

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Высшая школа журналистики и прикладных коммуникаций

Факультет прикладных коммуникаций

На правах рукописи

Дудченко Яна Игоревна

**Российская практика корпоративной социальной ответственности
в сфере government relations**

Профиль магистратуры – «GR. Government relations. Связи с органами
государственной власти»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Научный руководитель –

доцент, кандидат философских наук,

Филатова Ольга Георгиевна

Кафедра связей с общественностью в политике

и государственном управлении

Очная форма обучения

Вх. № _____ от _____

Секретарь ГАК _____

Санкт-Петербург

2016

Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические подходы к формированию концепции корпоративной социальной ответственности. Специфика КСО в России.....	8
1.1. Корпоративная социальная ответственность: определение, история развития, стандарты, российская практика.....	8
1.2. Социальные инвестиции как наиболее развитая форма корпоративной социальной ответственности.....	27
1.3. Особенности реализации корпоративных социальных проектов в России.....	43
Глава 2. Развитие корпоративной социальной ответственности в России как инструмента взаимодействия с органами государственной власти.....	61
2.1. Корпоративная социальная ответственность как PR- и GR-инструмент бизнеса.....	61
2.2. Направления корпоративной социальной ответственности российских компаний: кейс-стади.....	74
2.3. Восприятие корпоративной социальной ответственности практикующими GR-специалистами.....	90
Заключение.....	104
Список литературы.....	106
Приложение 1. Сравнительная таблица моделей корпоративной социальной ответственности в Европе, США и России.....	113
Приложение 2. Сравнительная таблица характеристик корпоративной социальной ответственности в ЕС и России.....	115
Приложение 3. Сравнительная таблица благотворительности и социальных инвестиций.....	117

Приложение 4. Ведущие российские компании в области корпоративной социальной ответственности.....	118
Приложение 5. Механизмы коммуникации с заинтересованными сторонами.....	119
Приложение 6. Форма для проведения экспертного интервью.....	120

Введение

Концепция корпоративной социальной ответственности (КСО) сейчас набирает особенную популярность. Она подразумевает добровольное участие компаний в формировании и развитии социального сектора.

Несмотря на достаточно глубокую изученность корпоративной социальной ответственности, всё ещё существуют аспекты этого феномена, требующие дополнительных исследований. На наш взгляд, одним из таких аспектов является изучение КСО как инструмента government relations (GR), то есть способа взаимодействия с органами государственной власти.

Взаимная заинтересованность органов государственной власти, общественных организаций и бизнес-сообщества в выстраивании долгосрочных отношений обуславливает необходимость изучения современных процессов в менеджменте government relations. Несмотря на высокую востребованность GR, эта область коммуникаций мало изучена. Построение эффективных коммуникации с государством – одна из важнейших задач, стоящих перед бизнесом. Выбор правильных инструментов взаимодействия зачастую обуславливает успех той или иной инициативы компании, поэтому их исследование является одной из важнейших задач любого GR-специалиста. Корпоративная социальная ответственность компаний как раз может являться одним из стратегических способов такого рода взаимодействия. Именно поэтому новые теоретические разработки в этой сфере как никогда **актуальны**.

Тема корпоративной социальной ответственности хорошо **научно разработана** в теоретических работах российских и зарубежных исследователей. Если за рубежом эта тема является популярной для обсуждения уже на протяжении почти полувека, в России большинство работ начали появляться в начале 2000-х. Тема же GR-технологий и теории связей с органами государственной научно не так разработана, сравнительно недавно начали появляться первые фундаментальные работы по этому направлению.

Поскольку нашей задачей стоит описание российской практики корпоративной социальной ответственности, то основными теоретическими источниками стали работы отечественных авторов. Для исследования темы корпоративной социальной ответственности мы опирались на работы Г.Л. Тульчинского, Ю.Е. Благова, Л.М., Симонова, О.П. Аникиевой и Л.А. Бердина, О.Л. Галочкиной, М.Г. Лабаджян, А.Ю. Каспарова и многих других. Описывая GR-процессы, мы преимущественно использовали учебник «GR: теория и практика» под редакцией И.Е. Минтусова и О.Г. Филатовой.

Объектом данной магистерской диссертации является феномен корпоративной социальной ответственности бизнеса, а её **предметом** – корпоративная социальная ответственность как GR-инструмент российских компаний.

Цель данной работы – выявить основные принципы функционирования корпоративной социальной ответственности в сфере government relations в России.

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) Дать определение корпоративной социальной ответственности, описать основные механизмы и принципы функционирования данного феномена.
- 2) Проанализировать феномен социальных инвестиций, выявить существенные различия между понятиями «корпоративная социальная ответственность» и «социальные инвестиции».
- 3) Провести анализ российской практики корпоративной социальной ответственности, выявить характерные особенности КСО в России.
- 4) Описать теоретические подходы к использованию корпоративной социальной ответственности как инструмента бизнеса.
- 5) Исследовать практические примеры использования КСО российскими компаниями, выявить наиболее эффективные как GR-инструменты направления социальных проектов

- 6) Выявить восприятие КСО как инструмента взаимодействия с органами государственной власти среди практикующих специалистов.

В ходе написания магистерской диссертации был использован **комплекс научных методов**: описательный, дедуктивный, классификационный, аналитический, изучение вторичных источников, экспертное интервью. **Эмпирическую базу исследования** составили результаты экспертных интервью с практикующими специалистами, социальные отчёты компании, публикации в СМИ, а также данные с официальных сайтов компаний.

Положения, выносимые на защиту:

1) Корпоративная социальная ответственность носит уникальный характер функционирования в России, что обусловлено историческим развитием нашего государства.

2) КСО рассматривается российскими компаниями не с точки зрения благотворительности, а с позиции социальных инвестиций и потенциальных нематериальных дивидендов с реализованных проектов.

3) В России государство может являться инициатором социальных инициатив для компании, предлагая те или иные проекты для поддержки и реализации.

4) Корпоративная социальная ответственность является эффективным инструментом взаимодействия с органами государственной власти в России.

5) Наиболее эффективными проектами для использования корпоративной социальной ответственности как инструмента GR являются программы в области защиты экологии и поддержки образования.

Структура магистерской диссертации обусловлена её целями и задачами. Первая глава диссертации посвящена изучению корпоративной социальной ответственности и состоит из 3 параграфов. В первом параграфе мы рассматриваем феномен корпоративной социальной ответственности, во втором – исследуем социальные инвестиции и их отличие от КСО. Третий

параграф описывает российскую практику КСО. Во второй главе мы изучаем КСО как инструмент бизнеса, в первую очередь, как GR-технологию. В первом параграфе мы анализируем теоретические работы по этой теме, во-втором – исследуем практические кейсы российских компаний, а третий параграф посвящен анализу восприятия КСО практикующими специалистами.

Глава 1. Теоретические подходы к формированию концепции корпоративной социальной ответственности

Тема корпоративной социальной ответственности достаточно хорошо разработана: существует несколько подходов к определению данного феномена, множество теорий и классификаций, описывающих процесс функционирования КСО в бизнесе. Однако несмотря на это, КСО в России по-прежнему развито на недостаточном уровне: российские компании по-разному интегрируют социальную ответственность в свои деловые практики, зачастую делая это не осознанно и бессистемно.

Первая глава данного исследования полностью посвящена изучению феномена корпоративной социальной ответственности. Для этого мы рассмотрим теоретические подходы к корпоративной социальной ответственности и социальным инвестициям (как частным случаям КСО), а также опишем и проанализируем российскую практику корпоративной социальной ответственности.

1.1. Корпоративная социальная ответственность: определение, история развития, стандарты, российская практика

Несмотря на то, что активное обсуждение концепций корпоративной социальной ответственности (КСО) ведётся с середины прошлого века, на сегодняшний момент существует множество подходов к определению понятия данного феномена.

Теория Г. Боуэна положила начало всей литературе о корпоративной социальной ответственности бизнеса. Боуэн считает, что КСО заключается в проведении такой политики компании, которая бы коррелировала с ценностями общества¹. По мнению Г. Боуэна, КСО призвана помогать

¹Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper, 1953. P.6.

бизнесу участвовать в формировании ценностей общества, а не только их отражать.

В 1975 году К. Девис и Р. Бломстром определили корпоративную социальную ответственность как обязанность компаний осуществлять свою деятельность таким образом, чтобы не только извлекать выгоду из реализуемых действий, но и защищать общественное благо².

Л. Холм и Р. Ваттс в своих работах используют следующее определение: корпоративная социальная ответственность – это «продолжительное стремление бизнеса к этическому поведению, внесению вклада в экономическое развитие, повышению качества жизни работников, их семей и местного сообщества в целом».³

Т. Китчин пишет, что КСО – это добрая воля компании по совершенствованию социальной, экономической, экологической и других сфер общества, взаимосвязанная с текущей деятельностью бизнеса и входящая в определенный законодательством минимум⁴.

В соответствии с международным стандартом ISO 26000 КСО — это «ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях»⁵.

² Davis K., Blomstrom R. Business and Society: Environment and Responsibility. McGraw-Hill Book Company, 1975. P. 23

³ Holme R., Watts P. Corporate social responsibility: making good business sense. World Business Council for Sustainable Development, 2000 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.wbcsd.org/web/publications/csr2000.pdf> (дата обращения: 24.12.2015)

⁴ Китчин Т. Корпоративная социальная ответственность: в фокусе бренд. Менеджмент сегодня. – М. 2003, № 5. С. 24

⁵ Стандарт ISO 26000:2010 [Электронный ресурс] URL: http://spbtpp.ru/files/doc/protivkorr/law_national_standart.pdf (Дата обращения: 23.12.2015)

Ученые петербургской школы PR формулируют определение следующим образом: «КСО – это ответственность компании перед всеми людьми и организациями, с которыми она сталкивается в процессе деятельности, это добровольный вклад бизнеса в общественное развитие через социальные инвестиции»⁶.

По мнению исследователя А. Кэрролла, КСО – это многоуровневое явление, которое может быть отражено в виде пирамиды (см. рис. 1)⁷.



Рис. 1

Под экономической ответственностью в данном случае А. Кэрролл понимает базовую функцию любой компании – удовлетворение потребности потребителя и последующее извлечение прибыли из деятельности организации. Правовая ответственность определяется законопослушностью бизнеса и соблюдением им закрепленных правовых норм, а этическая, в свою очередь, подразумевает соответствие практики ведения бизнеса существующим в обществе нормам морали. Филантропическая ответственность требует от компании добровольную реализацию проектов, направленных на развитие благосостояние общества. Таким образом, А. Кэрролл приходит к выводу, что КСО – «обязательство бизнеса осуществлять добровольный вклад в развитие общества, включая социальную, экономическую и экологическую сферы, принятое компанией сверх того, что

⁶ Кривоносов А.Д, Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью. М. СПб.: Питер, 2011. С. 361

⁷ Электронный журнал «Sustainable Business». [Электронный ресурс]. URL: <http://csrjournal.com/principy-korporativnoj-socialnoj-otvetstvennosti> (дата обращения: 23.12.2015)

требует закон и экономическая ситуация»⁸. Именно модель А. Кэролла во многом определила направление дальнейших исследований в области корпоративной социальной ответственности.

Г.Л. Тульчинский также предлагает представить модель КСО в виде пирамиды (см. рис. 2). В основании находятся задачи, направленные на оптимизацию бизнес-процессов, во втором блоке – различные партнёрские программы, а также нивелирование рисков, связанных с деятельностью организации, на вершине пирамиды – филантропия⁹.



Рис. 2

Несмотря на большое количество исследований, выступающих за необходимость внедрения социальных практик в деятельность организаций, у данных теорий были и свои противники, самым ярким из которых является нобелевский лауреат М. Фридман, который утверждал, что в условиях рыночной экономики перед компаниями стоит только одна социальная цель – управлять своими ресурсами и реализовывать свою деятельность для извлечения максимальных прибылей без нарушения правил свободной конкуренции¹⁰. М. Фридман писал, что концепция социальной

⁸Электронный журнал «Sustainable Business». [Электронный ресурс]. URL: <http://csrjournal.com/principy-korporativnoj-socialnoj-otvetstvennosti> (дата общения: 23.12.2015)

⁹Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие., СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2012. С.18.

¹⁰Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. — СПб.: СПбГУ, 2010.

ответственности может разрушить свободное общество, и им потенциально могут начать управлять бюрократические структуры¹¹.

Резюмируя многообразие подходов к определению корпоративной социальной ответственности, Ю.Е. Благов предлагает представить все существующие концепции в виде континуума: на одной стороне находятся авторы, предполагающие, что цель компании заключается в увеличении прибыли бизнеса, а функции по заботе о благосостоянии общества должны ложиться на плечи государства. С другой стороны – исследователи, считающие, что на основании общественного договора, компании также должны нести в себе комплекс социальных обязанностей¹².

История развития феномена корпоративной социальной ответственности трактуется исследователями одинаково и насчитывает три основных этапа¹³:

- 1) Первый этап (60-е – середина 70-х годов) характеризуется расцветом традиционных форм филантропии, где поддержка оказывалась преимущественно незащищённым слоям населения на основе личных предпочтений главы компании.
- 2) Второй этап (середина 70-х – начало 80-х годов) ознаменовался давлением общества и государства на компании, не желающие выполнять свои социальные функции по заботе о сотрудниках и развитии местного сообщества. Ключевая характеристика этого этапа – стремление компаний связать социальные проекты с текущими бизнес-задачами организации.
- 3) На третьем этапе (начиная с 1980-х) становится популярной концепция корпоративного гражданства, которая отражает совместные усилия

¹¹Перекрестов Д.Г., Поварич И.П., Шабашев В.А. «Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики» Издательство «Академия Естествознания», 2011 год., [Электронный ресурс] URL: <http://www.monographies.ru/139-4586> (дата обращения: 24.12.2015)

¹²Благов Ю.Е. «Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление» - Российский журнал менеджмента № 3, 2004. С. 20.

¹³Электронный журнал «Sustainable Business». [Электронный ресурс]. URL: <http://csrjournal.com/principy-korporativnoy-socialnoj-otvetstvennosti> (Дата обращения: 23.12.2015)

бизнеса, власти и некоммерческого сектора по решению стоящих социальных проблем. Бекманн и Пайс отмечают, что корпоративное гражданство состоит из двух основных элементов: внутренней порядковой ответственности (отвечающей, за отлаженные внутренние процессы компании) и внешней порядковой ответственности (призывающей быть в ответственности за всё общество, в целом)¹⁴.

КСО активно начала реализовываться с начала 1980-х годов¹⁵. Толчком к ее активному распространению послужил ряд политических и социально-экономических факторов: глобализация, развитие общественных организаций, развитие интернета и СМИ, увеличение законодательного регулирования, развитие среднего класса. Появление проектов в сфере корпоративно-социальной ответственности носило вынужденный характер и выглядело как давление власти на бизнес. В 1977 году в США был принят Community Reinvestment Act, в соответствии которому каждый банк должен был взять социальные обязательства по отношению к какой-либо территории и в конце года создать отчёт о реализованных инициативах. После этого правительство составляло рейтинг социально активных банков и публиковало этот рейтинг в СМИ. Потенциальные клиенты считали, что большая активность банка в социальной сфере свидетельствует о финансовой состоятельности института. В дальнейшем институт социальной ответственности стал распространяться и на другие отрасли бизнеса¹⁶.

Ассоциация менеджеров в своём исследовании не выделяла конкретные временные периоды использования того или иного вида корпоративно-социальной ответственности, а сфокусировалась на мотивации участия компаний в развитии общества. Исследователи из ассоциации менеджеров выделяют три уровня:

¹⁴Нагорнов А.В., Солнцева М.С. «Исследования социальной ответственности компании» - Журнал «Корпоративные финансы» № 2, 2007, С. 114.

¹⁵GR: теория и практика: учебник/под ред. И.Е. Минтусова, О.Г. Филатовой., СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2013. С.42

¹⁶Там же

- 1) Традиционный: основной мотивацией служит помощь людям, которая представлена в виде благотворительности или спонсорства, благополучатели определяются внутренними предпочтениями менеджмента компании, социальный эффект не измеряемый.
- 2) Стратегическая благотворительность: в качестве мотивации выступает стратегический интерес компании, который не имеет тесной связи с целями развития бизнеса. Критериями отбора финансируемых программ в данном случае будет являться социальная эффективность и нужды благополучателей, при этом связь с основной деятельностью компании может быть опосредована. Механизмами финансирования будут выступать пожертвования, спонсорство и грантовые программы.
- 3) Социальное инвестирование: мотивация заложена в долгосрочном интересе компании (совмещающий интереса бизнеса и общества). Критериев отбора проектов, на которые будут затрачены средства, в данном случае несколько: выгода для компании, потребности местного сообщества, и, конечно, социальная эффективность. Существует и связь с деятельностью компании: с внутрикорпоративными проектами – прямая, а с внешними – косвенно или в перспективе отсроченной выгоды. Социальный эффект будет измерим, но отложен по времени¹⁷.

Мнений, которые бы объясняли причины внедрения корпоративной социальной ответственности в компании, тоже среди исследователей несколько. Е. Гаррига и Д. Меле предлагают деление, базирующееся на социальных сферах¹⁸:

¹⁷Перекрестов Д.Г., Поварич И.П., Шабашев В.А. «Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики» Издательство «Академия Естествознания», 2011 год. [Электронный ресурс] URL: <http://www.monographies.ru/139-4586> (дата обращения 24.12.2016)

¹⁸Garriga E., Mele D. Corporate Responsibility Theories: Mapping the Territory // Journal of Business Ethics. 2004, №53. P.51.

- 1) Экономическая теория трактует корпоративную социальную ответственность с точки зрения решения экономических задач через повышения лояльности клиентов
- 2) Политический подход подразумевает, что КСО – это средство решения политических задач в обществе и/или политике
- 3) Интегративный подход рассматривает КСО как результат зависимости бизнеса от степени развития общества
- 4) Этические теории утверждают, что КСО – это моральные обязательства бизнеса перед обществом

Несмотря на то, что причины внедрения корпоративной социальной ответственности в компанию могут самые разнообразные, чаще всего внедрение корпоративной социальной ответственности связано с теми или иными группами интересов. Например, Т.В. Чубарова предлагает следующие концепции, определяющие приоритетные группы интересов:

1. Концепция акционеров, в соответствии с которой основной задачей бизнеса является извлечение наибольшей прибыли из деятельности организации. Соответственно, внедрение социальных проектов происходит с этой же целью – увеличение капитала владельцев бизнеса. В соответствии с данной концепцией, вопросами реализации социальных программ должно заниматься государство.
2. Концепция стейкхолдеров, которая подразумевает, что основной задачей бизнеса является удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон: акционеров, персонала, поставщиков, местных сообществ, потребителей, власти. Поэтому здесь внедрение КСО происходит на основе ценностей и принципов компании¹⁹.

Традиционно выделяется три модели корпоративно-социальной ответственности: американская, британская и модель континентальной Европы. Американская модель распространена в США, странах Латинской

¹⁹Чубарова Т.В. Социальная ответственность в рыночной экономике: работник, бизнес, государство. – СПб.: Нестор-История, 2011. С. 13.

Америки, англоязычных странах Африки. В данном случае государство минимально регулирует социальные проекты компаний, и бизнес, в свою очередь, самостоятельно выбирает вектор своего общественного вклада, основная ориентация - на развитие человеческого потенциала. Штрафы компании могут быть уменьшены или полностью обнулены, если компания реализовывает эффективные социальные проекты²⁰. Модель континентальной Европы характеризуется, во-первых, нацеленностью на извлечение прибыли из реализованных инициатив, во-вторых, спектр решаемых проблем лежит преимущественно в плоскости этических проблем, в-третьих, государство регулирует КСО через различные нормы и стандарты. Поэтому эту модель иногда называют моделью скрытого регулирования²¹. Британская модель представляет из себя своеобразный симбиоз из двух предыдущих: существует повышенный интерес СМИ к проблеме, бизнес является инициатором социальных практик, однако наблюдается влияние государства и общественных институтов²². В Великобритании существует позиция министра, который регулирует вопросы КСО, а в одной из крупнейших газет, «Таймс», еженедельно публикуется индекс социальной ответственности корпораций²³. Некоторые исследователи также выделяют японскую и канадскую модели. Для последней характерно внедрение стандартов качества рабочих мест, которые выступают «лицом компании»; безопасность на рабочем месте и здоровье сотрудников являются мерилем оценки деятельности фирмы. Японская модель ориентирована на внутренние, а не

²⁰ Кузнецова Н.В., Масленникова Е.В. «Модели корпоративно-социальной ответственности». Журнал «Вестник Томского государственного университета» № 4, 2013., С. 25

²¹ Симонова Л.М., Аникиева О.П., Бердина Л.А. «Модели корпоративной социальной ответственности». Журнал «Всероссийский журнал научных публикаций», №5, 2013., С. 29

²² Williams C., Aguilera R., «Corporate social responsibility in a comparative perspective» [Электронный ресурс]. URL: <https://business.illinois.edu/aguilera/pdf/Williams%20Aguilera%20OUPfinal%20dec%202006.pdf> (Дата обращения: 24.12.2015)

²³ Симонова Л.М., Аникиева О.П., Бердина Л.А. «Модели корпоративной социальной ответственности». Журнал «Всероссийский журнал научных публикаций», №5, 2013., С.

международные ценности. Основными темами поддержки являются развитие волонтерства, экология, бережное отношение к своей стране²⁴.

