

# Из России с любовью

Национальный вклад  
в глобальный  
контекст КСО

## 2008

В СОТРУДНИЧЕСТВЕ С  
**THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT**

ПОДГОТОВЛЕНО  
ПО ИНИЦИАТИВЕ



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ

*PRICEWATERHOUSECOOPERS*



## Содержание

- 4 Краткое содержание
- 6 Об исследовании
- 6 Об агентстве The Economist Intelligence Unit
- 7 Определение понятия корпоративной социальной ответственности
- 7 Вместо предисловия
- 9 Глобализация и другие факторы, диктующие необходимость перемен
- 14 *Корпоративная ответственность в странах БРИК*
- 15 Создание дополнительных стимулов для развития КСО
- 18 *КСО и отношения между бизнесом и государством*
- 19 Кадры решают все
- 20 Приоритеты КСО
- 21 Недостатки в развитии КСО
- 23 Истории успеха российских компаний
- 25 *Панорама достижений российских компаний*
- 27 Есть ли отдача от инвестиций в КСО?
- 29 Перспективы КСО в России
- 29 *Главные выводы и рекомендации*

## Об исследовании

«Из России с любовью. Национальный вклад в глобальный контекст КСО» — это исследование, проведенное агентством The Economist Intelligence Unit по инициативе ОК РУСАЛ и при поддержке PricewaterhouseCoopers в России и Программы развития ООН (United Nations Development Programme, UNDP). Цель исследования — сравнить практики КСО российских и международных транснациональных корпораций, оценить зрелость практик КСО в России, их роль в развитии компании и достижении стратегических задач, а также сформулировать первоочередные задачи, которые российским транснациональным корпорациям предстоит решить, чтобы закрепить свои позиции на мировых рынках. В ходе глобального исследования было опрошено 258 менеджеров высшего звена компаний из России, других стран с наиболее быстроразвивающейся экономикой и развитых стран. Также было проведено более 20 глубинных интервью с представителями компаний и экспертами в области устойчивого развития.

Предметом этого исследования стали крупные компании, представляющие целый спектр различных отраслей. 97% компаний, опрошенных в ходе исследования, имеют оборот более 1 млрд долларов США по итогам прошедшего финансового года. Штаб-квартиры 32 опрошенных компаний располагаются в России, головные офисы 34 компаний находятся в странах с быстроразвивающейся экономикой. Остальные компании представляют регионы от Северной Америки до Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона. Исследование проведено в июне–сентябре 2008 года.

Этот отчет продолжает серию исследовательских проектов, инициированных ОК РУСАЛ с целью информирования широкой мировой общественности о наиболее актуальных тенденциях развития российского бизнеса. В 2006 году было подготовлено исследование «Русские идут», которое было посвящено анализу появления на мировом рынке российских транснациональных корпораций.

Мы выражаем искреннюю благодарность всем участникам этого проекта за то, что они поделились с нами своим мнением.

## Об агентстве The Economist Intelligence Unit

Агентство The Economist Intelligence Unit является подразделением группы компаний The Economist Group, которая издает журнал The Economist. Используя глобальную сеть из 650 аналитиков, агентство регулярно предоставляет аналитические материалы о политической и экономической ситуации почти в 20 странах мира. Как ведущая экспертная организация The Economist Intelligence Unit помогает руководителям компаний принимать взвешенные решения, своевременно предоставляя объективный и независимый анализ тенденций и стратегий мирового рынка.

Следует учитывать, что, несмотря на то что было сделано все возможное, чтобы обеспечить максимальную достоверность и точность информации, ни ОК РУСАЛ, ни агентство The Economist Intelligence Unit не несут никакой ответственности и никаких обязательств за последствия, к которым может привести деятельность какого бы то ни было лица, полагающегося на данную информацию.

### Определение понятия корпоративной социальной ответственности

Концепция «корпоративная социальная ответственность» (КСО) с трудом поддается определению. Она по-разному трактуется и по-разному проявляется в различных отраслях и регионах. Многие компании включают вопросы экологии и устойчивого развития в сферу корпоративной социальной ответственности, в то время как другие рассматривают экологическую ответственность отдельно от КСО. В контексте данного исследования КСО понимается как ответственность компании перед клиентами, сотрудниками, поставщиками, акционерами и населением регионов, на территории которых работает компания. Эта ответственность включает социальные и экологические вопросы, а также вопросы корпоративного управления и прозрачности.

## Краткое содержание

Сегодня российские транснациональные компании заняли прочные позиции на мировом рынке. Некоторые из них выросли из бывших «государственных гигантов». Другие были созданы с нуля в условиях развивающейся рыночной экономики. Но, каково бы ни было их происхождение, все эти компании в последнее десятилетие начали активную внешнюю экспансию. Глобализация российского бизнеса потребовала изменения отношения к вопросам корпоративной социальной ответственности. В первую очередь экспансия на внешнем рынке привлекла внимание зарубежных компаний, инвесторов, клиентов и регулирующих органов, многие из которых требовали большей прозрачности в финансово-хозяйственной деятельности и большей ясности в подходах к ведению бизнеса. Вместе с ростом внимания к вопросам своей репутации за рубежом российские компании получили возможность накапливать опыт работы на международных рынках, перенимая лучшие практики и стратегии компаний, которые они поглощали, и внимательно изучая опыт своих конкурентов.

В результате российское бизнес-сообщество предприняло ряд шагов, чтобы определить принципы корпоративной социальной ответственности и внедрить их в свою деятельность. В процессе этой работы российские компании ориентируются на стандарты международной практики в области КСО, в то же время стремятся найти свой собственный путь, основываясь на лучших традициях благотворительности дореволюционной России. Насколько глубоко КСО проникла в деятельность российских транснациональных корпораций и каково ее влияние на корпоративную жизнь в России, стратегии развития компаний и их восприятие западными корпорациями? На эти и целый ряд других вопросов призвано ответить данное исследование. К его ключевым выводам можно отнести следующие.

- **Практически у всех крупных российских компаний уже есть политика в области корпоративной социальной ответственности или устойчивого развития или же такая политика сейчас находится на стадии разработки.** Примерно шесть из десяти компаний (61%), опрошенных в ходе этого исследования, уже имеют формализованную стратегию в этих областях, хотя этот процент ниже, чем на других развивающихся рынках, где 79% компаний имеют такую политику. Почти все российские компании работают над тем, чтобы не отставать по этому показателю от своих западных конкурентов. Только одна из десяти компаний в России не планирует в ближайшем будущем разрабатывать собственную политику в сфере КСО, что соответствует мировой статистике.
- **Традиционно большое внимание уделяется совершенствованию социальной политики на производстве, но сейчас на первый план выходят вопросы охраны окружающей среды. Для большинства российских компаний корпоративная филантропия является важным элементом КСО.** За последние три года российские компании стали уделять больше внимания социальным вопросам на производстве — таким, как разработка регламентов в сфере охраны труда и промышленной безопасности. По этому показателю российские компании значительно опережают иностранные (75% российских компаний заявили, что занимаются этими вопросами, по сравнению с 70% международных компаний). В перспективе российские компании планируют уделять наибольшее внимание вопросам утилизации отходов и вредных выбросов, а также улучшению корпоративного управления и эффективному использованию энергии. 83% российских компаний заявили, что у них существует формализованная политика в области защиты окружающей среды, — это более высокий показатель по сравнению с другими развивающимися рынками (70%). Все эти вопросы являются ключевыми элементами КСО. Кроме того, многие российские компании активно занимаются различными формами корпоративной филантропии и благотворительности.
- **Усиливая свое присутствие на глобальном рынке, российские компании уделяют большое внимание защите и продвижению своих брендов.** Более 60% российских компаний — примерно столько же, сколько во всем мире и на других развивающихся рынках — назвали стремление улучшить репутацию и усилить свой бренд главной мотивацией деятельности в сфере КСО. Такая мотивация возникает в связи с новым уровнем требований (в том числе со стороны международных акционеров), с которыми сталкиваются российские транснациональные корпорации в про-

цессе значительного расширения своего международного присутствия. Возможно, именно по этой причине так быстро растет количество отчетов российских компаний в области устойчивого развития. По данным Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), к сентябрю 2006 года таких отчетов было выпущено 50, а к июлю 2008 года их количество возросло более чем вдвое и достигло 120. Хотя в абсолютном исчислении это немного, темпы роста поразительные.

- **Необходимо уделять больше внимания работе с поставщиками и подрядчиками, а также разработке этических стандартов ведения бизнеса и развитию лидерства.** Российские компании не уделяют значительного внимания разработке этических стандартов. Менее чем у половины (48%) опрошенных компаний есть формализованная политика в этой сфере по сравнению с 70% компаний на развивающихся рынках и 80% мировых компаний. Недостаточно активное участие руководства в решении вопросов КСО также вызывает определенные опасения. Во многих компаниях во всем мире вопросы корпоративной социальной ответственности входят в компетенцию высшего руководства компании, и именно это является показателем значимости КСО для компании. В России каждый четвертый генеральный директор отвечает за экологическую политику, что является показателем серьезного прогресса в этой сфере. Но лишь каждый десятый генеральный директор или член совета директоров отвечает за разработку и реализацию политики в области деловой этики. Еще одно слабое место КСО в России — выстраивание отношений с поставщиками. Осуществление строгого контроля за соблюдением прав человека у компаний-поставщиков не является приоритетной областью как для российских компаний, так и для компаний во всем мире. Только 12% российского бизнеса, 11% в мировом масштабе и 6% компаний на развивающихся рынках считают, что эти вопросы будут в числе их главных приоритетов в ближайшие три года.
- **Существенные затраты на КСО являются одним из главных препятствий активного развития в этой области. Недостаток нужных знаний и навыков наряду с отсутствием внимания к этой теме со стороны средств массовой информации также затрудняет прогресс в этой сфере.** Каждый третий российский топ-менеджер выражает озабоченность по поводу высоких затрат на социальную деятельность компании и считает их главным препятствием на пути распространения КСО и деятельности в области устойчивого развития. Это мнение является отражением мировой тенденции: такая проблема существует у компаний во всех регионах. Другой характерной проблемой, которую отмечают руководители компаний, опрошенные в ходе этого исследования, является нехватка соответствующих навыков и опыта в этой сфере. В более широком контексте отсутствие интереса и внимания со стороны прессы не способствует распространению опыта социальной деятельности среди российских компаний. В то время как 12% компаний в глобальном масштабе и на других развивающихся рынках называют СМИ ключевой движущей силой перемен, ни один из опрошенных руководителей российских компаний не согласился с этим утверждением.
- **Компании отметили широкий спектр возможных преимуществ от использования практик КСО.** Хотя лишь немногие компании говорят о возможности измерения выгоды от роста социальной активности, высшее руководство называет целый ряд видимых преимуществ. Среди них повышение энергоэффективности, рост производственных показателей, создание конкурентных преимуществ и больших возможностей для привлечения инвестиций.
- **Бизнес считает, что государство должно более активно создавать стимулы для развития КСО.** В советской России крупные государственные компании выполняли значительные социальные функции, обеспечивая население городов и сел поддержкой в таких основополагающих социальных областях, как образование и здравоохранение. Несмотря на продолжающуюся с начала 90-х годов приватизацию, многие частные и государственные компании по-прежнему играют более важную роль в социальной сфере, чем государство, и эта ситуация выглядит не вполне оправданной. Поэтому компании настаивают на необходимости создания государством более серьезной мотивации для частного сектора по использованию и развитию практик КСО.

