

НОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В РОССИИ: УРОКИ НАЦИОНАЛЬНОГО ДОКЛАДА О СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЯХ

Ю. Е. БЛАГОВ

Высшая школа менеджмента СПбГУ

Е. А. ИВАНОВА

Ассоциация Менеджеров

В статье представлены основные положения и выводы национального «Доклада о социальных инвестициях в России — 2008»*. На основе теоретического анализа «лучших практик» корпоративной социальной ответственности, демонстрируемых ведущими российскими компаниями, сделаны выводы об особенностях интеграции КСО в их корпоративную стратегию. Формулируются основные уроки Доклада для эффективного развития корпоративной социальной деятельности отечественного бизнеса.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, корпоративные социальные инвестиции, корпоративная стратегия.

Первое десятилетие XXI в. характеризуется устойчивым возрастанием интереса ведущих российских компаний к вопросам корпоративной социальной ответственности (КСО). Широкое распространение получили такие практические проявления ответственного ведения бизнеса, как социальные программы и диалоги с заинтересованными сторонами, корпоративные социальные отчеты и этические кодексы. Вопросы КСО обсуждаются на самых авторитетных дискуссионных площадках, объединяющих представителей бизнеса,

государственных учреждений, некоммерческих организаций и академического сообщества. Показательно, что в конце 2008 г. практически одновременно были презентованы три аналитических доклада, посвященных корпоративной социальной деятельности российских компаний. Они были подготовлены Российским союзом промышленников и предпринимателей [Развитие..., 2008], агентством The Economist Intelligence Unit [Из России..., 2008] и российской Ассоциацией Менеджеров [Доклад..., 2008].

* Доклад подготовлен в рамках проекта Программы развития ООН (ПРООН) по продвижению «Глобального договора» ООН (подробнее см.: <http://www.undp.ru>).

© Ю. Е. Благов, Е. А. Иванова, 2009

В докладах продемонстрировано, что в целом развитие КСО в российском бизнесе проходит в русле общемировых тенденций, тем не менее решение целого ряда острых проблем, во многом носящих «национальный» характер, продолжает оставаться на повестке дня. С одной стороны, компании провозглашают приверженность принципам КСО, признают их стратегический потенциал и рапортуяют о развитии социальных инвестиций. С другой стороны, за многообразием социальных программ не всегда прослеживается четкая логика, а поставленные задачи не обязательно приводят к ожидаемым результатам. Именно вопрос стратегической трактовки КСО — наиболее актуальный не только для отечественного, но и для мирового бизнес-сообществ — оказался в центре внимания национального «Доклада о социальных инвестициях в России — 2008: Интеграция КСО в корпоративную стратегию», подготовленного Ассоциацией Менеджеров в рамках проекта Программы развития ООН по продвижению Глобального договора при участии Высшей школы менеджмента СПбГУ и поддержке Стратегического программного фонда Посольства Великобритании. Данный доклад стал результатом «второй волны» исследований, проведенных еще в 2004 г. и отраженных в «Докладе о социальных инвестициях в России — 2004: Роль бизнеса в общественном развитии» [Доклад..., 2004].

В ходе подготовки Доклада в 102 российских компаниях — «лидерах КСО» был проведен стандартизированный анкетный опрос, а в 10 — углубленные неформализованные интервью с руководителями высшего звена, отвечающими за реализацию корпоративной социальной деятельности. В выборке были представлены преимущественно крупные компании с валовым объемом продаж в 2007 г. свыше 1 млрд руб. (89% компаний), имеющие различные формы собственности и отраслевую принадлежность. На долю сферы услуг пришлось 38% компаний, на долю сырьевого сектора и отраслей перерабатывающей

промышленности, соответственно, — 33 и 29% выборки. При этом лишь 30% из анализируемых компаний принимали участие в исследовании 2004 г. Таким образом, полученные результаты не могут рассматриваться как репрезентативные для анализа корпоративной социальной деятельности во всем российском бизнесе, а возможность сопоставления результатов двух волн исследования весьма ограничена. Тем не менее проведенный анализ опыта компаний — отраслевых лидеров, публично позиционирующих себя как социально ответственные компании и фигурирующих в крупнейших национальных рейтингах, позволяет описать и систематизировать отечественные «лучшие практики» и определить тенденции их развития.

Индекс социальных инвестиций российского бизнеса: информация к размышлению

Само название национального Доклада, привязанное к вопросу «социальных инвестиций», не является случайным. С одной стороны, это своеобразная дань первой волне исследований, которые в 2004 г. задали как предмет анализа, так и специфику используемой методологии. С другой стороны, именно акцент на «социальных инвестициях», интегрирующих КСО в корпоративную стратегию, позволяет выстроить набор необходимых характеристик, четко разделить «слово» и «дело». Соответственно, под «корпоративными социальными инвестициями» в Докладе подразумеваются *материальные, технологические, управленческие, финансовые и иные ресурсы компании, направляемые на реализацию корпоративных социальных программ, осуществление которых в стратегическом отношении предполагает получение компанией определенного экономического эффекта*. В свою очередь, «корпоративные социальные программы» трактовались в Докладе максимально широко — как *добровольно осуществляемая компаниями деятельность в экономиче-*

Таблица 1

Значения количественного индекса социальных инвестиций в 2003 и 2007 гг.*

Разновидность индекса	2003 г.	2007 г.
Величина социальных инвестиций на одного работника (<i>IL</i>), руб.	42 807	54 335
Отношение социальных инвестиций к валовым продажам (<i>IS</i>), %	1,96	3,76
Отношение социальных инвестиций к балансовой прибыли (<i>IP</i>), %	11,25	6,25

Примечание: * стоимостные показатели приведены в ценах 2007 г.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

Таблица 2

Индексы социальных инвестиций российских предприятий разных секторов экономики в 2003 и 2007 гг. (по агрегированным показателям)*

Сектор экономики	Величина социальных инвестиций на одного работника (<i>IL</i>), руб.		Отношение социальных инвестиций к валовым продажам (<i>IS</i>), %		Отношение социальных инвестиций к балансовой прибыли (<i>IP</i>), %	
	2003 г.	2007 г.	2003 г.	2007 г.	2003 г.	2007 г.
Сырьевой сектор	38 908	83 211	1,7	6,1	8,2	5,2
Перерабатывающий сектор	46 055	27 928	3,8	1,3	24,4	19,3
Сфера услуг	85 190	47 403	1,2	2,1	30,6	24,2

Примечание: * стоимостные показатели приведены в ценах 2007 г.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

ской, социальной и экологической сферах, направленная на удовлетворение соответствующих ожиданий внутренних и внешних заинтересованных сторон.

Общую картину корпоративных социальных инвестиций дают количественный и качественный индексы, рассчитанные по агрегированным показателям для всех компаний, участвовавших в исследовании. Количественный индекс рассчитывался по трем разновидностям: как величина социальных инвестиций, приходящаяся на одного работника (*IL*), как отношение социальных инвестиций к валовому объему продаж (*IS*), а также как удельный вес социальных инвестиций в балансовой прибыли (*IP*) (табл. 1).

На первый взгляд, показатели количественного индекса впечатляют. Так, размер социальных инвестиций на одного работника (*IL*) в обследуемой группе в 2007 г. составил 54,3 тыс. руб. в год (в 2003 г. — 42,8 тыс. руб.). Удельный вес социальных инвестиций в валовых продажах компаний (*IS*) вырос с 1,96 до 3,76%. Соответственно, можно предположить, что по мере укрепле-

ния рыночных позиций ведущих компаний, увеличения объема производства и численности занятых возрастали и расходы на соответствующие программы. Из общей картины выпадает лишь отрицательная динамика удельного веса социальных инвестиций в балансовой прибыли (*IP*). За 4 года значение этого показателя сократилось почти в 2 раза, составив в среднем по выборке 6,25%. Это, впрочем, может объясняться тем, что успешные российские компании стали тщательнее подходить к выбору объектов социальных инвестиций, а также отслеживать эффективность этой деятельности.