Л.М. Симонова, О.П. Аникиева, Л.А. Бердина составили таблицу для сравнения различных моделей КСО в России, США и Европе²⁵ (см. приложение 1). Исследователи использовали несколько параметров для сравнения. В первую очередь, ранжировались стейкхолдеры по степени важности: в Европе на первом месте находится персонал (государство вообще не указано в качестве основного стейкхолдера), в США – акционеры (государство как стейкхолдер находится на 4 позиции), в России первое место по важности как стейкхолдер занимает государство. Другим параметром для сравнения стали движущие силы развития КСО: Европе – это сами корпорации, НКО и государство, в США – государство, корпорации, НКО и сообщество, а в России – сами корпорации, государство, местная власть. Также исследователи анализировали роль некоммерческих организаций в реализации КСО: в Европе НКО многочисленны и разнообразны, в США они также многочисленны и разнообразны, но при этом обладают существенными финансовыми и материальными ресурсами, а в России на данный момент пока небольшое количество НКО, и они не так влиятельны. Последним параметром для сравнения стали тенденции социальной отчетности (СО). В Европе СО инициируется самим бизнесом, стандарты социальной СО хорошо адаптированы и широко применяются, СО ориентирована на всех. В США на данный момент складывается аналогичная ситуация: СО инициируется бизнесом, СО ориентирована в первую очередь на акционеров и потребителей компании. В России же наоборот – социальная отчетность находится на начальном этапе. Часто недопонимается как целостная система

²⁴Электронный журнал «Sustainable Business». [Электронный ресурс]. URL: <http://csrjournal.com/modeli-korporativnoj-socialnoj-otvetstvennosti> (Дата обращения: 24.12.2015)

²⁵Симонова Л.М., Аникиева О.П., Бердина Л.А. «Модели корпоративной социальной ответственности». Журнал «Всероссийский журнал научных публикаций», №5, 2013., С. 29

и недооценивается ее полезность в долгосрочной перспективе; СО, в основном, ориентирована на государство и на акционеров

Другое важное исследование, сопоставляющее модели корпоративной социальной ответственности в Европейском Союзе и России, было проведено А.И. Яровым (см. приложение 2)²⁶. А.И. Яровой сравнивает следующие характеристики корпоративной социальной ответственности в ЕС и России: предмет КСО, минимальный уровень КСО, логика КСО, масштаб и направление КСО, участие стейкхолдеров, нефинансовая отчётность, коммуникативная политика. Исследователь считает, что в Европе чётко определен предмет КСО, который характеризуется общественным консенсусом, минимальный уровень социальной ответственности компании задается директивами ЕС, а впоследствии конкретизируется на национальном уровне, КСО рациональна и системна, практика КСО соразмерна масштабам компании, широко развиты принципы социального партнёрств; очень развита нефинансовая отчётность. В России с корпоративной социальной ответственностью складывается иная ситуация: предмет КСО ситуационен, определен компанией или местными властями, также ситуационен и минимальный уровень КСО, существует жёсткая привязка к доходам и филантропии, КСО несоизмеримо масштабам компании (в обе стороны), уровень вовлечения стейкхолдеров низкий, и финансовая отчётность не развита.

Причины участия бизнеса в реализации социальных программ могут быть самые разные и зависят, в первую очередь, от целей и задач самой компании. Среди основных Д. Розенков выделяет следующие:

- 1) Административное давление властей
- 2) Инициатива руководителя предприятия
- 3) Стратегия расширения бизнеса

²⁶Информационно-аналитический портал Центр гуманитарных технологий [Электронный ресурс] URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2010/2596> (Дата обращения 12.01.2016)

- 4) Стремление дополнительно защитить бизнес в случае социальных потрясений
- 5) Страх менеджмента компании перед забастовками и протестами со стороны персонала
- 6) Деятельность профсоюзов и иных общественных организаций²⁷.

А. Барангов формирует иные причины мотивации предпринимателей вкладываться в реализацию социальных проектов, среди которых давление рынка и общества, а также внутренние предубеждения²⁸. С. Стрижов отмечает, что социальная ответственность приносит компаниям результат по многим направлениям, в том числе в росте имиджа, деловой репутации, капитализации, сплоченности трудового коллектива, повышения инвестиционной привлекательности²⁹.

Внедрение в практику компании корпоративно-социальной ответственности может помочь в привлечении профессионалов, снижении кадровой текучки, укреплении командного духа, повышении мотивации сотрудников через решение их социальных проблем³⁰.

До сих пор нет однозначно определенного субъекта КСО, например, в исследовании ФОМ выделены три подхода к этому вопросу. Первый подход подразумевает, что субъектом корпоративно-социальной ответственности могут быть только крупный бизнес, поскольку он обладает максимально обширной ресурсной и материальной базой (морализаторский подход). Представители формально-юридического подхода утверждают, что все субъекты бизнеса должны принимать участие в реализации социальных

²⁷ Перекрестов Д.Г., Поварич И.П., Шабашев В.А. «Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики» Издательство «Академия Естествознания», 2011 год. [Электронный ресурс] URL: <http://www.monographies.ru/139-4586> (Дата обращения: 24.12.2015)

²⁸ Там же

²⁹ Перекрестов Д.Г., Поварич И.П., Шабашев В.А. «Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики» Издательство «Академия Естествознания», 2011 год. [Электронный ресурс] URL: <http://www.monographies.ru/139-4586> (Дата обращения: 24.12.2015)

³⁰ Шура П. Социальный портрет бизнеса. Путеводитель по социальным программам российского бизнеса. – Альпина бизнес Букс, 2004. С.22.

проектов. Согласно духовно-нравственному подходу каждый индивид несёт персональную ответственность перед обществом и Богом³¹.

Существует большое количество вариаций, как и в какой форме может быть реализована корпоративная социальная ответственность. Самым полным, на наш взгляд, является следующий перечень:

- 1) Наличные денежные пожертвования – компании могут помогать благополучателю как напрямую, выделяя финансирование, так и опосредованно, через различные фонды. В рамках данной формы могут быть использованы следующие инструменты:
 - А) Метод поддержки, когда бизнес оказывает помощь своим сотрудникам, оказавшимся в кризисной ситуации.
 - Б) Социальные инвестиции – средства, выделяемые бизнесом на развитие долгосрочных, социальных проектов, и направленных на решение социальных проблем, улучшение качества жизни и развитие инфраструктуры в регионе присутствия компании.
 - В) Денежные гранты – средства, выделяемые на различные исследования в социальной сфере.
 - Г) Эквивалентное финансирование – данный способ финансирования проектов реализуется совместно с государством, третьим сектором, и иногда персоналом компании.
 - Д) Cause-related marketing – форма помощи, при которой благополучатель имеет процент от продаж определенного товара или услуги.
 - Е) Стипендии – форма поддержки, комбинирующая возможность роста персонала внутри компании с развитием научных исследований. Распределяется на конкурсной основе и может вовлекать студенческое сообщество.

³¹Благов Ю.Е. «Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление» - Российский журнал менеджмента № 3, 2004. С. 21.

2. Помощь в натуральной форме – такая форма адресная поддержки подразумевает, что компания отдает излишек продукции, либо старое оборудование местному сообществу. В данном случае затраты компании минимальны, либо равны нулю.

3. Корпоративное волонтерство – добровольное вовлечение персонала компании в социальные инициативы, подразумевающее бесплатное использование навыков, умений и связей сотрудников благополучателем³².

Выбор инструментов КСО напрямую зависит от стадии позиционирования компании в обществе. Г.Л. Тульчинский выделяет три стадии, к первой из которых относит этап первоначального накопления, в рамках которого компании претендуют на льготы, владение ресурсами, уступки, однако общество в этот момент не воспринимает компанию и относится к ней равнодушно. Вторая стадия – самооправдания бизнеса перед обществом, где владельцы бизнеса нуждаются в признании и уважении. Соответственно развиваются такие формы поддержки как спонсорство и благотворительность, которые при этом носят бессистемный характер, базируются на личных предпочтениях руководителя компании и не укрепляют репутационный капитал компании. Заключительная стадия – социального партнёрства, основанного на эффективном взаимодействии государства, бизнеса и третьего сектора, и призванное совместно решать социальные проблемы общества³³.

В связи с постоянным изменением заинтересованных лиц и, соответственно, постоянно изменяющейся модели коммуникации с ними, М.В. Киварина выделяет разные уровни корпоративно-социальной ответственности:

³²Социально-ответственный бизнес: глобальные тенденции и опыт стран СНГ / Под ред. М. И. Либоракиной., М. : "Фонд "Институт экономики города", 2001., С.84

³³Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие., СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. С.36.

- 1) Микроуровень, в рамках которого компания несёт ответственность перед персоналом, партнёрами, акционерами и потребителями. К таким инициативам можно отнести создание и поддержание корпоративной культуры, социальные льготы, ежегодные бонусы, компенсацию за питание и проезд, ДМС, скидки сотрудникам при покупке продукции компании, оплату мобильной связи и др.
- 2) Мезоуровень: ответственность перед местными сообществами, создание проектов, направленных на его развитие, укрепление гражданского общества, организация социальных инициатив.
- 3) Макроуровень: ответственность перед государством, в которую входят выплата налогов в полном объёме и в срок, организация совместных проектов и тд.
- 4) Мегауровень: ответственность перед мировым сообществом, куда входят глобальные социальные проекты компании, охватывающие большое количество людей³⁴.

При выборе стратегии КСО следует учитывать следующие потенциальные риски:

1) Завышенные ожидания со стороны населения и органов государственной власти, которые позволяют расценивать бизнес как стабильный способ компенсации недостаточного финансирования некоторых проектов.

2) Заниженных представлений компании о возможностях осуществления социальной политики. Необходимо финансировать проекты, способные решить комплекс проблем, а не те, которые проявили инициативу и обратились к компании.

3) Неспособность отличать следствия от причин социальных проблем и оказывать превентивные меры по их разрешению. Например, возможно

³⁴ Киварина М.В. Корпоративная социальная ответственность // Экономический журнал. Т. 23. № 3. 2011. с 116-121;

оказывать поддержку семьям, в которых проживают дети с ограниченными возможностями, а не дома-интернаты для инвалидов³⁵.

М.В. Гундарин считает, что компания может столкнуться со следующими проблемами при реализации социальных проектов:

1) Подозрительность со стороны местного сообщества. Со стороны населения может появиться мнение, что компания «замаливает свои грехи» и старается компенсировать имеющиеся нарушения благотворительностью.

2) Излишнее внимание со стороны властей, у которых может возникнуть превратное мнение, что компания обладает значительной материальной базой и её можно привлекать в добровольно-принудительном порядке для, например, организации городских мероприятий, улучшения инфраструктуры района и т.д.

3) Недоброжелательность со стороны бизнес-сообщества, которое может расценить инициативы компании-конкурента как стремление «выслужиться».

Под корпоративным гражданством мы будем понимать «стратегию бизнеса по взаимодействию с обществом в целях обеспечения эффективного и устойчивого развития и повышения собственной репутации как ответственного «гражданина», полноправного участника такого развития»³⁶.

Существует два основных аспекта, из которых складывается понятие корпоративного гражданства:

- внутренней порядковой ответственности, отвечающей за внутрифирменные процессы компании
- внешней порядковой ответственности, представляющей собой ответственность компаний перед обществом, в котором она функционирует³⁷.

³⁵ Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие., СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. С.32.

³⁶ Перегудов С.П., Семенов И.С. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика, российские реалии., М.: Прогресс-Традиция, 2008. С. 34

³⁷ Нагорнов А.В., Солнцева М.С. «Исследования социальной ответственности компании» - Журнал «Корпоративные финансы» № 2, 2007, С. 118.

В начале 2000-х произошла формализация процесса КСО: наряду с финансовыми отчётами компании начали публиковать отчёты о социальной деятельности своих фирм. По результатам опроса, проведённого сотрудниками портала «Бизнес и Общество: социальное партнёрство, корпоративная социальная ответственность», главное преимущество открытой отчётности – в приобретаемой благоприятной репутации (88,3%). Также респонденты отметили следующие положительные стороны: укрепление авторитета компании среди представителей государственных органов, крупного бизнеса и общественных организаций (64,3%), развитие корпоративной идентичности (48,8%), возможность для коммуникации со СМИ (48,4%), рост инвестиционной привлекательности (45,5%), уменьшение контроля со стороны надзорных органов (10,3%), возможность для развития общества (3,8%)³⁸.

Нефинансовые отчёты могут быть сделаны как в свободной форме, так и в соответствии со стандартами³⁹. На данный момент действует более 20 стандартов нефинансовой отчётности, и наиболее применяемыми являются следующие:⁴⁰

- 1) GRI (описывает такие составляющие бизнеса как экономика компании, социальная и экологическая политика)
- 2) AA 1000 (призван структурировать социальные проекты компании и увеличить их эффективность)
- 3) SA 8000 (регламентирует степень ответственности работодателя в сфере условий труда)
- 4) ISO 14000 (посвящён ответственности компании в области экологических норм на производстве).

³⁸ Электронный журнал «Бизнес и Общество. Социальное партнёрство. Корпоративно-социальная ответственность». [Электронный ресурс]. URL:<http://www.b-soc.ru/theory-and-practice/materials/material/world/5> (Дата обращения: 12.01.2016)

³⁹ Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса: Учебное пособие. М., 2011. С. 27

⁴⁰ Корпоративная социальная ответственность: этические модели-мораль-успех-устойчивое развитие. Ред. и сост. А.Н. Крылов. – М.:НИИБ/Берлин: Вест-Ост-Ферлаг, 2013. С. 378

Отметим, что базовым стандартом является упоминаемый выше стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности», который объясняет основные принципы реализации КСО внутри компании и способствует его внедрению⁴¹. Данный стандарт был опубликован в 2010 году, в подготовке участвовали более 400 экспертов из 90 стран (в том числе из России). В рамках данного стандарта было выделено 7 направлений, в рамках которых может быть реализована социальная ответственность компании⁴²:

- Организационное управление
- Права человека
- Трудовые практики
- Охрана окружающей среды
- Добросовестные деловые практики
- Проблемы, связанные с потребителями
- Участие в жизни сообществ и их развитие.

Другим важным документом является Глобальный договор ООН (ГД ООН), в рамках которого были разработаны 10 универсальных для любой компании принципов социальной ответственности бизнеса⁴³:

Сфера действия – права человека:

1. Деловые круги должны поддерживать и уважать подход, предусматривающий защиту международных прав человека в их сфере влияния
2. Деловые круги не должны быть причастными к нарушениям прав человека

Сфера действия – трудовые отношения:

⁴¹Стандарт ISO 2600:2010 [Электронный ресурс] URL:

http://spbtpp.ru/files/doc/protivkorr/law_national_standart.pdf (Дата обращения: 12.01.2016)

⁴²Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса: Учебное пособие. М., 2011. С. 33

⁴³Электронный журнал «Sustainable Business». [Электронный ресурс]. URL:

<http://csrjournal.com/principy-globalnogo-dogovora-oon-v-sisteme-korporativnoj-socialnoj-otvetstvennosti> (Дата обращения: 12.01.2015)

3. Деловые круги должны поддерживать свободу ассоциаций и эффективное признание права на коллективный договор
4. Деловые круги должны поддерживать ликвидацию всех форм принудительного обязательного труда
5. Деловые круги должны поддерживать эффективную ликвидацию детского труда
6. Деловые круги должны поддерживать ликвидацию дискриминации при найме на работу и в профессиональной деятельности

Сфера действия – окружающая среда:

7. Деловые круги должны поддерживать осторожный подход к экологическим проблемам
8. Деловые круги должны предпринимать инициативы в поддержку усиления экологической ответственности
9. Деловые круги должны поощрять разработку и распространение экологически безопасных технологий

Сфера действия – борьба с коррупцией

10. Деловые круги должны бороться со всеми проявлениями коррупции, включая вымогательство и взяточничество

Инициатива данного договора принадлежала Кофи Аннани на Всемирном экономическом форуме-1999 и была направлена на привлечение корпораций к решению глобальных проблем человечества. К середине 2011 года к инициативе присоединились более 6000 участников из 135 стран мира⁴⁴.

Таким образом, мы видим, что подходы к определению, назначению, методологии инструментов корпоративно-социальной ответственности достаточно сильно отличаются друг друга. Несмотря на это, можно сказать, что на данный момент в научном и бизнес сообществах сформировано единое

⁴⁴ Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса: Учебное пособие. М., 2011. С.36

понимание основных подходов и принципов работы компаний в области социальной ответственности.

Феномен КСО эволюционирует и на данный момент компании ищут способы получения нематериальной выгоды от реализации социальных проектов. В следующем параграфе мы подробно рассмотрим понятие «социальных инвестиций» и проанализируем в качестве каких инструментов и в каких областях может использоваться корпоративная социальная ответственность.

1.2. Социальные инвестиции как наиболее развитая форма корпоративной социальной ответственности

Несмотря на кажущееся сходство между понятиями корпоративно-социальной ответственности и социальными инвестициями, между этими явлениями существует значительные различия.

За рубежом социальные инвестиции понимаются несколько в другом аспекте и обозначают любые инвестиции (независимо от сферы), которые были осуществлены с соблюдением ряда этических принципов. Однако в нашей стране это понятие является более многозначным⁴⁵.

О. А. Галочкина определяет социальные инвестиции как инвестиции в развитие социальной среды для получения дополнительных прибылей с одной стороны, а с другой – для улучшения качества жизни населения⁴⁶.

Ассоциация менеджеров рассматривает социальные инвестиции как «материальные, технологические, управленческие или иные ресурсы, а также

⁴⁵Общественно-политическая газета Ведомости [Электронный ресурс] URL: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2013/07/02/chto-takoe-socialnye-investicii> (дата обращения: 12.01.2016)

⁴⁶Галочкина О.Л. «Социальные инвестиции как элемент социальной ответственности бизнеса». Электронный журнал «Инвестиции, бизнес и право» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ibl.ru/konf/041208/28.html> (Дата обращения: 12.01.2016)

финансовые средства компаний, направляемые по решению руководства на реализацию социальных программ, разработанных с учетом интересов основных внутренних и внешних заинтересованных сторон в предположении, что в стратегическом отношении компанией будет получен определенный (хотя и не всегда и не просто измеряемый) социальный и экономический эффект»⁴⁷.

Е. Боброва, генеральный директор консалтингового агентства «Френдли Ворлд» в своей статье «Социальные инвестиции компании: оцениваем результаты КСО-проектов»⁴⁸ пишет, что зачастую для обозначения деятельности в сфере КСО компании употребляют термин «социальные инвестиции» с целью обусловить высокий уровень финансирования такого рода инициатив. Однако тут же она отмечает, что в российской действительности практика КСО очень редко расценивается как инвестиция.

Российские компании достаточно быстро прошли процесс трансформации от доминирования благотворительности к социальным инвестициям. По результатам опроса ещё 1995 года, 64% опрошенных называли альтруизм основной мотивацией участия в социальных проектах, 20% - уменьшение количества социальных проблем, 30% - укрепление имиджа. В 2001 году ситуация существенно изменилась: уже 93% респондентов указывали, что КСО укрепляет имидж и репутацию, а ещё 53% связывали КСО с маркетинговыми инструментами⁴⁹.

Г. Л. Тульчинский в своей книге «Корпоративно-социальные инвестиции и социальное партнёрство: технологии и оценка эффективности» предлагает чёткое разделение⁵⁰ между благотворительностью и социальными

47^Электронный журнал «Бизнес и Общество. Социальное партнёрство. Корпоративно-социальная ответственность». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rae.ru/monographs/139-4590> (Дата обращения: 12.01.2016)

48^Электронный журнал «GR NEWS». [Электронный ресурс]. URL: <http://gr-news.ru/2014/03/02/sotsialnye-investitsii-kompanii-otsen/> (Дата обращения: 12.01.2016)

49^Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. М., 2003. С. 18.

50^Тульчинский Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие., СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. С.51.

инвестициями, основанное на параметрах (см. приложение 3). Он отмечает, что благотворительность как филантропия имеет следующие характеристики: эмоциональность, отсутствие связи с интересами бизнеса, принятие решений на основе личных симпатий, низкий учёт интересов стейкхолдеров, направленность на видимый эффект, а не долгосрочное развитие, ограниченность материальными пожертвованиями. Социальные инвестиции обладают совершенно другим перечнем характеристик: они рациональны, работают на бизнес-цели, прозрачны для общества, сильно интегрированы в бизнес, учитывают интересы всех стейкхолдеров, нацелены на решение проблемы, используют весь перечень услуг.

Таким образом, мы можем сказать, что благотворительность – это добрая воля отдельных компаний, тогда как социальные инвестиции – это эффективно построенная коммуникация между бизнесом и обществом, которая должна в долгосрочной перспективе принести компании ряд дополнительных преимуществ. Г. Л. Тульчинский отмечает, что социальные инвестиции тесно интегрируются в бизнес и становятся его частью, выходя за рамки благотворительности; они становятся платформой, на которой формируются имидж и репутация организации⁵¹.

За последние 20 лет в России произошли существенные изменения в сфере корпоративной социальной ответственности: от «филантропии по советски» бизнес переходит к социальным инвестициям. С конца 1990-х до середины 2000-х в России преобладала так называемая «дикая благотворительность», которая была хаотична, благополучатели выбирались на основании личных предпочтений топ-менеджмента, социальная ответственность носила не постоянный характер, была отрывочна. В основном, поддерживались наиболее эмоциональные проекты. Бизнес старался отвечать на социальные запросы со стороны органов государственной власти, многие компании признавались, что на них

⁵¹Тульчинский Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие., СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. С.53.

осуществляется давление со стороны власти. Такой подход к благотворительности позволял бизнесу относительно легко выстроить GR-коммуникации, однако не был интегрирован в стратегическое видение компаний.

Как ни странно, положительным толчком для развития КСО и социальных инвестиций в России стал экономический кризис 2008-2009 годов. В связи с тем, что многие компании были вынуждены ввести режим экономии бюджета, к социальным проектам стали более прагматично и продуманно. По данным исследования «Благотворительность в условиях кризиса» около 13% компаний сократили бюджет на благотворительность, при чем большая часть из которых урезала расходы более чем на четверть⁵². Именно в этот момент произошла трансформация социальной ответственности от инструмента коммуникации с государственными органами в часть стратегического видения компании. Компании чаще стали поддерживать сектор образования и местные сообщества, поскольку перед бизнесом стояли задачи набора квалифицированного персонала и снижения операционных рисков. Стали развиваться программы корпоративной благотворительности⁵³.

Сейчас многие эксперты считают, что в России начался процесс качественного перехода к социальным инвестициям. Во многих компаниях появилась позиция менеджеров по корпоративной социальной ответственности. Считается, что российский бизнес постепенно начал приближаться к уровню западных стран. В первом параграфе мы уже подробно сравнивали европейскую, американскую модели социальной ответственности. Несомненно, перед компаниями ещё стоит ряд глобальных вызовов по оптимизации ресурсов на социальные инвестиции,

52²«Благотворительность в условиях кризиса» – исследование, проведенное совместными усилиями центра «Циркон», PwC, Форума доноров и САФ Росия в 2009 году.

53²Журнал Алгоритм исследования [Электронный ресурс] URL: <http://www.rusal.ru/press-center/files/RusA182012previewFIN.pdf> (Дата обращения: 20.01.2016)

совершенствованию нефинансовой отчётности, разработке критериев оценки реализованных инициатив, но положительная тенденция имеется.

В 2010 году сотрудники Monitor Institute провели опрос⁵⁴ более 1000 американских компаний, для того чтобы выявить соотносятся ли социальные программы компаний с их стратегией и основной деятельностью и проанализировать, реактивны (обрабатывают имеющийся социальный запрос) или проактивны (создают собственный) реализуемые социальные проекты. Исходя из результатов, исследователи выявили 4 модели корпоративной социальной ответственности и социального инвестирования:

- 1) «Ответственные граждане» – компании, которые реализуют социальные проекты, не связанные с основной деятельностью компании, однако стараются разрабатывать проекты с учётом интересов местного сообщества. Например, Baxter International оказывают спонсорскую помощь небольшим семейным клиникам и медицинским центрам. Несмотря на то, что эти медицинские учреждения не используют продукты компании, они очень нужны местным сообществам.
- 2) «Оптимизаторы» – проекты этих компаний всегда тесно связаны с текущими бизнес-задачами. Такие компании редко ищут проекты для социального инвестирования самостоятельно, чаще реагируя на конкретные запросы со стороны местного сообщества. Примером «оптимизаторов» могут быть корпорации, которые помогают жителям территорий, пострадавших от природных катаклизмов. При этом компании используют не только финансируют пострадавших, но и активно задействуют собственные ресурсы: свои уникальные знания, свой продукт, партнёров и т.д. Примером «Оптимизаторов» может стать компания FedEx, которая во время урагана Катрина помогала пострадавшим, предоставляя свои логистические ресурсы для доставки предметов первой необходимости в места бедствия.