## Вместо предисловия

Корпоративная социальная ответственность в той или иной форме имеет в России давнюю историю. До Октябрьской революции купцы и предприниматели строили школы, библиотеки и железные дороги для обычных граждан. Позже, в советскую эпоху, государственные компании занимались многими социальными вопросами на территориях своего присутствия, выполняя практически все социальные функции — от предоставления жилья своим рабочим до обеспечения жителей региона школами, больницами, бассейнами и футбольными стадионами.

В период последовавшей за этим массовой приватизации, в 90-е годы, многие бывшие государственные компании стремились избавиться от непрофильных активов. Однако многие из этих компаний, как частные, так и с долей государственного участия, такие как «Российские железные дороги» (РЖД), «Газпром» и «Роснефть», продолжают играть значительную социальную роль в регионах своего присутствия.

В последние несколько лет среди крупнейших российских компаний все большую силу набирает стратегический подход к корпоративной социальной ответственности, поскольку в процессе глобализации бизнеса и более тесного общения с международными партнерами российские компании начинают более четко осознавать риски и возможности, которые открываются перед ними.

Однако наследие дореволюционной благотворительности еще живо, оно основывается на традициях, заложенных знаменитыми русскими филантропами прошлого. Сегодня многие из богатейших людей России учредили собственные частные фонды, поддерживающие здравоохранение, науку и культуру; многие компании осуществляют сейчас свою социальную и благотворительную деятельность через корпоративные фонды.

Такая деятельность часто является ответом на недостаток государственной поддержки. Однако отношение к благотворительным пожертвованиям остается в известной степени скептическим, поскольку в 90-е годы некоторые компании и частные лица использовали различные фонды для ухода от налогов и отмывания денег.

Растет осознание того, что щедрых пожертвований и шумных разовых кампаний будет недостаточно для того, чтобы в России и за ее пределами компания рассматривалась как социально ответственная. При разработке своих социальных стратегий многие компании все чаще исходят из потребностей общества, при этом спонсорство таких мероприятий, как благотворительные балы и оперные представления, все больше уходит в прошлое. Новый подход требует четкого определения системы ценностей компании, разработки и реализации соответствующих целей и последующей стандартизации созданных практик как на местном, так и на международном уровне.

Разумеется, отдельные компании готовы согласиться с идеей, высказанной Милтоном Фридманом (Milton Friedman), о том, что дело бизнеса — это сам бизнес и его основная задача — это увеличение прибыли акционеров и уплата налогов, а социальная ответственность сводится к соблюдению законодательства, регулирующего деловую активность.

Однако представители большинства компаний, опрошенных в ходе этого исследования, готовы выйти за рамки концепции Фридмана. Многие из них определяли КСО как необходимость достижения баланса между интересами самой компании, ее потребителей, государства, некоммерческих организаций и других заинтересованных сторон. И хотя всего несколько лет назад КСО рассматривалась исключительно сквозь призму благотворительности, теперь многие компании стремятся внедрить все аспекты корпоративной ответственности в свою деятельность.

Данное исследование подтверждает эту тенденцию. Оно демонстрирует, что российские компании уже имеют свою политику или стратегию в области КСО и устойчивого развития либо эта стратегия находится на этапе формирования. Примерно у шести из десяти российских компаний (61%) уже существует формализованная политика или стратегия в сфере КСО. Хотя зарубежные компании опережают российские в этом отношении (восемь из десяти компаний на развивающихся рынках заявляют о том, что у них имеется такая политика или стратегия), большинство российских компаний говорят о том, что уже работают над тем, чтобы наверстать упущенное. Только каждая десятая компания не собирается разрабатывать соответствующую политику в ближайшем будущем, что соответствует мировой статистике.

Многое еще предстоит сделать. В частности, многие компании только начинают обращать внимание на экологические последствия своей деятельности, в то время как в развитых странах совершенствование энергосбережения и сокращение выбросов парниковых газов и других загрязняющих веществ являются приоритетными вопросами. Более того, в России это осложняется еще и тем, что страна получила в наследство неэффективную и устаревшую инфраструктуру, построенную в советскую эпоху, когда вопросы экологии имели второстепенное значение по сравнению с необходимостью обеспечения промышленности дешевыми источниками электроэнергии.

Решение этих вопросов позволит российским компаниям получить значительные преимущества.

По данным Европейского банка реконструкции и развития, Россия может сократить ежегодное энергопотребление на 35–40% только за счет повышения эффективности. Необходимы более серьезные усилия в ряде областей, начиная с улучшения системы корпоративного управления (что особенно важно, учитывая тот факт, что число компаний, привлекающих средства на рынках капитала, всё увеличивается) и заканчивая снижением уровня коррупции.

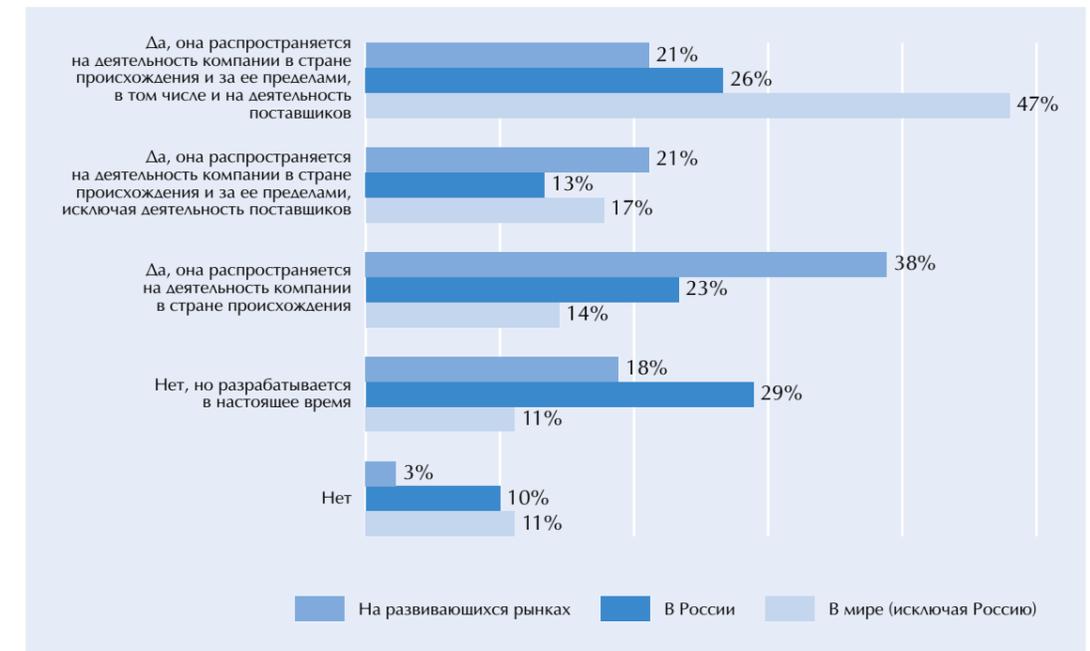
В данном отчете приводится ряд стимулов, способствующих повышению роли КСО в деятельности российских компаний, акцентируется внимание на достижениях крупнейших российских компаний в области КСО. Мы также определяем основные барьеры, препятствующие расширению КСО; рассматриваем, как компании решают эти проблемы, и стремимся найти ответ на вопрос, какие преимущества рассчитывают получить российские компании от более широкого внедрения практик корпоративной социальной ответственности.

## Глобализация и другие факторы, диктующие необходимость перемен

В настоящее время стратегии и практические действия в сфере КСО российских компаний не отличаются от практик, используемых их мировыми конкурентами, однако факторы, способствующие более активному внедрению КСО, несколько отличаются от стимулов, которые заставили транснациональные корпорации в Европе и США принять политики КСО, в основе которых лежат социальные и экологические аспекты деятельности компании.

На Западе основным стимулом для внедрения практики социально ответственного бизнеса стали кампании, организованные активистами из некоммерческого сектора и СМИ. В 90-е годы многие транснациональные корпорации в сфере легкой промышленности обвинялись, например, в использовании потогонной системы труда в беднейших странах, а компании добывающих отраслей подвергались нападкам за нарушения прав человека при использовании местной полиции для защиты своих предприятий. Корпоративные скандалы с такими компаниями, как Enron и WorldCom, привели к усилению ответственности бизнеса перед обществом.

### Есть ли у вашей компании формализованная политика и / или стратегия в области КСО / устойчивого развития?



Источник: исследование Economist Intelligence Unit

В графике приводятся округленные данные, поэтому сумма всех ответов может быть не равна 100% и отличаться от данных, приведенных в тексте отчета

Однако в России бизнес избежал такого пристального внимания из-за слабого интереса СМИ к этой проблематике, и в результате потребители и другие заинтересованные стороны не оказали существенного влияния на компании и не стимулировали их движения в сторону социальной ответственности. Только 17% российских респондентов считают требования акционеров причиной внедрения передового опыта, и лишь 14% назвали такой силой потребителей.

Тем не менее быстрая и успешная экспансия российских компаний за пределы России и выход на IPO на крупнейших биржах мира вносят свои серьезные коррективы. С начала 2000-х годов Россия стала одним из главных инвесторов в приобретение активов за рубежом, особенно в энергетическом секторе и металлургии. По прогнозам, к 2010 году общий объем прямых капиталовложений российских компаний на внешних рынках достигнет 240 млрд долларов США, что существенно превышает аналогичные показатели Индии и Бразилии и лишь несколько уступает показателю Китая (см. Табл. 1). В основе этого процесса лежит стремление выйти на новые рынки и приобрести доступ к новым технологиям, а также желание воспользоваться новыми финансовыми возможностями.

