

**Ильина Галина Николаевна****Irina Galina Nikolaevna**

доктор социологических наук, доцент,  
 профессор кафедры социологии  
 Московского государственного института  
 международных отношений (Университета)  
 МИД России

D.Phil. in Social Science,  
 Professor, Social Science Department,  
 Moscow State Institute of  
 International Relations

## СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ В РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ ЗА РУБЕЖОМ

## SOCIALLY RESPONSIBLE ACTIVITY OF THE RUSSIAN CORPORATIONS IN REGIONS OF PRESENCE ABROAD

### Аннотация:

*В статье рассматриваются условия реализации и основные направления социально ответственной деятельности российских транснациональных компаний, включенных в международное разделение труда и присутствующих на глобальных рынках. Показано, что в основе политики корпоративной социальной ответственности дочерних зарубежных предприятий лежит стратегия обеспечения стабильных условий функционирования, предупреждения социальных и глобальных рисков. Выявлены различия в приоритетных направлениях социально ответственной деятельности российских транснациональных корпораций, расположенных в развитых странах и в развивающихся странах с переходной экономикой.*

### Ключевые слова:

*корпоративная социальная ответственность, социально ответственная деятельность, транснациональная корпорация, социальная стратегия, структура корпоративной социальной ответственности, «мягкая дипломатия».*

### Summary:

*The article reviews the implementation conditions and the main directions of socially responsible activity of the Russian multinational companies included in the international division of labor and represented on the global markets. The paper shows that the strategy of providing stable operating conditions, prevention of social and global risks is the cornerstone of the policy of the corporate social responsibility (CSR) of the affiliated foreign enterprises. The author revealed the differences in the priority directions of socially responsible activity of the Russian multinational corporations located in the developed countries and in developing countries with a transitional economy.*

### Keywords:

*corporate social responsibility, socially responsible activity, multinational corporation, social strategy, structure of corporate social responsibility, "soft diplomacy".*

Рефлексия практики становления и развития феномена корпоративной социальной ответственности (КСО) выявляет новые смыслы, мотивацию и структуру социально ориентированной деятельности транснациональных корпораций (ТНК). Традиционно понятие «корпоративная социальная ответственность» в самом широком смысле фиксирует то, что «крупный бизнес по своей природе имеет значительные социальные обременения и потому обязан участвовать в общественном развитии» [1, с. 126]. Такое достаточно широкое толкование социальной ответственности приводит к неухающим дискуссиям по поводу содержания и границ социально ориентированной деятельности бизнеса. Как отмечают многие исследователи, различия в подходах к определению и пониманию корпоративной социальной ответственности во многом обусловлены разными стратегическими целями, экономическими интересами, сложившимися национально-культурными стандартами социальной ответственности и специфическими для конкретной компании социальными и экономическими рисками. Сложность и многообразие внешнего окружения, в котором функционируют корпорации, приводят к большой вариативности реализуемых социальных проектов [2]. В то же время реальные практики свидетельствуют о начавшемся процессе регламентации и институционализации КСО как в России, так и за рубежом. Произошло формирование, а затем и закрепление новых формальных и неформальных правил, этических норм ведения социально ответственного бизнеса на основе принципов устойчивого развития.

К основным направлениям институционализации КСО можно отнести:

- принятие нормативно-правовых актов, кодексов корпоративного поведения и профессиональной этики, регулирующих вопросы ответственности компании;
- разработку и принятие международных (Global Reporting Initiative) и российских стандартов оценки и отчетности по КСО;
- формирование институциональных структур, как в России, так и за рубежом, для продвижения принципов КСО;
- подготовку, сертификацию и аккредитацию специалистов в области КСО;

- концептуализацию принципов КСО в программных документах общественных организаций, профессиональных объединений, саморегулируемых организаций и др.;
- мониторинг рейтингов (ренкингов) компаний по КСО, значимых для имиджа бизнеса, его репутации и преимуществ на рынке.

