



# ДОКЛАД О СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЯХ В РОССИИ — 2019:

к трансформации бизнеса  
в интересах устойчивого  
развития

АКАДЕМИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР ПРОЕКТА



**Высшая школа  
менеджмента**  
Санкт-Петербургский  
государственный университет

ПАРТНЕР ПРОЕКТА

**СИБУР**



# **ДОКЛАД**

## **О СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЯХ В РОССИИ — 2019:**

**к трансформации бизнеса  
в интересах устойчивого  
развития**

«Доклад о социальных инвестициях в России — 2019» подготовлен Ассоциацией Менеджеров совместно с Институтом «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета при поддержке ООО «СИБУР».

#### **МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**

**Метсер И.**, президент Академии бизнеса в обществе (ABIS —The Academy of Business in Society), Бельгия

**Янг С.**, глобальный исполнительный директор «Круглого стола в Ко» (Caux Round Table), США

#### **РУКОВОДИТЕЛЬ АВТОРСКОГО КОЛЛЕКТИВА**

**Благов Ю.Е.**, директор центра корпоративной социальной ответственности им. ПрайсвогтерхаусКуперс института «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета

#### **АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ**

**Благов Ю.Е.**, директор центра корпоративной социальной ответственности им. ПрайсвогтерхаусКуперс института «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета

**Петрова-Савченко А.А.**, старший преподаватель кафедры стратегического и международного менеджмента института «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета

#### **КУРАТОР ПРОЕКТА**

**Ковалёв В.Ю.**, первый заместитель исполнительного директора Ассоциации менеджеров

#### **КООРДИНАТОР ПРОЕКТА**

**Терентьева Ю.Р.**, директор департамента исследований и аналитики Ассоциации менеджеров

Доклад о социальных инвестициях в России — 2019: к трансформации бизнеса в интересах устойчивого развития / Ю.Е.Благов, А.А.Петрова-Савченко; под общ. ред. Ю.Е.Благова. М.: Ассоциация Менеджеров, 2020.

Вниманию читателей предлагается четвертый релиз «Доклада о социальных инвестициях в России». В нем представлен анализ текущего состояния и основных тенденций развития корпоративной социальной ответственности и социальных инвестиций российских компаний за период с 2014 по 2019 г. Особое внимание уделено трансформации бизнеса в интересах устойчивого развития с соответствующей модификацией модели корпоративной устойчивости. На основе методики, используемой в предыдущих релизах Доклада, рассчитан индекс социальных инвестиций российского бизнеса.

Доклад адресован широкому кругу российских и зарубежных читателей — лидеров делового сообщества, представителей органов государственной власти и некоммерческих организаций.

ISBN 978-5-902500-31-5

© Ассоциация Менеджеров, 2020

© Авторы, 2020

Авторские права защищены. Никакая часть настоящего издания не может быть воспроизведена, сохранена в какой-либо информационно-поисковой системе или передана в какой бы то не было форме какими бы то ни было средствами — электронными, фотокопировальными или иными любыми — без предварительного письменного разрешения владельцев авторских прав.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПЕРЕЧЕНЬ ГРАФИКОВ И ТАБЛИЦ, ИСПОЛЬЗОВАННЫХ В ДОКЛАДЕ</b>	<b>5</b>
<b>ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЯМ</b>	<b>7</b>
<b>ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ</b>	<b>10</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>12</b>
<b>ЭКСПЕРТНЫЕ МНЕНИЯ</b>	<b>13</b>
<b>ГЛАВА 1. КСО И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ: УТОЧНЕНИЕ ПОДХОДОВ</b>	<b>19</b>
<b>ГЛАВА 2. КСО И КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ: ПРОБЛЕМЫ ТРАНСФОРМАЦИИ</b>	<b>29</b>
<b>ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ</b>	<b>42</b>
<b>ГЛАВА 4. ИНДЕКС СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ</b>	<b>56</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>60</b>
<b>ОРГАНИЗАТОРЫ ПРОЕКТА</b>	<b>69</b>
<b>АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ</b>	<b>71</b>
<b>ПАРТНЕРЫ ПРОЕКТА</b>	<b>73</b>

## ПЕРЕЧЕНЬ ГРАФИКОВ И ТАБЛИЦ, ИСПОЛЬЗОВАННЫХ В ДОКЛАДЕ

- ГРАФИК 1.1. КОНЦЕПЦИИ, ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЙ-РЕСПОНДЕНТОВ С ОБЩЕСТВОМ
- ГРАФИК 1.2. СООТНЕСЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ С ТИПОМ ИННОВАЦИЙ
- ГРАФИК 2.1. ИНТЕГРАЦИЯ ПРИНЦИПОВ КСО И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ
- ГРАФИК 2.2. ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ
- ГРАФИК 2.3. ПРИОРИТЕТНЫЕ ЦУР ООН, ПО СЕКТОРАМ ЭКОНОМИКИ
- ГРАФИК 2.4. ЦУР ООН: ПРИОРИТЕТЫ, ВКЛАД 2016-2017Г, ПЛАНИРУЕМЫЙ ВКЛАД 2018-2019
- ГРАФИК 3.1. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМАТИЧЕСКИХ ТРЕНИНГОВ ПО ВОПРОСАМ ЭТИКИ БИЗНЕСА И КСО
- ГРАФИК 3.2. СТАНДАРТЫ И ПРИНЦИПЫ ПОДГОТОВКИ НЕФИНАНСОВОЙ И ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ
- ГРАФИК 3.3. НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НЕФИНАНСОВОЙ И ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ
- ТАБЛИЦА 1.1. ВНЕДРЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ
- ТАБЛИЦА 1.2. ВНЕДРЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ, ПО СЕКТОРАМ ЭКОНОМИКИ
- ТАБЛИЦА 1.3. ВНЕДРЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОПЫТА ВЕДЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- ТАБЛИЦА 1.4. ОТРАСЛЕВЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНЦЕПЦИЙ, ЛЕЖАЩИХ В ОСНОВЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЙ-РЕСПОНДЕНТОВ С ОБЩЕСТВОМ
- ТАБЛИЦА 1.5. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНЦЕПЦИЙ, ЛЕЖАЩИХ В ОСНОВЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЙ-РЕСПОНДЕНТОВ С ОБЩЕСТВОМ, В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОПЫТА ВЕДЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- ТАБЛИЦА 1.6. КРИТЕРИИ ВЫБОРА НАПРАВЛЕНИЙ КОРПОРАТИВНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ
- ТАБЛИЦА 2.1. ОСНОВНЫЕ СУБЪЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЮ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
- ТАБЛИЦА 2.2. ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ЗАКРЕПЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ КСО И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
- ТАБЛИЦА 2.3. ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
- ТАБЛИЦА 2.4. ПРИЧИНЫ ИНТЕГРАЦИИ ЦУР ООН В СТРАТЕГИЮ КОМПАНИЙ
- ТАБЛИЦА 2.5. НАПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРАЦИИ ЦУР ООН В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИЙ
- ТАБЛИЦА 2.6. ПРИОРИТЕТНЫЕ ЦУР ООН КОМПАНИЙ-РЕСПОНДЕНТОВ
- ТАБЛИЦА 2.7. РЕЛЕВАНТНОСТЬ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦУР ООН
- ТАБЛИЦА 3.1. СВОД ПРИНЦИПОВ КСО И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, ЛЕЖАЩИЙ В ОСНОВЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ-РЕСПОНДЕНТОВ

- ТАБЛИЦА 3.2. СВОД ПРИНЦИПОВ КСО И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, ЛЕЖАЩИЙ В ОСНОВЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ-РЕСПОНДЕНТОВ, ПО СЕКТОРАМ ЭКОНОМИКИ
- ТАБЛИЦА 3.3. ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ, НЕПОСРЕДСТВЕННО ОТВЕЧАЮЩИЕ ЗА РЕАЛИЗАЦИЮ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ В ОБЛАСТИ КСО И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
- ТАБЛИЦА 3.4. ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ, НЕПОСРЕДСТВЕННО ОТВЕЧАЮЩИЕ ЗА РЕАЛИЗАЦИЮ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ В ОБЛАСТИ КСО И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, ПО СЕКТОРАМ ЭКОНОМИКИ
- ТАБЛИЦА 3.5. ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ, НЕПОСРЕДСТВЕННО ВОВЛЕЧЕННЫЕ В РЕАЛИЗАЦИЮ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ В ОБЛАСТИ КСО И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НА УРОВНЕ ОТДЕЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ/ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
- ТАБЛИЦА 3.6. НОРМЫ И СТАНДАРТЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В КАЧЕСТВЕ РУКОВОДСТВА ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ
- ТАБЛИЦА 3.7. ФОРМЫ НЕФИНАНСОВОЙ И ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ КОМПАНИЙ-РЕСПОНДЕНТОВ
- ТАБЛИЦА 3.8. СТАНДАРТЫ И ПРИНЦИПЫ ПОДГОТОВКИ НЕФИНАНСОВОЙ И ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ КОМПАНИЙ-РЕСПОНДЕНТОВ, ПО СЕКТОРАМ ЭКОНОМИКИ
- ТАБЛИЦА 3.9. НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НЕФИНАНСОВОЙ И ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ КОМПАНИЯМИ-РЕСПОНДЕНТАМИ, ПО СЕКТОРАМ ЭКОНОМИКИ
- ТАБЛИЦА 4.1. ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ИЗМЕНЕНИЯ ОБЪЕМА КОРПОРАТИВНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ КОМПАНИЙ-РЕСПОНДЕНТОВ В 2014–2019 ГГ.
- ТАБЛИЦА 4.2. КАЧЕСТВЕННЫЙ ИНДЕКС СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В 2004, 2008, 2014 И 2019 ГГ.

## ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЯМ

Ассоциация менеджеров и Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета продолжают развивать исследовательский проект в области социальной ответственности российского бизнеса и предлагают ознакомиться с четвертым релизом «Доклада о социальных инвестициях в России». Приведенные результаты исследования адресованы широкому кругу читателей, чья деятельность в той или иной мере связана с вопросами реализации КСО-практик.

Мы отмечаем заметный рост КСО в российском бизнесе, который на сегодняшний день соответствует общемировой тенденции. Компании-лидеры стали интегрировать Цели устойчивого развития ООН в систему стратегического управления, при этом совместные инициативы ответственного бизнеса преимущественно ограничиваются благотворительными проектами, включая проекты корпоративного волонтерства. Количественный и качественный индексы социальных инвестиций российского бизнеса в период с 2003 по 2018 год не претерпевали существенных изменений.

Принимая во внимание результаты проведенного исследования, считаем важным разработать и утвердить Национальную концепцию устойчивого развития и социальной ответственности, включающую меры государственного стимулирования КСО. Видим проведение данной работы усилиями трех сторон, а именно государства в единении с профессиональным и бизнес-сообществами.

Также приглашаем вас к участию в обсуждении основных выводов Доклада в рамках заседаний Комитета по КСО Ассоциации менеджеров и профильных форумов.



**Дмитрий Зеленин,**  
президент-основатель Ассоциации менеджеров

## ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЯМ

Уважаемые коллеги!

Компания СИБУР впервые выступает партнером «Доклада о социальных инвестициях в России», и для нас это значимое событие. За время, прошедшее с выпуска предыдущего доклада, мы проделали огромный путь по развитию нашей деятельности в сфере социальных инвестиций и корпоративной социальной ответственности. В 2016 году запустили программу социальных инвестиций «Формула хороших дел» и программу поддержки корпоративного волонтерства: провели значительное количество образовательных сессий для наших грантополучателей и партнеров, выдали более 400 грантов в регионах нашего присутствия и вовлекли примерно каждого пятого сотрудника 26-тысячной компании в волонтерскую деятельность.

Всё это стало возможным в том числе благодаря тому, что мы, запуская программу, ориентировались на лучшие практики других российских и зарубежных компаний. Мы тщательно проанализировали их опыт, достигнутые результаты, специфику деятельности в социальной сфере. Обратили особое внимание на документы — принципы, стандарты и хартии, — которыми руководствуются лидеры сферы КСО и социальных инвестиций. Такой подход позволил нам сразу взять «высокий старт» и быстро достичь значимых результатов.

Одним из главных информационных ресурсов для нас послужил «Доклад о социальных инвестициях в России — 2014», в котором были квинтэссированы накопленные на тот момент практики в сфере целеполагания, управления и взаимодействия с заинтересованными сторонами. Мы искренне надеемся, что доклад этого года станет таким же источником вдохновения и ценной практической информацией для тех компаний, которые находятся пока в начале процесса построения социального ответственного бизнеса, как мы три года назад, и желаем успеха всем на этом непростом, но увлекательном пути!



**Станислав Каспаров,**  
директор, обеспечение поддержки бизнеса  
в регионах присутствия ООО «СИБУР»



## ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЯМ

Уважаемые коллеги!

Высшая школа менеджмента СПбГУ (ВШМ) и Ассоциация Менеджеров представляют результаты исследования деятельности ведущих российских компаний в сфере корпоративной социальной ответственности. За 15 лет существования проекта командой исследователей накоплена уникальная база знаний о лучших практиках представителей бизнеса, претендующих на роль национальных лидеров в области устойчивого развития.

Четвертый релиз «Доклада о социальных инвестициях в России» отражает существенное оживление экосистемы ответственного ведения бизнеса в нашей стране, что в целом соответствует глобальным вызовам и трендам. Тем не менее, переход компаний к актуальной модели корпоративной устойчивости во многом сдерживается отсутствием кооперации и в основном ограничивается благотворительными проектами.

Трансформация бизнеса в интересах устойчивого развития — важнейший вызов, стоящий сегодня перед компаниями всего мира. Изучение и распространение лучших практик позволит представителям всех отраслей экономики развивать стратегический подход к управлению корпоративной социальной деятельностью, интегрируя принципы ответственного бизнеса в систему основных управленческих функций.

Работа команды исследователей ВШМ СПбГУ под руководством Е.Ю. Благова имеет высокую научную и прикладную значимость. Материалы исследований широко применяются в образовательных программах, принципы устойчивого развития становятся частью культуры сегодняшних студентов бизнес-школы ВШМ. Мы рады, что результаты проекта доступны и широкой общественности. Надеемся, что это будет способствовать формированию новых сбалансированных подходов к решению социально-экономических задач.

Технологии Четвертой промышленной революции стремительно меняют структуру рынков и стратегии компаний, но они не могут рассматриваться вне контекста взаимодействия бизнеса, общества и природы. Для внедрения более устойчивых бизнес-моделей и решения основных вопросов текущего десятилетия, связанных с социальными и экологическими рисками, необходим открытый диалог науки и бизнеса. Приглашаем вас к совместной работе над общими задачами.



**Ольга Дергунова,**

Директор Института «Высшая школа менеджмента»  
Санкт-Петербургского государственного университета,  
Заместитель Президента — Председателя Правления Банка  
ВТБ (ПАО)

# ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

## Выводы доклада

1. Развитие КСО в российском бизнесе в целом соответствует общемировой тенденции трансформации бизнеса в интересах устойчивого развития с соответствующей модификацией модели корпоративной устойчивости. Однако переход к актуальной модели требует не только совершенствования управления корпоративной социальной деятельностью отдельных компаний, но и качественных сдвигов в системе внутри- и межсекторных взаимодействий.
2. Современное состояние КСО ведущих российских компаний по-прежнему характеризуется наличием устойчивой группы компаний-лидеров, в целом соответствующих лучшим мировым образцам корпоративной социальной деятельности, при относительно медленном процессе интеграции принципов КСО и устойчивого развития в корпоративную стратегию.
3. Компании-лидеры активно интегрируют Цели устойчивого развития ООН в систему стратегического управления, однако новое целеполагание недостаточно используется для перестройки основных бизнес-процессов, преимущественно фиксируя в новых терминах уже сложившуюся систему взаимодействия компаний с обществом.
4. Переход к актуальной модели корпоративной устойчивости во многом сдерживается ориентацией компаний на создание ценности для бизнеса и общества, как правило не подразумевающей активной кооперации в интересах устойчивого развития, а совместные инициативы ответственного бизнеса преимущественно ограничиваются благотворительными проектами, в т.ч. — проектами корпоративного волонтерства.
5. Количественный и качественный индексы социальных инвестиций российского бизнеса в период с 2004 по 2019 г. в целом не демонстрировали положительной динамики. В структуре социальных инвестиций начинают прослеживаться акценты на поддержку местного сообщества и природоохранную деятельность.

## Рекомендации частному сектору

1. Оценивать современную трактовку устойчивого развития в целом и Цели устойчивого развития ООН в частности как важнейшие системообразующие факторы, определяющие роль и перспективы развития бизнеса.
2. Рассматривать текущую смену моделей корпоративной устойчивости в качестве объективного глобального процесса, определяющего выживание и конкурентоспособность бизнеса в эпоху антропоцена, требующего развития внутри- и межотраслевой кооперации, трехстороннего и многостороннего партнерства.
3. Развивать корпоративную социальную деятельность как целостную систему принципов, процессов и оцениваемых результатов, формируемую в соответствии с международным стандартом ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности».

4. Развивать стратегический подход к управлению корпоративной социальной деятельностью, интегрируя принципы КСО и устойчивого развития в систему корпоративного управления, стратегического планирования, в реализацию основных управленческих функций, проводя комплексную оценку эффектов корпоративной социальной деятельности, а также отражая ее результаты в рамках нефинансовой и интегрированной отчетности.
5. Проводить обучение в области управления корпоративной социальной деятельностью, ориентированной на устойчивое развитие, в том числе — обучение эффективному взаимодействию с внутренними и внешними заинтересованными сторонами, на всех уровнях управленческой иерархии, включая членов советов директоров, руководителей и менеджеров всех функциональных подразделений.
6. Поддерживать и развивать процесс обмена опытом и распространения лучших практик в сфере КСО, способствуя повышению эффективности работы профильных форумов, конкурсов и экспертных площадок. Объединять усилия в разработке рекомендаций и методик, а также показателей эффективности корпоративной социальной деятельности российских компаний.

### **Рекомендации государству**

1. Поддерживать открытый диалог с бизнесом о диагностике и путях решения актуальных проблем социально-экономического развития страны в контексте Целей устойчивого развития ООН и национальных проектов России.
2. Активно развивать институциональные предпосылки для социально ответственного ведения бизнеса путем совершенствования и реализации релевантного законодательства (в том числе — в области регулирования нефинансовой отчетности и социального предпринимательства), усиления борьбы с коррупцией и развития институтов гражданского общества.
3. Содействовать распространению информации о бизнесе как важнейшем источнике удовлетворения потребностей общества, играющем важную роль в достижении Целей устойчивого развития ООН и реализации национальных проектов России.
4. Шире внедрять и всесторонне поддерживать механизмы трехстороннего (бизнес — государство — НКО) и многостороннего партнерства в интересах устойчивого развития как важнейшего фактора развития актуальной модели корпоративной устойчивости.
5. Способствовать разработке и внедрению учебных дисциплин и образовательных программ в областях корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, социального предпринимательства и управления НКО в системе профессионального образования Российской Федерации.
6. Совместно с предпринимательским и профессиональным сообществами разработать и утвердить Национальную концепцию устойчивого развития и социальной ответственности, включающую меры по совместному индикативному прогнозированию и планированию, а также государственному стимулированию корпоративной социальной деятельности.

## ВВЕДЕНИЕ

За пятилетний период, прошедший после опубликования предыдущего релиза «Доклада о социальных инвестициях в России», развитие корпоративной социальной ответственности (КСО) российского бизнеса испытало воздействие целого ряда факторов глобального и национального характера, относящихся к среде ведения бизнеса, развитию теории и практики корпоративной социальной деятельности.

Во-первых, существенную трансформацию — от ориентации на сохранение ресурсов в интересах будущих поколений к неотложным мерам по сохранению основных систем глобального жизнеобеспечения — претерпела концепция устойчивого развития, получившая свое актуальное воплощение в Целях устойчивого развития ООН (ЦУР ООН) как глобальной повестке.

Во-вторых, ранее проявившаяся стратегическая тенденция развития КСО, подразумевавшая ориентацию на создание взаимосвязанной ценности для бизнеса и общества (win-win), продемонстрировала свою ограниченность в условиях реализации ЦУР ООН, требующих новых подходов к конкуренции и развитию внутри-и межсекторной кооперации, способных обеспечить более активное вовлечение бизнеса.

В-третьих, наметилась тенденция усиления институциональной поддержки ответственного ведения бизнеса на национальном уровне, что нашло выражение как в важнейших законодательных инициативах, таких как внесение Проекта федерального закона «О публичной нефинансовой отчетности», принятие поправок к законам «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» и «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», а также в принятии Национальных проектов социально-экономического развития.