**Таблица 1. Рост глобального присутствия российских компаний**

Объем прямых инвестиций компаний в покупку зарубежных активов, млрд долл. США

Год	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Россия	54,5	77,7	123,3	165,3	204,3	240,3
Бразилия	71,8	100,0	107,1	119,1	127,1	135,1
Китай	46,3	73,3	99,3	148,3	210,3	279,3
Индия	13,0	24,0	37,5	56,9	76,9	101,9

Источник: Economist Intelligence Unit

Однако по мере выхода российских компаний на мировые рынки они все в большей мере должны учитывать давление других внешних факторов, таких как необходимость соответствовать международным стандартам. Например, ЛУКОЙЛ отчитывается по экологическому стандарту ISO 14000 и по стандарту OHSAS, регламентирующему нормы в сфере безопасности и охраны здоровья на рабочем месте, что является принятой практикой для компаний, котирующихся на Лондонской бирже. В целом, работа за рубежом, особенно на рынках развитых стран, предъявляет к компаниям требования об увеличении прозрачности и улучшении структуры корпоративного управления. Более того, привлечение средств на внешних рынках имеет и другие последствия, помимо необходимости соответствовать нормативно-законодательным требованиям и профессиональным стандартам. «Сейчас мы наблюдаем процесс глобализации бизнеса и усиления влияния со стороны иностранных акционеров, — отмечает Брук Горовиц (Brook Horowitz), исполнительный директор московского представительства Международного форума лидеров бизнеса (International Business Leaders Forum (IBLF)). — Теперь компании обеспокоены своей международной репутацией, и это начинает менять их отношение [к вопросам социальной ответственности]».

Учитывая объем внешних инвестиций российского бизнеса, этот фактор имеет огромное значение для крупнейших компаний. Только на Лондонской бирже (первичный или вторичный листинг) торгуется более 50 компаний, имеющих головные офисы в России и странах СНГ, среди них «АФК-Система», «Евраз» и «Газпром». Еще больше российских компаний осуществляют сделки слияний и поглощений с мировыми компаниями (см. Табл. 2). По крайней мере 13 российских компаний имеют зарубежные активы стоимостью 1 млрд долларов США и выше, две из них обладают активами в размере более 10 млрд долларов США (см. Табл. 3).

**Таблица 2. Зарубежная экспансия российских компаний**

Крупнейшие сделки российских компаний по слияниям/поглощениям, 2006–2007 годы

Поглощающая компания	Поглощаемая компания	Отрасль	Страна поглощения	Стоимость сделки, млн US\$
<b>2006 год</b>				
Евраз Групп	Oregon Steel	Металлургия	США	2,300
Новолипецкий ГМК	Duferco	Металлургия	США, Европа	806
Евраз Групп	Highveld Steel	Металлургия	Южная Африка	678
Вымпелком	Armentel	Телекоммуникации	Армения	496
ОК РУСАЛ	Eurallumina	Металлургия	Испания, Италия	420
Норильский никель	OMG nickel assets	Металлургия	Австралия, Финляндия	408
ОК РУСАЛ	ALSCON	Металлургия	Нигерия	250
Интеррос	Plug Power Inc.	Энергетическая	США	241
Вымпелком	Unitel	Телекоммуникации	Узбекистан	207
<b>2007 год</b>				
Норильский никель	LionOre Mining	Горнодобывающая	Канада	5,234
ОК РУСАЛ	SUAL, Glencore		Швейцария	3,600
Газпром	Beltransgas	Энергетическая	Беларусь	2,500
Ренова	Energetic Source SPA	Энергетическая	Италия	700
Titan Acquisition Sub Inc. (Евраз Групп)	Claymont Steel Holdings Inc.	Металлургия	США	564
ЛУКОЙЛ	Jet Petrol Stations	Энергетическая	Чехия, Польша, Венгрия, Финляндия	560
Global Information Services Holding	Altis Semiconductor	Машиностроение	Франция	449
MTS Телеком	K-Telecom	Телекоммуникации	Армения	434
МИРАКС — Mirax Group	Sungate Port Royal	Рекреационная (отели)	Турция	340
Северсталь	Celtic Resources	Горнодобывающая	Ирландия Holdings Plc	315
Евраз Групп	Highveld Steel and Vanadium	Металлургия	Южная Африка	238
Новолипецкий ГМК	Winner Steel Inc.	Металлургия	США	212

Источник: DB Research

**Таблица 3. Зарубежные активы 25 крупнейших российских компаний**

Зарубежные активы, млн US\$ , 2006 год

	Зарубежные активы	Отрасль
ЛУКОЙЛ	18,921	Нефть/газ
Газпром	10,572	Нефть/газ
Северсталь	4,546	Металлургия/горнодобывающая
ОК РУСАЛ	4,150	Металлургия/горнодобывающая
Совкомфлот	2,530	Транспорт
Норильский никель	2,427	Металлургия/горнодобывающая
АФК-Система	2,290	Телекоммуникации/розничная торговля
Вымпелком	2,103	Телекоммуникации/розничная торговля
Новошип	1,797	Транспорт
ТНК-ВР	1,601	Нефть/газ
Евраз	1,322	Металлургия/горнодобывающая
ДВМП	1,074	Транспорт
ПМП	1,055	Транспорт
НГМК	964	Металлургия/горнодобывающая
РАО «ЕЭС России»	514	Электроэнергетика
ТМК	490	Металлургия/горнодобывающая
Еврохим	456	Агрохимия
Группа ГАЗ	366	Производство
ОМЗ	354	Производство
АЛРОСА	294	Металлургия/горнодобывающая
ЧТПЗ (Arkley Capital)	244	Металлургия/горнодобывающая
НК Альянс	211	Нефть/газ
Акрон	200	Производство
Евросеть	147	Телекоммуникации/розничная торговля
Мечел	116	Металлургия/горнодобывающая

Источник: МШУ «Сколково» (2007), Дойче Банк

Наше исследование отражает получающее все большее распространение мнение о том, что КСО повышает конкурентоспособность российских компаний на мировом рынке. 31% опрошенных отмечали, что необходимость вести конкуренцию на глобальном уровне является стимулом для внедрения международных стандартов в области устойчивого развития, и 21% респондентов называют такой причиной требования органов власти и регулирующих органов. Более того, руководство многих российских компаний стремится расширить возможности своих компаний по привлечению иностранных инвестиций. Вместе с тем присутствие иностранных компаний на внутреннем рынке ведет к тому, что российские корпорации активнее сталкиваются с практикой КСО других компаний.

Учитывая повышенное внимание многих российских бизнес-лидеров к вопросам репутации своих компаний на международных рынках, ключевым стимулом развития КСО в России в настоящее время является желание улучшить имидж компании на Западе и способствовать продвижению ее бренда.

«Инициативы компании Unilever в области КСО в России оказывают огромное влияние на восприятие нашего бренда, особенно среди сотрудников, которые придают большое значение социальной активности своей компании», — отмечает Екатерина Задонская, бренд-менеджер компании «Юнилевер Россия».

Более 60% российских компаний, опрошенных в ходе этого исследования, называют продвижение бренда в качестве основной причины для внедрения КСО — примерно такая же статистика существует в отношении компаний в целом по миру и компаний из быстроразвивающихся стран. «Разумеется, это помогает основному бизнесу компании, поскольку она приобретает репутацию и имидж социально ответственной компании», — говорит Ольга Прохода, менеджер по КСО компании «Нестле Россия» (Nestlé Russia). Некоторые компании открыто говорят о том, что это одна из основных целей КСО. Андрей Теревенин, вице-президент по корпоративным коммуникациям МТС, прямо заявляет: «Я работаю в PR, и мне нужны истории успеха».

Однако, так же как в Европе и США, наиболее дальновидные компании понимают, что КСО должна быть не просто красивой вывеской. «Если бы мы только работали на публику, мы бы не занимались этим так серьезно», — говорит Игорь Бекетов, возглавляющий департамент корпоративных коммуникаций ЛУКОЙЛа.

В большинстве стран главной движущей силой внедрения КСО и концепции устойчивого развития в практику компаний является серьезное отношение к этим вопросам со стороны руководства и их непосредственное участие в этой сфере деятельности компании. Однако, по данным нашего опроса, лишь 17% респондентов из России назвали решения руководства компании как главную движущую силу развития КСО по сравнению с 40% в мировом масштабе.

Нельзя сказать, что КСО занимает ведущее место в корпоративной иерархии большинства российских компаний. Более трети представителей российских компаний, опрошенных в ходе исследования, заявили, что ответственность за разработку и исполнение политики КСО в их компаниях возложена либо на отделы внешних связей или маркетинга, либо на департаменты коммуникаций и связей с общественностью. Только у каждого пятого респондента существует самостоятельное подразделение по КСО. Для сравнения: по всему миру, у каждой третьей компании есть отдельный департамент, отвечающий за КСО. Российских компаний, где существует комитет при совете директоров по вопросам КСО или специализированный департамент по КСО, который координирует эти вопросы в рамках всей компании, очень мало. Эта ситуация приводит к отсутствию целостного руководства этими вопросами и характерна для относительно раннего этапа экономического развития страны, последовавшего за хаотическим переходным периодом формирования рыночной экономики в начале 90-х.

Однако, несмотря на это, большинство респондентов отметили, что высшее руководство их компаний определяет и активно поддерживает деятельность компании в области КСО. Примером такого рода служит разработанная Charities Aid Foundation (CAF) программа «Линия жизни», которая помогает найти деньги на дорогостоящие операции. Эта инициатива была запущена четыре года назад, после того как один из членов совета директоров (и главный акционер) Альфа-банка посетил детскую больницу и познакомился там с детьми, которые могут умереть из-за отсутствия у их родителей денег на операцию.

### Корпоративная ответственность в странах БРИК

Рассматривая уровень развития КСО в России и проблемы, стоящие перед российскими компаниями в этой области, интересно сопоставить их с положением дел на других развивающихся рынках, особенно в трех других странах БРИК: Бразилии, Индии и Китае. Хотя такие понятия, как «устойчивое развитие» или «корпоративная [социальная] ответственность», еще не так прочно вошли в лексикон многих компаний, работающих на этих рынках, это не означает, что они игнорируют такие вопросы, как изменение климата, борьба с бедностью или стандарты трудовых отношений. В отличие от компаний, работающих на развитых рынках, они рассматривают КСО как часть ведения бизнеса и как возможность выхода на новые рынки сбыта.

