,5%).

С одной стороны, многообразие определений можно интерпретировать как заинтересованное погружение компаний в проблематику КСО, как попытку адаптировать существующие подходы к особенностям конкретного бизнеса и даже как стремление следовать наиболее инновационным теории и практике. С другой стороны, анализ представленных определений демонстрирует, что, акцентируя внимание на отдельных аспектах КСО, компании рискуют отойти от целостной трактовки понятия социальной ответственности, пример которой содержит все тот же стандарт ИСО 26000:2010.

Социальная ответственность (social responsibility) — ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;

- интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях.

Источники: ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности», п. 2.18.

Во-первых, большая часть (55,5%) оригинальных определений КСО базируется на концепции устойчивого развития, учитывающей экономическое, экологическое и социальное воздействие компаний на общество. В свою очередь, 3,7% из них соответствует концепции корпоративного гражданства с акцентом на решение социальных и экологических проблем, а 18,9% отождествляет КСО с социальной политикой.

Во-вторых, хотя 25 (92,5%) собственных определений КСО включают взаимодействие с заинтересованными сторонами, только 8 из них указывают на широкий круг «внутренних» и «внешних» заинтересованных сторон, причем в двух случаях (ЛЮУЭК, «Авиационная компания „Трансаэро“») взаимодействие с заинтересованными сторонами является важнейшим системообразующим элементом. В свою очередь, в определениях, используемых 17 компаниями-респондентами, указываются отдельные заинтересованные стороны, прежде всего работники, местное сообщество, в том числе отдельные социальные группы либо общество в целом.

В-третьих, только три компании трактуют корпоративную социальную ответственность как создание ценности, причем все три варианта различны. Они предусматривают, соответственно, создание «социального капитала» («Дойче банк»), ценности для акционеров и общества («БАТ Россия») и, наконец, «разделяемой (общей)» ценности («Нестле Россия»).

В-четвертых, всего три компании («Сахалин Энерджи», МТС и «Новард») используют собственное определение КСО, представляющее собой адаптированную версию определения, содержащегося в стандарте ИСО 26000:2010. Это составляет лишь 30% от общего числа компаний-респондентов, указавших на следование

Таблица 1

**Оригинальные трактовки социальных инвестиций как идеологии корпоративной социальной деятельности, используемые ведущими российскими компаниями**

Компания	Трактовка социальных инвестиций
<i>Социальные инвестиции как идеология корпоративной социальной деятельности</i>	
ОАО «ММК»	Компания рассматривает проекты в сфере социальной ответственности как «долгосрочные инвестиции, создающие основу для устойчивого развития компании, формирующие интерес к новым продуктам и технологиям»
«НОВОГОР-Прикамье»	«Под социальными инвестициями понимаются все затраты компании на социальные программы, включая затраты на развитие персонала... улучшение экологии, развитие местных сообществ и обеспечение добросовестной деловой практики»
«Авиационная компания „Трансаэро“»	«Социальные инвестиции являются для компании эффективным механизмом реагирования на ожидания и запросы общества. Это не только укрепляет деловую репутацию компании, но и создает предпосылки для дальнейшего устойчивого развития, минимизации рисков и максимизации возможностей...»
<i>Социальные инвестиции как специфический тип корпоративной социальной деятельности</i>	
«ЕВРОЦЕМЕНТ групп»	Корпоративные социальные инвестиции Холдинга — «это инвестиции в экологию, социальную политику, благотворительность во всех регионах присутствия Холдинга, осуществляемые в рамках социального партнерства с государством и обществом и направленные на удовлетворение общественных интересов»
«Объединенные пивоварни Хейнекен»	Социальные инвестиции включают в себя «финансовые, материальные и иные ресурсы компании, направляемые на реализацию социальных проектов и инициатив в тесном партнерстве с местной администрацией, общественными организациями, нашими бизнес-партнерами, клиентами и сотрудниками с целью решения актуальных социальных вопросов»
«Сахалин Энерджи»	Социальные инвестиции представляют собой «эффективный способ реагирования на общественные ожидания и потребности населения путем реализации поддержки долговременных программ и проектов стратегического партнерства, а также добровольных благотворительных инициатив, укрепляющих репутацию компании и создающих условия для позитивных изменений в жизни общества»

Источники: Ассоциация Менеджеров.

стандарту «Руководство по социальной ответственности», что может свидетельствовать не только о рекомендательном характере самого стандарта, но и о неэффективности использования его положений.

Что касается собственных определений социальных инвестиций, то их использует 19 (31,7%) компаний-респондентов, которые можно разделить на две группы (см. типичные примеры в табл. 1). Первая из них включает 10 компаний, следующих широкой трактовке социальных инвестиций как своего рода идеологии корпоративной социальной деятельности, предусматривающей «возвратность» соответствующих расходов. Вторая группа состоит

из 9 компаний, которые выделяют социальные инвестиции в специфический тип корпоративной социальной деятельности, охватывающий реализацию социальных и экологических проектов, во многих случаях подразумевающих государственно-частные и многосторонние партнерства. Данное разделение создает определенные сложности при сравнительном анализе, но, по сути, является условным, поскольку второй подход не отрицает первого, а является скорее его более узкой интерпретацией.

Независимо от используемых трактовок КСО и социальных инвестиций большинство компаний-респондентов реализует различные типы корпоративной социальной деятельности, к которым, согласно

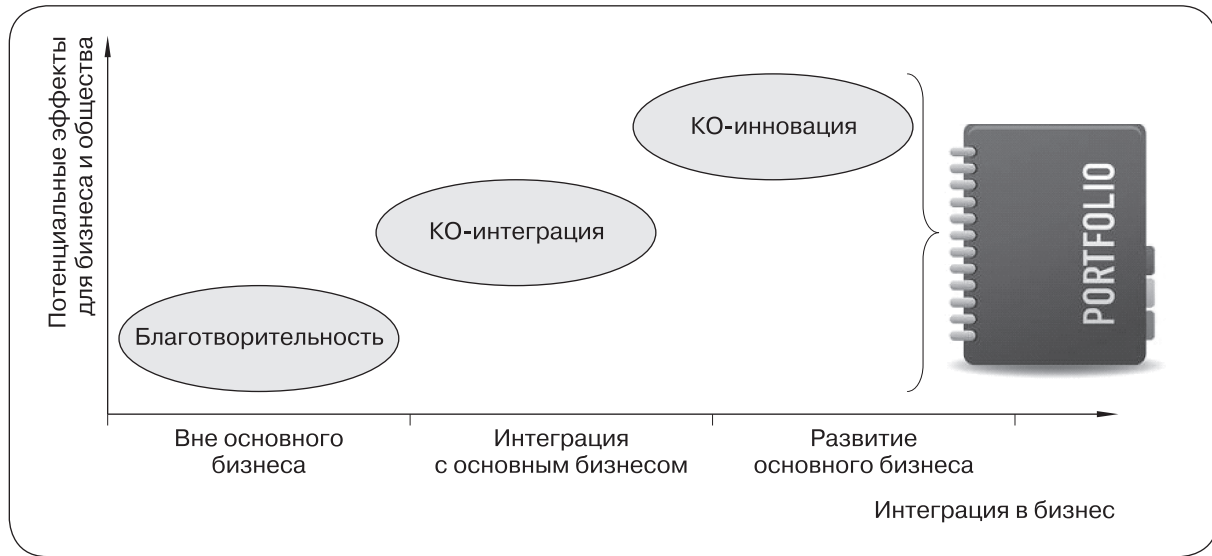


Рис. 2. Типология корпоративной социальной деятельности

Источник: [Halme, Laurila, 2009, p. 334].

популярной типологии М. Халме и Ю. Лаурилы, относятся «благотворительность» (филантропия)<sup>6</sup>, «корпоративная ответственность-интеграция» (*КО-интеграция*) и «корпоративная ответственность-инновация» (*КО-инновация*)<sup>7</sup> (рис. 2).

Данная типология рассматривает *КО-инновацию* как направление корпоративной социальной деятельности, наиболее «выгодное» для бизнеса и общества, по сути совпадающее с созданием «разделяемой (общей)» ценности. Впрочем, она не подразумевает ни самодостаточности представленных элементов, ни «обязательной» модели последовательного усиления «ин-

теграции в бизнес», ни тем более разделения компаний на «передовые» и «отстающие». Речь идет скорее о своеобразном «портфеле» социальных инвестиций, во многом дополняющих друг друга и позволяющих компаниям решать разнообразные задачи. Как демонстрируют результаты проведенного исследования, компании-респонденты преимущественно ориентированы на развитие *корпоративной благотворительности и КО-интеграции*, тогда как *КО-инновация* находится лишь на стадии становления.

Во-первых, принимая решения о выборе направлений социальных инвестиций, компании-респонденты руководствуются критериями, во многом определяющими структуру указанного «портфеля» (рис. 3). Так, 85,7% компаний-респондентов в качестве такого критерия указало «соответствие долгосрочной корпоративной стратегии», в целом подразумевающее *КО-интеграцию*; 64,3% — «остроту конкретной социальной или экологической проблемы»; 25,0% — «моральные предпочтения акционеров»; 17,9% — «моральные предпочтения менеджеров», преимущественно соотносимые с корпоративной благотворительностью; и лишь 26,8% компаний-респондентов

<sup>6</sup> Термины «корпоративная благотворительность» и «корпоративная филантропия» используются в докладе как синонимы.

<sup>7</sup> Корпоративная благотворительность (филантропия), как правило, не имеет прямой связи с основными бизнес-процессами компании. *КО-интеграция* означает переосмысление основных бизнес-процессов на основе принципов КСО. Что касается *КО-инновации*, то она подразумевает прежде всего процессные, продуктовые и маркетинговые инновации, изначально увязываемые с решением конкретных социальных и экологических проблем и созданием ценности как для компании, так и для общества [Halme, Laurila, 2009].

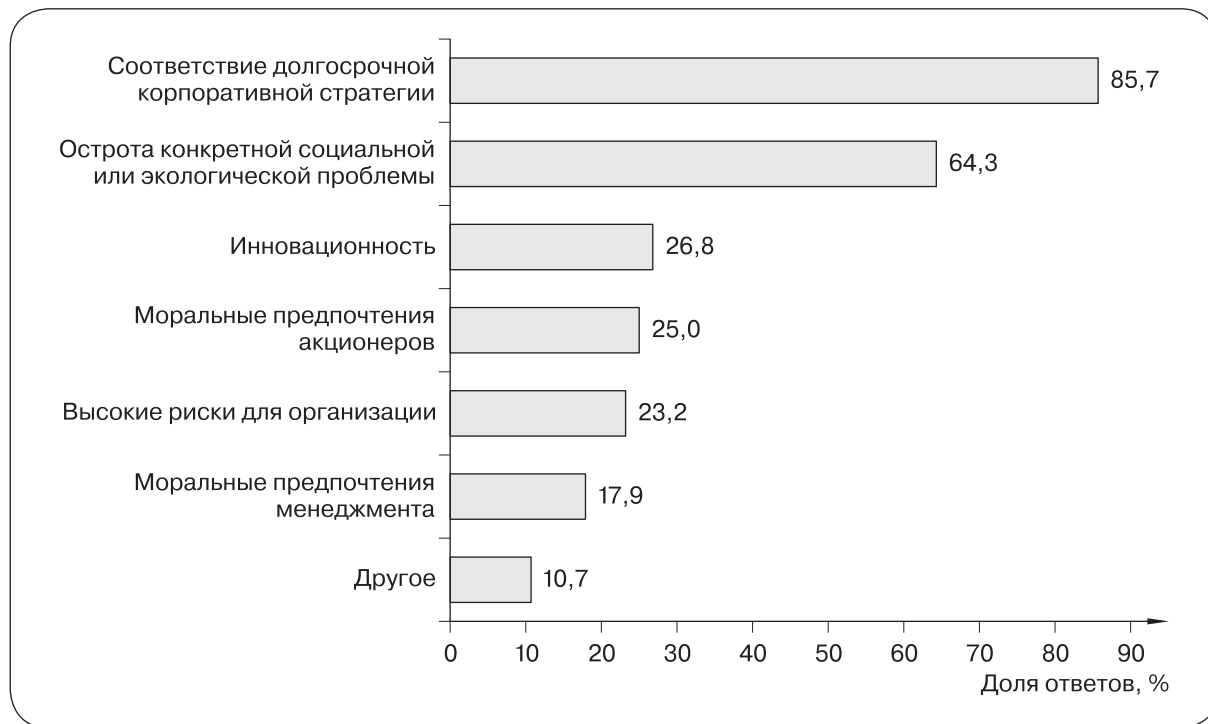


Рис. 3. Критерии выбора направлений корпоративных социальных инвестиций

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

выделило «инновационность», непосредственно связанную с КО-инновацией.

