

**РАЗВИТИЕ МОДЕЛИ РОССИЙСКОЙ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ  
НА ПРИМЕРЕ КРУПНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ СТРУКТУРЫ****Павел Геннадиевич ВОРОНЦОВ**

соискатель кафедры общего и стратегического менеджмента,  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,  
Москва, Российская Федерация  
VorontsovP@gmail.com

**История статьи:**

Принята 03.12.2015  
Принята в доработанном виде  
12.08.2016  
Одобрена 02.11.2016  
Доступна онлайн 27.01.2017

УДК 338.24

JEL: D23, G34, M14, O16

**Ключевые слова:**

корпоративные структуры,  
корпоративная социальная  
ответственность,  
корпоративное управление

**Аннотация**

**Предмет.** Изучение влияния корпоративной социальной ответственности на эффективность работы крупной корпоративной структуры, ее инвестиционную привлекательность и удовлетворенность сотрудников. Рассматривается широкий спектр экономических, социальных и этических проблем.

**Цели.** Найти слабые стороны российской модели корпоративной социальной ответственности, выявить точки ее развития и дать практические рекомендации по дальнейшей работе над совершенствованием модели.

**Методология.** Использовались сравнительный анализ данных из открытых источников информации, сегментация данных и интерпретация результатов итогов различных экономических исследований.

**Результаты.** Проведен краткий обзор мнений зарубежных экономистов, выделены основные характеристики зарубежных моделей, найдены слабые стороны, уточнены характеристики перспективных проектов российской корпоративной социальной ответственности.

**Выводы.** Корпоративная социальная ответственность не только несет экономическую добавочную стоимость, но и является показателем нравственного и ответственного отношения структуры к окружающему миру. Важно создать единую национальную форму компонентов системы корпоративного управления, где нашли бы отражение предлагаемые тезисы для эталонной российской модели социальной ответственности. Перспективное развитие корпоративной социальной ответственности должно быть нацелено скорее на внутреннюю среду, чем на внешнюю. В проекте российской модели должны быть утверждены нормативные значения для многих пунктов, некоторые из которых обязательно должны отражать единство с государственной социальной политикой.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

В текущей обстановке нарастания социальных и экономических проблем в российском обществе весьма актуальной задачей выступает повышение уровня социальной ответственности бизнес-сообщества и укрепление ее институциональной основы. Участие предпринимательского сообщества в развитии социальной сферы должно сказаться положительным образом на сохранении социальной стабильности и экономического равновесия. Общественная значимость деятельности предприятий в социальной сфере формализуется в рамках концепции корпоративной социальной ответственности (КСО).

Ряд отечественных специалистов полагает, что корпоративная социальная ответственность – принципиально новое явление для российского бизнеса. Так, Н.Ю. Воеводкин утверждает, что система корпоративной социальной ответственности на российских предприятиях не сформирована в качестве полноценного направления деятельности, является имитацией западных практик [1]. Его

поддерживает Д.В. Тузов, утверждая, что российские практики корпоративной социальной ответственности используются главным образом публичными компаниями и нацелены в первую очередь на выполнение условий листинга на бирже [2]. Другого мнения придерживается А.А. Пасс, полагая, что фактически крупные предприятия реализовали практики социальной поддержки персонала и взаимодействия с различными стейкхолдерами еще в советские годы [3].

Однако способы реализации корпоративной социальной ответственности в СССР формировались посредством публично принятых предприятиями на себя обязательств, личных инициатив добровольно созданных групп единомышленников, государственных стандартов безопасности труда, противопожарного, экологического контроля. Показатели реализации КСО являлись государственно нормированными. Соответственно, советские практики социальной ответственности

предприятий перед работниками также некорректно называть полноценной системой корпоративной социальной ответственности.

После изменения государственной идеологии и прекращения существования СССР корпоративные структуры постепенно начали внедрять современные методы управления, заимствованные американские и европейские практики, и модель КСО получила в современных условиях новую трактовку.

Зарождение и развитие российской модели КСО исследователи связывают с разными периодами развития российского предпринимательства. Так, Т.Н. Почекайло отмечает, что в 1995–1998 г. российские корпорации впервые формализовали корпоративную этику, в структурах корпоративного управления стали появляться первые комитеты по этике [4]. А, например, Д.Е. Пендюхов и Г.К. Пендюхова полагают, что реализация корпоративной социальной ответственности российскими предприятиями как целенаправленная деятельность возникла позже, когда ужесточились требования к торговле ценными бумагами и к публичным компаниям, то есть после 2004 г. [5]. С периодом 2004–2016 гг. также связывают развитие российской практики КСО Л.Н. Дробышевская и Е.В. Саломатина [6]. Соответственно, можно прийти к выводу о том, что российская модель корпоративной социальной ответственности по сей день не является устоявшейся, до конца формализованной сферой деятельности отечественного бизнеса. Схожей точки зрения придерживается и А.Г. Дементьева, полагая, что пока для российских компаний ориентиром в сфере КСО выступают западные компании, в частности, американские, а аутентичная российская модель корпоративного управления окончательно еще не сложилась [7].

Анализ применения той или иной модели корпоративной социальной ответственности показывает, что это в конечном итоге определяется уровнем экономического развития страны и ее законодательства. Так, Д. Маттен и Дж. Мун выделяют открытую (американскую) и закрытую (европейскую) формы социальной ответственности бизнеса [8].

Основные характеристики открытой и закрытой форм социальной ответственности бизнеса представлены на рис. 1.

