

## КСО как инструмент повышения конкурентоспособности российского бизнеса

*Д.В. Кухарчук*

УДК 339.5  
ББК 65.428  
К-957

Интеграция российского бизнеса в глобальное экономическое пространство предполагает соответствие деловой практики отечественных компаний международным требованиям и стандартам, что в значительной степени по-новому ставит проблему повышения уровня их конкурентоспособности. Традиционные методы достижения конкурентных преимуществ, такие как, например, ценовая политика, нуждаются в дополнении другими инструментами, содержащими в себе «социальный компонент» и обеспечивающими соблюдение этических норм корпоративного поведения ради долговременного присутствия компаний на мировых рынках. В качестве одного из таких инструментов современный менеджмент рассматривает корпоративную социальную ответственность (КСО), основные принципы которой предполагают участие бизнеса в развитии общества, решении социальных и экологических проблем, гармонизации общественных отношений.

Среди множества дефиниций социальной ответственности общепринятым считается определение, которое дает вышедший в 2010 г. Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности». В этом документе социальная ответственность характеризуется как «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;
- введено во всей организации».<sup>1</sup>

Представляя своего рода универсальное пособие для организаций всех типов, стандарт ISO 26000 помогает свести в целостную систему принципы, лежащие в основе корпоративной социальной ответственности. Следование этим принципам

<sup>1</sup> Международный стандарт ISO26000:2010, Руководство по социальной ответственности. URL: [http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail?csnumber=42546](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=42546)

помогает компаниям интегрировать КСО во все сферы корпоративной политики. Рассматривая КСО как концепцию выстраивания деловым сообществом деятельности, ориентированной на «удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон в целях устойчивого развития»<sup>2</sup>, Ассоциация менеджеров России применительно к российским условиям выделяет следующие направления социально ответственного поведения бизнеса:

- производство качественной продукции и услуг для населения;
- создание новых рабочих мест и увеличение инвестиций в развитие человеческого потенциала;
- неукоснительное выполнение требований законодательства: налогового, трудового, экологического и др.;
- построение добросовестных отношений со всеми заинтересованными сторонами;
- эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и рост благосостояния своих акционеров;
- учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в деловой практике;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества.

Широкое распространение теории и практики КСО потребовало разработки и применение систем оценки и стандартизации этого процесса. В настоящее время наряду с «Руководством по социальной ответственности» существуют и другие международные стандарты, регламентирующие деятельность и отчетность в области корпоративной социальной ответственности. Наиболее часто используемой системой корпоративной отчетности является Глобальная инициатива отчетности (GRI), которая включает 50 основных и 46 вспомогательных показателей результативности экономической, экологической и социальной политики. Отчетность по КСО в таком комплексном варианте специалисты рассматривают как прогрессивную форму стратегического менеджмента и корпоративной культуры, как важнейший инструмент капитализации и улучшения деловой репутации компаний. Использование отчетности по международным стандартам, по мнению специалистов, представляется наиболее целесообразным для российского бизнеса в условиях выхода на мировые фондовые рынки. Опыт и практика внедрения международных стандартов финансовой отчетности в России показывают, что любые альтернативные варианты отчетности лишь затягивают процессы рационализации управления в российском бизнесе и его скорейшей интеграции в мировую экономику. Одновременно внедрение российскими компаниями отчетности в соответствии с международными стандартами существенно повысит их конкурентоспособность на мировых рынках.

<sup>2</sup> Доклад о социальных инвестициях в России-2014: к созданию ценности для бизнеса и общества/Под общ. ред. Ю.Е.Благова, И.С.Соболева. СПб.: АТМ Книга, 2014. – с. 61.