Тем не менее существенное оживление экосистемы ответственного ведения бизнеса в целом не сопровождалось адекватным возрастанием интереса к вопросам КСО и устойчивого развития со стороны отечественного бизнеса. Показательно, что если в подготовке доклада о социальных инвестициях в России 2008 г. принимали участие 102 компании, в 2014 г. — 60 компаний, то настоящий доклад основан на анализе данных, представленных только 45 компаниями, ведущими бизнес в России.

Малая выборка, усложненная значительным отраслевым многообразием, не позволяет рассматривать результаты анализа, представленные в данном докладе, в качестве точных индикаторов состояния и тенденций развития КСО российского бизнеса в целом. Тем не менее, как и в предыдущих релизах доклада, они дают представление о так называемых «лучших практиках», демонстрируемых компаниями, обоснованно претендующими на роль национальных лидеров КСО и устойчивого развития. Мы надеемся, что изучение и распространение опыта этих компаний будет способствовать повышению эффективности российского бизнеса как социально ответственного, способного к трансформации в интересах устойчивого развития.

## ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ



**Ирина Бахтина,**

**председатель Комитета по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию Ассоциации менеджеров**

«Доклад о социальных инвестициях в России», публикуемый Ассоциацией менеджеров на протяжении последних 15 лет, к пятой годовщине с момента принятия Целей устойчивого развития Организации объединённых наций (ЦУР ООН) сумел занять значимое место среди основополагающих интеллектуальных исследовательских проектов, призванных — и в действительности позволяющих — давать компетентную оценку текущего состояния и прогресса, достигаемого в реализации программ устойчивого развития в Российской Федерации.

Подобные проекты в нашей стране на сегодняшний день можно пересчитать по пальцам одной руки — это, безусловно, тематические доклады Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации, первый статистический сборник «Цели устойчивого развития в Российской Федерации», подготовленный Федеральной службой государственной статистики при участии российских министерств и ведомств, а также «Индексы РСПП в сфере устойчивого развития, корпоративной ответственности и отчётности» (индекс раскрытия информации «Ответственность и открытость» и индекс динамики результативности «Вектор устойчивого развития»), публикуемые РСПП ежегодно, начиная с 2014 года, и уже послужившие для моделирования фондовых индексов устойчивого развития Московской биржи.

Лежащее в основе «Доклада о социальных инвестициях в России» исследование структурировано таким образом, что

не только препарирует довольно сложную, многофакторную картину экологической и социальной деятельности российского бизнеса с точки зрения её эффективности, но и прослеживает взаимосвязь этих параметров с качеством систем корпоративного управления, уровнем внедряемых на практике руководящих принципов и международных и национальных отраслевых стандартов, а главное (и это, пожалуй, то, что делает исследование уникальным) — соизмеряет заявленную интеграцию принципов устойчивого развития и КСО, и непосредственно ЦУР ООН — в корпоративные и функциональные стратегии с системными преобразованиями бизнес-моделей на основании таких принципов.

Выводы исследования в этой части во многом подтверждают консенсус экспертов Комитета по КСО и устойчивому развитию Ассоциации менеджеров относительно того, что адаптация ЦУР ООН к деятельности российских коммерческих предприятий и их интеграция непосредственно в процессы стратегического управления на данном этапе происходит с разной скоростью, разной глубиной содержательного осмысления и разной степенью потенциально допустимого влияния на трансформационные процессы внутри собственной бизнес-модели таких предприятий и внутри бизнес-моделей организаций, связанных с ними единым ресурсодобывающим, перерабатывающим и сбытовым циклом.

Препарирование полученных в ходе исследования данных с применением фильтра, позволяющего группировать пул

организаций-респондентов по характеру их основной экономической деятельности (добывающая, производственная, сервисная) и опыту ведения корпоративной социальной деятельности, позволяет и авторам, и читателям доклада выдвигать качественно иные гипотезы относительно упомянутой выше разницы в темпах и масштабах интеграции.

В частности, зафиксированные на момент проведения исследования именно в добывающих компаниях впечатляющие показатели внедрения соответствующих международных стандартов серии ISO (до 92%) и включения стратегии КСО и (или) устойчивого развития в общекорпоративную стратегию как одного из элементов (75%) можно объяснить тем, что российский сырьевой сектор, являющийся так называемым «начальным технологическим звеном» (upstream) глобальных систем поставок, оказался вынужден достаточно рано реагировать на нешуточное давление своих, главным образом, европейских партнёрских (клиентских) организаций, представляющих последующие технологические звенья в цепи (downstream), а потому довольно быстро и повсеместно «формализовал» международные требования и подходы к принципам устойчивого развития бизнеса с целью сохранения и развития своих международных рынков. Это, несомненно, подтверждается и тем фактом, что, по данным исследования, стратегии КСО и устойчивого развития в добывающей сфере нацелены, главным образом, на «снижение рисков» (вдвое чаще, чем в перерабатывающей отрасли, и в 4 раза чаще, чем в секторе услуг) и создание устойчивых конкурентных преимуществ, а также чаще руководствуются в расстановке приоритетов глобальными Целями устойчивого развития.

В исследовании 2019 г. наложение российского ландшафта на глобальный в указанном контексте выполнено в одномерном приближении и даёт представление, главным образом, о наличествующих во всём многообразии Целей устойчивого развития своего рода «гравитационных» центров, характерных для разных секторальных профилей. В частности, совсем не удивительным

оказывается тот факт, что приоритетность ЦУР 7 «Доступная и чистая энергия», ЦУР 11 «Устойчивые города и населённые пункты», ЦУР 13 «Борьба с изменением климата» и ЦУР 15 «Сохранение экосистем суши» определяется с самым большим отрывом для предприятий сырьевой направленности в сравнении с компаниями перерабатывающего и сервисного секторов.

При этом почти одинаковый уровень «популярности» таких Целей устойчивого развития, как ЦУР 3 «Хорошее здоровье и благополучие» и ЦУР 4 «Качественное образование» среди организаций всех исследуемых профилей заставил авторов справедливо предположить, что трактовка адресности программ бизнеса, реализуемых для достижения таких Целей, может быть диаметрально противоположной. Так, компании сырьевого сегмента чаще определяют как целевую аудиторию подобных программ социального инвестирования собственные трудовые коллективы, тогда как для перерабатывающих и сервисных предприятий такой целевой аудиторией традиционно выступают клиенты и покупатели. Представляется важным на дальнейших этапах развития исследовательского проекта предусмотреть изучение результативности корпоративных программ, отвечающих приоритетным для бизнеса ЦУР ООН, в сравнении с ключевыми показателями эффективности, предложенными на глобальном уровне и отслеживаемыми, как упоминалось ранее, Федеральной службой государственной статистики.

Такой подход позволит и «Докладу о социальных инвестициях в России», и иным немногочисленным исследовательским проектам подобного уровня преодолеть, наконец, господствующий в российском частном секторе на данном этапе субъективно-декларативный метод «самооценки» в отношении реальной результативности корпоративной социальной деятельности и в полной мере задействовать метод объективной, многофакторной оценки. Подобная оценка будет способствовать выявлению наиболее эффективных инструментов интеграции стратегий устойчивого развития бизнеса в корпоративные стратегии и трансформации бизнес-моделей.

## ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ



**Вероника Кабалина,**  
профессор НИУ ВШЭ

Четвертый релиз «Доклада о социальных инвестициях в России» в юбилейный год Ассоциации менеджеров — отличный повод отметить вклад АМР в продвижение повестки социально ответственного поведения компаний в России. Регулярно издаваемые национальные доклады о социальных инвестициях создают хорошую возможность отследить изменения за последние 10 лет и оценить текущую ситуацию. О чем свидетельствуют материалы последнего Доклада?

В Докладе представлен обзор факторов разного уровня, которые ставят, с одной стороны, новые вызовы для бизнеса с точки зрения инкорпорирования идеи устойчивого развития в стратегию и операционную деятельность компании, с другой стороны, препятствуют ее распространению на более широкий круг компаний.

Действительно, вряд ли можно рассчитывать на большой рост числа компаний, которые заявляют о своей приверженности принципам социальной ответственности, в условиях экономической стагнации. Можно предположить, что для этого у тех, кто воздерживается от систематической работы в области устойчивого развития, еще недостаточно ресурсов и мотивации. Необходимы и более энергичные действия со стороны государства для создания благоприятной среды, хотя, как показывают результаты, ожидания бизнеса большей вовлеченности государства и стимулирования социальных инвестиций остаются высокими.

Самое главное, что можно извлечь из представленного Доклада, это не столько знание количественных параметров,

сколько понимание качественных тенденций. Можно заметить, что в сегменте «старожилов» эта область деятельности приблизилась к стадии зрелости, о чем свидетельствует появление в компаниях специальных управленческих подразделений по КСО и/или устойчивому развитию, и в стране образовалось ядро национальных «чемпионов».

Интерес представляет та часть Доклада, в которой обсуждается динамика целеполагания, иными словами, мотивации компаний за период 2008–2019 гг. Заметно снизилась потребность компаний в своей легитимации перед ключевыми стейкхолдерами, (использование КСО для снижения рисков нанесения ущерба стейкхолдерам, поддержание репутации) и первостепенность получения прибыли для акционеров. Зато возросла доля ориентаций на повышение конкурентоспособности компании, сопровождаемое улучшением социально-экономических и/или экологических условий на территории ее присутствия и решение (участие в решении) конкретных социальных/экологических проблем. Таким образом, информация, помещенная в Докладе, свидетельствует о наметившейся смене драйверов КСО и векторе движения от целей, характерных для ранних стадий социально ответственной деятельности в рыночных условиях, до более зрелых, увязанных с интересами общества.

Можно также отметить скорость, с какой российские компании сменили курс и заявляют о своей приверженности Целям устойчивого развития ООН до 2030 года. Нет сомнений в том, что компании, функционирующие в России, отслеживают

мировые тренды. Но заметно, что в этом движении к реализации ЦУР компании находятся пока на начальной стадии диагностики и «инвентаризации» того, что в компании сделано, чтобы соответствовать этим целям. На основе отобранного компаниями перечня ЦУР, в достижение которых они вносят вклад, сложно представить, как это связано со стратегией компании на ближайшее десятилетие. Можно согласиться с выводом авторов доклада о том, что новое целеполагание «преимущественно фиксирует в новых терминах уже сложившуюся систему взаимодействия компаний с обществом».

Помимо отслеживания внутренней динамики развития КСО и проблематики устойчивого развития в стране, особый интерес представляет сопоставление с международной практикой, и перспективы КСО и корпоративной устойчивости в России.

Вывод доклада о том, что «развитие КСО в российском бизнесе в целом соответствует общемировой тенденции трансформации бизнеса в интересах устойчивого развития с соответствующей модификацией модели корпоративной устойчивости» можно подкрепить следующими соображениями.

Заметной тенденцией в мире является стремление к большей прозрачности и демонстрации компаниями соответствия международным стандартам (управленческим серии ИСО и неуправленческим, отраслевым, рекомендациям и стандартам по нефинансовой отчетности), что подразумевает их внедрение и формирование отчетности. Данные Доклада подтверждают активное внедрение международных стандартов в систему управления компанией и быстрое освоение новых стандартов (например, ИСО 26000). Не последнюю роль в этом играет высокая включенность российских компаний в работу российских и международных ассоциаций бизнеса и неправительственных организаций, о чем свидетельствуют результаты исследования, помещенные в Докладе.

Но быстрее, чем стандарты, меняются концепции. Предыдущие доклады

делали «замеры» гибкости российского бизнеса в инкорпорировании новых идей. Доклад 2019 года свидетельствует о том, что российский бизнес «подхватывают» те идеи, которые находят больше сторонников и за пределами России (КСО и устойчивое развитие), и более сдержанно относятся к концепциям корпоративного гражданства и совместного создания ценности.

В целом, может сложиться впечатление, что российские компании идут в ногу со временем, и им не о чем тревожиться. Докладом не ставилась задача прогнозирования будущего. Вместе с тем, в нем затронуты моменты, которые должны привлечь внимание экспертов и практиков бизнеса. Краткий обзор современных вызовов, представленный в Докладе, может свидетельствовать о перестройке, которая созрела и которая идет в зарубежных компаниях, но к которой российские компании еще готовятся. Речь идет о переходе к новым бизнес-моделям, в которые встроены концепции КСО и устойчивого развития и которые основаны на идее взаимодействия и включения разнообразных стейкхолдеров в процесс создания ценности. В Докладе был поднят вопрос о готовности российских компаний к изменениям модели КСО и отмечено, что переходу на новый качественный уровень мешает недостаточная ориентация на партнерство как внутри корпоративного сектора, так и на межсекторное взаимодействие с государством и НКО. Пока недостает информации о том, как современные идеи устойчивого развития затрагивают основной бизнес российских компаний и какие инновационные решения ими предлагаются. Возможно, тот факт, что российские компании ограничивают целеполагание социальной проблематикой и благотворительностью отражают особенности России, которые затрудняют пересмотр подходов к реализации КСО?

Не исключаю, что вопрос о степени готовности российских компаний к переходу на новые бизнес-модели КСО и устойчивого развития станет предметом рассмотрения в следующем национальном докладе о социальных инвестициях как инвестициях в основной бизнес в интересах общества.



## ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ



**Ирина Беляева,**

**профессор Финансовой академии  
при Правительстве Российской Федерации**

Активная производственная деятельность оказывает на окружающую среду огромное влияние, в т.ч. и негативного характера и, в конечном итоге, ставит проблему участия корпораций в процессе устойчивого развития на первый план. В связи с этим любые исследования, посвященные теории и практике корпоративной социальной ответственности, направленные на выявление проблем и тенденций ответственного поведения бизнеса, актуальны и своевременны.

Таким исследованием является «Доклад о социальных инвестициях в России-2019: к трансформации бизнеса в интересах устойчивого развития», который позволил выявить ряд новых тенденций среды ведения бизнеса. Это серьезная трансформация концепции устойчивого развития «... от ориентации на сохранение ресурсов в интересах будущих поколений к неотложным мерам по сохранению систем глобального жизнеобеспечения», потребность в новых подходах к конкуренции и развитию внутри- и межсекторной коопераций, необходимость усиления институциональной поддержки ответственного поведения бизнеса на национальном уровне, что достаточно наглядно демонстрирует совершенствование законодательства в данном направлении.

Однако, авторы Доклада не случайно отмечают некоторое падение интереса со стороны отечественного бизнеса к вопросам КСО и устойчивого развития. Даже сокращение количества компаний в выборке со времен подготовки первого Доклада — с 102 до 45 компаний, свидетельствует, что далеко не все компании в России осозна-

ли важность данного вопроса. Особенно в условиях глобальной конкуренции, когда ответственное поведение бизнеса, его деловая репутация становятся важнейшими факторами конкурентоспособности.

Конечно, можно согласиться с авторами, что малая выборка, усложненная значительным отраслевым многообразием, не позволяет дать полную характеристику состояния и тенденций развития КСО российского бизнеса, но представление о лучших практиках КСО и устойчивого развития мы имеем возможность получить.

В частности, — о внедрении международных стандартов в систему управления компанией. Следование международным стандартам помогает компаниям сформировать систему корпоративной социальной ответственности. Исследование показало, что компании-респонденты преимущественно выстраивают свои отношения с обществом на основе актуальных концепций (см. график 1.1). однако если «временные» особенности (табл. 1.5) достаточно ясны, то сложно говорить об отраслевых предпочтениях при выбранных 2-х секторах экономики и сфере услуг (табл. 1.4). Общее понятие «перерабатывающий сектор» не дает ясного представления об отраслевой специфике.

Интересен и важен анализ критериев выбора направлений корпоративных социальных инвестиций (табл. 1.6), где отмечена недооценка критерия инновационности.

Проведенное исследование подтверждает сложившееся понимание компания-

ми-респондентами стратегической природы КСО. Несколько отличается от общепринятой классификации приведенная характеристика субъектов корпоративного управления (табл.2.1), но все же понятна тенденция снижения роли совета директоров (53% в 2019 против 64% в 2008 г.) в принятии стратегических решений, связанных с корпоративной социальной ответственностью, как и незначительный рост доли компаний-респондентов, развивающих свою благотворительную деятельность в рамках общекорпоративной стратегии. А вот «интеграция целей устойчивого развития ООН развивается медленно, лишь незначительно способствуя изменению структуры всей системы корпоративной социальной деятельности в интересах устойчивого развития».

В компаниях-респондентах заметно возросла роль подразделений, ответственных за реализацию стратегий развития КСО и устойчивого развития (табл. 3.3), их деятельность наполнилась новым содержанием. Повышается эффективность использования управленческого потенциала нефинансовых и интегрированных отчетов. Авторы отмечают имеющийся потенциал у компаний-респондентов перехода к актуальной модели «корпоративной устойчивости 3.0».

В Докладе отмечается, что несмотря на сложные социально-экономические условия, 43% компаний-респондентов сохранили прежний объем социальных инвестиций, а 40% даже увеличили. Относительно качественного индекса социальных инвестиций авторы отмечают сложность расчетов и отсутствие динамики. Фактически компании демонстрируют прежний уровень корпоративной социальной ответственности.

Можно согласиться с выводами и рекомендациями авторов Доклада, что акценты на поддержку местного сообщества и природоохранную деятельность начинают только прослеживаться. Хорошо, что приходит понимание учета интересов общества и выстраивания открытых и прозрачных отношений с внешней средой. Однако использование КСО и устойчивого развития в качестве конкурентного преимущества требует их интеграции с системой корпора-

тивного управления на уровне ценностей, распределения ответственности и рисков. Основным препятствием этому является ограничение сферы распространения корпоративного управления и корпоративной социальной деятельности (ограниченное количество публичных компаний, недостаточное развитие финансового рынка, слабый интерес государства к поддержке конкурентной среды и т.п.). Очень важно, чтобы включение КСО в общую стратегию и систему корпоративного управления носил системный характер, о чем и свидетельствует проведенный анализ.

## ГЛАВА 1. КСО И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ: УТОЧНЕНИЕ ПОДХОДОВ

Успешная трансформация бизнеса в интересах устойчивого развития невозможна без актуализации трактовок корпоративной социальной ответственности, разделяемых бизнес-сообществом. В «Докладе о социальных инвестициях в России — 2008. Интеграция КСО в корпоративную стратегию» отмечалось, что «...распространение “лучших практик” и выработка общих подходов к развитию корпоративных социальных инвестиций во многом сдерживается отсутствием единого понимания сущности КСО и системного характера корпоративной социальной деятельности как инновационной»<sup>1</sup>. За прошедший период ситуация во многом улучшилась, но возрастающая скорость изменений требует сегодня не только утверждения стандартизированного подхода к корпоративной социальной деятельности, но и готовности компаний к постоянному обновлению элементов его содержания.

Прежде всего, существенно возрастает роль добровольного международного стандарта ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» и других релевантных стандартов в управленческой практике российских компаний (см. табл. 1.1.). Именно следование этим стандартам позволяет компаниям построить целостную систему управления корпоративной социальной деятельностью как системой принципов КСО, процессов ответственного ведения бизнеса и соответствующих измеряемых результатов<sup>2</sup>.

**Таблица 1.1.**  
**Внедрение международных стандартов в систему управления компанией**

Добровольные международные стандарты	2014 год, %	2019 год, %
Стандарт ИСО 26000:2010	17	29
Иные стандарты серии ИСО (9000, 14000 и пр.)	51	67
Стандарты МОТ по профессиональной безопасности и здоровью (OSH)	22	29
Стандарты взаимодействия с заинтересованными сторонами и аудита социальной отчетности AA 1000 SES и AA 1000AS	15	22
Нет, но планируем внедрить в ближайшем будущем	17	2
Нет	17	18
Другое	20	27

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

<sup>1</sup> 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, С. 29.

<sup>2</sup> Логика корпоративной социальной деятельности как системы «принципы — процессы — результаты» является господствующей парадигмой в концепции КСО, начиная с 1990-х гг., и лежит в основе всех актуальных подходов, включая «корпоративное гражданство», «корпоративную устойчивость» и создание «общей (разделяемой)» ценности (См.: Благов Ю.Е. [2010], Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»).

