



ПЕРМСКАЯ  
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ  
ПАЛАТА



ЕВРО ИНФО  
КОРРЕСПОНДЕНТСКИЙ  
ЦЕНТР

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ЕВРОПЕ:  
ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ,  
ВЫХОДЯЩЕМУ НА ЕВРОПЕЙСКИЕ РЫНКИ

Евро Инфо Корреспондентские Центры (ЕИКЦ) представляют в России информационные ресурсы сети Enterprise Europe Network, успешно развивающейся более 20 лет и насчитывающей более 600 представительств в 54 странах мира. Цель работы ЕИКЦ - развитие внешнеэкономической деятельности российских малых и средних предприятий, их интеграция в мировое экономическое пространство.

Российская региональная сеть ЕИКЦ в настоящее время включает 46 представительств в различных регионах России. В Пермском крае такой Центр успешно функционирует на базе региональной торгово-промышленной палаты с ноября 2010 года.

Возможности ЕИКЦ-Пермский край для малого и среднего бизнеса:

- информационно-консультационная поддержка по вопросам ведения бизнеса на межрегиональном и международном уровнях;
- установление взаимовыгодного делового сотрудничества с предприятиями других регионов России и стран мира - обмен коммерческими предложениями и запросами;
- участие в бесплатных семинарах, деловых встречах, круглых столах по общим вопросам предпринимательства;
- участие на выгодных условиях в межрегиональных и международных деловых миссиях и биржах контактов.

Обратиться за услугами и поддержкой Евро Инфо Консультационного Центра-Пермский край можно по телефону (342) 235-78-48 или по электронной почте [eicc@permtpp.ru](mailto:eicc@permtpp.ru). Подробная информация о деятельности Центра содержится на сайте Пермской торгово-промышленной палаты.

## КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ЕВРОПЕ: ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ, ВЫХОДЯЩЕМУ НА ЕВРОПЕЙСКИЕ РЫНКИ

Введение .....	4
Что такое корпоративная социальная ответственность .....	5
Эволюция корпоративной социальной ответственности	
на Западе и в России .....	8
Правовая база КСО в Европе .....	14
Основные направления реализации КСО .....	20
Благотворительность .....	20
Социальный маркетинг .....	21
Корпоративное волонтерство .....	22
Социальное спонсорство .....	24
Социальное предпринимательство .....	25
Социальные инвестиции .....	26
Рекомендации бизнесу по освоению практик КСО .....	28
Основные этапы внедрения КСО .....	28
Направления и механизмы внедрения КСО .....	30
Система управления КСО в компании .....	33
Продвижение идей КСО за рамками компании .....	35

## Введение

Выход на международные рынки для российской компании означает необходимость осваивать множество новых практик и правил игры. Эти нововведения, касаются не только изменений в рамках внутреннего менеджмента организации, построения эффективных взаимоотношений с иностранными участниками бизнес-процессов, выстраивания грамотной коммуникации – необходимо быть готовым к тому, что ожидают местные сообщества, заинтересованные лица, потребители, контрольные органы от поведения компании, осуществляющей деятельность на иностранном рынке. Это особенно трудно в случае, когда жизнь бизнеса по «новым» правилам отличается от того, к чему есть привычка, а сами эти правила зачастую являются обычаями, повсеместно распространенными стандартами делового поведения, не сформулированными в конкретном законе или инструкции. Именно к такой трудности, связанной с выходом предприятия на западные рынки, относится необходимость освоить европейские правила корпоративной социальной ответственности.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — это практика особого поведения предприятия и одновременно теоретический свод принципов и стандартов, о которых необходимо знать предпринимателю.

Начнем с теории. Итак, КСО – это концепция учета социальных и экологических аспектов в деятельности бизнеса на принципах добровольности и взаимодействия между разными заинтересованными сторонами. Это вклад бизнеса в достижение целей устойчивого развития, которое предусматривает сбалансированность экономических, социальных и экологических целей общества, интеграцию их во взаимовыгодные предписания и подходы; это способ улучшить эффективность работы компании, как в краткосрочном, так и долгосрочном периодах.

Считается, что благодаря таким инструментам, как социальные инвестиции, межсекторное социальное партнёрство, корпоративные коммуникации и социальная отчётность, организация сможет эффективно управлять конфликтами интересов во внешней и внутренней среде, обеспечит устойчивый рост показателей эффективности компании в долгосрочной перспективе.

Далее в данной брошюре мы рассмотрим международный опыт и принципы реализации разных моделей КСО. Проведем обзор эволюции этапов развития корпоративной социальной ответственности, поскольку в разных странах могут присутствовать разные этапы развития этой практики. А также дадим конкретные рекомендации российским предпринимателям по внедрению КСО в собственную деятельность.

## Что такое

### корпоративная социальная ответственность

Существует множество определений КСО, акцентирующих внимание на том или ином ее аспекте.

- «Социальная ответственность частного сектора касается отношений компании не только с клиентами, поставщиками и работниками, но также соотносится с потребностями, ценностями и целями общества». (Из доклада Генерального секретаря ООН Кофи Аннана «Разработка руководящих принципов относительно роли и социальной ответственности частного сектора», 2000).

- «Быть социально-ответственным означает не только оправдывать ожидания общества, но и инвестировать в людские ресурсы, охрану окружающей среды и отношения со стейкхолдерами». («Зеленая книга о корпоративной социальной ответственности». European Commission Green Paper on Corporate Social Responsibility, 2001).

- «КСО определяет саму суть поведения компаний и их ответственность за вклад в развитие общества. КСО не является необязательным дополнением к основной деятельности компании и не ограничивается филантропией. Социально ответственной можно считать корпорацию, которая управляет бизнесом, принимая во внимание все возможные негативные и позитивные последствия своей деятельности в области экологии, экономики и социальной сферы». (Крис Марсден, Amnesty International Business Group, 2002).

В самом общем виде КСО – это ответственность бизнеса перед обществом в целом. Данный подход подразумевает ответственность организации перед партнерами, потребителями, собственными работниками, экологическую ответственность, а также содействие устойчивому развитию сообщества, в котором работает организация.

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- Безопасность труда;
- Стабильность заработной платы;
- Качество условий труда;
- Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- Оказание помощи работникам в трудных жизненных ситуациях.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- Спонсорство и благотворительность;
- Содействие охране окружающей среды;
- Взаимодействие с местным сообществом и органами власти;
- Готовность помогать в кризисных ситуациях;
- Ответственность перед потребителями товаров и услуг.

Согласно определению Европейской комиссии: «Корпоративная социальная ответственность - это концепция, которая отражает добровольную волю компании участвовать в развитии общества и защите окружающей среды». То есть, в основе философии КСО находится принцип, по которому компания берет на себя добровольное обязательство, добиваться коммерческого успеха, только добросовестными и этическими методами, уважая традиции и вкладываясь в развитие той общественной среды, в которой она функционирует. Такой подход, в стратегической перспективе приносит пользу, как самой компании, так и местному населению, способствует устойчивому развитию, раскрытию инновационного потенциала, минимизации негативного воздействия бизнеса на общество.

Когда речь идет об ответственности компании перед обществом, надо понимать, что нельзя отвечать за все сразу. Важным термином в теории КСО является определение «заинтересованные стороны» или «стейкхолдеры». Какой бы большой не была компания или организация, сфера ее ответственности не может распространяться на все сферы жизни общества. Определение «заинтересованных сторон» помогает установить реалистичные границы воздействия и ответственности компании в каждый конкретный момент времени. Круг этих «стейкхолдеров» зависит от того, в какой отрасли работает компания, а также от размеров самой организации. Поэтому очень важно сначала определить основную аудиторию, на которую будет распространяться корпоративная социальная политика. После этого можно выстраивать систему управления.

Управление корпоративными социальными программами - это непрерывный процесс, который состоит из следующих этапов:

1. Определение приоритетов социальной политики компании – ключевые зоны ответственности;
2. Создание специальной структуры управления социальными программами – отдельный сотрудник или отдел;
3. Проведение программ обучения в области социальной ответственности – знакомство персонала компании с основами КСО;
4. Реализация социальных программ компании – мероприятия, акции и т.д.;
5. Оценка и доведение до сведения заинтересованных сторон результатов социальных программ компании – социальная отчетность.