Такой подход объясняется несколькими факторами. Прежде всего, если в Европе и США инициативы в области устойчивого развития часто рождаются в ответ на нападки на бизнес со стороны групп активистов, то для компаний, работающих на развивающихся рынках, вопросы защиты бренда стоят не так остро. «Компании на развивающихся рынках не так активно реагируют на угрозы, связанные с управлениями рисками, и рассматривают некоторые из этих угроз скорее как возможности», — говорит Джоди Торп (Jodie Thorpe), возглавляющая программу развивающихся рынков британской консалтинговой организации SustainAbility.

Авторы исследования, проведенного SustainAbility совместно с Международной финансовой корпорацией, входящей во Всемирный банк, выяснили, что в основе деятельности компаний в области устойчивого развития лежит создание добавленной стоимости, а не защита бренда. Один из примеров — компания Amanco, латиноамериканский производитель водопроводных труб, разработавшая технологию производства герметичных труб для малообеспеченных покупателей. Другой пример — компания Deqinguan, пекинский поставщик яиц, высокое качество которых отвечает требованиям, предъявляемым потребителями к безопасности пищевых продуктов. В обоих случаях в основе инициатив в области устойчивого развития лежало стремление компаний занять определенную рыночную нишу.

В условиях, когда социальные и экономические проблемы обостряются и затрагивают все более широкие слои населения, этим компаниям нередко приходится уделять больше внимания таким вопросам, как борьба с бедностью и стандарты трудовых отношений. Банк Брадеско (Banco Bradesco) в Бразилии сумел обеспечить недорогими финансовыми услугами более 6 млн малообеспеченных граждан путем создания совместно с почтовой службой Почтового банка (Banco Postal), предоставляющего услуги населению через почтовые отделения. «Это единственная имеющаяся в наличии сеть, обеспечивающая этим людям доступ к нашим программам, которые повышают качество их жизни и создают реальные возможности для их участия в экономической жизни», — заявляет Линкольн Цезарио Фернандес, менеджер банка по социальной и экологической ответственности. В Индии, наряду с другими программами, разработанными «Хиндустан Юнилевер», действует программа «Шакти», которая помогает женщинам из сельских районов зарабатывать деньги на продаже мыла

и других продуктов компании, что, с одной стороны, способствует распространению гигиенических навыков и укрепляет здоровье местного населения, а с другой стороны, выводит продукты компании на новые рынки.

В то же время социальная деятельность компаний нередко интегрируется во все направления бизнес-деятельности компании. В индийской бизнес-группе «ТАТА» в каждом из более чем 90 региональных представительств есть вице-президент или генеральный менеджер, возглавляющий такие проекты. На ежегодных встречах определяется основное направление социальных инициатив группы. «Мы работаем в формате творческой лаборатории в течение трех дней, добиваясь того, чтобы люди находили решения повседневных практических задач», — говорит Анант Накдарни, вице-президент группы «ТАТА», отвечающий за вопросы устойчивого развития. По мере расширения деятельности на международных рынках были куплены такие компании, как «Корус» и «Ягуар». Группа рассматривает эти приобретения как источник новых знаний и опыта.

В ряде стран, где государственное регулирование экологических и социальных вопросов ослаблено, у компаний, серьезно относящихся к вопросам устойчивого развития, появляется большое поле для деятельности. «Компании, которые сами определяют свою политику в данной сфере, находят для себя маркетинговые ниши там, где другие не могут этого сделать», — считает Ричард Кэйнс, региональный менеджер по вопросам экологического и социального развития Юго-Восточного отделения IFC (Гонконг). В Китае, например, быстрое введение новых и более жестких законов, вызванное сложнейшей экологической ситуацией, потребует от бизнеса немедленной реакции. «Китай повысил статус своего Министерства экологии и обновил свое природоохранное законодательство, основываясь на лучших мировых образцах», — говорит Джоди Торп. — Последствия для китайских компаний и их поставщиков наступят очень скоро».

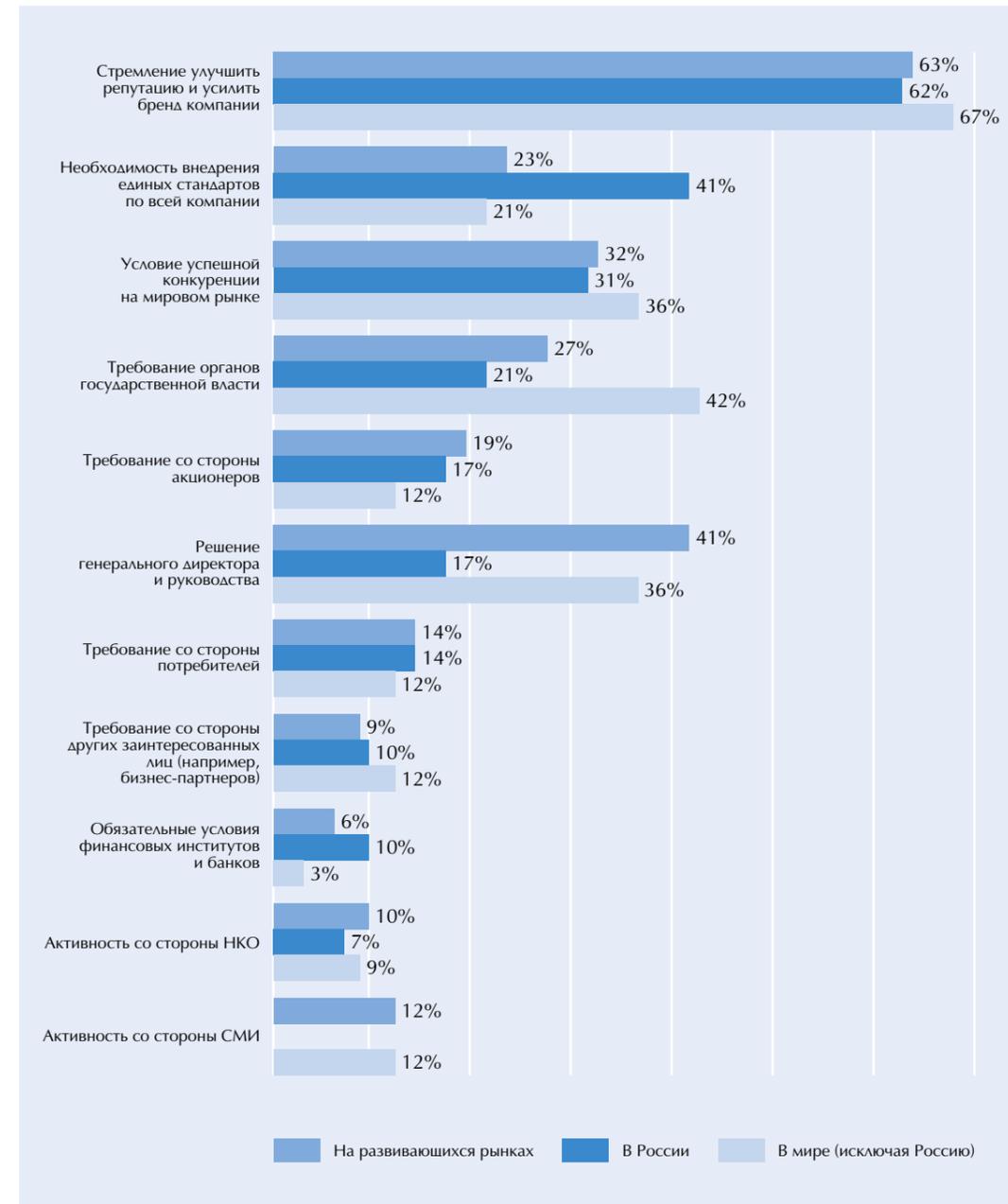
## Создание дополнительных стимулов для развития КСО

В современной России бизнес встречается с целым рядом барьеров, мешающих широкому внедрению принципов и практик КСО, в том числе с неопределенностью государственной политики в этой области, нехваткой квалифицированного персонала и опасениями относительно высоких затрат, необходимых на поддержание КСО. Последнее является наиболее важным фактором. Каждый третий опрошенный представитель руководства российских компаний назвал издержки одной из главных причин недостаточного распространения КСО. Эта точка зрения совпадает с позицией руководителей компаний во всем мире. Именно затраты на КСО больше всего беспокоят бизнес.

Тем не менее ведущие компании признают, что выгоды от социально ответственной практики ведения бизнеса перевешивают затраты. «В корне неправильно рассматривать необходимость следовать принципам КСО как обузу для бизнеса», — считает Сергей Куприянов, представитель компании «Газпром». — Для «Газпрома» КСО является одним из главных компонентов общего успеха».

Еще одна серьезная проблема российских компаний — отсутствие четкого определения ответственности в области КСО и устойчивого развития на уровне совета директоров. Каждый четвертый руководитель считает это главным барьером, в то время как для других развивающихся рынков этот показатель составляет 21%.

**Что послужило мотивацией для разработки стратегии в области КСО/устойчивого развития в вашей компании?**



Источник: исследование Economist Intelligence Unit

**Приоритеты вашей компании в ближайшие три года**



Источник: исследование Economist Intelligence Unit

Менее очевидным сдерживающим фактором является роль СМИ. Во всем мире пресса является мощной силой, стимулирующей социальную активность компаний, но в России такого давления на компании со стороны СМИ нет. В то время как 12% компаний в мировом масштабе и на развивающихся рынках считают СМИ главной движущей силой перемен, ни один из опрошенных руководителей российских компаний не считает, что давление со стороны средств массовой информации заставляет компании более активно заниматься вопросами корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. «Здесь нет такого общественного давления на бизнес, [как на Западе]», — заявляет Дуглас Гриер (Douglas Grier), отвечающий за аудит нефинансовой отчетности в московском офисе PricewaterhouseCoopers.

«Ни одна из базовых концепций корпоративной [социальной] ответственности, как мы ее понимаем на Западе, где есть давление со стороны населения, прессы, гражданского общества, акционеров и других заинтересованных сторон, — ничего из перечисленного не срабатывало в России и, похоже, не работает и сейчас, — считает г-н Горвиц из IBLF. — Бизнес все еще не испытывает на себе давления ни со стороны законодательства, ни со стороны прессы и гражданского общества».