⁵⁴Corporate Philanthropy: Modern Models And Challenges. Monitor Institute Study, 2010.

- 3) «Грантодатели» предпочитают работать проактивно, самостоятельно иницируя социальные проекты; помогают, медицинским, детским, спортивным, культурным учреждениям. При чём деятельность таких компаний не связана со сферой их проектов по корпоративной социальной ответственности. Goldman Sachs в течение многих лет выделяет гранты и деньги для учебных учреждений, школьников и студентов, вне зависимости от того, имеют ли грантополучатели отношение к финансовой сфере.
- 4) «Стратеги» действуют проактивно и связывают социальные проекты с текущими стратегическими задачами организации. Нередко эти компании способны предвидеть социальный запрос. Важно, что они не только реагируют на проблемы местного сообщества, но и формируют социальную среду для своих потребителей. «Стратеги» занимаются именно социальным инвестированием, а не благотворительностью: с помощью социальных инициатив компания стремится повысить узнаваемость бренда, увеличить продажи, выработать лояльность среди своих клиентов. Классическим примером «стратегов» может стать программа «Безопасное жилище» от страховой компании Safeco, в рамках которой владельцам недвижимости выделяется специальное оборудование, способное существенно понизить риск возникновения пожара. В этой кампании есть благотворительная составляющая: растёт уровень безопасности в местном сообществе. А также присутствует выгода для самой компании, поскольку снижается количество страховых случаев, что приводит к увеличению прибыли Safeco.

Кэтрин Фултон, одна из разработчиков данных моделей, считает, что компании будут менять свой подход к корпоративной социальной ответственности в ближайшее время, переходя к модели социального

инвестирования. Поскольку именно такой подход может принести бизнесу дополнительные конкурентные преимущества⁵⁵.

В ходе реализации социальных проектов компании могут ориентироваться на разные заинтересованные стороны. Форум Доноров провёл исследование «Лидеры корпоративной благотворительности – 2014», по результатам которого выяснилось, что наибольшее внимание компании уделяют взаимодействию с сотрудниками (96,6%), акционерами (93,2%), местными сообществами (88,1%), НКО (83,1%), органами государственной власти (75%)⁵⁶.

Рассмотрим подробнее преимущества для каждого стейкхолдера.

1. Сотрудники

Компания, придерживающаяся принципов корпоративной социальной ответственности, в первую очередь является ответственным работодателем: официальная «белая» заработная плата, обучение сотрудников, программы по улучшению жизни сотрудников, социальные программы для персонала. Как результат, таким компаниям легче привлечь профессионалов, текучесть кадров внутри компании сокращается⁵⁷. Увеличивается и привлекательность компании для потенциальных соискателей. По статистике, не менее 75% соискателям важно, что будущий работодатель социально ответственен, тогда как в организациях без КСО хотят работать не более 50%⁵⁸.

2. Акционеры

Социальная ответственность повышает инвестиционную привлекательность бизнеса. Индекс Dow Jones включает в себя 5 показателей, среди которых помимо инновационности, эффективности технологий,

⁵⁵Журнал Алгоритм исследования [Электронный ресурс] URL: <http://www.rusal.ru/press-center/files/RusA182012previewFIN.pdf> (Дата обращения: 20.01.2016)

⁵⁶Все о лидерах 2014: по материалам проекта «Лидеры корпоративной благотворительности – 2014» - М.: Форум Доноров, 2015. С 84.

⁵⁷Шура П. Социальный портрет бизнеса. Путеводитель по социальным программам российского бизнеса. – Альпина бизнес Букс, 2004. С.22.

⁵⁸Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие., СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. С.38.

устойчивости организации, высоких стандартов корпоративного управления, есть и корпоративная социальная ответственность.

Бизнес, придерживающийся принципов корпоративной ответственности, во-первых, улучшает свой имидж в глазах инвестора, показывает, что такой организации можно доверять. Во-вторых, снижаются инвестиционные риски у инвесторов за счёт открытости информации о всех существенных аспектах деятельности бизнеса. Так международное рейтинговое агентство Standart&Poog's провело исследование, по результатам которого выяснилось, что качество корпоративного управления расценивают как один из основных показателей при принятии решения об инвестициях около 80% инвесторов⁵⁹.

3. Местное население

По результатам исследований McKinsey & Company 2007–2009 года, уровень доверия населения к рыночной среде постоянно уменьшается⁶⁰. Именно поэтому компаниям необходимо постоянно разрабатывать новые способы повышения лояльности со стороны общественности. Особенно этот вопрос актуален для больших корпораций, активно использующих общественные блага или природные ресурсы, поскольку они максимально подвержены критике со стороны общественности.

Несколько лет назад для повышения продаж и лояльности клиентов от компании требовался только качественный продукт. По мере развития маркетинга, акцент с продукта сместился на конечного потребителя, и в первую очередь компании оценивали, насколько продукт полезен для пользователя. Сейчас, по мнению Ф. Котлера, наступила эпоха маркетинга 3.0, где ключевыми становятся духовные ценности, которые повышают привлекательность продукта в глазах потребителей⁶¹.

⁵⁹Деловой журнал Устойчивый Бизнес [Электронный ресурс] URL:

<http://csrjournal.com/korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost-v-sisteme-korporativnogo-upravleniya> (Дата обращения: 20.01.2016)

⁶⁰Beinhocker E., Davis I., Mendonca L. The Ten Trends You Have to Watch // Harvard Business Review. – 2009. – July-August.

⁶¹Котлер Ф., Картаджайа Х. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе. [пер. с англ. А. Заякина]. М.: Эксмо, 2011. С.26.

Именно корпоративная социальная ответственность является платформой для создания духовных ценностей компании. Бизнес, транслируя бережное отношение к своим сотрудникам, стейкхолдерам, местному сообществу, экологии и т.д., формирует не только положительный имидж своей организации среди потенциальных потребителей, но и повышает лояльность к своему продукту.

Корпоративная социальная ответственность приносит и экономическую выгоду компаниям. Согласно глобальному опросу, проведённому Edelman, 85% покупателей отдадут предпочтения социально ответственным брендам, 70% готовы переплачивать за такие бренды, а ещё 55% порекомендуют такие бренды своим знакомым⁶².

4. Некоммерческие организации

Сотрудничество бизнеса и третьего сектора взаимовыгодно: компании могут укрепить свой имидж за счёт реализации социальных проектов, а некоммерческие организации получают дополнительные ресурсы для выполнения своей миссии.

Зачастую некоммерческий сектор используют для повышения экспертизы при планировании проектов, поскольку у НКО опыт осуществления таких инициатив существенно больше.

5. Органы государственной власти

Как мы отмечали ранее, корпоративная социальная ответственность в России изменила свой формат со сменой режима в 1990-е и стала особенно актуальной в 2000-е, когда в результате сокращения полномочий муниципальной и региональной власти в установлении и сборе налогов, бизнесу пришлось взять на себя часть социальных обязательств⁶³. И до сих пор многие исследователи отмечают, что функции государства по социальному обеспечению частично замещены социальной деятельностью компаний. Однако совместная помощь в реализации социальных проектов

⁶²Котлер Ф., Картаджайа Х. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе. [пер. с англ. А. Заякина] – М.: Эксмо, 2011. С.47.

⁶³Там же.

может принести преимущества обеим сторонам процесса, как государству, так и бизнесу.

Одним из базовых инструментов взаимодействия между властью и бизнесом являются социально-экономические соглашения, которые помогают создать необходимые экономические, правовые и организационные условия для обеспечения сотрудничества⁶⁴. Сотрудничество может осуществляться в самых разных сферах: создание рабочих мест; совместное создание социальной и промышленной инфраструктуры, развитие материально-технической базы объектов физической культуры и спорта, медицины, образования, культуры, транспорта и т.д.; реализация национальных проектов; развитие национальных проектов; экологическая безопасность; создание позитивного инвестиционного климата; обеспечение стабильной социально-экономической ситуации в регионе; разработка и реализация программ социально-экономического развития региона⁶⁵.

Таким образом, мы видим, что социальные инвестиции могут обеспечить бизнесу ряд существенных преимуществ⁶⁶:

1. дополнительные возможности для продвижения товара, PR и рекламы;
2. рост стоимости бренда и нематериальных активов;
3. получение преимуществ перед конкурентами;
4. закрепление и расширение маркетинговой ниши;
5. сохранение старых и завоевание новых клиентов;
6. развитие партнерских отношений;

⁶⁴Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru/document/895249284> (Дата обращения: 20.01.2016)

⁶⁵Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru/document/895249284> (20.01.2016)

⁶⁶Тульчинский Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие., СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. С.50.

7. дополнение и расширение возможности влияния на местные сообщества;
8. улучшение отношений с местной властью, возможность равноправного диалога с нею;
9. создание новостных поводов и оптимизация работы со СМИ;
10. развитие новых навыков персонала;
11. рост лояльности сотрудников;
12. укрепление репутации;
13. повышение устойчивости при кризисах;
14. снижение возможных рисков бизнеса;
15. улучшение финансовых показателей, рост капитализации и прибыльности.

Однако, несмотря на потенциальные преимущества, в национальном докладе о социальных инвестициях 2014 года наглядно продемонстрировано, что большинство компаний не связывают свою деятельность в области КСО с получением долгосрочных конкурентных преимуществ. Если в 2008 году эту цель указали 83% респондентов, то в 2014 только 46,7% компаний, участвовавших в исследовании. Также 60% респондентов отметили сложность процесса оценки репутации в среднесрочной перспективе. Таким образом, можно сделать вывод, что несмотря на широкую дискуссию о КСО, с точки зрения компаний, социальные инвестиции по-прежнему не очень актуальны, что, приводит к уменьшению позитивного эффекта от реализованных инициатив на общество⁶⁷.

⁶⁷Электронный журнал «Устойчивый Бизнес». [Электронный ресурс]. URL: <http://csrjournal.com/8492-doklad-o-socialnyx-investiciyah-v-rossii-2014.html> (Дата обращения 21.01.2016)

Корпоративные социальные проекты могут быть реализованы в самых разных сферах. Основными направлениями для социальных инвестиций в 2008 году были признаны развитие сотрудников компаний, охрана здоровья и безопасные условия труда, добросовестные деловые практики в отношении потребителя и деловых партнёров, местное сообщество, природоохранная деятельность и ресурсосбережение⁶⁸. Объектами-получателями помощи являются (ранжированы в порядке убывания): государственные бюджетные учреждения; общественные организации; лица, получающие адресную помощь; благотворительные фонды⁶⁹.

Однако сфера реализации социальных проектов зависит в том числе и от национальных особенностей. А. Бибикина отмечает, что национальная специфика играет большую роль в процессе социального инвестирования. Например, если для США здравоохранение является наиболее обсуждаемой и инвестиционно привлекательной сферой, то в России почти никто не вкладывается в помощь больным СПИД и ВИЧ. Другая популярная на Западе тема, которая практически игнорируется у нас, – это гендерное неравенство⁷⁰.

Существует множество форм, как бизнес может реализовывать свои социальные инвестиции. Г.Л. Тульчинский приводит в пример исследование, которое проводилось в 10 регионах России, и в результате которого были получены следующие данные о формах инвестиции:

- Безвозмездная передача продукции или предоставление услуг – 68%
- Передача наличных средств – 38%
- Услуги по сниженным расценкам – 34%

⁶⁸Электронный журнал Устойчивый Бизнес. [Электронный ресурс]. URL: <http://csrjournal.com/8492-doklad-o-socialnyx-investiciyax-v-rossii-2014.html> (Дата обращения 21.01.2016)

⁶⁹Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие., СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012., С.52

⁷⁰Электронный журнал Алгоритм успеха [Электронный ресурс] URL: <http://www.rusal.ru/press-center/files/RusAl82012previewFIN.pdf> (дата обращения: 21.01.2016)

- Перечисление безналичных финансовых средств – 29%
- Предоставление оборудования и персонала – 14%
- Оплата счетов – 14%
- Прочие формы – 6%⁷¹

Многие исследователи сходятся во мнении, что зачастую компании выбирают объект социальных инвестиций достаточно хаотично, без привязки к направлению бизнеса или потребностям местного сообщества. Однако существует статистика, в которой перечислены факторы, влияющие на принятие решений компанией:

- Социальная значимость проекта – 39%
- Честность и компетентность организаторов – 23%
- Позитивный опыт сотрудничества – 18%
- Прозрачность в использовании средств – 15%
- Поручительство органов власти – 12%
- Возможный позитивный отклик в СМИ – 12%
- Возможное получение налоговых льгот – 11%
- Поручительство влиятельных людей – 7%⁷²

Однако имплементация социальных проектов в компанию может оказаться относительно дорогостоящей, особенно если компания хочет внедрить КСО как часть философии бизнеса, а не проводить одноразовые социальные акции. При внедрении корпоративно-социальной ответственности бизнес должен закладывать следующие статьи расходов:

- 1) Документация, определяющая политику социальной ответственности в различных сферах бизнеса компании, его публикация: затрачивается время сотрудников на подготовку необходимых документов

⁷¹Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие., СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012., С.52

⁷²Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие., СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012., С. 54

- 2) Информирование и обучение сотрудников: расходы на оплату труда сотрудников и организацию тренингов
- 3) Обеспечение социальной защиты работников: одна из самых дорогих статей расходов, подразумевающая траты на развитие персонала
- 4) Социальные программы для территорий присутствия или благотворительная программа компании: снижение издержек по этой статье может произойти при грамотном стратегическом планировании социальных инициатив⁷³.

Оценить эффективность социального инвестирования может быть непросто. В целом, как и для любого проекта, эффективность можно выразить через соотношение полученного результата к произведенным затратам. К основным показателям эффективности социальных проектов относятся:

- 1) Социальный эффект – отражающий степень удовлетворенности населения качеством жизни
- 2) Социальная эффективность – показатель, определяющий улучшение уровня жизни людей и отражающий количественный параметр достигнутых социальных целей
- 3) Социально-экономическая эффективность – параметр, описывающий экономическую эффективность инвестиционных вложений с учетом достигнутого социального эффекта
- 4) Экономическая эффективность – параметр, показывающий экономическую эффективность проекта на основе соотношения результатов к затратам⁷⁴.

⁷³Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие., СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012.

⁷⁴Лавров В., Кричевский Н., «Что такое социальные инвестиции?». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.apn.ru/publications/comments1776.html> (Дата обращения: 21.01.2016)

В. Я. Горфинкель, Н. В. Родионова предлагают для оценки эффективности социальных инвестиций использовать анализ следующих 5 компонентов:

- система менеджмента качества
- энергосбережение и охрана окружающей среды;
- отношение с персоналом;
- трудовые отношения и права человека;
- отношение с местным сообществом⁷⁵.

Алгоритм планирования социальных проектов заключен в базовых нормативах: необходимо анализировать показатели производственной деятельности, численность и структуру персонала, размер фонда оплаты труда, размер социального бюджета. Соотношение последних двух показателей должно составлять порядка 5-6%. При распределении социального бюджета также учитываются приоритеты компании, инфраструктура её месторасположения, социальные приоритеты. Соотношение расходов на внутренние и внешние социальные проекты у ведущих российских компаний сейчас находится на уровне 85:15 и исследователи признают, что это достаточно качественное соотношение⁷⁶.

Е. Боброва предлагает несколько подходов к оценке реализованных благотворительных и социальных проектов компании. Во-первых, КСО-проекты могут оценивать заинтересованные стороны. Чаще всего компания реализует социальные и благотворительные программы в ответ на запрос корпоративных стейкхолдеров, которые и могут давать оценку проведённым активностям в разных форматах: письма благодарности, результаты опросов, выступления заинтересованных сторон. Во-вторых, существует оценка КСО по плановым целям. По мнению Е. Бобровой, КСО-проекты должны

⁷⁵ Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикумы для академического бакалавриата / под общ. ред. В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой. — М. : Издательство Юрайт, 2014. 570 с.

⁷⁶ Лабаджян М.Г., Каспарова А.Ю. «Развитие корпоративной социальной ответственности». //Вестник Омского университета. Серия экономика, №2, 2014. С.55

приносить определенные бонусы для компании, соответственно должны оцениваться как реализованный бизнес-процесс, направленный на решение ряда актуальных задач компании. При данном подходе рекомендуется использовать следующие показатели:

- количество ЦА, охваченных информацией о компании
- количество ЦА, вовлеченных в мероприятия
- мнение ЦА о компании⁷⁷

С. Туркин выделяет ряд целый ряд признаков, которые могут характеризовать качественные социальные инвестиции:

1. Ориентация на решение определенной, актуальной для местного сообщества проблемы.

2. Видимый и, по возможности, измеримый социальный эффект.

3. Выгода для бизнеса является одним из основных признаков качественных социальных инвестиций. Здесь и находится базовое разделение между благотворительностью и социальными инвестициями. Компания может наблюдать следующий эффект: мотивированное участие персонала, вовлеченность различных структур компании в реализацию инициатив.

4. Участие в программах социального инвестирования компаний-партнёров.

5. Создание новых механизмов и моделей социального инвестирования: новые модели коммуникации внутри отделов компании, создание новых сторонних организаций и отдельных департаментов внутри компании.

6. Системный подход к выделению и привлечению ресурсов. К реализации проекта можно привлекать любые имеющиеся в распоряжении компании ресурсы: финансовые, нефинансовые, организационные.

7. Создание коммуникационных сетей через привлечение к реализации проекта всех заинтересованных сторон.

8. Возможность распространения и прозрачность создаваемых моделей⁷⁸.

⁷⁷Электронный журнал «GR NEWS». [Электронный ресурс]. URL: <http://gr-news.ru/2014/03/02/sotsialnye-investitsii-kompanii-otsen/> (Дата обращения: 04.02.2016)

Социальные проекты рассматриваются компаниями, в первую очередь, в качестве социальных инвестиций, которые приносят дивиденды компаниям в разных отраслях. При реализации социальных проектов преимущества получает не только компания, инициировавшая проект, но и её стейкхолдеры: государство, местное население, некоммерческие организации, органы государственной власти.

Во многих странах мира уже внедрена практика социальных инвестиций. К сожалению, в России до сих пор не все компании понимают потенциальные преимущества от социального инвестирования, и социальная ответственность иногда приобретает характер благотворительности.

1.3. Особенности реализации корпоративных социальных проектов в России

Для того чтобы глубже изучить особенности корпоративной социальной ответственности в России, в данном параграфе мы проанализируем российскую историю развития корпоративной социальной ответственности, рассмотрим, чем обусловлено развитие КСО, с какими проблемами сталкиваются компании при её осуществлении, и какова роль государства в становлении этого феномена.

Россия имеет свою яркую специфику развития и понимания корпоративно-социальной ответственности, связанную с уникальным советским прошлым⁷⁹. Все хозяйствующие субъекты СССР

⁷⁸Перекрестов Д.Г., Поварич И.П., Шабашев В.А. «Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики» Издательство "Академия Естествознания", 2011 год [Электронный ресурс] URL: <http://www.monographies.ru/139-4590> (Дата обращения: 04.02.2016)

⁷⁹Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие. – СПб.: Отдел оперативной

характеризовались высокой степенью социальной ответственности, поскольку они отвечали и за развитие инфраструктуры города (ЖКХ, детские сады), и за досуговую деятельность (кружки самодеятельности), и за многие другие сферы; функционировала система социально-экономического развития коллективов.

Появление корпоративной социальной ответственности в России зачастую датируют 2002 годом, поскольку именно в этом году компании впервые опубликовали нефинансовые отчёты: «БАТ Россия» опубликовала социальный отчёт, а «Газпром» и «Рязанская ГРЭС» — экологические⁸⁰. В 2014 году количество нефинансовых отчётов существенно возросло: Российский союз промышленников и предпринимателей зарегистрировал уже 469 отчётов⁸¹. Однако первые российские социальные проекты были реализованы ещё в конце XIX века в виде благотворительных и филантропических проектов: строительство дорог, образовательных и медицинских учреждений.

Причины появления корпоративной социальной ответственности в России и на Западе разные. Если за рубежом социальные проекты стали ответом на социальный вызов населения, то в России – результатом перехода от социалистической к рыночной экономике. В СССР существовал образ предприятия – гаранта всех социальных благ: в 1980-х 32 млн человек проживали на выделенных компаниями жилищных площадях, 30 млн обращались в медицинские учреждения, принадлежащие компаниями, 1,5 млн детей отдыхали на корпоративных детских базах⁸².

Однако с началом политических и рыночных реформ предприятия были вынуждены пересмотреть свои социальные инициативы. В 1990-х бизнес

полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. С.44.

⁸⁰Нефинансовые отчеты компаний, работающих в России: практика развития социальной отчетности. Аналитический обзор / Под общ. ред. А.Н. Шохина. РСПП, М., 2006 г. С.94

⁸¹Официальный сайт Российского союза промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс] URL: <http://рспп.рф>

⁸²Гордон Л.А., Клопов Э.М. Потери и обретения в России: Историко-социологические очерки экономического положения СССР и России. М.: Изд-во «Крестonosец», 2005. С. 193.

стал тяготиться возложенными на него социальными обязательствами, и предприниматели старались переложить ответственность за реализацию таких проектов на органы государственной власти, которые зачастую не обладали достаточной материальной базой, в результате чего эффективность социальных инвестиций резко снизилась. До 1991 года бизнес был вынужден отчислять порядка 25% на решение социальных проблем, но после того, как произошла приватизация компаний, государство лишилось этого источника доходов, и в какой-то степени перестало справляться с стоящими перед ним социальными вызовами. Именно из-за этой исторической памяти российское общество сейчас ожидает вовлеченности компании в реализацию социальных стратегий. В настоящий момент, по мнению Г.Л. Тульчинского социальные проекты направлены преимущественно на «оздоровление среды обитания», а «российский подход к КСО превращает бизнес сообщество в «санитаров леса» на «поле брани».⁸³

Отметим, что развитие благотворительности в России сопровождается конфликтными ситуациями, которые подробно описывает в своей книге «Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнёрство: технология и оценка эффективности» Г.Л. Тульчинский. Он пишет, что с одной стороны, Конституция РФ поддерживает благотворительность, создание дополнительных форм соцобеспечения и т.д. С другой, КСО с точки зрения компаний – занятие невыгодное, поскольку льгот по налогообложению средств, вкладываемых в фонды, нет. Принципиальным для налогообложения является вопрос получателя благ: в соответствии с законом, благотворительность – это передача имущества. То есть, если компания сделала клумбы на территории района, то это социальная акция, потому что нет конкретного ни юридического, ни физического лица, для кого была выполнена работа. Некоммерческая организация, в случае если не сможет доказать, что пожертвование от компании – это не прибыль, должна

⁸³Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. С.48.