Во-вторых, 88,3% компаний-респондентов занимается корпоративной благотворительностью, а еще 6,7% относит благотворительность к инициативам отдельных подразделений и сотрудников. При этом 68,3% из них рассматривает корпоративную благотворительность как частный случай социальных инвестиций, причем данный показатель лишь незначительно зависит от сектора экономики (табл. 2). Некоторое преобладание компаний из сырьевого сектора можно объяснить традиционной привязкой благотворительных программ к поддержке местного сообщества на территориях присутствия.

В-третьих, принимая во внимание относительную редкость использования критерия инновационности при выборе направлений социальных инвестиций, важно проследить, с какими именно типами инноваций

компании соотносят эти инвестиции (рис. 4). Связь с процессными, продуктовыми и маркетинговыми инновациями отметило лишь 35,8, 28,3 и 15,1% компаний-респондентов соответственно. Характерно, что компании, относящиеся к сфере услуг, продемонстрировали относительно более высокие показатели по продуктовым и маркетинговым инновациям, к сырьевым отраслям — по процессным инновациям; к перерабатывающим отраслям — по процессным и продуктовым (табл. 3). В свою очередь, 62,3% компаний-респондентов указало на социальные инновации, а 41,5% — на организационные инновации (рис. 4).

Учитывая широту и нечеткость трактовки «социальных инноваций», служебный характер «организационных инноваций» как обеспечивающих эффективность реализации социальных инвестиций, а также широкое распространение узкой трактовки инновационной деятельности как «новой



Таблица 2

## Отнесение благотворительной деятельности к частному случаю социальных инвестиций в зависимости от сектора экономики

Вариант ответа	Сектор экономики		
	Сырьевые отрасли, %	Перерабатывающие отрасли, %	Сфера услуг, %
Согласны	76,9	73,3	62,5
Не согласны	15,4	20,0	21,9
Затрудняются с ответом	0,0	6,7	12,5
Другое	7,7	0,0	3,1
Всего	100,0	100,0	100,0

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос.  
Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

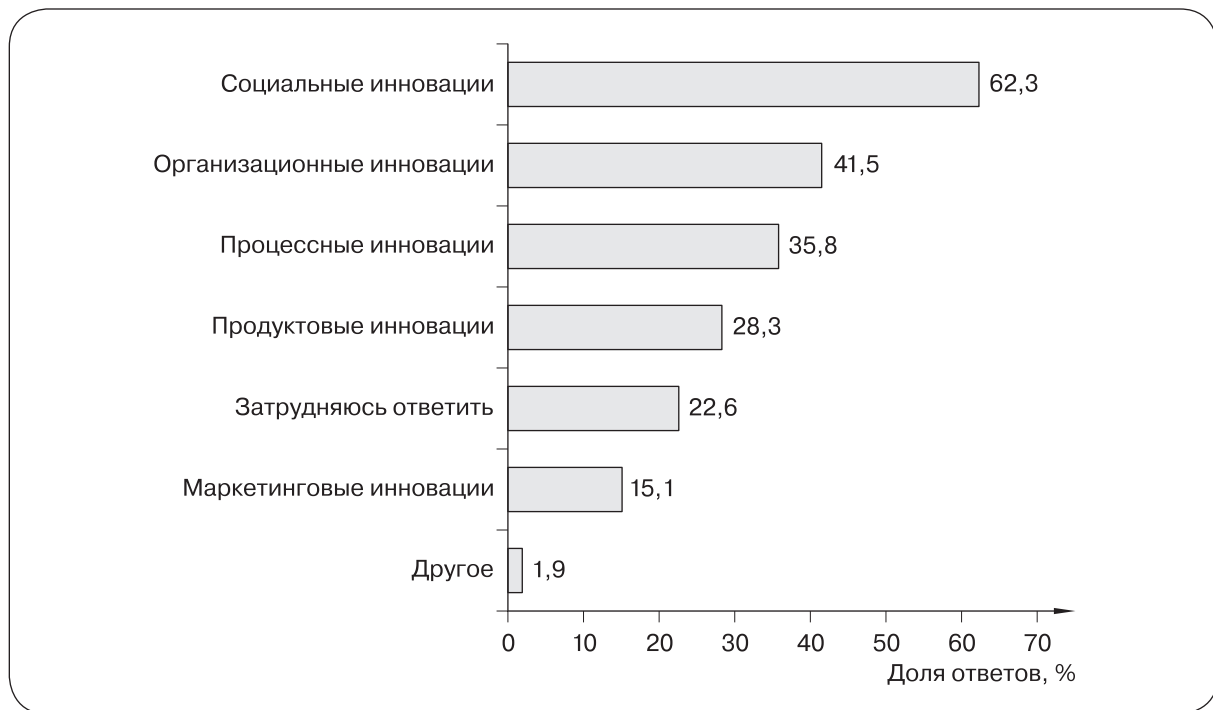


Рис. 4. Соотнесение социальных инвестиций с типом инноваций

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

для компании», можно заключить, что КСО-инновации в современном понимании все еще остаются управленческой экзотикой.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> В этой связи показательна структура сборника бизнес-кейсов «Использование инструментов КСО для построения успешного бизнеса», подготовленного Ассоциацией Менеджеров в 2011 г. на основе данной типологии корпоративной социаль-

ной деятельности. Из 37 кейсов, представленных 33 российскими компаниями в качестве «лучших практик», в раздел «Корпоративная филантропия: быть хорошим корпоративным гражданином» попало 18 кейсов; в раздел «Ответственный бизнес: интеграция и инновация» — 19, причем лишь 4 (!) кейса соответствовали формату КСО-инновации [Использование инструментов..., 2011].

Таблица 3

## Соотнесение социальных инвестиций с типом инноваций по секторам экономики

Тип инноваций	Сектор экономики		
	Сырьевые отрасли, %	Перерабатывающие отрасли, %	Сфера услуг, %
Социальные инновации	33,3	32,4	26,5
Организационные инновации	25,0	21,6	16,3
Продуктовые инновации	8,3	13,5	16,3
Процессные инновации	25,0	21,6	10,2
Маркетинговые инновации	0,0	5,5	12,3
Затрудняюсь ответить	8,4	2,7	18,4
Другое	0,0	2,7	0,0
Всего	100,0	100,0	100,0

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос.  
Источники: данные Ассоциации Менеджеров.

### КСО и корпоративная стратегия: проблема целеполагания

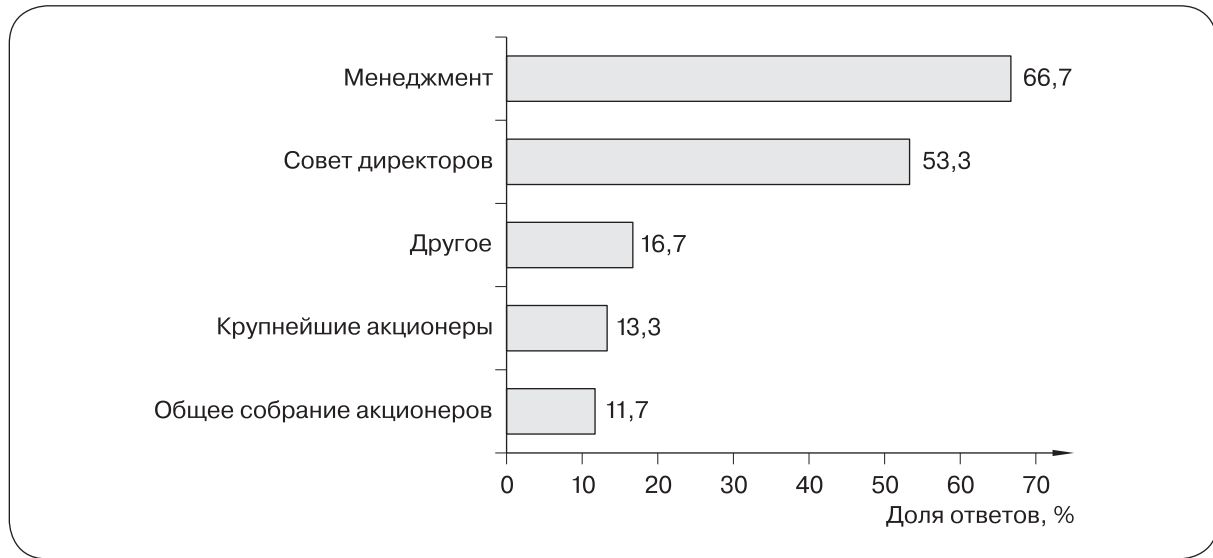
Один из основных выводов доклада 2008 г. заключается в том, что развитие корпоративной социальной деятельности в российском бизнесе «в целом соответствует общемировой тенденции постепенной интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию, перехода к идеологии социальных инвестиций, отвечающих долгосрочным интересам и общества, и бизнеса» [Доклад..., 2008, с. 29]. Доклад 2014 г. в целом подтверждает справедливость этого вывода, хотя изменения в теории и практике корпоративной социальной деятельности частично трансформируют его содержательное наполнение.

Большинство компаний, принявших участие в исследовании (83%), указывает на связь КСО со своей корпоративной стратегией, причем эта связь имеет две основные интерпретации. Согласно первой из них стратегия в области КСО является составной частью корпоративной стратегии (54,2%). Следуя второй интерпретации, корпоративная стратегия разрабатывается, принимается и реализуется как социально ответственная (28,8%). Кроме того, исходя из «портфельного» подхода к управлению социальными инвестициями,

69,5% компаний-респондентов развивает свою благотворительную деятельность в рамках корпоративной стратегии в области КСО, а еще 11,9% планирует осуществить такое соподчинение. Разрабатывает и реализует отдельную стратегию в области корпоративной благотворительности 8,5% компаний-респондентов, и лишь 6,8% из них полагает, что корпоративная благотворительность вообще не подразумевает выработки такой стратегии.

Соответственно, стратегические решения, связанные с корпоративной социальной деятельностью, принимаются на высших уровнях корпоративного управления большинства компаний-респондентов (рис. 5). В целом полученный результат мало отличается от данных 2008 г.: в 66,7% компаний-респондентов соответствующие решения выносит высший исполнительный орган (61,0% — в 2008 г.), в 53,3% компаний — совет директоров (64,0% — в 2008 г.). В свою очередь, только в 13,3% компаний (32,0% — в 2008 г.) эти решения принимают крупнейшие акционеры, а на долю общего собрания акционеров пришлось лишь 11,7% (32% — в 2008 г.).

Важным показателем практического воплощения заявленного компаниями-респондентами тезиса о связи КСО с корпоративной стратегией является форма до-



**Рис. 5.** Субъекты корпоративного управления, которые принимают решения, определяющие стратегию в области КСО

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

кументального закрепления этой связи, производимого соответствующими субъектами корпоративного управления. Полученные в ходе исследования результаты (рис. 6) не только подтверждают многообразие этих форм, но и позволяют выдвинуть целый ряд предположений о характере и направлениях их развития.

Во-первых, 33,9% компаний-респондентов указало на то, что тематика КСО непосредственно отражается в корпоративной стратегии развития бизнеса, а еще 25,4% сослалось на отдельный документ, утвержденный высшим исполнительным органом. Таким образом, «идеальная картина» документального закрепления связи КСО с корпоративной стратегией подтверждается в 59,3% случаев, что представляется весьма высоким результатом. Следует принять во внимание, что вариант «Другое», выбранный 22,0% компаний-респондентов, охватывает стратегии департаментов по управлению персоналом и связям с общественностью, положения и политики по отдельным видам корпоративной социальной деятельности, включая корпоративную

благотворительность. В свою очередь, на отсутствие соответствующего документа указало 16,9%, что практически совпадает с долей компаний, отрицающих связь КСО с корпоративной стратегией. При всей относительности прямого сопоставления показательно, что в 2008 г. совокупная доля ответов, которые можно было интерпретировать как «отражение в корпоративной стратегии» и «отдельный документ», составила всего 33%.