Ситуация, однако, выглядит несколько иначе при анализе различных отраслевых кластеров — сырьевого и перерабатывающего секторов, а также сферы услуг. При этом существенные различия демонстрируют как значения трех разновидностей количественного индекса, так и динамика соответствующих показателей в 2003–2007 гг. (табл. 2).

Наибольший рост социальных расходов за рассматриваемый период продемонстрировал сырьевой сектор, который в 2007 г.

стал абсолютным лидером по показателю величины социальных инвестиций на одного работника (*IL*) и удельного веса социальных инвестиций в валовых продажах (*IS*). Более того, именно данный сектор обеспечил общее увеличение показателей количественного индекса. *Сфера услуг*, которая в 2003 г. характеризовалась наибольшей величиной *IL* и *IP*, в 2007 г. занимала промежуточное положение по сравнению с другими секторами экономики. В данном секторе к тому же сменился лидер: если по количественным показателям в 2003 г. доминировала отрасль транспорта, то в 2007 г. на первое место со значительным отрывом вышла высокотехнологичная отрасль связи и телекоммуникаций. И наконец, в *перерабатывающем секторе* все рассматриваемые показатели продемонстрировали снижение. Новым лидером кластера стала отрасль лесной и лесоперерабатывающей промышленности, которая в 2007 г. значительно опередила химическую промышленность — лидера 2003 г.

Лидерство сырьевого сектора представляется вполне естественным, учитывая, что именно он в рассматриваемый период обеспечивал наибольший объем поступлений в ВВП. Впрочем, можно предположить, что резкий рост объема социальных инвестиций, локомотивом которого выступили предприятия топливного комплекса, был связан преимущественно с конъюнктурными факторами — ростом цен на нефть и сопряженным с ним ростом доходов компаний. В свою очередь, снижение объемов социальных инвестиций в перерабатывающем секторе, имевшее место даже в условиях высоких темпов экономического роста, представляется весьма настораживающим. Возникает «неудобный» вопрос: не являлись ли социальные инвестиции даже для компаний — лидеров в области КСО лишь случайным элементом их деятельности, не имеющим прямого отношения к стратегии развития?

В дополнение к количественному был построен *качественный индекс* социальных инвестиций (*IK*), демонстрирующий,

каким образом выстраивается процесс социального инвестирования внутри компаний, насколько глубоко принципы КСО интегрированы в стратегию бизнеса и его оперативную деятельность.

Непосредственный расчет качественного индекса социальных инвестиций был произведен на основе 13 простых индикаторов, сведенных в три укрупненные группы: 1) институциональное оформление стратегии КСО; 2) систему учета социальных мероприятий; и 3) комплексность осуществляемых социальных инвестиций (табл. 3).

Как показало проведенное исследование, наиболее благополучная ситуация наблюдалась в области институционального оформления социальных инвестиций, а наименее позитивной оказалась картина учета и оценки реализуемых компаниями мероприятий (рис. 1).

Вследствие изменений выборки и уточнения анкеты показатели качественного индекса, рассчитанные для 2003 и 2007 гг., не могут быть сопоставлены напрямую. Соответственно, само по себе снижение интегрального качественного индекса социальных инвестиций в 2007 г. по сравнению с 2004 г. на 6% не является поводом для беспокойства. Тем не менее иерархия достижений компаний по реализации корпоративных социальных инвестиций осталась той же: общее документальное сопровождение корпоративных социальных программ значительно опережало развитие системы учета и оценки результатов. Кроме того, существенно снизился показатель комплексности процесса. Иными словами, возросла диспропорциональность структуры корпоративных социальных инвестиций, адресованных различным заинтересованным сторонам — внутренним (развитие персонала, охрана здоровья и безопасные условия труда) и внешним (вложения в природоохранную деятельность и ресурсосбережение, поддержка местного сообщества, добросовестная деловая практика в отношении потребителей и деловых партнеров) (табл. 4).

Таблица 3

Индикаторы качественного индекса корпоративных социальных инвестиций

Группа	Индикаторы
1-я группа: институциональ- ное оформление стратегии КСО	Наличие специального документа, в котором закреплена стратегия компании в области КСО (отдельного документа, утвержденного высшим исполнительным органом; коллективного договора; этического кодекса; кодекса корпоративного поведения или какого-либо другого документа) Наличие подразделения, отвечающего за реализацию стратегии в области КСО Наличие критериев выбора направлений корпоративных социальных инвестиций
2-я группа: система учета социальных ме- роприятий	Наличие ежегодных финансовых отчетов, подготовленных в соответствии с международными стандартами Наличие регулярной нефинансовой отчетности (социальной, экологической или в области устойчивого развития) Подготовка нефинансовой отчетности в соответствии с международными стандартами Проведение оценки эффективности осуществляемых корпоративных социальных инвестиций
3-я группа: комплексность осуществляемых социальных инвестиций по заинтересован- ным сторонам	Развитие персонала Охрана здоровья и безопасные условия труда персонала Добросовестная деловая практика в отношении потребителей Добросовестная деловая практика в отношении поставщиков и других деловых партнеров Местное сообщество Природоохранная деятельность и ресурсосбережение

Источники: данные Ассоциации Менеджеров.

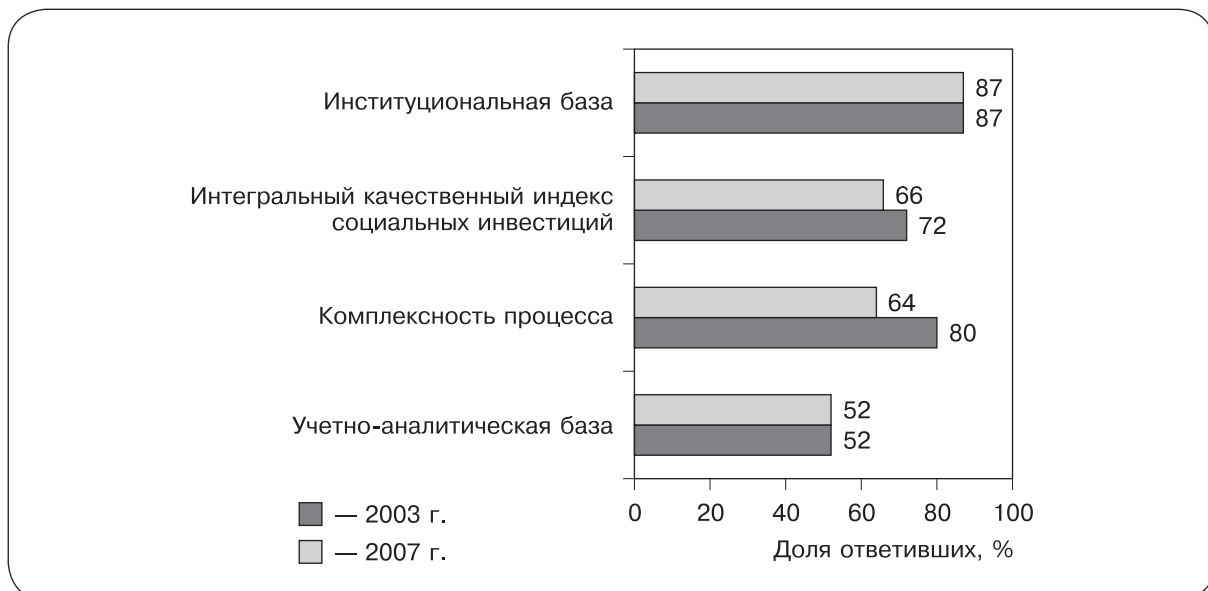


Рис. 1. Компоненты качественного индекса социальных инвестиций

Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать все подходящие варианты ответов.

Источники: данные Ассоциации Менеджеров.

Таблица 4

Структура корпоративных социальных инвестиций российского бизнеса в 2003 и 2007 гг., %

Направление инвестиций	2003 г.	2007 г.
Развитие персонала	44	48,7
Природоохранная деятельность и ресурсосбережение	21	19,0
Местное сообщество	9	14,1
Охрана здоровья и безопасные условия труда персонала	9	10,2
Добросовестная деловая практика (агрегированный показатель)	5	–
Добросовестная деловая практика в отношении потребителей	–	6,9
Добросовестная деловая практика в отношении деловых партнеров	–	1,1
Прочее	12	–

Источники: данные Ассоциации Менеджеров.