Что касается содержания деятельности в рамках КСО, к основным направлениям социальных программ обычно относят:

- Добросовестная деловая практика — это направление, которое имеет целью содействовать принятию и распространению добросовестной деловой практики между поставщиками, бизнес-партнерами и клиентами компании;
- Развитие персонала — это программы обучения и иные мероприя-

тия, проводимые с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников (обучение и профессиональное развитие, применение мотивационных схем оплаты труда, предоставление сотрудникам социального пакета, создание условий для отдыха и досуга и т.д.);

- Природоохранная деятельность и ресурсосбережение — это направление осуществляется с целью сокращения вредного воздействия на окружающую среду (программы по экономному потреблению природных ресурсов, повторному использованию и утилизации отходов, предотвращению загрязнения окружающей среды, организации экологически безопасного производственного процесса, организации экологически безопасных транспортных перевозок и т.д.);

- Развитие местного сообщества — это направление призвано внести вклад в повышение качества жизни местного населения (программы и акции поддержки социально незащищенных слоев населения, детей, сохранение объектов культурно-исторического значения, спонсирование местных культурных, образовательных и спортивных организаций, участие в благотворительных акциях и т.д.);

- И другие.

Выгоды программ КСО заключаются, прежде всего, в налаживании качественной двусторонней связи с целевыми группами, от которых зависит благополучие компании. Репутация ответственной организации приносит социальное признание, за которым следует и рост продаж, и улучшение внутрикорпоративных отношений, а значит сокращение текучести кадров, повышение эффективности труда и стабильность развития компании в долгосрочной перспективе.

Наиболее ощутимый эффект внедрение КСО оказывает на рост нематериальных активов, усиление репутации и бренда. Косвенным доказательством позитивного влияния КСО на эффективность бизнеса является также тот факт, что большинство крупнейших мировых корпораций одновременно занимают лидирующие позиции в области КСО.

Таким образом, внедрение практик КСО обусловлено рядом преимуществ для компаний:

- Укрепляется репутация компании;
- Повышается лояльность потребителей;
- Продукция компании приобретает дополнительную ценность в глазах клиентов;
- Создание достойных условий труда, предоставление возможностей для роста, саморазвития и повышения квалификации позволяет привлекать лучшие кадры;
- Возможность экспансии на международные рынки, привлечение дополнительных инвестиций.
- Снижение рисков за счет элементов дополнительной устойчивости.

## **Эволюция корпоративной социальной ответственности на Западе и в России**

Понятие корпоративной социальной ответственности (Corporate Social Responsibility — CSR) прочно вошло в бизнес управление в США и Канаде в 50—60-х годах прошлого века. В 1953 году была опубликована книга американского экономиста Г. Боуэна «Социальная ответственность бизнесмена», где данный термин упоминается впервые. По мнению Г. Боуэна, обязанностью бизнесмена является принятие таких решений или следование такой линии поведения, которые отвечают целям и ценностям общества, в котором он находится.

Разумеется, бизнес и ранее оказывал помощь нуждающимся людям. В XIX развитие КСО происходило преимущественно в форме филантропии и носило локальный характер – отдельные благотворительные акции поддержки и мероприятия. Первоначально, это в большей степени касалось социальных гарантий для собственных работников, а также спонсирования полезных общественных и властных начинаний.

Так, в 1884 году в Чикаго по инициативе двух обеспеченных американок Джейн Аддамс и Гейтс Старр открывается первый “Hull House” – дом, оказывающий социальную поддержку иммигрантам и их детям. В заведении была организована вечерняя школа и ряд других специализированных образовательных курсов. Помимо этого, была создана система бесплатного питания. Позже «Hull House» получил в пользование еще несколько помещений и, в итоге, разросся в целую сеть домов социальной поддержки. Многие женщины, «выпускницы» этого заведения, в будущем стали известными деятелями в городе в таких областях, как образование, законотворческая деятельность, борьба за права женщин и др. Несмотря на столь положительные результаты, благотворительность не была широко распространена вплоть до середины XX века, оставаясь уделом отдельных энтузиастов.

С конца 70-х годов XX века ведущие компании США и Великобритании стали приходить к пониманию необходимости выработки комплексного корпоративного подхода к взаимодействию с обществом. Такой подход, с одной стороны, должен был бы быть связан с философией компании, ее маркетинговой стратегией, с другой стороны, удовлетворять потребности общества.

Последняя четверть XX века ознаменовалась серьезными экономическими проблемами для стран Западного мира, ростом безработицы и общественными беспорядками. Крупный бизнес осознал, что органы власти ни физически, ни финансово не в состоянии справиться с ситуацией. Вместо того чтобы ждать правительственных решений с возможным ужесточением налогового бремени и усиления регулирования в области трудовых отноше-

ний, крупный бизнес по собственной инициативе пошел на превентивные меры по внедрению КСО, что ознаменовало первую волну открытой формы КСО.

Это выразилось в создании на национальном уровне Группы Специальных Программ (ГСП), при активном участии которой корпорации создавали возможности для профессионального обучения молодежи силами этих корпораций. ГСП проводила тематические конференции, взаимодействовала с отдельными компаниями и выступала посредником в разрешении конфликтных ситуаций.

Наиболее важным событием 1980-х стал созыв крупнейшей зонтичной ассоциации для инициатив в области КСО – «Бизнес в Сообществе». Эта организация стимулировала создание государственно-частных партнерств, через которые правительство совместно с частными предприятиями занималось решением наиболее острых социальных проблем.

1990-е годы ознаменовались двумя последующими волнами КСО – за социально ответственное производство товаров (вторая волна) и ответственное отношение к персоналу (третья волна). В 1996 году было создано Европейское движение предпринимателей за социальную консолидацию (European Business Network for Social Cohesion), учрежденное при поддержке Генерального директората по вопросам занятости, производственных отношений и социальных вопросов Еврокомиссии.

В 1999 году был провозглашен Глобальный договор – основной международный институт КСО, созданный для объединения бизнес-компаний с агентствами ООН, трудовыми и общественными организациями, включающий в себя 10 основополагающих принципов КСО, распределенных по 4 блокам:

### **Права человека**

1. Деловые круги должны поддерживать и уважать защиту провозглашенных на международном уровне прав человека.
2. Деловые круги не должны быть причастны к нарушениям прав человека.

### **Трудовые отношения**

3. Деловые круги должны поддерживать свободу объединения и реальное признание права на заключение коллективных договоров.
4. Деловые круги должны выступать за ликвидацию всех форм принудительного и обязательного труда.
5. Деловые круги должны выступать за полное искоренение детского труда.
6. Деловые круги должны выступать за ликвидацию дискриминации в сфере труда и занятости.

### **Окружающая среда**

7. Деловые круги должны поддерживать подход к экологическим вопро-

сам, основанный на принципе предосторожности.

8. Деловые круги должны предпринимать инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды.

9. Деловые круги должны содействовать развитию и распространению экологически безопасных технологий.

### **Противодействие коррупции**

10. Деловые круги должны противостоять всем формам коррупции, включая вымогательство и взяточничество.

Эти принципы планомерно внедрялись в работу европейских коммерческих структур и сегодня большинство крупных компаний имеют специальные подразделения КСО со своими бюджетами и представительством на уровне Совета Директоров. Около 80% крупнейших компаний включают социальную отчетность в ежегодные финансовые отчеты.

В начале 2000-х годов состоялся Лиссабонский европейский саммит, и Европейской комиссией была опубликована «Зеленая книга о КСО». Тогда Европейский Совет публично призвал компании к усилению чувства ответственности. Были созданы институты, целью которых стало развитие и продвижение концепции КСО для достижения таких общественно значимых целей, как снижение уровня бедности, трудоустройство людей с ограниченными возможностями, профессиональное обучение, улучшение системы здравоохранения, предотвращение загрязнения окружающей среды, рациональное использование ресурсов. Вопросы КСО начали активно разрабатываться экспертами, работающими в области корпоративного управления, появились специальные учебные курсы и т.д.

В 2005 году состоялось обновление Лиссабонской стратегии. Совет Европы рекомендовал государствам членам ЕС всемерно поощрять развитие КСО компаниями. Также была обновлена стратегия устойчивого развития ЕС, в которой, в том числе, сделан акцент на развитие КСО в средне- и долгосрочной перспективе.

В 2006 году Еврокомиссия приняла документ «Communication-2006», который призывал профсоюзы, потребителей, инвесторов, некоммерческие организации и других, удвоить усилия по «укреплению вертикали КСО», а также продвигать лучшие практики социальной ответственности.

В 2010 году был принят Международный Стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности». В нем говорится, что «социальная ответственность – это ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- Содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- Учитывает ожидания заинтересованных сторон;

- Соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;

- Интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях<sup>1</sup>.