Еще одним препятствием являются отношения бизнеса с некоммерческими организациями. Хотя многие руководители компаний заявляют о том, что они ценят сотрудничество с некоммерческими организациями, или НКО, наше исследование показывает, что НКО не оказывают существенного влияния на компании. Эта ситуация характерна не только для России: всего лишь 7% российских респондентов называют НКО ключевой движущей силой своей социальной деятельности, и это лишь немногим меньше, чем у компаний в глобальном масштабе (10%) и у компаний на развивающихся рынках (9%).

В ряде случаев НКО могут позитивно влиять на КСО компаний, хотя размеры такого влияния, возможно, не стоит преувеличивать, даже в случае с западными компаниями. По мнению Елены Тополевой, директора Агентства социальной информации, такие организации, как агентство, которое она возглавляет, обычно помогают компаниям разработать социальные и экологические стратегии, а также установить диалог с различными заинтересованными сторонами и обеспечить компании необходимыми навыками для ведения социальной деятельности. Она считает, что сегодня в России около 50 подобных НКО помогают компаниям в разработке социальной политики, и большинство из них представляют собой российские, а не иностранные НКО. На способность НКО оказывать позитивное воздействие на компании также повлияли ограничения, введенные государством для НКО, особенно использующих иностранные источники финансирования. По мнению Елены Тополевой, после введения нового закона о некоммерческих организациях больше времени стало уходить на оформление необходимых документов и требуется больше человеческих и временных ресурсов, хотя с этим тоже можно справиться.

Наконец, активному распространению КСО мешает недостаточная поддержка со стороны государства. Руководители российских компаний утверждают, что их социальные проекты зачастую не находят поддержки у местных властей. «Иногда местные власти не в курсе наших планов, — заявляет Алексей Германович, старший вице-президент по КСО компании «Северсталь». — Эти планы не обсуждаются и не разрабатываются сообща. К сожалению, иногда у нас возникает ситуация, когда предприятие живет и строит планы в одной реальности, а местные власти живут и строят планы в другой реальности».

### КСО и отношения между бизнесом и государством

В сфере КСО отношения между бизнесом и государством всегда были непростыми. По мнению некоторых руководителей компаний, в последние годы эти отношения складывались следующим образом: власть, как правило, рассматривается как орган, который дает указания, а бизнес должен следовать этим указаниям. Такая практика не способствует налаживанию диалога, который необходим для разработки и распространения принципов устойчивого развития. Неудивительно, что в результате компании расходятся в оценке роли государства в продвижении устойчивого развития.

С одной стороны, бизнес хочет, чтобы государство поддержало его социальную деятельность путем создания мотивации для социально ответственного поведения. Но, по мнению г-на Гриера из PricewaterhouseCoopers в России, «у государства для этого просто нет пряников». Кроме того, бизнес беспокоит слишком неуклюжий и директивный подход государства к вопросам КСО. Эта позиция находит свое отражение в результатах нашего опроса: 53% респондентов считают, что непредсказуемая политика власти мешает планировать социальные стратегии, хотя 30% с этим не согласны.

Пример того, как государство указывает бизнесу, что ему нужно делать, нам привели в Альфа-Банке. Несколько лет назад в банк пришло письмо, направленное школой в адрес высокопоставленного чиновника, с просьбой о выделении компьютеров. Чиновник переправил официальное письмо в банк с директивой решить вопрос. Этот пример того, насколько разным может быть понимание социальных проблем у бизнеса и власти.

Компании считают несправедливым, что их заставляют принимать на себя социальные обязательства государства. «У бизнеса есть своя [Социальная] Хартия [как набор принципов], а почему такой хартии нет у государства?» — задается вопросом Елена Феоктистова, директор департамента корпоративной социальной политики Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП).

Тем не менее вопросы КСО вызывают у власти все больший интерес. Артем Шадрин, заместитель директора Департамента стратегического управления (программ) и бюджетирования Министерства экономического развития, выражает надежду на то, что закон о частном и корпоративном волонтерстве, в разработке которого он принимает участие, будет принят в 2009 году. Он также рассматривает возможность введения обязательного составления нефинансовой отчетности в компаниях, где доля государства составляет более 50%, хотя не ясно, как будут реагировать эти компании на такое нововведение и будет ли такой закон вообще принят.

Однако, что касается устойчивого развития, то здесь г-н Шадрин надеется на силу рынка. «Я приветствую саморегулирование, — заявляет он. — Мы просто хотим понять, чем мы можем помочь». Одним из способов решения проблемы может быть запуск в скором будущем онлайн-портала для обсуждения вопросов социального партнерства и гражданского общества. Но многое еще предстоит сделать.

## Кадры решают все

Очевидно, что в России не хватает квалифицированных специалистов по КСО. Хотя недостаточное понимание вопросов КСО менеджментом не вызывает у компаний особых опасений, нехватка квалифицированных специалистов в этой сфере вызывает озабоченность у руководства компаний. «Есть одно главное препятствие — это нехватка квалифицированного персонала, — заявляет Юлия Кочетыгова, директор по корпоративным отношениям МДМ-Банка. — Для того чтобы разрабатывать подобные программы, нужны люди, а в России таких специалистов не так много».

Различные компании справляются с этим по-разному и ищут решение как внутри компании, так и вне ее. В некоторых компаниях заниматься вопросами КСО поручается одному из исполнительных руководителей, имеющему наибольший опыт в решении социальных проблем. Например, Олег Сысуев, первый заместитель председателя совета директоров Альфа-банка, основной обязанностью которого является развитие сети региональных представительств, также руководит социальными проектами, поскольку в прошлом он занимал посты первого заместителя руководителя Администрации Президента РФ, министра труда и социального развития и мэра Самары.

Кроме того, не слишком активные на данный момент отношения бизнеса с некоммерческими организациями неуклонно развиваются. «Наиболее опытные в вопросах КСО компании стремятся активно взаимодействовать с НКО, которые являются источником экспертной информации и помогают организовать обратную связь на местном уровне», — считает г-н Горовиц. Московский офис IBLF работает над активизацией межсекторных отношений и привозит в Россию программы, созданные в Великобритании для профессионалов, работающих в сфере развития отношений между властью, бизнесом и некоммерческими организациями.

## Приоритеты КСО

Реализуя свою социальную политику, некоторые компании, особенно в металлургии и горнодобывающей промышленности, пытаются преодолеть последствия уникальной ситуации, существовавшей в государствах бывшего Советского Союза. Они постепенно отходят от хозяйственного наследия социализма, когда компании являлись основным поставщиком социальных услуг на территориях своего присутствия.

Например, в городе Череповце, расположенном на северо-западе России, компания «Северсталь» поддерживает ряд учреждений здравоохранения, а также дворцы культуры и другие организации. «Главные проблемы, с которыми российские компании сталкиваются гораздо чаще своих западных коллег, связаны с наследием советской эпохи в социальном секторе», — заявляет г-н Германович из «Северстали». — Речь идет об объектах социальной инфраструктуры, которые не были переданы местной власти в начале 90-х годов... Мы не можем в одночасье перестать заниматься этими вопросами».

Для многих компаний, оказавшихся в подобном положении, проблема заключается в том, как добиться того, чтобы местное население не находилось в тотальной зависимости от социальной поддержки одной компании в таких областях, как образование и здравоохранение. IBLF, например, организовал поездку топ-менеджмента компании СУЭК в один из городов Восточной Германии для изучения опыта компании «АрселорМиттал» по выстраиванию нового формата отношений между бизнесом и местной властью в условиях одного градообразующего предприятия.

В российских компаниях в последние три года много внимания уделялось улучшению производственных отношений наряду с улучшением условий труда, повышением безопасности производства и охраной здоровья. Три четверти российских компаний заявляют о том, что эти вопросы являются приоритетными для них по сравнению с 70% компаний в глобальном масштабе. «Создание позитивной репутации бренда начинается с создания условий труда на основе принципов социальной ответственности, чтобы наши сотрудники могли гордиться тем, что являются частью этой рабочей среды», — считает г-жа Задонская из компании «Юнилевер».

Приоритеты социальной политики меняются в зависимости от отрасли производства. Для энергетических и сырьевых компаний естественными и обоснованными являются действия по минимизации

экологического ущерба или поддержке местного образования и здравоохранения. Многие компании финансового сектора сосредотачивают усилия на программах повышения финансовой грамотности населения и создания социально-экономического потенциала. Например, в Нигерии компания «Ренессанс Капитал» помогает местным властям разрабатывать законодательные требования для регулирования местного рынка ценных бумаг в соответствии с международными стандартами.

Особого внимания требует корпоративное управление. Во всем мире улучшение корпоративного управления в области социальной и экологической эффективности находится в списке приоритетных вопросов, и в последние три года бизнес уделяет им особое внимание. В России экология находится на втором плане, так же как и корпоративное управление. Однако наше исследование показало, что три четверти российских компаний (74%) называют совершенствование корпоративного управления приоритетным направлением своей деятельности на ближайшие три года, что отражает рост внимания к этому вопросу.

Для переходной экономики это неудивительно. В стране тысячи акционерных компаний. Все больше компаний выходит на фондовые биржи как внутри страны, так и за рубежом. Этот фактор оказывает все большее влияние на совершенствование практики корпоративного управления — как для компаний, которые уже осуществили публичное размещение акций, так и для тех, кто планирует сделать это в будущем.

Это объясняет, почему другие меры в области КСО, в частности в экологической и социальной сферах, часто откладываются в долгий ящик. Многие руководители компаний говорят о реструктуризации и о том, как они повышают прозрачность компаний и поэтому не в состоянии уделять равное внимание всем вопросам устойчивого развития. МТС, например, в последние годы активно занимается совершенствованием корпоративного управления. «Почему? Это наше уникальное коммерческое предложение. Мы хотим сделать нашу компанию самой прозрачной в финансовом отношении», — говорит г-н Терехин.