Во-вторых, 23,7% компаний-респондентов в качестве важнейшего «стратегического документа» КСО рассматривает коллективный договор, формально сужая корпоративную социальную деятельность до «социально обогащенной» функции управления персоналом или, во всяком случае, подчеркивая ее особую роль. Впрочем, наличие коллективного договора и понимание его стратегической значимости можно только приветствовать, особенно в тех случаях, когда он не является единственным «стратегическим документом» в области КСО. Характерно, что в 2008 г. на коллективный договор указало

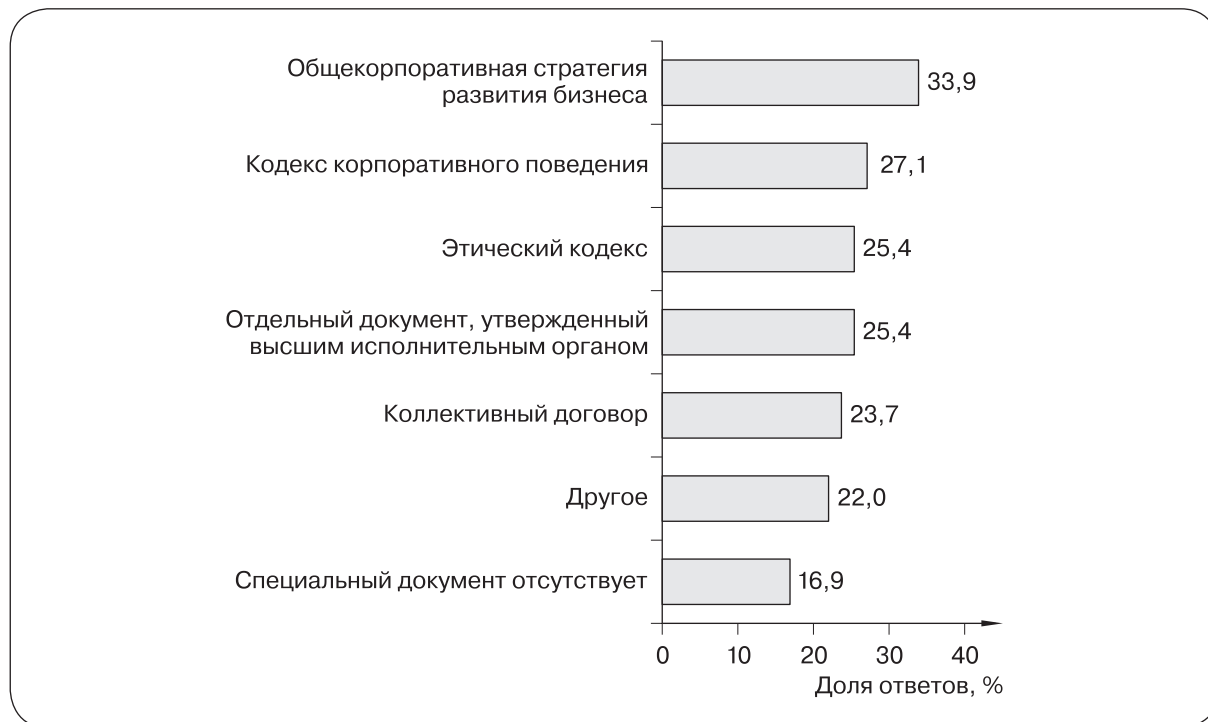


Рис. 6. Документы, в которых закреплена стратегия компании в области КСО

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

58% (!) компаний-респондентов, причем этот ответ оказался наиболее предпочтительным, а часто и единственным, превосходя по частоте другие ответы не менее чем вдвое.

В-третьих, 27,10% компаний-респондентов (29,0% — в 2008 г.) рассматривает в качестве документов, закрепляющих стратегию в области КСО, кодексы корпоративного поведения, а 25,40% (22,0% — в 2008 г.) — этические кодексы. На первый взгляд подобная стабильность свидетельствует о том, что стратегическое значение принципов КСО в развитии корпоративной социальной деятельности осознают далеко не все компании-респонденты. Тем не менее наличие подобного кодекса как одного из документов стратегического уровня, определяющего принципы КСО конкретной компании, является необходимым условием построения системы управления корпоративной социальной деятельностью.

И наконец, важнейшим показателем степени интеграции КСО в корпоративную стратегию является соответствие целей корпоративной социальной деятельности стратегическим ориентирам развития компаний (рис. 7). Именно целеполагание в конечном счете определяет сущность и содержание решений, принимаемых на высших уровнях корпоративного управления и закрепляемых в соответствующих документах, а также наиболее адекватную форму последних.

Во-первых, проведенный анализ демонстрирует, что большинство компаний-респондентов не связывает свою стратегию в области корпоративной социальной ответственности с получением долгосрочных конкурентных преимуществ. На данную цель указало лишь 46,7% компаний-респондентов, тогда как в 2008 г. этот ответ выбрало 83,0% компаний, принявших участие в исследовании. В свою очередь,

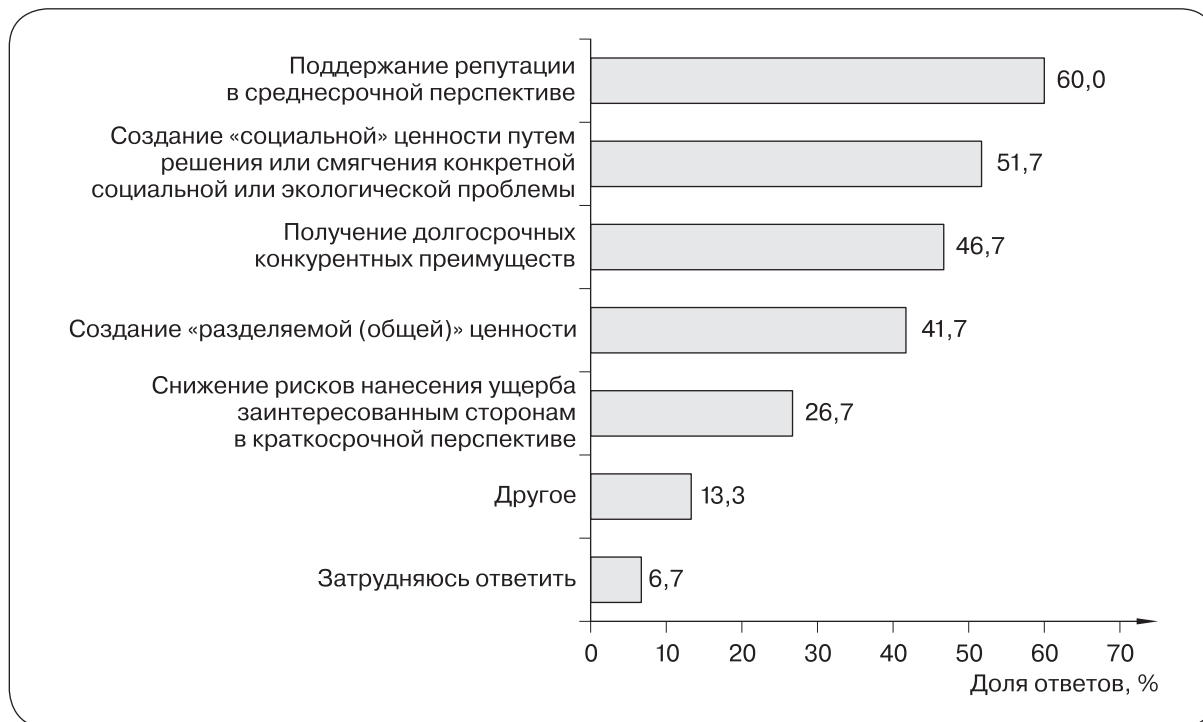


Рис. 7. Основная цель реализации стратегии компании в области КСО

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

60,0% компаний-респондентов (54,0% — в 2008 г.) указало на сложно поддающееся оценке «поддержание репутации в среднесрочной перспективе», а 26,7% (40% — в 2008 г.) — на конъюнктурное «снижение рисков нанесения ущерба заинтересованным сторонам в краткосрочной перспективе». Таким образом, можно предположить, что традиционные подходы к теории и практике КСО при всей их проработанности не способствуют росту привлекательности корпоративной социальной деятельности для бизнеса, что, в свою очередь, сужает объем положительных эффектов для общества.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Как было отмечено в материалах Форума по корпоративной устойчивости «РИО+20», «корпоративная устойчивость еще не стала основой деятельности большинства компаний во всем мире и не проявилась в действиях, необходимых для решения наиболее острых проблем. Для возрастания масштабов этих действий система эко-

Во-вторых, несмотря на растущую популярность ценностного подхода к корпоративной социальной деятельности, большинство компаний-респондентов не продемонстрировало готовность интерпретировать цель стратегии КСО как создание ценности и для бизнеса, и для общества: 51,7% указало на создание «социальной» ценности путем участия в решении конкретной социальной или экологической проблемы и лишь 41,7% — «разделяемой (общей)» ценности. Показательно, что из числа компаний-респондентов, выделивших создание «разделяемой (общей)» ценности, 46,0% в качестве цели реализации стратегии КСО отметило также «поддержание репутации в среднесрочной перспективе», тогда как

номических стимулов должна быть перестроена таким образом, чтобы устойчивое развитие стало выгодным и приносило прибыль» [Advancing Innovation..., 2014, p. 2].

Таблица 4

Выбор «социальной» и «разделяемой (общей)» ценности в качестве цели реализации стратегии компании в области КСО

Цель реализации стратегии	Снижение рисков нанесения ущерба заинтересованным сторонам в краткосрочной перспективе, %	Поддержание репутации в среднесрочной перспективе, %	Получение долгосрочных конкурентных преимуществ, %
Создание «социальной» ценности	24,5	42,9	32,6
Создание «разделяемой (общей)» ценности	27,0	46,0	27,0

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос.  
Источники: данные Ассоциации Менеджеров.

на опции «снижение рисков» и «получение долгосрочных конкурентных преимуществ» пришлось лишь по 27,0% компаний этой группы (табл. 4). Иными словами, концепция создания «разделяемой (общей)» ценности не воспринимается большинством компаний как фактор повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Более того, эта концепция не воспринимается как связанная прежде всего с инновационным развитием бизнеса. Как свидетельствует проведенное исследование, большинство (70,8%) компаний-респондентов, выделивших в качестве цели реализации стратегии КСО создание «разделяемой (общей)» ценности, указало на «инновационность» как на критерий выбора направлений социальных инвестиций. В то же время лишь 50% компаний, относящихся к этой группе, отметило процессные, продуктовые и маркетинговые инновации. Вероятно, одним из возможных объяснений этого является недостаточно глубокое осознание компаниями самой концепции «разделяемой (общей)» ценности.

В-третьих, предпочтения в выборе цели реализации стратегии в области КСО различаются в компаниях, относящихся к разным секторам экономики (табл. 5). Компании сырьевых отраслей преимущественно (25,8%), хотя и без большого отрыва, ориентированы на «получение долгосрочных конкурентных преимуществ», но дают самый низкий показатель (9,7%) по созданию «разделяемой (общей)» ценности. В свою очередь, компании-респонденты пе-

рерабатывающих отраслей и сферы услуг в большей степени ориентированы на «поддержание репутации» (28,6 и 24,0% соответственно), однако показатели по «получению долгосрочных конкурентных преимуществ» и созданию «разделяемой (общей)» ценности для них практически совпадают (по 19,0 и 16,0% по сравнению с 18,7% соответственно). Принимая во внимание, что в 2008 г. признание в качестве важнейшей цели «получения долгосрочных конкурентных преимуществ» практически не зависело от отраслевой принадлежности компании, можно предположить, что в условиях изменившейся социально-экономической ситуации компании перерабатывающих отраслей и сферы услуг в меньшей степени ощутили зависимость устойчивости своих конкурентных позиций от социальных инвестиций. В то же время освоение основных уровней создания «разделяемой (общей)» ценности — пересмотр продуктов и рынков, переосмысление цепочки создания ценности и развитие кластеров — оказалось более доступным именно для этих отраслей.

В-четвертых, целеполагание стратегий компаний-респондентов в области КСО в целом и корпоративной благотворительности в частности расходится лишь незначительно (рис. 8).

Показательно, что и в этом случае «поддержание репутации в среднесрочной перспективе» оказалось наиболее популярной стратегической целью (64,4 против 55,9% у «снижения рисков»). Что касается ожида-

Таблица 5

## Цель реализации стратегии компаний в области КСО по секторам экономики

Цель	Сектор экономики		
	Сырьевые отрасли, %	Перерабатывающие отрасли, %	Сфера услуг, %
Поддержание репутации в среднесрочной перспективе	19,4	28,6	24,0
Создание «социальной» ценности	22,6	23,8	18,7
Получение долгосрочных конкурентных преимуществ	25,8	19,0	16,0
Создание «разделяемой (общей)» ценности	9,7	19,0	18,7
Снижение рисков нанесения ущерба заинтересованным сторонам в краткосрочной перспективе	12,8	4,8	13,2
Другое	3,2	4,8	6,7
Затрудняюсь ответить	6,5	0,0	2,7
Всего	100,0	100,0	100,0

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос.  
Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

емо низкой доли «получения долгосрочных конкурентных преимуществ» (13,6%), то де-факто она компенсирована выделением таких целей, как развитие основного бизнеса путем «укрепления корпоративной культуры» (47,5%), «подготовки потенциальных клиентов и сотрудников» (23,7%), а также «использования и совершенствования основных профессиональных компетенций сотрудников и компании в целом» (22% компаний-респондентов). Более того, если на создание «социальной» ценности как на цель корпоративной благотворительности указало 66,1% компаний, то на создание «разделяемой (общей)» ценности — 45,8% (!). С одной стороны, это представляется теоретическим нонсенсом. Действительно, согласно классической трактовке М. Портера и М. Креймера создание «разделяемой (общей)» ценности для бизнеса и общества выступает антиподом корпоративной благотворительности как *распределению* ценности, ранее созданной бизнесом. С другой стороны, сама трактовка создания «разделяемой (общей)» ценности как новой, продвинутой версии корпоративной социальной деятельности в целом представляется чрезмерной. Корпоративная благотворительность

сохраняется и развивается как один из инструментов корпоративной социальной деятельности. В силу усиления своего стратегического характера она также обладает потенциалом создания не только «социальной», но и «разделяемой (общей)» ценности, в частности, путем реализации благотворительных проектов, способствующих развитию кластеров. Примером могут служить программы поддержки местных сообществ, направленные на развитие профессионального образования, профессиональной ориентации, обучение и содействие предпринимательству, в том числе социальному.