По мнению М. Рахим, открытая форма социальной ответственности бизнеса обозначает такую линию

поведения предприятия, которая приводит компанию к принятию ответственности за решение задач, в которых заинтересовано все общество [9]. В свою очередь авторы работы [10] акцентируют внимание на том, что открытая форма корпоративной социальной ответственности затрагивает обычно самостоятельно определяемые и добровольные линии поведения корпорации, стратегии и программы по тем вопросам, которые самой корпорацией и/или ее стейкхолдерами воспринимаются как часть их ответственности по отношению к обществу.

Закрытая форма социальной ответственности, как считают авторы работы [11], образует формальные и неформальные институты страны и, как правило, включает ряд ценностей, норм и правил, которые ведут зачастую к обязательным требованиям по отношению к предпринимательским структурам в вопросах, затрагивающих экономические, политические и общественные интересы как обоснованные и надлежащие обязанности юридических лиц.

Мы попытались выяснить отличительные характеристики различных моделей корпоративной социальной ответственности и привести проект ключевых направлений для российских хозяйствующих структур. Как мы предполагали, модели КСО, которые являются частью системы корпоративного управления, дифференцированы по территориальному признаку.

Так, авторы работы [12] выделяют пять основных моделей корпоративной социальной ответственности: американскую, канадскую, европейскую, британскую и японскую.

Известно, что основной особенностью американского предпринимательства, повлиявшей на формирование сложившейся модели корпоративной социальной ответственности, является максимальная свобода субъектов. Эта особенность и сформировала механизм саморегулируемости во многих сферах общества. Государственное регулирование в США заключается в обеспечении лишь базисных неотъемлемых прав членов общества. Инициативы в области КСО являются для предпринимательских структур добровольными по своей природе. Поощрение государством корпоративной социальной ответственности осуществляется на законодательном уровне посредством создания для компаний режима наибольшего благоприятствования, что выражается в изменении налоговой политики и осуществлении контроля соблюдения общественных интересов. В список

крупнейших социально ответственных компаний входят Microsoft Corporation, Google, Walt Disney, Apple и др.

Социально ответственные корпорации получают ряд социальных и экономических выгод от осуществления различных выплат своим сотрудникам из корпоративных фондов социальной защиты. Это приводит к укреплению дисциплины труда, росту его производительности, снижению текучести кадров, уменьшению социальной напряженности в коллективе, способствует росту конкурентоспособности продукции. Таким образом, вложения корпораций США в решение социальных проблем являются одной из специфических форм государственного финансирования социальной сферы.

По мнению авторов работы [13], социальная ответственность является трудновыполнимой задачей для предприятий, заинтересованных исключительно в производстве и сбыте своей продукции. В свою очередь предприятия, которые стремятся решать задачу социальной ответственности посредством стратегического партнерства с некоммерческими организациями, обретают мощный инструмент взаимодействия с контактными аудиториями, а также обеспечения жизнеспособности бизнеса в долгосрочной перспективе.

Корпоративная социальная ответственность в Соединенных Штатах Америки реализуется в том числе через деятельность большого количества частных и корпоративных фондов, финансирующих различные социальные программы. Ярким примером является фонд Мелинды и Билла Гейтсов с капиталом 42,3 млрд долл. (на ноябрь 2014 г.), который полностью финансируется из личного состояния супругов Гейтс и направлен на улучшение систем здравоохранения и образования в разных странах мира.

Как полагает Р. Вэлфорд, эксперт по социальной ответственности бизнеса, чье мнение высказано несколько лет назад и подтверждено практикой, компании, не утратившие способности участвовать в социально ответственных и инновационных общественных проектах, в период экономического спада будут чувствовать себя заметно лучше, чем предприятия, игнорирующие социальную ответственность [14].

Европейская модель корпоративной социальной ответственности является закрытой, поскольку, как

правило, регулируется законами, стандартами и нормами государства. Отличия этой модели от американской выделяют А. Крейн и Д. Маттен: типично американский подход заключается в том, что компания ответственна за прибыльность бизнеса и дивидендные выплаты акционерам, тогда как европейский подход предполагает включение в данную сферу ответственность предприятия перед собственным персоналом и местными сообществами; основой любой формы корпоративной социальной ответственности в Европе является юридическая ответственность [15].

Четко разделяют американскую и европейскую модели корпоративной социальной ответственности авторы работы [12]. В отличие от них Л.В. Артюхина считает, что в настоящее время постепенно происходит размывание границ между американским и европейским подходами. Если ранее считалось, что ключевыми стейкхолдерами для американских компаний являются только инвесторы, акционеры и персонал, а некоммерческие организации и местные сообщества играют менее важную роль среди стейкхолдеров, то сегодня их выбор зависит от сферы деятельности и степени влияния различных категорий внешних стейкхолдеров [16]. Правительства США и европейских стран в той или иной мере принимают участие в создании государственно-частных партнерств, поддерживают социальные инициативы через софинансирование некоммерческих проектов и на законодательном уровне устанавливают льготный режим налогообложения для социально ответственных корпораций.

Основные характеристики зарубежных моделей корпоративной социальной ответственности представлены в табл. 1.

Сложившиеся к настоящему времени в мировой практике различные модели КСО отражают такое устройство общества, которое складывалось по мере формирования и развития демократических институтов и системы государственного управления. Социально ответственная деятельность бизнеса либо жестко регулируется действующим коммерческим, налоговым, трудовым законодательством, либо созданными государством эффективными механизмами стимулирования бизнеса к осуществлению вклада в общественное развитие. То есть закрепление роли сторон, меры их участия и взаимодействия обеспечивает формирование эффективно

действующей конструкции управления обществом. Именно тесное взаимодействие трех важнейших субъектов экономики – государства, бизнеса и общества – в реализации эффективных социальных программ и проектов приобретает принципиальное значение

Модель уровней социальной ответственности компании представлена на рис. 2.

