

**Е. Кошелева**  
*канд. экон. наук*

**О. Воробьева**  
*г. Донецк*

## **СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ, ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ И ОСОБЕННОСТИ**

Общепринятого определения социальной ответственности бизнеса в международной практике не существует, однако для понимания сущности необходимо выделить основные мотивы, заставляющие компании следовать её принципам:

развитие собственного персонала позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке;  
рост производительности труда в компании;  
улучшение имиджа компании, рост репутации;  
реклама товара или услуги;  
освещение деятельности компании в СМИ;

стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе;

возможность привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных компаний выше, чем для других компаний;

сохранение социальной стабильности в обществе в целом;

налоговые льготы (если таковые предусмотрены законодательством).

В наиболее обобщенном виде, социальная ответственность бизнеса представляет собой влияние бизнеса на общество, ответственность тех, кто принимает



бизнес-решения, перед теми, на кого прямо или косвенно эти решения влияют.

Особенности становления и реализацию принципов социальной ответственности бизнеса рассматривали разные авторы, такие как Черных Е. [1], Сапрыкина М. [2], Воробей В. [3], Малиновская О. [4], Алексеева А. [5] и другие, однако вопросы, связанные с формированием модели внедрения социальной ответственности бизнеса в рамках функционирующих украинских компаний, остаются открытыми.

Целью написания данной статьи является изучения опыта украинских предприятий (компаний) с наилучшими показателями в сфере социальной политики, выявление и анализ особенностей их реализации для разработки концептуального подхода к формированию модели внедрения принципов социальной ответственности в других компаниях (на предприятиях).

Основой модели внедрения принципов социальной ответственности является уровень ответственности, который может быть [6]:

*базовым уровнем* предполагает выполнение следующих обязательств: своевременную оплату налогов, выплату заработной платы, по возможности — создание новых рабочих мест (расширение штата сотрудников); *вторым уровнем* — «Корпоративная ответственность» предполагает обеспечивать сотрудников адекватными условиями не только работы, но и жизни: повышение уровня квалификации персонала, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы;

*третьим, высшим уровнем ответственности* предполагает благотворительную деятельность.

Предложенное деление социальной ответственности на три уровня имеет некоторые неточности, связанные с определением места или выделением уровня для некоторых элементов модели социальной ответственности бизнеса. Так, экологическую социальную ответственность компании, с одной стороны, следует размещать на третьем уровне, но третий уровень предполагает добровольную инициативу, а в Украине существует целый ряд обязательных норм, закрепленных законом. Тоже касается и такого элемента модели социальной ответственности бизнеса, как защита прав потребителей.

При осуществлении анализа практик внедрения принципов социальной ответственности необходимо иметь в виду, что существует две формы ее проявления: внутренняя и внешняя [6].

*К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:* безопасность труда, стабильность заработной платы, поддержание достойного уровня заработной платы, дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников, развитие творческого потенциала работников через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации, оказание помощи в критических ситуациях.

*К внешней социальной ответственности бизнеса относят:* спонсорство и корпоративную благотворительность, содействие охране окружающей среды, взаимодействие с местным сообществом и местной властью, готовность помогать в кризисных ситуациях, ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).

Преимущества социальной ответственности для бизнеса во многом зависят от приоритетов и степени его экономического развития. Согласно матрице бизнес-возможностей СОБ, составленной SustaniAbility International, для развивающихся рынков характерны следующие сферы практической пользы СОБ [7]:

— *совершенствование экологических процессов* — рост продуктивности и доходов, экономия затрат при использовании экологически безопасного и очищающего оборудования;

— *формирование репутации компании* — повышение лояльности клиентов и ценности бренда, экономия ресурсов на решении вопросов с органами власти и контролем и налаживании партнерских связей;

— *человеческие ресурсы* — экономия ресурсов на привлечении и удержании квалифицированных специалистов;

— *доступ к новым рынкам* — стандартизация согласно международных критериев (ISO и т. д.);

— *эффективное управление рисками* — своевременный и оперативный доступ до информации из множества компетентных источников и возможность быстро реагировать на критические проблемы в регионе.

Естественно, вышеперечислены далеко не все бизнес — возможности СОБ — их гораздо больше, но в существующих в Украине экономических условиях именно эти возможности являются наиболее близкими для понимания бизнесу, главным приоритетом которого, в значительной степени, все еще является выживание.