Данное руководство распространяется на все виды организаций вне зависимости от их размера, типа деятельности и места расположения. Стандарт ISO 26000 представляет собой скорее руководство к действию, а не требования, как многие другие известные стандарты. Применение ISO 26000 является добровольным и распространяется на предприятия любого размера во всех странах мира.

В 2011 году Еврокомиссия приняла Стратегию по развитию КСО, базирующуюся на новой Стратегии Европейского Союза «Европа-2020». Европейская стратегия КСО 2011 стимулировала правительства государств-членов ЕС к разработке национальных политик в области этичности ведения бизнеса и социальной ответственности. В Стратегии-2011 особо подчеркивался факт принятия европейскими компаниями обязательств, превышающих те, которые установлены законодательством. Подход, заложенный в Стратегии, исходил из того, что КСО должна развиваться под руководством самих компаний, государственное вмешательство в этой сфере призвано играть лишь дополнительную роль. Ведь КСО становится всё более значимым элементом для повышения конкурентоспособности бизнеса, поскольку снижает риски, издержки, обеспечивает доступ к капиталу, способствует политике занятости и т.д.

В рамках новой европейской политики была выдвинута программа действий на 2011–2014 годы:

- повышение прозрачности деятельности компаний, применяющих КСО;
- распространение передового опыта, включая создание европейской награды в области КСО;
- мониторинг и повышение уровня доверия к бизнесу;
- разработка протокола, в котором найдут своё отражение как собственная политика компании в этой сфере, так и направления взаимодействия с другими заинтересованными участниками;
- использование тактики мотивации бизнеса посредством инвестиций и участия в государственных закупках;
- дальнейшая интеграция КСО в образование, обучение и проведение исследований.

Таким образом, среди причин, побудивших крупные западные компании внедрять в свою деятельность принципы КСО, можно выделить:

- усилившееся давление со стороны государственных структур в стра-

<sup>1</sup> ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности». - [http://www.ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf)

нах Западной Европы, которые выдвигали все более жесткие стандарты в сфере трудового законодательства и охране окружающей среды.

- давление профсоюзного движения, возрастающие требования работников, прежде всего в сфере охраны труда и в социальной политике.
- возросшая культура потребления, определяющая отношение потребителей к тому или иному бренду не только качеством самого товара, эффективностью рекламы, но и общим имиджем компании, ответственностью ее поведения в целом.

В России особенно были сильны традиции дореволюционного предпринимательства и меценатства. Попытки закрепить на государственном уровне нравственные основы деловой активности отмечались в России уже в XVIII веке, когда российская Коммерц-коллегия начала издавать указы, регламентирующие правила торговли с иностранными купцами, а также разрабатывать и внедрять принципы биржевой этики. Тогда же предпринимались попытки противостоять нечестной торговле.

В 1912 году российские предприниматели сформулировали Общие принципы ведения дел – уважение к власти, честность и правдивость, уважение прав частной собственности, верность слову и др. Среди русских промышленников и купцов были широко распространены благотворительность и меценатство.

В СССР частная предпринимательская деятельность была под запретом, вплоть до распада Советского Союза и начала развития рыночной экономики в 1990-х годах. Отличительной чертой переходного периода стал расцвет «стихийного капитализма», лишённого «социальной нагрузки». Даже минимальные требования и гарантии, закреплённые на законодательном уровне, не выполнялись: заработная плата задерживалась или выплачивалась «в конвертах»; сотрудники увольнялись после окончания испытательного срока, оставаясь без вознаграждения; об охране окружающей среды никто не думал. Однако по мере стабилизации экономики социальная ответственность бизнеса постепенно начала превращаться в фактор долгосрочной экономической эффективности и социальной стабильности.

В последние годы интерес к КСО значительно вырос. Ведущие российские компании считают, что социальные обязательства – это не альтруизм и не выкуп «социальной лицензии» на коммерческую деятельность, а инвестиции в устойчивое развитие своего дела. Крупный российский бизнес методом проб и ошибок вырабатывает собственную КСО.

Можно отметить инициативу Российского союза промышленников и предпринимателей, который в ноябре 1995 года принял «Хартию бизнеса в России». В ней декларировались основные принципы ведения бизнеса, исключающие обман, недоброкачественную продукцию, возможность получения незаконных доходов и др. В 2004 году был принят второй документ – «Социальная хартия российского бизнеса». В ней были сформулированы

положения об общественной роли, миссии и целях российского бизнеса. В том же году появился «Доклад о социальных инвестициях в России в 2004 году» в котором было дано наиболее развернутое определение понятия КСО. Согласно этому толкованию КСО заключается в ведении бизнеса с учетом следующих факторов:

- Производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- Создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат и инвестиции в развитие человеческого потенциала;
- Неукоснительное выполнение требований законодательства: налогового, трудового, экологического и т.п.;
- 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 практике ведения дел;
- Вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества.

Много усилий в России предпринимается с целью сделать бизнес более прозрачным и открытым для общества. Успешно реализуются различные модели социального партнёрства государственных и частных структур (частно-государственное партнёрство). Основными целями частного партнёрства являются развитие общественной инфраструктуры для обеспечения экономического роста, улучшение качества социальных услуг, повышение эффективности расходования ресурсов и т.д.

Таким образом, в России развитие КСО идёт в соответствии с мировыми тенденциями, но пока что медленно и фактически касается лишь крупного бизнеса. Тем не менее, КСО сегодня – это не столько глобальная мода, но долгосрочный тренд в европейской политике, отражающий появление собственных социальных инициатив общественных, международных и деловых структур.

## Правовая база КСО в Европе

В большинстве стран Евросоюза на компании официально возложены обязательное медицинское страхование, пенсионное обеспечение, природоохранная деятельность предприятий и т.д. Правовая база по КСО в Европе основывается на положениях Международной организации труда, Всеобщей декларации прав человека, Организации экономического сотрудничества и развития, решений Всемирных саммитов и др. В свою очередь решения Европейского Союза, определяют ключевые направления политики КСО в национальных странах.

В Евросоюзе действует трёхступенчатая система правового регулирования КСО: на наднациональном уровне (в том числе международном), национальном и местном. Также существуют директивы и регламенты, прямо не направленные на законодательное регулирование КСО, но регулирующие конкретные направления экономической, социальной, экологической и культурной сфер.

Ключевые векторы развития КСО заложены в таких общеевропейских документах, как:

- Интегрированная продуктовая политика (IPP),
- Схема экологического менеджмента и аудита (EMAS),
- Оценка воздействия на окружающую среду (ОВОС),
- Руководящие принципы Организации экономического сотрудничества и развития для многонациональных компаний,
- Десять принципов глобального договора ООН,
- Стандарт по социальной ответственности ISO 26000,
- Трёхсторонняя декларация принципов МОН,
- Руководящие принципы ООН по вопросам бизнеса и прав человека.
- И т.д.

Наиболее законодательно проработанными в сфере КСО являются социальная сфера и охрана окружающей среды. Всем очевидна необходимость управления отходами, охраны водных ресурсов, развитие био-разнообразия, ограничения вредных выбросов, необходимость общей экологической защиты граждан. Согласно принципу «загрязнитель платит», организация, чья деятельность нанесла или может нанести ущерб окружающей среде, несёт за это материальную ответственность. Большое внимание также уделяется ответственному рыночному поведению, соблюдению прав потребителей и т.д.

В последнее время усиливается саморегулирование КСО через привлечение внешних организаций. Особое внимание уделяется взаимодействию с многочисленными группами интересов, продвигающих принципы устойчивого развития и КСО. К ним относятся некоммерческие организации, профсо-

юзы, представительства различных международных организаций, которые обеспечивают интеграцию КСО в сферу европейской публичной политики.

В Евросоюзе активно работают несколько десятков крупных неправительственных научных центров исследования и реализации принципов КСО. Большие международные компании всё чаще рассматривают взаимодействие с общественностью как инструмент формирования новых бизнес возможностей. Такой подход подразумевает использование современных инструментов информирования и диалога, вовлечение заинтересованных групп в процессы принятия решений. Например: создание экспертных и общественных советов; включение в советы директоров независимых членов; реализация социальных или экологических партнёрских инициатив с некоммерческими организациями.

Для коммерческих организаций привлекательность КСО связана с получением конкретных экономических выгод. КСО повышает внешнюю привлекательность бизнеса для инвесторов: позволяет ей войти в международные рейтинги согласно индексу Доу-Джонса по устойчивому развитию (мировой индекс Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) и панъевропейский DJSI STOXX) и соответственно повышает стоимость ее акций и укрепляет положение на рынке. В индексе отражается изменение курсовой стоимости акций крупнейших мировых компаний с точки зрения экономических, экологических и социальных показателей. Только компании, которые показывают высокие результаты, включаются в Dow Jones Sustainability Indices. Семейство Dow Jones Sustainability Indices состоит, как из глобальных, так и региональных индексов. Семейство индексов служит ориентиром для инвесторов, которые хотят видеть в своем портфеле акции социально ответственных компаний<sup>2</sup>.