Корпоративная социальная ответственность представляет собой концепцию, согласно которой предпринимательские структуры берут на себя добровольные обязательства по решению социальных, экономических и экологических проблем, относящихся не только к внутренней, но и к внешней среде организации. Трактовка же понятия социальной ответственности представителями российского бизнеса включает выполнение требований, уже предусмотренных действующим законодательством, что, естественно, не нуждается в дополнительном упоминании в странах с развитой рыночной экономикой.

Следует отметить, что представители российских предпринимательских структур зачастую воспринимают понятие «социальная ответственность бизнеса» тождественным корпоративной социальной ответственности, то есть рассматривают ее лишь на уровне компании, а не как ответственность перед всем обществом для достижения устойчивого развития, а в качестве цели своей социальной деятельности видят лишь получение экономических преимуществ в краткосрочной или среднесрочной перспективе.

Модель корпоративной социальной ответственности, формирующаяся в настоящее время в Российской Федерации, отличается от моделей США и стран Евросоюза тем, что в большей степени ориентирована на государство, сотрудников компаний и их акционеров. Основными предпринимательскими структурами, внедряющими принципы КСО, являются крупные компании, как правило, выходящие на внешние рынки. Формирование модели социальной ответственности бизнеса в Российской Федерации находится на начальной стадии развития, что требует формирования ее целостной концепции.

Мы провели анализ практик социальной ответственности ряда крупных корпоративных структур России за последние несколько лет, чтобы понять, насколько реализуемые практики социальной ответственности разнообразны и как они коррелируют с видом деятельности компании.

Социальная ответственность в корпоративной структуре компании «МАКС»<sup>1</sup> реализуется по следующим основным направлениям:

- благотворительная помощь при проведении реставрационных работ во Введенском мужском монастыре в Оптиной пустыни;
- шефство над реабилитационным центром в поселке Оленино Тверской области;
- сотрудничество с МГИМО, пожертвования в эндаумент-фонд на развитие университета, развитие партнерской программы с ассоциацией выпускников;
- пожертвование денежных средств на создание памятника труженикам тыла в Томске;
- поддержка регулярных автопробегов олимпийских чемпионов.

Учитывая, что компания «МАКС» является достаточно крупной корпоративной структурой, можно сказать, что практики социальной ответственности компании главным образом ориентированы на внешние благотворительные проекты. Так, пожертвование средств на образовательные проекты ведущего российского вуза и последующий прием на работу выпускников дает взаимный положительный эффект от сотрудничества, когда молодые специалисты выбирают компанию «МАКС» как старт для своей будущей карьеры. В то же время пожертвование на памятник труженикам тыла в Томске носит скорее личный инициативный характер руководства компании или местного филиала, поскольку увязать данный поступок с общей деятельностью компании очень сложно.

Социальная ответственность в корпоративной структуре СПАО «Ингосстрах» реализуется по следующим основным направлениям<sup>2</sup>:

- формирование стандартов страхового образования в России;
- поддержка Финансового университета при Правительстве РФ, создание базовой кафедры «Ингосстрах»;
- проведение конкурса студенческих работ по страховой тематике и присуждение грантов студентам экономических вузов России;

<sup>1</sup> Социальная ответственность. Страховая группа «МАКС». URL: <http://www.makc.ru/about/social/>

<sup>2</sup> «Ингосстрах» получил наивысшую рейтинговую оценку корпоративной социальной ответственности. URL: [https://www.ingos.ru/ru/company/disclosure\\_info/facts/detail/11389/](https://www.ingos.ru/ru/company/disclosure_info/facts/detail/11389/)

- оказание прямой адресной помощи тяжелобольным детям;
- помощь бюджетным организациям культуры и искусства;
- финансирование экологических программ;
- осуществление комплексной социальной поддержки сотрудников, обеспечение их социальными гарантиями и мотивирование на долгосрочную и эффективную трудовую деятельность.

Как видно, СПАО «Ингосстрах» делает ставку на подготовку будущих сотрудников, позиционирование себя в качестве основоположника стандартов страхового образования в России. Также компания поддерживает медицину и экологию. Можно сделать вывод, что стратегия социальной ответственности компании хорошо продумана, четко видна ориентация на повышение лояльности стейкхолдеров компании и получение синергетического эффекта от работы.

Социальная ответственность в корпоративной структуре группы компаний «СОГАЗ» реализуется по следующим основным направлениям<sup>3</sup>:

- помощь воспитанникам Рославльского социально-реабилитационного центра для несовершеннолетних;
- сотрудничество с благотворительным фондом «АиФ. Доброе сердце»;
- реализация в филиалах различных программ, ориентированных на помощь детям;
- проведение дня донора крови;
- обеспечение страховой защитой жизни и здоровья игроков команд и судейского корпуса Континентальной хоккейной лиги;
- поддержка международного турнира детских хоккейных команд КХЛ «Кубок Газпром нефти», ряда хоккейных, баскетбольных и волейбольных клубов России;
- официальное страхование праздника «День без автомобиля»

Как видно из этого перечня, у компании есть основные направления КСО, такие как детство, здоровье, спорт. Параллельно происходит

<sup>3</sup> Страховая группа «СОГАЗ».  
URL: <https://www.sogaz.ru/sogaz/about/investor/>

вовлечение сотрудников в волонтерскую поддержку локальных социальных проектов. В отличие от финансирования частных инициатив или страхового образования, деятельность корпоративной структуры «СОГАЗ» в социальной сфере ориентирована на поддержку здорового образа жизни населения, вовлечение персонала в программы благотворительности.