Мировое деловое сообщество рассматривает корпоративную социальную ответственность (КСО) как концепцию гармоничного, устойчивого развития бизнеса. Такое понимание только проникает в украинскую деловую среду, однако, в тоже время, часть украинских компаний уже осознала необходимость ведения именно социально ответственного бизнеса.

Журнал «Гвардия» ежегодно публикует рейтинг «Гвардия социально ответственных компаний», который оценивает открытость и активность компаний в сфере КСО. Целью проекта является повышение значимости корпоративной социальной ответственности в среде украинского бизнеса, расширение практики ее применения и стимулирование системного подхода к КСО. Оценка открытости и активности компаний в сфере КСО производится на основании информации, предоставленной самими участниками рейтинга в опросных листах (таблица 1).

В рейтинг вошли лучшие компании Украины в сфере корпоративной социальной ответственности, которые на протяжении последних трех лет активно участвуют в проектах социального инвестирования. Методика рейтинга основана на интегральной оценке компаний по четырем основным показателям:

социальный отчет как инструмент диалога с обществом;

уровень раскрытия информации о социальном инвестировании;

управление в сфере КСО и вовлечение заинтересованных сторон (стейкхолдеров);

открытость компаний в сфере благотворительности и меценатства [9].

Таблица 1  
Рейтинг открытости и активности компаний в сфере КСО в 2009 [8]

№	Компания	Отрасль	Итоговый балл
1	Систем Капитал Менеджмент, ЗАО	Управляющие компании	93,0
2	ЗАО ДТЭК, ООО	Энергетика	86,4
2	КИЕВСТАР JSM, ЗАО	Мобильная связь	86,4
4	«NEMIROFF» холдинг	Алкогольная промышленность	82,5
	Концерн «НИКО», ОАО	Авторынок	81,6
6	«ПРИКАРПАТТЯОБЛЭНЕРГО», ОАО	Энергетика	79,9
7	Компания «XXI ВЕК»	Строительство	79,1
8	НАСК "ОРАНТА", ОАО	Страхование	78,4
9	Международный автомобильный холдинг «АТЛАНТ-М»	Авторынок	76,0
10	Группа компаний «ФОКСТРОТ», ООО	Торговые сети	74,3
11	«ВЕЛАМ», ООО	Мебельная промышленность	73,5
12	ХК «АВТОКРАЗ», ОАО	Автомобилестроение	69,8
13	Корпорация «АРТЕРИУМ»	Фармацевтика	68,6
14	Украинская мобильная связь, ЗАО	Мобильная связь	57,6
15	Банк «ФИНАНСЫ И КРЕДИТ», ООО	Банки	55,8
16	ОБОЛОНЬ, ЗАО	Пивобезалкогольная промышленность	54,5
17	Компания АМФ	Мебельная промышленность	53,9
18	СК «УНИВЕРСАЛЬНАЯ», ОАО	Страхование	53,9
19	АСТЕЛИТ, ООО	Мобильная связь	52,8
20	ХАРЬКОВОБЛЭНЕРГО, ОАО	Энергетика	50,6

Анализ социальных проявлений лидеров в сфере социальной ответственности позволит выявить основные направления и перспективы деятельности компаний с наименьшими показателями социальной ответственности, а также разработать концептуальную модель социальной ответственности бизнеса.

Деятельность компания СКМ, занявшей первое место в рейтинге «Гвардия социально ответственных компаний», сконцентрирована в шести основных сферах бизнеса: горнометаллургическом, электроэнергетическом, финансовом, а также в телекоммуникациях, медиа бизнесе и недвижимости. СКМ владеет и управляет активами в других секторах бизнеса, включая добычу глин, розничную торговлю, торговлю нефтепродуктами. Кроме этого, в состав Группы входит один футбольный клуб «Шахтер». Помимо украинских активов СКМ владеет компаниями в США, странах Европейского Союза (Италии и Великобритании) и Швейцарии, и имеет международные перспективы развития своего бизнеса, что отчасти обуславливает необходимость внедрения стандартов социальной ответственности.

В основе лидерства СКМ в сфере КСО лежит планомерная и системная работа каждого предприятия Группы по внедрению принципов и стандартов КСО во всех сферах своей деятельности. Компания первой в Украине подготовила социальный отчет в соответствии с международными стандартами GRI. В данном Отчете представлены подходы Группы к реализации приоритетных направлений корпоративной социальной ответственности, таких как: корпоративное управление, условия труда (в охрану труда только на протяжении отчетного года Группой СКМ было инвестировано около 300 млн. грн.), защита окружающей среды (сумма инвестиций в экологические программы превысила 1 млрд. грн.) сотрудничество с местными сообществами (сумма инвестиций СКМ в социальные программы превысила 100 млн. грн.) [10].