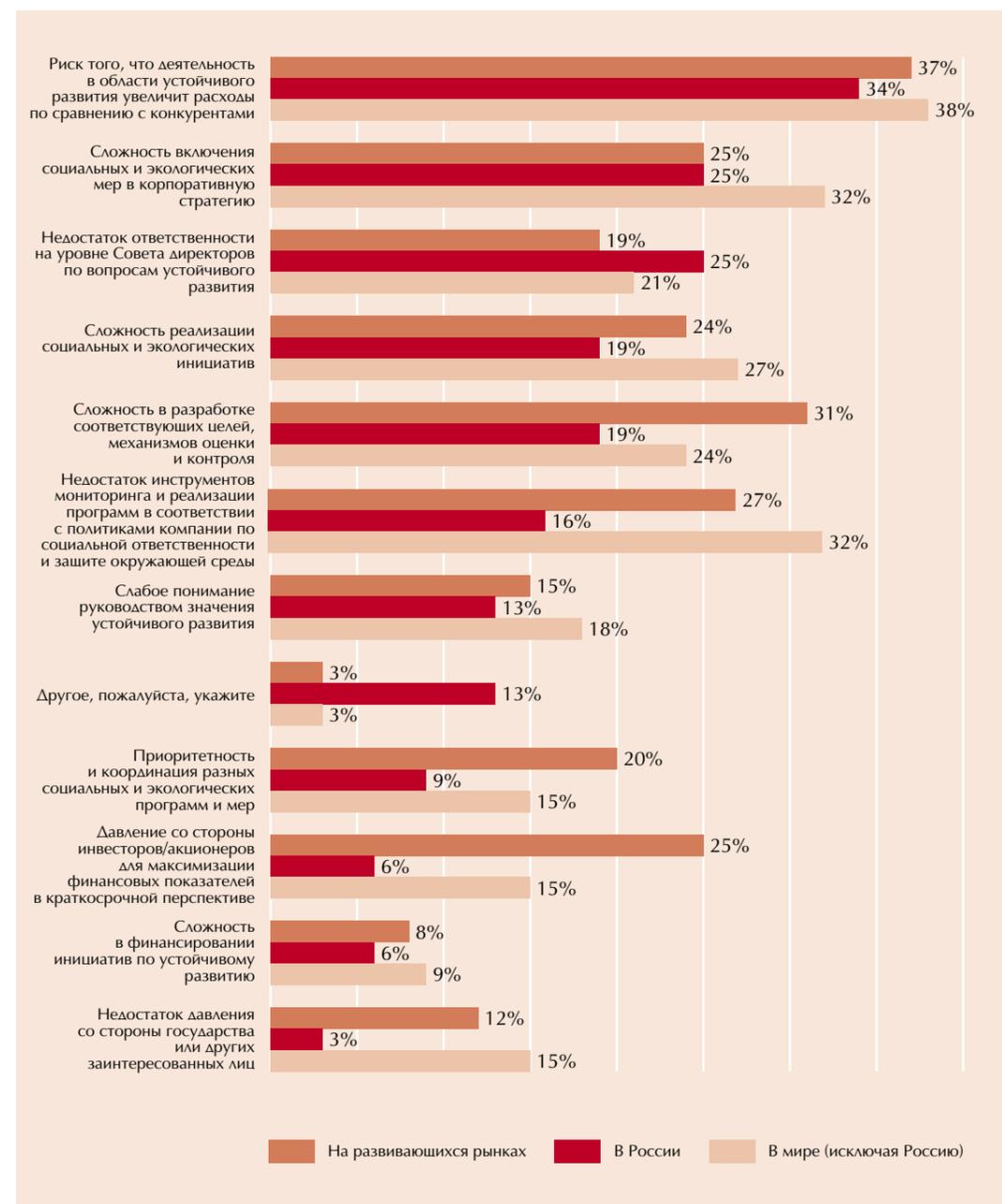
И все же российские компании несколько отстают от компаний других стран в некоторых областях корпоративного управления. Наше исследование показало, что только у 69% российских компаний существует формализованная политика в области корпоративного управления, в глобальном масштабе этот показатель составляет около 90%. С разработкой политики в области этичного ведения бизнеса дела обстоят еще хуже: такая политика имеется менее чем у 48% российских компаний, в то время как на развивающихся рынках этот показатель составляет 70%, а в мире в целом — 80%.

## Недостатки в развитии КСО

Деятельность многих компаний в таких областях, как здравоохранение и охрана труда, корпоративное управление и финансовая грамотность, все быстрее набирает обороты. Но количество российских компаний, уделяющих достаточное внимание вопросам изменения климата и уменьшения выбросов парниковых газов, по сравнению с другими странами невелико. Всего лишь 44% российских компаний называют сокращение потребления энергии среди своих главных приоритетов, в то время как во всем мире доля таких компаний составляет более 60%.

Эти результаты подтверждают, что, как и на многих развивающихся рынках, бизнес в России придает большее значение устранению последствий загрязнения окружающей среды, а не решению проблемы с источником этого загрязнения. Сравнительно небольшое количество компаний на развивающихся рынках (примерно каждая четвертая) согласны с тем, что проще платить штрафы за экологический ущерб, чем инвестировать в улучшение базовой инфраструктуры.

**Основные барьеры на пути устойчивого развития в вашей компании**



Источник: исследование Economist Intelligence Unit

Однако многие российские компании вынуждены решать проблемы, связанные с наличием старой и неэффективной инфраструктуры, доставшейся им в наследство от советских времен. «Когда вы получаете в наследство предприятие советских времен, вам также достаются и миллионы тонн промышленных отходов и вредных выбросов», — отмечает Вера Курочкина, директор по корпоративным коммуникациям ОК РУСАЛ, которая инвестировала более 1 млрд долларов США в модернизацию алюминиевых заводов. Большое количество энергетических компаний и предприятий других отраслей тяжелой промышленности установили новое оборудование, выделив существенные ассигнования, чтобы избавиться от отходов советской эпохи.

Другим недостатком является тот факт, что, если во всем мире КСО включает всю производственную цепочку, активность российских компаний, как правило, ограничена территорией собственной страны, несмотря на активную зарубежную экспансию в последнее десятилетие. Только 26% опрошенных заявили, что их стратегии в области КСО и устойчивого развития распространяются также на их международную деятельность и всю производственную цепочку. По этому показателю российские компании отстают от среднемирового показателя (47%), но опережают компании из развивающихся стран (21%). «Мы можем и считаем необходимым требовать от наших поставщиков соблюдения принципов КСО, — говорит Елена Трефилова, старший PR-менеджер компании «Вимм-Билль-Данн». — Впрочем, это вопрос доброй воли».

Еще одна проблемная зона, явно требующая внимания, — это вопросы гендерного разнообразия и этнического равноправия. Однако по сравнению с вопросами загрязнения окружающей среды и производственных стандартов эта тема является, возможно, второстепенной в КСО. Только 8% руководителей российских компаний считают, что активная работа по улучшению состояния дел в этой области будет являться приоритетной для их компаний в ближайшие три года, почти каждый четвертый (24%) заявил, что эти темы вовсе не являются приоритетными. Для сравнения: каждая пятая компания в мире заявляет, что эти темы будут в числе высокоприоритетных для нее в ближайшие три года, и только 6% компаний считают, что это не приоритетные темы. «Ни правительство, ни топ-менеджеры в России не относятся серьезно к вопросам гендерной диверсификации», — отмечает Нозима Рахманова, менеджер по маркетингу и корпоративным коммуникациям PricewaterhouseCoopers в России. По ее мнению, это происходит потому, что ситуация в России в этом вопросе гораздо лучше, чем во многих других странах.

Возможно, это связано с тем, что в России сохраняется тенденция брать сотрудников на работу исходя из их профессиональных качеств. Действительно, положительным наследием советского образования было то, что многие женщины трудились в научно-технической и инженерной областях, а также в тяжелой промышленности, гражданском строительстве и химической промышленности, то есть в тех отраслях, которые в других странах традиционно являются «мужскими». Тем не менее в России, как и на Западе, женщины достаточно редко встречаются среди генеральных директоров или в составе советов директоров.

**Истории успеха российских компаний**

Как отмечают многие исследования российских компаний, благотворительность до сих пор рассматривается как важная часть КСО и как часть национальной традиции российского бизнеса. «В России существовала традиция благотворительности, мы должны ценить это и гордиться этим, — заявляет г-н Бекетов из ЛУКОЙЛа. — То, что делается сегодня, является продолжением этих традиций».

Вместе с тем, продолжая поддерживать благотворительные проекты, дальновидные компании начинают заниматься вопросами экологического и социального влияния своей деятельности и интегриру-

ют принципы КСО в свою работу. «Общая картина КСО в России не такая уж и радужная, — отмечает г-н Горовиц из IBLF, — но по некоторым признакам мы можем судить о том, что менеджмент становится все более профессиональным, жаждет получить новые знания и учиться друг у друга и у иностранных компаний новым подходам к КСО, чтобы применять эти знания в России».

Кроме того, видно, что компании начинают активно заниматься экологическими вопросами. В ближайшие три года российские компании планируют уделять больше внимания вопросам сокращения вредных выбросов и загрязняющих веществ (78% назвали это приоритетным вопросом) и проводить энергосберегающие мероприятия (65%), в то время как у 83% опрошенных российских компаний уже разработана политика в сфере охраны окружающей среды. В этом отношении Россия обошла своих конкурентов из развивающихся стран (70%) и превысила среднемировой уровень (73%).

Что касается разработки общей политики в сфере КСО, российские компании в целом не отличаются от компаний из развивающихся стран (у семи из десяти компаний такая политика имеется), хотя и отстают от компаний из развитых стран (80%).

Во всем остальном мире участие в добровольческих проектах является важным компонентом социальной активности компаний. В компаниях различных отраслей о волонтерстве написано в кодексах КСО и устойчивого развития, но среди российских компаний участие в волонтерских проектах не так распространено. Лишь каждая десятая компания в России вовлечена в волонтерскую деятельность, в то время как во всем мире это каждая третья компания.

Однако членство в добровольных бизнес-ассоциациях быстро растет. Если среди членов российского отделения IBLF первоначально преобладали зарубежные компании, то теперь количество российских компаний, присоединившихся к ассоциации, стремительно растет.

В 2004 году РСПП разработал и принял Социальную Хартию, определяющую основные принципы социально ответственного поведения. В настоящее время к Хартии присоединились более 200 компаний и организаций с общим числом сотрудников 5,5 млн человек. По данным этого исследования, примерно каждая десятая компания в России подписывается под подобными инициативами, что совпадает с мировой практикой.

В прошлом году эта Хартия вышла в обновленной редакции и получила одобрение как соответствующая экологическим и социальным стандартам, изложенным в Глобальном договоре ООН, крупнейшей международной инициативе в сфере корпоративного гражданства. «Поддерживая Социальную Хартию, мы поддерживаем Глобальный договор, — заявляет Елена Феоктистова, директор департамента социальной политики РСПП. — Крайне важно, чтобы российский бизнес занял принципиальную позицию в вопросах социальной ответственности бизнеса».