Если в 2003 г. процентное соотношение совокупных внутренних и внешних социальных инвестиций составляло 54,2/42,7, то в 2007 г. эта пропорция изменилась до уровня 58,9/41,1. Таким образом, тенденция к преобладанию внутренних направлений корпоративных социальных инвестиций над внешними прослеживается уже длительное время и носит вполне устойчивый характер. При этом следует отметить рост доли вложений в развитие персонала, приближающейся к 50% от общего объема расходов на корпоративные социальные программы. В свою очередь, доля корпоративных социальных инвестиций, связанных с добросовестной деловой практикой и направленных на взаимодействие с такими жизненно важными для бизнеса заинтересованными сторонами, как потребители и деловые партнеры, остается весьма незначительной.

Очевидно, что ни качественный индекс корпоративных социальных инвестиций, ни данные о динамике их структуры сами по себе не раскрывают причин соответствующих качественных изменений и не интерпретируют изменения количественного индекса. В частности, структура распределения корпоративных социальных инвестиций по заинтересованным сторонам лишь отражает фактическое состояние дел. Вместе с тем анализ содержательного наполнения 1-й и 2-й групп индикаторов качественного индекса позволяет во многом прояснить как

особенности интеграции КСО в корпоративную стратегию ведущих российских компаний, так и определяющую эти особенности специфику концептуализации корпоративной социальной ответственности.

КСО: проблема концептуализации

Использованное в исследовании единое определение «корпоративных социальных инвестиций» позволило получить данные, пригодные для сопоставления и расчета вышеупомянутых индексов. Тем не менее за общей логикой — от КСО к интеграции КСО в корпоративную стратегию и, наконец, к корпоративным социальным инвестициям как важнейшему элементу реализации существующей стратегии — скрываются различные трактовки соответствующих концепций рассмотренными компаниями. Различия в исходных дефинициях, в свою очередь, обусловили разнообразие как стратегических установок, так и практик их воплощения в процессе организационного обучения.

Прежде всего, компании продемонстрировали отсутствие единого понимания сущности корпоративной социальной ответственности. Учитывая национальную специфику общественных ожиданий, а также особенности функционирования конкретных бизнес-структур, практическая применимость любого абстрактного определения была бы сильно ограничена. Однако, формулируя

Таблица 5

Оригинальные определения КСО, используемые ведущими российскими компаниями

Компания	Определение КСО
ОАО «ОГК-4»	Ответственность генерирующих компаний состоит в качественном и бесперебойном производстве электро- и теплоэнергии. Вклад ОГК-4 состоит в том, чтобы мощность и надежность ее электростанций были на должном уровне, а электроснабжение было доступно для существующих и потенциальных потребителей в регионах присутствия Компании.
ОАО «Уралсвязьинформ»	Социальная ответственность включает в себя: 1. Ответственность перед клиентами компании, т. е. предоставление полного набора услуг связи высокого качества; 2. Ответственность перед государством подразумевает выплату налогов в полном объеме и участие в развитии региона; 3. Ответственность перед обществом заключается в добровольном участии в различных спонсорских и благотворительных программах; 4. Ответственность перед персоналом состоит в обеспечении высокого уровня заработной платы и предоставлении определенных социальных гарантий работникам в условиях конкуренции и с учетом производительности труда.
ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания» (СУЭК)	Корпоративная социальная ответственность СУЭК — это осознанное принятие Компанией обязательств перед заинтересованными сторонами (акционерами, партнерами, сотрудниками, местными сообществами, государственными институтами) по безусловному исполнению действующего законодательства, а также по добровольному и целенаправленному инвестированию в решение социальных задач, соответствующих долгосрочной стратегии и социальной политике Компании.
ОАО «Татнефть»	КСО — это добровольный вклад бизнеса в развитие общества, осуществляемый посредством социальных инвестиций, направленных на профессиональное развитие и социальную защиту персонала, поддержку здравоохранения, спорта, культуры, образования, охрану окружающей среды. Деятельность в этой области носит системный характер и согласуется с интересами всех заинтересованных сторон.

Источники: Ассоциация Менеджеров.

для себя сущность КСО, компании определяют роль и место соответствующих практик в развитии своего бизнеса. Соответственно, от определения КСО, сознательно принимаемого компанией, зависит очень многое, если только это определение не носит чисто декларативного характера.

Большинство компаний, представленных в Докладе, придерживаются обобщенных подходов, ориентированных на актуальные документы международных и российских организаций, таких как Глобальная инициатива по отчетности (GRI), Глобальный договор ООН (UN Global Compact), Социальная хартия российского бизнеса РСПП и Позиция Комитета Ассоциации Менеджеров по корпоративной ответственности. Все эти под-

ходы рассматривают КСО как ответственность перед обществом, представленным системой заинтересованных сторон, и поддерживают идею устойчивого развития как на корпоративном, так и на макроуровне. Оригинальные определения КСО, акцентирующие соответствующую специфику, используют лишь 15 компаний-респондентов из 102. Тем не менее именно такие определения, основанные на собственном практическом опыте, представляются наиболее показательными (см. четыре типичных примера, приведенные в табл. 5).

Очевидно, что различия в данных определениях носят сущностный характер и предполагают значительное разнообразие в соответствующих практиках.

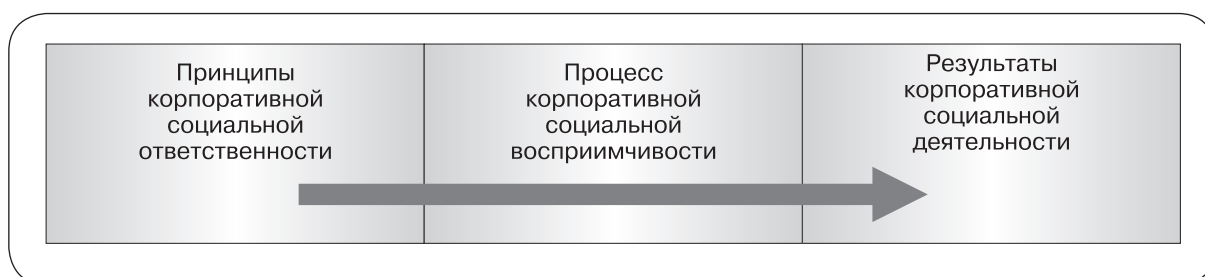


Рис. 2. Модель корпоративной социальной деятельности
Составлено по: [Wood, 1991, р. 694].



Рис. 3. Пирамида корпоративной социальной ответственности
Источник: [Carroll, 1991, р. 42].

Во-первых, КСО трактуется указанными четырьмя компаниями и как «принятие обязательств» (ОАО «СУЭК»), и как «деятельность» (ОАО «ОГК-4» и ОАО «Уралсвязьинформ»), и как «вклад в развитие общества» (ОАО «Татнефть»). Таким образом, компании концентрируют свое внимание на разных элементах системы *корпоративной социальной деятельности* как совокупности *принципов* КСО, воплощающихся в управленческих *процессах* корпоративной социальной восприимчивости, которые приводят к измеряемым

результатам соответствующего корпоративного поведения (рис. 2).¹

Во-вторых, эти определения различаются охватом уровней КСО, соответствующих классической модели А. Керолла: *экономической, правовой, этической и филантропической ответственности* (рис. 3). В частности, ОАО «ОГК-4» сконцентри-

¹ Подробнее о концепции «корпоративной социальной деятельности» как «синтетической» концепции, подразумевающей создание целостной управленческой системы, см.: [Благов, 2006].

ровано на удовлетворении потребностей потребителей — важнейшем условии реализации экономической ответственности; ОАО «Уралсвязьинформ» выделяет все уровни КСО, причем ответственность адресована конкретным заинтересованным сторонам; ОАО «СУЭК» в свое определение КСО не включает базовую экономическую ответственность, по крайней мере напрямую; ОАО «Татнефть» преимущественно соотносит КСО с филантропической ответственностью, но подчеркивает связь КСО с механизмом социальных инвестиций.