Усилению конкурентных позиций российских компаний может способствовать их присоединение к Глобальному договору ООН, который в рамках соблюдения основных ценностей в области прав человека, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией определил общие принципы корпоративной социальной ответственности. По мнению экспертов, вступление в Глобальный договор может принести компаниям не только моральное удовлетворение, но и ощутимые конкурентные преимущества на рынке, больший вес в переговорах и возросший уровень доверия со стороны партнеров и клиентов. Внедрение принципов Глобального договора в деловую практику стимулирует совершенствование методов корпоративного управления, что также позволяет компании улучшить свои экономические показатели и повысить уровень конкурентоспособности.

В условиях обострения конкуренции устойчивость компании все теснее связана с ее нематериальными активами. Экологическая и социальная результативность компании может оказывать существенное влияние на ее деловую репутацию, продвижение бренда, снижение рисков, улучшение отношений с заинтересованными сторонами и т.д. Инициативы в области корпоративной социальной ответственности способствуют привлечению дополнительных инвестиций, поскольку любой портфельный инвестор, принимая серьезное решение по покупке пакетов акций той или иной компании, оценивает весь спектр рисков, объединяя в своем фондовом анализе экономические, экологические и социальные показатели. Сегодня все большее число инвесторов начинают рассматривать КСО в качестве одного из основных критериев инновационной, ответственной и ориентированной на будущее стратегии фирмы.

Важно подчеркнуть, что в условиях глобализации сам факт социально ответственного ведения бизнеса является важным фактором инвестиционной привлекательности компании. Несмотря на то что внедрение принципов КСО объективно вызывает значительные расходы фирмы, в долгосрочном периоде они компенсируются ростом доходов от улучшения имиджа и деловой репутации компании, что в конечном итоге способствует повышению ее конкурентоспособности. В соответствии с результатами масштабного исследования, проведенного исследователями Гарвардской школы бизнеса, фирмы, реализующие программы КСО, имеют преимущество по всем значимым показателям перед компаниями, у которых таких программ нет. Так, если 1 доллар, вложенный в социально ответственный бизнес в 1993 г., принес инвесторам 7,1 доллара в 2010 г., то аналогичный показатель компаний, не практикующих КСО, составил всего 4 доллара. Валовая выручка в социально ответственных компаниях в долгосрочной перспективе оказалась на 4,8-10% выше, чем у конкурентов, а уровень эффективности рабочей силы превысил на 37,9% этот показатель у компаний, для которых не характерно социально ответственное ведение бизнеса.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Алгоритм успеха // Денежный интерес. Влияет ли социальная деятельность бизнеса на его финансовые показатели? – 2012. - № 3(8).- с.4-5

В целом, по данным исследований некоторых консалтинговых фирм, доход акционеров социально ответственных компаний почти в 2 раза выше средних показателей. Мониторинг зависимости эффективности деятельности компаний от внедрения стратегии социальной ответственности свидетельствует, что фирмы, которые реализуют активную социальную политику, экономят до 40% затрат на продвижение своих товаров или услуг на рынке. Все это позволяет сделать вывод, что реализация стратегии социальной ответственности бизнеса способствует росту его экономической рентабельности, а, следовательно, и конкурентоспособности.

Существенные конкурентные преимущества компания может получить в результате проведения активной политики в сфере внутрикорпоративной социальной ответственности. При этом особое значение имеет развитие человеческого капитала, представляющего собой сумму знаний и умений работников фирмы, которая обеспечивает ее конкурентоспособность. Повышение потенциала человеческого капитала вписывается в рамки стратегии развития персонала с целью привлечения и закрепления наиболее способных и талантливых сотрудников, что становится устойчивым конкурентным преимуществом компании. Это достигается через расширение возможностей для профессионального роста, обучения и повышения квалификации, а также путем применения мотивационных схем оплаты труда, внедрения высокотехнологичных бизнес-процессов, поддержания внутренних коммуникаций в компании, соблюдения правил и норм деловой этики.