Несколько изменились приоритеты группы в сфере КСО в 2009 году, прежде всего к таким направлениям стали относиться: сохранение рабочих мест на пред-

приятиях Группы СКМ, а также — реализация программ в области охраны труда, окружающей среды и дальнейшего социально — экономического развития Украины.

В сфере управления условиями труда компания СКМ: создает сотрудникам достойные условия труда, включая уровень зарплаты. СКМ выплачивает зарплату всем своим сотрудникам в полном соответствии с законами Украины;

внедряет современные методы организации труда и развивает корпоративную культуру;

соблюдает высокие стандарты безопасности труда; обеспечивает сотрудникам равные возможности, включая оценку их вклада в успешность бизнеса;

инвестирует в человеческие ресурсы, обучает сотрудников и предоставлять им возможности развития; создает условия для того, чтобы каждый сотрудник мог в полной мере реализовать свой потенциал.

В 2007 году объем инвестиций производственных предприятий Группы СКМ в охрану труда и обеспечение промышленной безопасности составил 286,4 млн. грн.

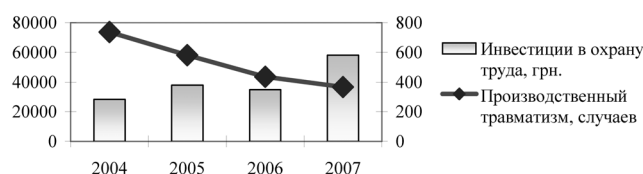


Рис. 1. Соотношение инвестиций в охрану труда и производственного травматизма на Павлоградугле в 2004–2007 гг. [11]

Уровень заработной платы — определяющий аспект трудовой деятельности сотрудников: зарплата менеджеров определяется с учетом ситуации на рынке труда, зарплата промышленно-производственного персонала устанавливается с учетом рекомендаций Генерального и отраслевых соглашений.

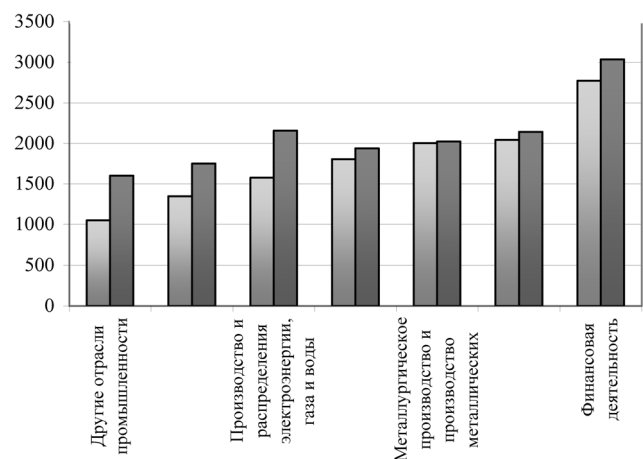


Рис. 2. Средняя заработная плата по основным бизнесам Группы в сравнении со средней заработной платой в Украине, по отраслям в 2007 г. [11]

СКМ рассматривает экологическую устойчивость как составную часть бизнес процесса и реализует разработанную и утвержденную группой политику, в основе которой лежат следующие принципы:

соблюдение всех правовых норм в сфере защиты окружающей среды и постоянное стремление к достижению показателей, которые превосходят установленные стандарты;

активная деятельность в сфере оценки, отслеживания и управления возможными рисками, которые представляют производственные циклы для окружающей среды и местных сообществ;

снижение или предупреждение возможного загрязнения путем внедрения новейших технологий и процессов в сфере охраны окружающей среды;

регулярный анализ объемов выбросов углерода и других парниковых газов (включая окислы азота и серы) в результате деятельности предприятий и действия, направленные на сокращение интенсивности выбросов.