В-третьих, представленные определения по-разному трактуют вопрос добровольности корпоративной социальной ответственности. Если ОАО «Татнефть» оценивает всю КСО как добровольный вклад, то ОАО «СУЭК» рассматривает добровольность лишь применительно к инвестированию в решение социальных задач, ОАО «Уралсвязьинформ» — только в контексте спонсорских и благотворительных программ, а ОАО «ОГК-4» — вообще обходит этот вопрос, поскольку добровольность экономической ответственности традиционно не рассматривается.

За указанными различиями кроются серьезные проблемы. Прежде всего, недостаточно системный подход к корпоративной социальной деятельности приводит к тому, что соответствующие процессы нередко отрываются от принципов КСО, а *моральная* основа принятия решений о социальных и экологических программах прямо противопоставляется *инструментальному* обоснованию социальных инвестиций. Косвенным свидетельством остроты ситуации является отношение большинства компаний, проанализированных в Докладе, к принципам Глобального договора ООН и Социальной хартии российского бизнеса РСПП — своего рода «лучшим практикам» принципов КСО. Лишь 5 компаний-респондентов примкнули к Глобальному договору ООН, а 11 — к Социальной хартии. В свою очередь, 20 и 16 компаний, соответственно, не проявляют к этим принципам ни-

какого интереса. Преобладает, впрочем, «нейтральная» позиция, при которой компании не высказываются против данных принципов, готовы их поддерживать, но не рассматривают как обязательный элемент корпоративной социальной деятельности. Что же касается других «лучших практик», таких как Принципы бизнеса «Круглого стола в КО» (Caux Round Table), то они практически неизвестны отечественному бизнес-сообществу.

Да, конечно мы придерживаемся Социальной Хартии. Мы придерживаемся и Глобального Договора ООН. Однако первоочередное значение Компания придает реальным делам, осуществлению своей долгосрочной стратегии и социальной политики. Социальную ответственность мы видим как согласование наших действий с интересами заинтересованных сторон в целях обеспечения устойчивого развития Компании и ее стейкхолдеров. Их же интересуют не столько те или иные декларируемые принципы, сколько конкретное содержание наших программ и проектов — что мы реально делаем, решая свои задачи и выполняя принятые обязательства [Доклад..., 2008].

А. Бим, советник генерального директора, ОАО «СУЭК»

Не менее важна, хотя во многом и надуманна, проблема выбора между КСО и эффективным бизнесом. С одной стороны, трактовка КСО как «добровольной» ответственности, выходящей за рамки экономических и правовых обязательств, сужает корпоративную социальную деятельность до традиционного набора социальных программ и представляет ее прерогативой «элитарного клуба» богатых и успешных компаний. Компании, концентрирующие свои ресурсы на инвестициях в производство, на технологических и продуктовых инновациях или просто ведущие борьбу за выживание, выводятся за «социально-ответственные» рамки. С другой стороны, узкий экономически-правовой подход к КСО, по сути, оправдывает отказ

от широко трактуемых социальных расходов.

Нет ничего сверххорошего, когда бизнес тратит до 30,6% из чистой прибыли на социальные программы (по данным первого релиза «Доклада о социальных инвестициях в России — 2004»). Объясняя почему. Потому, что мы изымаем эти деньги из оборота самого бизнеса. Соответственно, бизнес не может вовремя модернизировать производство, заниматься инновациями и выпускать новые конкурентоспособные продукты, отвечающие текущим требованиям и нормам. Бизнес занимается, например, поддержанием городов, в которых располагаются его производственные мощности, но не успевает вовремя модернизировать само производство. И если не вводить новые экономически обоснованные и взаимовыгодные механизмы взаимодействия, которые позволят решать текущие вопросы территорий и развития бизнеса одновременно, а не просто направлять значительные суммы денег от каждого предприятия на решение социальных проблем, то наступит момент, когда наш бизнес и его продукция станут неконкурентоспособными на рынке, и, как следствие, можно потерять и сам источник социального благополучия для территории [Доклад..., 2008].

*О. Федосеева, руководитель
дирекции стратегического
консультирования проектов
филантропии, УК «Эволюция»*

Эта проблема, впрочем, имеет вполне очевидное решение — *КСО может и должна реализовываться в интересах как бизнеса, так и общества*. Восприимчивый к многочисленным нуждам общества, но неэффективный, идущий к банкротству бизнес есть бизнес «социально безответственный». В свою очередь, компании, «продвинутое» в реализации принципов КСО, могут и должны претендовать на получение конкурентных преимуществ независимо от своих исходных мотивов. Будучи увязаны с получением таких преимуществ, вопросы КСО начинают носить стратеги-

ческий характер, а социальные инвестиции перестают быть «фигурой речи» и превращаются в понятный инструмент стратегического управления.

Что значит, есть (у компании). — Ю. Б., Е. И.) корпоративная социальная ответственность или ее нет? Конечно, она всегда есть. Это как обсуждение человека — культурный он или нет. Культура есть у каждого человека, она просто разная. Другое дело, что в обыденном сознании под культурой обычно понимается высокий уровень культуры. Так и в вопросе о КСО [Доклад..., 2008].

*Т. Дрейлинг, главный эксперт
департамента корпоративных
коммуникаций, «Сибур Холдинг»*

По сути, речь идет о конкурентоспособности как отдельных компаний, так и национальных экономик. Показательно, что в международном исследовательском проекте RESPONSE, реализованном в 2004–2007 гг. при поддержке Генерального директората исследований ЕС, реализация принципов КСО связывалась с «процессами» и с «продуктами». Более того, как показали результаты проекта, «в компаниях, в наибольшей степени отвечавших ожиданиям заинтересованных сторон, менеджеры предпочитают обосновывать необходимость корпоративной социальной ответственности для бизнеса в терминах инноваций, направленных на развитие новых рыночных возможностей» [Understanding..., 2008]. Такой подход особо актуален в контексте провозглашенной Президентом РФ программы экономического развития России, сконцентрированной на своеобразных четырех «И». *Инновационная деятельность*, переход от «социальных издержек» к социальным *инвестициям*, *поддержка институтов* и развитие *инфраструктуры* — не только социальной, но также транспортной, энергетической и телекоммуникационной, — становятся объектами КСО. При этом существенно расширяется поле для развития взаимовыгодного частно-государственного партнерства, а само развитие корпоративной социальной дея-

Таблица 6

КСО и корпоративная стратегия: некоторые трактовки ведущих российских компаний

Компания	Трактовка
ОАО «ЛУКОЙЛ»	«Наша корпоративная социальная ответственность распространяется на производственную, экологическую и на социальную деятельность. В реализации этой ответственности и заключается стратегия компании. Здесь все взаимосвязано» (И. Бекетов, начальник управления корпоративных коммуникаций ОАО «ЛУКОЙЛ», генеральный директор Благотворительного фонда «ЛУКОЙЛ»)
УК «Эволюция»	«Корпоративная социальная ответственность является непосредственной составляющей стратегии компании. Если компания собирается действовать эффективно, успешно, присутствовать на рынке долго, то корпоративная социальная ответственность должна встраиваться в бизнес-стратегию компании. Через корпоративную социальную ответственность, если говорить буквально, бизнес имеет возможность управлять нефинансовыми рисками» (О. Федосеева, руководитель дирекции стратегического консультирования проектов филантропии УК «Эволюция»)
ОАО «ГМК „Норильский Никель“»	«Корпоративная социальная ответственность — это часть развития бизнеса. Свообразным воплощением или индикатором нашего стратегического видения этого понятия является разработка стратегии управления персоналом. Хотя она и названа достаточно привычным образом... в этой стратегии мы воплощаем идеологию КСО. Наша стратегия управления персоналом, в свою очередь, увязана со стратегиями развития производства компании до 2020 г.» (В. Кабалина, начальник управления социальных программ ОАО «ГМК „Норильский Никель“»)

Источники: Ассоциация Менеджеров.

тельности выступает важнейшей управленческой инновацией.