выплатить налог в 24%. На бесплатный аудит фонда также нужно выплатить налоги. Физические лица, получающие благотворительную помощь, также находятся в непростой ситуации: они должны выплачивать подоходный налог в 13%. Именно поэтому, несмотря на потенциальные штрафы, многие компании не сдают в налоговые органы сведения о благотворительной поддержке. Существуют и другие барьеры: если компания помогает организации, признанной иностранным агентом, либо связанной с политическим скандалом, её представителей могут вызвать в прокуратуру для выяснения всех деталей взаимодействия.

В регионах материальные ресурсы компаний зачастую используют для закрытия «бюджетных дыр». Знаменитым стал кейс, когда белгородская администрация принудила предпринимателей перечислять деньги на реализацию программы в поддержку учителей. «Власть не оставляет бизнесу выбора»⁸⁴: к 300-летию Петербурга депутаты петербургского ЗАГСа подготовили инициативу о составлении реестра меценатов города, которые будут жертвовать деньги на развитие здравоохранения, образования и культуры. Известны случаи и с более печальным исходом: «Тюменьэнергобанк» прошёл через два судебных процесса после оплаты строительства детского учреждения. Ему было инкриминировано неверное оформление документов и некорректное использование формулировки «спонсорская помощь» вместо «благотворительная помощь». Благотворительная помощь ЮКОСА после ареста М. Ходорковского была выставлена обвинением как политическая деятельность.

Политическое давление, несомненно, влияет на характер корпоративной социальной ответственности в России. В 2002 году ВЦИОМ проводил опрос, по результатам которого выяснилось, что только 5-8% предпринимателей считали, что их бизнес не испытывает давления со стороны представителей местной власти. В 2006 году Ассоциация менеджеров опубликовала

⁸⁴Тульчинский Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие. СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. С.40.

исследование, в котором говорится, что 79% представителей бизнеса считают, что прессинг со стороны органов государственной власти является основным мотиватором для реализации социальных проектов⁸⁵.

Программы корпоративной социальной ответственности в первую очередь реализуются в регионах присутствия бизнеса, поэтому коммуникация преимущественно выстраивается с представителями региональной власти. К сожалению, запрос от властей происходит не на системное развитие КСО в регионе, а на решение точечных острых проблем. Бизнес стремится соответствовать ожиданиям не гражданского общества, а представителей органов государственной власти, и, таким образом, осуществляется работа не с местным сообществом, а местной властью.

Л. И. Полищук отмечает, что в переходных экономиках, включая российскую, «КСО может превратиться в паллиатив, замещающий такие фундаментальные институты, как права собственности, эффективное государственное управление, предсказуемые и разумно установленные налоги, рациональное распределение государственных ресурсов и полномочий между центром, регионами и органами местного самоуправления»⁸⁶. Он также отмечает, что корпоративная социальная ответственность по своей природе – это институт, который является дополнением к государственному регулированию и замещает его только в случае если компании и общество эффективнее взаимодействуют без государственного вмешательства. Сложившаяся в России ситуация противоречит современным представлениям о КСО, возникает постоянная «гиперответственность» бизнес-структур.

К сожалению, КСО может стать и элементом коррупционной деятельности. Представители государственных органов создают некоммерческие организации, которым снижают налоги в обмен на

⁸⁵ Григорьева Е. Путин направил бизнесменов на переработку // Известия. 7.02.2007

⁸⁶ Полищук Л.И. Корпоративная социальная ответственность или государственное регулирование: институциональный анализ с приложением к России: Препринт WP10/2009/01. М.: ГУ ВШЭ, 2009. 24 с.

благотворительные вклады. После чего направляют собранные средства на проекты, которые должны были финансироваться из бюджета⁸⁷.

Однако проблемы становления корпоративной социальной ответственности в России связаны не только с непродуманной коммуникацией между властью и бизнесом, но, в целом, очень низкой социальной активностью населения. Опрос, проведенный Superjob, показал, что только 8 % населения России заинтересованы в участии в волонтерских проектах и гражданских инициативах, тогда как, например, порядка 30% американцев занимаются этим регулярно⁸⁸. По статистике 90% объема рынка благотворительности – это корпоративная помощь, и только 10% – частные пожертвования, в США же статистика прямо противоположная⁸⁹. КСО – это добрая воля компании, которая хочет внести вклад в развитие общества. Однако если менеджмент и сотрудники компании лично не заинтересованы в социальном участии, то социальные проекты не будут носить систематический и осознанный характер. Интересно отметить, что низкая активность граждан сосуществует с высокими ожиданиями населения от государства и бизнеса по реализации социальных проектов. По результатам исследования ФОМ, 87% россиян позитивно относятся к корпоративной благотворительности⁹⁰.

Другим проблемой для развития КСО в России является низкий уровень экономического развития в России. Постоянные финансовые, политические и экономические вызовы заставляют бизнес акцентировать внимание преимущественно на текущих задачах, а не социальных проблемах общества.

М.П. Бизяева отмечает, что несмотря на то, что российские компании

⁸⁷Полищук Л.И. Корпоративная социальная ответственность или государственное регулирование: институциональный анализ с приложением к России: Препринт WP10/2009/01. М.: ГУ ВШЭ, 2009. 24 с.

⁸⁸Электронный журнал о благотворительности Филантроп [Электронный ресурс] URL: <http://philanthropy.ru/analysis/2010/09/29/3422/#.VxSH5TCLTIU> (Дата обращения 16.03.2016)

⁸⁹Сайт Форум Доноров [Электронный ресурс] URL: <http://www.donorsforum.ru/sections/about/presscenter/facts/> (Дата обращения: 16.03.2016)

⁹⁰Новостное агентство РИА Новости [Электронный ресурс] URL: <http://ria.ru/society/20131127/980170952.html> (Дата общения: 16.03.2016)

стараятся имплементировать международные практики социальной ответственности, тем не менее первоочередной задачей стоит «выживаемость» бизнеса: выплата заработных плат, вложения в развитие бизнеса и т.д.⁹¹.

Ещё одной сложностью в реализации социальных проектов является отсутствие опыта в решении проблем «новой волны» – бездомности, ЗППП, наркомании. В России сейчас работает сравнительно небольшое количество проектов, способных справиться с данными вызовами. Поэтому зачастую корпоративные социальные проекты могут выглядеть однотипно и решать ограниченный круг проблем.

Однако, несмотря на все вызовы, стоящие перед бизнесом, феномен корпоративной социальной ответственности в России эволюционирует. В 2001 году среди представителей малого и среднего бизнеса был проведён опрос «Как вы понимаете социальную ответственность?», в ходе которого были получены следующие результаты: создание и обеспечение рабочих мест – 95%, забота об окружающей среде – 48%, соблюдение законов – 27%, благотворительность – 3%⁹². В ходе аналогичного опроса 2004 года среди представителей реального сектора экономики результаты были следующие:

- Создание рабочих мест, обеспечение достойных условий труда и уровня оплаты работников – 80,6%
- Повышение квалификации и профессиональная подготовка кадров на предприятии – 54,2%
- Участие в решении отдельных социальных вопросов работников на предприятии (лечение, отдых, условия жизни) – 52,8%
- Осуществление благотворительной и спонсорской деятельности в интересах отдельных граждан и их организаций – 36,1%
- Участие в решении отдельных социальных вопросов в городе, населенном пункте по месту деятельности предприятия

91¹Электронный журнал Управление Персоналом [Электронный Ресурс] URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2253> (Дата обращения: 16.03.2016)

92¹Благотворительность в России. Социальные и исторические исследования. СПб., 2001

(благоустройство территории, поддержка учреждений образования и культуры, развитие или содержание социальной инфраструктуры) – 34,7%

- Помощь органам власти в решении проблем на территории населенных пунктов – 23,6%
- Предприятие не должно выполнять социальные функции помимо своей производственной деятельности – 8,3%⁹³.

На примере этого опроса мы видим, что понимание в бизнес-среде того, что же такое корпоративная социальная ответственность, становится глубже, предприниматели видят уже этот феномен более полно и комплексно. Примерно в то же время, в 2003 году, было проведено ещё одно важное исследование, которое отразило тенденции важности показателей КСО для россиян:

- Качество продукции и услуг
- Прибыльность бизнеса
- Социальная защищенность сотрудников
- Соблюдение законов и уплата налогов по законным схемам
- Открытая и прозрачная финансовая отчетность
- Вклад в национальную экономику
- Обеспечение занятости
- Достойная заработная плата
- Благотворительность
- Природоохранная деятельность⁹⁴

Важно отметить, что в России современные формы корпоративной социальной ответственности по-прежнему переплетены с традициями советского времени: культурная самодеятельность коллектива, грамоты и дипломы за усердную работу, трудовое соревнование и т.д. Считается, что со

⁹³Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания / Под ред. С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова. М.: Ассоциация менеджеров, 2003. С. 37

⁹⁴Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания / Под ред. С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова. М.: Ассоциация менеджеров, 2003. С. 50

временем такие формы КСО исчезнут и останутся только современные западные форматы.

Корпоративная социальная ответственность в России направлена преимущественно на создание или укрепление имиджа компании, и не рассматривается в качестве стратегически важного направления бизнеса. Социальные проекты иногда рассматриваются только в качестве информационных поводов. Поэтому выбор, какие социальные инициативы реализовывать, базируется, в первую очередь, на том, какие проекты потенциально вызовут максимальный отклик со стороны населения, а также на персональных предпочтениях топ-менеджеров компании. Этим и обусловлен тот факт, что компании инвестируют нерегулярно и бессистемно, предпочитая краткосрочный успех.

Н. Уборевич, специалист в области региональной социальной политики, считает, что в России действует следующая типология социальных проектов:

1) Благотворительность по типу «хлеба и зрелищ»: разовые социальные акции, зачастую приуроченные к каким-либо важным событиям компании или города, например, выборам.

2) Постоянная поддержка социально уязвимых групп, таких как искусство, культура и спорт. Такая поддержка носит имиджевый характер. Ярким примером такого вида КСО является партнёрство ФК «Зенит» и авиакомпании «Россия».

3) Социальные проекты, направленные на решение как внутренних, так и внешних задач компании. Пример: кейс компании «Норникель», переселившей пенсионеров города Норильск в целях уменьшения издержек на социальную инфраструктуру.

4) Социальные инвестиции в общество (инвестиции в образование, профилактику здоровья населения и т.д.).

5) Партнёрство представителей бизнеса и органов государственной власти, в рамках которого происходит стабильное социальное развитие местных сообществ. Н. Уборевич отмечает, что этот пункт – наименее

распространен в России, возможно потому что не отвечает главной задаче любого бизнеса – извлечение прибыли⁹⁵.

По оценке Ассоциации менеджеров России, российский бизнес, в среднем, тратит 8%-30% от размеров прибыли на различные социальные инвестиции: в социальные пакеты, благотворительные фонды, развитие инфраструктуры городов и посёлков. Центр экономических и финансовых исследований называет аналогичный цифры – порядка 17% от прибыли компаний уходит на социальные проекты. Специалисты из Ассоциации менеджеров утверждают, что, в среднем, на одного сотрудника компании приходится 28330 рублей социальных инвестиций⁹⁶.

Два года назад «Национальная служба мониторинга» и «ЭкоПромСистемы» составили рейтинг, ранжирующий российские компании по реализованным корпоративным социальным инициативам за январь 2010 года – декабрь 2013⁹⁷. За основу исследования были взяты два базовых показателя: 1) деятельность компании в сфере корпоративной социальной ответственности (критерии оценки: уровень взаимодействия с заинтересованными сторонами, уровень их информированности, характер социальной активности и характеристика системы управления социальной активностью) и 2) освещение социальной деятельности бизнеса в СМИ (критерии оценки: количество сообщений, разнообразие информационных поводов и задействованных СМИ, медиа эффективность).

Первые пять позиций заняли компании «Роснефть», «Группа ВТБ», «Лукойл», «Норильский Никель» (последние две компании разделяют 3-4 место), «Сбербанк России». В приложении 4 отражены показатели этих компаний.

⁹⁵Бизнес в общем-то хочет выращивать мозги. – «Коммерсант ДЕНЬГИ». №31 (563), 8-14.08 2005 г.

⁹⁶Лапина Н.И., Чирикова А.Б. Регионы – лидеры: экономика и политическая динамика. М.: Институт социологии РАН, 2006. С. 281.

⁹⁷Национальная служба мониторинга [Электронный ресурс] URL: <http://www.monitornews.ru/ratings/rejting-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-krupneyshih-kompaniy-rtf-za-yanvar-2010-dekabr-2013/> (Дата обращения: 16.03.2016)

Также в рейтинг попали следующие компании: «Газпром», «РЖД», «Северсталь», «Татнефть», АФК «Система», «НЛМК», «Евраз Груп», «Интер РАО», «Россети», «Сургут Нефтегаз», «Транснефть», «X5 Retail Group», «Стройгаз Консалтинг», «Мечел», «Магнит».

Большинство компаний, представленных в данном списке, в 2013 году вошли также в рейтинг «Forbes», состоящий из 2000 крупнейших публичных компаний. Исключением стали «РЖД», «Евраз Груп» и «Стройгаз Консалтинг». Д.Н. Девятловский и М.О. Позднякова в своей статье «Корпоративная социальная ответственность в России: проблемы малого бизнеса» отмечают, что отличительной чертой КСО в России является то, что ей занимаются преимущественно крупные корпорации⁹⁸. Их тезис подкрепляет исследование А.А. Шлихтера, в соответствии с которым в России 20 крупных корпораций вкладывают порядка 40% от общего объёма средств, вложенных российским бизнесом в реализацию социальных программ⁹⁹. Таким образом, малый бизнес практически исключен из процесса реализации социальных программ.

Д.Н. Девятловский и М.О. Позднякова называют следующие причины непропорционального участия компаний в социальных инициативах:

1) Значительную часть списка топ-компаний в сфере КСО занимают компании нефтегазовой и банковской сфер. Поскольку обе отрасли тесно связаны с общенациональными богатствами, у общества существуют высокие социальные ожидания от их деятельности, что заставляет компании регулярно предоставлять нефинансовые отчёты.

2) Поскольку у всех больших корпораций есть планы по расширению на международный рынок, компании должны соответствовать высоким стандартам своих зарубежных коллег, в том числе и в социальной деятельности.

⁹⁸ Журнал Проблемы современной экономики № 2(50), 2014, с 173-175.

⁹⁹ Шлихтер А.А. Направления и механизмы взаимодействия социально-ответственного бизнеса с некоммерческим сектором США. М.: ИМЭМО РАН. 2010. С 74

3) У всех представленных компаний достаточно высокий объём полученной прибыли, который позволяет им выделить средства для осуществления социальных инициатив.

Специалисты аналитического центра журнала «Эксперт» опубликовали исследование, в котором разделили российские группы бизнеса на 4 категории в соответствии с их активностью в плане социальных инвестиций. в этом списке заняли градообразующие предприятия. Традиционно высокий уровень социальной ответственности присущ компаниям, в состав которых входят градообразующие предприятия, а также компаниям из сырьевой и химической отраслей. Считается, что такие предприятия преимущественно занимаются социальными проектами, связанными с территорией, на которой находится бизнес. Следующая группа компаний – это несырьевой бизнес, в первую очередь, машиностроение. Такие компании хотя и ориентированы на системный подход, но на близлежащих территориях реализуют преимущественно одноразовые акции. Третья группа представлена иностранными компаниями, функционирующими в России (сюда исследователи включают пивоваренную, табачную, химическую отрасли). Такие фирмы занимаются постоянной реализацией благотворительных проектов. В последнюю группу включены компании, которые появились без государственной и иностранной поддержки, и преимущественно совсем не развивают КСО в своем бизнесе¹⁰⁰.

Малый бизнес же оказывается практически полностью исключен из процесса реализации социальных проектов. Это связано с несколькими факторами, такими как ограниченность денежных и человеческих ресурсов, сравнительно небольшое количество партнёров и отсутствие интереса со стороны НКО¹⁰¹.

100³Глебова И.С. Социальная ответственность бизнеса в России и за рубежом: Учебное пособие. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008 С. 49

101³Журнал «Проблемы современной экономики» № 2(50), 2014, с 173-175.

На данный момент не разработан механизм вовлечения малого бизнеса в процесс реализации социальных проектов. Возможно, поддержка со стороны государства в виде налоговых или иных льгот могла бы частично решить эту проблему. Однако, как мы отмечали выше, пока взаимодействие государства и бизнеса в сфере корпоративной социальной ответственности имеет зачастую негативный характер. Другим вариантом решения проблемы является реализация партнёрских программ совместно с крупным бизнесом. Отличным примером является проект «Альфа-Банка» и фонда «Линия жизни», в рамках которого будут выпущены ко-брендовые банковские карты для юридических лиц. При каждой оплате такой картой, «Альфа-банк» будет перечислять фонду 0,39% от транзакции. Данный проект призван привлечь малый бизнес к благотворительности¹⁰².

Для разрешения всех противоречий необходимо создать платформу для развития гражданского общества в России, построения эффективного диалога между бизнесом, обществом и органами государственной власти. Г. Л. Тульчинский для достижения этого результата предлагает следующие механизмы. Во-первых, необходимо сформировать общественное мнение, когда население будет воспринимать социальные проекты компаний положительно, а не как рекламный инструмент. Во-вторых, необходимо существенно усовершенствовать законодательную базу в области благотворительности, которая может предоставить, например, налоговые льготы для предпринимателей, занимающихся социальной деятельностью. Необходимо также системное развитие и поддержка третьего сектора для того чтобы некоммерческие организации могли стать эффективными партнёрами в реализации социальных проектов. Важной инициативой является развитие профессионального сообщества менеджеров по КСО, их подготовка и обучения; также необходима разработка стандартов работы и этических кодексов. И последней необходимой мерой Г.Л. Тульчинский

¹⁰²Ресурс Социальная ответственность бизнеса [Электронный ресурс] URL: <https://soc-otvet.ru/news/pervaya-dobraya-karta-dlya-malogo-biznesa-poyavilas-v-rossii/> (Дата обращения 16.03.2016)

считает консолидацию усилий донорских организаций, объединение их опыта, навыков и ресурсов¹⁰³.

Существует позиция, по которой считается, что основным благотворителем должно выступать государство. По заказу «Форума Доноров» было проведено исследование, которое показывает распределение по блокам, кто должен реализовывать социальные проекты, по мнению населения:

- российское государство (государственные организации) – 59%
- российские промышленные корпорации, бизнес-структуры – 43%
- российские независимые благотворительные организации – 41%
- частные лица – 25%
- иностранные независимые благотворительные организации – 9%
- иностранные государства (правительственные организации) – 4%
- иностранные промышленные корпорации, бизнес-структуры – 4%
- затрудняюсь ответить – 8%¹⁰⁴

Несмотря на все сложности развития корпоративной социальной ответственности в России, процесс реализации социальных проектов постоянно совершенствуется, формируется профессиональное сообщество менеджеров по КСО. Появляются онлайн- и оффлайн-площадки для обсуждения актуальных вопросов. Например, социальная сеть facebook.com насчитывает десятки сообществ, в которых специалисты обсуждают реализованные проекты, текущие запросы от общества и компаний, предстоящие мероприятия. Проводится большое количество форумов и семинаров, посвященных данной теме, причём они могут носить как локальный, так и международный характер. Отличными примерами реализованных мероприятий могут стать «Социальный Форум», «V

¹⁰³Гульчинский Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие., СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. С. 48

¹⁰⁴ЦИРКОН, Агентство социальной информации по заказу Форума доноров, август – ноябрь 2015 г.

Международный Форум по корпоративной социальной ответственности», «Национальный Форум корпоративной социальной ответственности», «XII ежегодная конференция «Благотворительность в России» и многие другие.

Крупнейшим союзом благотворительных организаций России является «Форум Доноров». Коалиция появилась в 2002 году и была призвана развивать деятельность по предоставлению грантов в России. Форум Доноров занимается организацией семинаров и конференций, проведением исследований, поиском и обработкой релевантной для сообщества информации. Членами Форума Доноров являются многие известные фонды, в том числе благотворительные фонды В. Потанина, Д. Зимина, благотворительные фонды «Система», «Мета», «Урал», фонды компаний «Amway», «Русал», «ВАТ Россия», «Росбанк» и другие¹⁰⁵.

Ассоциация менеджеров создала специальный комитет по корпоративной социальной ответственности, основной задачей которого является обмен профессиональным опытом, продвижение объединенной позиции представителей компании в области корпоративной социальной ответственности. Ассоциация менеджеров также занимается ведением национального регистра нефинансовых отчетов компаний и разрабатывает рекомендации для подготовки такого рода отчетов.

Растёт интерес СМИ к темам корпоративной социальной ответственности и благотворительности: количество публикаций на эти темы с 2008 по 2013 годы возросло более чем на 60%. Статистика показывает, что каждый месяц выходит порядка 3000 материалов, большая часть которых на интернет-ресурсах¹⁰⁶. Для поддержания этого интереса с 2009 года реализуется созданная фондом САФ Россия программа «Социально активные

¹⁰⁵ Новостное агентство РИА Новости [Электронный ресурс] URL: http://ria.ru/disabled_know/20140224/996668437.html#ixzz46CpYStQD (Дата обращения 20.03.2016)

¹⁰⁶ Сайт Форум Доноров [Электронный ресурс] URL: <http://www.donorsforum.ru/sections/about/presscenter/facts/> (Дата обращения 20.03.2016)

медиа». Данная программа получает финансирования за счет средств министерства экономического развития РФ и правительства города Москва¹⁰⁷.

В 2006 году в Москве была учреждена премия «За социальную ответственность бизнеса». Основными задачами данной премии стали привлечение внимания средств массовой информации к наиболее социально активным компаниям страны, а также позиционирование российского бизнеса как социально ответственного на международной арене. Существует определенный перечень критериев, которые учитываются при номинации на премию: затраты на заработную плату сотрудникам, размер налоговых отчислений, количество ежегодно создаваемых рабочих мест в компании и т.д. Среди недостатков данной премии многие указывают чрезмерный членский взнос за участие – более 100.000 рублей. Возможно, именно из-за высоких взносов премия не стала широко популярной и престижной¹⁰⁸.

С 2010 в России проводится день корпоративной благотворительности, который хотя на данный момент не так популярен, но постепенно набирает популярность среди компаний.

Резюмируя информацию, полученную в ходе данного исследования, отметим, что понятия корпоративная социальная ответственность и социальные инвестиции не тождественны друг другу и имеют ряд существенных отличий.

В контексте данной работы, под социальными инвестициями мы скорее понимаем видение и ценности компании, которые через реализацию социальных инициатив приносит дополнительные дивиденды компаниям, чем отражение инвестиционной стратегии. Ключевым аспектом здесь является то, что помимо желания получить прибыль, бизнес стремится внести свой вклад в общество.