Многие известные и авторитетные издания оценивают КСО компаний, а затем награждают самых активных в данной области. Так, например, журнал Fortune ежегодно публикует список наиболее уважаемых компаний мира. Кроме общего рейтинга, журнал представляет статистику по девяти показателям, среди которых рассматривается критерий «социальной ответственности»<sup>3</sup>.

Придание устойчивости развитию организации, является, пожалуй, наиболее стратегически важным следствием внедрения КСО. В мировой практике Индекс устойчивого развития компании рассчитывается по трем основным составляющим: экономика, экология и социальная политика, что и является основными направлениями деятельности в рамках КСО. Существуют специально разработанные международные стандарты КСО: GRI, AA1000,

<sup>2</sup>Сайт Dow Jones Sustainability Indices. - <http://www.sustainability-indices.com/dow-jones-sustainability-indices/index.jsp>

<sup>3</sup>World's Most Admired Companies // Official site of CNN Money. - [http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/best\\_worst/worst4.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/best_worst/worst4.html)



SA8000, OHSAS 18000, ISO 26000.

Руководство по отчетности в области устойчивого развития (Global Reporting initiative – GRI). GRI явилось первым международным руководством по составлению нефинансовой отчетности. Оно устанавливает принципы и показатели оценки экологических, экономических и социальных показателей деятельности компании для дальнейшей публикации в своих отчетах. Первая версия была опубликована в 2000 году, а последняя обновленная вышла в 2011 году.

Руководство GRI по отчетности в области устойчивого развития нацелено на:

- Помощь компаниям в составлении сбалансированной открытой отчетности, раскрывающей ключевые экономические, экологические и социальные инициативы, а также достигнутые результаты;
- Создание сопоставимой нефинансовой отчетности;
- Развитие взаимоотношений с заинтересованными лицами.

Руководство GRI содержит в себе ряд критериев, которые должны быть соблюдены для обеспечения качества представляемой информации:

- сбалансированность – в отчете должны быть представлены как положительные результаты деятельности предприятия, так и проблемы, с которыми пришлось столкнуться;
- сопоставимость – приводимая в отчете информация должна быть рассмотрена в динамике (в сравнении с предыдущими годами), а если это возможно, то и с соответствующими показателями для отрасли в целом;
- точность – должно быть приведено полноценное описание используемых данных и методов анализа, которые позволили прийти к выводам, содержащимся в отчете;
- своевременность – нефинансовая отчетность должна быть опубликована в соответствии с заранее определенным графиком, а приведенные данные должны сопровождаться информацией о том, когда они были получены и к какому периоду они относятся;
- ясность – отчет написан понятным и простым языком, не содержит профессиональных сокращений или жаргонов и исключает детальное описание лишних вопросов;
- надежность – используемая информация получена из официальных достоверных источников, имеет документальное подтверждение.

#### **Серия стандартов AA1000<sup>4</sup>**

AccountAbility – это ведущая международная организация, представляющая инновационные решения в сфере КСО и устойчивого развития. С 1995

<sup>4</sup>AccountAbility 1000 // Official site of AccountAbility organization. - <http://www.accountability.org/about-us/publications/aa1000-framework-1.html>

года организация содействует корпорациям, правительственным и неправительственным организациям во внедрении социальной, экологической и управленческой отчетности в их структуру. Деятельность организации охватывает различные сектора экономики во всех географических регионах и стремится:

- повышать эффективность бизнеса и создавать устойчивое конкурентное преимущество;
- разрабатывать открытые и честные подходы для взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- разрабатывать и внедрять действенные стандарты в области устойчивого развития.

Ключевым результатом работы организации является серия стандартов AA1000, которая состоит из трех документов:

- Стандарт принципов отчетности (The AA1000 AccountAbility Principles standard – AA1000APS) – обеспечивает основу для выявления наиболее важных проблем устойчивого развития компании и последующего реагирования на эти вызовы;
- Стандарт верификации (The AA1000 Assurance Standard – AA1000AS) представляет верифицирующим органам методологию для определения степени соответствия основным принципам стандарта AccountAbility.
- Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами (The AA1000 Stakeholder Engagement Standard – AA1000SES) является основой для организаций для установления процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами, который приносит бы результат.

В основе серии стандартов AA1000 лежат три базовых принципа:

- Вовлеченность – возможность участия в процессе принятия решений;
- Существенность – лица, принимающие решения, должны четко определять значимость проблем;
- Реагирование – реакция на запросы заинтересованных сторон, которые влияют на устойчивое развитие компании.

#### **Social Accountability 8000 – Социальная ответственность<sup>5</sup>**

Social Accountability 8000 (SA 8000) – это стандарт сертификации, который стимулирует компании к разработке, развитию и поддержанию КСО на рабочем месте – создании наилучших условий труда. Положения стандарта основываются на международных нормах защиты прав человека, и в первую очередь конвенциях Международной Организации Труда (МОТ). Стандарт SA 8000 оценивает деятельность компаний по 8 ключевым направлениям:

<sup>5</sup> Social Accountability 8000 Standard // Official site of Social Accountability International Organization. - [http://www.sa-intl.org/\\_data/n\\_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf](http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf)

- Детский труд;
- Здоровье и безопасность;
- Дискриминация;
- Продолжительность рабочего времени;
- Оплата труда;
- Принудительный труд;
- Свобода формирования объединений и свобода переговоров между работодателем и профсоюзами;
- Дисциплинарные взыскания.

### **OHSAS 18000 – системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда<sup>6</sup>**

Близкая к стандарту SA 8000, серия стандартов OHSAS 18000 содержит указания и требования по внедрению систем менеджмента по контролю за охраной здоровья и безопасности труда. Применение таких стандартов позволяет организациям:

- минимизировать риски производственного травматизма, аварийных ситуаций;
- снизить издержки на выплаты и штрафы за нарушение норм безопасности условий труда.

Данная серия стандартов состоит из двух положений OHSAS 18001 — Система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья и OHSAS 18002 — Руководство по применению OHSAS 18001.

Помимо признаваемых в качестве официальных стандартов КСО в мировой практике существует ряд неформальных нормативных документов, разработчиками которых являются бизнес-ассоциации, некоммерческие объединения и даже отдельные граждане. Приведем несколько примеров:

- Хартия «Кейданрен» о достойном корпоративном поведении, разработанная в 1991 г. «Японской федерацией предприятий», объединяющей более 100 промышленных групп Японии. Хартия определяет, что корпорации, кроме получения прибыли через участие в честной конкурентной борьбе должны приносить пользу обществу;
- Стандарты «Саншайн» по предоставлению корпоративных отчетов для заинтересованных сторон, принятые в 1996 г. некоммерческой ассоциацией, объединяющей природоохранные, религиозные организации и общества защиты прав потребителей. Согласно стандартам «Саншайн» в корпоративных отчетах должны содержаться сведения о продукции и услугах, о гарантиях занятости, безопасности, здравоохранения и равных возмож-

ностях при найме, о структуре собственности, финансовых показателях и воздействии на внешнюю среду, количестве созданных рабочих мест, о выполняемых 54 государственных заказах, штрафах, которые были взысканы с компании;

- Глобальные принципы Салливана, разработанные преподобным Леоном Салливаном, принятые в 1999 г. и представляющие собой расширенную версию добровольного кодекса поведения для компаний, ведущих бизнес в ЮАР. К глобальным принципам Салливана относятся поддержка экономической, социальной и политической справедливости, соблюдение прав человека, равные возможности при приеме персонала, поддержание терпимости, обучение и продвижение социально-уязвимых категорий работников.

Как видно правовая база КСО в Европе достаточно подробно регламентирована. Кроме того, выработан ряд специальных мероприятий и методов, направленных на формирование здоровой этической основы трудовых отношений: применяются корпоративные кодексы, «карты этики» для каждого сотрудника компании; существуют комитеты (или отдельные специалисты) по этике; проводятся семинары и краткосрочные курсы обучения сотрудников и руководителей этичному поведению; применяется этическая экспертиза конкретного аспекта деятельности организации или отдельного проекта.