### Управление корпоративной социальной деятельностью

Важнейшей задачей управления корпоративной социальной деятельностью является выстраивание системы взаимосвязанных инструментов, соответствующих совокупности *принципов* КСО (играющей роль своеобразного «ввода»), *процессов* корпоративной социальной восприимчивости, реализуемых на основе этих принципов, и измеряемых *результатов* соответствующего корпоративного поведения

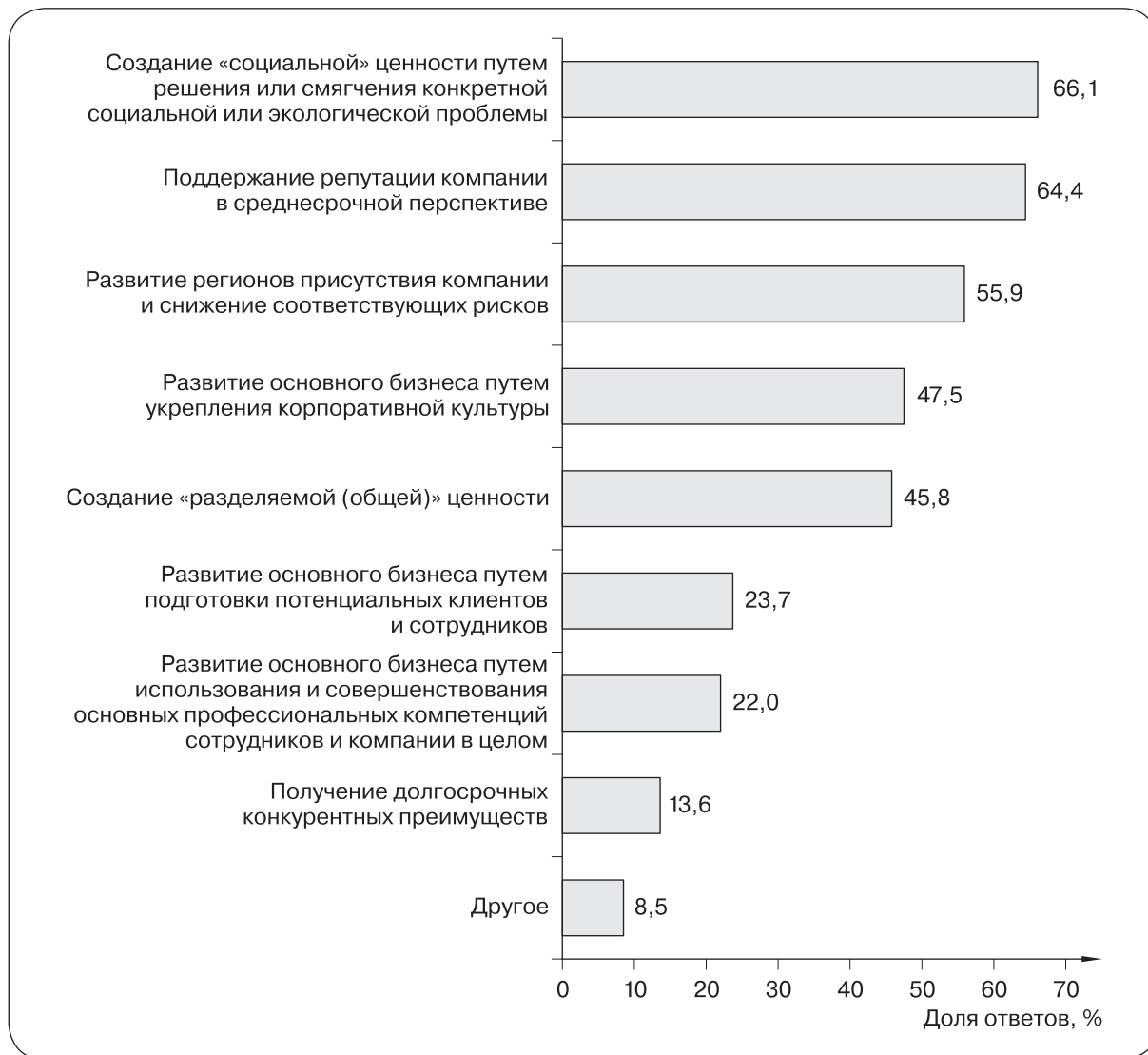


Рис. 8. Основная цель реализации стратегии компании в области корпоративной благотворительности

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

(«вывода»). Решая эту задачу, компании-респонденты уделяют большое внимание разработке и внедрению кодексов, содержащих этические принципы деятельности «на вводе», а также оценке корпоративных социальных инвестиций, в том числе в рамках подготовки нефинансовой отчетности, «на выводе». В то же время стратегически координируемое выстраивание управлен-

ческих функций как социально ответственных, позволяющее эффективно реализовывать весь «портфель» корпоративной социальной деятельности, по-прежнему решается недостаточно последовательно. Сформулированный в докладе 2008 г. вывод о том, что «широко провозглашаемое интегрирование принципов КСО в корпоративную стратегию не всегда подкрепля-



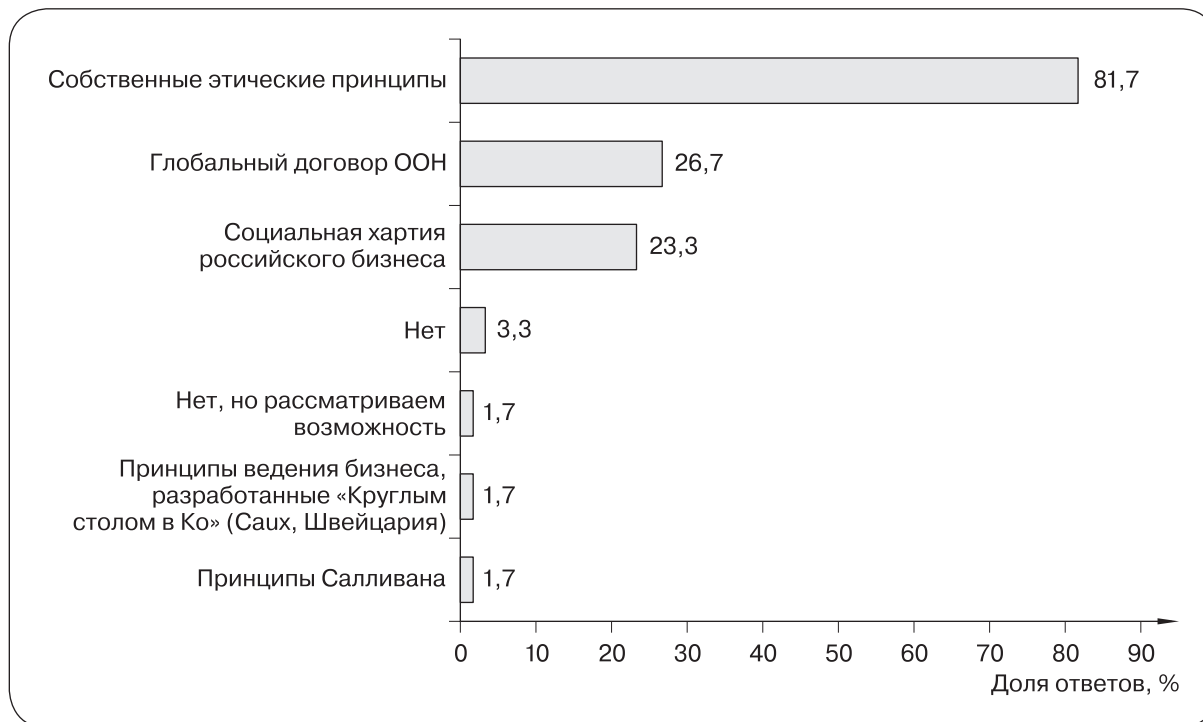


Рис. 9. Наличие свода этических принципов, лежащих в основе корпоративной социальной деятельности

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

ется системными усилиями по внедрению КСО в систему корпоративного управления и развитию соответствующего организационного обеспечения» [Доклад..., 2008, с. 29], сохраняет свою актуальность.

Подавляющее большинство компаний-респондентов (95%) подтверждает, что в основе их корпоративной социальной деятельности лежит свод этических принципов. Показательно, что 81,7% компаний сформулировало собственные принципы деятельности, закрепленные в соответствующих документах, объединяемых понятием корпоративного «этического кодекса» (рис. 9). Таким образом, даже провозглашая следование общим принципам, изложенным в Глобальном договоре ООН (26,7%), Социальной хартии российского бизнеса (23,3%) либо в менее распространенных глобальных кодексах, таких как Принципы ведения бизнеса «Круглого сто-

ла в Ко» (Caugh Round Table) или Принципы Салливана (3,4% в сумме), компании-респонденты осознают необходимость практической привязки моральной основы корпоративной социальной деятельности к специфике ведения конкретного бизнеса. При этом ведущие компании создают целую «каскадную» систему внутренних документов — положений, кодексов, политик и процедур, регламентирующих работу на основе общих этических принципов.

В свою очередь, на создание собственного корпоративного этического кодекса определенное влияние оказывает принадлежность компаний-респондентов к разным секторам экономики (табл. 6). Лидером выступают компании сырьевых отраслей (92,3%), а компании перерабатывающих отраслей занимают промежуточное положение (86,7%). Компании сферы услуг по этому показателю существенно отстают

Таблица 6

## Наличие собственного этического кодекса в компаниях-респондентах по секторам экономики

Вариант ответа	Сектор экономики		
	Сырьевые отрасли, %	Перерабатывающие отрасли, %	Сфера услуг, %
Да, существует собственный этический кодекс	92,3	86,7	74,2
Нет, собственного этического кодекса не существует	0,0	0,0	9,7
Нет, собственного этического кодекса не существует, но такая возможность рассматривается	7,7	13,3	12,9
Затрудняюсь ответить	0,0	0,0	3,2
Всего	100,0	100,0	100,0

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос.  
Источники: данные Ассоциации Менеджеров.

(74,2%), причем именно на эту сферу приходятся все компании (9,7%), даже не рассматривающие возможность создания собственного этического кодекса.

Можно предположить, что данная ситуация обусловлена большей ориентацией компаний сырьевых отраслей на «получение долгосрочных конкурентных преимуществ» как основной цели реализации стратегии в области КСО. Соответственно, создание и внедрение корпоративного этического кодекса осознаются этими компаниями прежде всего как элемент системы стратегически эффективной корпоративной социальной деятельности, а не как самостоятельный фактор «поддержания репутации компании в среднесрочной перспективе».

Наличие этического кодекса и даже «каскадной» системы отражения корпоративных ценностей во внутренних документах не является, впрочем, достаточным условием управления бизнесом как социально ответственным. Более наглядное представление о роли и месте управления корпоративной социальной деятельностью в компании дает анализ того, какие именно подразделения компании непосредственно отвечают за реализацию корпоративной стратегии в области КСО (рис. 10).

Во-первых, выявление подразделений, непосредственно отвечающих за реализацию стратегий в области КСО, показало, что, как и в 2008 г., компании-респонден-

ты преимущественно находятся на начальных стадиях «организационного обучения» КСО, для которых характерна ведущая роль департамента по связям с общественностью.<sup>10</sup> Именно на этот департамент указало 52,5% компаний-респондентов, тогда как в 2008 г. таких компаний оказалось лишь 38,0%. К тому же, как показало исследование, в 50% компаний-респондентов департаменты по связям с общественностью отвечают также за реализацию благотворительных проектов, значительно опережая в этой области департаменты по управлению персоналом (29,3%) и по КСО (13,8%). Можно предположить, что для половины компаний, принимавших участие в исследовании, КСО ассоциируется преимущественно с корпоративной бла-

<sup>10</sup> Согласно модели С. Задека можно выделить пять стадий организационного обучения КСО: оборонительную, следования правилам, управленческую, стратегическую и гражданскую. Каждой стадии соответствуют в том числе выделение и распределение полномочий по управлению корпоративной социальной деятельностью между подразделениями. Начиная с «управленческой» стадии в разработку и исполнение соответствующих управленческих рутин «ответственного бизнеса» последовательно вовлекаются основные функциональные подразделения. «Стратегической» и «гражданской» стадиям соответствует ведущая роль специализированных департаментов по КСО, координирующих реализацию корпоративной социальной деятельности в рамках единой корпоративной стратегии [Zadek, 2004, p. 127].