¹⁰⁷Новостное агентство РИА Новости [Электронный ресурс] URL: http://ria.ru/disabled_know/20140224/996668437.html

¹⁰⁸Новостное агентство РИА Новости [Электронный ресурс] URL: http://ria.ru/disabled_know/20140224/996668437.html

Подводя итоги, мы видим, что развитие корпоративной социальной ответственности сопряжено с рядом вызовов: принудительный характер реализации социальных проектов, не выстроенная коммуникация между органами государственной власти и бизнесом, апатичность общества, бессистемность, тяжелая экономическая ситуация.

Корпоративная социальная ответственность в России пока направлена на узкий круг заинтересованных лиц – органы государственной власти, акционеров и сотрудников. Системной работы со всеми стейкхолдерами по-прежнему не ведётся, социальные инициативы редко направлены, например, на местное сообщество, поставщиков и т.д.

Корпорации, особенно зарубежные, по-прежнему являются основными инициаторами в реализации социальных проектов. Малый бизнес в России пока не обладает достаточной материальной и образовательной базами для осуществления социальных проектов, однако государственная поддержка и совместные партнёрские программы могут способствовать развитию КСО среди малого и среднего бизнеса.

Социальные инвестиции преимущественно направлены на поддержку внутренней аудитории компании – акционеров и сотрудников. Из внешних стейкхолдеров активно ведётся работа с только с представителями государственных органов, но вне учета остаются поставщики, партнёры, ответственные потребители.

Реализация социальных проектов в России по-прежнему носит бессистемный характер. КСО преимущественно направлено не на комплексное решение проблем местного сообщества, а на проведение одноразовых акций. Зачастую запуск социального проекта – это всего лишь инструмент для бизнеса, PR или GR, а не реализация стратегического видения компании и отражение её ценностей.

Глава 2. Развитие корпоративной социальной ответственности в России как инструмента взаимодействия с органами государственной власти

Корпоративная социальная ответственность помогает не только внести вклад в развитие общества, но и приносит бизнесу существенные дивиденды в виде улучшения имиджа компании, налаживания связей с местным сообществом, созданию коммуникации с представителями органов государственной власти.

Данная глава будет посвящена КСО как способу взаимодействия с органами власти. Для этого мы рассмотрим социальную ответственность как инструмент бизнеса, выделим наиболее эффективные способы её использования и оценим восприятие специалистов этого феномена.

1.3. Корпоративная социальная ответственность как PR- и GR-инструмент бизнеса

В первой главе мы рассматривали корпоративную социальную ответственность как филантропию и социальные инвестиции, сейчас же постараемся её проанализировать как инструмент PR и GR. Если КСО как инструмент PR подробно описан в профильной литературе, то КСО как инструмент взаимодействия с органами государственной власти рассматривают немногие теоретики. В третьем параграфе этой главы мы проведём анализ восприятия КСО практикующими специалистами, в этом же параграфе мы постараемся оценить мнение исследователей по этому вопросу, поэтому данный параграф будет носить больше теоретический характер. Мы рассчитываем, что такой комплексный подход к изучению КСО как

инструменту GR поможет нам сформировать и сопоставить мнения научного и профессионального сообществ.

Под GR мы понимаем¹⁰⁹, вслед за авторами известных учебников¹¹⁰, – часть PR-деятельности социального субъекта, связанную с отношениями с органами власти. Под PR в данном случае мы будем понимать «управленческую коммуникативную деятельность (совокупность социальных практик), направленную на оптимизацию взаимодействий социального субъекта со значимыми сегментами социальной среды – с его общественностью»¹¹¹.

PR-специалисты обладают широким спектром традиционных и инновационных инструментов, которые они могут использовать в повседневной практике. Учёные Санкт-Петербургской школы делят PR на устроительный и информационный (медиарилейшнз). Медиарилейшнз – это оптимизация коммуникации социального субъекта со СМИ. Под устроительным PR специалисты понимают организацию и проведение различных специальных мероприятий: семинары, конференции, презентации, пресс-туры, фестивали, приемы и другие¹¹².

Мы можем отнести КСО к инструменту PR, поскольку социальная ответственность – это одна из форм взаимодействия с целевой аудиторией бизнеса, направленная, в том числе, и на построение положительного имиджа организации в глазах всех её стейкхолдеров и укрепление деловой репутации. Это косвенно подтверждает тот факт, что в 38% компаний социальные проекты разрабатываются, реализуются и оцениваются в PR-отделе¹¹³.

109^{GR}: теория и практика: учебник/под ред. И.Е. Минтусова, О.Г. Филатовой – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2013. С. 54

110^{Кривоносов А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью. СПб.: Питер, 2011, С. 136}

111^{Там же}

112^{Филатова О.Г. Социальная реклама и PR-поддержка программ развития информационного общества: учебное пособие. СПб: НИУ ИТМО, 2013. 136 с.}

113^{Тезисы выступления на 6-ой Международной конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (18 мая 2010 г., Финансовая академия, Москва), Наталья Гарбер}

О. Г. Филатова отмечает, что благотворительность как инструмент PR способна выполнить достаточно широкий спектр целей, среди которых улучшение атмосферы в организации, позиционирование деятельности компании как социально значимой, продвижение товаров и решение социальных проблем. КСО даёт бизнесу возможность использовать массовые каналы коммуникации, что позволяет бизнесу рассчитывать на долгосрочный эффект от реализованных социальных проектов¹¹⁴.

Корпоративный имидж – «это устойчивое представление общественности об отличительных или исключительных характеристиках организации, выделяющих ее из ряда подобных организаций, создаваемое целенаправленно для формирования оптимальной коммуникационной среды данной организации — субъекта PR»¹¹⁵, а деловая репутация – это «ценностные характеристики (аутентичность, честность, ответственность, порядочность), вызываемые сложившимся корпоративным имиджем»¹¹⁶.

В случае, если компания занимается реализацией социальных проектов, спонсорством, следит за качеством коммуникации между бизнесом, местным сообществом и государственными органами, она несомненно становится более инвестиционно привлекательной, конкурентоспособной, и, конечно, укрепляется её деловая репутация. Руководители компаний готовы вкладываться в развитие деловой репутации: в качестве основной стратегии менеджеры видят улучшение отношений со средствами массовой информации, но и благотворительность и спонсорство оказывают важное влияние – более двух трети руководителей считают, что это хороший способ улучшения имиджа. Ещё треть опрошенных готовы увеличить свой бюджет на осуществление социальных инициатив¹¹⁷. Деловую репутацию сейчас

114*Филатова О. Г. Технологии и методы PR-продвижения информационных ресурсов. Вводный курс: Учебное пособие. – СПб.: НИУ ИТМО, 2012. 73 с.

115 Кривоносов А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью. СПб.: Питер, 2011. 384 с.

116 Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект. Монография/ под общ. ред. Беляевой И.Ю., Эскиндарова М.А. М.: КНОРУС., 2008. С. 20

117 Кривоносов А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью. СПб.: Питер, 2011, С. 136

формируют не только партнёры и клиенты, но и гражданское общество, которому важна социальная ответственность бизнеса. Специалисты ООН утверждают, что 25% деловой репутации компании зависит от стратегии КСО¹¹⁸. Консалтинговая компания «Hill&Knowlton» опубликовала исследование, согласно которому бизнес, не беспокоящийся о своей репутации в глазах местных сообществ, в 90% случаев сталкивается с финансовыми проблемами¹¹⁹. Исследования доказывают, что 46% потребителей готовы платить больше за социально ответственный бренд¹²⁰.

Как мы уже говорили, социально-ответственный бизнес расценивается потребителями как в целом более надежный и стабильный. Наверное, именно с этим связано то, большинство российских компаний отмечают укрепление имиджа организации после внедрения социальных проектов; и поэтому 95% компаний потенциально готовы занять социально активную позицию¹²¹.

Грамотно реализованная программа благотворительности может создать положительное информационное поле вокруг компании, придать ей дополнительную известность и сформировать необходимую репутацию. Хорошим примером выступает благотворительная деятельность «Альфа-банка», которая помогла приобрести компании дополнительную элитарность имиджа за счет финансирования проектов с участием представителей культуры и искусства.

Зарубежные эксперты считают, что ежегодно потери российских компаний из-за низкой деловой репутации составляют выше 10 млрд долларов прямых инвестиций, несмотря на то, что российские активы порою стоят дешевле западных в 40 раз¹²².

118^{Козлова Н.П.} Особенности формирования деловой репутации современной компании. Монография. М., 2011. С. 11

119^{Там же}

120^{Там же}

121^{Гундарин М.В.} Книга руководителя отдела PR. – СПб.: Питер, 2006. С.116.

122^{Беляева И.Ю., Хлопонин А.Г.} Пути развития корпоративного управления // Энциклопедия «Топменеджер». М.: Изд. дом. МЦФЭР. 2005. С. 7/41—44.

Хорошим инструментом для иллюстрации реализованных инициатив может стать публикация социальных отчетов. Их публикация поможет поддержать уровень доверия стейкхолдеров, а также будет отражать принципы гражданской ответственности бизнеса. Снизить издержки на написание отчета можно подготавливая их самостоятельно, без привлечения консультантов, а также выпуская отчеты только в электронном виде. Социальную активность стоит максимально отражать в СМИ. В эпоху кризиса положительная информация в медиа может существенно повлиять на имидж компании. Поскольку в России зачастую информация о социальных инициативах воспринимается с предубеждением, необходимо грамотно и адресно рассказывать позицию компании, идею акции и ожидаемый эффект. Хорошо, если в процессе освещения удастся привлечь топ-менеджмент компаний, потому что это может подчеркнуть инвесторам и акционерам стабильность и зрелость позиций бизнеса. Позиционирование своих действий также важно, как и сами действия¹²³. Поэтому занимаясь позиционированием социального проекта, необходимо помнить, что одним из главных приоритетов в данном случае будет являться удовлетворение эмоциональных потребностей населения, а не реальных нужд потребителя.

Корпоративная социальная ответственность может быть также использована как инструмент взаимодействия с органами государственной власти, то есть как инструмент GR.

GR, как мы уже говорили выше, рассматривается нами как часть PR, соответственно все правила, применимые к КСО как инструменту PR будут справедливы и для GR. Один из российских исследователей, Ю.М. Михайлов считает, что если субъектом PR-деятельности становятся органы государственной власти, то такие отношения можно назвать GR или стейт-PR¹²⁴. С точки зрения этого исследователя, GR – это PR органов

123¹Электронный журнал «Устойчивый Бизнес». [Электронный ресурс]. URL: <http://csrjournal.com/2386-kso-ot-pr-deklaracij-k-realnoj-sociokommercheskoj-innovatike.html> (Дата обращения 10.03.2012)

124¹Михайлов Ю.М. Связи с общественностью по-русски. М., 1997. С. 76

государственной власти. Однако большинство исследователей всё-таки склоняются к мнению, что это совершенно другой вид коммуникации. Чумиков и Бочаров считают, что GR – это деятельность, направленная на создание эффективных взаимоотношений с представителями органов государственной власти¹²⁵. Разнообразие подходов обусловлено относительной новизной теоретических материалов по дисциплине. Во избежание разночтений в понятийном аппарате, в рамках данного исследования мы будем опираться на учебник «GR: теория и практика» под редакцией И.Е. Минтусова и О.Г. Филатовой, по которому GR – это «часть PR-деятельности социального субъекта, связанная с отношениями с органами власти»¹²⁶. Соответственно, мы можем расценивать GR как часть PR-деятельности, поэтому правила, применимые к PR-активностям будут распространяться и на GR.

GR-специалисты используют комплекс GR-технологий, к которым относятся¹²⁷:

- 1) прямое взаимодействие с представителями органов государственной власти, которое подразумевает налаженные эффективные межличностные контакты между чиновниками и бизнесом
- 2) воздействие на лиц, принимающих решения, через экспертное сообщество, где эксперты зачастую выступают в качестве лидеров мнений, которые через СМИ осуществляют коммуникацию с целевой аудиторией.
- 3) поддержка политической деятельности политиков, которая может находить своё выражение через финансовую, волонтерскую, экспертную помощь во время выборного процесса.

¹²⁵GR: теория и практика: учебник/под ред. И.Е. Минтусова, О.Г. Филатовой, СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2013. С.15

¹²⁶GR: теория и практика: учебник/под ред. И.Е. Минтусова, О.Г. Филатовой., СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2013. – С.7

¹²⁷Там же

- 4) Корпоративная социальная ответственность, где в ходе реализации социальных проектов компания может укрепить свой имидж как компетентной и профессиональной организации.

Существует также и ряд неэтичных технологий, например, «зеленый камуфляж» и *astroturfing*. Под «зеленым камуфляжем» мы понимаем ситуации, когда производители, не имея на то оснований, позиционируют свой продукт как экологически чистый.

Т.А. Черкащенко отмечает, что для корпоративной социальной ответственности как инструмента бизнеса характерны опосредованная коммуникация и отсутствие очевидной обратной связи. То есть на представителей органов государственной власти осуществляется косвенное воздействие: компании транслируют сообщения на широкую аудиторию, ожидая, что информация дойдет и до лиц, принимающих решения. При чём корпоративная социальная ответственность может быть реализована в разных форматах. В первую очередь, максимально эффективным инструментом является событийный PR: организация благотворительных мероприятий и акций. К внутренним инструментам компании можно отнести публикацию нефинансовых отчётов и составление этических кодексов. Кроме того, бизнес может принять участие во властных процессах через спонсорство, например, сдавая на льготных условиях помещения в аренду для встреч депутатов¹²⁸.

Корпоративная социальная ответственность как инструмент GR гораздо сложнее использовать, чем как инструмент связей с общественностью. Достаточно сложно инициировать и реализовать проект, который может повлиять на принятие решение представителем органов государственной власти.

К КСО в данном случае мы можем отнести и проекты государственно-частного партнёрства (ГЧП), которые представляют собой сотрудничество бизнеса и власти. В. Варнавский определяет государственно-частное

¹²⁸Электронный научный журнал Медиаскоп [Электронный ресурс] URL: <http://www.mediascope.ru/?q=node/2045> (Дата обращения: 15.03.2016)

партнёрство как союз между государством и бизнесом, основанный для реализации национальных и международных общественно значимых проектов в различных отраслях: промышленность, культура, наука и т.д.¹²⁹. Для бизнеса такие проекты обладают рядом существенных преимуществ. Во-первых, в ходе реализации проекта между его участниками могут возникнуть крепкие доверительные связи. А во-вторых, для бизнеса это отличная возможность показать себя как компетентная и профессиональная компания¹³⁰.

Отметим, что государственно-частное партнёрство, зародившееся на Западе, изначально было трехсторонним: общество, бизнес и государство, при чем государство выполняло именно регулирующую функцию во взаимоотношениях общества и бизнеса. Ситуации, когда государство изъявляет волю общества, и общество не участвует в осуществлении ГЧП характерно, в первую очередь, для стран с сильным влиянием со стороны органов власти¹³¹. В случаях, когда ГЧП связано с обществом, появляется гарантия, что формирующиеся социально-экономические отношения будут отвечать потребностям общества. Подключение общества к ГЧП и требование к бизнесу реализовать социальные проекты – это труднодостижимые и экономически затратные условия. Однако это во многом способствует развитию корпоративной социальной ответственности в стране¹³². Общество должно быть признано равноправным участником государственно-частного партнёрства. Взаимодействуя с бизнесом и властью, гражданское общество должно выступать в качестве инструмента контроля ГЧП; создавать конкурентную среду, анализируя действия государства и

129⁹Журнал Отечественные Записки [Электронный ресурс] URL: <http://www.strana-oz.ru/2004/6/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-v-rossii-problemy-stanovleniya> (Дата обращения 12.03.2016)

130⁹Майоров Р. Технологии корпоративного GR. Бизнес ключ, 2008, № 6

131⁹Варнавский В.Г. Концессионный механизм партнерства государства и частного сектора. - М.: МОНФ, ИМЭМО РАН, 2003. 135 с

132⁹Михеев В.А. Государственно-частное партнерство в реализации приоритетных национальных проектов. [Электронный ресурс]: URL: <http://viperson.ru/articles/miheev-v-a-gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-v-realizatsii-prioritetnyh-natsionalnyh-proektov> (Дата обращения: 12.03.2016)

бизнеса; формировать настоящие социальные цели; способствовать становлению ценностей ГЧП¹³³.

Наличие в стране социально ориентированного бизнеса – это одно из важных условий для формирования государственно-частного партнёрства, поскольку иначе компании могут недобросовестно выполнять свои обязательства перед обществом и государством. И в данном случае основной задачей государства в рамках ГЧП становится не только выбор правильно партнёра, но и поддержка и стимулирование социальных практик во всех компаниях. Современная экономика базируется на инновациях, человеческих ресурсах и интеллектуальном капитале бизнеса, отношения имеют рыночный характер, присутствует конкуренция. А эти факторы, как мы отмечали ранее, несомненно способствуют развитию КСО в компаниях. Исследователи отмечают, что в данном случае интересы государства, бизнеса и общества пересекаются в двух местах¹³⁴:

- 1) Развитие КСО способствует формированию дополнительного капитала для бизнеса, обеспечивает наличие социальных функций, что необходимо государству, а также помогает обществу осуществлять свои потребности
- 2) Осуществление инновационного потенциала помогает компаниям приобрести дополнительные преимущества перед конкурентами, способствует росту национальной экономики, а также обеспечивает наличие рабочих мест для населения.

Таким образом, становится видно, что для развития ГЧП государство должно поддерживать, в первую очередь, формирование социальных практик в компаниях, а также инновационные разработки бизнеса. Большое значение при формировании ГЧП придается форме взаимодействия между бизнесом и государством, а не предметной его части – это и отличает государственно-

¹³³Вольф Ф.В. Частно-государственное партнерство: процесс или цель? Вестник УГТУ-УПИ, 2010. № 4

¹³⁴ Участие бизнеса в общественном развитии. [Электронный ресурс]: URL: http://studopedia.ru/8_62665_uchastie-biznesa-v-obshchestvennom-razvitii.html (Дата обращения: 15.03.2016)

частное партнёрство от любых иных коммерческих отношений бизнеса и власти.

Существуют определённая группа рисков, исходящая от государства по отношению к компании. Со стороны представителей законодательной власти это могут быть блокирование интересующих компанию законопроектов, а также принятие законов, ограничивающих предпринимательскую деятельность. Представители исполнительной власти могут устанавливать барьеры, мешающие предпринимательской деятельности, а также быть задействованы в коррупционных скандалах. Региональная власть также может быть опасна для бизнеса с точки зрения коррупции, установлении барьеров и организации протестов на уровне местного сообщества¹³⁵. Используя широкий спектр GR-инструментов, в том числе, корпоративную социальную ответственность, компания может нивелировать эти риски.

Обычно у представителей органов государственной власти есть следующий ряд интересов:

- обеспечение занятости
- выплата налогов
- соответствие деятельности компаний требованиям закона
- поддержка или совместная реализация проектов.

На региональном уровне у власти существует несколько другой запрос:

- вклад в экономический рост региона
- вклад в местный бюджет
- поддержка социальной инфраструктуры региона¹³⁶.

¹³⁵Варнавский В.Г. Концессионный механизм партнерства государства и частного сектора. - М.: МОНФ, ИМЭМО РАН, 2003. С. 156

¹³⁶Кочеткова В.С. Социальная ответственность бизнеса в системе корпоративных коммуникаций, Выпуск №2, 2010 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mediascope.ru/node/573> (Дата обращения 12.03.2015)

Выполняя определенный «социальный заказ» со стороны государства, бизнес, в свою очередь, может получить часть преференций стороны государства¹³⁷:

1. обеспечение государством бизнеса субсидиями, капиталом, дешевыми кредитами и налоговыми преференциями;
2. обеспечение стабильности осуществления деятельности посредством сохранения принципов частной собственности на условия и результаты производственной деятельности;
3. содействие государства в обеспечении благоприятной конкурентной среды, доступа к результатам научно-технического прогресса, получении информации и подготовке кадров;
4. развитие инфраструктуры рыночного хозяйства, необходимой для рациональной и эффективной организации производства и связи производителей с потребителями (транспортная и банковская системы, связь и проч.).

К сожалению, компании в России не могут рассчитывать на налоговые льготы со стороны государства, несмотря на то, что это в общемировой практике это один из самых эффективных механизмов стимулирования бизнеса к внедрению корпоративной социальной ответственности. Например, в США бизнес может получить преференции в виде десятипроцентного снижения налоговых выплат¹³⁸.

Таким образом, мы видим, что корпоративная социальная ответственность как инструмент GR может оказаться очень эффективным инструментом. Однако далеко не все компании готовы оценивать КСО как способ наладить отношения с властью, об этом свидетельствует статистика. В

¹³⁷Перекрестов Д.Г., Поварич И.П., Шабашев В.А. «Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики» Издательство "Академия Естественных наук", 2011 год [Электронный ресурс] URL: <http://www.monographies.ru/139> (Дата обращения 12.03.2015)

¹³⁸Гульчинский Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие., СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. С. 54

национальном докладе о социальных инвестициях подробно рассматривается взаимодействие с заинтересованными сторонами, среди которых инвесторы, бизнес-партнёры, сотрудники, потребители, местное сообщество, и что особенно важно в рамках данного исследования, органы государственной власти. Большая часть респондентов отмечают сотрудников и местное сообщество в качестве ключевых стейкхолдеров, именно на них и направлены социальные программы. Интересно, что по опросам владельцев бизнеса, государство не входит в топ-5 заинтересованных сторон, на которые направлено КСО, так же, как и в топ-10 целей КСО не входит цель задача по укреплению коммуникации с органами государственной власти¹³⁹.

Механизмы коммуникации с заинтересованными сторонами (с том числе с представителями органов государственной власти) достаточно разнообразны и охватывают весь перечень стейкхолдеров.

В таблице, представленной в приложении 5 мы видим, что достаточно широко используются двусторонние и многосторонние каналы коммуникации, открывающие широкие возможности для конструктивного диалога и обратной связи для компании.

Кроме того, Г.Л. Тульчинский приводит анализ отношения к государству как к заинтересованной стороне в рамках реализации социальных инвестиций компаний. Несмотря на то, что большинство компаний не расценивают корпоративную социальную ответственность, в первую очередь как инструмент GR, её эффективность, по мнению бизнеса достаточно высока. 37,9% респондентов считают, что их решения оказывают влияние на федеральные государственные органы управления, 51,7% верят, что это влияние происходит на региональном уровне. При этом 60,3% компаний-респондентов расценивают свои социальные инвестиции с точки зрения частичного замещения расходов государства. Большое количество

¹³⁹Кочеткова В.С. Социальная ответственность бизнеса в системе корпоративных коммуникаций, Выпуск №2, 2010 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mediascope.ru/node/573> (Дата обращения 12.03.2015)

респондентов указывают на то, что государство должно стимулировать социальные инвестиции компании.