<sup>6</sup>OHSAS 18000 Health and Safety Standard. - <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>

## Основные направления реализации КСО

Успех реализации практик КСО основан, прежде всего, на системном подходе в рамках стратегии устойчивого развития. Комплексная программа внедрения КСО предполагает учёт интересов всех трёх основных групп:

- персонал компании,
- потребители,
- общественные и государственные структуры.

Ниже будут рассмотрены наиболее распространенные формы и практики КСО.

### Благотворительность

Благотворительность – адресное оказание безвозмездной помощи нуждающимся, обеспечение благами и услугами за счёт благотворителя. Это исторически первая, и наиболее распространённая форма реализации практик КСО. К основным мотивам благотворительности относится осознание её участниками целостности человеческого общества, сопричастности и ответственности за мир, в котором мы живём.

Она может осуществляться в формате разовых акций, проектных мероприятий, постоянного шефства или создания и деятельности отдельного благотворительного фонда. Наиболее распространенные формы выражения благотворительной деятельности:

- передача продуктов, имущества и иных предметов потребления, а также средств их приобретения, в том числе денег;
- безвозмездное обучение необходимым знаниям и технологиям («дарить удочку, а не рыбу»);
- бескорыстное выполнение работ, оказание услуг;
- иная поддержка

Благотворительная деятельность в России регулируется Федеральным законом № 135 от 11 августа 1995 г. «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях». В качестве примера можно привести деятельность «Сбербанка»: каждое его региональное отделение шефствует над каким-нибудь детским учреждением (детские дома, приюты, центры социальной реабилитации детей из неблагополучных семей и пр.), оказывая помощь на регулярной основе.

«Банк ВТБ» уже много лет реализует программу «Мир без слёз», помогая детским больницам приобретать необходимое оборудование, медикаменты, расходные материалы. Именно сами сотрудники детских больниц определяют, какое оборудование и медикаменты им нужны.

Благотворительная программа «Линия жизни» «Альфа-Банка» оплачивает высокотехнологичные операции и приобретение специальных дорогостоя-

щих устройств, гарантирующих наилучший результат лечения детей в возрасте до 15 лет, страдающих опасными для жизни заболеваниями сердца, мозга и печени.

Детский международный благотворительный фонд «Дом Рональда Макдоналда», основанный еще в 1984 году компанией «Макдоналдс» оказывает помощь детям с ограниченными возможностями здоровья. В настоящее время фонд действует в 48 странах.

Крупнейшим благотворительным фондом является Благотворительный фонд Форда, основанный в 1936 году Эдслом Фордом и двумя главами компании Ford Motor. Фонд финансирует образовательные и благотворительные проекты по всему миру.

### Социальный маркетинг

Социальный маркетинг – проведение мероприятий или кампаний, направленных на изменение поведения конкретной группы людей с целью улучшения качества общественной среды. Ключевыми элементами такого маркетинга наравне с изучением, формированием и удовлетворением потребностей покупателей является разработка, реализация и контроль социальных программ, направленных на продвижение социальных идей, движений или реализацию практических действий.

Впервые термин «социальный маркетинг» был использован в начале 70х годов XX века и обозначал комплекс мероприятий, направленных на решение социальных проблем и социальных неурядиц. В настоящее время социальный маркетинг рассматривается как один из элементов точечного маркетинга и в нем выделяют три ключевые составляющие: фандрайзинг (привлечение средств), спонсорство (продвижение брендов) и стимулирование продаж.

Социально-этическая концепция маркетинга основана на новом понимании предпринимательской деятельности и назначения предпринимательства в целом. Проблемы защиты окружающей среды, энергетический кризис радикальным образом повлияли на общественно-этические и, как следствие, на управленческие установки менеджеров. Благосостояние будущих поколений и современного общества в целом перестало быть абстракцией - в рамках концепции социально-этического маркетинга долгосрочные интересы общества должны учитываться в той же мере, что и прибыли фирмы и покупательские потребности реальных и потенциальных потребителей.

В качестве примера можно привести действия компании McDonald's. С помощью социального маркетинга компания распространяет информацию и выступает с поддержкой вымирающих видов животных – в этой акции непосредственно участвуют дети.

Корпорация Microsoft совместно с компанией Dell осуществляют бла-

го-творительный проект, направленный на борьбу с ВИЧ в странах Африки. Специально для реализации проекта компания выпустила версию ноутбука XPS, с продаж которого перечисляется по 50 долларов в специальный Фонд борьбы с указанным заболеванием.

Механизм перечислений определённых процентов от объёма продаж, помимо удобного способа оказать помощь тем, кто в этом нуждается, является эффективным инструментом привлечения аудитории и стимулирования покупок. К нему в настоящее время прибегает большинство компаний сферы производства товаров и оказания услуг. Примером являются и регулярные акции Coca-Cola, организуемые в разных регионах присутствия компании. Например, выпуск серии «благотворительных» 330-миллилитровых банок, средства от продажи которых поступают в фонд британской организации на празднование Дня Мира.

Еще одним удобным инструментом является использование банковских карт с благотворительной программой. Сегодня большинство банков имеет такие программы. При каждой покупке, которую клиент совершает по карте, определенный процент от потраченной суммы списывается со счёта карты и перечисляется на благотворительность.

Международные компании отчётливо осознают, что реализация практик КСО в форме социального маркетинга позволяет, решая социальные задачи, продвигать свои товары и услуги.

### **Корпоративное волонтерство**

Волонтерство – это добровольная, сознательная и безвозмездная деятельность на благо других. Корпоративное волонтерство, будучи одним из эффективных инструментов командообразования и формирования социальной политики в компаниях, является довольно распространённой формой КСО. Основные направления корпоративного волонтерства:

- помощь детям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации
- помощь инвалидам
- помощь пожилым людям
- помощь беженцам и бездомным
- разработка и реализация социальных и экологических программ
- услуги в области здравоохранения, образования и социальной защиты
- благоустройство территорий
- обмен опытом и координация в сфере корпоративного волонтерства

Так персонал «Сбербанка» ежегодно принимает участие в благотворительных акциях под общим названием «Рука помощи». Сотрудники осуществляют сбор и отправку новогодних подарков детям, подготовку воспитанни-

ков подшефных детских домов к школе, организуют детские праздники и т.д.

Международные компании активно используют форму корпоративного волонтерства как неотъемлемый элемент стратегии устойчивого развития своего бизнеса. Это помогает сформировать лояльность потребителей к компании. В целом, развитие волонтерства в странах Европы и США, помогает международным компаниям выстроить новую модель корпоративных отношений, когда основу политики тимбилдинга составляет коллективное участие в жизни местного сообщества.

Благотворительный фонд «Дорога вместе» приводит пять простых шагов<sup>7</sup>, которые помогут в организации корпоративной волонтерской деятельности:

1 шаг: Анкетирование среди сотрудников

Для начала необходимо провести анкетирование среди сотрудников компании, которое позволит выявить их готовность участвовать в волонтерских программах. Также следует изучить уже существующие проекты, которые проводит компания и понять, можно ли к ним подключить волонтеров. По результатам этого исследования и анкетирования, разработать план по привлечению сотрудников к волонтерской деятельности.

2 шаг: Подготовка программы по корпоративному волонтерству

Нужно подготовить проект корпоративной волонтерской программы с учётом политики в области КСО, если таковая имеется. Программа будет определять ключевые подходы компании для вовлечения сотрудников в корпоративное волонтерство на системной долгосрочной основе.

3 шаг: Выбор партнеров для реализации программы по корпоративному волонтерству.

Предложение и выбор наиболее адаптированных проектов для реализации программы по корпоративному волонтерству. Реализацию проектов компания может осуществлять сама или найти себе партнёра среди общественных организаций, у которых есть подобный опыт.

4 шаг: Обучение волонтеров из числа сотрудников компании принципам осознанного волонтерства

Проведение тренингов с сотрудниками компании по волонтерской деятельности, основным правилам участия в добровольческих акциях. Тренинги должны проводить эксперты из некоммерческих организаций, волонтерских движений, психологи, волонтеры из других компаний. Это позволит приобщить сотрудников к навыкам и компетенциям, необходимым для эффективной деятельности по реализации волонтерских проектов. Люди хотят стать волонтерами по многим причинам – из альтруистических побуждений помощи людям или сообществу, стремления к развитию или применению опре-

<sup>7</sup>Благотворительный фонд «Дорога вместе» [http://www.unitedway.ru/netcat\\_files/userfiles/3/uw\\_volunteer\\_book\\_ru070412\\_web.pdf](http://www.unitedway.ru/netcat_files/userfiles/3/uw_volunteer_book_ru070412_web.pdf)

деленных навыков, потребности в общении или интереса к определенной проблеме. Чтобы сотрудничество было взаимовыгодным, волонтеру следует поручать работу, которая его больше всего интересует.