Широкое распространение получило компенсационное поощрение работников в виде социального пакета, стоимость которого может составлять от трети до половины величины заработной платы. Социальный пакет является гибким инструментом мотивации персонала, так как формируется полностью компанией с учетом изменения деловой ситуации и возникающих пожеланий сотрудников фирмы. Социальный пакет можно дополнять, расширять, наполнять новым содержанием, стимулируя повышение эффективности работы персонала, развитие его инновационной деятельности. При этом каждая компания предлагает свой список компенсаций: одни включают в пакет бесплатные обеды, медицинские страховки, транспортные расходы, путевки на курорт, занятия в спортивных клубах, другие – предоставляют служебный автомобиль, льготные кредиты, квартиры, пенсионное обеспечение и т. д.

Опыт ведущих компаний свидетельствует, что инициативы в сфере внутрикорпоративной ответственности повышают производительность труда, снижают текучесть кадров, усиливают мотивацию и лояльность персонала, что, в конечном счете, обеспечивает конкурентные преимущества фирмы. По данным международных исследований, от 3,5 тыс. до 50 тыс. долларов может экономить компания благодаря повышению уровня лояльности сотрудников: в таком диапазоне обходятся бизнесу увольнение, а затем подбор и обучение нового члена команды. Еще одна реальная выгода для бизнеса – лояльные сотрудники работают более про-



изводительно: их продуктивность на 4% превышает средние показатели. Кроме того, реализация внутренних программ КСО позволяет привлекать лучших специалистов на рынке рабочей силы, поскольку в среднем 65% респондентов, как показывают социологические опросы, предпочитают работать в социально ответственной компании.

Таким образом, политика внутрикорпоративной социальной ответственности, ориентированная на развитие и эффективное использование человеческого капитала, выступает как основной фактор формирования конкурентных преимуществ компании. Специалисты считают, что максимальная сумма прибыли от инвестиций в человеческий капитал почти втрое превышает прибыль от вложений в техническое оснащение фирмы.<sup>4</sup> Одним из показателей эффективности реализации человеческого капитала является удельный вес новой продукции в общем объеме продаж компании. Наиболее успешно человеческий капитал может развиваться в русле социально ответственной корпоративной деятельности, направленной на создание инноваций и освоение новых ниш на товарных рынках. В конечном счете, от качества и инновационных возможностей человеческого капитала зависит собственное развитие бизнеса, его конкурентоспособность.

Усиление конкурентных позиций компании во многом зависит от того социального окружения, которое будет способствовать ее успешному функционированию и устойчивому развитию. Поэтому внутрикорпоративная социальная ответственность должна сочетаться с внешней КСО, к сфере которой можно отнести корпоративную благотворительность и спонсорскую деятельность, содействие охране окружающей среды, взаимодействие с местным сообществом, поддержка гражданских инициатив, готовность оказывать помощь в кризисных ситуациях, ответственность перед потребителями товаров и услуг. Реализуя программы в области внешней КСО, компания получают конкурентные преимущества, в первую очередь, в форме улучшения имиджа фирмы, ее деловой репутации. Позитивный корпоративный имидж и высокая деловая репутация представляют для компании практическую и, прежде всего, стоимостную ценность. Так, по данным консалтингового агентства «Эрнст и Янг», в рыночной стоимости компании доля стоимости, связанная с корпоративным имиджем, составляет в среднем 20 – 25%, а успех фирмы в целом на 30 – 50% определяется ее деловой репутацией.<sup>5</sup>

Конкурентоспособность компании напрямую зависит от ее положительного образа, корпоративной культуры, информационной открытости и прозрачности деятельности, хороших отношений со всеми заинтересованными сторонами. Значительную роль играет и привнесение этических норм в практику деловых отношений. Развитие гражданского общества, рост влияния неправительственных

---

<sup>4</sup> См. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров/ Под ред. Э.М.Короткова. – М.: Издательство Юрайт, 2015, - с. 115.

<sup>5</sup> См. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография/ Под общ. ред. И.Ю.Беляевой, М.А.Эскиндарова. – М.: КНОРУС, 2008, - с. 17.

организаций, активность религиозных, профсоюзных, потребительских, региональных и местных сообществ, - все эти факторы способны существенно осложнить функционирование компании, допускающей недобросовестные, неэтичные методы в своей деятельности.