Из нашего анализа практик КСО крупных корпоративных структур можно сделать вывод, что всеми изученными предприятиями в большей или меньшей степени реализуются элементы социальной ответственности. При этом каждая из компаний ориентируется в своей деятельности в социальной сфере на определенную нишу, причем внешнюю относительно деятельности компании. По нашему мнению, если такой подход к КСО будет реализовываться большинством корпоративных структур, это может инспирировать дисбаланс внимания к различным проблемам. Наиболее известные проблемы и формы поддержки будут активно разрабатываться компаниями и ярко освещаться в СМИ, а менее заметные, но не менее важные социальные проблемы, не получают должного внимания.

Для российской корпоративной системы можно структурировать элементы социальной ответственности по двум категориям: текущие и перспективные проекты. Приведем перечень текущих проектов, общеизвестных и хорошо освоенных российскими корпорациями:

- финансирование локальных проектов, имеющих прямое или косвенное отношение к деятельности компании;
- финансирование спортивных клубов и мероприятий, к которым имеет отношение руководство компании;
- поддержка образовательных программ ведущих вузов страны с последующим приемом на работу выпускников;
- проведение дней открытых дверей для контрагентов, сотрудников, заинтересованных лиц;
- разработка формального документа, описывающего принципы КСО компании;
- наличие социального пакета, включающего оплату занятий спортом и добровольного медицинского страхования, возможность льготного кредитования в банках-партнерах, корпоративное пенсионное обеспечение;

- реализация политики толерантности и взаимодействия с формальными и неформальными территориальными сообществами, оказывающими социальную поддержку различным группам нуждающихся;
- реализация экологической политики, участие представителей компании в тематических мероприятиях;
- формализация правил корпоративной этики;
- создание кросс-функционального комитета по контролю за коррупцией;
- предоставление социальной отчетности, как правило, в виде блока информации в годовом отчете компании

Основными целями реализации стратегии бизнеса в сфере корпоративной социальной ответственности для большинства предпринимательских структур продолжают оставаться следующие: снижение рисков нанесения ущерба заинтересованным сторонам в краткосрочном периоде, поддержание репутации в среднесрочной перспективе и получение долгосрочных конкурентных преимуществ. Трендом развития социально ответственного бизнеса, главным образом крупных предпринимательских структур, становится плавный переход к инновационным, институциональным методикам ее реализации и повышению эффективности реализуемых социальных программ.

Корпорации не просто декларируют социальную ответственность, но и практикуют реальные инвестиции в осуществление конкретных социальных проектов. Компании все чаще обращают внимание на нефинансовые источники роста капитализации и в первую очередь на формирование и развитие человеческого капитала.

Основными направлениями инвестирования по-прежнему остаются социальные программы, направленные на развитие персонала компании, охрану здоровья и создание безопасных условий труда. Расходы на социальную ответственность уже не воспринимаются компаниями исключительно как односторонняя благотворительность, а как взаимовыгодное партнерство со своими сотрудниками. Финансирование социальных программ в развитие конкретного работника компании все чаще является приоритетным, так как приносит конкретный производственный эффект.

При организационном обеспечении социальной ответственности в компаниях в основном преобладают признаки организационного обучения как пошагового развития всей системы социальной ответственности бизнеса, накопления определенных знаний и компетенций их сотрудниками. Корпорации, как правило, финансируют те социальные программы, в которых доля вложений государства не является количественно адекватной. Четкие границы между благотворительностью и социальным инвестированием до сих пор отсутствуют.

Предпринимательские структуры все еще не осознают полностью реальных экономических выгод от социально ответственной деятельности. Около 60% компаний надеются получить в первую очередь дивиденды имиджевого порядка, остальные рассматривают реализуемые социальные программы как кратчайший путь к улучшению деловой репутации фирмы.

При анализе эффективности реализуемых социальных проектов большинство компаний все еще оценивает их результативность по объему финансирования, а не по достигнутому эффекту. В настоящее время оценку эффективности социальных инвестиций проводят только 56% компаний. Совсем не организуют оценку эффективности 17% предприятий.

Регистр нефинансовых отчетов, представленный на портале [Corporateregister.com](http://corporateregister.com) в конце 2011 г., включал 38 030 отчетов о социальной ответственности, опубликованных за последние 20 лет 8 673 компаниями. При этом заметно преобладание компаний из Великобритании (4 000 отчетов), США (3 500 отчетов), Японии (3 200 отчетов) и Германии (2 050 отчетов). По данным Национального регистра корпоративных нефинансовых отчетов РСПП, в России насчитывается 111 организаций и предприятий, которые выпускали когда-либо нефинансовые отчеты в форме отдельного документа. Этими компаниями с 2000 по 2011 г. опубликовано 395 нефинансовых отчетов.

Таким образом, по сравнению с зарубежными компаниями, российские предприятия выглядят весьма скромно: на их долю приходится порядка 1% всех публикуемых отчетов.

Национальный регистр корпоративных нефинансовых отчетов РСПП в начале 2015 г. насчитывал всего 147 российских организаций и предприятий, которые выпускали когда-либо нефинансовые отчеты в форме отдельных

документов. С 2000 по 2014 г. включительно они опубликовали 539 нефинансовых отчетов.

В силу исторических, социальных, экономических и институциональных особенностей страны формируемая российская модель социальной ответственности бизнеса значительно отличается от зарубежных моделей по движущим силам, формам проявления и местам, которые занимают в этом процессе бизнес, государство и гражданское общество в лице некоммерческих организаций.