И наконец, различия в понимании КСО во многом связаны с общемировой традицией презентовать социально ответственные компании списком «добрых дел». В России эта традиция к тому же подкрепляется сложившимися стереотипами общественных ожиданий по отношению к крупным, прежде всего — градообразующим предприятиям. Ситуация в мире, впрочем, меняется. Как показал проведенный IBM Institute for Business Value опрос 250 лидеров мирового бизнеса, они, предпочитая публично обсуждать КСО в терминах филантропии, на практике все больше ориентируются на стратегический подход. При этом более половины из них (54%) уверены в том, что корпоративная социальная деятельность уже дала их компаниям преимущества над основными конкурентами [Attaining..., 2008, р. 3]. Меняется ситуация, как показывает проведенное исследование, и в российском бизнесе.

Интеграция КСО в корпоративную стратегию: основные подходы

Представители большинства компаний, принявших участие в подготовке Доклада, подчеркивают связь КСО с корпоративной стратегией. Однако и здесь проявляют себя различия в понимании сущности КСО. Компании-респонденты трактуют КСО и как исходный пункт формирования корпоративной стратегии, и как элемент общей бизнес-стратегии компании, позволяющий управлять нефинансовыми рисками, и как идеологию, лежащую в основе стратегии управления персоналом (табл. 6).

Различия в приведенных трактовках не нарушают согласия в вопросе о связи КСО с конкурентоспособностью. Подавляющее число респондентов (83%) рассматривают КСО как фактор достижения компаниями «долгосрочных конкурентных преимуществ». В то же время около половины из них не отрицают в качестве стратегической цели «поддержание репутации

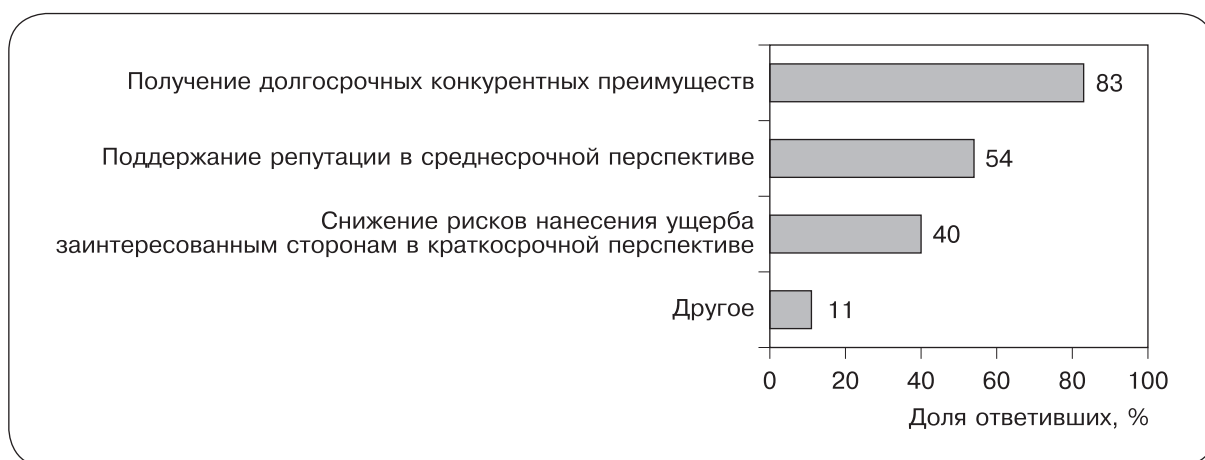


Рис. 4. Основные цели реализации стратегии организации в области корпоративной социальной ответственности

Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать все подходящие варианты ответов.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

в среднесрочной перспективе» (54%), а также «краткосрочное снижение рисков нанесения ущерба заинтересованным сторонам» (40%) (рис. 4).

Показательно, что признание в качестве цели «получения долгосрочных конкурентных преимуществ» практически не зависит от принадлежности компании к определенному отраслевому кластеру. В свою очередь, для компаний сферы услуг вполне ожидаемо проявляется большая ориентация на достижение «среднесрочных репутационных эффектов» (32% против 24% — в сырьевом секторе и 29% — в перерабатывающем секторе) при, соответственно, меньшей ориентации на «снижение рисков в краткосрочной перспективе».

Не менее важен вопрос о том, как именно компании пытаются достичь желаемых конкурентных преимуществ и о каких преимуществах идет речь. Используя популярную модель М. Портера и М. Креймера [Porter, Kramer, 2006], можно выделить два возможных направления участия корпорации в жизни общества, приводящих к конкурентным преимуществам: «реагирующую КСО» и «стратегическую КСО» (рис. 5).

«Реагирующая КСО» направлена на позиционирование компании в качестве «хо-

рошего корпоративного гражданина», а также — на смягчение вреда, возникающего в процессе создания ценности. Данное направление позволяет обеспечить *среднесрочное* поддержание репутации и снизить нефинансовые риски в *краткосрочной* перспективе. «Стратегическая КСО» охватывает стратегическую филантропию, улучшающую конкурентную позицию компании в отрасли, и трансформацию цепочки создания стоимости в ходе соответствующих инноваций. Это направление основано на идее совместных интересов и ориентировано на *долгосрочные* конкурентные преимущества. Противопоставление двух указанных направлений как «лучшего» и «худшего», безусловно, некорректно. Корпоративная социальная деятельность разнообразна, как и общественные ожидания. Тем не менее именно развитие стратегической КСО в наибольшей степени соответствует логике смещения акцента с социальных издержек на социальные инвестиции.

Проведенное исследование подтвердило традиционную приверженность компаний-респондентов идеологии «реагирующей КСО». Во-первых, компании реализуют разнообразные благотворительные и спонсорские проекты — от поддержки музеев

Социальное воздействие общего характера	Социальное воздействие на всех этапах создания ценности	Социальное измерение конкурентной среды
Корпоративное гражданство	Смягчение вреда, возникающего в процессе создания стоимости	Стратегическая филантропия, усиливающая позицию компании в отдельных областях конкурентной среды
«Реагирующая КСО»	Трансформация цепочки создания стоимости с целью принесения выгоды обществу и компании	«Стратегическая КСО»

Рис. 5. Корпорация и общество: стратегический подход

Источник: [Porter, Kramer, 2006, p. 89].

Русского Севера (ОАО «Северсталь») и Рязанского училища ВДВ (ОАО «ТНК–ВР») до оказания помощи детям и подросткам с ограниченными возможностями или оставшихся без попечения родителей (ОАО «ТГК-5»). При этом показательно, что «внешние» социальные программы федерального и регионального уровней не трактуются многими компаниями в рамках «чистой» филантропии, хотя понимание интереса бизнеса объективно носит самый общий характер («Роснефть», ТНК–ВР). Ряд компаний, в частности входящих в Группу компаний «Ренова», активно поддерживают «волонтерскую» благотворительную деятельность своих сотрудников. Эта новая для российского бизнеса практика не увязывается напрямую с корпоративной стратегией, но, безусловно, способствует общему развитию культуры КСО в компаниях. Во-вторых, практически все компании, связанные с сырьевым и перерабатывающим промышленными кластерами, реализуют программы экологической безопасности и охраны окружающей среды, направленные на снижение и предотвращение соответствующих рисков.

Мы помогаем формировать благополучный социальный климат в стране в целом и в регионах действия компании, в частности. И все это идет на пользу

бизнесу. Поэтому, когда говорят, что это благотворительность, мы с этим немножко не согласны, потому что благотворительность благотворительности рознь, потому что мы все-таки очень серьезно увязываем ее с нашими интересами [Доклад..., 2008].

П. Неев, директор по социальным инвестициям, ОАО «ТНК–ВР Менеджмент».