Информатизация современного общества, доступность Интернета повышают уровень информированности потребителей, которые получают возможность оценить продукцию с точки зрения ее экологической чистоты, норм безопасности, этичности условий производства, соответствия международным стандартам. При этом особое значение имеет универсальное соблюдение этических принципов ведения бизнеса. Широко известен пример европейской швейной компании «Триумф», вынужденной свернуть производство в Юго-Восточной Азии в результате обнародования неправительственной швейцарской организацией в Интернете данных о нарушении фирмой прав человека на рабочем месте. Потребители стали отказываться от продукции этой компании, которая потеряла в итоге около 100 млн долларов.<sup>6</sup> Аналогичные ситуации, сложившиеся в деловой практике компаний «Найк», «Хайнекен», «Пепси» и некоторых других фирм, свидетельствуют о том, что обществу далеко не все равно, какими средствами достигаются стратегические цели бизнеса. Общественное мнение оперативно реагирует на любые проявления неэтичного корпоративного поведения, когда фирмы участвуют в теневых сделках, прибегают к недобросовестной конкуренции, наносят ущерб окружающей среде, утаивают информацию о своей деятельности и т.п.

Таким образом, репутация социально ответственной компании приносит общественное признание, что становится важным фактором повышения ее конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Косвенным доказательством позитивного влияния КСО на эффективность бизнеса является тот факт, что большинство крупнейших мировых корпораций одновременно занимают лидирующие позиции в области корпоративной социальной ответственности. В результате внедрения практик КСО улучшается имидж компании, ее продукция приобретает дополнительную ценность в глазах потребителей, снижаются нефинансовые риски, открываются возможности для привлечения дополнительных инвестиций и освоения новых рынков.

Система КСО должна быть интегрирована во все сферы деятельности компании, стать ее философией и, в конечном счете, органично вписаться в долгосрочную стратегию фирмы. Эффективным инструментом планирования политики компании в области КСО является социальная (нефинансовая) отчетность. Затраты на ее подготовку и публикацию сопоставимы с затратами на финансовую отчетность и могут составлять от нескольких десятков до сотен тысяч долларов — в зависи-

---

<sup>6</sup> См. Корпоративная социальная ответственность и конкурентоспособность/ Авт. коллектив: А.А.Дынкин, Д.В.Миловидов, С.П.Перегудов, Н.В.Беликов, В.Б.Кондратьев. Национальный Институт Корпоративной Реформы. – М.: ИМЭМО РАН, 2004, - с. 4.



мости от размеров компании, особенностей ее бизнеса, используемых стандартов. Процесс подготовки отчета включает анализ экологической, социальной и экономической эффективности компании, а также взаимодействие с заинтересованными сторонами и выявление нефинансовых рисков.

Регулярная отчетность о реализации программ КСО позволяет компании улучшать деловую репутацию, демонстрировать информационную открытость и прозрачность корпоративной деятельности, стимулировать продвижение инициатив и проектов в сфере охраны окружающей среды и соблюдения прав человека, повышать рейтинги и инвестиционную привлекательность на мировых фондовых рынках, укреплять доверие потребителей и представителей местных сообществ. В настоящее время в России отчетность о корпоративной социальной ответственности публикуют около ста компаний. Однако, несмотря на отдельные позитивные сдвиги, качество раскрываемой ими информации не всегда соответствует международным требованиям и стандартам. По данным агентства Standard&Poog's, объем информации, представленной в отчетах 50 крупных российских компаний, составляет 55% от общего объема информации, востребованной иностранными инвесторами, законодательно предусмотренная отчетность содержала 38% требуемой информации, а годовые отчеты – всего 34%.<sup>7</sup>