Для российских компаний характерно сужение круга значимых стейкхолдеров, таких как профсоюзы и местные власти. Некоммерческие организации, ориентированные на социальную сферу, которые в Европе и США наряду с корпорациями выступают в роли основных инициаторов реализации программ КСО, в России такой роли не играют. Если в этих странах они очень многочисленны и разнообразны по своему составу, то в России они немногочисленны и не обладают существенным влиянием. Социальная отчетность и ее стандарты в этих странах адаптированы и применяются значительным количеством крупных компаний, при этом каждые пять лет количество предпринимательских структур, публикующих нефинансовую отчетность, удваивается. При составлении нефинансовой отчетности компании ориентируются практически на всех стейкхолдеров.

Среди российских компаний количество регулярно составляющих социальную отчетность не больше нескольких десятков, зачастую полезность и значимость составления такой отчетности недооценивается в долгосрочной перспективе.

На основании полученной информации мы разработали перспективные направления развития российской модели социальной ответственности.

В проекте российской модели КСО должны быть утверждены нормативные значения для многих пунктов, некоторые из которых обязательно должны отражать единство с государственной социальной политикой. Это могут быть значимые проекты, такие как дополнительная поддержка сотрудников, являющихся донорами крови, людей, сдавших нормативы ГТО, некурящих, волонтеров и др. Характеристики перспективных направлений развития российской модели КСО представлены в табл. 2.

Элементы КСО, представленные в табл. 2, значительно повышают лояльность сотрудников к

компаниям, способствуя при этом развитию человеческого потенциала. Таким образом, перспективное развитие КСО должно быть нацелено скорее на внутреннюю среду, чем на внешнюю.

Корпоративная социальная ответственность позволяет компании существенно нарастить свой социальный капитал за счет совершенствования имиджа работодателя, улучшения репутации компании, повышения лояльности персонала.

Степень воздействия КСО на эффективность бизнеса можно оценить с помощью следующей модели. Деятельность компании по реализации определенных компонентов КСО получает тот или иной обратный отклик стейкхолдеров. Соответственно, если этот отклик положительный, полезный для компании, значит, конкретный компонент КСО влияет на деятельность компании положительно.

Таким образом, можно сопоставить уровень развития компонентов КСО и степень полезности обратного отклика для компании.

Предлагаем рассчитывать индекс воздействия КСО на эффективность компании по следующей формуле:

$$I_{\text{КСО}} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{Y_i}{X_i}}{n},$$

где  $Y_i$  – уровень обратного отклика;

$X_i$  – уровень развития компонента КСО;

$n$  – число исследуемых компонентов КСО.

Перечень компонентов КСО и диапазон оценок показателей представлен в табл. 3.

Проведем расчет индекса воздействия КСО на эффективность ПАО «Росгосстрах» (табл. 4).

Соотношение развития компонентов КСО в ПАО «Росгосстрах» и обратного отклика стейкхолдеров компании представлено на рис. 3.

Как известно, отечественные предприятия быстрыми темпами развивают национальную и в то же время внутреннюю модели корпоративного управления, заимствуя наиболее ценные и применимые элементы у западных аналогов. Мы предложили достаточно широкий перечень элементов, который можно отразить в корпоративном кодексе.

В заключение предлагается авторское определение КСО. Корпоративная социальная ответственность – это добровольно принятая предприятием концепция соблюдения баланса социальных интересов участников корпоративной структуры, ориентированная на регулярное улучшение качества жизнедеятельности внешней и внутренней окружающей среды, сотрудников и их семей. Внося свой вклад в каждый из согласованных компонентов, корпоративные структуры будут являться строителями новой качественной культуры социальной ответственности, в которую будут вовлечены многие сотрудники компании.

**Таблица 1****Основные характеристики зарубежных моделей корпоративной социальной ответственности****Table 1****Key characteristics of foreign models of corporate social responsibility**

Корпоративная социальная модель	Основные характеристики
Европейская	<p>Возникла и функционирует в северных странах Европейского сообщества. Модель не является универсальной линией функционирования компаний и в большинстве случаев регулируется законами, нормами и правилами того государства, в котором функционирует компания. Однако некоторые характеристики свидетельствуют о высокой социальной ответственности европейской модели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– максимальный учет природы трудовых отношений;</li> <li>– дополнительное профессиональное страхование в целях замещения заработной платы;</li> <li>– гарантированный минимальный размер пенсий;</li> <li>– трехуровневый тип социальной защиты: (государство – базовые социальные гарантии, работодатель – соцстрахование, работник – личное страхование)</li> </ul>
Британская	<p>Характерна для Австрии, Франции, Германии и Великобритании. Широкое развитие сектора независимого консалтинга в области корпоративной социальной ответственности. Заинтересованность финансового сектора в блоке социальной ответственности. Заинтересованность СМИ в освещении тем социальной ответственности. Функционирование бизнес-образования. Участие государственных органов в социальной ответственности корпоративных структур. Реализация проектов корпоративной социальной ответственности бизнеса формируется на добровольных началах. Пропаганда со стороны правительства проектов социальной и экологической ответственности. Активное развитие взаимоотношений с сотрудниками корпораций</p>
Американская	<p>Применяется в США, странах Латинской Америки, англоязычных странах Африки. Активное развитие человеческого потенциала, как в социуме в целом, так и в пределах компаний. Услуги и выплаты из корпоративных социальных фондов порождают у персонала уверенность в социальной защищенности в любых обстоятельствах. Так повышается лояльность сотрудников к работодателям. В результате происходит укрепление трудовой дисциплины, рост качества обслуживания и производимой продукции, увеличивается конкурентоспособность компании. Государственное стимулирование КСО осуществляется посредством налоговых льгот. Налогооблагаемый доход сокращается на сумму расходов на благотворительность, применяются льготы по налогу на прибыль и пр.</p>
Канадская	<p>Регион применения – Канада. Ориентация на совершенствование качества и здоровьесберегающего потенциала рабочего места. Адаптация нанимаемых сотрудников к корпоративной культуре компании. Создание стоимости и ее приумножение за счет инициатив сотрудников. Оценка общей эффективности деятельности компании базируется на оценках трудовой безопасности и состояния здоровья персонала</p>
Японская	<p>Применяется только в Японии. Обеспечение гендерного равенства. Развитие волонтерства – ответственное поведение граждан по отношению к социальным проблемам. Повышение ответственности к своей стране через волонтерские программы. Реализация экологических программ. Развитие промышленных групп на основе честного и добросовестного партнерства</p>