При всей условности сравнения данных, представленных в исследованиях 2014 и 2019 гг., они ярко иллюстрируют две взаимосвязанные тенденции. С одной стороны, компании-респонденты в значительно большей степени используют основные международные стандарты в области КСО. В частности, системообразующему стандарту ИСО 26000: 2010 следуют 29% компаний-респондентов (17% в 2019 г.), иным стандартам серии ИСО — 67% (51% в 2019 г.). Возрастает и доля компаний-респондентов, внедривших стандарты, регулирующие взаимодействие с сотрудниками (стандарты OSH — 29% компаний-респондентов в 2019 г. против 22% в 2014 г.) и с системой заинтересованных сторон в целом (стандарты AA 1000 SES и AA 1000AS — 22% в 2019 г. против 15% в 2014 г.). Что же касается внедрения «других» стандартов, то соответствующая доля не только возросла за указанный период с 20 до 27%, но и обогатилась качественно. В частности, помимо конвенции ООН, стандартов Международной финансовой корпорации и Всемирного банка, компании-респонденты отметили такие стандарты, отражающие отраслевые особенности их деятельности, как Стандарт совета по ответственной практике в ювелирном бизнесе (S001—2013), Правила надлежащего производства медицинской продукции (Good Manufacturing Practice — GMP) и Правила надлежащей лабораторной практики (Good Laboratory Practice — GLP).

С другой стороны, доля компаний-респондентов, не внедряющих релевантные международные стандарты в систему управления, практически не изменилась (18% в 2019 г. против 17% в 2014 г.). Более того, существенно (с 17% до 2%) снизилась доля компаний-респондентов, планирующих использование этих стандартов в будущем. Таким образом, возрастание роли добровольных международных стандартов носит противоречивый характер: повышение качества ответственного управления относительно устойчивой группы компаний-лидеров не сопровождается соответствующими усилиями компаний, в эту группу не входящих.

Проведенное исследование позволяет также выявить определенную зависимость между степенью внедрения рассматриваемых международных стандартов и отраслевой принадлежностью компаний-респондентов (см. табл. 1.2.), а также — опытом ведения корпоративной социальной деятельности (см. табл. 1.3.).

Во-первых, компании-респонденты, относящиеся к сырьевому сектору, в целом демонстрируют большую приверженность рассматриваемым стандартам, прежде всего — специфическим стандартам по управлению качеством, по построению эффективных систем экологического менеджмента, взаимодействию с заинтересованными сторонами и аудиту социальной отчетности. Именно эти стандарты непосредственно направлены на снижение социальных и экологических рисков, во многом обусловленных отраслевой спецификой. При этом лишь одна компания (8%) данного сектора релевантных стандартов не использует. В свою очередь, компании-респонденты, относящиеся к сфере услуг, в относительно большей степени (41% против 14% и 31% в перерабатывающем и сырьевом секторах соответственно) внедряют системообразующий стандарт ИСО 26000:2010, хотя именно этот сектор демонстрирует наибольшую долю компаний (29%), вообще не использующих рассматриваемые стандарты.

Во-вторых, опыт ведения корпоративной социальной деятельности существенно влияет на внедрение добровольных международных стандартов компаниями-респондентами. Так на компании, ведущие корпоративную социальную деятельность от 1 до 3 лет (9% компаний-респондентов), пришлось лишь два (!) случая внедрения стандартов. В свою очередь, подавляющая часть компаний-респондентов (12 из 13, т.е. 92%), следующих стандарту ИСО 26000:2010; более 2/3 компаний, внедряющих

иные стандарты серии ИСО; а также 77% компаний, внедряющих стандарты OSH, реализуют корпоративную социальную деятельность более 10 лет.

**Таблица 1.2.**

**Внедрение международных стандартов в систему управления компанией, по секторам экономики**

Добровольные международные стандарты	Сектор экономики		
	Сырьевой сектор	Перерабатывающий сектор	Сфера услуг
	%	%	%
Стандарт ИСО 26000:2010	31	14	41
Иные стандарты серии ИСО (9000, 14000 и пр.)	92	71	47
Стандарты МОТ по профессиональной безопасности и здоровью (OSH)	62	29	6
Стандарты взаимодействия с заинтересованными сторонами и аудита социальной отчетности AA 1000 SES и AA 1000AS	31	14	24
Нет, но планируем внедрить в ближайшем будущем	0	7	0
Нет	8	7	29

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

**Таблица 1.3.**

**Внедрение международных стандартов в систему управления компанией в зависимости от опыта ведения корпоративной социальной деятельности**

Добровольные международные стандарты	Опыт ведения корпоративной социальной деятельности				
	1–3 года	4–6 лет	7–9 лет	более 10 лет	ВСЕГО компаний
Стандарт ИСО 26000:2010	—	1	—	12	13
Иные стандарты серии ИСО (9000, 14000 и пр.)	2	3	2	23	30
Стандарты МОТ по профессиональной безопасности и здоровью (OSH)	—	1	2	10	13
Стандарты взаимодействия с заинтересованными сторонами и аудита социальной отчетности AA 1000 SES и AA 1000AS	—	2	1	7	10
Нет, но планируем внедрить в ближайшем будущем	—	—	—	1	1
Нет	2	1	—	5	8

Примечание: Респонденты могли выбирать более одного варианта.

Следование релевантным международным стандартам во многом помогает компаниям сформировать целостную систему корпоративной социальной деятельности, однако требует соответствующей конкретизации и адаптации тех концепций, в рамках которых компании традиционно интерпретируют КСО и социальные инвестиции; концепций, которые отражены в соответствующих документах и управленческих инструментах.

Проведенное исследование демонстрирует, что компании-респонденты преимущественно выстраивают свои отношения с обществом на основе актуальных концепций, отражающих происходящие изменения и позволяющих корректно интерпретировать необходимую трансформацию (см. график 1.1).

### График 1.1.



Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта.

При всей относительности разделения соответствующих концепций, представляющих собой альтернативные интерпретации корпоративной социальной деятельности как единства принципов, процессов и результатов, полученные данные весьма показательны. Более того, их интерпретация отражает соответствующие отраслевые (см. табл. 1.4) и «временные» (см. табл. 1.5) особенности.

**Таблица 1.4.**  
**Отраслевые предпочтения использования концепций, лежащих в основе взаимодействия компаний-респондентов с обществом**

Концепция	Сектор экономики		
	Сырьевой сектор	Перерабатывающий сектор	Сфера услуг
	%	%	%
Корпоративная социальная ответственность (КСО)	69	57	65
Корпоративное гражданство	0	7	18
Устойчивое развитие / корпоративная устойчивость	69	79	6
Создание «разделяемой (общей)» ценности	15	29	24
Другое	8	0	6

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта.

**Таблица 1.5.**  
**Использование концепций, лежащих в основе взаимодействия компаний-респондентов с обществом, в зависимости от опыта ведения корпоративной социальной деятельности**

Концепция	Опыт ведения корпоративной социальной деятельности				
	1–3 года	4–6 лет	7–9 лет	более 10 лет	ВСЕГО компаний
Корпоративная социальная ответственность (КСО)	3	1	—	25	29
Корпоративное гражданство	—	1	—	3	4
Устойчивое развитие / корпоративная устойчивость	2	3	1	23	29
Создание «разделяемой (общей)» ценности	—	1	1	8	10
Другое	—	—	—	2	2

Во-первых, наиболее популярными являются концепции корпоративной социальной ответственности (КСО) и устойчивого развития/корпоративной устойчивости — по 64% компаний-респондентов, причем в совокупности на эти две концепции ориентируются тридцать восемь (84%) компаний-респондентов. Эти же концепции наиболее часто упоминаются компаниями в качестве единственного выбора (по 9 компаний, или по 20% общей выборки, по 31% для каждой из этих концепций). В свою очередь, выбор концепции КСО сопровождался выбором концепции устойчивого развития/корпоративной устойчивости в 20 случаях (67%). Компании

рассматривают эти концепции как единую систему, в которой устойчивое развитие интерпретируется как важнейший принцип КСО, что вполне соответствует общемировой тенденции эволюции концепции КСО.

Использование концепций КСО и устойчивого развития/корпоративной устойчивости характерно как для компаний с опытом ведения корпоративной социальной деятельности более 10 лет (86% и 79% компаний-респондентов соответственно), так и для компаний, ведущих такую деятельность то 1 до 3 лет (10% и 7% соответственно). При этом все компании, выступающие своеобразными «новичками» в сфере КСО, указали именно эти две концепции. Что же касается отраслевых предпочтений, то в компаниях сырьевого сектора эти концепции оказались одинаково популярны — по 69% компаний соответствующей подвыборки. Для компаний перерабатывающего сектора эти доли составили соответственно 57% и 79%. Для компаний сферы услуг — 65% и 6%, причем именно для этой сферы ориентация на концепцию устойчивого развития/корпоративной устойчивости демонстрирует наименьшее значение.

Во-вторых, исторически исходная концепция корпоративной социальной ответственности продолжает широко использоваться как «зонтичная» концепция, позволяющая учесть все разнообразие национальных, региональных, отраслевых и организационных нюансов. Характерно, что именно эта концепция относительно равнопопулярна у компаний разных секторов экономики (69%, 57% и 65% компаний-респондентов, представляющих сырьевой сектор, перерабатывающий сектор и сферу услуг соответственно). В шестнадцати компаниях (36%) из сорока пяти, принявших участие в исследовании, принято собственное определение КСО. Интересно, что в исследовании 2008 г. оригинальные определения КСО использовали лишь 15 компаний-респондентов (15%), а в исследовании 2014 г. — 27 компаний (41%).

С одной стороны, оригинальные определения отражают все многообразие возможных интерпретаций КСО. Так, например, компания Polymetal понимает под социальной ответственностью «добровольный, выходящий за рамки законодательного минимума вклад в развитие общества, включающий ответственность Polymetal как делового партнера, работодателя и участника социальных отношений». ПАО АФК «Система» трактует КСО как «последовательный вклад корпорации в улучшение качества жизни через социальные инвестиции, инновационные разработки и технологии при постоянном взаимодействии с заинтересованными сторонами» и как «философию долгосрочного и устойчивого развития корпорации, которая позволяет гармонично интегрировать успешный бизнес с базовыми общечеловеческими ценностями и приоритетами национального развития».

С другой стороны, 11 из 16 оригинальных определений КСО включают в себя принцип устойчивого развития как системообразующий элемент и, по сути, близки к определению КСО, содержащемуся в стандарте ИСО 26000:2010. В частности, дефиниция, используемая в ПАО «МегаФон» подчеркивает «переход» от понятия КСО к понятию «устойчивое развитие», которое, в свою очередь, интерпретируется как «обеспечение положительного влияния своей деятельности на качество жизни людей» и основано «на соблюдении принципов добросовестного ведения бизнеса и ответственного поведения в отношении всех заинтересованных сторон». ООО «Юнилевер РУСЬ» выступает «за новый подход к ведению бизнеса, где устойчивое развитие лежит в основе всей ... деятельности. Такая бизнес-модель подразумевает: получение всех сырьевых материалов из ответственных источников, повышенное внимание к здоровью и благополучию людей, соблюдение прав человека на рабочих местах и создание профессиональных возможностей для женщин, сохранение планеты для будущих поколений».



В-третьих, концепция корпоративного гражданства указана лишь четырьмя компаниями (9%), причем лишь в двух случаях — в качестве единственного выбора для российских подразделений глобальных корпораций в банковской сфере и сфере ИТ, традиционно следующих данной концепции (АО КБ «Ситибанк»; ООО «ИБМ Восточная Европа/Азия»). Характерно, что обе указанные компании более 10 лет вовлечены в корпоративную социальную деятельность. Еще в двух случаях концепция корпоративного гражданства используется совместно с КСО и устойчивым развитием/корпоративной устойчивостью. Это компания, относительно недавно вовлеченная в корпоративную социальную деятельность (ООО «ЛокоТех»), а также организация (Фонд региональных социальных программ «Наше будущее»), характер деятельности которой строго ассоциируется с традиционным пониманием корпоративного гражданства. В свою очередь, данная концепция не отмечена ни одной компанией, относящейся к сырьевому сектору, и лишь одной компанией из перерабатывающего сектора. Впрочем, концепция корпоративного гражданства в настоящее время также эволюционирует, ориентируя компании на достижение Целей устойчивого развития.

В-четвертых, концепция создания «разделяемой (общей)» ценности, пережившая пик своей популярности в середине 2010-х годов, привлекла лишь 10 компаний-респондентов (22%), относительно равномерно распределенных по секторам экономики. В сырьевом секторе эту концепцию используют 15% компаний-респондентов, в перерабатывающем секторе — 29%, в сфере услуг — 24%. В подавляющем большинстве случаев к ним относятся компании, имеющие значительный опыт ведения корпоративной социальной деятельности (100% случаев — от 4 лет; 80% — от 7 лет; 70% — более 10 лет). При этом лишь в трех компаниях-респондентах данная концепция рассматривается в качестве единственной, что демонстрирует рациональную оценку данной концепции, ориентированной на создание ценности для бизнеса и общества, но ограничивающей участие бизнеса в решении социальных и экологических проблем критерием повышения конкурентоспособности.

Что же касается собственных определений социальных инвестиций, то их используют 13 компаний-респондентов (29%). В исследовании 2014 г. таких компаний оказалось 19 (32%), что позволяет судить о высоком уровне преемственности. Так же, как в 2014 г., собственные определения социальных инвестиций можно разделить на две группы:

- 1) следующие широкой трактовке социальных инвестиций как идеологии корпоративной социальной деятельности, предусматривающей «возвратность» расходов;
- 2) выделяющие социальные инвестиции в специфический тип деятельности по реализации социальных и экологических проектов, во многих случаях подразумевающих государственно-частные и многосторонние партнерства.

Тем не менее, если в исследовании 2014 г. компании-респонденты распределились по указанным группам практически равномерно (10 и 9 компаний соответственно), то актуальные данные демонстрируют преобладание определений второго типа (4 и 9 компаний соответственно). В то же время происходит определенное «стирание границ» между вариантами определений социальных инвестиций через более широкую интерпретацию «возвратности» расходов. Так, например, в определении, используемом ООО «ИБМ Восточная Европа/Азия», отмечается, что «вместо традиционной филантропии чековой книжки компания в полной мере старается использовать возможности частно-государственного партнерства, что обеспечивает своевременный учет интересов основных групп стейкхолдеров и устойчивое развитие

совместных инициатив». В свою очередь, в ООО «Т2 Мобайл» социальные инвестиции определяются как «проведение целенаправленной и системной политики компании в местных сообществах, направленной на решение общественно значимых задач, предполагающей взаимное вложение ресурсов и измеримый социальный эффект в долгосрочном периоде для всех участников процесса».

Важно отметить, что именно подобные «партнерские» определения и соответствующие подходы к социальным инвестициям демонстрируют современную тенденцию к трансформации корпоративной социальной деятельности в направлении кооперации разных форм и типов, позволяющей компаниям более активно вовлекаться в решение социальных и экологических проблем. В этой связи показательны изменения в отношении компаний-респондентов к роли социальных инвестиций в системе взаимодействия бизнеса, государства и общества. С одной стороны, остается весьма существенной доля компаний-респондентов, полагающих, что реализация соответствующих корпоративных инвестиций частично замещает социальные расходы государства. Если в 2008 г. эта доля составляла 74%, а в 2014 г. снизилась до 60%, то в 2019 г. она составила 58%. С другой стороны, меняется, хотя и остается весьма противоречивым, отношение к подобной интерпретации.

Во-первых, лишь 4% компаний-респондентов признали существование таких направлений социальных инвестиций, реализация которых может нанести им экономический ущерб; 61% не указал на такие направления, но 31% затруднились с ответом. При этом 37 компаний (82% общей выборки) используют собственные критерии выбора направлений социальных инвестиций (см. табл. 1.6.), причем применение этих критериев компаниями-респондентами практически не связано с отраслевыми особенностями и длительностью вовлечения в корпоративную социальную деятельность. Показательно, что в качестве определяющих выделено два критерия — «соответствие долгосрочной общекорпоративной стратегии» и «острота конкретной социальной или экологической проблемы», которые применили соответственно 76% и 56% компаний-респондентов. Именно эти критерии, используемые в совокупности, в наибольшей степени соответствуют участию бизнеса в актуальной повестке устойчивого развития. В свою очередь показательно, что запросы со стороны государственных и муниципальных органов власти в качестве критерия используют лишь 27% компаний респондентов. Критерий инновационности использует 31% компаний-респондентов, что превосходит и долю традиционной отсылки к рискам, и доли, соответствующие моральным предпочтениям акционеров и менеджмента.

Во-вторых, не испытывает сколь-либо существенных колебаний уверенность компаний-респондентов в том, что государство должно стимулировать корпоративные социальные инвестиции. В 2008 г. эту уверенность разделяли 92% компаний-респондентов, в 2014 г. эта доля составила 85%, и в 2019 г. вернулась к 91%. Впрочем, если в 2008 г. в качестве основной формы возможной государственной поддержки компании-респонденты рассматривали материальное стимулирование, прежде всего — налоговые льготы (94% компаний-респондентов), то в 2014 г. таких компаний оказалось 82%, а в 2019 г. только 67%. В свою очередь, в 2019 г. 69% компаний-респондентов указали на важность повышения эффективности социальной политики государства, а 76% — на развитие государственно-частного партнерства.

**Таблица 1.6.**  
**Критерии выбора направлений корпоративных социальных инвестиций**

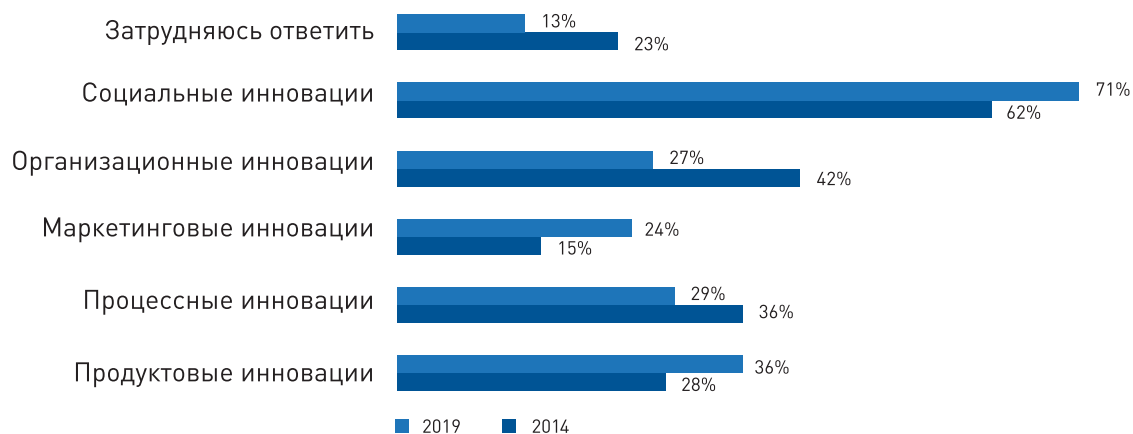
<b>Критерий</b>	<b>%</b>
Соответствие долгосрочной общекорпоративной стратегии	76
Острота конкретной социальной или экологической проблемы	56
Соответствие принципам и практикам материнской компании (в случае наличия таковой)	33
Запрос со стороны государственных / муниципальных органов власти	27
Наличие и содержательное наполнение социальных инвестиций у конкурирующих компаний	2
Высокие риски для организации	11
Моральные предпочтения акционеров	22
Моральные предпочтения менеджмента	9
Инновационность	31

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта.

Что же касается соотнесения корпоративных социальных инвестиций с типом инноваций, то сколь-либо серьезных изменений за прошедшее пятилетие не произошло (см. график 1.2.). По-прежнему в качестве важнейшего типа инноваций в данном контексте рассматриваются «социальные инновации», как правило трактуемые весьма широко. Более того, доля компаний, указывающих на социальные инновации, даже возросла с 62% компаний-респондентов в 2014 г. до 71% в 2019 г. В свою очередь, с 42% в 2014 г. до 27% в 2019 г. снизилась доля, относящаяся к организационным инновациям. И наконец, доли компаний-респондентов, отмечающих маркетинговые, процессные и продуктовые инновации, по-прежнему не превышают 36%, что свидетельствует о недооценке ключевой роли этих инноваций в трансформации бизнеса в интересах устойчивого развития.

## График 1.2.

## Соотнесение корпоративных социальных инвестиций с типом инноваций



Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

Таким образом, можно предположить, что компании-респонденты существенно продвинулись в использовании релевантных международных стандартов. Компаниям в целом удастся сместить акценты в применении основных концепций КСО в направлении актуальных трактовок устойчивого развития и корпоративной устойчивости. Подходы к корпоративным социальным инвестициям в возрастающей степени ориентируются на развитие партнерских отношений — важнейшего фактора современной трансформации бизнеса в интересах устойчивого развития. Тем не менее интерпретации взаимодействия бизнеса с государством и обществом остаются во многом противоречивыми, а роль критерия инновационности в разрезе продуктовых, процессных и маркетинговых инноваций остается недооцененной.