Однако институционализация политики и практик КСО не снимает значимости проблемы выбора конкретных направлений социально ориентированной деятельности для корпораций, их приоритетности. Несмотря на большое количество работ, посвященных корпоративной социальной ответственности бизнеса, и аксиоматичность некоторых теоретических подходов к пониманию данного феномена, определенные аспекты социально ориентированной деятельности бизнеса пока не обеспечены научной и методологической проработкой. Представляется, что к таким направлениям, актуальность которых не вызывает сомнений, следует отнести комплекс возможностей и ограничений для реализации политики КСО в российских компаниях, включенных в международное разделение труда и присутствующих на глобальных рынках. Прежде всего необходимо рассматривать ТНК, имеющие производственные активы за рубежом, когда предприятия российских акционеров и нередко с российским менеджментом действуют в странах со значительными отличиями в институциональной среде, с национальными подходами в законодательных требованиях и общественных предпочтениях.

Какими критериями руководствуются российские транснациональные корпорации при разработке и реализации планов в сфере КСО в регионах присутствия за рубежом? Что является основным механизмом регулирования социально ответственной деятельности дочерних зарубежных подразделений российских компаний?

В работе приведен обзор зарубежных социальных практик российских предприятий нефтегазовой, металлургической и горнодобывающей промышленности, которые входят в топ 50 рейтинга крупнейших российских компаний по версии агентства РБК [3]. Из списка были выбраны предприятия, которые имеют зарубежные дивизионы, отдельные предприятия, производственные площадки и торговые представительства. Среди них: ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», «Транснефть», ЕВРАЗ, Русал, НЛМК, НОВАТЭК, Северсталь, ПАО «ТМК». Нами были проанализированы сайты компаний и их зарубежных дивизионов, пресс-релизы компаний, публикации в российских и зарубежных СМИ.

Среди основных мотивов приобретения зарубежных активов российскими компаниями эксперты называют следующие:

- закрепление, удержание или расширение рынков сбыта,
- обеспечение доступа к ресурсам,
- страхование активов от возможных посягательств государства или конкурентов,
- желание контролировать перспективные зарубежные активы,
- стремление создать благоприятный имидж компании как глобального игрока [4].

Таким образом, российские компании стремятся организовывать бизнес за рубежом, ориентируясь как на расширение рынков сбыта, так и на приближение к ним через приобретение (поглощение) зарубежных компаний. К тому же приобретение зарубежных компаний – это еще и возможность освоить передовые зарубежные технологии. Есть уже немало примеров, когда на российских предприятиях так называемое «импортозамещение» происходит именно благодаря таким каналам доставки новых технологий. При этом необходимо отметить, что происходит имплементация не только заимствованных зарубежных технологий, но и практик современного менеджмента, организационной культуры, определенных подходов к реализации социальных проектов в российских регионах, хотя последнее дается с большим трудом, так как имеет свою национально-государственную специфику.

Являясь первопроходцами в плане освоения зарубежных рынков труда и сбыта, немногочисленные российские ТНК осваивают практики социально ответственного поведения, ориентируясь в большей степени на мировые стандарты в области КСО. Однако помимо общепринятого понимания корпоративной социальной ответственности, связанной с соблюдением необходимых экологических стандартов, снижением социальных и репутационных рисков, улучшением коммуникации с заинтересованными группами и местным сообществом, зарубежные дочерние подразделения российских ТНК должны учитывать социально-экономические, политические и социокультурные условия в регионах присутствия, характер международных отношений, сложившихся между странами. При этом от характера региона присутствия российских ТНК существенно зависит выбор приоритетов социально ответственной деятельности компании. Так, согласно данным ИМЭМО РАН, 49 % зарубежных дочерних предприятий российских ТНК расположены в Западной и Центральной Европе, 23 – СНГ, 17 – США и Канаде, 7 – Африке и 4 % – в Австралии [5, с. 6]. Высокий процент распределения зарубежных активов российских ТНК на территории бывшего СНГ объясняется эффектом близости и хорошо налаженными культурными связями.

Российскому бизнесу очень сложно «вживаться» в иностранную среду. Зачастую российские корпорации, работающие за рубежом, применяют те или иные социальные практики как способ решения проблем вхождения на новые территории и адаптации к новым социально-экономическим и социокультурным условиям. При этом проблемы, с которыми сталкиваются российские корпорации в различных регионах, могут не только иметь локальную специфику, но и отличаться от региона к региону по значимости. Это обусловлено неоднородностью институциональной среды, различием в уровне социальных гарантий, степенью влияния социальных институтов на состояние конкурентной среды.