5 шаг: Участие в реализации благотворительных мероприятий в рамках программы корпоративного волонтерства

Обычно привлечение волонтеров среди сотрудников происходит через объявления на корпоративном сайте (корпоративная рассылка по электронной почте), на стендах. Волонтеры чаще всего вовлекаются в социальные проекты через личное приглашение лидера волонтерского движения компании или топ-менеджера компании, а также «заражаясь» рассказами своих коллег-волонтеров.

И не забудьте благодарить волонтеров за работу – благодарственные письма, грамоты, сувениры с символикой акций или проекта и т.д.

### **Социальное спонсорство**

Социальное спонсорство является распространённой формой КСО: поддерживая социально-значимые акции, компания тем самым получает дополнительную рекламу своего бренда, товара или услуги. Цель спонсорства — повысить осведомленность о торговой марке, продукте, добиться расположения целевой аудитории, улучшить имидж либо изменить его благодаря ассоциированию с положительными ценностями.

В отличие от рекламы и PR спонсорство воспринимается как менее навязчивая и поэтому более «честная» форма коммуникации. Но в отличие от благотворительности, спонсор ожидает ощутимой отдачи от потраченных денег и усилий. И это абсолютно нормально, недаром спонсорская поддержка оформляется договором, в котором отражаются взаимные обязательства сторон – спонсора и получателя. Это своеобразное двустороннее коммерческое соглашение при равной выгоде обеих сторон. Современное спонсорство рассматривается, прежде всего, как коммерческие инвестиции в престиж компании, товара, бренда.

Чаще всего социальное спонсорство распространяется на поддержку благотворительных, культурных, спортивных, образовательных и экологических инициатив. Выполнение взятых на себя обязательств приносит спонсору конкретную рекламную выгоду.

Активным деятелем мирового масштаба в сфере социального спонсорства является компания Samsung. Отдельным направлением для компании является спортивное спонсорство. Начиная с проведения зимних Олимпийских Игр в Нагано (1998 год), компания вступила в группу Всемирных олимпийских партнёров. Компания является официальным спонсором зимней Олимпиады-2014 в Сочи и летних Олимпийских Игр 2016 года в Рио-де-Жанейро. На протяжении многих лет Samsung также обеспечивает материаль-

но-техническую поддержку Государственного Эрмитажа.

Прибегают к помощи спонсорства и производители традиционных продуктов, которым трудно добиться информационного освещения в СМИ. Помимо получения дополнительного повода сообщить о себе, эти компании придают своей марке стойкий чувственный образ, глубоко запечатлеваемый в сознании потребителей. Например, минеральная вода Perrier уже давно спонсирует крупнейшие теннисные турниры, что придает этой марке имидж престижа и динамичности.

Coca-Cola уже десять лет сотрудничает с Эрмитажем. Одна из их совместных программ – семейная образовательная программа «Сказочный Эрмитаж», помогающая родителям готовить малышей к посещению музея, приобретению к мировой культуре.

Большинство премий в области культуры и образования сегодня также поддерживается представителями бизнеса. Примером может служить национальная театральная премия и Всероссийский театральный фестиваль «Золотая маска», генеральным партнёром которого с 2002 года выступает «Сбербанк», или национальная литературная премия «Большая книга» с размером призового фонда в 5.5 млн. рублей, которую финансирует «Альфа-Банк». Мобильный оператор МТС создал сеть виртуальных филиалов Русского музея, представленных в Самаре, Саратове, Нижнем Новгороде, Калининграде и др.

### **Социальное предпринимательство**

Социальное предпринимательство – это предпринимательская деятельность, нацеленная на решение социальных проблем и в целом улучшение жизни местного сообщества. Такие проекты могут касаться самых разных областей — решать проблемы занятости, помогать социально незащищенным слоям населения. Это экологические, медицинские и спортивные проекты, а также все то, что имеет отношение к культуре или искусству. Однако, в отличие от благотворительности, которая нацелена на постоянную подпитку проектов с помощью грантов, речь здесь идет о предпринимательских инициативах, то есть о создании финансово устойчивых моделей, способных генерировать постоянный доход, за счет которого обеспечиваются операционная деятельность и развитие предприятия.

Социальное предпринимательство как явление и концепция бизнеса возникло около 30 лет назад и начало интенсивно развиваться в разных странах мира с различными типами экономик, политикой и уровнем жизни людей. Важной составляющей сектора социального предпринимательства являются социальные инвесторы – организации и частные лица, готовые пренебречь доходностью инвестиций ради решения волнующих их социальных проблем. В последнее время появляются и национальные, и наднациональные организации, аккумулирующие средства социальных инвесторов и инвести-

рующие их с помощью партнерских социальных и благотворительных организаций на местах в перспективные социальные предприятия. Такой организацией, в частности, является английский Big Society. В Сингапуре, ЮАР, Бразилии появились первые биржи социальных предприятий.

В большинстве стран Европы социальное предпринимательство является одной из наиболее популярных форм ведения бизнеса. Так, например, в Швеции государство покрывает половину расходов на заработную плату социальным предприятиям, нанимающим на работу людей с ограниченными возможностями, бездомных и другие категории работников, которые имеют объективные сложности с трудоустройством.

Существует социальное предпринимательство и в России. Например, в Рыбинске с многодетными малообеспеченными матерями работает женское общество социальной поддержки «Женщина, личность, общество», которое, уйдя от чистой благотворительности, создало мастерскую «Весёлый войлок». Здесь женщины производят и продают войлочные игрушки, бижутерию и другую арт-продукцию. В тульском салоне бытовых услуг «Березень», который включает социальную парикмахерскую, фотомастерскую и ателье по пошиву и ремонту одежды, горожан обслуживают инвалиды. Есть и специализированные фонды поддержки, например Фонд «Наше будущее» стал первой в России организацией оказывающей поддержку социальным предпринимателям в стране.

### **Социальные инвестиции**

Социальные инвестиции – это форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных программ, направленных на снижение социального напряжения в регионе присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоёв общества. Большинство международных компаний инвестируют средства в различные социальные сферы, поддерживая культуру, образование, экологию и пр.

Компания Procter&Gamble, активно занимаясь мировыми социальными инвестициями, реализует собственную социальную инициативу «Живи, учись и процветай» («Live, Learn, and Thrive»). Это более ста программ в 60-ти странах: вакцинация и чистая питьевая вода в Африке; программы раннего развития в Латинской Америке; школы в Индии и пр.

Нефтяная компания Shell является одним из крупнейших инвесторов социальных проектов в Западной Африке. Например, в обедневшем регионе на юге Нигерии концерн расходует почти 60 миллионов евро в год на содержание школ и учреждений здравоохранения. В Европе и Японии компания Shell – в числе крупнейших инвесторов «солнечных электростанций».

«Банк ВТБ» – с 2008 года участвует в развитии Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета: организует корпо-

ративное обучение, финансирует совместные научно-исследовательские и инновационные программы.

Эффективные инвестиции в социальную сферу возможны лишь при детально продуманной стратегии устойчивого развития компании. Эти действия всегда системны, результат же от вложений становится очевидным по прошествии месяцев или даже лет работы. Позволить себе такую форму КСО могут в основном компании с высоким стабильным уровнем дохода.

Социальные инвестиции весьма развиты в США и странах Европы, где государственная политика основана на разделении социальной нагрузки и эффективном государственно-частном партнёрстве, в рамках которого бизнесу экономически выгодно вкладывать деньги в общественную сферу.

КСО как концепция стратегического развития распространяется и на другие направления деятельности компаний:

- корпоративное развитие, построенное на взаимодействии с внешними заинтересованными субъектами и учетом общественных интересов;
- экологическая политика и бережное использование природных ресурсов;
- грамотное управление человеческим капиталом компании;
- безопасность и охрана труда, соблюдение прав человека;
- взаимодействие с органами власти (government relations – GR) для решения общих социальных проблем;
- PR-обеспечение перечисленных направлений.

## Рекомендации бизнесу по освоению практик КСО

Ниже мы приведем рекомендации для эффективного внедрения КСО в собственные бизнес-процессы. Для этого необходимо выполнение ряда условий:

- высшее руководство компании должно придерживаться своих обязательств;
- структура управления должна быть восприимчива к сигналам из внешней среды;
- компания должна понимать преимущества и выгоды КСО;
- компания должна внедрять добросовестную деловую практику.