Вопросы, связанные с предоставлением компаниями отчетности о том, в каких формах и в каких масштабах реализуется ими социальная ответственность, будут иметь все возрастающее значение. Недооценка этих вопросов может серьезно осложнить российским компаниям выстраивание долгосрочных стратегических отношений с транснациональными корпорациями, для которых важна деловая репутация партнеров. Поэтому в процессе разработки стандартов и форматов отчетности необходимо активно взаимодействовать с представителями зарубежных деловых кругов, экспертного сообщества с целью выработки и отстаивания общей позиции по вопросам корпоративной социальной ответственности. Как показывают проведенные по заказу компании «Русал» социологические опросы, 57% всех респондентов и 43% руководителей, имеющих опыт работы в России, полагают, что развитие КСО поможет российским фирмам улучшить свой имидж и повысить уровень конкурентоспособности на мировых рынках.<sup>8</sup>

В настоящее время в России корпоративная социальная ответственность находится в стадии становления. По данным Всемирного экономического форума, среди 104 стран Россия занимает 70-е место в номинации «Поощрение компаниями сотрудников для участия в общественных благотворительных мероприятиях»; 91-е место в номинации «Распространенность вкладов частных лиц и компаний в благотворительную деятельность»; 79-е место в номинации «Инвестирование в проекты, связанные с охраной окружающей среды и социальной ответственностью».

---

<sup>7</sup> См. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография/ Под общ. ред. И.Ю.Беляевой, М.А.Эскиндарова. – М.: КНОРУС, 2008, с. 15 – 16.

<sup>8</sup> Там же, 2008, с. 8.

стью бизнеса» и 75-е место в номинации «Корпоративные кодексы поведения и другие аспекты КСО».<sup>9</sup>

Вместе с тем российским бизнесом уже накоплен определенный положительный опыт в области корпоративной социальной ответственности. В частности, в 2006 году впервые в рамках ежегодного мирового Рейтинга корпоративной ответственности, который составляется Институтом социальной и этической отчетности (Account Ability, Великобритания) и британской консалтинговой группой Csrnetwork, был представлен рейтинг российских компаний, в десятку лидеров которых вошли: ГКМ «Норильский Никель», «ЛУКОЙЛ», РАО «ЕЭС России», «Северсталь», Новолипецкий металлургический комбинат, «Татнефть», МХК «ЕвроХим», «РУСАЛ», «Российские железные дороги» и «ТНК-ВР Холдинг». При этом лидеры отечественного бизнеса показали в сфере КСО результаты, близкие к показателям лучших мировых фирм. Это говорит о том, что для ведущих российских компаний КСО постепенно становится базовой идеологией корпоративного управления, важным инструментом повышения их конкурентоспособности на международных рынках.

В настоящее время общемировой тенденцией является развитие стратегического подхода к КСО, ориентированного на получение долгосрочных конкурентных преимуществ и создание ценности для бизнеса и общества как результата заинтересованных сторон. Своеобразной квинтэссенцией этого подхода стала концепция «разделяемой стоимости» известных исследователей М.Портера и М.Креймера, подразумевающая такое ведение бизнеса, которое «повышает конкурентоспособность компании, одновременно улучшая экономические и социальные условия сообществ, в рамках которых она осуществляет свою деятельность».<sup>10</sup>

Как показывают новейшие исследования, развитие КСО в российском бизнесе в целом соответствует общемировой тенденции усиления стратегического характера корпоративной социальной деятельности. В деловом сообществе сложилась устойчивая группа компаний-лидеров, которые реализуют принципы КСО в соответствии с международными требованиями и стандартами. Эти компании интегрируют КСО в систему корпоративного управления, стратегического планирования, широко используя критерий инновационной деятельности при выборе направлений социальных инвестиций. Вместе с тем развитие стратегического подхода к пониманию корпоративной социальной ответственности во многом сдерживается восприятием КСО как прикладного механизма, выполняющего исключительно функцию управления рисками. Кроме того, в последние годы наблюдается замедление процесса внедрения принципов КСО в практику российского бизнеса. Поэтому актуальной задачей, по мнению экспертов и представителей делового со-

<sup>9</sup> См. Чепуренко А.Ю. Социология предпринимательства: учебник/ Гос. Ун-т – Высшая школа экономики. – М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2007. – с. 312 – 313.