Так, в структуре цены товара, произведенного на предприятии в Западной Европе или в США, присутствуют затраты, связанные с обязательствами социального страхования, обеспечения качества окружающей среды, внедрения новых технологий, ведения научных исследований, патентования и т. д. В экономике развивающихся стран подобные выплаты либо отсутствуют и поэтому не учитываются в стоимости товара, либо влияют на ценообразование, но в незначительной степени [6, с. 22].

На рынках развивающихся стран и стран с переходной экономикой, для которых характерно функционирование социально-экономических институтов с невысоким уровнем эффекта (в этой категории, как правило, находятся институты социальной поддержки населения, институты гражданского общества), проявление корпоративной социальной ответственности зачастую происходит в форме донорства при решении социальных проблем и различных вариантов благотворительности. Так, согласно исследованиям, проведенным Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) и Высшей школой экономики, в некоторых странах СНГ и Африки социальная ответственность российских корпораций в большей степени ориентирована на благотворительность и инвестиции в социальные сферы, которые нуждаются в поддержке и развитии. Наиболее известны проекты компаний в области образования, здравоохранения, энергетики, транспорта и социального развития. Также большинство компаний обращают внимание на развитие водоснабжения, предпринимательства и торговли, вопросы продовольственной безопасности. Лишь в немногих странах из данной группы российские предприятия реализуют проекты в области экологии, культуры и информационно-коммуникационных технологий [7, с. 9]. В данном исследовании выявлено, что в странах СНГ российские компании делают заметный вклад в развитие предпринимательства: осуществляют поддержку текущей деятельности местного бизнеса (Украина, Белоруссия, Киргизия, Абхазия), предоставляют гранты (Украина, Белоруссия, Казахстан), организуют обучение (Украина, Армения, Киргизия) [8, с. 14]. При этом в странах с развитой экономикой одними из главных направлений КСО российских ТНК являются соблюдение экологических стандартов, обеспечение безопасности труда и производственных отношений, гарантирующих социальную защищенность работников.

В качестве примера приведем особенности деятельности в сфере КСО нескольких крупных компаний. Одной из них является ЕВРАЗ, неоднократный победитель конкурсов по КСО и благотворительности в России. ЕВРАЗ – это одна из наиболее крупных транснациональных корпораций, имеющая российское происхождение. ЕВРАЗ является вертикально интегрированной металлургической и горнодобывающей компанией, а также производителем ванадия с активами в России, на Украине, в США, Канаде, Чехии, Италии и Южной Африке. Основная политика в сфере корпоративной социальной ответственности ЕВРАЗа – это позиционирование компании как ответственного налогоплательщика, надежного работодателя, который выстраивает партнерские отношения с местным сообществом. Успешность работы компании, на наш взгляд, заключается в том, что во всех регионах присутствия за рубежом социальные инвестиции компании являются строго целеориентированными и направлены на решение первоочередных проблем.

В качестве примера можно привести одно из предприятий североамериканского сегмента – EVRAZ North America – EVRAZ Rocky Mountain Steel (<http://careers.evrazna.com/>), которое в первую очередь заботится о своей репутации передового предприятия с высокими экологическими стандартами, надежного и ответственного работодателя. Так, средняя заработная плата на предприятии, расположенном в Пуэбло, на 45 % выше, чем средний доход в данном округе штата Колорадо. Большое внимание компания уделяет вопросам экологии, а также безопасности и улучшению условий труда, так как проблема повышенной аварийности и травм среди работников является крайне актуальной для металлургического производства. Поддерживая программы, направленные на развитие культуры и образования местного населения, компания в сотрудничестве с общественными и некоммерческими организациями профинансировала детскую программу грамотности Reading Sparks®. В дополнение к финансированию программы грамотности компания активно инвестирует и другие проекты по развитию детей. Выбранные компанией ЕВРАЗ направления КСО не только создают благоприятные условия для ведения хозяйственно-производственной деятельности, но и способствуют формированию положительного имиджа и укреплению репутации компании. В комплекс эффектов, которые дает ответственное поведение

бизнеса, можно включить интерес к стране его происхождения, ее культуре и традициям, что является одним из факторов, улучшающих отношения между странами.

Как уже было отмечено, пути вхождения российских корпораций в социальную среду экономически развитых стран начинаются с решения экологических, социальных и производственно-технических вопросов. Негативный информационный фон, складывающийся в США и некоторых странах Евросоюза, служит определенным препятствием для деятельности российских компаний. При этом как в ЕС, так и в США накоплен значительный опыт поддержки национального бизнеса по выходу на зарубежные рынки. Эта поддержка обеспечивается различными финансовыми льготами, созданием условий для участия компаний в международных выставках, а также посредством информационного сопровождения ведения бизнеса в зарубежных странах [9, с. 233].