Необходимо, однако, отметить, что ведущие российские компании активно осваивают и стратегическую КСО. Так, например, НК «Роснефть» не просто активно участвует в социальном развитии регионов, но «покрывает» значительную часть населения — своих сотрудников и членов их семей — разнообразными социальными проектами, начиная с ипотеки и заканчивая санаторно-курортным лечением. Кроме того, «Роснефть» участвует в программе жилищного строительства на условиях софинансирования со стороны муниципальных бюджетов; строит котельные на попутном газе, обслуживающие как предприятия компании, так и городские объекты. В ОАО «ТНК–ВР» вопросы охраны окружающей среды рассматриваются в контексте не столько исправления экологических «огрехов», сколько внедрения самых передовых технологий в рамках крупной инвестиционной программы

экологической модернизации. В целом, однако, инновационная составляющая «стратегической КСО» по-прежнему остается для российских компаний управленческой экзотикой. Образуется своего рода заколдованный круг: с одной стороны, недостаточная инновационная активность тормозит развитие компаний и, соответственно, возможности корпоративной социальной деятельности; с другой стороны, вынесение инноваций за рамки КСО лишает их дополнительного морального стимула.

Существует опасность, что признание связи КСО с корпоративной стратегией, равно как и выбор «направления» КСО, могут остаться простой декларацией либо в лучшем случае воплотиться в отдельных, пусть даже успешных социальных программах. Достижение компанией устойчивых конкурентных преимуществ непосредственно зависит от ее способности к созданию, развитию и уникальному комбинированию соответствующих ресурсов, в том числе организационных. Успешное развитие корпоративной социальной деятельности требует соответствующего организационного обеспечения, охватывающего как институциональное оформление стратегии КСО, так и развитие соответствующей системы учета. В противном случае возникает парадокс одновременного декларирования приверженности «стратегической КСО» и трактовки корпоративной социальной деятельности как вынужденного замещения бизнесом государственных функций. Действительно, с одной стороны, как уже было отмечено, 83% компаний-респондентов связывали КСО с достижением долгосрочных конкурентных преимуществ, но, с другой стороны, 76% тех же компаний признавали корпоративные социальные программы вынужденной мерой «замещения».

Организационное обучение КСО

В соответствии с общемировой тенденцией организационное обеспечение КСО постепенно приобретает характеристики «орга-

низационного обучения» как последовательного развития всей системы управления КСО в компании, накопления соответствующих знаний и компетенций. Согласно популярной модели С. Задека, можно выделить пять стадий такого «организационного обучения» (табл. 7).

Анализ содержательного наполнения релевантных индикаторов качественного индекса социальных инвестиций позволяет соотнести с соответствующими стадиями «организационного обучения» практику российских компаний.

Прежде всего, компании, представленные в Докладе, используют разные *документы для закрепления стратегии в области КСО* (см. рис. 6). Показательно, что наиболее популярным среди таких документов выступает Коллективный договор (58% компаний-респондентов), что отвечает уже отмеченной популярной интерпретации стратегии КСО как стратегии управления персоналом и может трактоваться как соответствие *управленческой* стадии. В то же время весьма высока совокупная доля кодексов корпоративного поведения (29%), этических кодексов (22%), а также скрывающихся за строкой «другое» (12%) уставов, хартий, корпоративных стандартов и концепций социально-экономического развития. Эти «совокупные» 63% наглядно демонстрируют признание роли принципов КСО в развитии корпоративной социальной деятельности, хотя и не свидетельствуют сами по себе о развитии такой деятельности, как системной. В то же время у 12% компаний-респондентов вообще отсутствуют соответствующие документы, а детальную регламентацию, интегрированную в управленческие рутинные процедуры, проводят или планируют проводить лишь отдельные компании-лидеры.

Понимание КСО как принципов деятельности изложено в кодексе делового поведения ГК «Ренова». В настоящее время мы подошли к тому, чтобы зафиксировать подходы и позиции в этой области в корпоративных стандартах,

Таблица 7

Стадии организационного обучения КСО

Стадия	Что организации делают?	Зачем они это делают?
Оборонительная	Отрицают свою вину за конкретные нарушения, не признают своей ответственности за их негативные последствия	Для защиты от нападков на свою деловую репутацию, которые могут влиять на объем продаж, привлечение работников, производительность и бренд
Следование правилам	Придерживаются политики следования правилам как издержкам ведения бизнеса	С целью не допустить снижения стоимости компании в среднесрочной перспективе из-за репутационных и правовых рисков
Управленческая	Учитывают социально значимые вопросы в основных управленческих процессах	С целью не допустить снижения стоимости компании в среднесрочной перспективе и получить долгосрочные преимущества за счет интеграции ответственных практик в повседневные операции
Стратегическая	Учитывают потребности общества в стратегии развития своего бизнеса	Для увеличения своей стоимости в долгосрочной перспективе и получения преимуществ компании-первопроходца за счет увязки стратегии и инноваций с запросами общества
Гражданская	Способствуют широкому распространению норм КСО в отрасли	Для увеличения своей стоимости в долгосрочной перспективе и получения прибыли благодаря коллективным действиям

Источник: [Zadek, 2004, p. 127].



Рис. 6. Документы, в которых закреплена стратегия компании в области корпоративной социальной ответственности

Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать все подходящие варианты ответов.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.



Рис. 7. Подразделения организации, непосредственно отвечающие за реализацию стратегии в области КСО

Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать все подходящие варианты ответов.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

которые будут продвигаться «Реновой» как акционером в бизнесе [Доклад..., 2008].

*М. Михайлова, директор
департамента социальной политики
и нефинансовой отчетности,
Ренова Менеджмент АГ,
Группа компаний «Ренова»*

Кроме того, компании демонстрируют значительное разнообразие в выборе подразделений, непосредственно отвечающих за реализацию стратегий в области КСО (рис. 7). Именно этот индикатор отчетливо демонстрирует непоследовательность,

а иногда и противоречивость процесса организационного обучения КСО.

Во-первых, сохраняется традиционно широкое представительство подразделений по связям с общественностью (39%), что характерно для первых стадий организационного обучения КСО: оборонительной и следования правилам.

Во-вторых, КСО активно, но с заметным «перекосом» интегрируется в деятельность основных функциональных служб. Безусловным лидером выступают департаменты по управлению персоналом (59%). В рассмотренной выборке присутствуют

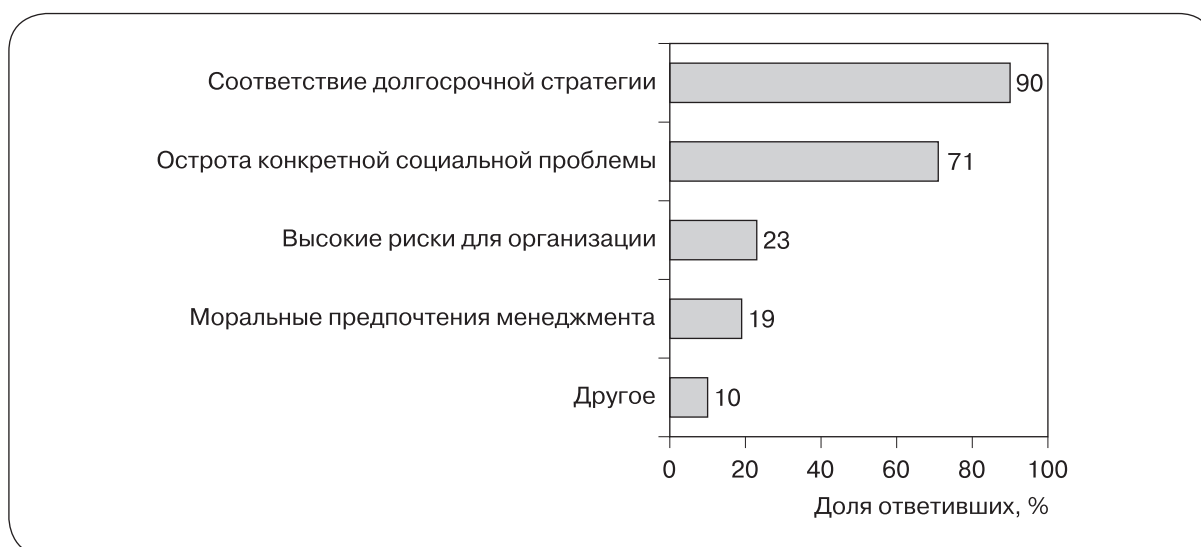


Рис. 8. Критерии выбора направлений корпоративных социальных инвестиций (программ)

Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать все подходящие варианты ответов.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

также департаменты маркетинга (6%) и отношений с инвесторами (3%), что косвенно иллюстрируют приоритетность выстраивания социально ответственных отношений с конкретными заинтересованными сторонами.