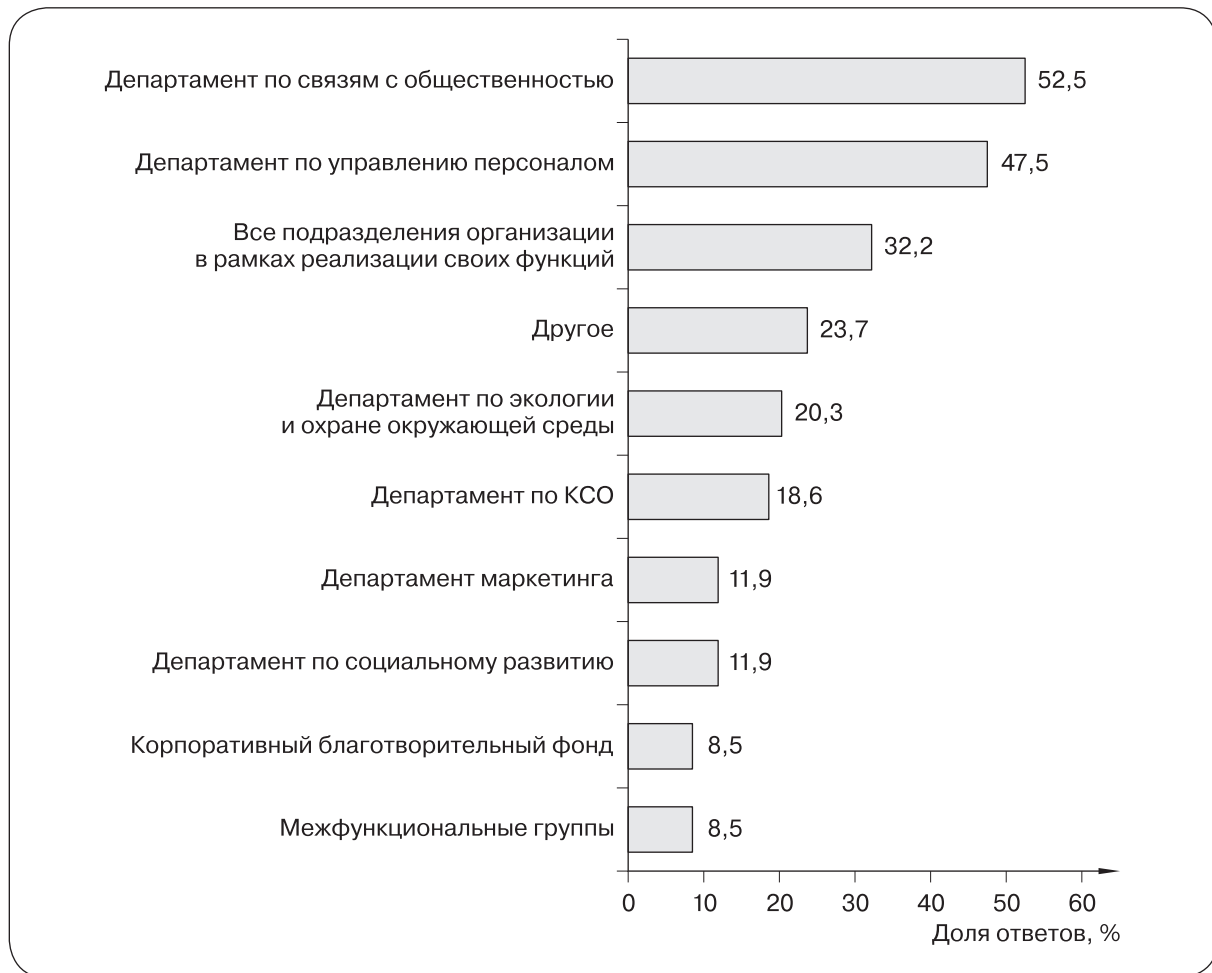


Рис. 10. Подразделения компании, непосредственно отвечающие за реализацию корпоративной стратегии в области КСО

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

готиворительностью, причем реализуемой под управлением департамента по связям с общественностью. Остальным элементам «портфеля» корпоративных социальных инвестиций при этом объективно уделяется меньшее внимание. В то же время, поскольку сама функция «связей с общественностью» ориентирована на ответственное взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами, возрастание роли департаментов по связям с общественностью свидетельствует о повышении уровня открытости компаний, способности

реагировать на общественные ожидания и в перспективе переходить на более высокие стадии «организационного обучения» КСО.

Во-вторых, выстраивание основных управленческих функций как социально ответственных, соответствующее «управленческой» стадии организационного обучения КСО, происходит неравномерно. Лидерами остаются департаменты по управлению персоналом — на них, как на непосредственно отвечающих за реализацию стратегий в области КСО, указало 47,5%

Таблица 7

**Подразделения компании, непосредственно отвечающие за реализацию стратегии в области КСО по секторам экономики**

Подразделение компании	Сектор экономики		
	Сырьевые отрасли, %	Перерабатывающие отрасли, %	Сфера услуг, %
Департамент по КСО	2,9	11,4	8,3
Департамент по управлению персоналом	17,1	20,5	21,7
Департамент по социальному развитию	8,6	6,8	1,7
Департамент по связям с общественностью	17,1	15,9	30,0
Департамент маркетинга	0,0	4,5	8,3
Департамент по экологии и охране окружающей среды	11,4	13,6	3,3
Все подразделения компании в рамках реализации своих функций	17,1	13,6	11,7
Межфункциональные группы	5,7	0,0	5,0
Корпоративный благотворительный фонд	8,6	0,0	3,3
Другое	11,5	13,7	6,7
Всего	100,0	100,0	100,0

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос.  
Источники: данные Ассоциации Менеджеров.

компаний-респондентов (59,0% — в 2008 г.). Возросла роль департаментов маркетинга (11,9 против 6,0% в 2008 г.). В свою очередь, лишь 32,2% компаний, принявших участие в исследовании, отметило, что все подразделения в рамках реализации своих функций непосредственно отвечают за реализацию корпоративной стратегии в области КСО (39,0% — в 2008 г.).

В-третьих, доля специальных подразделений социальной направленности, функции которых традиционно ассоциируются с КСО, по-прежнему невелика. Так, 20,3% компаний-респондентов указало на департамент по экологии и защите окружающей среды (14% — в 2008 г.), 11,9% — на департамент по социальному развитию (12% — в 2008 г.), 8,5% — на корпоративный благотворительный фонд. Очевидно, что при безусловной важности создания специализированных департаментов, отвечающих за реализацию социальных и экологических проектов, они, как правило, не имеют полномочий по централизованному управлению всем «портфелем» корпоративной социальной деятельности.

В свою очередь, 18,6% компаний-респондентов указало на соответствующие департаменты по КСО (лишь 5% — в 2008 г.), а 8,5% — на специально созданные межфункциональные группы (7% — в 2008 г.), призванные координировать реализацию корпоративной социальной деятельности в рамках единой корпоративной стратегии. Это свидетельствует об определенном, хотя и ограниченном, продвижении компаний в направлении «стратегической» и «гражданской» стадий организационного обучения КСО.

В-четвертых, отраслевые различия оказывают ограниченное влияние на выбор подразделений, непосредственно отвечающих за реализацию корпоративной стратегии в области КСО (табл. 7).

С одной стороны, компании сферы услуг демонстрируют наибольший удельный вес департаментов по связям с общественностью (30,0% отраслевой выборки) и управлению персоналом (21,7%). Компании отраслей перерабатывающей промышленности и сырьевых отраслей, в свою очередь, имеют относительно высокую долю депар-

таментов по экологии и охране окружающей среды (13,6 и 11,4% соответственно), а также департаментов по управлению персоналом (20,5 и 17,1%). С другой стороны, именно компании сферы услуг имеют наибольшую совокупную долю департаментов по КСО и межфункциональных групп (13,3% по сравнению с 11,4% у компаний перерабатывающих отраслей и 8,6% — сырьевых отраслей). Таким образом, ранее отмеченное преимущество компаний сырьевых отраслей в создании собственных корпоративных этических кодексов не находит адекватного продолжения в формировании соответствующих координирующих подразделений.

Проведенное исследование позволило также выявить *вовлечение* отдельных подразделений в реализацию стратегии в области КСО на уровне отдельных функций и бизнес-процессов. Показательно, что в этом случае на «все подразделения» указали уже 53,4% компаний-респондентов. Кроме того, в качестве вовлеченных в реализацию стратегии КСО компании-респонденты отдельно выделили производственный департамент (15,5%), финансовый департамент (13,8%), департаменты логистики (8,6%), информационных технологий (6,9%), исследований и разработок (5,2%).

Впрочем, данная оценка вовлечения подразделений в корпоративную социальную деятельность требует дополнительного подтверждения. В частности, лишь 37,3% компаний-респондентов организует систематические тренинги по вопросам этики бизнеса и КСО для сотрудников всех подразделений, в то время как для сотрудников профильных подразделений социальной направленности такие тренинги организует 15,8% компаний-респондентов, а 35,6% из них вообще этим не занимается. Таким образом, интеграция принципов КСО в основные бизнес-процессы охватывает весьма широкий набор управленческих функций компаний-респондентов, но глубина соответствующего вовлечения в отдельно взятых компаниях остается явно недостаточной, в том числе в тех управлен-

ческих функциях, которые непосредственно связаны с процессными, продуктовыми и маркетинговыми инновациями.

И наконец, проведенное исследование продемонстрировало, что оценку эффективности своих социальных инвестиций проводит 72,9% компаний-респондентов, а еще 10,2% планирует это делать в будущем. При этом 84% из них пытаются дать оценку в совокупности непосредственному и отложенному эффектам (краткосрочной и долгосрочной перспективам), тогда как 10% оценивает только краткосрочные эффекты. Важно отметить, что 25,7% компаний-респондентов использует собственные показатели для оценки эффективности социальных инвестиций, тогда как 13,2% в качестве источника таких показателей использует законодательные нормы, а 26,4% — нормы из международных стандартов, в том числе 5,6% из стандарта ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности». Кроме того, показательно, что оценку проектов в области корпоративной благотворительности, не всеми трактуемых как социальные инвестиции, проводит также 72,9% компаний-респондентов, причем 59,3% оценивает краткосрочную и долгосрочную перспективы.

Проведенное исследование также продемонстрировало значительную вовлеченность компаний-респондентов в подготовку нефинансовой отчетности и позволило выявить целый ряд особенностей, дающих возможность судить о качестве управления корпоративной социальной деятельностью, о его соответствии современным мировым тенденциям.

Во-первых, 48,3% компаний-респондентов (62,0% — в 2008 г.) готовит отдельные нефинансовые отчеты, а еще 26,7% учитывает нефинансовые показатели в единой отчетности. Еще 13,3% компаний планирует подготовку нефинансовых отчетов в ближайшем будущем, и лишь 11,7% не проявляет интереса к данному инструменту, тем самым отказывая заинтересованным сторонам в предоставлении информации

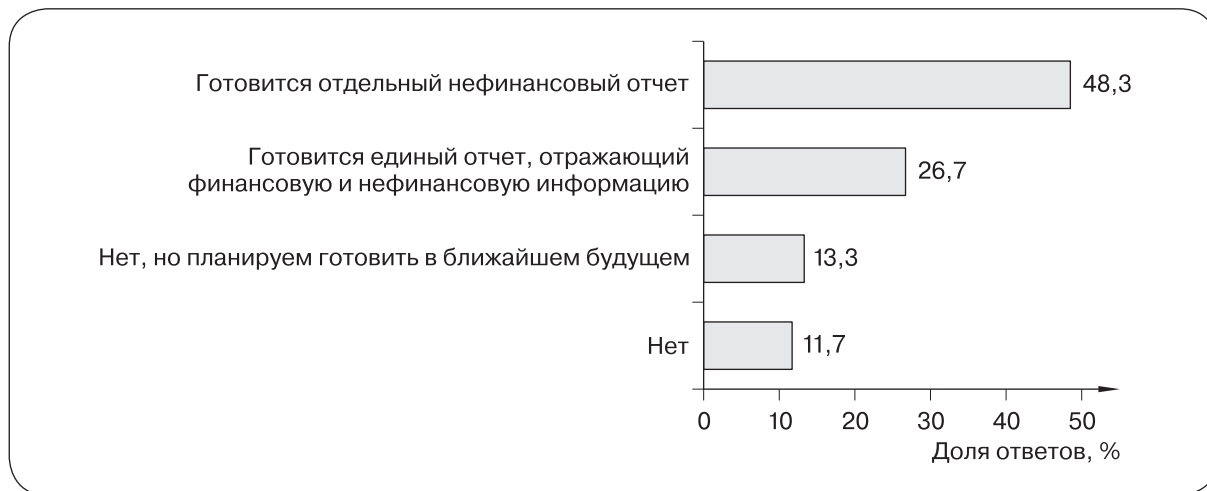


Рис. 11. Подготовка в компании регулярной нефинансовой отчетности

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

о своей корпоративной социальной деятельности (рис. 11). Таким образом, если корпоративные этические кодексы («на вводе») имеет 81,7% компаний-респондентов, а на вовлечение всех подразделений в реализацию стратегии в области КСО на уровне отдельных функций и бизнес-процессов указало 53,4% компаний-респондентов, то доля компаний, использующих инструментарий нефинансовой отчетности «на выводе», подтверждает формирование группы компаний-лидеров, не превышающей 50% выборки.