## ГЛАВА 2. КСО И КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ: ПРОБЛЕМЫ ТРАНСФОРМАЦИИ

Один из основных выводов «Доклада о социальных инвестициях в России — 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества» состоял в том, что «развитие КСО в российском бизнесе в целом соответствует общемировой тенденции усиления стратегического характера корпоративной социальной деятельности, ориентированной на создание ценности для бизнеса и общества как результате взаимодействия заинтересованных сторон»<sup>3</sup>. Данные настоящего исследования в целом подтверждают справедливость этого вывода. Тем не менее необходимость трансформации бизнеса в интересах устойчивого развития вносит изменения как в понимание «стратегического характера» как такового, так и в баланс видов создаваемой ценности. До середины текущего десятилетия господствующая модель корпоративной социальной деятельности, интерпретируемой как корпоративная устойчивость, преимущественно соответствовала версии 2.0, основанной на парадигме win-win, и в целом соответствовала логике создания «разделяемой (общей)» ценности. В настоящее время более востребованной становится «корпоративная устойчивость 3.0», подразумевающая бóльшую погруженность бизнеса в создание социальной ценности с возможным изменением господствующей парадигмы на lose-win с соответствующими кооперационными схемами, позволяющими компаниям сохранять свою конкурентоспособность<sup>4</sup>.

Прежде всего, проведенное исследование подтверждает сложившееся понимание компаниями-респондентами стратегической природы КСО. Наличие соответствующей связи подтвердили 40 компаний из 44, ответивших на релевантный вопрос (91% компаний-респондентов против 83% в исследовании 2014 г.). Более того, с 29% в 2014 г. до 36% в 2019 г. возросла доля компаний, считающих, что их корпоративная стратегия изначально разрабатывается, принимается и реализуется как социально ответственная. Доля компаний-респондентов, отметивших, что их стратегия в области КСО и устойчивого развития является составной частью корпоративной стратегии, в свою очередь, несколько снизилась (с 54% до 50% соответственно). Показательно, что все компании-респонденты, ведущие корпоративную социальную деятельность от 1 года до 3 лет, относятся к первой группе, тогда как 59% компаний — «старожилы» КСО — попадают во вторую группу, и лишь 35% — в первую. Соответственно, среди компаний, указавших, что их общекорпоративная стратегия изначально разрабатывается, принимается и реализуется как социально ответственная, оказались относительно большие доли компаний перерабатывающего сектора и сферы услуг (43% и 41% соответствующих подвыборок). В свою очередь, ситуация, при которой стратегия в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития является составной частью общекорпоративной стратегии, оказалась более типичной для компаний сырьевого и перерабатывающего секторов (75% и 50% соответствующих подвыборок).

<sup>3</sup> Доклад о социальных инвестициях в России — 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества. [2014] / Под общ. ред. Ю.Е.Благова, И.С.Соболева. СПб.: АТМ Книга, С. 10.

<sup>4</sup> Dyllick, Th. and Muff, K. (2016), Clarifying the meaning of sustainable business: introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, Vol. 29, No. 2, pp. 156–174.

Sardá, R. and Pogutz, S. (2019), *Corporate Sustainability in the 21st Century: Increasing the Resilience of Social-Ecological Systems*. Routledge: Abingdon, Oxon.

Стратегические решения, связанные с корпоративной социальной деятельностью, традиционно принимаются компаниями-респондентами на высших уровнях корпоративного управления (см. табл. 2.1.). Основным субъектом в данной области остается Совет директоров (53% компаний-респондентов против 64% и 53% в 2008 и 2014 гг. соответственно). По-прежнему велика роль коллегиального высшего исполнительного органа, на который указали 22% компаний-респондентов. Кажущееся снижение данного показателя по сравнению с 2008 и 2014 гг. объясняется появлением в соответствующем вопросе анкеты дополнительного варианта ответа — «Высшее исполнительное лицо (Генеральный директор — CEO)», доля которого в настоящем исследовании составила 51%. В свою очередь, как показало проведенное исследование, роль общего собрания акционеров и крупнейших акционеров как таковых, относительно понизилась. Впрочем, различия в выборках соответствующих исследований 2008, 2014 и 2019 гг. позволяют с существенными ограничениями рассматривать лишь общую тенденцию.

**Таблица 2.1.**  
**Основные субъекты корпоративного управления, принимающие решения, определяющие стратегию в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития**

Субъекты корпоративного управления	2008 год, %	2014 год, %	2019 год, %
Общее собрание акционеров	32	12	9
Крупнейшие акционеры	32	13	16
Совет директоров	64	53	53
Коллегиальный высший исполнительный орган (правление)	61	67	22
Высшее исполнительное лицо (Генеральный директор — CEO)	—	—	51

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта.

Столь же стабильной остается ситуация, сложившаяся с документальным закреплением стратегий компаний-респондентов в области КСО и устойчивого развития (см. табл. 2.2.). Большая часть компаний-респондентов (58%) использует специальный документ, утвержденный высшим исполнительным лицом (органом), причем доля этих компаний существенно возросла за прошедшее пятилетие. В свою очередь, продолжающееся снижение «стратегической» роли коллективных договоров (с 58% в 2008 г. до 24% в 2014 г. и 16% в 2019 г.) и кодексов корпоративного поведения (с 29% до 27% и 20% соответственно) более чем компенсировано усилением внимания к этическим кодексам (с 22% в 2008 г. до 25% в 2014 г. и до 40% в 2019 г.). Можно предположить, что подобное распределение отражает глобальную тенденцию документального закрепления стратегии КСО и устойчивого развития в целом, дополняемого этическим кодексом, закрепляющим принципы КСО как основу системы корпоративной социальной деятельности.

Проведенное исследование не позволяет корректно судить о степени развития в компаниях-респондентах целостных систем соответствующей документа-

ции, каскадно охватывающей все уровни стратегического управления — корпоративную, бизнес- и функциональные стратегии. Стоит отметить, что лишь у одной компании-респондента используются все четыре предложенных варианта документального закрепления; у пяти — 3 варианта, у семи — 2. Кроме того, выбирая вариант ответа «другое», компании-респонденты в половине случаев описывали именно систему документов, включающую в себя такие взаимосвязанные документы разных уровней, как «Политика устойчивого развития», «Экологическая политика», «Политика в области охраны труда», «Политика по правам человека», «Антикоррупционная политика», «Корпоративная политика в области управления внешними социальными программами», «Политика корпоративной социальной ответственности», «Корпоративный стандарт управления спонсорской и благотворительной деятельностью», «Корпоративная социальная политика», «Кодекс поставщика».

**Таблица 2.2.**  
**Документальное закрепление стратегии компании в области КСО и устойчивого развития**

Тип документа	2008 год, %	2014 год, %	2019 год, %
Отдельный документ, утвержденный высшим исполнительным лицом (органом)	21	25	58
Коллективный договор	58	24	16
Этический кодекс	22	25	40
Кодекс корпоративного поведения	29	27	20
Специальный документ отсутствует	12	17	9
Другое	12	22	20

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта.

Впрочем, предоставленные компаниями-респондентами данные позволяют, независимо от анализа соответствующей документации, судить об интеграции принципов КСО и устойчивого развития в бизнес- и функциональные стратегии в рамках системы корпоративной социальной деятельности.

Прежде всего, 35 компаний (81%) из 43, ответивших на соответствующий вопрос, подтвердили интеграцию этих принципов в бизнес-стратегию, 2 компании затруднились с ответом и лишь 6 компаний (14%) подобную интеграцию отрицали. В то же время лишь 22 компании (50%) из 44 положительно ответили на вопрос о том, повышает ли следование принципам КСО и устойчивого развития доходность компании, 3 затруднились с ответом, а 19 компаний (43%) ответили на этот вопрос отрицательно. Подобное несоответствие, как представляется, не иллюстрирует лишь признание частью компаний неэффективности ответственной бизнес-стратегии, «по определению» ориентированной на повышение конкурентоспособности компании. В определенном смысле оно продиктовано актуальным переосмыслением бизнес-стратегии, подразумевающим более комплексную оценку эффектов при допущении «бездоходной» ситуации lose-win в рамках внутри- и межсекторных взаимодействий.

Что же касается функциональных стратегий, то компании-респонденты демонстрируют комплексный подход к развитию ответственного бизнеса, развивающего свои основные функции на основе принципов КСО и устойчивого развития (см. график 2.1.) Стратегии ответственного управления человеческими ресурсами и ответственного маркетинга традиционно используются большинством ведущих компаний. В свою очередь, интеграция принципов КСО и устойчивого развития в стратегию управления цепочкой поставок и производственную стратегию (по 45% компаний, ответивших на данный вопрос), а также в финансовую стратегию (33%) и стратегию исследований и разработок (28%) наглядно иллюстрируют современную тенденцию развития бизнеса, ориентированного на устойчивое развитие.

Отдельно стоит отметить, что доля компаний-респондентов, развивающих свою благотворительную деятельность в рамках общекорпоративной стратегии в области КСО и устойчивого развития, возросла незначительно — с 70% в 2014 г. до 76% в 2019 г. Весьма устойчивы оказались доли компаний, планирующих провести соответствующее соподчинение (12% и 9% соответственно), а также считающих, что корпоративная благотворительность вообще не подразумевает выработку и реализацию соответствующей стратегии (по 7% в каждом из исследований).

### График 2.1.

#### Интеграция принципов КСО и устойчивого развития в функциональные стратегии



Примечания: Данные представлены по 43 компаниям, ответившим на соответствующий вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

Важнейшей качественной характеристикой стратегий компаний-респондентов в области КСО и устойчивого развития является их целеполагание. Именно целеполагание в конечном счете определяет сущность и содержание ответственных решений, принимаемых на всех уровнях стратегического управления. Анализ данных о вариантах целеполагания позволяет судить о направлениях и содержании соответствующей трансформации, о смене модели корпоративной устойчивости (см. табл. 2.3.).



**Таблица 2.3.**  
**Основная цель реализации стратегии компании в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития**

Вариант целеполагания	2008 год, %*	2014 год, %	2019 год, %
Снижение рисков нанесения ущерба заинтересованным сторонам в краткосрочной перспективе	40	27	23
Поддержание репутации в среднесрочной перспективе	54	60	36
Получение долгосрочных конкурентных преимуществ (акцент на создании «ценности для акционеров»)	83	47	41
Решение (участие в решении) конкретных социальных/экологических проблем (создание «социальной» ценности)	—	52	73
Повышение конкурентоспособности компании, сопровождаемое улучшением социально-экономических и/или экологических условий на территории ее присутствия (создание «разделяемой (общей)» ценности)	—	42	84

\* В исследовании 2008 г. содержалось только три варианта ответа.

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

Во-первых, проведенный анализ демонстрирует последовательное снижение приоритетности целей, непосредственно ассоциируемых с «корпоративной устойчивостью 1.0», для которой характерен акцент на получении долгосрочных конкурентных преимуществ, результирующих в создании «ценности для акционеров». Соответственно, в 2008 г. на соответствующую цель указали 83% (!) компаний-респондентов, в 2014 г. — 47%, и в 2019 г. — 41%, причем лишь одна (!) компания указала ее в качестве единственной. Сохранение исходной парадигмы win-lose дополняется готовностью к снижению негативных эффектов, оказываемых компанией на природу и общество. При этом снижение этих эффектов интерпретируется как снижение рисков нанесения ущерба заинтересованным сторонам в краткосрочной перспективе, что, в свою очередь, способствует среднесрочному поддержанию репутации. Соответственно, «снижение рисков» и «поддержание репутации» в качестве целей в 2008 г. отметили 40% и 54% компаний-респондентов, в 2014 г. — 27% и 60%, и в 2019 г. — 23% и 36%. Показательно, что в исследовании 2008 г., которое пришлось на период господства модели «корпоративной устойчивости 1.0», отсутствовали вопросы, выделяющие в качестве отдельных целей создание «социальной» и «разделяемой (общей)» ценности. Что же касается отраслевых особенностей, то на компании-респонденты, представляющие сырьевой сектор, пришлось наибольшее значение «снижения рисков» (42% против 21% в перерабатывающем секторе и 12% в сфере услуг) и наименьшие значения «поддержания репутации» (33% против 43% и 35% соответственно) и создания «ценности для акционеров» (25% против 64% и 35% соответственно). По критерию продолжительности ведения

корпоративной социальной деятельности можно лишь отметить, что компании со «стажем» в 1–3 года вообще не указали целей, связанных со «снижением рисков» и «поддержанием репутации».

Во-вторых, за прошедшее пятилетие в два раза (с 42% в 2014 г. до 84% в 2019 г.) возросла доля компаний, указавших создание «разделяемой (общей)» ценности в качестве основной цели стратегии в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Создание «разделяемой (общей)» ценности, ассоциируемое с «корпоративной устойчивостью 2.0» и парадигмой win-win, подразумевает создание ценности для бизнеса и для общества, рационализирует участие компаний в решении конкретных социальных и экологических проблем. На сегодняшний день именно эта модель является наиболее широко распространенной, хотя и явно недостаточной для эффективного вовлечения бизнеса в обеспечение устойчивого развития. Показательно, что эту цель выделили 100% компаний-респондентов, относящихся к сырьевому сектору, тогда как в подвыборках перерабатывающего сектора и сферы услуг таких компаний оказалось 71% и 76% соответственно. В свою очередь, создание «разделяемой (общей)» ценности в качестве основной цели выделили 100% компаний-респондентов с опытом ведения корпоративной социальной деятельности от 7 до 9 лет, а также 91% компаний с соответствующим опытом, превышающим 10 лет.

Несмотря на столь массовое использование в целеполагании, концепция создания «разделяемой (общей)» ценности, как уже было отмечено, относительно мало (10 компаний или 22%) используется компаниями-респондентами в качестве основы их взаимодействия с обществом. Впрочем, лишь 5 компаний указали на создание «разделяемой (общей)» ценности в качестве единственной цели, тогда как остальные включили ее в более комплексную систему целеполагания.

В-третьих, с 2014 г. по 2019 г. значительно (с 52% до 73%) возросла доля компаний, выделивших в качестве одной из основных целей решение (участие в решении) конкретных социальных или экологических проблем (создание «социальной» ценности). Это изменение весьма показательно, особенно на фоне относительного снижения интереса к созданию «ценности для акционеров» как таковой. Безусловно, это изменение не позволяет констатировать появление и активное развитие «корпоративной устойчивости 3.0». Тем не менее акцентирование соответствующей цели создает предпосылки для более активного вовлечения компаний в решение конкретных социальных и экологических проблем, в том числе выходящее за рамки узко трактуемой парадигмы win-win в рамках внутри- и межсекторных взаимодействий. Показательно при этом, что компании всех отраслевых групп продемонстрировали высокий показатель (от 64% в перерабатывающем секторе до 82% в сфере услуг) по выбору данной цели. В свою очередь, на эту цель указали 100% компаний-респондентов, имеющих «стаж» корпоративной социальной деятельности от одного до трех лет.

Что же касается развития целеполагания стратегий компаний-респондентов в области корпоративной благотворительности, то оно в целом соответствует общей логике трансформации стратегий компаний-респондентов в области КСО и устойчивого развития (см. график 2.2.).

## График 2.2.

## Основная цель реализации стратегии компании в области корпоративной благотворительности



Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

В частности, относительно снижается значение поддержания репутации компании (с 64% в 2014 г. до 47% в 2019 г.) и снижения рисков, связанных с развитием регионов присутствия (с 56% в 2014 г. до 51% в 2019 г.). В свою очередь, возрастает значение создания «социальной» и «разделяемой (общей)» ценности (с 66% и 46% в 2014 г. до 71% и 53% в 2019 г. соответственно). Относительно меньший прирост целеполагания, ориентированного на создание «разделяемой (общей)» ценности в случае благотворительности вполне логичен. Во-первых, сама традиционная интерпретация благотворительности как безвозмездной деятельности, подкрепленная соответствующими положениями Федерального закона «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)», объективно ограничивает стратегические интерпретации корпоративной благотворительности. Во-вторых, специфика благотворительной деятельности порождает специфические формы создания «разделяемой (общей)» ценности, эффективное развитие которых требует специальных управленческих усилий. К таким формам, в частности, можно отнести развитие основного бизнеса компаний путем подготовки потенциальных клиентов и сотрудников, совершенствования основных компетенций сотрудников и компаний в целом, общего укрепления корпоративной культуры. Все эти формы используются компаниями-респондентами.

Новые возможности для трансформации стратегий компаний в области КСО и устойчивого развития создает вовлечение компаний в достижение Целей устойчивого развития ООН (ЦУР ООН). При этом происходит не только уточнение целеполагания как такового, но и возникает необходимость поиска и реализации новых возможностей ведения бизнеса, ассоциируемых с «корпоративной устойчивостью 3.0».

Прежде всего, проведенный анализ демонстрирует, что большая часть компаний-респондентов (76%) осознает причины, по которым ЦУР ООН могут и должны быть интегрированы в их корпоративную стратегию (см. табл. 2.4.). Очевидно, что при этом теряет содержательный смысл традиционная дихотомия: «стратегия в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития как часть корпоративной стратегии» или «корпоративная стратегия, изначально разрабатываемая, принимаемая и реализуемая как социально ответственная». Показательно, что 67% компаний-респондентов видят соответствие ЦУР ООН корпоративным ценностям, принципам КСО и устойчивого развития, т.е. соотносят их интеграцию в корпоративную стратегию с началом комплексной трансформации системы корпоративной социальной деятельности. Особо важно, что по 22% компаний-респондентов отмечают, что ЦУР ООН «помогают открыть новые возможности для развития бизнеса» и «способствуют улучшению партнерских отношений с заинтересованными сторонами». Впрочем, лишь шесть компаний-респондентов (13%) одновременно указывают обе эти причины, тем самым подчеркивая их взаимосвязь в условиях появления «корпоративной устойчивости 3.0». Более того, выбор 18% компаний-респондентов опции «помогают управлять рисками» воспринимается как попытка интерпретировать причины интеграции ЦУР ООН в корпоративную стратегию в категориях «корпоративной устойчивости 1.0».

**Таблица 2.4.**  
**Причины интеграции ЦУР ООН в стратегию компаний**

Причины	2019 год, %
Соответствуют корпоративным ценностям, принципам КСО и устойчивого развития	67
Помогают открыть новые возможности для развития бизнеса	22
Способствуют улучшению партнерских отношений с заинтересованными сторонами	22
Помогают управлять рисками	18
Не актуальны для развития бизнеса	0
Нет ответа	24

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

Кроме того, большая части компаний-респондентов (67% от 43 компаний, давших ответ на соответствующий вопрос) не только видят возможности, которые несет интеграция ЦУР ООН в корпоративную стратегию, но сообщают об их реальной интеграции в свою деятельность (см. табл. 2.5.). У восьми (19%) компаний-респондентов ЦУР ООН интегрированы в принципы деятельности, у семи (16%) — каскадированы от корпоративной стратегии к бизнес- и функциональным стратегиям. В свою очередь, рассматриваемая интеграция носит в целом неравномерный и ограниченный характер: 30% компаний-респондентов используют ЦУР ООН для определения или корректировки направлений корпоративной благотворительности, в то время как с основной операционной деятельностью их соотносят лишь 9% компаний. Проявились и отраслевые особенности: компании сферы услуг выступают ярко выраженными лидерами в использовании ЦУР ООН при разработке принципов деятель-

ности компании (31% подвыборки против 14% у компаний сырьевого сектора и 8% у компаний перерабатывающего сектора) и при выборе направлений корпоративной благотворительности (44% подвыборки против 23% у компаний сырьевого сектора и 21% у компаний перерабатывающего сектора). Компании сырьевого сектора в наибольшей степени используют ЦУР ООН при разработке бизнес-стратегии (23% подвыборки против 14% у компаний перерабатывающего сектора и 13% у компаний сферы услуг); компании перерабатывающего сектора — при разработке функциональных стратегий (29% подвыборки против 8% у компаний сырьевого сектора и 13% у компаний сферы услуг). Впрочем, полученные от компаний данные не позволяют корректно судить о том, насколько глубоко осуществляется интеграция ЦУР ООН по указанным направлениям.

**Таблица 2.5.**  
**Направления интеграции ЦУР ООН в деятельность компаний**

Направление интеграции	2019 год, %*
ЦУР ООН учитывались при разработке принципов деятельности компании	19
ЦУР ООН учитывались при разработке корпоративной стратегии	21
ЦУР ООН учитывались при разработке бизнес-стратегии	16
ЦУР ООН учитывались при разработке функциональных стратегий	16
Достижение ЦУР ООН запланировано в рамках осуществления основной операционной деятельности	9
ЦУР ООН используются при определении направлений корпоративной благотворительности	30
Нет, но организация рассматривает возможность	12
Нет	21

\* Процент от 43 компаний, давших ответ на данный вопрос.