В-третьих, 40% (!) компаний сообщают, что за реализацию стратегий КСО в них отвечают все подразделения в рамках реализации своих функций. Это можно трактовать как господство *управленческой* стадии для рассматриваемых компаний, однако данные не подкрепляются информацией о соответствующей регламентации деятельности подразделений.

В-четвертых, весьма широко представлены компании, имеющие специальные департаменты по социальному развитию (12%) и по вопросам экологии и охране окружающей среды (14%). Наличие этих департаментов свидетельствует как минимум о стратегическом подходе к реализации КСО, пусть даже трактуемой соответствующим узким образом.

В-пятых, слабо представлены подразделения, соответствующие *стратегической* и *гражданской* стадиям организационного

обучения: специальный координирующий департамент по КСО имеется лишь в 5% компаний, специально созданные межфункциональные группы — в 7%.

Проведенный анализ демонстрирует также существенный разброс в *критериях выбора направлений социальных инвестиций* (см. рис. 8). Характерно, что общая ориентация компании на «стратегическую КСО», не воплощенная в соответствующих организационных механизмах, сама по себе не является достаточным условием для использования стратегических критериев. В свою очередь, «реагирующая КСО» не только постоянно «пробивает себе дорогу», но и оказывает идеологическое влияние на весь комплекс принимаемых решений.

«Соответствие долгосрочной стратегии», непосредственно вытекающее из самой идеи инвестирования, в качестве критерия выбора направлений социальных программ отметили 90% компаний-респондентов. В то же время 71% (!) ответивших указали на «остроту конкретной социальной проблемы», что преимущественно становилось основой для реализации благотворительных и спонсорских проектов. Кроме того,

уже отмеченная в Докладе как «мнимая», проблема выбора между КСО и эффективностью ведения бизнеса косвенно проявилась в выборе «моральных предпочтений менеджмента» (19% ответов) как если не противостоящих долгосрочным стратегиям, то, по крайней мере, не ориентированных напрямую на достижение компанией конкурентных преимуществ.

Анализ выбора указанных критериев в зависимости от заявленных компаниями целей реализации стратегий в области КСО также демонстрирует отсутствие четкого подхода у большинства компаний-респондентов. Так, например, цель достижения долгосрочных конкурентных преимуществ оказалась наиболее типичной для всех (!) заявленных критериев выбора направлений корпоративных социальных инвестиций, включая «остроту конкретной социальной проблемы».

Соответственно, даже благотворительные проекты часто рассматривались с позиций достижения долгосрочного социального эффекта, оказывающего, в свою очередь, долгосрочное воздействие на репутацию компании. В то же время сама трактовка благотворительных программ как инвестиций по-прежнему остается под вопросом.

Насколько очевидной, настолько и неоднозначной характеристикой организационного обучения КСО является *отношение компаний-респондентов к нефинансовой отчетности*. С одной стороны, по мнению представителей многих компаний, подготовка таких отчетов способна существенно обогатить стратегию компании как категориями, так и «духом» КСО. С другой стороны, социальные отчеты зачастую выполняют не системно-стратегическую, а пиаровскую функцию. К тому же форма отчета соответствует или, по крайней мере, должна соответствовать пониманию КСО конкретной компанией. Очевидно, что отчеты о благотворительных программах вполне адекватны пониманию КСО как благотворительной деятельности, но вряд ли могут рассматриваться как инструмент стратегического управления.

Нефинансовая отчетность развивается в России начиная с 2000 г., но наиболее интенсивно социально ответственные компании стали использовать ее лишь в последние три-четыре года. Это преимущественно корпорации в сырьевом и перерабатывающем секторах, где безусловными лидерами являются компании нефтегазовой и нефтехимической промышленности, электроэнергетики, а также металлургии и горной добычи. По состоянию на октябрь 2008 г. нефинансовые отчеты в соответствии с международными стандартами или в произвольной форме выпустили 62% компаний-респондентов данного Доклада. Преимущественной формой стали социальные отчеты и отчеты по устойчивому развитию. При этом характерно, что 22% опрошенных компаний планируют подготовку нефинансовых отчетов в ближайшем будущем и лишь 16% не проявляют к ним интереса.

При кажущейся популярности нефинансовых отчетов отношение к ним остается неоднозначным. Особую остроту данному вопросу придает проблема использования соответствующих стандартов (см. рис. 9).

По нашему мнению, российские стандарты могут представлять интерес для тех компаний, которые работают внутри страны и не стремятся выходить на международные рынки. Мы же являемся участником мирового бизнес-процесса и поэтому должны принимать в первую очередь те правила и стандарты, которые существуют там, учитывая при этом и российские аналоги [Доклад..., 2008].

И. Бекетов, начальник управления корпоративных коммуникаций, ОАО «ЛУКОЙЛ», генеральный директор Благотворительного фонда «ЛУКОЙЛ»

Любой стандарт, не разработанный компанией ТНК-ВР, для нас неприемлем, потому что это чужой стандарт... Это формулы и модели, которые изобретают другие люди в других жизненных ситуациях. Мы всегда учитываем эти стандарты, мы их изучаем, но брать на

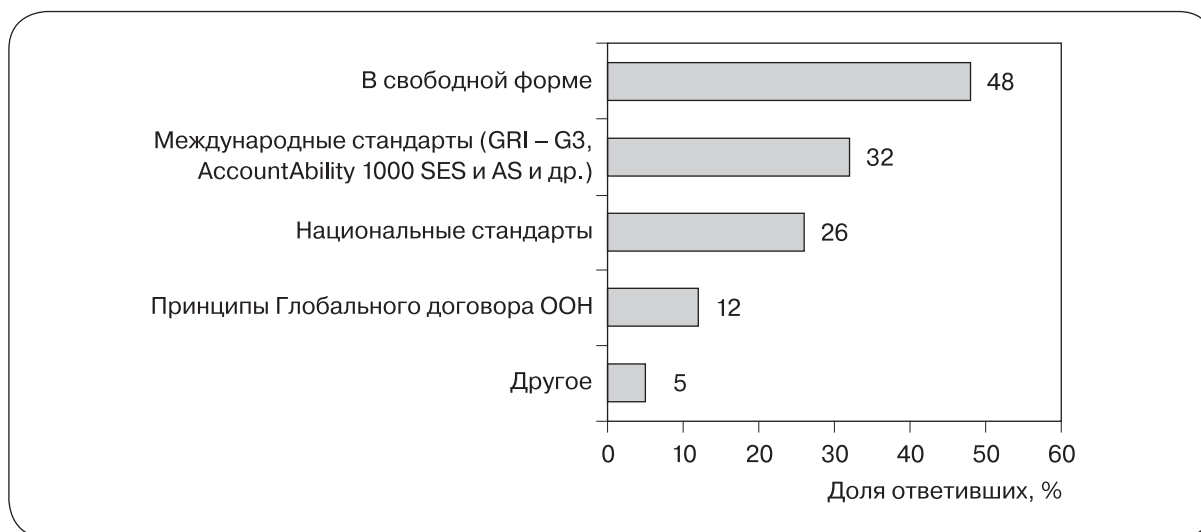


Рис. 9. Стандарты и принципы, в соответствии с которыми готовится регулярная нефинансовая отчетность

Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать все подходящие варианты ответов.

Источник: данные Ассоциации Менеджеров.

вооружение и объявлять их стандартами отчетности мы считаем для себя неприемлемым. К тому же, начиная следовать этим стандартам, втягиваешься в огромное количество взаимоотношений с различного рода экспертными, аналитическими и консалтинговыми фирмами, которые все просят денег [Доклад..., 2008].