<sup>10</sup> Porter M., Kramer M. Creating Shared Value// Harvard Business Review, 2011. January – February. P. 66.





общества, является разработка и принятие Национальной концепции устойчивого развития и социальной ответственности, включающей меры по индикативному прогнозированию и планированию, а также государственному стимулированию корпоративной социальной деятельности.<sup>11</sup> Внедрение комплексных стратегий КСО позволит российским компаниям выйти на качественно новый уровень конкурентоспособности и существенно укрепить свои позиции на мировых рынках.

#### **БИБЛИОГРАФИЯ:**

Алгоритм успеха // Денежный интерес. Влияет ли социальная деятельность бизнеса на его финансовые показатели? – 2012. - № 3(8).- с.4-5 (Algoritm uspeha // Denezhnyj interes. Vlijaet li social'naja dejatel'nost' biznesa na ego finansovye pokazateli? – 2012. - № 3(8).- s.4-5)

Доклад о социальных инвестициях в России-2014: к созданию ценности для бизнеса и общества/Под общ. ред. Ю.Е.Благова, И.С.Соболева. СПб.: АТМ Книга, 2014. – 144 с. (Doklad o social'nyh investicijah v Rossii-2014: k sozdaniju cennosti dlja biznesa i obshhestva/ Pod obshh. red. Ju.E.Blagova, I.S.Soboleva. SPb.: АТМ Книга, 2014. – 144 s.)

Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров/ Под ред. Э.М.Короткова. – М.: Издательство Юрайт, 2013, - 445 с. (Korporativnaja social'naja otvetstvennost': uchebnik dlja bakalavrov/ Pod red. Je.M.Korotkova. – М.: Izdatel'stvo Jurajt, 2013, - 445 s.)

Корпоративная социальная ответственность и конкурентоспособность/ Авт. коллектив: А.А.Дынкин, Д.В.Миловидов, С.П.Перегудов, Н.В.Беликов, В.Б.Кондратьев. Национальный Институт Корпоративной Реформы. – М.: ИМЭМО РАН, 2004, - 112 с. (Korporativnaja social'naja otvetstvennost' i konkurentosposobnost'/ Avt. kolektiv: A.A.Dynkin, D.V.Milovidov, S.P.Peregudov, N.V.Belikov, V.B.Kondrat'ev. Nacional'nyj Institut Korporativnoj Reformy. – М.: ИМЭМО РАН, 2004, - 112 s.)

Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография/ Под общ. ред. И.Ю.Беляевой, М.А.Эскиндарова. – М.: КНОРУС, 2008, - 504 с. (Korporativnaja social'naja otvetstvennost': upravlencheskij aspekt: monografija/ Pod obshh. red. I.Ju.Beljaevoj, M.A.Jeskindarova. – М.: KNORUS, 2008, - 504 s.)

Международный стандарт ISO26000:2010, Руководство по социальной ответственности. URL: [http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail?csnumber=42546](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=42546) (Mezhdunarodnyj standart ISO26000:2010, Rukovodstvo po social'noj otvetstvennosti)

Чепуренко А.Ю. Социология предпринимательства: учебник/ Гос. Ун-т – Высшая школа экономики. – М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2007. – 386 с. (Chepurenko A.Ju. Sociologija predprinimatel'stva: uchebnik/ Gos. Un-t – Vysshaja shkola jekonomiki. – М.: Izd. Dom GU VShJe, 2007. – 386 s.)

Porter M., Kramer M. Creating Shared Value// Harvard Business Review, 2011. January – February. P. 66.

---

<sup>11</sup> См. Доклад о социальных инвестициях в России-2014: к созданию ценности для бизнеса и общества/Под общ. ред. Ю.Е.Благова, И.С.Соболева. СПб.: АТМ Книга, 2014. – с. 10.