В апреле 2008 года Генеральный секретарь ООН Пан Ги Мун открыл Российскую национальную сеть Глобального договора, которая к настоящему времени насчитывает 28 российских организаций, включая РСПП. Это хорошее начало, хотя в развивающихся странах в подобных сетях участвует большее количество компаний: 178 — в Китае, 168 — в Индии и 251 — в Бразилии.

Что касается документирования КСО, то можно утверждать, что социальная отчетность в России находится на начальном этапе. «Этот процесс активно развивается в России», — считает г-жа Феоктистова из РСПП. По данным союза, к сентябрю 2006 года было выпущено всего 50 нефинансовых отчетов. Их число возросло до 63 к январю 2007 года, а на июль 2008 года их общее количество выросло до 122. Это впечатляющий рост.

И хотя многие компании до сих пор воспринимают социальную отчетность как способ громко разрекламировать свою деятельность, имеющую лишь косвенное отношение к КСО, такую как спонсорство

художественных выставок или рок-концертов, другие действительно демонстрируют следование международным образцам социальной отчетности и ее аудита, руководствуясь рекомендациями таких организаций, как британская AccountAbility или Глобальная инициатива по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI). Данное исследование показывает, что большое количество компаний (24% — в России, 35% — на развивающихся рынках и 46% мировых компаний) отчитывается о своей социальной и экологической деятельности и ее влиянии на общество в соответствии с международными рекомендациями. 26% российских компаний, подготовивших социальные отчеты, публикует их, хотя они не соответствуют международным рекомендациям. Большинство остальных компаний (23%) собираются опубликовать такую отчетность в ближайшие три года.

«Газпром» и SABMiller готовятся опубликовать свои отчеты в области устойчивого развития. Инвестиционная корпорация «Ренессанс Капитал» выпустит свой первый отчет в апреле 2009 года. Другие работают над совершенствованием своих стандартов. Например, ЛУКОЙЛ выпустил детальный отчет за два года в соответствии со стандартами GRI. ОК РУСАЛ свой первый отчет выпустила в 2004 году, следующий отчет компании соответствует требованиям GRI и Глобального договора и прошел через внешнюю аудиторскую проверку.

Однако некоторые компании признают, что ряд международных стандартов трудно применить и они не всегда соответствуют национальным стандартам финансовой и статистической отчетности.

Поэтому первый нефинансовый отчет Группы «РЕНОВА» не во всем будет соответствовать стандартам GRI. Марина Михайлова, директор департамента по социальной ответственности и отчетности в области устойчивого развития группы, заявляет, что в этом отчете будут представлены примеры проектов в области социальной ответственности компаний группы, в том числе в металлургической, нефтедобывающей, машиностроительной, горнодобывающей промышленности, а также в финансовом секторе и недвижимости, но он не будет включать весь набор обязательных показателей по стандартам GRI.

Более того, многие полагают, что отчетность не стоит превращать в самоцель. По мере того как ежегодная публикация социальных отчетов начинает терять свою привлекательность во всем мире, Россия получит возможность избежать этого и перейти к онлайн-публикациям, к чему уже склоняются многие западные компании.

## Панорама достижений российских компаний

### Энергетика

- «Газпром»: газификация как социальная миссия

Одна из ключевых задач «Газпрома» — провести газ в самые отдаленные уголки страны. С 2005 по 2007 гг. газовый гигант потратил 43 млрд рублей на газификацию 53 регионов с населением 13 млн человек. В результате уровень газификации страны вырос с 54% до 62%. До конца этого года компания планирует потратить еще 23 млрд рублей, доведя количество газифицированных регионов до 62. «Обеспечивая “Газпром” значительными возможностями по реализации социальных проектов, государство решает задачу повышения экономического, социального и духовного благосостояния российского населения», — считает Сергей Куприянов, представитель пресс-службы компании. «Проект по газификации любой европейской страны, где потребитель платит за газ по рыночным ценам, рассматривался бы как коммерческий, — добавляет он. — В России же, где до недавнего времени [газовый] рынок был неприбыльным, “Газпром” за три года инвестировал 43 млрд рублей в газификацию регионов — газификация определенно является социальной инициативой».

- **ЛУКОЙЛ: восстановление города**

Когда ЛУКОЙЛ купил компанию «КомиТЕК» в 1998 году, ситуация в Усинске (Республика Коми), родном городе компании, была крайне тяжелой. В 1994 году серьезный разлив нефти из нефтепровода вызвал экологическую катастрофу, а резкое сокращение добычи нефти вызвало массовый отток населения из депрессивного района. Многие продавали свои дома и уезжали. Компании нужно было принимать срочные меры. В то время правительство практически бездействовало, а компания тратила огромные деньги на восстановительные работы, одновременно увеличивая добычу. ЛУКОЙЛ также восстановил городское предприятие, старейшее в Советском Союзе, построенное еще в 1934 году. Компания организовала визит представителей местной администрации в Когалым (Западная Сибирь) — центр своей нефтедобычи, чтобы показать им, как может выглядеть город нефтяников. Когда они увидели аккуратный, чистый город, поддерживаемый в хорошем состоянии, «люди были в состоянии эмоционального шока», — рассказывает г-н Бекетов. Десять лет спустя Усинск стал таким же опрятным городом. Нефтедобыча значительно выросла, и люди больше не уезжают. «Серьезный бизнес, который думает о будущем, — наш путь», — считает г-н Бекетов.

### **Металлургия и горнодобывающая промышленность**

- **ОК РУСАЛ: повышение эффективности за счет экологической модернизации**

Получив в наследство стареющее оборудование, крупнейший в мире производитель алюминия и глинозема — ОК РУСАЛ — выбрал в качестве приоритетного направления деятельности экологическую модернизацию производства. С 2000 года компания инвестировала более 1 млрд долларов США в сокращение вредных выбросов в странах и регионах своего присутствия. В период с 2007 по 2013 годы планируется потратить на модернизацию еще 1,4 млрд долларов США. ОК РУСАЛ инвестирует в научно-исследовательскую деятельность более 100 млн долларов США ежегодно, что позволило модернизировать технологию производства алюминия, разработать новые электролизеры и не только повысить эффективность производства, но и значительно сократить выбросы парниковых газов. Разработка и внедрение таких технологий направлены на достижение заявленной цели — к 2015 году сократить потребление энергии и добиться общего снижения количества прямых выбросов парниковых газов в атмосферу существующими алюминиевыми заводами на 50%, а в долгосрочной перспективе обеспечить полное устранение выбросов углерода в атмосферу на протяжении всего жизненного цикла производимого компанией алюминия. Компания также стремится разрабатывать новые способы переработки промышленных отходов за счет консервации водных ресурсов и повышения доли возобновляемой энергии, а также вторично используемых материалов в своих производственных процессах.

- **«Северсталь»: экологически ответственное инвестирование**

В сентябре 2001 года «Северсталь» стала первой российской компанией, получившей сертификат соответствия по международному стандарту ISO 14001 за систему охраны окружающей среды и экологического менеджмента от международного агентства Bureau Veritas Quality International. В 2006 году двумя крупными проектами компании стали реконструкция домны и коксовой батареи на Череповецком металлургическом комбинате. В результате реализации проектов, помимо других достижений, совокупный выброс в атмосферу был сокращен на 1 099 тонн в год. В 2006 году предприятие затратило более 43,8 млн долларов США на меры по экологической безопасности. В том же году «Северсталь Северная Америка» инвестировала более 9 млн долларов США в новые технологии производства стали, которые позволяют значительно сократить вредные выбросы. Кроме того, на каждом из предприятий компании есть менеджеры по экологии, которые отвечают за сокращение негативного влияния предприятий на окружающую среду: они работают над сокращением вредных выбросов и внедряют закрытые циклы очистки воды.

- **СУЭК: акцент на международных стандартах отчетности**

Осуществляющая более 30% поставок энергетического угля на российский рынок, Сибирская угольная энергетическая компания (СУЭК) является крупнейшей в стране угледобывающей компанией. Она также владеет акциями нескольких энергетических компаний Сибири и Дальнего Востока. Имея разветвленную и сложную организационную структуру, компания акцентирует внимание на соблюдении международных стандартов и осуществлении операционной деятельности с учетом лучших практик. В результате компания разработала комплексный механизм внутренней оценки. Эта система включает отдел внутреннего аудита, который подчиняется комитету по аудиту совета директоров и генеральному директору, департамент по управлению рисками и группу внутреннего контроля, отвечающую за разработку и улучшение процедуры контроля. Эти механизмы позволяют компании оценивать не только традиционные риски (такие как риски управления активами, риски информационной безопасности), но и риски в области социальных отношений.

### **Банковская сфера**

- **МДМ-Банк: повышение прозрачности и четкие принципы бизнес-этики**

МДМ-Банк, предоставляющий финансовые услуги на российском рынке, в прошлом году начал внедрение формализованной социальной стратегии. Главная цель банка в этой области — соответствовать мировым стандартам банковских услуг и принципам корпоративной этики, одновременно повышая прозрачность своей деятельности для акционеров и широких слоев населения. Эти достаточно масштабные задачи подразделяются на конкретные цели, такие как предоставление доступа к услугам банка широкому кругу потребителей и превращение его в «лучшего работодателя» для персонала, увеличивая таким образом потенциал банка в найме, мотивации и удержании персонала. Юлия Кочетыгова, директор по корпоративным отношениям, считает одной из своих первоочередных задач обеспечение четкого и своевременного информирования всех 5 000 сотрудников банка в 35 его филиалах о принятии ключевых управленческих решений. Другой важной задачей стала организация диалога с заинтересованными сторонами в регионах присутствия банка. Наряду с этим банк решил выделять 1% от прибыли (что в 2007 году составило 2 млн рублей) на спонсорские проекты, такие как организация концертов классической музыки и образование.

- **«Тройка Диалог»: продвижение бизнес-этики**

Старейшая российская инвестиционная компания «Тройка Диалог» стала активно работать над изменением сложившегося мнения о России как стране с коррупционной бизнес-практикой. Это началось в 1994 году, когда была разработана миссия компании, в основе которой лежат такие ценности, как честность, доверие и порядочность. Крайне важно, что раздел под названием «Обязательство перед Россией» обозначил намерение компании возглавить процесс улучшения практики корпоративного управления за стенами собственного офиса. Была сформирована команда сотрудников по развитию практики честного ведения бизнеса. С тех пор компания «Тройка Диалог» стала катализатором обсуждения вопросов бизнес-этики и инициатив в этой области по всей стране. В 2001 году, например, компания заключила партнерское соглашение с Мировым экономическим форумом и выпустила 65-страничный доклад по практике корпоративного управления инвестиционными рисками в крупнейших российских компаниях. «Тройка Диалог» также занимается распространением принципов бизнес-этики среди своих клиентов, которые регулярно запрашивают отчеты о практике корпоративного управления в компаниях перед тем, как принять решение, стоит ли в них инвестировать.