Для развития КСО нужна детальная разработка технологии внедрения. Это сложный многоступенчатый процесс, который займет продолжительный период времени и потребует от компании целенаправленных усилий.

### Основные этапы внедрения КСО

Первое, что должна сделать компания, выходящая на европейский рынок и стремящаяся к социальной ответственности, – это проанализировать свою деятельность и привести ее в полное соответствие с европейским законодательством. Это так называемый базовый правовой уровень КСО.

На следующем этапе можно постепенно расширять социальную ответственность за счет реализации добровольных инициатив (сверх законодательства). Эти инициативы могут касаться решения социально-экономических проблем местного населения, улучшение экологической обстановки, повышение качества продукции, продвижения инноваций и т.д. в той стране или регионе, на который выходит компания. Это так называемая функциональная стадия развития КСО.

Далее система КСО должна начать пронизывать всю деятельность компании, стать ее философией и, в конечном счете, органично вписаться в ее долгосрочную стратегию. То есть начать реализовываться на системных началах. В результате КСО переходит на стратегическую стадию развития. Развитие стратегической КСО в наибольшей степени соответствует переходу от логики «социальных издержек» к логике «социальных инвестиций». Компания уже не просто вкладывает, но начинает чувствовать или получать конкретную отдачу от своих вложений.

Последняя и наиболее продвинутая гражданская стадия развития КСО предполагает активные действия компании, направленные на продвижение принципов КСО за пределами себя самой. В деловом европейском сообществе, в том числе среди деловых партнеров, поставщиков, профессиональных сообществ, коллег по бизнесу и т.д. В результате компания становится «провай-

дером» идей социальной ответственности, формируя благоприятную среду для дальнейших коллективных действий по достижению позитивных перемен.

Обозначим еще раз ключевые стадии внедрения КСО в компании:

1. Правовая стадия	Компания ведет свою деятельность в соответствии с ожиданиями общества, зафиксированными на законодательном уровне
2. Функциональная стадия	Компания принимает на себя некоторые добровольные обязательства в области КСО, приносящие позитивный эффект в краткосрочной и среднесрочной перспективе
3. Стратегическая стадия	Компания интегрирует КСО в стратегию своего развития, ориентируясь при этом на долгосрочную перспективу
4. Гражданская стадия	Компания прилагает усилия для продвижения принципов КСО среди своих партнеров

## Направления и механизмы внедрения КСО

Если говорить о содержании деятельности, то не нужно пытаться охватить все темы и направления КСО. Это не только невозможно, но и помешает сконцентрировать усилия на наиболее значимых областях. Есть некоторые направления КСО одинаково важные практически для всех организаций. Например, ответственное поведение по отношению к своим сотрудникам или снижение негативных экологических воздействий, в том числе организация «зеленого офиса». Другие направления КСО могут быть важны для одних организаций, но при этом быть неактуальными для других. Так, для организаций финансового сектора центральной темой КСО является ответственное финансирование.

Определяя свои приоритетные направления необходимо ориентироваться на специфику своей деятельности. Нужно посмотреть на то, что делает компания в рамках своего основного бизнеса, с позиций КСО и подумать, как она могла бы это делать с большей пользой для общества и окружающей среды. Можно выяснить ожидания сотрудников, деловых партнеров, клиентов, акционеров, представителей органов власти и т.д. Их мнения о том, что должна делать компания в области КСО, являются ценным источником информации при определении приоритетных направлений КСО.

Вступая на путь социальной ответственности, важно грамотно рассчитать свои силы и имеющиеся ресурсы. Возможно, вначале не стоит замахиваться на многое, а лучше выбрать несколько приоритетных направлений и достичь максимальной эффективности в них. Впоследствии, приобретая опыт в области КСО, будет легче расширить перечень тем и направлений своей социальной ответственности. Не стоит забывать, что с течением времени и изменением внешних и внутренних условий приоритеты могут меняться. Поэтому необходимо периодически оценивать и пересматривать свою деятельность в области КСО.

Ниже перечислены примеры некоторых традиционных европейских механизмов реализации КСО, которые можно внедрять в свою деятельность.

Направление	Мероприятия
Ответственные практики в отношении персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Применение прозрачных процедур приема на работу, повышения в должности и оплаты труда, а также прекращения трудовых отношений;</li> <li>• Охрана труда и обеспечение безопасности на рабочем месте;</li> <li>• Программы обучения и повышения квалификации персонала;</li> <li>• Дополнительные социальные льготы и гарантии (медицинские, пенсионные и жилищные програм-</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мы, санаторно-курортное лечение и т.д.);</li> <li>• Соблюдение прав сотрудников на свободу объединений и ведения коллективных переговоров;</li> <li>• Отсутствие дискриминации и создание равных возможностей для всех сотрудников вне зависимости от расы, пола, религии, национального или социального происхождения, политических предпочтений, возраста и т.д.;</li> <li>• Формирование корпоративной культуры и создание нематериальных стимулов для сотрудников;</li> <li>• Соблюдение баланса между рабочими обязанностями и личной жизнью сотрудников.</li> </ul>
Охрана окружающей среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение всех видов загрязнений (выбросы в атмосферу, сбросы в водные объекты, обращение с отходами и т.д.);</li> <li>• Развитие инновационных технологий, направленных на эффективное использование энергии, воды и других ресурсов;</li> <li>• Сокращение потребления не возобновляемых ресурсов; Сохранение и восстановление биоразнообразия и природных экосистем;</li> <li>• Противодействие изменению климата и адаптации к нему (сокращение выбросов парниковых газов и учет прогнозов изменения глобального и местного климата при планировании деятельности);</li> <li>• Учет экологических факторов при организации работы офиса (экономия бумаги, энергии, воды, утилизация отходов, сокращение деловых поездок и замена их видеоконференциями, повышение экологической сознательности сотрудников и т.д.).</li> </ul>
Добросовестные деловые практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соблюдение принципов добросовестной конкуренции, антимонопольной и антидемпинговой политики;</li> <li>• Противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и борьба с коррупцией;</li> <li>• Создание дополнительных, в том числе материальных, стимулов для интеграции принципов КСО в деятельность поставщиков и деловых партнеров (учет экологических и социальных факторов в рамках закупочной и инвестиционной деятельности);</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продвижение принципов КСО в деловом сообществе (проведение конференций, обучающих мероприятий, подготовка тематических изданий и т.д.);</li> <li>• Поддержка публичных политических процессов по разработке и реализации государственной стратегии, направленной на благо общества.</li> </ul>
Ответственные практики в отношении потребителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставление качественных товаров и услуг, не представляющих угрозы для здоровья и жизни потребителей;</li> <li>• Добросовестное информирование о свойствах продукции и услуг;</li> <li>• Наличие процедур возмещения ущерба в случае предоставления товаров и услуг неудовлетворительного качества;</li> <li>• Обеспечение конфиденциальности личных данных потребителей;</li> <li>• Производство и продвижение среди покупателей товаров и услуг, обладающих социальными и экологическими преимуществами (подлежащих переработке и повторному использованию, с более длительным сроком службы, потребляющих возобновляемые источники энергии и ресурсы и т.д.)</li> </ul>
Развитие местных сообществ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание рабочих мест и повышение уровня подготовки кадров в регионах присутствия;</li> <li>• Поддержка местных поставщиков и производителей;</li> <li>• Инвестиции в расширение и диверсификацию экономической деятельности в регионах, продвижение инновационных технологий и реализация местных инициатив;</li> <li>• Инвестиции в решение региональных проблем в области образования, культуры, здравоохранения, жилищного и коммунального строительства и т.д.;</li> <li>• Соблюдение прав коренного населения и малочисленных народов;</li> <li>• Реализация и поддержка социально значимых программ и проектов, направленных на защиту уязвимых групп населения и формирование благоприятной социальной и культурной среды;</li> <li>• Формирование системы, стимулирующей сотрудников на участие в волонтерской деятельности.</li> </ul>

## Система управления КСО в компании

После того как приоритетные направления КСО будут определены, необходимо продумать, каким образом будет построена внутренняя система управления КСО.

- Как будут приниматься решения?
- Кто, как и при каких условиях будет их реализовывать?
- Кто будет контролировать их исполнение?
- Кто будет оценивать их эффективность?

Большая часть процедур, регулирующих ответы на вышеприведенные вопросы, должна быть зафиксирована во внутренних документах компании (стратегиях, политиках, положениях и т.д.). Это так называемые организационные механизмы управления КСО, важность которых особенно велика для крупных компаний, в которых невозможно уследить за всем лично.