При этом доля компаний, считающих, что необходимо моральное стимулирование со стороны государства находится на отметке около 70% как по результатам опросов 2008 года, так и 2014. Однако количество респондентов, считающих, что государство должно материально стимулировать социальные инвестиции, например, через налоговые льготы, снизилось за 6 лет с 93,5% до 81,5%, что связано в первую очередь с изменениями ожиданий к государству со стороны компаний¹⁴⁰.

Корпоративную социальную ответственность мы также можем рассматривать в качестве инструмента бизнеса. КСО может в разных случаях выступать в качестве PR или GR инструмента. Преимущества использования КСО как инструмента по связям с общественностью оценить достаточно просто: социальные проекты в значительной степени способствуют формированию имиджа и деловой репутации. Использовать КСО для воздействия на представителей органов государственной власти сложнее, поскольку в данной случае, во-первых, коммуникация носит опосредованный характер, а, во-вторых, не все компании расценивают КСО как эффективный способ взаимодействия бизнеса и власти.

2.2. Направления корпоративной социальной ответственности российских компаний: кейс-стади

Для более комплексного описания российской практики корпоративной социальной ответственности в сфере GR данный параграф мы посвятим анализу кейсов по корпоративной социальной ответственности ведущих

¹⁴⁰Электронный журнал «Sustainable Business». [Электронный ресурс] URL: <http://csrjournal.com/8492-doklad-o-socialnyx-investiciyax-v-rossii-2014.html> (Дата обращения: 12.03.2016)

компаний, работающих на российском рынке. Для того чтобы оценить, в какой форме компании используют КСО и как они сами оценивают эффекты от реализованных проектов, нам необходимо рассмотреть практические примеры реализации социальных программ в России. В рамках данного параграфа мы постараемся оценить по каким основным направлениям реализуются социальные проекты в России и проекты из какой сферы используются чаще всего в качестве инструмента для коммуникации с органами государственной власти. Для анализа кейсов мы будем использовать данные, полученные в ходе экспертных интервью со специалистами, нефинансовые отчёты, комментарии представителей компаний в СМИ, а также информацию с официальных сайтов компаний.

Мы разделим реализованные компаниями кейсы на несколько категорий в зависимости от направленности проекта. Для того, чтобы выявить, какие направления социальных проектов являются наиболее популярными для реализации среди российских компаний, мы провели 10 экспертных интервью (подробный анализ интервью в параграфе 2.3) с представителями компаний, работающих в России. Мы задавали респондентам одинаковые вопросы, направленные на выявление их отношения к практике социальной ответственности их работодателя. В интервью приняли участие следующие компании: «ИТИ», «Microsoft», «Uber», «Mail.ru Group», «X5 Retail Group», «Балтика», «Яндекс», «БСХ Бытовые Приборы», «Ego Translating», «СПб Реновация». Полученные результаты представлены на рисунке 3.



Рис. 3

В двух компаниях из десяти опрошенных приняты кодексы/политики социальной ответственности («X5 Retail Group» и «Балтика»), которые регламентируют каким целевым аудиториям помогает компания и каких принципов придерживается в ходе реализации проекта. В «БСХ Бытовые Приборы» нет разработанного кодекса, однако бизнес планирует социальные программы в релевантных для компании сферах и регионах. Компания

«Microsoft» реализует проекты только в сферах, связанных с IT-отраслью. Такой тщательный подход к выбору направлений для благотворительности позволяет нам предположить, что в данных компаниях социальные инвестиции преобладают над корпоративной социальной ответственностью. Часть опрошенных компаний (3) отметили, что выбор социальных проектов и направлений происходит стихийно, под влиянием личных предпочтений руководства. Другие не указывали причины выбора какого-либо из направлений.

Важно отметить, что компании «Балтика» и «JTI» имеют законодательные ограничения в направлениях филантропических проектов. По ФЗ РФ № 15 от 23.02.2013, табачные компании не имеют права поддерживать проекты в области спорта, здравоохранения, а также связанные с лицами, не достигшими возраста 21 года. С 01.01.2015 года в силу вступили изменения в ст.21 ФЗ №15, ужесточающие возможности для рекламы алкогольных брендов. Представители этих компаний в ходе экспертного интервью отметили, что помимо законодательных ограничений существуют риски агрессивного восприятия таких программ со стороны средств массовой информации. Соответственно, спектр социальных проектов, которыми может заниматься компания, несколько сужен.

Таким образом, при отборе направлений кейсов для исследования мы будем опираться на полученные данные, однако это не означает, что мы исследуем опыт только интервьюированных компаний: наша задача – рассмотреть разнообразные примеры для описания ситуации наиболее полно и комплексно. Для описания кейсов мы изучили нефинансовые отчёты и публикации о социальных проектах более чем 25 разных компаний: «Балтика», «Сбербанк», «JTI International», банк «ВТБ», «ИКЕЯ», «Норильский Никель», ООО «Майкрософт Рус», «Ростелеком», «Nestle», «МДМ-Банка», «Uber», «Газпром», «X5 Retail Group», «Альфа-Банка», «Русал», «Норильский Никель» и других. Несмотря на то, что в данном параграфе будут представлены только избранные кейсы, выводы по каждому

направлению будут сделаны на анализе опыта большего числа компаний. В параграфе 1.3 мы отметили, что политическая и экономическая ситуация в стране существенно влияют на процесс функционирования корпоративной социальной ответственности. В связи с тем, что политическая и экономическая конъюнктура играют в России доминирующую роль, то мы считаем справедливым использовать для анализа не только компании, сформировавшиеся в России, но и международные филиалы крупных корпораций, которые ведут бизнес в России, поскольку, на наш взгляд, этот фактор является более значимым, чем место появления компании.

Согласно опросу, наиболее популярными проектами для реализации являются *экологические проекты*. Рассмотрим примеры реализованных инициатив.

Пример компании «Балтика».

Под эгидой бренда «Сибирский бочонок» компания «Балтика» второй год проводит программу «Программа сохранения сибирской тайги». Основной задачей акции является привлечение внимания к экологическим проблемам региона. Компании удалось провести уже 3 акции в рамках реализации программы. В июле 2015 года участники акции проложили экологическую тропу в Дендрологическом парке, в сентябре того же года компания подарила жителям Новосибирска и Красноярска хвойные саженцы, а в октябре прошла посадка деревьев в Новосибирской области. В программе приняли участие около 500 человек: волонтёры, сотрудники компании, эксперты местных ВУЗов, представители молодёжного департамента природных ресурсов Новосибирской области, департамента природных ресурсов Новосибирской области. В этом году программа продолжается.

В 2014 году в рамках национальной программы «Лучшие социальные проекты России» экологическая акция «Семь рек» второй раз была признана одной из лучших корпоративных социальных инициатив. Данная программа направлена на укрепление партнёрства государства, общества и частного бизнеса, а также на привлечение внимания общества к теме социальной

ответственности компаний. Основной целью проекта стало развитие инициатив по разделному сбору мусора и повторному использованию отходов. В акции приняли участие сотрудники компании, местное сообщество, эксперты в области экологии, партнёры, представители органов государственной власти. Участники акции старались очистить берега крупных рек, таких как Кубань, Дон, Енисей, Нева, Волга, Амур и других. Собранные в ходе акции отходы сортировались: часть отходов отправлялась на переработку, стеклотару – на повторное использование. В 2013 году в акции приняли участие около 1000 человек, было собрано 6 тонн отходов, большая часть из которых была отправлена на переработку. Одной из задач «Балтики» является развитие общественного самосознания в сфере поддержки экологической ситуации в регионах: компания установила контейнеры для раздельного сбора отходов в ряде городов России. Город Шлиссельбург в подарок получил скамьи, изготовленные из переработанных отходов, как символ того, что мусор можно повторно эффективно использовать.

Пример компании «Сбербанк»

«Сбербанк» активно поддерживает экологические проекты. Во-первых, компания внедряет практику бережного отношения к ресурсам: принимается ряд энергосберегающих мер, бумага отдается на вторичную переработку, а сам бизнес переходит на электронный документооборот. Особое внимание уделяется переработке опасных отходов, таких как оргтехника, лампы, аккумуляторы, отходы с технического обслуживания автопарка. Компания стремится к тому, чтобы 98% отходов передавались на вторичную обработку¹⁴¹.

Другой инициативой компании является «Зелёный марафон», направленный на пропаганду охраны окружающей среды и популяризацию спорта. В 2014 году в забеге приняли участие более 52 тыс человек. В рамках

¹⁴¹Официальный сайт Сбербанка [Электронный ресурс] URL: <http://sberbank.ru/csr/reports> (Дата обращения: 7.04.2016)

этого проекта участники занимались озеленением аллеи и скверов: за 3 года было посажено более 5 000 деревьев в разных городах России.

Другим значим экологическим проектом стало открытие экологического офиса в Санкт-Петербурге, прошедшего специальную «зелёную» сертификацию. Открытие этого офиса компания в своем социальном отчёте рассматривает как значимое имиджевое предприятие, позволяющие зарекомендовать себя компанию, заботящейся об окружающей среде.

Пример компании банк «ВТБ»

Одним из экологических проектов банка «ВТБ» является финансирование природоохранных проектов в рамках Инструмента поддержки проектов (ИПП) – международного фонда по борьбе с загрязнением Арктики. Объем предполагаемого финансирования проекта на данный момент составляет порядка 16 млн евро. Два года назад «ВТБ» совместно с Министерством природных ресурсов и экологии Российской Федерации и Северная экологическая финансовая корпорация подписали документ о распределении полномочий по поддержке Арктического советом. Согласно соглашению, банк «ВТБ» стал российским исполнительным агентством, в задачи которого входит привлечение стороннего финансирования, координация и экспертная поддержка проектов, контроль реализации проектов. В рамках данного проекта уже завершены работы в Республике Карелия по реконструкции объектов топливно-энергетического комплекса, который будет способствовать снижению отрицательного воздействия данного комплекса на жителей местности, а также поможет сократить расход топлива и снизить уровень выброса сажи. Была построена гибридная ветродизельная электростанция, которая содействует улучшению качества энергоснабжения оленеводческих поселков.

Также банк сотрудничает с Всемирным фондом дикой природы (WWF) и Министерством природных ресурсов Российской Федерации по вопросам финансирования крупного проекта «Сохранение крупных кошачьих в Российской Федерации». Основной задачей этого проекта является

сохранение и расширение среды обитания редких пород тигров и леопардов в России. Денежные средства компании будут направлены на организацию учёта животных и улучшение управления охраняемых территорий, на которых проживают крупные кошачьи.

В результате анализа социальных отчетов и кейсов мы можем сказать, что экологические проекты действительно очень популярны среди компаний. Почти все исследуемые нами корпорации реализуют такие проекты в разных масштабах: от программ по спасению редких животных до очистки парковых зон регионов. Отметим, что такие проекты очень эффективны с точки зрения коммуникации с органами государственной власти. Многие инициативы реализуются в партнёрстве или поддержке местных и федеральных органов государственной власти. Соответственно реализация таких проектов является эффективной площадкой для выстраивания коммуникации бизнеса с властью.

Второе место самых популярных направлений занимает *помощь нуждающимся*. Рассмотрим подробнее инициативы по этому направлению

Пример компании «Сбербанк»

«Сбербанк» активно оказывает поддержку людям, оказавшимся в непростой жизненной ситуации: детям из малообеспеченных или неблагополучных семей, детским домам, интернатам, реабилитацию детей сирот и т.д.

«Сбербанк» развивает корпоративное волонтерство: в 2014 впервые был организован специальный «День добрых дел» для клиентов, партнёров и сотрудников, когда все заинтересованные могли посетить подшефные компании детские дома и подарить детям подарки и организовать праздник. Также был организован ряд экскурсий для детей в необычные места их городов. Это мероприятие прошло в рамках программы помощи детям сиротам «От сердца к сердцу», которую компания реализует уже в течение семи лет в нескольких странах: за время реализации программы сотрудники компании взяли на усыновление более 200 детей-сирот.

«Сбербанк» тесно сотрудничает с благотворительным фондом «Подари жизнь» и уже несколько лет выступает партнёром соревнований для детей, справившихся с онкологией, – «Игры победителей». Ежегодно в программе этого мероприятия принимает участие около 500 детей. Совместно с фондом «Сбербанк» запустил проект по выпуску банковских карт «Подари жизнь», который ежегодно позволяет собрать порядка 110 млн рублей.

Пример компании «Альфа-Банк»

«Альфа-Банк» сотрудничает с благотворительным фондом «Линия жизни» уже более 10 лет, при чем не только оказывает финансовую поддержку фонду, но и привлекает к помощи тяжелобольным детям своих сотрудников, клиентов и партнёров.

С 2011 года банк предоставляет возможность открыть благотворительный депозит: из суммы процентов, выплаченных по нему, 0,05% от суммы депозита переходит в фонд «Линия жизни». Банк также не берёт комиссию за перечисление перевода на счёт фонда, и при этом регулярно публикует статистику о совершенных переводах на сайте. За время сотрудничества банку удалось собрать порядка 28 млн рублей, которые были направлены на оплату операций для больных детей.

Одной из самых знаменитых акций стала акция «Чья-то жизнь – уже не мелочь!», в рамках которой любой человек может принести накопившуюся мелочь в пункты приемы фонда. В 2014 году эта акция смогла собрать 2 824 307 рублей.

«Альфа-Банк» часто организует корпоративные или внешние мероприятия, часть денег от продажи билетов также переводится на счет фонда «Линия жизни».

Уже несколько лет накануне Дня защиты детей банк проводит конкурс инициатив «Поможем детям вместе!». В рамках этой акции любой волонтер компании может предложить социальный проект для поддержки, из которых путём общего голосования банк выбирает 3 лучших проекта. Так, например,

«Альфа-банк» отремонтировал этаж в подшефном детском доме и оборудовал компьютерный класс в школе-интернате.

Ко Дню защиты детей волонтеры компании из разных городов организуют праздники для детей из нуждающихся семей, коррекционных школ, домов-интернатов, пациентов больниц, детей-инвалидов.

Также «Альфа-Банк» помогает детям из детских домов собраться в школу, предоставляя им одежду, школьные принадлежности и развивающие игры. В рамках акции «Рождественское чудо» сотрудники компании поздравляют воспитанников детских домов с Новым годом и Рождеством, оказывая материальную поддержку учреждению, даря подарки детям и организовывая для них праздники.

Проект «Дарим Добро» направлен на социализацию детей, проживающих в детских домах: волонтеры-сотрудники проводят творческие мастер-классы, спортивные тренировки, тренинги, практические занятия, направленные на развитие бытовых навыков. На данный момент проект реализуется в пяти городах России.

Пример компании «ИКЕЯ»

«ИКЕЯ» в России реализует множество социальных проектов, направленных на помощь нуждающимся слоям населения. Однако не все это инициативы ориентированы на российскую аудиторию.

В 2014-2015 годах «ИКЕЕ» удалось собрать более 1 000 000 евро в рамках благотворительной кампании «Помогаем тем, кто мечтает учиться»: компания переводила 1 евро с каждой покупки детской книжки или игрушки на образовательные инициативы в страны третьего мира. За это время было куплено в России более полутора миллионов игрушек и детских книжек. Эта акция проводится с 2003 года и является международной, за время реализации компании удалось собрать более 77 миллионов евро на помощь детям получить образование.

Другой традиционным для компании мероприятием является конкурс «Нарисуй игрушку своей мечты», в рамках которой дети могут рисовать картинки, а компания переводит за каждое изображение 100 рублей в местные благотворительные фонды, по итогам мероприятия было собрано более 400.000 рублей. 20 лучших работ могут впоследствии стать игрушкой в магазине «ИКЕЯ».

Этой зимой в «ИКЕЕ» была запущена благотворительная акция «Чтобы жизнь беженцев стала светлее». При покупке 1 лампочки в магазине, компания перечисляет 1 евро в ООН, и собранные денежные средства идут на освещение лагерей для беженцев в разных странах мира.

Несмотря на то, что помощь нуждающимся – одна из самых популярных категорий проектов для реализации, компании открыто не используют такие проекты для влияния на стейкхолдеров. Ряд компаний и вовсе не афишируют их реализацию. Например, «Яндекс» имеет несколько подшефных детских домов, помогает в адаптации воспитанникам детских домов, закупает оборудование для школ, однако нигде не публикует информацию об осуществленных мероприятиях. Такие проекты, несомненно, положительно влияют на имидж организации, на восприятие компании местным сообществом, однако не так активно используются с точки зрения коммуникации с представителями органов государственной власти.

Далее мы рассмотрим кейсы по *поддержке культурно-просветительской деятельности*.

Пример компании «Альфа-Банк»

Поддержка культурно-просветительской деятельности – одно из приоритетных направлений для корпоративной-социальной ответственности «Альфа-Банка». Так в 2009 компания финансировал реставрацию национального выставочного павильона, находящегося в Венеции, но принадлежавшего России. Инициаторами проекта по реставрации выступили акционеры компании. Компания не только провела ремонт здания, но и взяла на себя обязательства по его охране и содержанию.

Банк также финансировал гастроли московского театра «Практика» в различных регионах России. Театр представил зрителям три спектакля, постановки собирали полные залы.

В честь открытия офиса в Ульяновске банк оказал финансовую помощь местному театру. В Пензе «Альфа-Банк» поддержал международный джазовый фестиваль «Jazz May», в Оренбурге – джазовый фестиваль «Евразия».

Уже 6 лет совместно с ИД «Комсомольская правда» «Альфа-банк» проводит тематические выставки, посвященные важным событиям в российской истории. К подготовке экспозиций привлекаются ведущие эксперты и культурные центры. Выставки носят патриотический характер, на них приглашаются учащиеся школ и ВУЗов, воспитанники детских домов. Выставки уже проходили в Саратове, Ярославле, Чебоксарах, Липецке, Нижнем Новгороде, Рыбинске, Владивостоке, Хабаровске, Уфе, Казани, Самаре, Тольятти, Набережных Челнах, Ульяновске, Пензе, Челябинске и Оренбурге.

Пример компании «Балтика»

Международный конкурс портретов «Portrait Now» имени пивовара Я.К. Якобсена, проводимый компания «Балтика», давно получил международное признание. Целью конкурса является привлечение внимания общественности к портретному жанру, при чем работы принимаются в любой технике: скульптура, живопись, графика, новые медиа. Конкурс проводит датский Национальный исторический музей замка Фредериксборга при поддержке фонда Carlsberg (компания «Балтика» является частью «Carlsberg Group»). Изначально в конкурсе принимали участие только скандинавские страны, однако при поддержке «Балтики» сейчас страны бывшего СССР тоже получили возможность представить свои работы. Лучшие работы из России,

Украины, Беларуси и Казахстана выставляются в Санкт-Петербургском музее «Эрарта»¹⁴².

Пример компании «Газпром»

Компания традиционно поддерживает множество мероприятий, связанных со сферой культуры.

Например, в прошлом году в Астрахани при поддержке «Газпром добыча Астрахань» состоялась «Ночь искусств», которую посетили порядка 15 000 жителей города. В рамках этой же акции компания помогла в организации выставки фотохудожника Максима Коротченко, внештатного корреспондента ряда изданий. В этом же городе компания участвовала в открытии выставки «Виктор Юшин. Жизнь и картины», организованную местным автором в школе №1.

В рамках «Экспо-2015» в Италии компания поддержала выставку «Миссия русской православной церкви в современном мире. Фотохудожники иллюстрировали отрывки из православных религиозных книг и документов.

В июне прошлого года компания поддержала концерт Русско-немецкой музыкальной академии с участием В. Гергиева, посвящённый 70-летию окончания Второй мировой войны.

«Газпром» организовал ряд специальных мероприятий в России и за рубежом в честь юбилея Владимира Санги, писателя, коренного нивгуна.

В честь 70-летия Великой Победы, в прошлом году совместно с Домом детского творчества ООО «Газпром добыча Оренбург» организовал мероприятие «Ковер мира». Было создано специальное полотно, на котором школьники могли размещать рисунки со изображением мира и подвига их предков.

Как мы видим, все реализованные в области культуры проекты прошли без прямой поддержки представителей органов государственной власти, однако в отчётах о проведенных мероприятиях компании указывают

¹⁴²

http://corporate.baltika.ru/m/7245/sotsialynaya_deyatelnosty_baltiki_otmechena_ekspe.html

чиновников в качестве гостей события. С другой стороны, мы упоминали ранее, что культурные проекты могут быть компаниями осуществлены для придания бизнесу статуса определенной элитарности, коррекции имиджа компании. На наш взгляд, социальные проекты в области культуры носят скорее имиджевый характер и решают, в первую очередь, PR-задачи бизнеса.

Следующие кейсы, которые мы будем описывать, относятся к направлению по *поддержке образования*.

Пример компании ООО «Майкрософт Рус» («Microsoft»)

С целью увеличения количества квалифицированных специалистов в области IT, в 2013 году «Microsoft» запустила проект «Твой курс: IT для молодёжи». Проект помогает старшеклассникам осознанно подойти к выбору будущей профессии. Школьники могут бесплатно пройти курсы по трём направлениям: профориентация в IT, основы и введение в IT-предпринимательство.

Мария Кулахметова, руководитель отдела по работе с государственными органами ООО «Майкрософт Рус», отмечает эффективность данной программы. В ходе реализации программы было открыто 65 образовательных центров в 46 разных городах; 500 000 школьников и студентов приняли участие в программе. После обучения в программе 65% школьников хотели бы учиться на IT-специальности против 5% желающих в начале обучения.

Компания «Microsoft» эффективно взаимодействует с органами государственной власти по корпоративной социальной ответственности. Совместно с другими IT-компаниями и при поддержке Министерства связи и массовых коммуникаций РФ и Министерства науки и образования РФ «Microsoft» в 2014 году поучаствовала во всероссийской акции «Час кода». Это мероприятие стало самым значительным образовательным IT-проектом в стране, в котором приняли участие более 7 млн школьников и 80% школ.

В продолжение акции в прошлом году «Microsoft» провел конкурс технологических проектов «Магистр кода», который привлек к участию

около 600 проектов. Соревнование велось в 3 разных категориях: игры, сайты и мобильные приложения. Победители смогли представить свой проект в молодежной передаче на телевидении и посетить штаб квартиры «Microsoft» в США.

Пример компании «Ростелеком»

Совместно с крупнейшей в мире молодёжной организацией «AIESEC» «Ростелеком» реализует проект «IT-рост», который направлен на ознакомление школьников старших классов с компьютерными технологиями в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Самаре, Омске, Томске. В рамках проекта волонтеры из 10 разных стран и молодые специалисты проводили семинары для подростков на английском языке на разные темы. Автор данной магистерской диссертации также принимал участие в разработке данного проекта и его реализации в городе Санкт-Петербург.