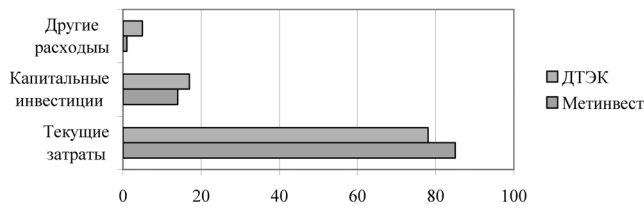


Рис. 3. Инвестиции в охрану окружающей среды предприятий промышленных холдингов Группы в 2007 [11]

Руководство компании выступило инициатором создания и развития на территории отработанных карьеров «Визирка» особой экологической зоны — ландшафтного заказника, в результате чего животный мир пополнился 103 видами, значительное количество которых занесено не только в Красную книгу области и Украины, но и в Красный список Европы (например, птица коростель). Положительной динамикой характеризуется увеличение многообразия фауны и флоры заказника, где встречаются занесенные в Красную книгу растения (ковыль, первоцвет).

В рамках экологического регулирования ОАО «Краснодонуголь», входящее в состав Группы, одним из первых в Украине (с 2004 г.) начало осуществлять программу утилизации шахтного метана, проект шахты «Суходольская-Восточная» стал наиболее успешным проектом по снижению выбросов в атмосферу.

Таблица 2

**Выбросы парниковых газов предприятиями промышленных холдингов Группы в 2007г. тонн**

	Метан	Диоксид углерода (CO <sub>2</sub> )	Закись азота (N <sub>2</sub> O)
Всего по Metinvestу	115589,207	13040691,33	55,065
Всего по DT&K	105736,716	19435587,07	312,273
Всего по промышленным холдингам Группы	221325,923	32476278,4	367,338

Только за период 2006–2008 гг. выбросы парниковых газов в атмосферу были сокращены на 80 тыс. тонн CO<sub>2</sub> экв. В следующих 2008–2012 гг. планируется достичь 300 тыс. тонн CO<sub>2</sub> экв. сокращений выбросов. В марте 2009 г. - Национальное агентство экологических инвестиций Украины утвердило первый проект совместного внедрения ОАО «Краснодонуголь», которым стал проект на шахте «Суходольская-Восточная». Данный проект, разработанный с использованием механизмов Киотского протокола, был опубликован на сайте секретариата Рамочной конвенции по изменению климата ООН (UNFCCC).

Экономический эффект от использования метана вместо твердого топлива для отопления шахты оценивают приблизительно в 3,9 млн. гривен ежегодно. Только в 2008 г. для получения тепловой энергии шахта «Суходольская-Восточная» использовала около 3,19 млн. м<sup>3</sup> метана [12].

Деятельность СКМ в сфере взаимоотношений с местными сообществами строится на принципах партнерства, т. е. СКМ не просто выделяет материальную помощь на социальные нужды города или другой территории, но и решает проблемы жителей в партнерстве с представителями местных сообществ, властей и общественных организаций.

Спонсорская деятельность СКМ направлена на поддержание акций и программ, способствующих развитию украинского общества. Основные направления спонсорской и благотворительной деятельности совпадают с программами корпоративного фонда СКМ «Развитие Украины»: современное образование, здоровье нации и культурное достояние и развитие.

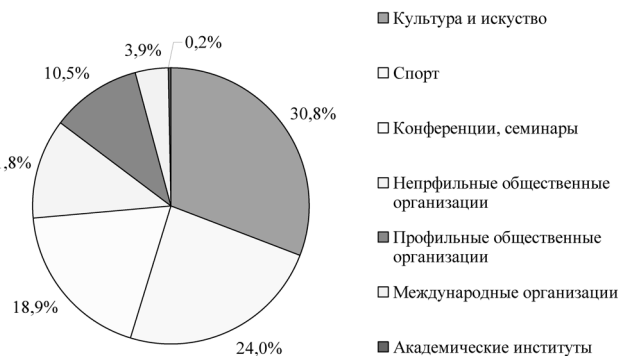


Рис. 4. Распределение спонсорских взносов основных бизнесов Группы в 2007 [11]

Таким образом, предприятия Группы СКМ связывает единая система ценностей и принципов, при этом социальная ответственность является одним из основных принципов деятельности Группы и представляет собой форму структуризации отношений между бизнесом, обществом и властью на основе взаимной выгоды и с учетом международных стандартов. Анализ деятельности СКМ вообще, и проявлений социальной ответственности в частности, позволяет согласиться с определением социальной ответственности как интеграции социальных и экологических аспектов в повседневную коммерческую деятельность предприятий и их взаимодействие с заинтересованными сторонами на добровольной основе, закрепленным в Зеленой книге Европейского Союза.

Второе место в рейтинге занимает компания «Киевстар» — один из двух (наряду с МТС) лидеров рынка мобильной связи Украины.