Однако просто зафиксировать некие правила на бумаге недостаточно. Одновременно с этим должен быть внедрен целый ряд ценностнообразующих механизмов, нацеленных на повышение приверженности принципам КСО персонала компании всех уровней. Иными словами, нужно донести смысл и значение этих правил до каждого сотрудника, чтобы они стали понятны, осознанны, приняты и использованы как побудительный стимул к деятельности.

Чтобы достичь успеха, необходимо сочетать организационные и ценностнообразующие механизмы управления КСО. Излишнее внимание к разработке различных положений и политик, которые не будут поняты и разделены сотрудниками, может привести к тому, что все благие намерения останутся на бумаге. С другой стороны, отсутствие четкого официально утвержденного плана действий и разграничения обязанностей по его выполнению, скорее всего, станет причиной того, что работа будет постоянно пробуксовывать.

### Механизмы управления КСО

Организационные механизмы	Ценностнообразующие механизмы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимо разработать и внедрить стратегию КСО, определяющую позицию компании в отношении вопросов устойчивого развития;</li> <li>• Написать положения, регламентирующие деятельность по отдельным направлениям КСО (положения о взаимодействии с партнерами, нефинансовой отчетности, этический кодекс, экологическая политика и т.д.);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимо интегрировать принципы КСО в корпоративную культуру, в том числе на уровне неформальных ценностей, разделяемых руководством и большей частью сотрудников;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Закрепить за одним из представителей высшего менеджмента компании функции по руководству и ответственности за направление КСО;</li> <li>• По возможности сформировать отдельное подразделение (отдел, департамент и т.д.), по вопросам КСО;</li> <li>• Включить в должностные обязанности сотрудников иных подразделений положения, связанные с деятельностью в области КСО;</li> <li>• Создать рабочие группы в составе представителей различных подразделений компании по отдельным приоритетным направлениям КСО и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководству компании нужно демонстрировать приверженность идеям КСО, через повышение открытости, подотчетности за результаты своих действий и решений;</li> <li>• Создать систему стимулов и поощрений для сотрудников всех уровней, которые активно продвигают и применяют принципы КСО в своей работе, достигают планируемых результатов и т.д.</li> </ul>
--	---

## Продвижение идей КСО за рамками компании

После того, как внутренняя среда организации будет настроена в отношении КСО, необходимо наладить взаимодействие с европейскими партнерами и другими заинтересованными сторонами. Важно выявить их ожидания в отношении того, как должна реализовываться социальная ответственность компании, а также возможные риски и подводные камни. Спросите у них:

- Каковы, с их точки зрения, должны быть приоритеты социальной ответственности вашей компании?
- Какие конкретные действия вы должны предпринять для удовлетворения их интересов?
- Какие действия и решения вашей компании вызывают у них недовольство и почему?
- Достаточно ли открыта ваша компания? Есть ли какая-то информация, которую они хотели бы, но не могут получить?
- И т.д.

Такой диалог становится основой для поиска взаимовыгодных решений и учета интересов заинтересованных сторон при планировании дальнейшей деятельности компании. Осуществлять его можно с помощью разных механизмов.

Формы коммуникаций	Мероприятия
Регулярное информирование	Пресс-релизы, отчеты, разделы корпоративного сайта, информационные письма и т.д.
Обмен мнениями (диалог)	Переговоры, консультации, общественные слушания, круглые столы
Выявление мнений	Опросы, анкетирование, фокус-группы, интернет-блоги и другие интерактивные сервисы, ответы на запросы
Участие во внешних мероприятиях	Доклады, участие в дискуссиях, конференциях, выступления на разных площадках
Экспертные обсуждения	Консультативные и экспертные комитеты, рабочие группы
Совместная деятельность	Программы, проекты, акции, мероприятия, выработка общих позиций по существенным вопросам

Нужно учитывать, что общение с заинтересованными сторонами не должно сводиться к браваре собственными успехами. Под диалогом нужно понимать регулярный последовательный процесс, основанный на доверии и прозрачности. Стадии этого процесса включают:

- выявление мнения и ожиданий заинтересованных сторон в отношении КСО;
- анализ и внедрение собранных ожиданий в деятельность компании;
- оценка эффективности принятых мер и информирование о них заинтересованных сторон;
- переход к следующему циклу взаимодействия.

Можно выделить несколько уровней информирования о КСО. К верхнему уровню отнесем специалистов, профессионально занимающиеся КСО: это крупный и средний бизнес, некоммерческие организации и союзы предпринимателей (например, РСПП). Для них информация должна быть подробной, с конкретными цифрами и показателями о проделанной работе. На втором уровне находятся «получатели» социальных услуг в регионах, причем как реальные, так и потенциальные. Для этих людей желательно указать общие цифры инвестиций в их социальную инфраструктуру. Третий уровень – это собственно все население территории, которое имеет право и должно быть информировано о действиях бизнеса на территории его проживания. Стоит описывать ключевые направления деятельности и как связаться с компанией.

Важны также способы или методы распространения информации о КСО. В привязке к указанным выше группам пользователей: для специалистов – проведение конференций, семинаров и форумов; для благополучателей - проведение дней открытых дверей, выставок; наконец, для жителей - публикации в бумажных и электронных СМИ (интернет).

Усилия по открытости в отношении КСО, как правило, всегда окупаются они дают компаниям огромные преимущества: это и улучшение репутации, и возможность влиять на продвижение бренда, и снижение рисков, и улучшение отношений с заинтересованными сторонами, и привлечение дополнительных инвестиций и т.д.

Ниже приведены общие рекомендации для бизнес-сообщества по продвижению принципов КСО во внешнюю среду:

1. «Активность в КСО»: необходимо вести активную работу по реализации практик КСО. Наилучшие результаты в области КСО обуславливается использованием различных форм, таких как благотворительность, социальный маркетинг, корпоративное волонтерство, социальные инвестиции, социальное спонсорство, социальное предпринимательство. При этом важно применять эти формы в рамках единой стратегии развития.

2. «Отдавая себе отчет»: важно сформировать культуру в области составления социальной (нефинансовой) отчетности. Несмотря на то, что КСО является добровольным вкладом компании в жизнь общества, в среде международных компаний сформирована определенная общая культура КСО – культура социальной отчетности. Составленные по определенным правилам, ясные и понятные социальные отчеты позволяют не только наглядно продемонстрировать европейским партнерам и клиентам добропорядочность и социальную стра-

тегию устойчивого развития компании, но и повысить инвестиционную ценность бизнеса.

3. «Применение преференций»: выходя на европейские рынки, не стесняйтесь проявить инициативу и обратиться в уполномоченные государственные органы за получением индивидуальных преференций. Знание российского и зарубежного законодательства в сфере КСО помогает наглядно увидеть возможности и привилегии, предоставляемые государствами при реализации бизнесом социальной политики.

4. «Инклюзивность»: важно повышать уровень вовлеченности партнеров и клиентов в социальные процессы. Социальная ответственность в XXI веке – это ответственность бизнеса, основанная на инклюзивности. Международные практики КСО демонстрируют высокий уровень инклюзивности, причём в социальные инициативы могут вовлекаться различные общественные группы, начиная от сотрудников компании (корпоративное волонтерство) до представителей медийной сферы (организация социальных проектов в партнёрстве с представителями СМИ).

5. «Объединяя единомышленников»: необходимо искать европейских партнеров и вступать в альянсы КСО в Европе. Ассоциации социально ответственного бизнеса, помогут вам в формировании культуры социальной отчетности, составлении обучающих программ в сфере КСО, организации конкурсов социально ответственных проектов и пр.

6. «Тимбилдинг 2.0»: пришло время, когда необходимо более эффективно использовать человеческие ресурсы. Корпоративное волонтерство не только создаёт до-полнительную социальную нагрузку, но также является новым и эффективным инструментом командообразования. Внедрение корпоративного волонтерства в бизнес-процессы компании помогает сформировать лояльность к компании европейских стейкхолдеров.

7. «КСО и образование»: необходимо программно изучать феномен социальной ответственности. Социально ответственная компания требует социально ответственных работников. Для их обучения можно использовать мировой опыт, требующий подготовку в специальных учреждениях специалистов нового типа – экономистов и менеджеров, способных принимать социально ответственные решения в экономике.

8. «КСО – коммуникация»: необходимо информировать европейских партнеров о реализации своих практик КСО. Создание благоприятной среды для коммуникации, в которой будет место эффективному диалогу секторов, совместным мероприятиям, сотрудничеству со СМИ, обеспечит устойчивое развитие вашей компании на европейских рынках.