Помимо школьников «Ростелеком» совместно с Пенсионным фондом Российской Федерации занимается обучением старшего поколения компьютерной грамотности с целью улучшения качества жизни пенсионеров через обучение пользованием компьютерами и интернетом. В рамках проекта было выпущено пособие «Азбука Интернета», которое можно использовать как самоучитель, либо для обучения в классах. Имеется электронная версия данного пособия. Первые образовательные группы были запущены в Ставрополе, Туле, Волгограде, Вологде, Нижнем Новгороде, Брянске.

Также компания поддерживает образовательные программы по дистанционному обучению детей-инвалидов, которые в силу ограничений по здоровью не могут обучаться в школах. Педагоги прошли специализированное обучение, для того чтобы освоить принципы дистанционного преподавания. Компания предоставляет учителям широкий спектр программ для использования. Параллельно развивается программа онлайн-обучения для воспитанников детских домов и интернатов. Для этого компания провела интернет и оборудовала компьютерные классы в ряде учреждений.

Пример компании «Альфа-Банк»

Программа Alfa Fellowship уже в течение 10 лет предлагает молодым специалистам из США и Великобритании пройти стажировку в России. Этот проект направлен на укрепление сотрудничества между странами, представление иностранцам культурной, общественной, экономической жизни России.

Для стажировки предоставляются вакансии в ведущих компаниях, организациях и средствах массовой информации России. Для участия в программе кандидаты должны обладать степенью магистра и опыт работы не менее 2-х лет по направлениям экономика, журналистика или право.

«Альфа-Банк» предлагает стажёрам стипендию, покрытие расходов на проживание, страховку, оплату курсов русского языка. Ожидается, что после прохождения программы её участники займут руководящие позиции в бизнес и государственных структурах на родине.

Alfa Fellowship Program активно поддерживается органами государственной власти, в том числе Государственной Думой, МИД России, Посольствами России в США и США в России, Государственным Департаментом США.

Пример компании «МДМ-Банк»

Компания активно поддерживает образовательные проекты, особенно активно банк поддерживает талантливую молодёжь. Уже несколько лет продолжается сотрудничество компании с Европейским университетом в городе Санкт-Петербург. Банк выделили более 2 млн рублей на финансирование позиции профессоров по направлению «Финансовая эконометрика», что включают в себя оплату гонорара преподавателя, его участие в научных конференциях, стипендии и другие расходы университета.

Также банк раздает «Именные стипендии МДМ-Банка» для 15 ведущих университетов страны. География проекта широка: в отборе могут участвовать студенты из Санкт-Петербурга, Ставрополя, Новосибирска, Иркутска, Красноярска, Кемерово, Тюмени, Ростова-на-Дону и других

городов России. В отборе могут принимать студенты 2-5 курсов по направлениям «финансы», «банковское дело», «экономика». Таким образом, компания формирует кадровый резерв и создает бренд ответственного работодателя.

Ранее банк оказывал поддержку школьникам и выплачивал стипендию в 1000 рублей талантливым учащимся в городах присутствия банка. Также «МДМ-Банк» старался принимать участие в «Дне Знаний» подшефных школ: дарил подарки первоклассникам, устраивал торжественные мероприятия и представления.

Наряду с экологическими проектами, проекты в сфере образования могут служить эффективным инструментом для налаживания диалога с представителями органов государственной власти. Как мы видим, большинство проектов проходит при прямой поддержке, либо с участием государства. При чём в зависимости от направления проекта, компания может выбирать с кем из государственных структур ей бы хотелось коммуницировать, на кого повлиять.

Непривычным для России являются проекты по *поддержке людей, попавших в кризисную ситуацию.*

Пример компании «Uber»

«Uber» эффективно реагирует на кризисные ситуации, оказывая оперативную помощь пострадавшим. Это общемировая практика компании.

В России компания дважды поддерживала родственников и друзей погибших в авиакатастрофах: в октябре 2015 после крушения самолёта, выполнявшего рейс из Шарм-эш-Шейха в Санкт-Петербург и в марте 2016 после крушения самолёта в городе Ростов-на-Дону. В компании было принято не взимать плату за проезд в аэропорт, при чём водители не требовали подтверждения родственных или дружескими связей с погибшими, любой человек могу воспользоваться этой услугой.

«Uber» не владеет собственным таксопарком, водителем может стать любой человек, имеющий подходящий опыт вождения и соответствующий

требованиям автомобиль. Поэтому одним из существенных преимуществ компании является быстрая подача автомобиля – в городе одновременно работают множество водителей с включенным приложением «Uber».

Во время кризисных ситуаций компания рассылает уведомления водителям, для того чтобы они могли предупредить семью, друзей, пассажиров об опасности и сами были информированы о происходящей ситуации. Поскольку у «Uber» широкая сеть водителей, одновременно сообщения получают множество человек. В последний раз компания информировала водителей во время терактов в Париже в 2015 году, поскольку террористы находились на свободе и водители могли в опасности. Таким образом, никто из сотрудников компании не пострадал.

Интересно, что многие компании указывают кризисную помощь в качестве своих приоритетов, однако крайне редко публикуют отчёты о совершенных действиях, именно поэтому в качестве примера мы привели одну компанию. Это может быть связано с тем, что высоки репутационные риски: компанию могут обвинить в желании провести PR в условиях массового горя. Поэтому мы можем сказать, что скорее всего такие проекты являются в компаниях филантропическими, направленными на бескорыстную помощь людям, оказавшимся в сложной жизненной ситуации.

Таким образом, резюмируя полученную информацию, мы можем сказать, что как GR-инструмент наиболее эффективно использовать *проекты в сфере образования и экологии*. Они часто носят массовый характер, решают острые проблемы региона, на них легко обратить внимание органов государственной власти. В зависимости от целевой аудитории проекта можно привлекать разные государственные структуры для партнёрства или поддержки.

Культурные проекты, на наш взгляд, являются в первую очередь имиджевыми и выполняют задачи по созданию особенного восприятия компании среди всех стейкхолдеров.

Проекты, направленные на помощь нуждающимся, позитивно воспринимаются местным сообществом, однако не используются как инструмент бизнеса. Это потенциально может быть связано с высокими репутационными рисками и обвинениями в адрес компании в неэтичном поведении. Проекты, направленные на помощь пострадавшим, распространены среди российских компаний, однако широко не обсуждаются тем же по причинам, что и проекты предыдущей категории. Такая помощь, на наш взгляд, является чисто филантропической, поскольку компания заранее не планирует такие программы, а просто оперативно реагирует на общественный кризис.

2.3. Восприятие корпоративной социальной ответственности практикующими GR-специалистами

Для того, чтобы оценить восприятие практикующими GR-специалистами корпоративной социальной ответственности, мы провели серию экспертных интервью с представителями 10 крупных российских компаний. Данный параграф представляет собой анализ полученных в ходе интервью данных. Мы считаем, что для комплексного описания корпоративной социальной ответственности в России необходимо изучить не только теоретические источники и статистические данные, но позиции практикующих специалистов.

Мы задавали респондентам одинаковые вопросы, направленные на выявление их отношения к практике социальной ответственности их работодателя. Экспертные интервью проводились с представителями следующих компаний: «ЈТІ» (Александр Матросов, менеджер по связям с органами власти ЈТ International Россия), «Microsoft» (Мария Кулахметова, руководитель отдела по работе с государственными органами), «Uber»

(Евгения Шипова, официальный представитель «Uber» в России), «Mail.ru Group» (Александра Бабкина, руководитель проекта «Добро Mail.ru»), «X5 Retail Group» (Ольга Волкова, заместитель директора Северо-Западного филиала «X5 Retail Group»), «Балтика» (Екатерина Иванова, менеджер по устойчивому развитию и корпоративным коммуникациям), «Яндекс» (Владимир Исаев, специалист по международному PR), «БСХ Бытовые Приборы» (Антон Рассадин, советник по связям с органами власти), «Ego Translating» (Игорь Сопов, вице-президент по взаимодействию с государственными структурами), «СПб Реновация» (Михаил Черепанов, руководитель PR-службы). Полный список вопросов представлен в приложении 2.

В рамках экспертного интервью компании указывали количество социальных проектов, реализуемых бизнесом ежегодно. Результаты опроса представлены в таблице.

Таблица 1

Количество проектов, ежегодно реализуемых опрашиваемыми компаниями

Название компании	Количество проектов
ЛТТ	30-40
Microsoft	5-10
Яндекс	7
Спб Реновация	3
Uber	5
Mail.ru	1
X5 Reatil Group	100
БСХ Бытовые приборы	10 (в России)
Балтика	10
Ego Translating	Затрудняются ответить

Как мы видим, средний показатель количества реализованных социальных проектов ежегодно составляет около 10. В данном случае мы снова не учитываем результаты, полученные от Mail.ru Group, поскольку их проект непрерывно работает в течение всего года. Абсолютными лидерами по количеству реализуемых благотворительных программ являются компании «JTI» и «X5 Retail Group».

Один из вопросов экспертного интервью был направлен на выявление каналов распространения, которые используют компании для поддержки своих социальных проектов. Интересно отметить, что только две компании не используют широкий спектр PR-инструментов для информирования местного сообщества о КСО бизнеса. С 2011 года компания JTI не размещает информацию о реализованных социальных инициативах в СМИ. По словам Александра Матросова, КСО в JTI используется только в целях мотивации сотрудников компании, поэтому данные о проектах публикуются исключительно в корпоративных изданиях. Аналогичной позиции придерживается «БСХ Бытовые приборы»: компания не считает необходимым распространять информацию о своей благотворительной деятельности на внешнюю аудиторию, поэтому информация распространяется исключительно в корпоративных СМИ. Исключение: организаторы поддерживаемых мероприятий могут разместить информацию в своих рассылках, релизах и на сайте. Другие интервьюируемые компании активно используют весь спектр PR-инструментов, данные о проектах публикуются на корпоративных сайтах, в релизы в средствах массовой информации, в социальных сетях, в нефинансовых отчетах компаний, на ресурсах информационных партнёров. Именно благодаря широкому освещению о КСО компаний узнаёт большое количество населения, что положительно сказывается на имидже компании.

Распределение ответов всех респондентов указано на диаграмме ниже (рис. 4):

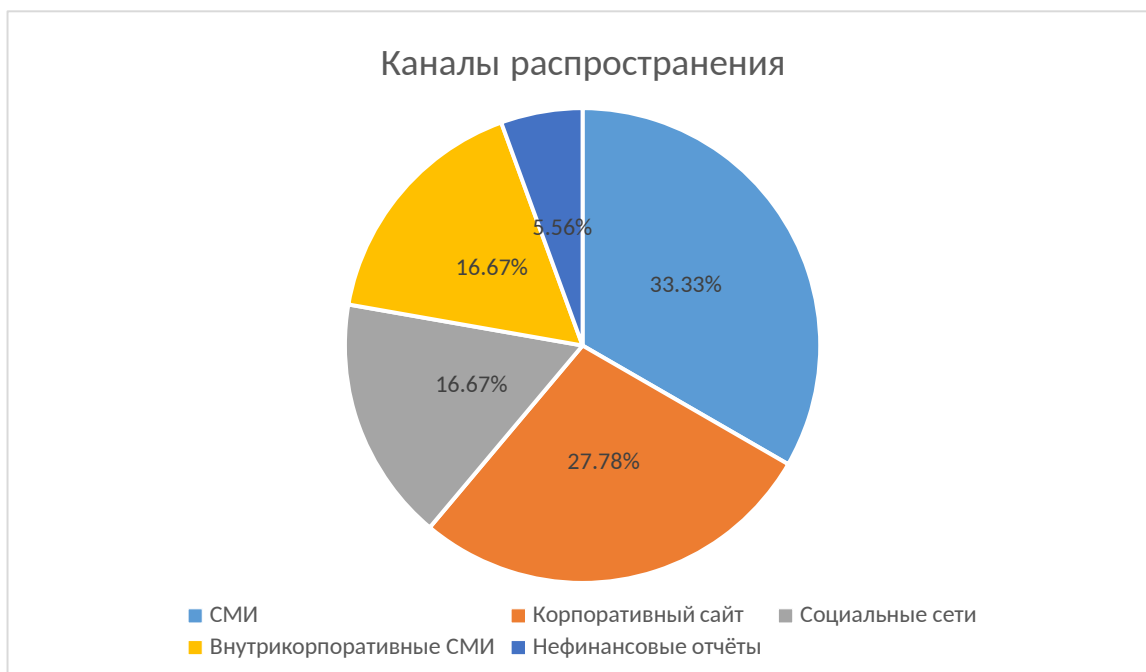


Рис. 4

Однако не все компании готовы рассматривать корпоративную социальную ответственность как инструмент продвижения. Некоторые специалисты считают такой подход некорректным. Например, Александр Матросов в интервью отметил: «Компания JTI не оценивала и не будет оценивать эффективность КСО в целях имиджа. JTI считает, что филантропия, как часть КСО, – это добровольная обязанность бизнеса, мировая практика, которая помогает решать социальные задачи в том или ином регионе страны/мира, где присутствует JTI». Другая компания, «Яндекс», никогда ни на каких ресурсах не распространяет информацию о реализованных проектах.

Другие опрашиваемые компании наоборот, высоко ценят корпоративную социальную ответственность как инструмент конструирования положительного имиджа организации. В том числе в экспертных интервью отмечалось: «КСО крайне эффективна, она позволяет нам позиционировать себя именно так, как требуется – с заботой о человеке, семье, окружающей среде», «влияние КСО на имидж компании, бренда огромно», «социальная ответственность вызывает в обществе положительный резонанс», «сложно оценить, как тот или иной социальный проект повлиял на наш имидж, однако

по отзывам клиентов и сотрудников мы чувствуем, что общество положительно воспринимает наши проекты». Александра Бабкина из «Mail.ru Group» отметила, что несмотря на то, что КСО компании не оценивается по KPI, положительный эффект от социальных проектов есть. В контексте коммуникации со средствами массовой информации компании удалось выйти на новый уровень и наладить взаимоотношения с новыми изданиями общественно-политического характера. Такая точка зрения выступала доминирующей среди опрашиваемых специалистов: 8 из 9 респондентов высоко оценили корпоративную социальную ответственность как способ влияния на имидж бренда.

Также в ходе интервью мы просили респондентов оценить эффективность социальных проектов с точки зрения коммуникации с представителями органов государственной власти. В результате, 5 из 10 компаний позитивно оценили КСО как GR-инструмент.

Ольга Волкова из «X5 Retail Group» отметила, что органы власти всегда готовы к диалогу в рамках КСО, при необходимости помогают волонтерскими силами. Специалисты «Балтики» расценивают корпоративную-социальную ответственность, в первую очередь, как способ управления рисками: правильное представление чиновников о пивной индустрии, производимом напитке способствует принятию положительных решений по отношению к компании. Социальные проекты помогают «Балтике» наладить диалог с представителями органов государственной власти, показать свою инициативу, сформировать правильный имидж. Игорь Сопов, представляющий компанию «Ego Translating», в ходе интервью подчеркнул, что социальные инициативы могут быть эффективны как GR-инструмент в ряде случаев, когда компания заранее планирует проект таким образом, чтобы на него обратили внимание представители органов государственной власти. Соответственно необходимо на этапе планирования ставить правильные цели и ожидаемые результаты программы. Антон Рассадин, представляющий компанию «БСХ Бытовые Приборы», достаточно

высоко оценивает корпоративную социальную ответственность как инструмент взаимодействия с государством, поскольку она позволяет общаться с чиновниками с позиции осуществляемой КСО как «responsible corporate citizen». Во время анализа практических кейсов, мы уже отмечали, что все проекты «Microsoft» в той или иной степени направлены на взаимодействие с органами государственной власти. Этот тезис подтвердила в ходе экспертного интервью Мария Кулахметова, которая отметила, что компании очень важна позитивная оценка и вовлеченность представителей государственной власти в реализацию проектов. До 2015 года «Microsoft» проводила глобальный опрос на ключевых рынках на тему восприятия компании среди чиновников (IGES – International Government Elites Survey).

Компания JTI занимает промежуточную позицию: «Мы не оцениваем эффективность филантропических коммуникаций в связке отношения к ним органов власти. Мы позитивно воспринимаем любые мнения/комментарии от власти, причём как позитивные, так и критические, потому что на основе обратной связи можем делать правильные выводы о направлениях наших проектов/инициатив. То есть, мы можем проанализировать востребованы они или нет. Более того, зачастую мы признательны чиновникам, особенно исполнительным органам власти, за комментарии, так как именно власть на местах хорошо знает, где и кому следует помогать!». Таким образом, с одной стороны, по словам специалистов компании, «JTI» не использует КСО как инструмент взаимоотношений с органами государственной власти, а с другой – внимательно прислушивается к чиновникам с целью получения обратной связи на реализованные проекты.

Компании «Mail.ru Group», «Яндекс» и «Uber» не используют совсем КСО как GR-инструмент.

Самым непростым вопросом в ходе интервьюирования оказался вопрос о том, одинакова ли GR-эффективность корпоративно-социальных проектов в разных отраслях. Ряд компаний затруднились ответить на этот вопрос, поэтому мы приведём только часть ответов.

Представители большинства компаний считают, что GR-эффективность проектов в разных отраслях всё-таки разная. Мария Кулахметова, представляющая компанию «Microsoft» считает, что с точки зрения бизнес-задач и взаимодействия между компанией и представителями органов государственной власти эффективность одинаковая, а с точки зрения публичной поддержки – разная, поскольку чиновники не хотят ассоциироваться с вредными индустриями (табачная, алкогольная, в текущей политической ситуации – и иностранный бизнес), то публично поддерживать такие проекты не будут. Антон Рассадин из «БСХ Бытовые Приборы» придерживается аналогичной позиции: «Я представляю совершенно «безопасную» индустрию, и отношение к нашей компании соответствующее. От коллег из табачной, алкогольной и т.п. отраслей знаю, что отношение к ним иное – более скептическое («Конечно, травят людей, наживаются на них, так пусть хоть так возмещают!»), более требовательное (не «Не могли бы вы помочь?»), а «Вы нам должны!»). Игорь Сопов («Ego Translating») подтверждает тезис, о том, что GR-эффективность в зависимости от отрасли разная. Он приводит пример, что для пивной индустрии такие проекты могут оказаться более полезными. В России проходит чемпионат мира по хоккею и его поддержка – хорошая возможность показать органам государственной власти, что пивные компании могут рекламироваться в средствах массовой информации. Однако тут же отмечает, что, в целом, GR-эффективность КСО зависит от заявленных при планировании целей и результатов проекта. Александр Матросов, представляющий «JTI», считает, в разных компаниях одной отрасли КСО имеют свою направленность и активность. Несмотря на то, что в каждой компании филантропия носит индивидуальный характер, имеются направления, которые общепризнаны и часто совпадают. В основном, это те сферы, которые недостаточно финансируются исполнительными органами власти (социальная сфера, экология, сфера культуры, искусства, образование и т.п.). У большинства компаний в пакете КСО имеются: «зелёные проекты» (экология) и программы поддержки

пожилых людей. Михаил Черепанов, представляющий компанию «СПб Реновация», имеет другой подход. По его мнению, GR-эффективность проекта зависит, в первую очередь, не от отрасли, а от подхода и контента проекта.

По-разному компании воспринимают то, кто должен заниматься реализацией социальных проектов в компании. Для наглядности приведём результаты опроса в таблице.

Таблица 2

Департаменты, ответственные за реализацию корпоративной социальной ответственности

Компания	Человек/департамент, ответственный за КСО в компании
X5 Retail Group	Менеджер по КСО
ЛТІ	Подразделение corporate philanthropy&charity, входящее в состав департамента по корпоративным отношениям и коммуникациям
БСХ Бытовые приборы	Департамент корпоративных коммуникаций. На глобальном уровне – Public Affairs, на региональном – PR-отделы
Балтика	Менеджер по КСО
Яндекс	Департамент по работе с персоналом
Uber	Департамент коммуникаций, департамент по работе с партнёрами, менеджер, отвечающий за работу с водителями
Microsoft	КСО-менеджер, но стратегия вырабатывается коллегиально

Mail.ru Group	Команда проекта Добро Mail.ru (руководитель проекта, разработчик, маркетолог, координаторы проектов, копирайтер, smm-специалист)
СПб Реновация	PR-отдел
Ego Translating	GR-отдел

Таким образом, мы можем сказать, что в 5 компаниях из 10 за реализацию социальных проектов отвечают менеджеры по корпоративной социальной ответственности, либо специальные департаменты и команды, курирующие это направление. В 3 компаниях КСО разрабатывают и интегрируют в работу компании PR-отделы. Две компании из опрошенных отмечают важность присутствия GR-департамента при планировании социальных инициатив, поскольку он лучше всех понимает потенциальные угрозы компании и преимущества от реализации социальных проектов. Поскольку в компании «Яндекс» большая часть проектов инициируется самими сотрудниками, то за их реализацию отвечает HR-отдел.

Большинство опрошенных компаний сошлись во мнении, что реализовывать социальные проекты эффективнее в сотрудничестве с НКО, поскольку они обладают большей экспертизой в данной вопросе, а также больше информированы об актуальных проблемах местных сообществ. Антон Рассадин («БСХ Бытовые Приборы») сообщил, что их компания реализует проекты только через некоммерческие организации и благотворительные фонды, и это основополагающий принцип, позволяющий должным образом оформлять отношения и контролировать. Отбор НКО для сотрудничества в «БСХ Бытовые Приборы» ведётся подразделениями, отвечающими за compliance/ due diligence, и строится на анализе уставных документов, осуществлённых проектов, отзывов других дарителей. Компания «Uber» также осуществляет проекты только в партнёрстве с некоммерческими организациями, но при этом у них нет строгого регламента отбора НКО для сотрудничества: компания отбирает проекты, которые

считает релевантными и полезными для общества. В компании «СПб Реновация» половина программ осуществляется самостоятельно, половина – в партнёрстве с третьим сектором, в зависимости от инициатора проекта. Единственная компания из опрошенных, которая самостоятельно реализует все социальные инициативы, – это «Microsoft».

Таким образом, мы можем представить позиции компаний в сводной таблице.