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

И наконец, важнейшим аспектом интеграции ЦУР ООН в корпоративную стратегию и в деятельность компаний-респондентов является выбор приоритетных целей и осуществление реального вклада в их достижение. Формат проводимого исследования не позволяет проследить обоснованность выбора и проанализировать корректность конкретных задач, которые решают компании-респонденты в рамках приоритетных ЦУР ООН. Тем не менее представляется возможным формирование картины актуальных предпочтений и их возможных изменений.

Во-первых, 39 компаний-респондентов (87% общей выборки), оказались готовы обозначить приоритетные ЦУР ООН (см. табл. 2.6.). Наибольшей популярностью (более 70% компаний, ответивших на данный вопрос) пользуются ЦУР-3 «Хорошее здоровье и благополучие» и ЦУР-8 «Достойная работа и экономический рост» (по 79%); ЦУР-4 «Качественное образование» (77%); ЦУР-17 «Партнерство в интересах устойчивого развития» (74%) и «Ответственное потребление и производство» (72%). Можно предположить, что данные цели, как правило, не являются для компаний-респондентов новыми и, преимущественно, «маркируют» уже сложившиеся направления корпоративной социальной деятельности, в том числе — традиционные

направления корпоративной благотворительности. В свою очередь, наименее популярными (менее 30% компаний, ответивших на данный вопрос) оказались ЦУР-1 «Ликвидация нищеты» (23%); ЦУР-2 «Ликвидация голода» (15%); ЦУР-16 «Мир, правосудие и эффективные институты» (26%); ЦУР-14 «Сохранение морских экосистем» (8%). Эти цели традиционно не были приоритетными у отечественных компаний в силу достаточно высокого уровня социально-экономического развития страны и ее преимущественно континентального экономико-географического положения.

Во-вторых, обозначенная приоритетность ЦУР ООН во многом определяется отраслевой спецификой компаний-респондентов (см. график 2.3.). Для компаний, представляющих сырьевой сектор, наиболее популярными (более 70% компаний соответствующей подвыборки, ответивших на данный вопрос) являются ЦУР-11 «Устойчивые города и населенные пункты» (92%); ЦУР-17 «Партнерства в интересах устойчивого развития» (91%); ЦУР-9 «Индустриализация, инновации и инфраструктура» и ЦУР-4 «Качественное образование» (по 85%); ЦУР-3 «Хорошее здоровье и благополучие», ЦУР-7 «Недорогостоящая и чистая энергия», ЦУР-12 «Ответственное потребление и производство» и ЦУР-13 «Борьба с изменением климата» (по 77%).

**Таблица 2.6.**  
**Приоритетные ЦУР ООН компаний-респондентов**

ЦУР ООН	2019 год, % *
1. Ликвидация нищеты	23
2. Ликвидация голода	15
3. Хорошее здоровье и благополучие	79
4. Качественное образование	77
5. Гендерное равенство	46
6. Чистая вода и санитария	31
7. Недорогостоящая и чистая энергия	41
8. Достойная работа и экономический рост	79
9. Индустриализация, инновации и инфраструктура	69
10. Уменьшение неравенства	38
11. Устойчивые города и населенные пункты	64
12. Ответственное потребление и производство	72
13. Борьба с изменением климата	46
14. Сохранение морских экосистем	8
15. Сохранение экосистем суши	33
16. Мир, правосудие и эффективные институты	26
17. Партнерство в интересах устойчивого развития	74

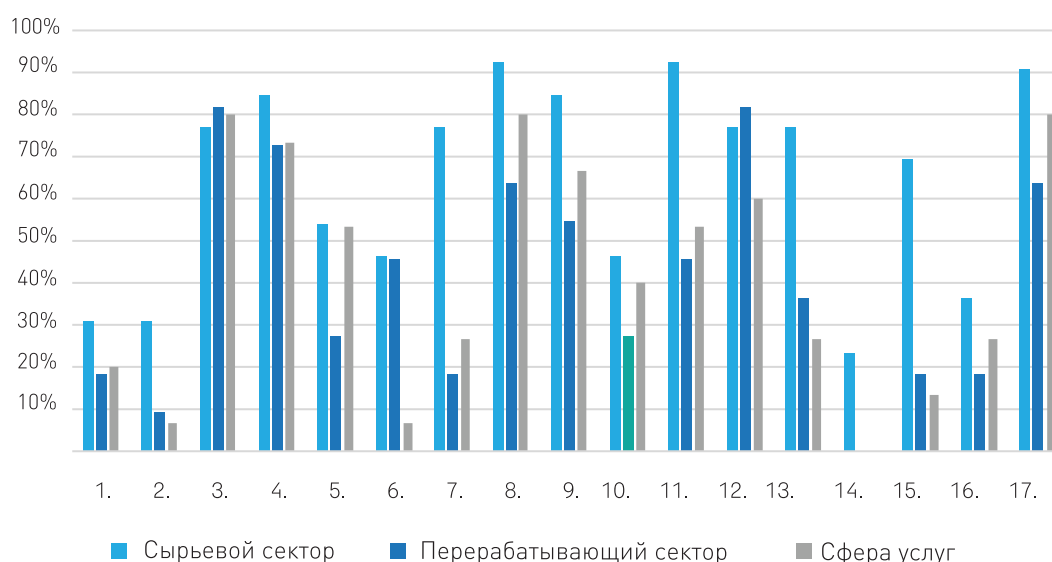
\* Процент от 39 компаний, давших ответ на данный вопрос.

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

Очевидно, что данный перечень продиктован как технологическими причинами, непосредственно корреспондирующими с соответствующими социальными и экологическими проблемами, так и традиционной ролью сырьевых компаний как градо- и даже регионообразующих предприятий. У компаний сферы услуг перечень ярко выраженных предпочтений существенно короче. Это ЦУР-3 «Хорошее здоровье и благополучие», ЦУР-8 «Достойная работа и экономический рост» и ЦУР-17 «Партнерства в интересах устойчивого развития» (по 80%), ЦУР-4 «Качественное образование» (73%). У компаний перерабатывающего сектора таких целей оказалось всего две: ЦУР-3 «Хорошее здоровье и благополучие» и ЦУР-12 «Ответственное потребление и производство» (по 82%). Таким образом, можно заключить, что компании сырьевого сектора демонстрируют наиболее системный подход к приоритизации Целей устойчивого развития ООН, подразумевающий, в том числе, участие в решении глобальных проблем изменения климата и перехода к новым видам энергии.

### График 2.3.

Приоритетные ЦУР ООН, по секторам экономики



В-третьих, полученные данные позволяют сравнить приоритетные ЦУР ООН компаний-респондентов с теми целями, в достижение которых они внесли реальный вклад, и целями, вклад в достижение которых они были намерены вносить в будущем периоде (см. график 2.4.). Для большинства ЦУР ООН соответствующие данные различаются крайне незначительно, в рамках статистической погрешности. В то же время для достижения ряда целей с относительно невысоким уровнем приоритетности компании вносят небольшой «неприоритетный» вклад и готовы, в лучшем случае, увеличивать его лишь незначительно. Это ЦУР-2 «Ликвидация голода», ЦУР-5 «Гендерное равенство», ЦУР-6 «Чистая вода и санитария», ЦУР-14 «Сохранение морских систем» и ЦУР-16 «Мир правосудие и эффективные институты». Таким образом, можно предположить, что сложившаяся за годы ведения корпоративной социальной деятельности система приоритетов компаний-респондентов в целом не претерпела сколь-либо существенных изменений под влиянием ЦУР ООН.

## График 2.4.



Возвращаясь к широкому использованию ЦУР ООН для определения направлений корпоративной благотворительности, стоит отметить, что эти направления у большинства компаний-респондентов носят традиционный характер и преимущественно связаны с реализацией долгосрочных проектов (см. табл. 2.7.). Таким образом, речь идет не столько о возможном изменении направлений корпоративной благотворительности, сколько о соотношении сложившейся структуры благотворительных проектов и программ с соответствующими ЦУР ООН. Соответственно, «первая тройка» направлений корпоративной благотворительности — «образование, просвещение» (82% компаний-респондентов), «развитие местных сообществ» (64%) и «здравоохранение, медицина» (60%) во многом обеспечивают приоритетность соответствующих ЦУР ООН для компаний-респондентов. Более того, показательно, что отвечая на открытый вопрос о социальных проблемах, которые могут решаться бизнесом с наибольшей и наименьшей эффективностью, компании-респонденты преимущественно руководствовались прежде всего интересами местных сообществ, что традиционно именно для корпоративной благотворительности.

Впрочем, именно корпоративная благотворительность позволяет компаниям-респондентам развивать столь необходимое для достижения ЦУР ООН внутри- и межсекторное взаимодействие. Показательно, что партнерские программы являются основной формой реализации благотворительных программ (76% компаний-респондентов), причем в большинстве случаев подразумеваются совместные программы корпоративного волонтерства — инструмента благотворительной деятельности, охватывающего 80% компаний, принявших участие в исследовании.



**Таблица 2.7.**  
**Релевантность приоритетных направлений благотворительной деятельности компаний-респондентов ЦУР ООН**

Направление	%	Релевантные ЦУР ООН
Здравоохранение, медицина	60	3. Хорошее здоровье и благополучие 6. Чистая вода и санитария 10. Уменьшение неравенства
Образование, просвещение	82	4. Качественное образование 10. Уменьшение неравенства
Наука	27	4. Качественное образование
Культура и искусство	56	4. Качественное образование
Физкультура и спорт, туризм	47	3. Хорошее здоровье и благополучие
Экология	58	6. Чистая вода и санитария 7. Недорогостоящая и чистая энергия 12. Ответственное потребление и производство 14. Сохранение морских экосистем 15. Сохранение экосистем суши
Защита прав и свобод	4	5. Гендерное равенство 10. Уменьшение неравенства 16. Мир, правосудие и эффективные институты
Информационная сфера, СМИ	2	16. Мир, правосудие и эффективные институты
Духовно-религиозная сфера	18	4. Качественное образование
Развитие местных сообществ	64	1. Ликвидация нищеты 8. Достойная работа и экономический рост 9. Индустриализация, инновации и инфраструктура 11. Устойчивые города и населенные пункты

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

**Таким образом, компании-респонденты последовательно интегрируют принципы КСО в системы стратегического управления на всех уровнях. При этом, однако, интеграция Целей устойчивого развития ООН развивается медленно, лишь незначительно способствуя изменению структуры всей системы корпоративной социальной деятельности в интересах устойчивого развития. Новое целеполагание преимущественно фиксирует в новых терминах уже сложившуюся систему взаимодействия компаний с обществом, в том числе — осуществляемого на традиционных направлениях корпоративной благотворительности.**

## ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Трансформация корпоративных стратегий в интересах устойчивого развития невозможна без сбалансированных изменений всех элементов системы корпоративной социальной деятельности как совокупности принципов КСО, процессов ответственного ведения бизнеса и измеряемых результатов корпоративного поведения. Продолжающееся в рамках «Докладов о социальных инвестициях в России» исследование дает возможность проанализировать институционализацию этих элементов в соответствующих организационных структурах, управленческих практиках и инструментах. При этом смена стратегических приоритетов и изменение соответствующих управленческих рутин происходят исторически быстрыми темпами, а отставание чревато утратой компаниями конкурентных позиций и перспектив в случае «выпадения» из повестки устойчивого развития. Показательно, что в выводах «Доклада о социальных инвестициях в России — 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества» отмечалось, что «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, делегированием соответствующих полномочий департаментам по связям с общественностью и управлению персоналом»<sup>5</sup>. За минувшее пятилетие претерпел трансформацию сам «стратегический подход к КСО», генерирование «социальной» ценности приобрело новое звучание в контексте Целей устойчивого развития ООН, а роль подразделений, непосредственно ответственных за реализацию соответствующих корпоративных стратегий и вовлеченных в этот процесс, наполнилась более актуальным содержанием.

### Принципы

За период, прошедший после опубликования предыдущего релиза «Доклада о социальных инвестициях в России», существенно изменились предпочтения компаний-респондентов в выборе свода принципов КСО и устойчивого развития, лежащих в основе корпоративной социальной деятельности (см. табл. 3.1.).

**Таблица 3.1.**

**Свод принципов КСО и устойчивого развития, лежащий в основе корпоративной социальной деятельности компаний-респондентов**

Свод принципов	2014 год, %	2019 год, %
Глобальный договор ООН	27	47
Социальная хартия российского бизнеса РСПП	23	22
Собственные этические принципы	82	51
Нет	3	11
Другое	—	7

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

<sup>5</sup> Доклад о социальных инвестициях в России — 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества. (2014) / Под общ. ред. Ю.Е.Благова, И.С.Соболева. СПб.: АТМ Книга, С. 9.

С одной стороны, существенно (с 27% до 47%) возросла доля компаний, провозгласивших следование принципам Глобального договора ООН, традиционно рассматриваемым в качестве одной из основополагающих интерпретаций принципов устойчивого развития для бизнеса. Интересно, что почти для половины (48%) компаний этой группы данный выбор оказался единственным. С другой стороны, доля компаний, формулирующих собственные этические принципы, уменьшилась с 82% до 51%, но осталась преобладающей. При этом восемь компаний-респондентов (35%) из числа формулирующих собственные этические принципы сослались также на принципы Глобального договора ООН; пять компаний (22%) из этой группы добавили к своим предпочтениям Социальную хартию российского бизнеса РСПП.

В свою очередь, общая доля компаний-респондентов, в основе корпоративной социальной деятельности которых лежит Социальная хартия российского бизнеса РСПП, практически не изменилась. Кроме того, среди компаний-респондентов не нашлось примеров использования такой управленческой «экзотики», как популярные в 1990-е годы Принципы Салливана и Принципы ведения бизнеса «Круглого стола в Ко».

Таким образом, хотя большинство компаний-респондентов по-прежнему исходит из необходимости привязки моральной основы корпоративной социальной деятельности к специфике ведения конкретного бизнеса, очевидна тенденция к унификации свода принципов КСО и устойчивого развития на основе Глобального договора ООН. Тем не менее, пять компаний-респондентов (11%) вообще не указывают на наличие какого-либо свода этических принципов в данном контексте, что может свидетельствовать о недостаточно системном подходе к управлению корпоративной социальной деятельностью. Стоит отметить, что выявленная тенденция весьма чувствительна к отраслевой специфике компаний-респондентов (см. табл. 3.2.). В частности, компании сферы услуг в относительно меньшей степени используют принципы Глобального договора ООН (18% компаний-респондентов против 62% и 71% у компаний сырьевого и перерабатывающего секторов соответственно). Это во многом отражает как историю Глобального договора ООН, так и содержательное наполнение самих принципов. При этом показательно, что все варианты ответа «другое» конкретизируют и дополняют принципы Глобального договора ООН, и все они пришлись на компании именно сырьевого сектора — ПАО «АЛРОСА», ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель», «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.». Среди них — относящиеся к соблюдению прав человека Международная хартия прав человека, Декларация Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда, одобренные ООН «Руководящие принципы предпринимательской деятельности в аспекте прав человека», а также «Основные положения политики экологической и социальной ответственности горнодобывающих компаний» Всемирного фонда дикой природы (WWF).

Интересно, что 20 из 21 компании, использующих принципы Глобального договора ООН, имеют опыт ведения корпоративной социальной деятельности более 10 лет. На эти же компании приходится также 9 из 10 случаев использования Социальной хартии российского бизнеса РСПП, а также все указанные варианты ответа «другое».

Соответственно, этический кодекс — важнейший управленческий инструмент, фиксирующий в организации соответствующий свод принципов КСО и устойчивого развития, имеется у 40 компаний-респондентов (89% общей выборки), а еще

5 компаний рассматривают возможность его создания. У 36 компаний-респондентов (90% от числа компаний, имеющих собственный этический кодекс) принципы, содержащиеся в этическом кодексе, соотнесены с заинтересованными сторонами. При этом у 20 из них (50%) это единый свод принципов, соотнесенный с каждой из заинтересованных сторон, у 14 (35%) отдельные принципы сформулированы для каждой заинтересованной стороны; у двух принципы соотнесены с отдельными заинтересованными сторонами (у одной компании это кодекс поставщиков). В свою очередь, сколь-либо существенной зависимости типа этического кодекса от отраслевой принадлежности и опыта реализации корпоративной социальной деятельности исследование не выявило. Таким образом, можно констатировать преобладание системного подхода компаний-респондентов к формированию этических кодексов как единого свода принципов, соотносимого с основными бизнес-процессами и управленческими функциями.

**Таблица 3.2.**

**Свод принципов КСО и устойчивого развития, лежащий в основе корпоративной социальной деятельности компаний-респондентов, по секторам экономики**

Свод принципов	Сектор экономики		
	Сырьевой сектор, %	Перерабатывающий сектор, %	Сфера услуг, %
Глобальный договор ООН	62	71	18
Социальная хартия российского бизнеса РСПП	23	7	35
Собственные этические принципы	46	50	53
Нет	8	14	12
Другое	23	—	—

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

В условиях трансформации бизнеса в интересах устойчивого развития объективно возрастает роль национальных и международных отраслевых бизнес-ассоциаций, либо непосредственно направленных на совместное решение проблем устойчивого развития, либо имеющих в своей структуре соответствующие комитеты, направления деятельности и программы. Их этические кодексы и стандарты часто ориентированы на консолидацию политики и взаимные обязательства участников по реализации принципов КСО и устойчивого развития, позволяющие компаниям избежать ухудшения своих конкурентных позиций при участии в решении социальных и экологических проблем. Как показало исследование, 29 (64%) компаний-респондентов состоят в подобных бизнес-ассоциациях — своего рода «клубах ответственных компаний», причем 19 компаний (42%) — в двух и более ассоциациях. Во-первых, это межотраслевые ассоциации, такие как Ассоциация менеджеров, РСПП, Форум доноров, СПИБА и АЕБ. Во-вторых, большая группа разнообразных отраслевых ассоциаций, среди которых Совет по горной добыче и металлам (ICMM), Всемирная ассоциация производителей стали (WSA) и Ассоциация «Русская сталь», Ассоциация по защите перевозимых грузов (TAPA),

Международный союз электросвязи (МСЭ) и Глобальная ассоциация телеком-операторов (GSMA), Ассоциация предприятий компьютерных и информационных технологий (АПКИТ), Саморегулируемая организация аудиторов Ассоциация «Содружество» и Российский союз аудиторов (РСА), Ассоциация производителей фирменных торговых марок RUSBRENД, Ассоциация прямых продаж (RDSA) и Форум производителей потребительских товаров (CGF), Всемирная ядерная ассоциация (WNA), Международный институт никеля и Международная ассоциация металлов платиновой группы (IPA), Ассоциация производителей алмазов (DPA), Всемирный алмазный совет (WDC), Совет по ответственной практике в ювелирном бизнесе (RJC), Международная ассоциация производителей удобрений (IFA), Европейская ассоциация импортеров удобрений (EFIA) и Российская ассоциация производителей удобрений (РАПУ), Европейское общество исследований общественного мнения и рынка (ESOMAR) и Объединение исследователей рынка и общественного мнения (ОИРОМ), Алюминиевая инициатива по устойчивому развитию (ASI), Финансовая инициатива ООН по окружающей среде (UNEP FI) и Принципы экватора, Союз российских пивоваров, IFA, Российский союз химиков, Ассоциация юристов России.

## Процессы

Если формирование свода принципов КСО и устойчивого развития, лежащих в основе корпоративной социальной деятельности компаний-респондентов, непосредственно отражается в соответствующих этических кодексах, то об интеграции этих принципов в бизнес-процессы можно судить по анализу совокупности косвенных признаков. В «Докладах о социальных инвестициях в России» традиционно рассматриваются распределение ответственности за реализацию корпоративной стратегии в области КСО и устойчивого развития между подразделениями компаний-респондентов, а также общий уровень вовлеченности подразделений в реализацию этих стратегий.

Прежде всего, продолжающееся исследование демонстрирует сохранение существенного многообразия функциональных подразделений, непосредственно отвечающих за реализацию соответствующей корпоративной стратегии. Тем не менее можно проследить определенные характеристики и тенденции развития этого многообразия.