К сожалению, российские дипломатические структуры не имеют опыта и, может быть, в числе их задач сопровождение и содействие продвижению российского бизнеса не имеют должного приоритета. Не всегда справляется с данной задачей и Россотрудничество – организация, которая призвана помогать бизнесу развивать международные связи. Руководство некоторых стран, особенно Восточной Европы, не очень настроено на появление российских предприятий. Бизнес вынужден сам искать дипломатические пути и налаживать отношения с местным сообществом. Такая ситуация сложилась, например, в Румынии. Как известно, в последние десятилетия между Россией и Румынией установились прохладные политические отношения, однако российское посольство в Румынии старается придать этим отношениям более конструктивный и позитивный характер. И этому в какой-то степени способствует размещение активов российских предприятий на территории Румынии.

Показательный пример – приобретение металлургического завода в Румынии компанией ТМК. Выявив слабое звено в деятельности румынского завода, а именно серьезные экологические проблемы, связанные с неудовлетворительным состоянием оборудования и очистных сооружений, руководство ПАО «ТМК» на первом этапе своей деятельности направило основные инвестиции на решение экологических проблем, что обеспечило повышение качества воздуха и питьевой воды в регионе и, как следствие, изменило отношение местного населения и органов власти к компании. А поддержка и спонсирование культурных проектов, таких как издание Румынской академией наук трудов писателя, ученого-просветителя, члена-корреспондента Берлинской академии наук, бывшего господаря Молдовы Дмитрия Кантемира к 340-летию со дня его рождения [10], создали темы для общения российского посла с местными органами власти.

Приобретая активы за рубежом, материнские компании не столько привносят опыт КСО, нарабатанный в России и странах СНГ, сколько продолжают осваивать, поддерживать и развивать сложившиеся социальные практики и традиции социально ответственного управления приобретенных бизнесов, многие из которых имеют свою историю. Это позволяет сократить сроки приживаемости российского бизнеса в конкретных социально-экономических условиях за рубежом. Компании, работающие в высокоразвитых экономических регионах, таких как Северная Америка, Западная Европа, осуществляя социальные инвестиции в решение экологических проблем, персонал и местное сообщество в соответствии с международными стандартами, дополнительно делают акцент на благотворительность и спонсорство, поддерживая местную культуру и традиции. Эти практики помогают не только решать стратегические задачи корпораций, но и развивать экономические отношения между странами, включая механизмы «мягкой дипломатии». Как уже отмечалось в некоторых исследованиях, укрепление международных отношений между странами становится одной из функций политики КСО, которую реализуют российские компании за рубежом [11, с. 165].

Интересная практика «мягкой дипломатии» представлена в компании ПАО «Лукойл». «Лукойл» имеет активы в 35 странах, где расположены его дочерние фирмы основной специализации, а также входящие в контур консолидации сервисные и финансовые компании.

Помимо социальных инвестиций, благотворительности и спонсорства, руководство компании большое внимание уделяет проблеме социального партнерства, что стало стратегическим направлением деятельности МОПО ПАО «Лукойл» в международной сфере. Для этого в компании создано международное объединение профсоюзных организаций «Лукойл» [12]. Им решаются такие задачи, как установление тесных рабочих контактов с европейскими и международными профсоюзными институтами, сотрудничество с национальными профсоюзами, членами которых являются работники зарубежных организаций компании, развитие регионального сотрудничества с организациями тех территорий, где компания имеет свои интересы, сотрудничество с зарубежными экспертами.

На основе результатов проведенного исследования были выявлены особенности в структуре социально ответственной деятельности российских компаний в регионах присутствия за рубежом. Показано, что в развитых странах социальные инвестиции в первую очередь направлены

на поддержание высоких экологических и производственно-технологических стандартов, репутации ответственного работодателя. Спонсорство и благотворительные программы являются здесь дополнительным ресурсом для установления более доверительных и партнерских отношений с местным сообществом, для формирования благоприятного имиджа не только самой компании, но и России, развития и налаживания культурных связей.