Во-вторых, при формировании нефинансовой отчетности компании, принявшие участие в подготовке доклада, широко используют релевантные международные стандарты и принципы деятельности (рис. 12). Абсолютным лидером по популярности среди компаний-респондентов является «Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI», имеющее специфические отраслевые приложения (45,7% компаний-респондентов, или 94,6% компаний, готовящих нефинансовую отчетность). Ясная логика и детализация GRI, основанного на концепции разделения экономической, социальной и экологической сфер деятельности, объясняют

наибольшую доступность данного стандарта отчетности для компаний, несмотря на трудоемкость его использования. Кроме того, компании-респонденты руководствуются при подготовке нефинансовой отчетности Глобальным договором ООН (17,4%) и Социальной хартией российского бизнеса (17,4%), а также стандартами взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000SES и AA 1000AS (15,3%). Еще 47,8% компаний применяет иные стандарты, отражающие особенности их функционирования. Фактически компании-респонденты зачастую используют элементы разных стандартов нефинансовой отчетности, наиболее подходящие с точки зрения отраслевой принадлежности, предпочитаемых направлений социальных инвестиций и степени интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию.

В-третьих, поскольку компании-респонденты зачастую используют элементы разных стандартов и принципов, значительная часть представляемых компаниями нефинансовых отчетов и единых отчетов, отражающих финансовую и нефинансовую информацию (37,9%), готовится в свободной форме. На долю отчетов в области устойчивого развития, а также социальных

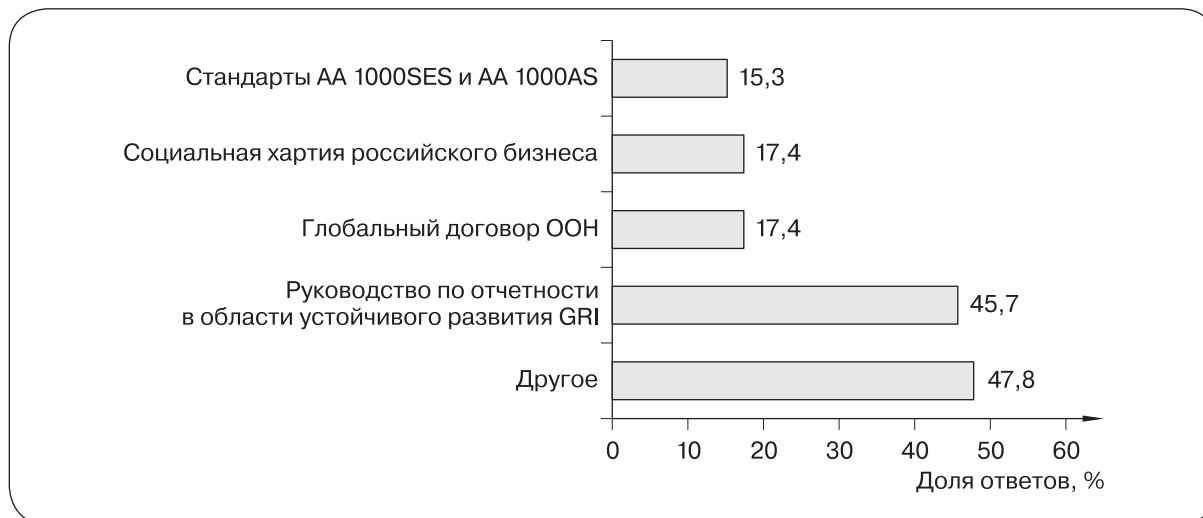


Рис. 12. Стандарты и принципы, в соответствии с которыми готовится регулярная нефинансовая отчетность

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

и экологических отчетов приходится по 25,5% представленного массива. В то же время лишь пять компаний-респондентов (11,1%) сообщили, что готовят интегрированные отчеты, построенные вокруг создания ценности (стоимости) для организации и заинтересованных сторон. При этом только две компании-респондента формально позиционируют свой отчет как интегрированный («Уралкалий») либо как «учитывающий рекомендации Международного совета по интегрированной отчетности ИРС при раскрытии информации» («Финансовая корпорация „УРАЛСИБ“»). В свою очередь, лишь отчет ОАО «Уралкалий» отнесен к группе интегрированных отчетов в Национальном Регистре нефинансовых отчетов Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП).<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Компании, входящие в структуру госкорпорации «Росатом», которые являются признанными национальными лидерами в подготовке интегрированной отчетности, не принимали участия в подготовке настоящего доклада. В то же время показательно, что общая доля интегрированных отчетов, представленных в Национальном Регистре нефинансовых отчетов Российского союза про-

В-четвертых, важно отметить, что нефинансовые отчеты используются компаниями-респондентами в качестве «многоцелевого» управленческого инструмента, хотя существующий в них потенциал используется далеко не полностью. Так, с одной стороны, 79,6% компаний-респондентов представляет нефинансовые отчеты внешним заинтересованным сторонам, а 63,3% — акционерам. При этом 41,4% компаний, представляющих нефинансовые отчеты, готовит более подробные версии этих отчетов для внутреннего пользования. С другой стороны, лишь 16,2% компаний, принявших участие в подготовке доклада, использует нефинансовую отчетность для анализа эффективности своих социальных инвестиций, а 12,4% — для корректировки направлений и объема социального инвестирования на следующий отчетный период. Тем самым, решая задачу сбора информации

мышленников и предпринимателей (РСПП), составила на конец 2013 г. около 9%, а без учета компаний энергетического сектора — около 2,5% (см.: [www.rspp.ru/simplepage/157](http://www.rspp.ru/simplepage/157)).

и коммуникаций с заинтересованными сторонами, нефинансовые отчеты лишь в ограниченной степени применяются для повышения эффективности корпоративной социальной деятельности.

### **Взаимодействие с заинтересованными сторонами**

Взаимодействие с заинтересованными сторонами является важнейшим аспектом корпоративной социальной деятельности и, с одной стороны, как таковое традиционно рассматривается в качестве одного из управленческих *процессов* корпоративной социальной восприимчивости, а с другой — позволяет персонифицировать корпоративную социальную деятельность и обеспечить ее адресность. «Сквозная» терминология заинтересованных сторон широко используется во всех основополагающих документах в области КСО, включая международные стандарты и принципы деятельности, такие как ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» и стандарты нефинансовой отчетности. Как отмечалось в докладе 2008 г., выстраивание стратегии устойчивого взаимодействия российского бизнеса с заинтересованными сторонами «находится еще в начале пути, хотя ведущие компании наглядно демонстрируют понимание роли и возможностей такого взаимодействия как важнейшего ресурса своего устойчивого развития» [Доклад..., 2008, с. 45]. Данный вывод по-прежнему сохраняет свою актуальность.

Международный стандарт ИСО 26000:2010 предлагает весьма широкую трактовку заинтересованной стороны как «лица или группы, заинтересованных в каких-либо решениях или деятельности организации» (п. 2.20).<sup>12</sup> Следуя этому традици-

<sup>12</sup> Данная трактовка, по сути, воспроизводит классическое определение Э.Фримена, согласно которому к заинтересованным сторонам компании относятся «любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и/или ока-

онному критерию, компании-респонденты выделяют более 20 заинтересованных сторон, включая сотрудников компании, менеджеров, советы директоров, собственников и инвесторов, местное сообщество, инициативные общественные группы и организации, некоммерческие организации, потребителей, поставщиков и иных бизнес-партнеров, средства массовой информации, профессиональные ассоциации и ассоциации, разрабатывающие различные стандарты, конкурентов, аудиторов, политические партии, региональные и федеральные государственные органы, образовательные и научные учреждения. Тем не менее особый интерес представляет взаимодействие компаний-респондентов с «первичными» заинтересованными сторонами, без постоянного участия которых компании не могут существовать.<sup>13</sup>

Во-первых, далеко не все компании-респонденты идентифицировали «первичные» заинтересованные стороны (рис. 13). При этом характерно, что как по потребителям, так и по поставщикам и иным бизнес-партнерам доля компаний, признавших эти заинтересованные стороны «подверженными влиянию», значительно превышает долю компаний, признавших их «оказывающими влияние» и, соответственно, учитываемыми при определении стратегии в области КСО (77,6 и 72,4% по сравнению с 69,0 и 60,3% соответственно). В свою очередь, по сотрудникам, местному сообществу, собственникам и инвесторам эти доли различаются в меньшей степени, при небольшом превышении доли «оказывающих влияние» (96,6, 82,8 и 51,7% по сравнению с 94,8, 77,6 и 48,3% соответ-

зывающиеся под воздействием этих решений» [Freeman, 1984, p. 25].

<sup>13</sup> К этой группе относятся имеющие с компаниями трансакционные отношения собственники и инвесторы, сотрудники, потребители, поставщики и иные бизнес-партнеры, а также «публичные» заинтересованные стороны — местные сообщества и государственные органы, «формирующие инфраструктуру и рынки» [Clarkson, 1995, p. 106–107].



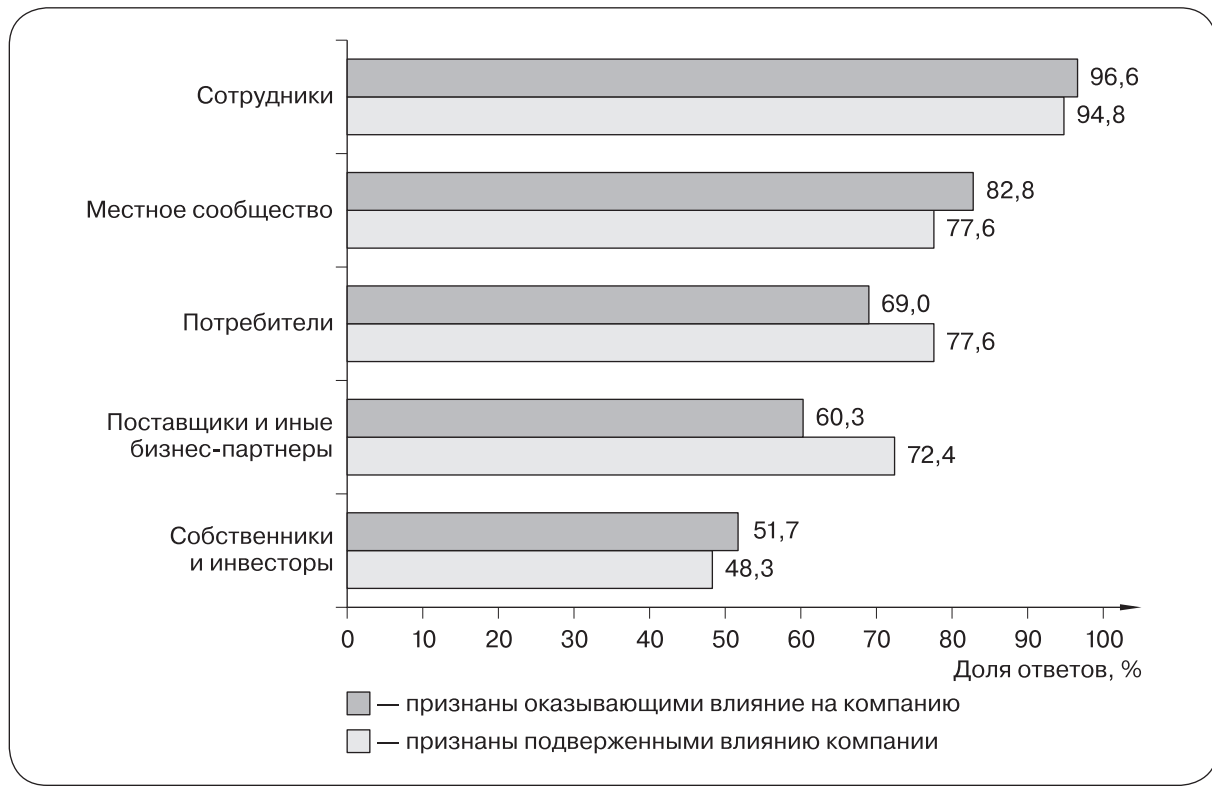


Рис. 13. «Первичные» заинтересованные стороны, идентифицированные компаниями-респондентами как «оказывающие влияние» и «подверженные влиянию» соответственно

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

ственно). Данная асимметрия не свидетельствует о недооценке компаниями-респондентами влияния потребителей и поставщиков и иных бизнес-партнеров на их деятельность, но демонстрирует относительную неготовность рассматривать такие базисные управленческие функции, как маркетинг и управление цепочкой поставок, в качестве социально ответственных в рамках единой стратегии КСО.