Во-первых, распределение между подразделениями в целом становится более равномерным (см. табл. 3.3.). При этом изменяются позиции «лидеров», с которыми в компаниях преимущественно ассоциируется «функция КСО». Если в 2008 г. очевидными центрами управления КСО выступали департаменты по управлению персоналом, то к 2019 г. их доля сократилась на 21%. В свою очередь, впечатляющий рост с 5% в 2008 г. и 19% в 2014 г. до 33% в 2019 г. демонстрируют специализированные департаменты по КСО и/или устойчивому развитию. Департаменты по связям с общественностью практически сохранили свои позиции. С одной стороны, происходящие изменения можно интерпретировать как переход большинства компаний-респондентов с низших стадий организационного обучения КСО — «оборонительной» и «следования правилам» — на «управленческую» и «стратегическую» стадии<sup>6</sup>. Показательно, что восемь компаний-респондентов (18%) указали лишь одно подразделение, причем в шести случаях — департамент по КСО или устойчивому развитию. При этом доля специально созданных межфункциональных групп снижается. С другой стороны, трансформация бизнеса в интересах устойчивого развития не только требует от компаний соответствующего организационного обучения КСО,

но наполняет его новым содержанием. В частности, интеграция ЦУР ООН в стратегии всех уровней подразумевает как усиление координирующей роли специализированных подразделений, так и наделение соответствующей ответственностью всех функциональных подразделений организации. Действительно, если в 2014 г. 32% компаний-респондентов указали на все подразделения в рамках реализации их функций, то в 2019 г. их доля возросла до 42%.

На первый взгляд, в данную интерпретацию не вписывается устойчивое возрастание роли корпоративных благотворительных фондов (с 9% в 2014 г. до 22% в 2019 г.). Данный рост, однако, «компенсируется» тем, что ни в одной из компаний-респондентов фонд не рассматривается в качестве единственного «ответственного» подразделения, а его использование во многом обусловлено спецификой управления корпоративной благотворительностью. Более того, благотворительный фонд не является наиболее распространенным подразделением, ответственным за реализацию корпоративной благотворительности как специфического бизнес-процесса. Лидеры в исполнении этой роли все те же — департаменты по связям с общественностью (51% компаний-респондентов), департаменты по КСО и устойчивому развитию, а также департаменты по управлению персоналом (по 24%). Интересно, что департамент по социальному развитию в данном контексте назвали лишь 11% компаний-респондентов.

### Таблица 3.3.

#### Подразделения, непосредственно отвечающие за реализацию корпоративной стратегии в области КСО и устойчивого развития

Подразделения	2008 год, %	2014 год, %	2019 год, %
Департамент по КСО и/или устойчивому развитию	5	19	33
Департамент по управлению персоналом	59	48	38
Департамент по социальному развитию	12	12	16
Департамент по связям с общественностью	38	53	47
Департамент по связям с органами власти	0	0	18
Департамент маркетинга	6	12	18
Департамент по экологии и охране окружающей среды	14	20	20
Департамент по отношениям с инвесторами	0	0	7
Все подразделения организации в рамках реализации своих функций	39	32	42
Специально созданная межфункциональная группа	7	9	4
Корпоративный благотворительный фонд	0	9	22

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта.

<sup>6</sup> В соответствии с популярной моделью С.Задэка, можно выделить пять стадий организационного обучения КСО: оборонительную, следования правилам, управленческую, стратегическую и гражданскую. На «управленческой» стадии ответственность за разработку и реализацию соответствующих управленческих рутин последовательно распространяется на основные функциональные подразделения. Высшие стадии подразумевают наличие специализированных департаментов по КСО и/или устойчивому развитию, координирующих корпоративную социальную деятельность в рамках единой корпоративной стратегии [Zadek, S. (2004), The path to corporate responsibility. Harvard Business Review, Vol. 82, Issue 12, pp. 125-132]

Во-вторых, отраслевые различия оказывают существенное влияние на выбор подразделений, непосредственно отвечающих за реализацию корпоративной стратегии в области КСО и устойчивого развития (см. табл. 3.4.). Компании сырьевого сектора демонстрируют наиболее равномерное распределение между подразделениями. Лидером в данном секторе выступают департаменты по экологии и охране окружающей среды (54% компаний отраслевой подвыборки), далее следуют департамент по связям с общественностью (46%), а также департаменты по КСО и/или устойчивому развитию, а также — по управлению персоналом (по 38%). Компании-респонденты, относящиеся к перерабатывающему сектору, преимущественно отмечают департаменты по КСО и устойчивому развитию, а также по связям с общественностью (по 43% компаний отраслевой подвыборки). В сфере услуг за реализацию корпоративной стратегии в области КСО и устойчивого развития преимущественно отвечают департаменты по управлению персоналом (59%) и по связям с общественностью (47%).

В «Докладе о социальных инвестициях в России — 2014» отмечалось ограниченное влияние отраслевых различий на выбор подразделений, непосредственно отвечающих за реализацию корпоративной стратегии в области КСО и устойчивого развития. За прошедший период, однако, ситуация изменилась. Действительно, трансформация происходит по всем отраслевым группам, демонстрирующим, в частности, равновысокие показатели распределения ответственности среди всех подразделений организации в рамках реализации их функций. Тем не менее компании сырьевого сектора, широко вовлеченные в экологическую проблематику в контексте ЦУР ООН, наиболее активно трансформируют социальную ответственность функциональных подразделений. Показательно, что именно к этому сектору относятся две компании, указавшие, что соответствующие функциональные подразделения подотчетны не только Высшему исполнительному лицу и Совету директоров, но и специально назначенному Вице-президенту в области устойчивого развития (Chief Sustainability Officer). Обе эти компании имеют опыт ведения корпоративной социальной деятельности, превышающий 10 лет.

Кроме того, исследование позволяет сделать вывод о растущей вовлеченности отдельных подразделений в реализацию стратегии в области КСО и устойчивого развития на уровне отдельных функций и бизнес-процессов (см. табл. 3.5.). На первый взгляд, несовпадение представленных компаниями-респондентами данных об ответственности и вовлеченности соответствующих подразделений воспринимается как формальное противоречие или некорректность представленной информации. Действительно, даже вариант ответа «все подразделения организации в рамках реализации своих функций», который выбрали, соответственно, 42% и 38% компаний-респондентов, дает лишь 40% совпадений «ответственности» и «вовлеченности». Однако, в первом случае рассматривается вопрос о том, какие подразделения непосредственно отвечают за реализацию соответствующей стратегии и, соответственно, отождествляются в компаниях с КСО и устойчивым развитием. Во втором случае — вопрос о реальном вовлечении подразделений в организационное обучение КСО, т.е. о реализации функций и бизнес-процессов как ответственных. При этом в контексте устойчивого развития особую важность приобретает широкое вовлечение подразделений, в рамках которых осуществляются основные бизнес-процессы и с которыми компании традиционно не отождествляли КСО. Так, на производственный департамент указали 29% компаний-респондентов (в 2014 г. — 16%), на департаменты логистики — 24% (в 2014 г. — 9%), информационных технологий — 22% (7%) и исследований и разработок — 20% (5%).

**Таблица 3.4.**

**Подразделения, непосредственно отвечающие за реализацию корпоративной стратегии в области КСО и устойчивого развития, по секторам экономики**

Концепция	Сектор экономики		
	Сырьевой сектор	Перерабатывающий сектор	Сфера услуг
	%	%	%
Департамент по КСО и/или устойчивому развитию	38	43	24
Департамент по управлению персоналом	38	7	59
Департамент по социальному развитию	23	7	6
Департамент по связям с общественностью	46	43	47
Департамент по связям с органами власти	38	7	18
Департамент маркетинга	15	7	24
Департамент по экологии и охране окружающей среды	54	14	0
Департамент по отношениям с инвесторами	15	0	0
Все подразделения организации в рамках реализации своих функций	46	43	41
Специально созданная межфункциональная группа	15	0	6
Корпоративный благотворительный фонд	31	14	24

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

**Таблица 3.5.**

**Подразделения, непосредственно вовлеченные в реализацию корпоративной стратегии в области КСО и устойчивого развития на уровне отдельных функций/ бизнес-процессов**

Подразделения, непосредственно вовлеченные в реализацию стратегии в области КСО и устойчивого развития	%
Производственный департамент	29
Департамент маркетинга	42
Департамент логистики	24
Департамент информационных технологий	22
Департамент по корпоративной социальной ответственности	31
Департамент по управлению персоналом	60
Департамент по социальному развитию	18
Департамент по связям с общественностью	51



Таблица 3.5.

**Подразделения, непосредственно вовлеченные в реализацию корпоративной стратегии в области КСО и устойчивого развития на уровне отдельных функций/ бизнес-процессов, %**

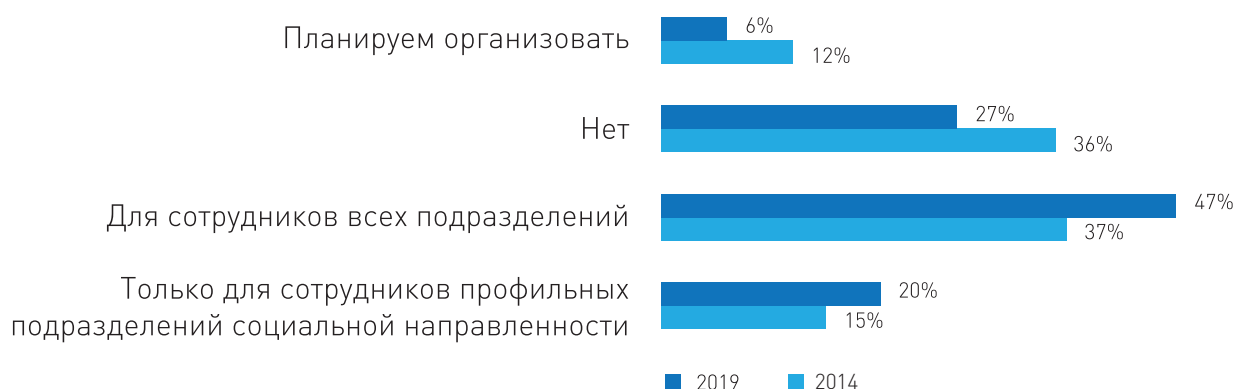
Подразделения, непосредственно вовлеченные в реализацию корпоративной стратегии в области КСО и устойчивого развития на уровне отдельных функций/ бизнес-процессов	%
Департамент по связям с органами власти	31
Департамент исследований и разработок	20
Финансовый департамент	18
Департамент по экологии и охране окружающей среды	27
Департамент по отношениям с инвесторами	11
Все подразделения организации в рамках реализации своих функций	38
Корпоративный благотворительный фонд	22

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

Дополнительным показателем вовлеченности отдельных подразделений в реализацию стратегии в области КСО и устойчивого развития на уровне отдельных функций и бизнес-процессов может также служить организация в компаниях-респондентах систематических тренингов для сотрудников по вопросам этики бизнеса и КСО (см. график 3.1.).

График 3.1.

**Организация систематических тренингов по вопросам этики бизнеса и КСО**



Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

Доля компаний, организующих систематические тренинги для сотрудников всех подразделений, достигла 47% (37% в 2014 г.). Показательно, что она превысила доли компаний, указавших на «все подразделения организации в рамках реализации своих функций» как непосредственно отвечающих и как вовлеченных в реализацию

корпоративной стратегии в области КСО и устойчивого развития. Содержание тренингов «для всех сотрудников» преимущественно касается общих этических принципов взаимодействия компании с заинтересованными сторонами, комплаенс и противодействию коррупции. Лишь четыре компании (19% подвыборки) указали на включение в подобные тренинги вопросов устойчивого развития. В свою очередь, доля компаний, организующих тренинги только для сотрудников профильных подразделений социальной направленности, возросла лишь на 5%. Однако 44% компаний данной подвыборки посвящали тренинги проблематике устойчивого развития, что подтверждает предположение о расширении зоны ответственности таких подразделений. При этом доля компаний, вообще не ведущих подобную деятельность, снизилась с 36% в 2014 г. до 27% в 2019 г.

## Результаты

Анализ оценки результатов ответственной реализации бизнес-процессов — третьем элементе системы корпоративной социальной деятельности — в «Докладах о социальных инвестициях в России» традиционно включает в себя вопросы оценки эффективности социальных инвестиций компаний-респондентов, а также подготовки публичной нефинансовой или интегрированной отчетности.

Общие показатели степени использования компаниями-респондентами оценки эффективности социальных инвестиций за прошедшее пятилетие практически не изменились. О проведении подобной оценки заявил 71% компаний (73% в 2014 г.), а еще 16% планируют это сделать в будущем (10% в 2014 г.). Изменения, однако, коснулись качественного наполнения оценки: если в 2014 г. доля компаний-респондентов, отслеживающих эффективность на краткосрочном и долгосрочном периодах (непосредственный и отложенный эффекты), составила 84% общей выборки, то в 2019 г. эта доля составила уже 91%. При этом показательно, что качественное наполнение оценки проектов в области корпоративной благотворительности изменились несущественно: если оценку как таковую проводят 78% компаний-респондентов (73% в 2014 г.), то оценку на краткосрочном и долгосрочном периодах — 58% (59% в 2014 г.). Эти данные подтверждают предположение, что исторически сложившееся отождествление КСО с благотворительной деятельностью себя изживает, а управление корпоративной социальной деятельностью все дальше выходит за рамки управления корпоративной благотворительностью. К тому же, как показало проведенное исследование, лишь 69% компаний-респондентов рассматривают корпоративную благотворительность как социальные инвестиции, а целых 20% вообще затрудняются дать соответствующую интерпретацию.

Результаты исследования демонстрируют разнообразие норм и стандартов, используемых компаниями в качестве руководства для построения показателей оценки эффективности корпоративных социальных инвестиций (см. табл. 3.6.). Интересно, что распределение возможных ответов весьма равномерное. Относительное «лидерство» демонстрирует использование собственных показателей оценки — 59% компаний-респондентов, проводящих оценку. Далее можно лишь констатировать, что 53% компаний-респондентов ориентируются на стандарты составления нефинансовой отчетности; по 50% из них ориентируются на стандарты серии ИСО, а также национальные и международные правовые нормы; по 47% —

на ИСО 26000 «Руководство по социальной ответственности» и показатели компаний-лидеров в области нефинансовой отчетности (бенчмаркинг). Показательно, что в 2014 г. распределение ответов было гораздо менее равномерным, в частности, ИСО 26000 «Руководство по социальной ответственности» использовали только 6% компаний общей выборки (в 2014 г. — 33%).

**Таблица 3.6.**

**Нормы и стандарты, используемые в качестве руководства для построения показателей оценки эффективности корпоративных социальных инвестиций**

<b>Нормы и стандарты</b>	<b>% от числа компаний, проводящих оценку</b>	<b>% от общего числа компаний</b>
ИСО 26000 «Руководство по социальной ответственности»	47	33
Стандарты серии ИСО (9000, 14000 и др.)	50	36
Международные стандарты деятельности в различных областях, касающихся благосостояния заинтересованных сторон (Всеобщая декларация прав человека ООН, стандарты МОТ, экологические стандарты и т.п.)	44	31
Национальные и региональные законодательные нормы (Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Закон о защите прав потребителей и т.п.)	50	36
Международные этические стандарты ведения бизнеса (Глобальный договор ООН, Принципы Салливана и др.)	44	31
Стандарты составления нефинансовой отчетности (GRI, A1000 и др.)	53	38
Показатели, используемые компаниями, лидирующими в области КСО, получившими премии за лучшие нефинансовые отчеты (бенчмаркинг)	47	33
Показатели, используемые компаниями данной отрасли	25	18
Собственные показатели	59	42

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

Степень вовлеченности компаний-респондентов в подготовку публичной нефинансовой и интегрированной отчетности устойчиво возрастает, хотя темпы этого роста относительно невелики. Подобную отчетность регулярно готовят 36 компаний респондентов (80% общей выборки), а еще пять компаний (11%) планируют представить в ближайшем будущем. Для сравнения: в 2014 г. отдельные нефинансовые отчеты готовили 48% компаний-респондентов, а еще 27% готовили единые отчеты, содержащие финансовую и нефинансовую информацию. В 2008 г. о предоставлении регулярной нефинансовой отчетности сообщили 62% компаний-респондентов «Доклада о социальных инвестициях в России». В свою очередь, по данным 2019 г.

лишь три компании, принявшие участие в исследовании, не готовят и не планируют готовить публичную нефинансовую или интегрированную отчетность. Все они имеют опыт ведения корпоративной социальной деятельности не менее четырех лет; две из них относятся к сфере услуг и не готовят ежегодной финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами.

Анализ данных, представленных компаниями-респондентами, позволяет сформулировать ряд особенностей их нефинансовой и интегрированной отчетности, касающихся форм этой отчетности и направлений ее использования, а также применения компаниями релевантных международных стандартов.

Во-первых, компании-респонденты наглядно демонстрируют стремление к использованию актуальных форм отчетности (см. табл. 3.7.). Наиболее популярной формой является отчет в области устойчивого развития (20 отчетов, или 54%), тогда как на долю социальных и экологических отчетов приходится соответственно 22% и 5% общего массива отчетов. При этом одна компания выпускает как социальные, так и экологические отчеты. Что же касается интегрированной отчетности, то ее выпускают семь компаний-респондентов (19%), хотя в ряде случаев компании затруднялись в четкой типологизации подобных отчетов, интерпретируя их как «социальные» отчеты или «отчеты в области устойчивого развития»<sup>7</sup>. Показательно, что в 2014 г. лишь 26% представленных нефинансовых отчетов были идентифицированы компаниями-респондентами как «отчеты в области устойчивого развития», и только 4% как «интегрированные отчеты». Важно отметить, что переориентация компаний на отчеты в области устойчивого развития в некоторой степени зависит от их отраслевой принадлежности. Так, по данным 2019 г., эту форму отчетности использовали 54% компаний-респондентов сырьевого сектора, 43% — перерабатывающего сектора и 41% — сферы услуг.

**Таблица 3.7.**  
**Формы нефинансовой и интегрированной отчетности компаний-респондентов**

Отчеты компаний-респондентов	%
Отчет в области устойчивого развития	54
Социальный отчет	22
Экологический отчет	5
Интегрированный отчет	19
ВСЕГО	100

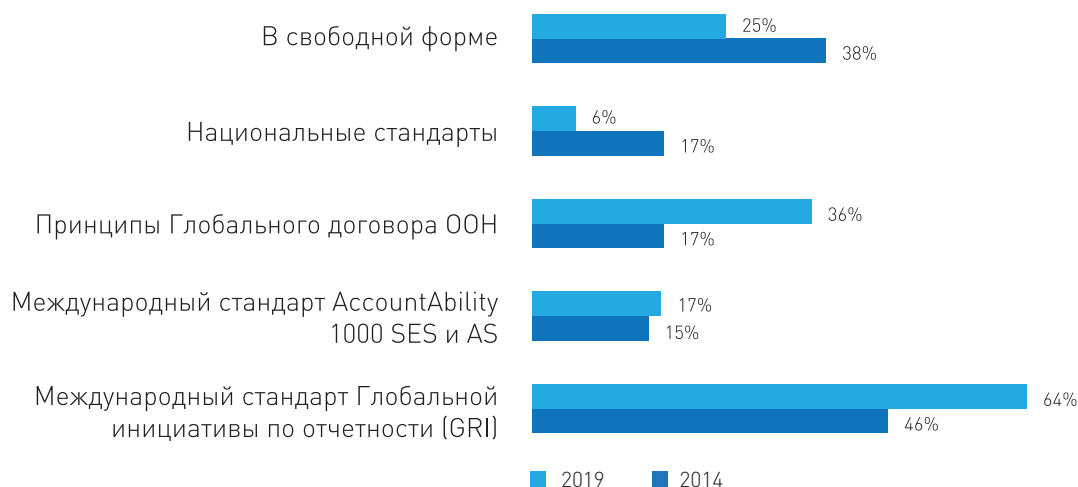
Во-вторых, компании более последовательно обращаются к стандартам и принципам подготовки нефинансовой и интегрированной отчетности, основанным на идеологии устойчивого развития (см. график 3.2.). С одной стороны, существенно возросла доля компаний-респондентов, ориентирующихся на международный стандарт Глобальной инициативы по отчетности GRI и на Принципы Глобального договора (64% и 36% компаний-респондентов в 2019 г. против 46% и 17% в 2014 г.). С другой стороны, существенно (с 38% в 2014 г. до 25% в 2019 г.) снизилась доля

<sup>7</sup> В качестве дополнительного критерия при определении формы отчетов была использована классификация, представленная в Национальном регистре нефинансовых отчетов Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП).

компаний, ориентирующихся на «свободную форму» подачи информации, нередко позволяющую представить корпоративную социальную деятельность в выгодном свете, но ограничивающих возможности использования отчета как управленческого инструмента и «вырывающего» его из глобальной повестки устойчивого развития. Стоит, впрочем, отметить, что только одна компания (!) сослалась на использование Международного стандарта по интегрированной отчетности IIRC, что свидетельствует о сложности развития этой формы отчетности в Российской Федерации.

### График 3.2.

Стандарты и принципы подготовки нефинансовой и интегрированной отчетности



Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.