Таблица 3

Сравнительный анализ восприятия КСО среди опрашиваемых компаний

Компания/ восприятие КСО	КСО как благотворитель ность	КСО как социальные инвестиции	КСО как инструмент для создания имиджа	КСО как инструмент GR
X5 Retail Group			Активное распространение информации о КСО в СМИ и на сайте. Реализованные проекты вызывают позитивный резонанс в обществе	Совместная реализация социальных проектов, помощь со стороны гос. органов волонтерскими силами
Балтика		Реализация экологических проектов для нивелирования потенциальных рисков со стороны местного сообщества и государства	Активное распространение информации о КСО по внутренним и внешним каналам	Сопутствующий инструмент GR, помогающий наладить диалог с чиновниками

ЛТГ	Филантропия, как часть КСО, – это добровольная обязанность бизнеса			Н е GR-инструмент, однако компания приветствует комментарии власти по отношению к социальным проектам
Uber	Нет продуманной политики КСО, социальные проекты реализуются как реакция на стихийные бедствия, либо как ответ на запрос со стороны НКО		Компания отслеживает количество публикаций в С М И и активность в социальных сетях по социальным проектам	
Mail.ru Group	Проект инициирован сотрудниками компании, реализуется благодаря энтузиазму команды		Активно используют все PR-инструменты, но не с целью укрепления имиджа проекта, а для привлечения потенциальных доноров	
Яндекс	Большая часть проектов инициируется самими			

	сотрудниками, КСО не используется ни для продвижения, ни для создания имиджа, ни в качестве GR- инструмента			
БСХ Бытовые Приборы		Проекты реализуются в релевантных для компании сферах и отраслях		С помощью КСО компания позиционирует себя перед чиновниками как responsible corporate citizen
Microsoft		Все реализуемые социальные проекты в той или иной степени связаны с IT-отраслью; компания занимается проф. ориентацией и обучением школьников и студентов для потенциального рекрутинга	Информация о проектах размещается по многим каналам: в СМИ и digital, на сайте компании	Социальные проекты реализуются при поддержке или в сотрудничестве с органами государственной власти
СПб Реновация	Проекты реализуются не для имиджевой составляющей и не для			

	коммуникации с властью			
Ego Translating			Максимально широкий PR социальных проектов	Формирование положительного имиджа в глаза чиновников

При заполнении данной таблицы мы учитывали результаты интервью, а также анализ практических кейсов компаний. Мы анализировали проекты в двух плоскостях. Во-первых, где это возможно, мы оценивали, воспринимается корпоративная социальная ответственность компаниями в качестве благотворительности или в роли социальных инвестиций. Мы относили компании ко второй группе, в случае если их социальные проекты напрямую связаны с профилем деятельности бизнеса и при этом приносят нематериальные дивиденды, несвязанные с продвижением в органах государственной власти: рекрутинг молодых специалистов, коммуникация с местными сообществами. Мы не заполняли эти поля, в случае, если у нас не хватало информации для достоверного анализа.

Другая плоскость, в которой мы оценивали наши компании, это использует ли бизнес корпоративную социальную ответственность в качестве инструмента GR или PR. По результатам анализа, мы можем отметить, что почти все компании (7 из 10) рассматривают корпоративную социальную ответственность в качестве одного из инструментов бизнеса – PR или GR. Несмотря на то, что количество опрашиваемых компаний не так велико, результаты анализа экспертных интервью подтверждают выводы, к которым мы пришли в 1 главе. Компании стремятся получать преимущества от реализации социальных проектов, использовать их для выстраивания коммуникаций с местным сообществом, средствами массовой информации и органами государственной власти.

Заключение

Резюмируя полученные в ходе исследования материалы, мы можем сказать, что корпоративная социальная ответственность в России приобретает всё более сложный характер функционирования. Эксперты утверждают, что по мере развития рынка корпоративная социальная ответственность будет носить стратегический характер и отражать комплексное видение компании по работе со стейкхолдерами. Компании начинают расценивать социальные проекты не только как благотворительную деятельность, но в качестве социальных инвестиций, которые должны принести бизнесу определенные дивиденды: лояльность местного сообщества, увеличение мотивации сотрудников, позиционирование компании на рынке, укрепление связей с органами государственной власти. КСО помогает достичь долгосрочные цели компании и становится инструментом GR и PR.

Этот тезис подтверждают приведенные в магистерской диссертации исследования и опросы российских и зарубежных специалистов. КСО в России действительно имеет свои характерные особенности, обусловленные историческим контекстом. В отличие от западных стран, КСО в России приобрела особенную актуальность только в 2000-е годы, когда бизнес был вынужден принять на себя часть социальных обязательств муниципалитетов, тогда как в развитых странах социальная ответственность интегрируется в деятельность компаний с середины 20 века.

Российская практика корпоративной социальной ответственности имеет свои уникальные черты, отличные от европейского и американского опыта. В первую очередь, эти различия касаются взаимоотношения органов государственной власти и компаний, реализующих социальные проекты. В России государство может являться инициатором социальных инициатив для компании, предлагая те или иные проекты для поддержки и реализации. Политическая и экономическая ситуация в России несомненно оказывает

огромное влияние на характер функционирования корпоративной социальной ответственности в России, и на наш взгляд, это влияние доминирующим над всеми другими факторами.

КСО действительно может выступать в качестве инструмента взаимодействия с органами государственной власти. Согласно результатам анализа практических кейсов по социальной ответственности, мы считаем, что самыми эффективными проектами для использования КСО как инструмента GR являются программы в области защиты экологии и поддержки образования. Большинство опрошенных экспертов отметили, что они используют социальную ответственность как инструмент коммуникации с органами власти, и мало того, считают этот инструмент эффективным.

Список литературы

- 1) Белоусов К. Ю. Корпоративная социальная ответственность как социально-экономический институт // Проблемы современной экономики. 2015. № 4 (56).
- 2) Беляева И.Ю., Хлопонин А.Г. Пути развития корпоративного управления - Энциклопедия «Топменеджер». М.: Изд. дом. МЦФЭР, 2005
- 3) Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. Российский журнал менеджмента № 3, 2004
- 4) Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: СПбГУ, 2010
- 5) Благотворительность в России. Социальные и исторические исследования. СПб., 2001
- 6) Борисенко Е.Н. Социальная ответственность малого предпринимательства. М.: Клистар, 2002
- 7) Варнавский В.Г. Концессионный механизм партнерства государства и частного сектора. - М.: МОНФ, ИМЭМО РАН, 2003
- 8) Вяткина Ю.М. Первая «добрая карта» появилась в России [Электронный ресурс] URL: <https://soc-otvet.ru/news/pervaya-dobraya-karta-dlya-malogo-biznesa-poyavilas-v-rossii/>
- 9) Галочкина О.Л. «Социальные инвестиции как элемент социальной ответственности бизнеса». Электронный журнал «Инвестиции, бизнес и право» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ibl.ru/konf/041208/28.html>
- 10) Глебова И.С. Социальная ответственность бизнеса в России и за рубежом: Учебное пособие. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008
- 11) Гордон Л.А., Клопов Э.М. Потери и обретения в России: Историко-социологические очерки экономического положения СССР и России. М.: Изд-во «Крестonosец», 2005

- 12) Гундарин М.В. Книга руководителя отдела PR. – СПб.: Питер, 2006.
- 13) Доклад о социальных инвестициях в России / Под ред: С.Е. Литовченко, М.: Ассоциация Менеджеров, 2004
- 14) Журнал Отечественные Записки [Электронный ресурс] URL: <http://www.strana-oz.ru/2004/6/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-v-rossii-problemy-stanovleniya>
- 15) Зарецкий А. Д., Иванова Т.Е. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика: учебное пособие. Издание 2-е, доп. и перераб. Краснодар: Просвещение-Юг, 2013
- 16) Ивченко С.В., Либоракина М.И., Сиваева Т.С. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских предприятий. М.: Фонд «Институт экономики города», 2003
- 17) Капитонов Э.А. Корпоративная культура. Социологический аспект. Ростов – н/Д, 2001
- 18) Киварина М.В. Корпоративная социальная ответственность - Экономический журнал. Т. 23. № 3. 2011.
- 19) Китчин Т. Корпоративная социальная ответственность: в фокусе бренд. Менеджмент сегодня. М. 2003
- 20) Козлова Н.П. Особенности формирования деловой репутации современной компании. Монография. М., 2011.
- 21) Коновалова Л.Н., Корсаков М.И., Якимец В.И. Управление социальными проектами компании. М.: Ассоциация менеджеров, 2003
- 22) Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса: Учебное пособие. М., 2011.
- 23) Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания / Под ред. С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова. - М.: Ассоциация менеджеров, 2003.
- 24) Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект. Монография/ под общ. ред. Беляевой И.Ю., Эскиндарова М.А. – М.: КНОРУС., 2008.

- 25) Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикумы для академического бакалавриата / под общ. ред. В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой. — М.: Издательство Юрайт, 2014.
- 26) Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / Под общ. ред. И. Ю. Беляевой, М. А. Эскиндарова. М.: КНОРУС, 2008.
- 27) Корпоративная социальная ответственность: этические модели-мораль-успех-устойчивое развитие. Ред. и сост. А.Н. Крылов. – М.:НИБ/Берлин: Вест-Ост-Ферлаг, 2013.
- 28) Котлер Ф., Картаджайа Х. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе. [пер. с англ. А. Заякина]. М.: Эксмо, 2011.
- 29) Кочеткова В.С. «Социальная ответственность бизнеса в системе корпоративных коммуникаций», Выпуск №2, 2010 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mediascope.ru/node/573>
- 30) Кривоносов А.Д, Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью. – М. – СПб.: Питер, 2011
- 31) Кузнецова Н.В., Масленникова Е.В. «Модели корпоративно-социальной ответственности». Журнал «Вестник Томского государственного университета» № 4, 2013.
- 32) Лабаджян М.Г., Каспарова А.Ю. «Развитие корпоративной социальной ответственности». Журнал «Вестник Омского университета. Серия экономика», №2, 2014.
- 33) Лавров В., Кричевский Н., «Что такое социальные инвестиции?». [Э л е к т р о н н ы й р е с у р с] . URL: <http://www.apn.ru/publications/comments1776.html>
- 34) Лапина Н.И., Чирикова А.Б. Регионы – лидеры: экономика и политическая динамика. М.: Институт социологии РАН, 2006
- 35) Михайлов Ю.М. Связи с общественностью по-русски. М., 1997
- 36) Михеев В.А. Государственно-частное партнерство в реализации приоритетных национальных проектов. [Электрон. ресурс]: URL:

<http://viperson.ru/articles/miheev-v-a-gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-vrealizatsii-prioritetnyh-natsionalnyh-proektov>

37) Нагорнов А.В., Солнцева М.С. «Исследования социальной ответственности компании» - Журнал «Корпоративные финансы» № 2, 2007

38) Национальная служба мониторинга [Электронный ресурс] URL: <http://www.monitornews.ru/ratings/rejting-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-krupneyshih-kompaniy-rf-za-yanvar-2010-dekabr-2013/>

39) Нефинансовые отчеты компаний, работающих в России: практика развития социальной отчетности. Аналитический обзор / Под общ. ред. А.Н. Шохина. РСПП, М., 2006 г.

40) Новостное агентство РИА Новости [Электронный ресурс] URL: http://ria.ru/disabled_know/20140224/996668437.html#ixzz46CpYStQD

41) Официальный сайт Российского союза промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс] URL: <http://рспп.рф>

42) Перегудов С.П., Семенов И.С. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика, российские реалии. – М.: Прогресс-Традиция, 2008

43) Перекрестов Д.Г., Поварич И.П., Шабашев В.А. «Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики» Издательство «Академия Естествознания», 2011 год. [Электронный ресурс] URL: <http://www.monographies.ru/139-4586>

44) Петрунин Ю. Ю. Корпоративная социальная ответственность в современной России: проблемы институционализации // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). № 1. 2012

45) Полищук Л.И. Корпоративная социальная ответственность или государственное регулирование: институциональный анализ с приложением к России: Препринт WP10/2009/01. — М.: ГУ ВШЭ, 2009.

46) Симонова Л.М., Аникиева О.П., Бердина Л.А. «Модели корпоративной социальной ответственности». Журнал «Всероссийский журнал научных публикаций», №5, 2013.

- 47) Сморгун Л.В., Тимофеева Л.А. GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством. М.: РОССПЭН, 2012
- 48) Социально-ответственный бизнес: глобальные тенденции и опыт стран СНГ / Под ред. М. И. Либоракиной. - М.: "Фонд "Институт экономики города", 2001.
- 49) Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012.
- 50) Филатова О.Г. Социальная реклама и PR-поддержка программ развития информационного общества: учебное пособие. СПб: НИУ ИТМО, 2013
- 51) Сайт Форума Доноров [Электронный ресурс] URL: <http://www.donorsforum.ru/sections/about/presscenter/facts/>
- 52) Стандарт ISO 2600:2010 [Электронный ресурс] URL: http://spbtp.ru/files/doc/protivkorr/law_national_standart.pdf
- 53) Толстых П.А. GR. Практика по лоббизму в России. – Альпина Бизнес Букс, 2007
- 54) Шлихтер А.А. Направления и механизмы взаимодействия социально-ответственного бизнеса с некоммерческим сектором США. М.: ИМЭМО РАН. 2010.
- 55) Шура П. Социальный портрет бизнеса. Путеводитель по социальным программам российского бизнеса. – Альпина Бизнес Букс, 2004.
- 56) Электронный журнал Алгоритм успеха [Электронный ресурс] URL: <http://www.rusal.ru/press-center/files/RusA182012previewFIN.pdf>
- 57) Электронный журнал «Бизнес и Общество. Социальное партнёрство. Корпоративно-социальная ответственность». [Электронный ресурс].URL: <http://www.rae.ru/monographs/139-4590>
- 58) Электронный журнал «Бизнес и Общество. Социальное партнёрство. Корпоративно-социальная ответственность». [Электронный ресурс]. URL:<http://www.b-soc.ru/theory-and-practice/materials/material/world/5>

- 59) Электронный журнал «GR NEWS». [Электронный ресурс]. URL: <http://gr-news.ru/2014/03/02/sotsialnye-investitsii-kompanii-otsen/>
- 60) Электронный научный журнал «Медиаскоп» [Электронный ресурс] URL: <http://www.mediascope.ru/?q=node/2045>
- 61) Электронный журнал Управление Персоналом [Электронный Ресурс] URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2253>
- 62)** Электронный журнал «Устойчивый Бизнес». [Электронный ресурс] URL: <http://csrjournal.com/8492-doklad-o-socialnyx-investiciyax-v-rossii-2014.html>
- 63)** Электронный журнал «Устойчивый Бизнес». [Электронный ресурс]. URL: <http://csrjournal.com/principy-korporativnoj-socialnoj-otvetstvennosti>
- 64) Электронный журнал «Устойчивый Бизнес». [Электронный ресурс]. URL: <http://csrjournal.com/16153-socialno-otvetstvennyj-marketing-kak-uvelichit-pribyl-pomogaya-primenenie-dobrosovestnyx-marketingovyx-praktik.html>
- 65) Электронный журнал «Устойчивый Бизнес». [Электронный ресурс]. URL : <http://csrjournal.com/2386-kso-ot-pr-deklaracij-k-realnoj-sociokommercheskoj-innovatike.html>
- 66) Электронный журнал о благотворительности «Филантроп» [Э л е к т р о н н ы й р е с у р с] URL: <http://philanthropy.ru/analysis/2010/09/29/3422/#.VxSH5TCLTIU>
- 67) Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru/document/895249284>
- 68) Шатилов А.Б., Никитин А.С. GR для эффективного бизнеса. М.: Форум., 2015
- 69) Яровой А. И. Социальная ответственность бизнеса в Евросоюзе. Опыт для России. // Государственная служба, 2009, № 5 (61)
- 70) GR: теория и практика: учебник/под ред. И.Е. Минтусова, О.Г. Филатовой – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2013.

- 71) GR и лоббизм: взаимодействие бизнеса и органов власти: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. М.: Издательство Юрайт, 2015
- 72) Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper, 1953.
- 73) Davis K., Blomstrom R. Business and Society: Environment and Responsibility. McGraw-Hill Book Company, 1975.
- 74) Holme R., Watts P. Corporate social responsibility: making good business sense. World Business Council for Sustainable Development, 2000 [Электронный ресурс]. URL: [<http://www.wbcsd.org/web/publications/csr2000.pdf>]
- 75) Williams C., Aguilera R., «Corporate social responsibility in a comparative perspective» [Электронный ресурс] . URL : <https://business.illinois.edu/aguilera/pdf/Williams%20Aguilera%20OUPfinal%20dec%202006.pdf>

Сравнительная таблица моделей корпоративной социальной ответственности
в Европе, США и России¹⁴³

<i>Показатели</i>	<i>Европа</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>
<i>Основные стейкхолдеры по степени важности</i>	1) Персонал 2) Потребители 3) Сообщество 4) Акционеры	1) Акционеры 2) Потребители и 3) Персонал 4) Государство	1) Государство 2) Собственники 3) Персонал 4) Потребители
<i>Движущие силы развития КСО</i>	Сами корпорации, НКО и сообщество, государство	Государство (обеспечение институциональных основ для развития), сами корпорации, НКО и сообщество	Сами корпорации (число не многочисленно), государство (верховная исполнительная власть), местная власть
<i>Роль некоммерческих организаций</i>	Многочисленны и разнообразны	НКО многочисленны и разнообразны и обладают значительными и финансовыми ресурсами	Пока сравнительно не многочисленны
<i>Тенденции</i>	СО	СО инициируется	СО на

¹⁴³Симонова Л.М., Аникиева О.П., Бердина Л.А. «Модели корпоративной социальной ответственности». Журнал «Всероссийский журнал научных публикаций», №5, 2013., С. 29

<p><i>социальной отчетности</i></p>	<p>инициируется самим бизнесом, стандарты СО хорошо адаптированы и широко применяются, СО ориентирована на всех</p>	<p>бизнесом, СО ориентирована в первую очередь на акционеров и потребителей компании</p>	<p>начальном этапе. Часто недопонимается как целостная система и недооценивается ее полезность в долгосрочной перспективе, СО, в основном, ориентирована на государство и на акционеров</p>
-------------------------------------	---	--	---

Сравнительная таблица характеристик корпоративной социальной ответственности в ЕС и России¹⁴⁴

<i>Характеристика</i>	<i>ЕС</i>	<i>Россия</i>
<i>Предмет КСО</i>	Определен, часто характеризуется общественным консенсусом, в каждой сфере выделены свои акценты, обсуждается в СМИ	Ситуационен, определяется компанией или местными властями, минимально влияние СМИ и стейкхолдеров.
<i>Минимальный уровень КСО</i>	Как правило, задан директивами ЕС, конкретизирован национальными правительствами законодательно и программно.	Ситуационен, законодательный минимум в сфере ответственности бизнеса имеет пробелы.
<i>Логика КСО</i>	Системность и рациональность вклада, в том числе благодаря высокой стандартизации; добровольность выбора вклада в развитие общества в рамках заданного властью	Высокий процент относительно авральные действий. КСО как приложение к бизнесу, не затрагивающее производство. Сочетание жесткой привязки

¹⁴⁴Информационно-аналитический портал Центр гуманитарных технологий [Электронный ресурс] URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2010/2596> (Дата обращения 12.01.2016)

	и обществом «коридора».	к доходам и филантропии.
<i>Масштаб и направление КСО</i>	Соразмерность практики КСО масштабам компании. Экологическая, социальная и экономическая сферы.	Несоразмерность КСО масштабам компании (в обе стороны). Приоритет — социальная сфера, стабильность.
<i>Участие стейкхолдеров</i>	Стейкхолдеры вовлекаются в выработку корпоративной политики, развит принцип социального партнерства.	Невысокий уровень вовлечения стейкхолдеров, по инерции может компенсироваться заключением коллективных договоров
<i>Нефинансовая отчётность</i>	Развита как результат запроса стейкхолдеров, наличие экспертизы, аудита, государственного стимулирования	Описывают преимущественно социальную сферу. Основания для развития формируются медленно
<i>Коммуникативная политика</i>	Преимущественно открытая, стремление к прозрачности	Преимущественно закрытая

Сравнительная таблица благотворительности и социальных
инвестиций¹⁴⁵

Благотворительность как филантропия	Социальные инвестиции (корпоративное гражданство)
Эмоциональна	Рациональны
Не связана с интересами бизнеса	Работают на бизнес-цели
Может быть «скрытной»	Прозрачны для общества
Необязательна	Часть бизнеса
Решения принимаются на основе личных симпатий	Выбор определяется бизнес- интересами
Интересы сотрудников, клиентов, акционеров, потребителей и местных сообществ учитываются мало	Учитываются интересы всех стейкхолдеров
Направлена на видимый эффект, а не долгосрочные цели	Нацелены на долгосрочный эффект, на решение проблемы
О г р а н и ч е н а с ф е р о й благотворительности	Рассматривают все социальные вопросы в комплексе
Ограничивается денежными или материальными пожертвованиями	Используют весь набор форм социально связанной деятельности, ресурсы всех служб

Приложение 4

Ведущие российские компании в области корпоративной социальной
ответственности¹⁴⁶

¹⁴⁵Гульчинский Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие., СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. С.51

¹⁴⁶Национальная служба мониторинга [Электронный ресурс] URL:

<http://www.monitornews.ru/ratings/rejting-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti->

№	Наименование компании	Оценка деятельности	Оценка медиаактивности	Итоговая оценка
1.	Роснефть	12	10	11,4
2.	Группа ВТБ	11	12	11,3
3-4.	Лукойл	11	10	10,7
3-4.	Норильский Никель	11	10	10,7
5.	Сбербанк России	10	11	10,3

Приложение 5

Механизмы коммуникации с заинтересованными сторонами¹⁴⁷

Механизмы коммуникации	2008 г.,%	2014 г.,%
Участие в работе общественных палат	27,0	37,5
Участие в конференциях, круглых столах, семинарах	90,0	92,9

krupneyshih-kompaniy-rf-za-yanvar-2010-dekabr-2013/ (Дата обращения: 16.03.2016)

¹⁴⁷Гульчинский Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие., СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. С. 58

Совместная экспертная работа	30,0	50,0
Участие в гражданских перспективах и общественных слушаниях	29,0	32,1
Организация ярмарок социальных проектов	12,0	17,9
Корпоративный сайт	84,0	89,3
Выступление и публикации в СМИ	88,0	94,6

Приложение 6

Форма для проведения экспертного интервью

Уважаемый эксперт!

Прошу Вас ответить на ряд вопросов, связанных с реализацией корпоративно-социальных проектов Вашей компании. Ответы будут использоваться в обобщённом виде в магистерской диссертации.

Заранее большое спасибо!

Вопрос 1. В каких секторах обычно реализуются корпоративно-социальные проекты Вашей компании?

Вопрос 2. Сколько, в среднем, ежегодно Ваша компания реализует корпоративно-социальных проектов?

Вопрос 3. Где Вы размещаете информацию о реализованных мероприятиях? Какими каналами распространения пользуетесь?

Вопрос 4. Как Вы оцениваете эффективность данных проектов с точки зрения влияния на имидж компании?

Вопрос 5. Как Вы оцениваете эффективность данных проектов с точки зрения коммуникации с представителями органов государственной власти?

Вопрос 6. Как Вы считаете, одинакова ли GR-эффективность корпоративно-социальных проектов в разных отраслях (автомобильной, табачной и т.д.). Почему?

Вопрос 7. Кто в Вашей компании отвечает за реализацию данных проектов? (КСО-менеджер, PR-специалист)

Вопрос 8. Вы реализуете проекты самостоятельно или в партнёрстве с НКО?

Вопрос 9. ФИО, должность, название компании

Большое спасибо!