Источник: опубликованные отчеты по КСО соответствующих компаний

## Есть ли отдача от инвестиций в КСО?

Как и в других странах, руководители компаний в России рассматривают КСО как свое преимущество, а не как тяжелую ношу. Представители компаний заявляют, что такие программы в области устойчивого развития, как сокращение выбросов углерода или инвестирование в здравоохранение, являются затратными в краткосрочном плане, хотя не всегда можно точно предсказать, насколько значительной может быть отдача от этих программ в долгосрочной перспективе.

Это происходит потому, что разработать точную формулу измерения отдачи от КСО трудно, и даже самые активные сторонники этого подхода только еще работают над этим. Посчитать выгоду «было бы очень интересно, — заявляет г-н Сысуев из Альфа-Банка, — но мне неизвестен такой инструмент, который мог бы рассчитать ее с достаточной степенью точности».

Тем не менее попытки измерить отдачу от КСО все же предпринимаются. «Социальную выгоду нужно измерять», — заявляет Надежда Хотина, директор по корпоративным отношениям компании SABMiller Rus. «Мы уверены, что отдачу от социальных проектов за определенный отрезок времени можно измерить, — говорит г-жа Курочкина из ОК РУСАЛ. — Мы закладываем измерение эффективности работы как один из ключевых компонентов оценки результативности и эффективности всех направлений деятельности нашего подразделения. Мы разработали систему оценки, которая включает анализ количественных и качественных показателей».

Все же руководители российских компаний пришли к выводу, что во многих областях проекты в сфере устойчивого развития могут дать ощутимые результаты. Одна из очевидных сфер, особенно в условиях рекордных цен на энергоносители и существующих серьезных опасений относительно изменения климата, — это повышение энергоэффективности. Например, программа компании ЛУКОЙЛ направлена на то, чтобы сэкономить 1,6 млрд киловатт-часов энергии в период 2006–2010 годов. Финансовые выгоды от такой экономии оцениваются в 1,7 млрд рублей (71,5 млн долларов США).

Подобные программы «обеспечивают достаточно серьезный и позитивный эффект с точки зрения сокращения выбросов CO<sub>2</sub> и влияют на экологические показатели [компаний] в целом, а это может реально сэкономить деньги», — говорит г-н Германович из «Северстали».

Есть также выгоды и помимо энергосбережения. Одна из компаний Группы «РЕНОВА», например, сократила количество прогулов и увеличила объем производства продукции на предприятии по обработке цветных металлов в Каменске-Уральском за счет включения в программу поддержки здорового образа жизни населения всего города, а не только сотрудников предприятия. «В результате мы видим, что люди стали меньше болеть и возросла производительность труда», — заявляет представитель компании г-жа Михайлова. Другой пример — запуск программы трехступенчатого контроля условий труда и производственной безопасности в аэропорту Кольцово. Этот аэропорт расположен возле Екатеринбурга и находится в ведении Группы компаний «РЕНОВА» с 2006 года. В результате внедрения программы производственный травматизм сократился почти втрое при росте объема работ на 30%, что также привело к экономии в размере 7 млн рублей (273 тыс. долларов США).

Помимо сокращения издержек, от программ в области КСО и устойчивого развития чаще всего ожидают получения репутационных преимуществ и увеличения стоимости бренда. Наше исследование подтверждает эти ожидания. Респонденты единодушны в своем мнении: КСО и устойчивое развитие обеспечивают конкурентные преимущества и способствуют усилению бренда. Кроме того, 70% компаний в России (больше чем в остальных странах) считают, что КСО помогает продвижению компаний на развивающихся рынках.

В Африке «Ренессанс Капитал» участвует в строительстве футбольных площадок, чтобы увести детей с улицы и увлечь их спортом. Еще один пример — ОК РУСАЛ. «Наша компания вложила в социальные проекты и развитие инфраструктуры в Нигерии и Гвинее 11,3 млн долларов США в 2007 году», — рассказывает г-жа Курочкина. Такие проекты помогают приобрести хорошую репутацию на местных рынках, что в свою очередь способствует развитию бизнеса компаний.

Социальные стратегии также помогают компаниям привлекать инвестиции как из традиционных инвестиционных фондов, так и фондов социально ответственного инвестирования, показывая качество управления и уважение, которым пользуются компании на территориях присутствия. «Многие компании оцениваются индексами устойчивого развития, и есть определенное количество инвесторов, которые начинают к ним присматриваться», — заявляет г-н Германович из «Северстали».

Хотя влияние фондов социально ответственного инвестирования до сих пор остается незначительным, большинство руководителей компаний говорят о том, что собираются расширить свои возможности по привлечению иностранного капитала за счет проектов в области КСО или по крайней мере повысить рыночную капитализацию за счет улучшения своего имиджа в глазах общественности.

## Перспективы КСО в России

Несмотря на множество существующих барьеров, российские компании хотят улучшить свои социальные и экологические показатели. КСО прочно обосновалась в списке приоритетов российского бизнеса. Хотя размах и глубина социальной активности значительно варьируются, российские компании активно включают КСО в свою деятельность. Как и на Западе, российские компании используют различные определения КСО и устойчивого развития в своих попытках скоординировать финансовые, социальные и экологические цели. Однако некоторым компаниям не хватает понимания того, что включает в себя корпоративная социальная ответственность, и они ограничивают свою деятельность только программами для местных сообществ и различными формами корпоративной филантропии.

Многое еще предстоит сделать. Данное исследование показывает, что нужно уделить гораздо больше внимания активизации роли руководства в сфере КСО, необходимо создать более проработанные системы измерения эффективности, а также улучшить отношения с органами власти и другими заинтересованными сторонами, включая поставщиков и партнеров. С точки зрения охраны окружающей среды следует совершенствовать инфраструктуру, доставшуюся в наследство от советских времен, а также сокращать выбросы парниковых газов, возникающие в результате деятельности компаний. Как выяснилось, большинство руководителей понимают необходимость наращивания темпов устойчивого развития, особенно в компаниях, инвестирующих на внешних рынках.

Однако самым большим вопросом для российских компаний является определение того, что же означает КСО в контексте национальных особенностей, и поиск своего пути развития. На протяжении столетий в России спорили о том, должна ли страна идти по западному пути развития или искать свой собственный. Национальное определение понятия «устойчивое развитие» является частью этой дискуссии. Одни надеются на то, что развитие бизнеса будет все в большей степени следовать западным ценностям и практикам. Другие считают, что российские компании не должны слепо копировать повсеместно принятые модели и им следует учитывать различия в среде ведения бизнеса, существующих традициях и отношениях. Но по мере того, как российские компании усиливают свою конкурентоспособность на международном рынке, вопросы, которые они решают, также приобретают глобальный контекст.

## Главные выводы и рекомендации

- **Внешние стимулы являются главной движущей силой КСО в России.** Внимание к этой сфере деятельности со стороны международных заинтересованных сторон и другие новые требования, с которыми сталкиваются российские компании на международных рынках, являются и будут продолжать оставаться одной из главных движущих сил активного внедрения КСО в деятельность российского бизнеса. Фактически у большинства крупных российских компаний уже имеется своя политика в сфере КСО и устойчивого развития.
- **На данный момент основные достижения в области КСО отмечены в создании современных и безопасных условий труда.** С начала 2000-х годов российские компании стали особенно активно заниматься социальными вопросами на производстве, такими как улучшение охраны здоровья и промышленной безопасности. Также активную роль в социальной политике компаний играет корпоративная филантропия.
- **Социальные, экологические и финансовые задачи должны рассматриваться комплексно.** Устойчивое развитие не ограничивается простым набором различных сфер социальной активности, но предполагает сочетание социальных, экологических и финансовых задач. Компаниям следует также сконцентрировать свои усилия на тех социальных проектах, которые ближе всего к их основной бизнес-деятельности.
- **Защита окружающей среды — основной приоритет КСО на ближайшее будущее.** В перспективе компании намерены заняться решением вопросов защиты окружающей среды, поскольку российский бизнес вынужден иметь дело с проблемами устаревшей инфраструктуры, наследием советской эпохи. Среди других вопросов, которым следует уделить внимание, — разработка четких этических кодексов. Большее внимание требует и работа с поставщиками. Как и финансовые проблемы, неудовлетворительная работа поставщиков может ухудшить показатели компании в области устойчивого развития, что в свою очередь отразится на репутации компании.
- **Требуется активное вовлечение руководства компаний.** Для успеха в этих областях требуется четкое определение ответственных за вопросы устойчивого развития в компаниях. Более того, независимо от того, в ведении какого подразделения в компании находится функция развития практик КСО, выработка приоритетов в этом направлении должна стать прерогативой совета директоров и генерального директора. Данное исследование показывает, что решение этих вопросов пока находится на уровне различных подразделений.
- **Необходим системный подход.** Устойчивое развитие не может осуществляться от случая к случаю и рассматриваться как нечто имеющее второстепенное значение. Оно должно быть комплексным, включать в себя все элементы, присущие КСО, и стать одним из ключевых компонентов стратегии и бизнес-процессов компании. Управление системным подходом к устойчивому развитию — сложная задача, но она является важным элементом успеха компании.
- **Компаниям следует использовать инновационные решения.** Главным препятствием на пути широкого распространения КСО является опасение относительно высоких затрат, необходимых для поддержания данных практик. Однако решение социальных и экологических вопросов способствует развитию инноваций, которые в долгосрочной перспективе приведут к сокращению издержек. Инновации открывают новые рыночные возможности и помогают компании избежать рисков. Точное измерение отдачи от КСО остается проблемой, над которой большинство компаний продолжают работать, но положительный эффект — сокращение расходов на энергию, повышение производительности труда и укрепление бренда — уже очевиден.

[www.rusal.ru](http://www.rusal.ru)

[www.eiu.com](http://www.eiu.com)

[www.pwc.ru](http://www.pwc.ru)

[www.undp.ru](http://www.undp.ru)