Во-вторых, компании-респонденты четко определили приоритет сотрудников и местного сообщества как важнейших «внутренней» и «внешней» заинтересованных сторон соответственно. Это подтверждает ранее выдвинутые в докладе предположения о преимущественной трактовке интеграции принципов КСО в основные биз-

нес-процессы (КО-интеграции) в качестве социально ответственного управления персоналом, а также о значительной роли корпоративной благотворительности в «портфеле» социальных инвестиций при определяющей роли соответствующих управленческих подразделений. В свою очередь, лишь половина (!) компаний-респондентов рассматривает в качестве заинтересованной стороны собственников и инвесторов. Кроме того, 74,1% из них указали на менеджмент как на заинтересованную сторону, интересы которой учитываются при определении стратегии КСО, тогда как на советы директоров — лишь 60,3%.

Таким образом, многие компании-респонденты не демонстрируют четкого понимания связи стратегии КСО с интересами

собственников и инвесторов, отражающими суть бизнеса как такового. Тем самым имплицитно воспроизводится устаревшая трактовка КСО как прежде всего не носящих стратегического характера внутренней социальной политики в отношении персонала и корпоративной благотворительности, направленной на поддержку местных сообществ. В свою очередь, подобная ситуация подтверждает результаты известного эмпирического исследования, проведенного Э. Хиллман и Д. Кеймом. Согласно этому исследованию использование ресурсов компании для участия в решении социальных проблем, не связанных с «первичными» заинтересованными сторонами, может не способствовать созданию ценности для собственников, поскольку, как правило, не помогает компаниям развивать нематериальные активы, являющиеся источником конкурентных преимуществ [Hillman, Keim, 2001, p. 125].

Столь же показателен анализ целей взаимодействия компаний-респондентов с заинтересованными сторонами (рис. 14), позволяющий конкретизировать целеполагание этих компаний в области корпоративной социальной ответственности.

Основной целью взаимодействия с заинтересованными сторонами выступает «поддержание репутации компании» (95,0%), ограничивающее стратегию в области КСО среднесрочной перспективой. Учитывая, что в своих сотрудниках компании видят приоритетную заинтересованную сторону, неудивительно, что «укрепление корпоративной культуры и лояльности сотрудников» было названо второй по значимости целью (88,3%). «Повышение конкурентоспособности компании» и «снижение соответствующих рисков» являются сопоставимыми по значимости целями (по 60,0% ответов). Хотя созданию «социальной» ценности путем «привлечения партнеров для решения конкретной социальной или экологической проблемы» или для «реализации программ улучшения социально-экономических и/или экологических условий на территории присутствия» придается не-

сколько меньшее значение, около половины участников опроса отметили эти цели как достойные внимания. В свою очередь, лишь меньшая часть компаний-респондентов ориентирована на возможное создание «разделяемой (общей)» ценности, рассматривая «использование и совершенствование основных профессиональных компетенций сотрудников и компании в целом» и «формирование пула потенциальных клиентов и сотрудников» (по 43,3% ответов) в качестве цели взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Таким образом, преобладающей можно считать тенденцию использовать взаимодействие с заинтересованными сторонами в качестве инструмента обеспечения «социальной поддержки» персонала и местных сообществ. Персонификация и обеспечение адресности корпоративной социальной деятельности, направленной на создание «разделяемой (общей)» ценности для бизнеса и общества в рамках основных бизнес-процессов и в ходе реализации процессных, продуктовых и маркетинговых инноваций, проявляются в меньшей степени. В то же время стоит отметить востребованность взаимодействия с заинтересованными сторонами для развития партнерских отношений, затрагивающих различные темы и проблемы социальной ответственности в рамках «портфеля» социальных инвестиций, в том числе отношений трехстороннего партнерства «бизнес — государство — некоммерческие организации».

Что касается взаимодействия с заинтересованными сторонами как персонификации и обеспечения адресности последовательных элементов корпоративной социальной деятельности, то особый интерес представляет углубленный анализ этических кодексов, а также форм и форматов самих коммуникаций с заинтересованными сторонами.

Трактовка компаниями-респондентами этических кодексов в качестве нормативной основы взаимодействия с заинтересованными сторонами выступает важным показателем понимания практической значимости таких кодексов (рис. 15). Как по-

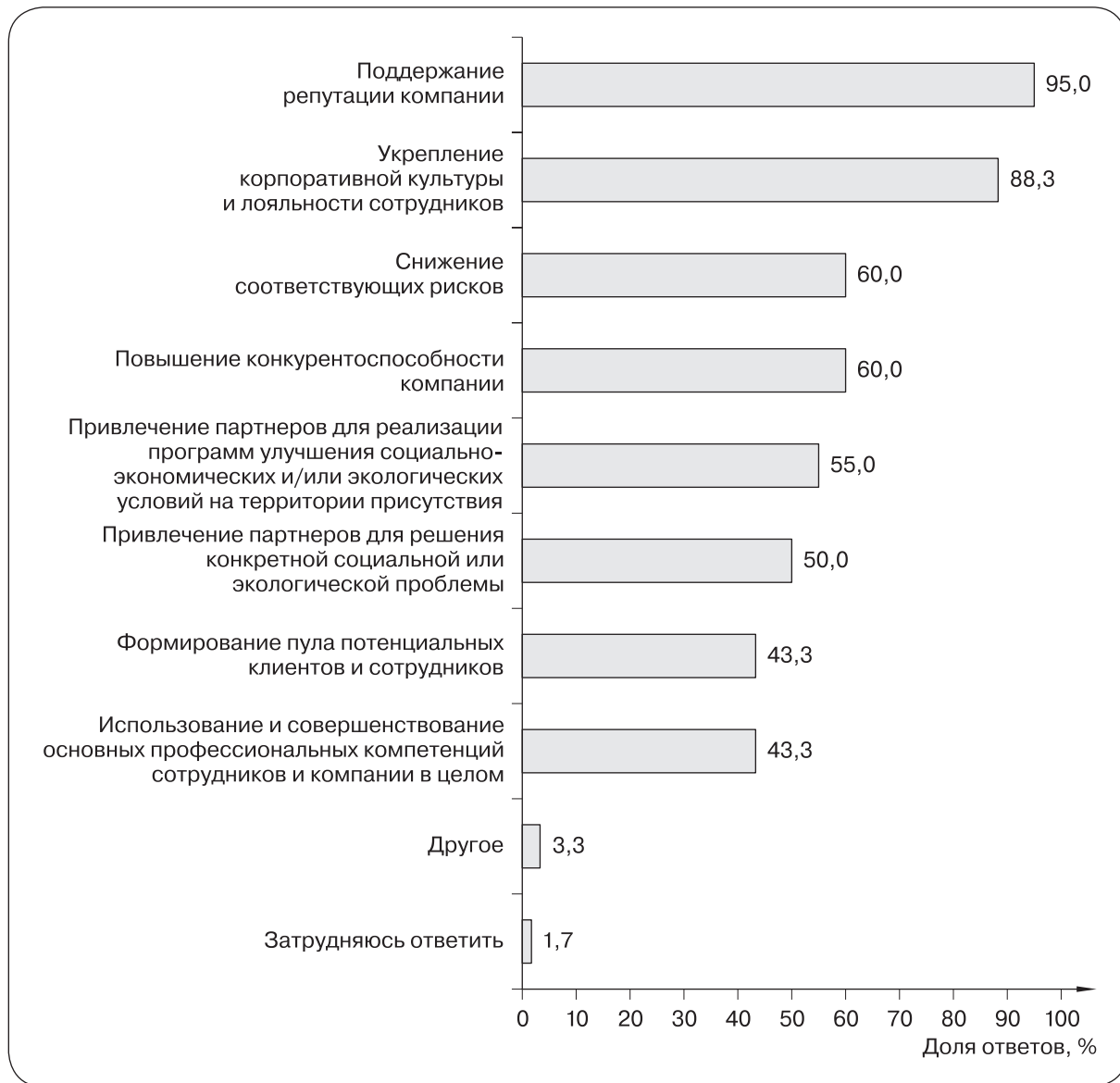


Рис. 14. Цели взаимодействия компаний-респондентов с заинтересованными сторонами

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

казало исследование, 25% компаний-респондентов (30,6% компаний, указавших на наличие собственного корпоративного этического кодекса) формулирует *отдельные этические принципы*, которые лежат в основе их взаимодействия с каждой из идентифицированных заинтересованных сторон. Таким образом, этические прин-

ципы не «повисают в воздухе» в виде абстрактных ценностей, а конкретизируются и отражают специфику реализации соответствующих управленческих функций как социально ответственных. Более того, 50% компаний-респондентов (или 61,2% компаний, имеющих собственный этический кодекс) соотносит *единый свод принципов*

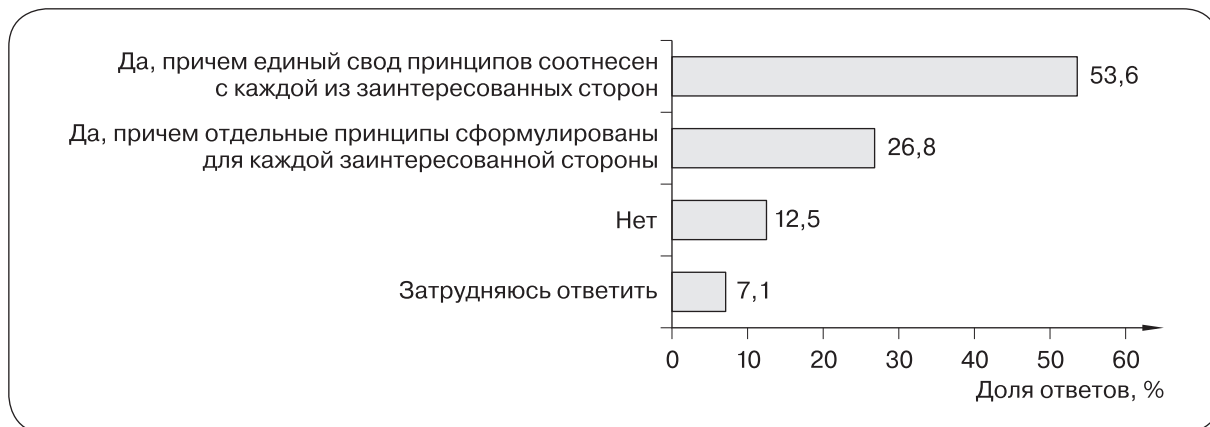


Рис. 15. Соотношение принципов, отраженных в этическом кодексе, с заинтересованными сторонами

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

с каждой из заинтересованных сторон. Соответственно, сформулированные компаниями этические принципы не «дробятся» по заинтересованным сторонам и соответствующим управленческим функциям, а становятся моральной основой для реализации единой корпоративной стратегии социально ответственного бизнеса.

Коммуникации с заинтересованными сторонами, в свою очередь, играют определяющую роль в управленческих процессах корпоративной социальной восприимчивости. Показательно, что само взаимодействие при этом определяется международным стандартом ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» (п. 2.21) как «действия, предпринимаемые для того, чтобы создать возможности для диалога между организацией и одной или более заинтересованными сторонами с целью предоставления информационной основы для решений организации».