В развивающихся странах и странах с переходной экономикой в социально ответственной деятельности компаний преобладают патерналистские установки во взаимодействии с местными сообществами: ориентация на благотворительность и спонсорство, инвестирование социальных образовательных программ, поддержку национального бизнеса, в том числе в виде грантов, техническую помощь населению, организациям и органам власти (помощь в ремонте и благоустройстве учебных учреждений, оснащении медицинских учреждений и др.). Однако следует отметить, что отличия в структуре мероприятий КСО в разных регионах обусловлены в целом одной стратегией, которую можно назвать стратегией предупреждения социальных и глобальных рисков.

Таким образом, деятельность российских компаний в регионах присутствия за рубежом приобретает целенаправленный и интегрированный характер, объединяющий различные направления и формы социально ориентированной деятельности (социальные и экологические инвестиции, социальное предпринимательство, благотворительность, спонсорство и т. д.) для достижения определенной цели – устранения рисков глобальных общественных проблем и создания благоприятной среды и устойчивых отношений с партнерами для поддержания и развития бизнеса в регионах присутствия. В то же время обзор практик социально ориентированной деятельности российских ТНК за рубежом показывает наличие латентных функций, включающих механизмы «мягкой силы» в развитии международных отношений. Активные практики КСО, благотворительность, меценатство и спонсорская деятельность создают дополнительные условия для развития международного сотрудничества, сближения культур, формирования общих ценностно-нормативных ориентиров в регулировании социальных рисков.

Работающие за рубежом российские предприятия создают предпосылки для продвижения российского бизнеса и новых корпораций на иностранные рынки, демонстрируют позитивный опыт деятельности, показывают представителям других высокотехнологичных сфер возможности по эффективному освоению зарубежных активов, создавая при этом условия для конструктивных международных коммуникаций России с другими странами.

### Ссылки:

1. Галушкин С.В., Загидуллин Ж.К., Флямер М.Г. Бизнес и общество: корпоративная интеграция // Корпоративность и развитие : сборник трудов по философии корпоративного развития / под ред. О.Б. Алексеева, О.И. Генисаретского. Вып. 2. М., 2007.
2. Carroll A.B., Shabana K.M. The business case for corporate social responsibility: a review of concept, research and practice // International Journal of Management Reviews. 2010. Vol. 12, no. 1. P. 85–105. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>.
3. РБК 500. Весь бизнес России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/rbc500/> (дата обращения: 04.03.2017).
4. Кузнецов А.В., Четверикова А.С. Российские транснациональные корпорации продолжают зарубежную экспансию даже в условиях мирового кризиса [Электронный ресурс]. М., 2009. 28 с. URL: [http://viktorvoksanaev.narod.ru/EMGP-Russia-Report-2009\\_30Nov\\_Rus.pdf](http://viktorvoksanaev.narod.ru/EMGP-Russia-Report-2009_30Nov_Rus.pdf) (дата обращения: 04.03.2017).
5. Там же. С. 6.
6. Степанов К.А. Социальная ответственность – конкурентное преимущество или издержки бизнеса? К вопросу об интеграции экономики и социальной политики // Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса : материалы конференции. М., 2013. С. 14–43.
7. Вклад российского бизнеса в содействие международному развитию [Электронный ресурс]. М., 2014. 17 с. URL: <http://media.rspp.ru/document/1/e/6/e631e46aa3335ef6aa8f31b3860a0a7.pdf> (дата обращения: 04.03.2017).
8. Там же. С. 14.
9. Систематизация лучших зарубежных подходов к реализации политики «мягкой силы» / И.В. Лазутина, В.А. Нагорнов, М.Р. Рахмангулов, А.Г. Сахаров, А.В. Шелепов // Вестник международных организаций. 2014. Т. 9, № 2. С. 229–245.
10. ТМК вошла в пятерку лидеров корпоративной благотворительности в России [Электронный ресурс]. URL: <http://report2012en.tmk-group.com/reports/tmk/annual/2012/gb/Russian/5030.html> (дата обращения: 20.02.2017).
11. Пермякова Л.Г. Транснациональные корпорации и их «мягкая сила» // Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса : материалы конференции. М., 2013. С. 164–169.
12. Приоритеты развития [Электронный ресурс] / Международная ассоциация профсоюзных организаций ПАО «Лукойл». URL: <http://mopo.lukoil.ru/574/620/index.html> (дата обращения: 20.02.2017).