Источник: авторская разработка

Source: Authoring



Таблица 2

## Перспективные направления развития российской модели корпоративной социальной ответственности

Table 2

## Perspective areas of Russian CSR model development

Направление развития	Содержание
Качество и безопасность выпускаемых услуг и продукции	Не только популяризировать высокий уровень качества услуг, которые предлагает компания, но и транслировать бережное отношение к производству и труду, показывая клиенту, с какой заботой и вниманием предприятие производит и предлагает свои услуги
Создание расширенной отчетности КСО	В современных управленческих отчетах нет строгих правил о включении в отчетность того или иного элемента социальной направленности, с которым работает компания. Кроме того, нет единой методики оценки эффективности социально ответственной деятельности компаний. Контролирующему органу с участием крупного бизнеса необходимо создать расширенный перечень направлений КСО и сформировать систему оценки эффективности социально ответственной деятельности. Такой перечень может носить не обязательный, а рекомендательный для исполнения характер
Развитие индивидуальных форм филантропии	Вовлечение сотрудников в благотворительную деятельность не на командном, а на индивидуальном уровне – процесс длительный и сложный. Хорошим инструментом здесь могут являться внутренние корпоративные конкурсы
Участие в социальных проектах на местном и региональном уровнях	Предприятиям необходимо проводить внешние конкурсы, организованные совместно с органами территориальной власти, когда отличившихся сотрудников награждает не только работодатель, но и представители внешней окружающей среды
Защита трудовых интересов пожилых сотрудников	Необходимо введение определенной квоты на численность работников в возрасте свыше 55 лет, проведение дополнительной медицинской диагностики пожилых работников, обеспечение их льготными путевками в санатории. Важно защищать права пожилых сотрудников не только на внутрикорпоративном уровне, но и в рамках федерального законодательства
Спортивные занятия и соревнования	Некоторые компании уже сейчас включают в социальный пакет возможности для занятий спортом. Это повышает уровень здоровья персонала, снижает вероятность заболеваний, напрямую способствует экономии средств на оплату труда. Спортивные соревнования мотивируют сотрудников ответственно относиться к своему здоровью
Проекты КСО для сотрудников компании и членов их семей	Материальная помощь при утрате близкого родственника. Стимулирование сотрудников, сдавших нормы ГТО. Стимулирование донорского движения. Обеспечение соответствия рабочего места стандартам ISO

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3

## Расчетная таблица индекса воздействия корпоративной социальной ответственности на эффективность компании

Table 3

## Calculation table of index of corporate social responsibility impact on company efficiency

Компонент КСО	$X_i$			$Y_i$			$Y_i / X_i$	$I_{КСО}$
	Ниже среднего: от 0 до 0,35	Средний: от 0,35 до 0,65	Выше среднего: от 0,65 до 1	Ниже среднего: от 0 до 0,35	Средний: от 0,35 до 0,65	Выше среднего: от 0,65 до 1		
Взаимодействие с потребителями	Качество товаров и услуг			Уровень лояльности к бренду				
Взаимодействие с партнерами	Деловые практики компании			Лояльность партнеров к компании				
Взаимодействие с конкурентами	Добросовестность конкурентной борьбы			Добросовестность конкурентной борьбы				
Взаимодействие с персоналом	Кадровая и социальная политика			Лояльность к работодателю				
Взаимодействие со СМИ	Репутационный менеджмент			Имидж компании				
Общество (медийный аспект)	Воздействие на общественное мнение			Одобрение деятельности компании				
Общество (филантропический аспект)	Реализация глобальных социальных проектов			Одобрение деятельности компании				

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 4

Результаты расчета индекса воздействия корпоративной социальной ответственности на эффективность для ПАО «Росгосстрах»

Table 4

Results of calculating the index of corporate social responsibility impact on the efficiency of PAO Rosgosstrakh

Компонент КСО	$X_i$	$Y_i$	$Y_i/X_i$	$I_{КСО}$
Взаимодействие с потребителями	0,75	0,7	0,93333333	1,052
Взаимодействие с партнерами	0,7	0,65	0,92857143	
Взаимодействие с конкурентами	0,65	0,6	0,92307692	
Взаимодействие с персоналом	0,7	0,74	1,05714286	
Взаимодействие со СМИ	0,56	0,62	1,10714286	
Общество (медийный аспект)	0,43	0,56	1,30232558	
Общество (филантропический аспект)	0,45	0,5	1,11111111	