«Киевстар» обслуживает более 22,17 млн. абонентов, обеспечивая покрытие территории, где проживает 99 % населения Украины.

Компания предоставляет услуги GPRS на всей территории своего покрытия Украины. Роуминговые услуги «Киевстар» предоставляет в сетях 285 зарубежных операторов в 171 стране на 5 континентах мира. Своей сетью охватывает все большие и маленькие города, а так же 28 тыс. населенных пунктов, все основные национальные и региональные трассы, большинство морских и речных побережий Украины.

Корпоративная социальная ответственность является важным инструментом управления репутацией компании «Киевстар», направлением взаимодействия и партнерства. В систему КСО вовлечены все внутренние процессы бизнеса, она является неотъемлемой частью корпоративного управления компанией.

Для компании «Киевстар» социальная ответственность бизнеса — это комплексное понятие, основными составляющими которого являются ответственность по отношению к своему продукту, к государству, к сотрудникам компании, к социальным потребностям общества и экологическая ответственность.

В рамках ответственности по отношению к своему продукту была разработана корпоративная Декларация качества «Киевстар». Это официальная позиция компании, добровольное обязательство «Киевстар» перед абонентами о предоставлении телекоммуникационных услуг высочайшего качества.

По истечению 11 лет работы компании была разработана и внедрена совершенная система внутреннего контроля за качеством обслуживания, в основу которой заложены оценки качества обслуживания:

- 1) в информационно-сервисных центрах «Киевстар»;
- 2) при самостоятельном звонке клиента IVR;
- 3) по инициативе компании сразу после обслуживания в call-центре.

По результатам оценки в 2008 году средняя оценка находилась в диапазоне 4-6 баллов [13].

*Ответственность по отношению к государству* заключается в:

- своевременной и полной уплате компанией налогов;
- развитию бизнеса на основах честности, открытости и прозрачности;
- работе в соответствии с мировыми стандартами бизнес-этики;
- создании образцовой ролевой модели для других украинских компаний [14].

В 2008 году компания «Киевстар» стала самым крупным плательщиком налогов Украины. За первые восемь месяцев 2008 года компания перечислила в государственный бюджет налогов на сумму 1,7 млрд грн. Всего же за 2008 год было уплачено почти 2,4 млрд грн налогов.

*Ответственность по отношению к сотрудникам компании* включает профессиональное развитие персонала, налаженную обратную связь между сотрудниками и руководством компании, конкурентную заработную плату, социальное страхование, дополнительный социальный пакет в зависимости от квалификации сотрудника.

Система оплаты труда имеет две составляющие — постоянную (в виде зарплаты и других фиксированных выплат) и переменную (в виде ежеквартальных и годовых премий). Размер гарантированной части формируется в соответствии с тенденциями рынка, для чего «Киевстар» ежегодно принимает участие в обзорах заработной платы ведущих компаний, которые представлены в Украине. При расчетах переменной части учитываются как индивидуальные результаты работы каждого сотрудника, для этой цели ежегодно в компании проводится оценка эффективности деятельности каждого сотрудника, так и уровень достижения целей компании в целом.

В 2008 году с целью предоставления сотрудникам информации о направлениях обучения и развития в

«Киевстар», был создан учебный портал. С его помощью все сотрудники могут проходить обучение в гибком и удобном дистанционном формате.

*Ответственность по отношению к социальным потребностям общества* состоит в реализации благотворительных программ, которые проходят в рамках масштабной благотворительной инициативы «Для людей, для страны!», имеющей общенациональный охват и учитывающей региональную специфику и мнение местной общественности.

С целью формирования в обществе практического опыта этичного использования мобильной связи компания «Киевстар» разработала программу «Мобильная культура», которая была реализована по следующим направлениям: использование мобильной связи в публичных местах, мобильная культура за рулем, школах и мобильная культура для авиапассажиров.

*Экологическая ответственность* компании сфокусирована на реализации экологической программы, суть которой повышение энергоэффективности и применение энергосберегающих технологий на разных участках бизнеса компании. Так, внедрение прогрессивных технологий позволит компании снизить ежегодный выброс  $CO_2$  приблизительно на 16 %, а следовательно окажет содействие улучшению эффективности бизнеса и недопущению изменения климата на Земле.