П. Неев, директор по социальным инвестициям, ТНК-ВР

С одной стороны, 32% компаний-респондентов однозначно рассматривают международные стандарты как атрибут корпоративной социальной деятельности, особенно при выходе на международные рынки. Для 82% этих компаний речь идет о логичном переносе опыта использования международных стандартов финансовой отчетности на нефинансовую. При этом, поскольку 89% компаний, принявших участие в настоящем исследовании, могут быть отнесены к категории крупных, то социальной отчетностью с использованием международных стандартов, таким образом, охвачено лишь чуть более 30% их общего числа. С другой стороны, больше всего

компаний (48%) предоставляют нефинансовую отчетность «в свободной форме». Часть из них считают себя еще «не готовыми» к использованию международных стандартов, а часть их принципиально отрицает, рассматривая как некое «прокрустово ложе», зачастую не отражающее специфику конкретного бизнеса и к тому же требующее значительных расходов. Проблема использования «дорогих аудиторов», впрочем, может быть решена путем обращения к общественным экспертным организациям, пользующимся доверием российского бизнеса.

И наконец, очевидно, что подход к корпоративным социальным программам как к инвестициям требует проведения соответствующей оценки эффективности. Несмотря на риторику «стратегий» и «инвестиций», такую оценку проводили лишь 56% компаний-респондентов. В то же время 17% компаний, представленных в Докладе, вообще не проводили оценку эффективности, хотя и трактовали социальные программы как инвестиции.

Этот показатель, впрочем, свидетельствует не столько о нежелании компаний

Таблица 8

Компании-респонденты об оценке эффективности корпоративных социальных инвестиций

Компания	Подход к оценке
НК «Роснефть»	«В целом, если брать всю сумму расходов на эти цели, то следует признать, что механизмов, дающих возможность их оценить, нет. Реализуя ту или иную программу, мы по ней оцениваем степень эффективности, выделяя соответствующие показатели. Но в рамках какого-то интегрального показателя мы этого не делаем. Это только предстоит создавать» (П. Плетнев, начальник управления корпоративной культуры НК «Роснефть»)
ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания» (СУЭК)	«Четкой привязки к какой-то прибыли, каких-то расчетов у нас нет. Мы считаем, что для нас важны конструктивные отношения с контрагентами, с заинтересованными сторонами. Отношения, направленные на реализацию целей нашего развития, сопряженные с целями заинтересованных сторон... Можно встретить очень много количественных оценок, но я им не вполне доверяю. Я считаю, что есть качественный критерий: есть ли у тебя забастовки в компании, какие у тебя отношения с администрацией. Если плохие, то почему. Если хорошие, то благодаря каким твоим действиям» (А. Бим, советник генерального директора ОАО «СУЭК»)

Источник: Ассоциация Менеджеров.

проводить соответствующую оценку, сколько об ее объективной сложности. Более того, в ведущих компаниях присутствует весьма рациональное понимание существующей проблемы и возможных путей ее решения. С одной стороны, просматривается движение от попыток оценки отдельных проектов к разработке интегральных показателей; с другой стороны, растет понимание результата социальных инвестиций как устойчивых взаимовыгодных отношений с заинтересованными сторонами, что, в свою очередь, становится важнейшим уникальным ресурсом (табл. 8).

И наконец, 52% компаний-респондентов использовали собственные критерии для оценки эффективности социальных инвестиций. Такие критерии преимущественно разрабатывались в рамках системы конкурсов, дополняемых жестким контролем за результатами реализации как целых проектов, так и их этапов.

Заключение

Анализ практики ведущих отечественных компаний демонстрирует, что в целом развитие КСО в российском бизнесе проходит

в русле общемировой тенденции интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию, перехода к идеологии социальных инвестиций, отвечающих долгосрочным интересам как общества, так и бизнеса. Тем не менее проведенный в Докладе анализ позволяет сформулировать следующие выводы о национальных особенностях развития связи КСО со стратегическим управлением:

1. 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.
2. Широко провозглашаемое интегрирование принципов КСО в корпоративную стратегию не всегда подкрепляется системными усилиями по развитию соответствующего организационного обучения.
3. Осуществляемые компаниями социальные инвестиции пока не носят характера систематической, сбалансированной деятельности, направленной на дости-

жение устойчивых конкурентных преимуществ.

Доклад был подготовлен до того, как кризис поразил мировую экономику. Необходимо, однако, отметить, что разворачивающийся кризис во многом стал кризисом доверия, порожденным погоней многих компаний за краткосрочными результатами в ущерб устойчивому развитию. В свою очередь, определенная бессистемность корпоративной социальной деятельности российских компаний, выявленная в ходе подготовки Доклада, уже в первые месяцы кризиса привела к вполне предсказуемым последствиям. Так, в ряде крупнейших российских компаний именно руководители подразделений, отвечающих за вопросы корпоративной социальной ответственности, первыми столкнулись с сокращениями, вызванными политикой оптимизации издержек ведения бизнеса.

Кроме того, одним из первых объектов секвестирования оказались благотворительные программы — важный элемент «реагирующей КСО». По прогнозу фонда «САФ Россия», объемы корпоративной благотворительности российских компаний сократятся в 2009 г. как минимум на 50% [Ведомости, 2009]. Также уже к концу 2008 г. наглядно проявилась неравномерность влияния кризиса на различные направления корпоративных социальных инвестиций российского бизнеса. Как отметила О. Ю. Голодец, председатель комитета по корпоративной ответственности Ассоциации Менеджеров, «развитие пер-

сонала» уже испытывает значительное негативное влияние. Очевидно негативное влияние кризиса на отношения компаний с «местным сообществом». В то же время влияние кризиса на «природоохранную деятельность и ресурсосбережение», а также на «охрану здоровья и безопасные условия труда персонала» в краткосрочном периоде оказалось несущественным. В наименьшей же степени, несмотря на участвовавшие случаи отдельных нарушений, кризис затронул «добросовестную практику» в отношении как потребителей, так и деловых партнеров (подробнее см.: [Голодец, 2009, с. 29]). Соответственно, можно констатировать, что основной удар пришелся на наиболее развитые направления корпоративных социальных инвестиций. В свою очередь, корпоративные социальные инвестиции, направленные на развитие «добросовестной деловой практики», и до кризиса находились на крайне низком уровне.

Таким образом, корпоративная социальная деятельность не столько демонстрирует инновационный потенциал, позволяющий выйти из кризиса с конкурентными преимуществами, сколько напоминает очередную «лопнувший пузырь». Тем не менее можно ожидать, что компании, до кризиса демонстрировавшие наиболее сбалансированный подход к корпоративным социальным инвестициям и выходившие на стратегический уровень организационного обучения КСО, не только проявят наибольшую устойчивость, но и выступят флагманами нового экономического подъема.

ЛИТЕРАТУРА

Благов Ю. Е. 2006. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (1): 3–24.
Ведомости. 03.03.2009. № 37 (2307).

Голодец О. Ю. 2009. Корпоративная социальная ответственность и социальные стратегии компаний в условиях глобального финансово-экономического кризиса. В: *Стратегия и лучшая практика устойчивого развития*

- в странах Евразии. Материалы 1-го Международного Саммита по корпоративной социальной ответственности.* Киев.
- Доклад о социальных инвестициях в России 2004: Роль бизнеса в общественном развитии.* 2004. Под общ. ред. С. Е. Литовченко. М.: Ассоциация Менеджеров.
- Доклад о социальных инвестициях в России 2008: Интеграция КСО в корпоративную стратегию.* 2008. Под общ. ред. Ю. Е. Благова, С. Е. Литовченко, Е. А. Ивановой. М.: Ассоциация Менеджеров.
- Из России с любовью: Национальный вклад в глобальный контекст КСО.* 2008. The Economist Intelligence Unit.
- Развитие социально ответственной практики: аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов, 2006–2007 годы выпуска.* Аналитический обзор. 2008. Под общ. ред. А. Н. Шохина. М.: РСПП.
- Attaining Sustainable Growth Through Corporate Social Responsibility.* 2008. IBM Institute for Business Value.
- Carroll A. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* 34 (4): 39–48.
- Porter M., Kramer M. 2006. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* 84 (12): 78–92.
- Understanding Corporate Responsibility: An Executive Briefing.* 2008. Results and Insights from Project RESPONSE.
- Wood D. 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review* 16 (4): 691–718.
- Zadek S. 2004. The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review* 82 (12): 125–132.

*Статья поступила в редакцию
16 февраля 2009 г.*