Что же касается отраслевых особенностей обращения компаний-респондентов к стандартам и принципам подготовки нефинансовой и интегрированной отчетности, то они в целом подтверждают большую погруженность компаний отраслевого сектора в проблематику устойчивого развития (см. табл. 3.8.). Прежде всего, стоит отметить, что 85% компаний-респондентов, относящихся к данному сектору, ориентируются на международный стандарт Глобальной инициативы по отчетности (GRI), а 38% — на Принципы Глобального договора ООН. Для компаний, представляющих перерабатывающий сектор, соответствующие доли составили 30% и 10%, но именно эти компании, в силу разнообразия их бизнес-процессов, в наибольшей степени использовали составление отчетов в свободной форме (50% подвыборки). В свою очередь, компании сферы услуг преимущественно (54% подвыборки) ориентировались на принципы Глобального договора ООН, хотя доля компаний, использующих международный стандарт Глобальной инициативы по отчетности GRI, составила лишь 23%.

В-третьих, компании-респонденты повышают эффективность использования управленческого потенциала нефинансовых и интегрированных отчетов (см. график 3.3.). С одной стороны, минимальные различия в данных 2014 г. и 2019 г. о предоставлении отчетов акционерам и инвесторам, а также иным внешним заинтересованным сторонам можно объяснить изменением выборки и даже статистической погрешностью. В то же время, если в 2014 г. 41% компаний-респондентов, предоставляющих нефинансовые и интегрированные отчеты, готовили более

подробные версии для внутреннего пользования, то в 2019 г. доля таких компаний составила лишь 33%. Эти данные косвенно свидетельствуют об общем повышении качества отчетов и корректности содержащейся в них информации. При этом 58% компаний-респондентов используют отчетность в коммуникациях с сотрудниками (в 2014 г. данный вариант ответа в анкете отсутствовал). С другой стороны, исследование демонстрирует существенные изменения в использовании отчетности для повышения эффективности корпоративной социальной деятельности. Так, 24% компаний-респондентов используют отчетность для корректировки направлений и объема социального инвестирования на следующий отчетный период (в 2014 г. — 12%); а 33% — для анализа эффективности социальных инвестиций (16% в 2014 г.).

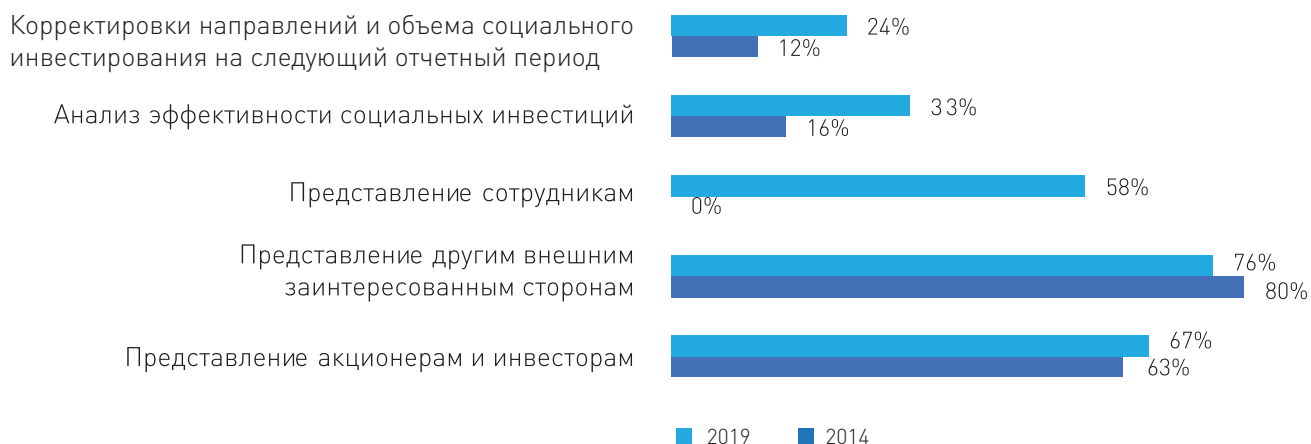
**Таблица 3.8.**  
**Стандарты и принципы подготовки нефинансовой и интегрированной отчетности компаний-респондентов, по секторам экономики**

Стандарты и принципы подготовки	Сектор экономики		
	Сырьевой сектор	Перерабатывающий сектор	Сфера услуг
	%	%	%
Международный стандарт Глобальной инициативы по отчетности (GRI)	85	30	23
Международный стандарт AccountAbility 1000 SES и AS	15	—	31
Принципы Глобального договора ООН	38	10	54
Национальные стандарты	8	—	8
В свободной форме	8	50	15

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта.

**График 3.3.**

Направления использования нефинансовой и интегрированной отчетности



Показательно также, что отмеченные изменения в разной степени проявляются в отраслевых группах компаний-респондентов (см. табл. 3.9.). В частности, использование отчетности для корректировки направлений и объема социального инвестирования на следующий отчетный период в наибольшей степени (58% компаний-респондентов) характерно среди компаний сырьевого сектора; для анализа эффективности социальных инвестиций и предоставления «другим» заинтересованным сторонам — среди компаний сырьевого и перерабатывающего секторов (по 50% и 100% компаний отраслевых групп соответственно); для предоставления акционерам и инвесторам — в компаниях сферы услуг (92% подвыборки). Таким образом, предположение о лидерстве компаний сырьевого сектора получает дополнительное подтверждение.

**Таблица 3.9.**  
**Направления использования нефинансовой и интегрированной отчетности компаниями-респондентами, по секторам экономики**

Использование нефинансовой и интегрированной отчетности	Сектор экономики		
	Сырьевой сектор	Перерабатывающий сектор	Сфера услуг
	%	%	%
Представление акционерам и инвесторам	83	70	92
Представление другим внешним заинтересованным сторонам	100	100	85
Представление сотрудникам	92	80	46
Анализ эффективности социальных инвестиций	50	50	31
Корректировки направлений и объема социального инвестирования на следующий отчетный период	58	40	0

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта.

Таким образом, можно прийти к выводу, что в компаниях-респондентах осуществляется трансформация системы корпоративной социальной деятельности в направлении актуальных моделей корпоративной устойчивости. Анализ изменений, происходящих в «принципах», «процессах» и «результатах», позволяет судить о формировании группы компаний-лидеров, в целом соответствующих модели «корпоративной устойчивости 2.0» и демонстрирующих потенциал перехода к модели «корпоративной устойчивости 3.0». В свою очередь, более широкий охват компаний происходящей трансформацией, равно как и ее ускорение, требуют дополнительных усилий на всех уровнях внутри- и межсекторных взаимодействий.

## ГЛАВА 4. ИНДЕКС СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

В предыдущих релизах «Доклада о социальных инвестициях в России» проводился расчет двух групп индексов социальных инвестиций — количественного и качественного характера (методику измерения индекса социальных инвестиций см. в Приложении 3).

**Количественная группа** включала 1) индекс удельных социальных инвестиций, представляющий собой величину социальных инвестиций компаний, приходящуюся на одного работника; 2) отношение объема социальных инвестиций компаний к суммарному объему их продаж и 3) отношение объема социальных инвестиций компаний к суммарному объему их прибыли (до налогообложения).

Специфика собранных в рамках текущего исследования данных не позволяет рассчитать указанные индексы в силу того, что лишь небольшая часть респондентов сочла возможным привести необходимые цифры. В частности, только 12 компаний-респондентов привели точные данные об объеме продаж и полученной прибыли, 13 респондентов указали конкретные показатели объема социальных инвестиций. Соответственно, расчет количественных индексов для ограниченного набора компаний иллюстрировал бы частные случаи, а не тенденции.

Представленные компаниями-респондентами данные позволяют, впрочем, констатировать, что в условиях сложной политико-экономической ситуации 2014–2019 гг. 42% компаний-респондентов сохранили прежний объем социальных инвестиций, 11% — изменили его в сторону уменьшения, а 40% даже увеличили. При этом причины изменений были весьма разнообразны (см. табл. 4.1.). Показательно, что лишь 7% компаний-респондентов сослались на финансовые сложности в рамках осуществления основной деятельности. В свою очередь, важнейшие причины носят ярко выраженный стратегический характер: 27% компаний-респондентов отметили изменение приоритетов в отношении направлений социальных инвестиций, а 22% — изменение корпоративной стратегии и/или изменение стратегии в области КСО и устойчивого развития.

**Таблица 4.1.**  
**Основные причины изменения объема корпоративных социальных инвестиций компаний-респондентов в 2014–2019 гг.**

Причины	%
Финансовые сложности в рамках осуществления основной деятельности	7
Изменение корпоративной стратегии / стратегии корпоративной социальной деятельности	22
Изменение приоритетов компании в отношении направлений социальных инвестиций	27
Изменение ожиданий заинтересованных сторон	13
Изменение степени остроты тех или иных социальных проблем	16
Другое	16

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.



**Качественный индекс социальных инвестиций** был создан с целью определить степень полноты и комплексности корпоративной социальной деятельности компаний. Качественный индекс призван показать, каким образом выстраивается процесс социального инвестирования внутри компаний, насколько глубоко принципы КСО интегрированы в стратегию бизнеса и оперативную деятельность. В предыдущих версиях доклада качественный индекс строился на учете трех групп критериев: 1) институциональное оформление социальной политики компании; 2) развитость системы учета социальных мероприятий и 3) степень комплексности реализуемых социальных инвестиций.

**Первая группа** — институциональное оформление социальной политики компании — включает следующие критерии:

1. 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);
2. наличие связи стратегии КСО и корпоративной стратегии;
3. наличие подразделения, отвечающего за реализацию стратегии в области КСО;
4. наличие критериев выбора направлений корпоративных социальных инвестиций.

**Вторая группа** — развитость системы учета социальных мероприятий — включает такие критерии, как:

1. наличие ежегодных финансовых отчетов, подготовленных в соответствии с международными стандартами;
2. наличие регулярной нефинансовой отчетности (социальной, экологической или в области устойчивого развития);
3. подготовка нефинансовой отчетности в соответствии с международными стандартами;
4. проведение оценки эффективности осуществляемых корпоративных социальных инвестиций;
5. отслеживание непосредственного и отложенного эффекта социальных инвестиций.

**Третья группа** — степень комплексности реализуемых социальных инвестиций — подразумевает учет затрат компаний по шести направлениям:

1. развитие персонала;
2. охрана здоровья и безопасные условия труда персонала;
3. добросовестная деловая практика в отношении потребителей;
4. добросовестная деловая практика в отношении поставщиков и иных деловых партнеров;
5. поддержка местного сообщества;
6. природоохранная деятельность и ресурсосбережение.

Частные качественные индексы по первой группе критериев — институциональное оформление социальной политики компании — выглядят следующим образом:

1. 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) — 91%;
2. наличие связи стратегии КСО и корпоративной стратегии — 86,6%;
3. наличие подразделения, отвечающего за реализацию стратегии в области КСО — 80%;
4. наличие критериев выбора направлений корпоративных социальных инвестиций — 82,8%.

Интегральный индекс по первой группе составляет 85,1%, что является достаточно высоким показателем, демонстрирующим хороший уровень планирования и институционального оформления корпоративной социальной деятельности в компаниях, участвовавших в исследовании. Показательно то, что данный результат практически совпадает с полученными в исследованиях 2004, 2008 и 2014 гг. — 87%, 87% и 83% соответственно.

Расчет индексов второй группы — развитость системы учета социальных мероприятий — дал следующие результаты:

1. наличие ежегодных финансовых отчетов, подготовленных в соответствии с международными стандартами, — 86,6%;
2. наличие регулярной нефинансовой отчетности (социальной, экологической или в области устойчивого развития) — 80%;
3. подготовка нефинансовой отчетности в соответствии с международными стандартами — 53,3%;
4. проведение оценки эффективности осуществляемых корпоративных социальных инвестиций — 64,4%;
5. отслеживание непосредственного и отложенного эффекта социальных инвестиций — 40%.

Интегральный индекс по второй группе составляет 64,86%. Очевидно, что основными зонами развития здесь является повышение уровня интеграции международных стандартов в процесс подготовки нефинансовой отчетности, а также вовлеченности и качества оценки эффективности корпоративных социальных инвестиций. В исследованиях 2004, 2008 и 2014 гг. индекс по второй группе составил 52%, 52% и 71% соответственно. Выявленные изменения незначительны и скорее всего продиктованы флуктуациями выборки, т.е. значимого прогресса не наблюдается.

Ответ на вопрос о наличии инвестиций в рамках шести направлений третьей группы дали только 25 компаний-респондентов из 45. Поэтому расчет индекса для всей выборки компаний не представляется возможным. По малой выборке в 25 компаний данные выглядят следующим образом:

1. развитие персонала — 60%;
2. охрана здоровья и безопасные условия труда персонала — 52%;
3. добросовестная деловая практика в отношении потребителей — 8%;
4. добросовестная деловая практика в отношении поставщиков и иных деловых партнеров — 12%;
5. поддержка местного сообщества — 72%;
6. природоохранная деятельность и ресурсосбережение — 60%.

В силу недостаточности данных по третьей группе критериев интегральный качественный индекс в текущем исследовании рассчитывался по первым двум группам и составил 73,8%. В предыдущих исследованиях (с учетом третьей группы критериев) интегральный индекс имел следующие значения: 2004 г. — 73%, 2008 г. — 67%, 2014 г. — 73%. Интегральный индекс в очередной раз не продемонстрировал какой-либо динамики. Фактически компании, проявившие интерес к исследованию, демонстрируют тот же уровень полноты и комплексности корпоративной социальной деятельности компаний, который был достигнут в начале XX века.

**Таблица 4.2.**  
**Качественный индекс социальных инвестиций в 2004, 2008, 2014 и 2019 гг.**

Год измерения индекса	Институциональная база	Учетно-аналитическая база	Комплексность процесса	Интегральный качественный индекс
2004	87	52	80	73
2008	87	52	64	67
2014	83	71	65	73
2019	85	65	—	74

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Глоссарий к теме «Корпоративная социальная ответственность»

**Корпоративная социальная ответственность (КСО)** — это философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, компаниями и отдельными представителями бизнеса своей деятельности, направленной на удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон в целях устойчивого развития.

**Корпоративная социальная деятельность** — формирующаяся в процессе общественных взаимодействий компании система принципов корпоративной социальной ответственности, основанных на этих принципах процессов социальной восприимчивости и их измеряемых результатов.

**Устойчивое развитие** — развитие, которое удовлетворяет потребностям настоящего времени, не ставя под сомнение возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности.

**Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)** — индивидуумы, организации или сообщества, влияющие на принятие управленческих решений в компании, будучи, в свою очередь, подвержены воздействию этих решений. Заинтересованные стороны подразделяются на «внутренние» (собственники, сотрудники) и «внешние» (потребители, поставщики и другие деловые партнеры, конкуренты, местные сообщества, органы государственного управления, некоммерческие и общественные организации, профессиональные объединения, активисты и СМИ).

**Корпоративные социальные инвестиции** — материальные, технологические, управленческие, финансовые и иные ресурсы компании, направляемые на достижение целей устойчивого развития, подразумевающие создание ценности для бизнеса и общества в целом.

**Корпоративные социальные программы** — добровольно осуществляемая компанией деятельность в экономической, социальной и экологической сферах, направленная на удовлетворение соответствующих ожиданий «внутренних» и «внешних» заинтересованных сторон.

**«Разделяемая (общая)» ценность** — достигнутое в результате осуществления корпоративных социальных инвестиций повышение конкурентоспособности компании, сопровождаемое улучшением социально-экономических и/или экологических условий на территории ее присутствия, удовлетворяющим соответствующим ожиданиям заинтересованных сторон.

## Приложение 2

### Методология исследования и характеристика выборки

Сбор данных для подготовки «Доклада о социальных инвестициях в России — 2019: к трансформации бизнеса в интересах устойчивого развития» традиционно проводился путем стандартизированного опроса методом заочного анкетирования.

Компаниям-респондентам была предложена анкета, состоящая из 72 закрытых, полуоткрытых и открытых вопросов, сгруппированных в следующие разделы:

1. **Общая информация о компании:** вопросы о форме собственности, отраслевой принадлежности, основных финансовых показателях, численности персонала.
2. **Общая информация о корпоративной социальной деятельности компании:** вопросы о принятой в компании терминологии, взаимодействии с заинтересованными сторонами, используемых международных стандартах, этическом кодексе и принципах поведения, участии в бизнес-ассоциациях, финансовой и нефинансовой отчетности.
3. **Сводная характеристика стратегии в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития:** вопросы о цели реализации стратегии, документации, субъектах управления и ответственных подразделениях, связи с доходностью, интеграции Целей устойчивого развития ООН, корпоративных социальных инвестициях и оценке их эффективности, организации тренингов, благотворительной деятельности.
4. **Количественные показатели расходов на корпоративные социальные программы**

Набор вариантов для большинства закрытых вопросов был сформулирован в виде номинальной шкалы с возможностью выбора одного или нескольких вариантов ответа. Вопросы, посвященные финансовым показателям, были сформулированы в виде интервальной шкалы. Большая часть вопросов подразумевала возможность расширенного ответа либо дополнения предложенного набора ответов. По сравнению с исследованием, ставшим основой для «Доклада о социальных инвестициях — 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества», анкета была расширена на 21 вопрос. В частности, содержание анкеты было актуализировано добавлением серии вопросов об интеграции в стратегии и практики Целей устойчивого развития ООН.

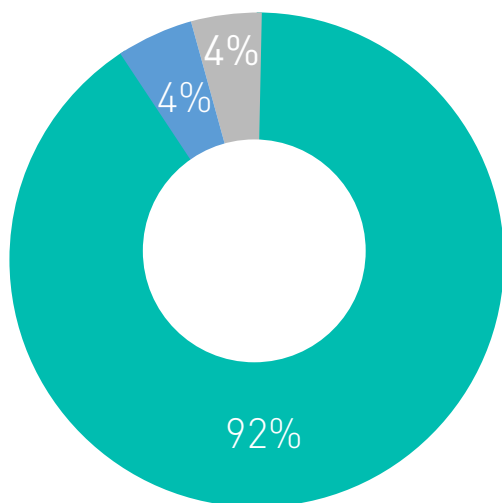
Анкета была размещена в электронном виде на сайте Ассоциации менеджеров в открытом доступе. Выборка строилась как доступная, что формально явилось ограничением ее репрезентативности. Тем не менее, к участию в исследовании традиционно были специально приглашены компании — отраслевые лидеры в области корпоративной социальной ответственности, публично декларирующие результаты своей деятельности в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, в том числе:

- участники исследований в рамках подготовки предыдущих релизов «Доклада о социальных инвестициях в России»;
- члены Комитета по корпоративной социальной ответственности и участники профильных мероприятий Ассоциации Менеджеров, в т.ч. участники проекта People Investor.

В исследовании приняли участие 45 компаний как российского происхождения, так и созданных международными организациями в Российской Федерации (см. Приложение 4). Поскольку при подготовке доклада традиционно используется формат открытого доступа, показатель «процента ответивших» (response rate) не может быть корректно использован для оценки эффективности анкетирования. Однако необходимо отметить, что несмотря на широкое развитие практики ответственного ведения бизнеса в Российской Федерации, количество компаний, готовых представить информацию для подготовки «Доклада о социальных инвестициях в России», устойчиво снижается. В 2008 г. таких компаний оказалось 102, в 2014 — 60.