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1

Характеристики открытой и закрытой форм социальной ответственности

Figure 1

Characteristics of open and closed forms of social responsibility



Источник: авторская разработка

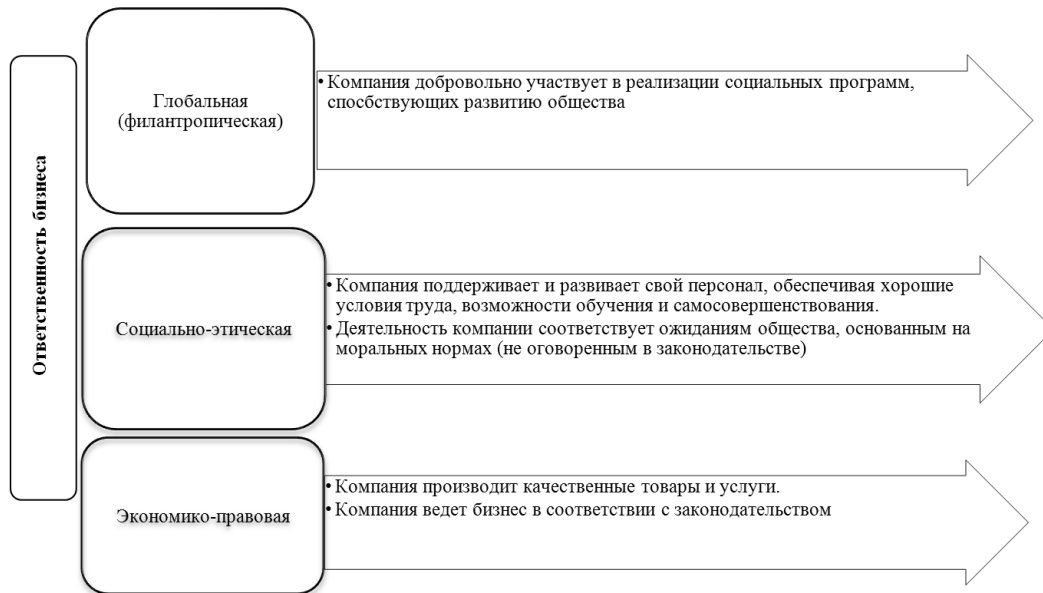
Source: Authoring

**Рисунок 2**

**Уровни ответственности бизнеса**

**Figure 2**

**Levels of corporate responsibility**



Источник: авторская разработка

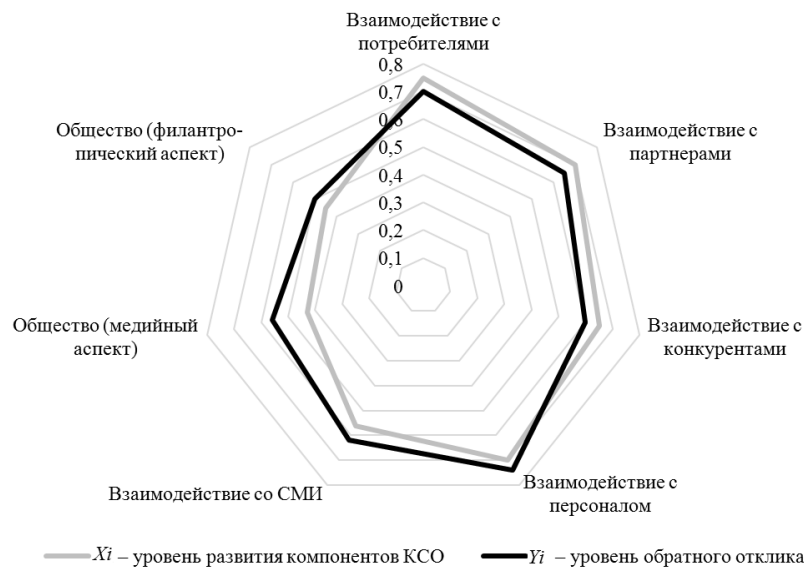
Source: Authoring

**Рисунок 3**

**Соотношение развития компонентов корпоративной социальной ответственности в ПАО «Росгосстрах» и обратного отклика стейкхолдеров компании**

**Figure 3**

**The interrelation of corporate social responsibility components development in PAO Rosgosstrakh and feedback of the company stakeholders**



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Список литературы**

1. *Воеводкин Н.Ю.* Социальная ответственность в системе корпоративного управления // *Arg Administrandi* (Искусство управления). 2011. № 4. С. 45–55.
2. *Тузов Д.В.* Социально ответственное инвестирование: реальность или иллюзия? // *Вестник Финансового университета*. 2007. № 4. С. 41–47.
3. *Пасс А.А.* Социальная ответственность кооперативного «бизнеса»: исторический опыт СССР 1950-х годов (на примере Челябинской области) // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2014. № 9. С. 102–110.
4. *Почекайло Т.Н.* Особенности среды становления российской модели корпоративного управления // *Вестник Тюменского государственного университета*. 2006. № 6. С. 290–292.
5. *Пендюхов Д.Е., Пендюхова Г.К.* Характер социально-экономических процессов // *Международный журнал экспериментального образования*. 2014. № 11-2. С. 39–40.
6. *Дробышевская Л.Н., Саломатина Е.В.* Модели корпоративного управления: мировой опыт и российская практика // *Теория и практика общественного развития*. 2011. № 5. С. 267–272.
7. *Дементьева А.Г.* Система корпоративного управления в развитых странах и России // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2008. № 3. С. 124–138.
8. *Matten D., Moon J.* Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, iss. 2, pp. 404–424.
9. *Rahim M.M.* The Impact of Corporate Social Responsibility on Corporate Governance: The Rise of Standardization of CSR Principles. In: *Corporate Social Responsibility in the Global Business World*. Springer, 2014, pp. 93–113. doi: 10.1007/978-3-642-37620-7\_5
10. *O’Riordan L., Fairbrass J.* Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*, 2008, vol. 83, iss. 4, pp. 745–758. doi: 10.1007/s10551-008-9662-y
11. *Sotorrio L.L., Fernández Sánchez J.L.* Corporate Social Responsibility of the Most Highly Reputed European and North American Firms. *Journal of Business Ethics*, 2008, vol. 82, iss. 2, pp. 379–390. doi: 10.1007/s10551-008-9901-2
12. *Симонова Л.М., Аникеева О.П., Бердина Л.А.* Модели корпоративной социальной ответственности // *Всероссийский журнал научных публикаций*. 2013. № 5. С. 28–30.
13. *Stekel R., Simons R., Simons J., Tanen N.* Making Money While Making A Difference: How to Profit with a Nonprofit Partner. High Trade Press. 1999.
14. *Welford R.* Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 Survey Results. *Journal of Corporate Citizenship*, 2005, no. 17(17), pp. 33–52.
15. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Ed. by A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel. Oxford University Press, 2009, 608 p.
16. *Артюхина Л.В.* Корпоративный кодекс – инструмент развития организационной культуры // *Социально-гуманитарные знания*. 2012. № 2. С. 290–296.