Компании используют широкий спектр коммуникационных механизмов, причем по сравнению с 2008 г. в этом отношении произошли определенные позитивные изменения (табл. 8). С одной стороны, самыми освоенными и распространенными формами являются различные варианты преимущественно одностороннего доведения информации до разных групп заин-

тересованных сторон. Лидирующие позиции занимают «выступления и публикации в СМИ» — их практикует около 95% компаний-респондентов, «участие в конференциях, круглых столах, семинарах» — 93%, а также «использование корпоративного сайта» — 89%. По этим позициям с 2008 г. значительных изменений не произошло. С другой стороны, существенно возросла, хотя и не стала определяющей, доля механизмов двусторонних и многосторонних коммуникаций, содержащих более очевидные элементы диалога. Так, к «совместной экспертной работе» прибегает половина компаний-респондентов (30,0% — в 2008 г.); к ней примыкают такие механизмы, как «участие в работе общественных палат» (37,5% по сравнению с 27,0% в 2008 г.) и «участие в гражданских экспертизах и общественных слушаниях» (32,1% по сравнению с 29,0% в 2008 г.). В то же время как в 2008 г., так и в 2012 г. компании-респонденты ассоциируют и коммуникационные механизмы, и создание возможностей для диалога с ограниченным кругом заинтересованных сторон, преимущественно представленным местным сообществом, некоммерческими организациями, СМИ, политическими партиями и государственными учреждениями. В свою очередь, коммуникации с «первич-

Таблица 8

## Основные механизмы коммуникаций компаний с заинтересованными сторонами

Механизм коммуникаций	2008 г., %	2012 г., %
Участие в работе общественных палат	27,0	37,5
Участие в конференциях, круглых столах, семинарах	90,0	92,9
Совместная экспертная работа	30,0	50,0
Участие в гражданских экспертизах и общественных слушаниях	29,0	32,1
Организация ярмарок социальных проектов	12,0	17,9
Корпоративный сайт	84,0	89,3
Выступления и публикации в СМИ	88,0	94,6

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

ными» заинтересованными сторонами, взаимодействие с которыми непосредственно связано с созданием ценности как для бизнеса, так и для общества, во многом выпадают из общей системы, реализуемой в рамках единой стратегии компаний в области корпоративной социальной ответственности.

И наконец, сохраняется специфическое и во многом противоречивое отношение к государству как к «первичной» заинтересованной стороне. С одной стороны, лишь часть компаний-респондентов указала, что их решения оказывают влияние на федеральные и региональные государственные органы управления (37,9 и 51,7% соответственно). Кроме того, лишь 60,3% компаний-респондентов готово рассматривать свои социальные инвестиции как частичное замещение расходов государства (в 2008 г. таких компаний было 74,3%). Иными словами, прослеживается тенденция к тому, чтобы компании в возрастающей степени связывали КСО не с вынужденными расходами, обеспечивающими их своеобразной «лицензией на операции», а с добровольной деятельностью по созданию ценности в интересах как бизнеса, так и общества. С другой стороны, по-прежнему велика, хотя и снижается (84,7% по сравнению с 91,9% в 2008 г.), доля компаний-респондентов, указывающих на необходимость государственного стимулирования корпоративных социальных инвестиций (табл. 9).

Показательно, что если доля компаний, признающих наиболее эффективным моральное стимулирование корпоративных социальных инвестиций, практически не изменилась (70,7% в 2008 г. и 70,9% — в 2012 г.), то доля компаний, акцентирующих необходимость материального стимулирования, в том числе через налоговую политику, снизилась с 93,5% в 2008 г. до 81,8% в 2012 г. Данную ситуацию во многом объясняет постепенное изменение ожиданий со стороны бизнеса, связанных с формами участия государства как «первичной» заинтересованной стороны в развитии корпоративной социальной деятельности. Все более востребованными оказываются внесение изменений в правовую систему, которые снизят издержки на соблюдение законодательных норм, а также построение широкой и разнообразной системы поощрений компаний, следующих в фарватере социальной политики государства. Особо важным для эффективной реализации всего «портфеля» корпоративных социальных инвестиций является активное развитие новых форм взаимодействия, таких как государственно-частные партнерства, многосторонние партнерства с участием НКО.

## Заключение

Анализ развития КСО компаний, принявших участие в подготовке «Доклада о социальных инвестициях в России — 2014:

Таблица 9

## Необходимость государственного стимулирования корпоративных социальных инвестиций

Вариант ответа	2008 г., %	2012 г., %
Поддерживают	91,9	84,7
Не поддерживают	2,0	10,2
Затрудняются с ответом	6,1	5,1
Всего	100,0	100,0

Примечание: данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос.  
Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

к созданию ценности для бизнеса и общества», позволяет прийти к заключению о его соответствии глобальной тенденции усиления стратегического характера корпоративной социальной деятельности, ориентированной на создание ценности для бизнеса и общества как результата взаимодействия заинтересованных сторон. Компании-лидеры создают комплексную систему управления «портфелем» корпоративной социальной деятельности, широко используя критерий инновационности при выборе направлений социальных инвестиций; повышают охват тем социальной ответственности, демонстрируя лучшие практики трехстороннего партнерства «бизнес — государство — НКО».

Тем не менее можно выделить целый ряд проблем, характеризующих национальные особенности КСО в современной России, которые обуславливают неравномерность и определенную противоречивость проявления этой тенденции.

Во-первых, формирование устойчивой группы компаний-лидеров, соответствующих лучшим мировым образцам корпоративной социальной деятельности, не сопровождается общим ускорением темпов интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию.

Во-вторых, развитие стратегического подхода к КСО, подразумевающего получение долгосрочных конкурентных преимуществ, во многом сдерживается традиционной трактовкой корпоративной социальной деятельности как генератора «социальной» ценности, ориентацией на «социальные» инновации и, как следствие, делегирова-

нием соответствующих полномочий департаментам по связям с общественностью и управлению персоналом.

В-третьих, взаимодействие с заинтересованными сторонами превратилось в обычную деловую практику большинства компаний, но системный подход к этому взаимодействию только формируется. Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами воспринимается как управление рисками, которые исходят от действий заинтересованных сторон, а не как процесс совместного создания ценности для бизнеса и общества.

Необходимо также отметить, что проблемы, выявленные в докладе и зафиксированные в его выводах, могут обостриться в условиях негативных сдвигов в предпринимательских ожиданиях, инвестиционном климате и иных социально-экономических характеристиках, проявившихся со второй половины 2014 г. Особо актуальным становится поиск заинтересованных сторон, способных выступить в качестве движущих сил процессов поступательного развития корпоративной социальной деятельности компаний-лидеров, а также расширения числа их последователей из числа компаний крупного, среднего и малого бизнеса. В силу целого ряда причин, таких как слабая институционализация, фрагментарность подходов, недостаточный экспертный опыт, сужение горизонта стратегического планирования, живучесть стереотипов «аморального бизнеса», большинство «внешних» и «внутренних» заинтересованных сторон пока не готово сыграть роль «драйверов» развития КСО в Российской Федерации.

В этом ряду сегодня находятся потребители, НКО, местные сообщества, академические учреждения, СМИ, государственные органы, сотрудники, собственники и инвесторы. В то же время представляется, что ответственный менеджмент как таковой, руководствующийся ясными ценностными ориентирами

и опирающийся на передовой отечественный и международный опыт, может выступить той группой, которая в состоянии взять на себя эту роль, обеспечив эффективное взаимовыгодное взаимодействие заинтересованных сторон в процессе создания ценности для бизнеса и общества.

## ЛИТЕРАТУРА

- Благов Ю. Е. 2010. *Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции*. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента».
- Благов Ю. Е., Иванова Е. А. 2009. Корпоративная социальная ответственность в России: уроки национального доклада о социальных инвестициях. *Российский журнал менеджмента* 7 (1): 3–24.
- Благов Ю. Е., Савченко А. А. 2011. *Аналитическое исследование корпоративной благотворительности компаний в России. Практики компаний в области благотворительности и социальных инвестиций*. М.: Форум Доноров.
- Благов Ю. Е., Петрова-Савченко А. А. 2012. *Корпоративная благотворительность и инновации. Практики компаний в области корпоративной благотворительности и социальных инвестиций*. М.: Форум Доноров.
- Благов Ю. Е., Петрова-Савченко А. А. 2014. Доклад о корпоративной благотворительности в России. В сб.: *Все о лидерах 2014: по материалам проекта «Лидеры корпоративной благотворительности — 2014»*. М.: Форум Доноров.
- Доклад о социальных инвестициях в России — 2004. Роль бизнеса в общественном развитии*. 2004. Под общ. ред. Литовченко С. Е. М.: Ассоциация Менеджеров.
- Доклад о социальных инвестициях в России — 2008. Интеграция КСО в корпоративную стратегию*. 2008. Под общ. ред. Благова Ю. Е., Литовченко С. Е., Ивановой Е. А. М.: Ассоциация Менеджеров.
- Доклад о социальных инвестициях в России — 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества*. 2014. Под ред. Благова Ю. Е., Соболева И. С. СПб.: АТМ Книга.
- Использование инструментов КСО для построения успешного бизнеса: сборник бизнес-кейсов*. 2011. Под ред. Литовченко С. Е. М.: Ассоциация Менеджеров.
- Нефинансовые отчеты компаний, работающих в России: практика развития социальной отчетности. Аналитический обзор*. 2006. Под общ. ред. Шохина А. Н. М.: РСПП.
- Ответственная деловая практика в зеркале отчетности. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов, 2012–2014 годы выпуска*. 2015. М.: РСПП.
- Повышение информационной открытости бизнеса через развитие корпоративной нефинансовой отчетности. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов, 2008–2011*. 2012. М.: РСПП.
- Развитие социально ответственной практики: аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов, 2006–2007 годы выпуска*. 2008. Под общ. ред. Шохина А. Н. М.: РСПП.
- Advancing Innovation, Collaboration and Public Policy for the Future We Want. Executive Summary*. 2014. Rio+20 Corporate Sustainability Forum.
- Blagov Y., Petrova-Savchenko A. 2012. Corporate philanthropy in Russia: Evidence from a national awards competition. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 12 (4): 534–547.
- Clarkson M. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social

- performance. *Academy of Management Review* **20** (1): 106–107.
- Freeman R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing: Marshfield, MA.
- Halme M., Laurila J. 2009. Philanthropy, integration, or innovation? Exploring the financial and social outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics* **84** (3): 325–339.
- Hillman A., Keim G. 2001. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal* **22** (2): 125–139.
- Porter M., Kramer M. 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review* **89** (1/2): 62–77.
- Zadek S. 2004. The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review* **82** (12): 125–132.

**Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице**  
**The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet**

- Blagov Yu. E. 2010. *Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost': evolyutsiya kontseptsii*. SPb.: Izd-vo «Vysshaya shkola menedzhmenta».
- Blagov Yu. E., Ivanova E. A. 2009. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' v Rossii: uroki natsional'nogo doklada o sotsial'nykh investitsiyakh. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* **7** (1): 3–24.
- Blagov Yu. E., Savchenko A. A. 2011. *Analiticheskoe issledovanie korporativnoj blagotvoritel'nosti kompanij v Rossii. Praktiki kompanij v oblasti blagotvoritel'nosti i sotsial'nykh investitsij*. M.: Forum Donorov.
- Blagov Yu. E., Petrova-Savchenko A. A. 2012. *Korporativnaya blagotvoritel'nost' i innovatsii. Praktiki kompanij v oblasti korporativnoj blagotvoritel'nosti i sotsial'nykh investitsij*. M.: Forum Donorov.
- Blagov Yu. E., Petrova-Savchenko A. A. 2014. Doklad o korporativnoj blagotvoritel'nosti v Rossii. V: *Vse o liderakh 2014: po materialam proekta «Lidery korporativnoj blagotvoritel'nosti — 2014»*. M.: Forum Donorov.
- Doklad o sotsial'nykh investitsiyakh v Rossii — 2004. Rol' biznesa v obshchestvennom razvitii*. 2004. Pod obsh. red. Litovchenko S. E. M.: Assotsiatsiya Menedzherov.
- Doklad o sotsial'nykh investitsiyakh v Rossii — 2008. Integratsiya KSO v korporativnuyu strategiyu*. 2008. Pod obshh. red. Blagova Yu. E., Litovchenko S. E., Ivanovoj E. A. M.: Assotsiatsiya Menedzherov.
- Doklad o sotsial'nykh investitsiyakh v Rossii — 2014: k sozdaniyu tsennosti dlya biznesa i obshchestva*. 2014. Pod red. Blagova Yu. E., Soboleva I. S. SPb.: ATM Kniga.
- Ispol'zovanie instrumentov KSO dlya postroeniya uspeshnogo biznesa: sbornik biznes-kejsov*. 2011. Pod red. Litovchenko S. E. M.: Assotsiatsiya Menedzherov.
- Nefinansovye otchety kompanij, rabotayushhikh v Rossii: praktika razvitiya sotsial'noj otchetnosti. Analiticheskij obzor*. 2006. Pod obsh. red. Shokhina A. N. M.: RSPP.
- Otvetstvennaya delovaya praktika v zerkale otchetnosti. Analiticheskij obzor korporativnykh nefinansovykh otchetov, 2012–2014 gody vypuska*. 2015. M.: RSPP.
- Povyshenie informatsionnoj otkrytosti biznesa cherez razvitie korporativnoj nefinansovoy otchetnosti. Analiticheskij obzor korporativnykh nefinansovykh otchetov, 2008–2011*. 2012. M.: RSPP.
- Razvitie sotsial'no otvetstvennoj praktiki: analiticheskij obzor korporativnykh nefinansovykh otchetov, 2006–2007 gody vypuska*. 2008. Pod obshh. red. Shokhina A. N. M.: RSPP.

Статья поступила в редакцию  
25 марта 2015 г.