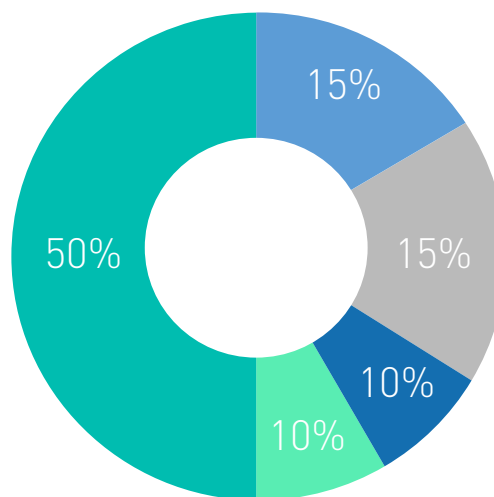
Из 45 компаний-респондентов 41 (92%) является частной, две находятся в государственной собственности и еще две отметили форму собственности как смешанную. При этом 13 (29%) компаний-респондентов работают в сырьевых отраслях (топливно-энергетический комплекс, черная и цветная металлургия, добыча драгоценных металлов и алмазов, горнохимическая промышленность); 14 (31%) — в перерабатывающей сфере (машиностроение, производство потребительских товаров, строительство, химическая промышленность) и 17 (38%) — в сфере услуг (финансовый сектор, информационные технологии, связь и телекоммуникации, сервис, профессиональные услуги, торговля, транспорт). Подобное разделение использовалось и в предыдущих релизах «Доклада о социальных инвестициях в России», что позволяет проводить некоторые отраслевые сравнения. Очевидно, впрочем, что это разделение является условным, поскольку многие компании вертикально интегрированы и представлены во всех трех сферах, что соответствует логике цепочек

**Форма собственности**



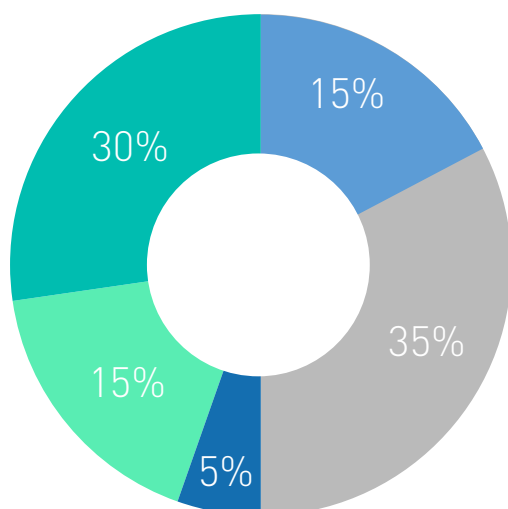
- Частная
- Государственная
- Смешанная

**Распределение компаний-респондентов, работающих в сырьевом секторе**



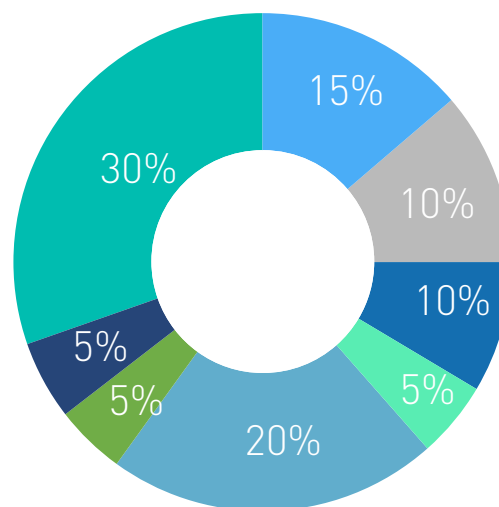
- Другое
- Топливный комплекс
- Цветная металлургия
- Черная металлургия
- Электроэнергетика

**Распределение компаний-респондентов, работающих в перерабатывающем секторе**



- Другое
- Машиностроение
- Производство потребительских товаров
- Строительство
- Химическая промышленность

**Распределение компаний-респондентов, работающих в сфере услуг**



- Другое
- Финансовый сектор
- Профессиональные услуги
- Информационные технологии
- Сервис
- Связь и телекоммуникации
- Торговля
- Транспорт

создания ценности. Такие компании традиционно отнесены к отраслям, определяющим основу их деятельности, отраженную в соответствующих классификаторах. В то же время, одним из респондентов выступила многоотраслевая группа компаний конгломератного типа, выделенная в отдельную группу.

Часть компаний-респондентов предпочла полностью или частично не раскрывать финансовые показатели деятельности. Частично собранные данные показали, что не менее 51% компаний оценивают валовый объем продаж товаров/услуг более чем в 50 млрд рублей и отчисляют в фонд оплаты труда более чем 1 млрд рублей; не менее 57% компаний отчитались о балансовой прибыли до уплаты налога на прибыль, процентов и амортизации (ЕБИТДА) в размере более чем 1 млрд рублей. Что касается количества наемных работников, то оно варьируется от 23 до 77,5 тысячи человек, причем лишь у четверти компаний работает менее 1000 человек. Приведенные характеристики указывают на то, что подавляющее большинство компаний, принявших участие в исследовании, относится к крупному бизнесу, что придает выборке свойства однородности и репрезентативности.

В выборке преобладают компании, имеющие долгосрочный (более 10 лет) и среднесрочный (4–6 и 7–9 лет) опыт развития корпоративной социальной деятельности. Соответственно, к «ветеранам» отечественной КСО можно отнести 35 компаний-респондентов (78%), равномерно распределенных по отраслевым группам. При

этом можно выделить определенные особенности отраслевых выборок. Так, среди компаний, представляющих сырьевую сферу, 85% ведут формализованную корпоративную социальную деятельность более 10 лет, а 15% — 7–9 лет. В свою очередь, среди компаний-респондентов сферы услуг распределение более равномерно: 3 компании (18%) ведут корпоративную социальную деятельность от 1 до 3 лет, а 2 компании (12%) — от 4 до 6 лет. Таким образом, можно предположить, что организация и управление корпоративной социальной деятельностью компаний-респондентов, представляющих сырьевой сектор, в большей степени отражают собственный опыт, подразумевающий наличие «траекторной зависимости».

Что же касается повторяемости участия в серии докладов о социальных инвестициях в России, в исследованиях по докладам 2014 и 2019 гг. приняли участие 35,5% компаний (16 из 45), в том числе ПАО «МегаФон», ООО «ИБМ Восточная Европа/Азия», ОАО «Северсталь», ООО «Нестле Россия», ЗАО «КПМГ», группа компаний «Аудэкс», аффилированные компании «Филип Моррис Интернэшл» в России, ООО «Юнилевер Русь», ОАО «МобильныеТелеСистемы», ООО «АВТОТОР Холдинг», «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.», ОАО «Объединенная компания РУСАЛ», «Дж.Т.И.Россия», ЗАОКБ«Ситибанк», ЗАО«ПрайсвогтерхаусКуперсРашаБ.В.», ООО «Пивоваренная компания "Балтика"». Как минимум во второй раз в серии исследований (2004, 2008, 2014 и 2019 гг.) приняли участие 51% компаний-респондентов 2019 года. Не менее чем в трех из четырех указанных исследований участвовали 15,5% текущих респондентов. Наконец, «Объединенная компания РУСАЛ» является респондентом исследований в рамках всех четырех докладов.

Таким образом, объектом исследования «Доклада о социальных инвестициях в России: к трансформации бизнеса в интересах устойчивого развития» выступили преимущественно крупные компании, позиционирующие себя в качестве социально-ответственных либо стремящиеся к подобному позиционированию. В силу вышеуказанных ограничений исследование не позволяет дать общую оценку состояния и перспектив развития корпоративной социальной деятельности в Российской Федерации, но традиционно претендует на анализ «лучших практик» в данной области.



## Приложение 3

### Методика измерения индекса социальных инвестиций российского бизнеса

В релизах «Доклада о социальных инвестициях в России» 2004, 2008 и 2014 гг. проводилась оценка количественного и качественного индексов социальных инвестиций. Количественный индекс социальных инвестиций, позволяющий оценить масштаб явления, традиционно рассчитывается в трех разновидностях:

- индекс удельных социальных инвестиций  $IL$ , представляющий собой величину социальных инвестиций рассмотренных нами российских компаний, приходящуюся на 1 работника (единица измерения — рубли). Формула данного индекса имеет следующий вид:

$$IL = \sum_{i=1}^n C_i / \sum_{i=1}^n L_i,$$

где  $C_i$  — объем социальных инвестиций  $i$ -й компании (включая добровольные и обязательные затраты на социальные программы);  $L_i$  — среднесписочная численность работников  $i$ -й компании;  $n$  — число компаний, участвующих в исследовании;

- отношение (доля) социальных инвестиций исследованных российских компаний к суммарному объему их продаж  $IS$  (единица измерения — проценты). Формула данного индекса имеет следующий вид:

$$IS = \left( \sum_{i=1}^n C_i / \sum_{i=1}^n S_i \right) 100\%,$$

где  $C_i$  — объем социальных инвестиций  $i$ -й компании;  $S_i$  — валовой объем продаж  $i$ -й компании;

- отношение (доля) социальных инвестиций обследованных российских компаний к суммарному объему их прибылей (до налогообложения)  $IP$  (единица измерения — проценты). Данный индекс определяется по аналогичной формуле:

$$IP = \left( \sum_{i=1}^n C_i / \sum_{i=1}^n P_i \right) 100\%,$$

где  $C_i$  — объем социальных инвестиций  $i$ -й компании;  $P_i$  — объем прибыли  $i$ -й компании до налогообложения.

Все три разновидности количественного индекса социальных инвестиций не являются нормируемыми и могут принимать любые положительные значения. Индексы являются монотонно возрастающими, т.е. чем больше величина индекса, тем выше социальная активность компании.

**Качественный индекс социальных инвестиций** призван оценить степень комплексности и полноты корпоративной социальной ответственности. Традиционно рассчитываются частные и общий качественные индексы социальных инвестиций:

- частный качественный индекс социальных инвестиций для  $j$ -го признака  $IK(j)$  показывает степень присутствия данного качественного признака в статистической выборке компаний-респондентов (единица измерения — проценты) и рассчитывается следующим образом:

$$IK(j) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_{ij} \right) 100\%,$$

где  $n$  — число компаний, участвующих в исследовании,  $j$  — один из признаков, описывающих различные аспекты внедрения принципов КСО;

- общий качественный индекс социальных инвестиций  $IK$  показывает уровень комплексности социальной деятельности исследуемой совокупности компаний (единица измерения — проценты) и рассчитывается следующим образом:

$$IK = \left( \frac{1}{nm} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m X_{ij} \right) 100\%,$$

где  $n$  — число компаний, участвующих в исследовании,  $j$  — один из признаков, описывающих различные аспекты внедрения принципов КСО,  $m$  — число признаков, характеризующих различные аспекты внедрения принципов КСО.

Все частные качественные индексы социальных инвестиций, а также общий интегральный качественный индекс пронормированы и могут принимать значения от 0 до 100%. Чем больше значение индекса, тем целостнее социальная политика компаний. Сравнение индексов для разных признаков позволяет выявить соответствующие узкие места, т.е. те признаки, которые представляют для компаний наибольшую проблему.

## Приложение 4

### Список компаний, принявших участие в исследовании

№	Организа- ционно-правовая форма (указан- ная компанией)	Компания	Участие в подготовке предыдущих релизов Доклада			
			2004 г.	2008 г.	2014 г.	2019 г.
1	ООО	«АВТОТОР Холдинг»			•	•
2	ПАО	«Акрон»				•
3	ПАО	«Акционерная финансовая корпорация «Система» (ПАО АФК «Система»)	•	•		•
4	ООО	«АЛЕР РУС»				•
5	ПАО	«АЛРОСА»	•	•		•
6	ООО	«Амвэй»				•
7	АО	«Апатит»				•
8	Группа компаний	«Аудэкс» (ООО «Аудэкс», ООО «АКК «Аудэкс», ООО «АКФ «Аудэкс»)			•	•
9	АО	«Бизнес-Недвижимость»				•
10	ЗАО	«Биокад»				•
11	ПАО	«ВымпелКом»	•			•
12	ПАО	«Горно-металлургическая компания «Норильский никель»	•	•		•
13	ООО	«ГфК-Русь»				•
14	ООО	«Дж.Т.И. Россия»			•	•
15	ООО	«ИБМ Восточная Европа/Азия»			•	•
16	ООО	«Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»				•
17	АО	«КПМГ»			•	•
18	ООО	«ЛокоТех»				•
19	ПАО	«МегаФон»			•	•
20	ПАО	«Микрон»				•
21	ПАО	«Мобильные ТелеСистемы»		•	•	•
22	Фонд региональных социальных программ	«Наше будущее»				•
23	ООО	«Нестле Россия»			•	•
24	Группа компаний	«Новард»				•

25	ООО	«Нордголд Менеджмент»				•
26	ПАО	«Объединенные машиностроительные заводы»				•
27	АО	«ОМК»		•		•
28	ООО	«Пивоваренная компания "Балтика"», часть Carlsberg Group		•	•	•
29		Polymetal		•		•
30	ЗАО	«ПрайсвотерхаусКуперс Раша Б.В.»			•	•
31	Государственная корпорация по атомной энергии	«Росатом»				•
32	Объединенная компания	РУСАЛ	•	•	•	•
33	Группа компаний	«Русские Башни»				•
34	Филиал компании	«Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.»			•	•
35	ПАО	«Северсталь»		•	•	•
36	АО	«Сибирская угольная энергетическая компания»		•		•
37	АО	«Сити-XXI век»				•
38	АО	КБ «Ситибанк»			•	•
39	ООО	«Т2 Мобайл»				•
40	АО	«Техснабэкспорт»				•
41	Аффилированные компании в России	«Филип Моррис Интернэшнл»			•	•
42	ООО	«Финансовые и бухгалтерские консультанты»				•
43	Филиал компании в городе Южно-Сахалинске	«Эксон Нефтегаз Лимитед» (Багамские острова)				•
44	ПАО	«Энел Россия»				•
45	ООО	«Юнилевер Русь»			•	•

## ОРГАНИЗАТОРЫ ПРОЕКТА



**Куратор проекта — Ковалёв Вадим**, первый заместитель исполнительного директора Ассоциации менеджеров



**Координатор проекта — Терентьева Юлия**, директор департамента исследований и аналитики Ассоциации менеджеров

**Ассоциация менеджеров** — одно из ведущих деловых объединений России, деятельность которого нацелена на профессиональное развитие сообщества менеджеров, укрепление стандартов социально ответственного ведения бизнеса, интеграцию России в глобальную экономику.

Ассоциация менеджеров основана в 1999 году как независимая экспертная площадка для выработки консолидированной позиции бизнеса по наиболее актуальным общественным и профессиональным задачам, которые стоят перед руководством крупных российских предприятий, обществом и властью. В 2019 году организация отмечает 20-летие своей жизнедеятельности.

### **Комитеты и Комиссии Ассоциации менеджеров**

Комитеты и комиссии Ассоциации Менеджеров — это 19 постоянно действующих экспертно-аналитических площадок по ключевым функциональным и отраслевым направлениям бизнеса. За время своего функционирования комитеты и комиссии внесли весомый вклад в разработку значительного количества нормативно-правовых актов, а также в создание среды, способствующей открытому диалогу органов государственной власти, некоммерческих организаций и бизнеса.

### **Проекты в области оценки профессиональной репутации**

Ассоциация менеджеров составляет независимый рейтинг «Топ-1000 российских менеджеров», который по праву является инструментом объективной оценки профессиональной репутации топ-менеджеров.

Ежегодно на протяжении 20 лет итоги рейтинга публикуются в печатной и онлайн-версии газеты «Коммерсантъ».

Рейтинг выявляет наиболее профессиональных управленцев России, лидеров в своих отраслях и функциональных направлениях.

Результаты рейтинга являются основой для определения номинантов Премии «Топ-1000 российских менеджеров», которая ежегодно вручается наиболее выдающимся представителям российского делового сообщества в 12 основных и нескольких специальных номинациях.

### **Проекты в сфере корпоративной социальной ответственности**

Среди знаковых инициатив Ассоциации менеджеров — конкурс и форум «People Investor: компании, инвестирующие в людей». С 2008 года конкурс продвигает лучшие практики в области управления человеческими ресурсами, корпоративной социальной ответственности, экологии и эффективных отношений с деловыми партнерами.

Одним из эффективных инструментов реализации концепции устойчивого развития компании является волонтерство. С 2011 года Ассоциация менеджеров проводит международный форум «Корпоративное волонтерство: бизнес и общество» в Москве, с 2016 года — и в Санкт-Петербурге, с 2019 года — в Краснодаре. Благодаря проекту компании имеют возможность изучить передовые отечественные и международные практики волонтерства, принять участие в мастер-классах и социальных акциях.

### **Проекты по взаимодействию с органами власти**

Ассоциация менеджеров специализируется на проведении деловых завтраков с губернаторами, тематических круглых столов с представителями законодательной и исполнительной власти.

Ассоциация менеджеров взаимодействует с Правительством РФ, Минэкономразвития РФ, Минпромторгом РФ, Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, ФАС России, ФТС России, Ростуризмом, Советом Федерации и Государственной Думой ФС РФ, Евразийской экономической комиссией, Общественной палатой РФ, Агентством стратегических инициатив, Внешэкономбанком, Российским экспортным центром, Фондом развития моногородов. Проводит исследования в интересах ведомств, оказывает экспертную поддержку при разработке проектов решений, обеспечивает взаимодействие органов власти и компаний-членов по вопросам государственной политики и совершенствования государственного регулирования экономической сферы.

## АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ



**Благов Юрий**, директор центра корпоративной социальной ответственности им. ПрайсвотерхаусКуперс, Институт «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета

Кандидат экономических наук. Автор более 50 научных работ. Руководитель авторских коллективов по подготовке «Доклада о социальных инвестициях в России» 2008, 2014 и 2019 гг. Член редакционных коллегий «Российского журнала менеджмента», журналов «Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия “Менеджмент”», Corporate Governance: The international journal of business in society, Journal of East European Management Studies (JEEMS). Член совета директоров ABIS — Академии бизнеса в обществе. Участник международной ассоциации лидеров бизнеса Caux Round Table. Председатель попечительского совета Благотворительного фонда «Рауль».

САЙТ

[goo.su/0MxW](http://goo.su/0MxW)

ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА

[blagov@gsom.spbu.ru](mailto:blagov@gsom.spbu.ru)



**Петрова-Савченко Анастасия**, старший преподаватель кафедры стратегического и международного менеджмента, Институт «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета

Кандидат экономических наук. Автор более 25 научных работ, эксперт в области оценки эффектов корпоративной социальной деятельности. Участник авторских коллективов по подготовке «Доклада о социальных инвестициях в России» 2008, 2014 и 2019 гг. Академический директор программы бакалавриата «Международный менеджмент» ВШМ СПбГУ. Член международной ассоциации исследователей в области социального предпринимательства EMES и альянса в области исследований корпоративной устойчивости ARCS.

САЙТ

[goo.su/0N3U](https://goo.su/0N3U)

ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА

[savchenko@gsom.spbu.ru](mailto:savchenko@gsom.spbu.ru)



## АКАДЕМИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР ПРОЕКТА



### **Высшая школа менеджмента**

Санкт-Петербургский  
государственный университет

**Институт «Высшая школа менеджмента»** Санкт-Петербургского государственного университета (ВШМ СПбГУ) — одно из 27 учебно-научных подразделений старейшего университета России. Здесь реализуется полный спектр дипломных программ в области менеджмента: бакалавриат, магистратура, аспирантура, MBA и Executive MBA, а также корпоративные программы повышения квалификации. ВШМ СПбГУ — признанный национальный лидер научных исследований в области менеджмента, осуществляемых шестью международными научно-исследовательскими центрами. ВШМ СПбГУ — первая в России и СНГ бизнес-школа, удостоенная престижной международной аккредитации EQUIS, единственный представитель отечественного бизнес-образования в международных рейтингах «Financial Times» — European Business School» (#59 в 2019 г.) и «Financial Times — Masters in Management» (#27 в 2019 г.).

## ПАРТНЕР ПРОЕКТА

# СИБУР

**СИБУР** — крупнейшая в России интегрированная нефтехимическая компания.

Группа производит и продает на российском и международном рынках нефтехимическую продукцию в 2 бизнес-сегментах:

- олефины и полиолефины (полипропилен, полиэтилен, БОПП и др.)
- пластики, эластомеры и промежуточные продукты (синтетические каучуки, пенополистирол, ПЭТ и др.).

Нефтехимические производства обеспечены преимущественно собственным сырьем, производимым сегментом газопереработки и инфраструктуры на основе закупаемых у нефтегазовых компаний побочных продуктов добычи нефти и газа.

СИБУР перерабатывает побочные продукты добычи нефти и газа и тем самым вносит вклад в снижение выбросов CO<sub>2</sub> от их сжигания. За 2018 год СИБУР переработал 22,3 млрд куб. м ПНГ, предотвратив выброс парниковых газов более чем на 72 млн тонн, что сопоставимо с годовым объемом выбросов CO<sub>2</sub> средней европейской страны.

Сотрудниками СИБУРа являются более 26 000 человек, которые вносят свой вклад в достижение успеха клиентов компании, представляющих химическую отрасль, FMCG-сектор, автомобильную индустрию, строительный, энергетический и другие сектора в 80 странах по всему миру.

**Контакты:**

г. Москва, ул. Бутырский Вал 68/70, стр. 4,5

офис 112, БЦ «Baker Plaza»

Тел.: +7 495 902 52 32

e-mail: [info@amr.ru](mailto:info@amr.ru)

[amr.ru](http://amr.ru)

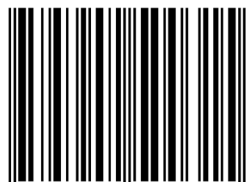


**Высшая школа  
менеджмента**

Санкт-Петербургский  
государственный университет

**СИБУР**

ISBN 978-5-902500-31-5



9 785902 500315