Проведенное исследование моделей социальной ответственности бизнеса (корпоративной социальной ответственности) компаний-лидеров показало, что любая модель должна состоять из следующих элементов: системы трудовых отношений, системы защиты прав потребителей, системы защиты окружающей среды и системы развития и поддержки граждан. Отсутствие одного из элементов должно служить основой для разработки мероприятий по активизации данного направления. В ходе анализа был разработан концептуальный подход к формированию модели внедрения принципов социальной ответственности бизнеса, реализация которой должен привести к укреплению репутации и имиджа, повышению эффективности ведения бизнеса, обустройству «территории» бизнеса и повышению инвестиционной привлекательности компании (рис. 5).

Результатом реализации предложенной модели внедрения принципов социальной ответственности бизнеса в целом, и отдельных ее элементов в частности, должны находить свое отражение в разработке и реализации социальной политики в компании и составлению и оглашению социальной отчетности, т. е. результаты должны быть формализованы. К сожалению, далеко не все компании составляют такой отчет, более того наличие серьезных мероприятий в рамках социальной ответственности некоторыми компаниями не освещаются на должном уровне, что можно трактовать как упущенные возможности.

Таким образом, крупнейшие компании Украины уже осознали необходимость следования принципам КСО. Однако, в то же время, необходимость социальной ответственности бизнеса, а также возможность её влияния на финансовые результаты не до конца понимается многими украинскими компаниями.

Социальная ответственность бизнеса, в основном воспринимается как помощь нуждающимся и периодическое спонсорство. Если спонсорский проект не впи-



Рис. 5. Концептуальный подход к формированию модели внедрения принципов социальной ответственности бизнеса

сывается четко в стратегию компании и не отвечает ее ценностям, то потребитель воспримет участие компании в таком проекте как еще один способ саморекламы. А поскольку эффективность рекламы из-за ее количества постепенно снижается, затраты на спонсорский проект, не соответствующий избранным компанией направлениям работы, не будут соответствовать полученному от них эффекту. В данном случае основной ошибкой украинских компаний является то, что СОБ носит скорее разовый, чем стратегический характер.

Украинский бизнес постепенно выходит на уровень социальной ответственности. Однако необходимость СОБ для большинства украинских компаний все еще не очевидна, поскольку у них сегодня просто другие приоритеты. А чтобы донести практическую полезность СОБ до общества, да и до самого бизнеса, необходим ряд условий: наличие достойных партнеров для воплощения социально важных проектов, а также полное и адекватное освещение темы СОБ в средствах массовой информации.

## Литература

1. Черних Е. В. Особенности социальной ответственности бизнеса [Текст] / Е. В. Черных // *Економічний вісник Донбасу*, 2009. — №3 (17). — С. 11–16.
2. Сапрыкина М. На пути к социальной ответственности [Текст] / М. Сапрыкина // *Зеркало недели*. — 2008. — № 19 (698) — С. 21.
3. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? [Текст] / В. Воробей // *Києво-Могилянська Бізнес Студія*. — 2005. — № 10. — С. 18–29.
4. Маліновська О. Я. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: етапи становлення [Текст] : збірник наукових праць Національного лісотехнічного університету України. — 208. вип. 18.6. — С. 200–204.
5. Алексеева А. Мы и они: вся правда о социальной ответственности [Электронный ресурс] / А. Алексеева и др. // *Компаньон*. — 2008. — № 9. — 29.02–6.03. — Режим доступа: <http://smi.liga.net/articles/IT081113.html>. — Название с экрана.
6. Шинкаренко И. Лучше спорить, чем воевать [Электронный ресурс] / И. Шинкаренко. // *Эксперт*. — 2009. — №11 (109) — Режим доступа: <http://www.expert.ua/articles/16/0/3543/>. — Название с Экрана.
7. Социальная ответственность бизнеса по-украински [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.optima-pr.com.ua>. — Название с экрана.
8. Гвардия социально ответственных компаний [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://ragusdon.donetsk.ua>. — Название с экрана.
9. Украина: подготовка к очередному рейтингу социально ответственных компаний [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.hrc.com.ua>. — Название с экрана.
10. СКМ стала первой в рейтинге «Гвардия социально ответственных компаний» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://economics.unian.net>. — Название с экрана.
11. Отчет об устойчивом развитии СКМ — 2007 [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
12. «Систем Кэпитал Менеджмент» — направления КСО [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.scm.com.ua>. — Название с экрана.
13. Корпоративная социальная ответственность компании Киевстар — отчет за 2008 год [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
14. «Киевстар» — ответственность по отношению к государству [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://kyivstar.ua/ru/responsibility/country/>. — Название с экрана.