**Информация о конфликте интересов**

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**DEVELOPING THE MODELS OF RUSSIAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY:  
EVIDENCE FROM A LARGE CORPORATION****Pavel G. VORONTSOV**Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russian Federation  
VorontsovP@gmail.com**Article history:**Received 3 December 2015  
Received in revised form  
12 August 2016  
Accepted 2 November 2016  
Available online  
27 January 2017**JEL classification:** D23, G34,  
M14, O16**Keywords:** corporate structure,  
corporate entity, corporate social  
responsibility, corporate  
governance**Abstract****Importance** The article addresses the impact of corporate social responsibility (CSR) on the performance of a large corporation, its investment appeal and employee satisfaction, and touches upon a wide variety of economic, social and ethical issues.**Objectives** The purpose of the study is to find weaknesses of the Russian CSR model, identify areas of its development and give practical recommendations for further improvement of the corporate social responsibility strategy.**Methods** In the research, I employed a comparative analysis of data from open sources, segmentation of data and interpretation of findings of various economic studies.**Results** The paper presents a brief review of opinions of foreign economists, highlights principal characteristics of foreign models and their weaknesses, refines specifics of promising projects of Russian corporate social responsibility.**Conclusions** Corporate social responsibility not only improves economic added value but also acts as an indicator of ethical and responsible attitude of a corporation towards the world. The future development of CSR should be focused on internal environment, rather than the external one. The draft CSR strategy for Russia should be consistent with its national social policy.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

**References**

1. Voevodkin N.Yu. [Social responsibility within the system of corporate governance]. *Ars Administrandi (Iskusstvo upravleniya) = ARS ADMINISTRANDI*, 2011, no. 4, pp. 45–55. (In Russ.)
2. Tuzov D.V. [Socially responsible investing: A reality or illusion?]. *Vestnik Finansovogo universiteta = Bulletin of Financial University*, 2007, no. 4, pp. 41–47. (In Russ.)
3. Pass A.A. [Social responsibility of cooperative 'business': Historical experience of the USSR of the 1950s (the Chelyabinsk oblast case)]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = ChSU Bulletin*, 2014, no. 9, pp. 102–110. (In Russ.)
4. Pohekailo T.N. [Specifics of the environment of Russian corporate governance model formation]. *Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta = UT Research Journal*, 2006, no. 6, pp. 290–292. (In Russ.)
5. Pendyukhov D.E., Pendyukhova G.K. [The nature of socio-economic processes]. *Mezhdunarodnyi zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniya = International Journal of Experimental Education*, 2014, no. 11-2, pp. 39–40. (In Russ.)
6. Drobyshevskaya L.N., Salomatina E.V. [Models of corporate governance: International experience and Russian practice]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*, 2011, no. 5, pp. 267–272. (In Russ.)
7. Dement'eva A.G. [Corporate governance in developed countries and Russia]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 2008, no. 3, pp. 124–138. (In Russ.)
8. Matten D., Moon J. 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, iss. 2, pp. 404–424.
9. Rahim M.M. The Impact of Corporate Social Responsibility on Corporate Governance: The Rise of Standardization of CSR Principles. In: *Corporate Social Responsibility in the Global Business World*. Springer, 2014, pp. 93–113. doi: 10.1007/978-3-642-37620-7\_5

10. O'Riordan L., Fairbrass J. Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*, 2008, vol. 83, iss. 4, pp. 745–758. doi: 10.1007/s10551-008-9662-y
11. Sotorrío L.L., Fernández Sánchez J.L. Corporate Social Responsibility of the Most Highly Reputed European and North American Firms. *Journal of Business Ethics*, 2008, vol. 82, iss. 2, pp. 379–390. doi: 10.1007/s10551-008-9901-2
12. Simonova L.M., Anikeeva O.P., Berdina L.A. [Models of corporate social responsibility]. *Vserossiiskii zhurnal nauchnykh publikatsii = Russian Journal of Scientific Publications*, 2013, no. 5, pp. 28–30. (In Russ.)
13. Stekel R., Simons R., Simons J., Tanen N. Making Money While Making A Difference: How to Profit with a Nonprofit Partner. High Trade Press, 1999.
14. Welford R. Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 Survey Results. *Journal of Corporate Citizenship*, 2005, no. 17(17), pp. 33–52.
15. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Ed. by A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel. Oxford University Press, 2009, 608 p.
16. Artyukhina L.V. [Corporate Governance Code as a tool to develop organizational culture]. *Sotsial'no-gumanitarnye znaniya = Social and Humanitarian Knowledge*, 2012, no. 2, pp. 290–296. (In Russ.)

#### **Conflict-of-interest notification**

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.