­­­Правительство Российской Федерации

Государственное образовательное бюджетное учреждение

высшего профессионального образования

«Национальный университет -
Высшая школа экономики»

###### Факультет: Мировой экономики и мировой политики

###### Кафедра: Международного бизнеса

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

На тему: «Применение стратегий корпоративной социальной ответственности в деятельности транснациональных компаний нефтегазовой отрасли»

Выполнил:

*Студент 4 курса Рахимов Марат Наильевич.*

Руководитель ВКР:

*Карпова Наталия Станиславовна.*

Москва, 2013 г.

Содержание:

[Введение 3](#_Toc356856205)

[1. Корпоративная социальная ответственность и ее характеристики. Стратегии КСО. Международные стандарты КСО. 6](#_Toc356856206)

[*1.1 . Понятие КСО. Цели, состав и принципы КСО.* 6](#_Toc356856207)

[*1.2. Стратегии КСО транснациональных компаний.* 11](#_Toc356856208)

[*1.3. Международные и российские стандарты КСО.* 14](#_Toc356856209)

[2. Применение стратегий КСО в деятельности транснациональных компаний нефтегазовой отрасли. 21](#_Toc356856210)

[*2.1.Применение стратегий КСО компаниями нефтегазовой отрасли (на примере компании Роснефть).* 21](#_Toc356856211)

[*2.2. Стратегические программы развития компании Роснефть.* 26](#_Toc356856212)

[*2.3. Инструменты применения стратегий корпоративной социальной ответственности (на примере компании Роснефть).* 33](#_Toc356856213)

[Заключение 37](#_Toc356856214)

# Введение

Корпоративная социальная ответственность уже давно стала неотъемлемой частью существования современных компаний. Концепция, зародившаяся в начале 20 века, прошла свой непростой путь развития, от выплаты первых компенсаций при увольнении сотрудникам, постройки школ и церквей, создания пенсионных фондов, до современной концепции устойчивого развития корпораций. Компании тратили большое количество денег и ресурсов на осуществление социальной политики, потому что понимали, что все издержки окупятся достижением высокой репутации компанией, и, как следствие, достижением высокого уровня лояльности со стороны потребителей, общества и государства.

В современных условиях компаниям приходится соответствовать самым разнообразным общественным ожиданиям, не просто осуществляя некоторое количество социально направленных проектов, но интегрируя концепцию КСО в управленческие структуры корпораций. Стратегии КСО, являющиеся по большому счету общими для всех крупных компаний, на практике могут принимать специфический характер в зависимости от сферы деятельности компаний; также они могут применяться различным образом и иметь разные уровни приоритетности для компаний, исходящих из тех или иных международных стандартов КСО.

В частности, когда речь заходить о компаниях, осуществляющих свою деятельность в нефтегазовой отрасли, их корпоративная социальная политика приобретает особый вес и значение для общества. Нефтегазовый комплекс является стратегически важным для государства любой страны, во многом от уровня его развития зависит благосостояние всех граждан. Компании, задействованные в данной отрасли настолько крупные, что любое их действие серьезно влияет на всю экономическую, политическую и социальную ситуацию в стране.

Данная исследовательская работа является логическим продолжением, дополнением и развитием идей и выводов, полученных Автором (Рахимов М.Н.) в 2012 году в курсовой работе “Стратегии корпоративной социальной ответственности в деятельности транснациональных компаний пищевой промышленности”.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что сегодня, в период сложных социально-экономических трансформаций в обществе, транснациональные компании приобретают все больший вес и значение для регионов присутствия и именно от их действий или бездействия во многом зависит то, в каком направлении будут развиваться эти регионы. Особенно многое зависит от действий корпораций, функционирующих в стратегически важных отраслях нефти и газа, значение которых для общества и государства сложно переоценить. Факт применения компаниями стратегий КСО означает не просто принятие ими норм корпоративной ответственности, но именно интеграцию таких норм и правил в управленческие структуры компаний, что требует немалого количества финансовых и иных затрат.

В основу данной работы положены труды таких авторов как А. Керолл, Г. Боуэн, М. Фридмен, Дж. Макгуир,С. Задек, Ю.Е. Благов, А.Д. Зарецкий, Ю. Бондаренко, М. И. Корсакова, С. Е. Литовченко, И.П. Денисова, Е. И. Тавер, А.В. Шевчук и некоторых других исследователей в области корпоративной социальной ответственности.

Объектом проводимого в работе исследования являются концепция и стратегии корпоративной социальной ответственности.

Предметом проводимого в работе исследования является применение стратегий корпоративной социальной ответственности транснациональными компаниями (на примере компании нефтегазовой отрасли Роснефть).

Цель исследования – выявить то, как крупные компании нефтегазового комплекса применяют стратегии КСО в своей деятельности, какие инструменты они для этого используют, чем руководствуются при принятии решений.

Для достижения поставленной цели, в работе поставлены следующие задачи:

* Проследить становление концепции КСО, отразить ее основные характеристики; дать определение транснациональной компании нефтегазовой отрасли; выявить стратегии КСО; изучить основные международные стандарты КСО – этому посвящена Глава 1.
* Раскрыть, каким образом нефтегазовые компании применяют стратегии КСО (на примере компании Роснефть); изучить основные стратегические корпоративные программы компании Роснефть в области КСО; выделить основные инструменты применения стратегий КСО компанией Роснефть– этому посвящена Глава 2.

Исследование охватывает период с 1920-х годов по настоящее время.

Информационной основой исследования послужили работы иностранных и отечественных специалистов в области КСО, передовые статьи и аналитические материалы, словари и энциклопедии, Интернет-ресурсы, а также нефинансовые отчеты и другие материалы с официального сайта компании Роснефть.

# 1. Корпоративная социальная ответственность и ее характеристики. Стратегии КСО. Международные стандарты КСО.

# *1.1 . Понятие КСО. Цели, состав и принципы КСО.*

Концепция корпоративной социальной ответственности развивалась с 1920-х годов и сегодня является весьма многосложной составляющей успешного развития компаний. Тогда, в начале двадцатого века многие американские компании заметили, что лояльность к их товарами со стороны потребителей невысока. Самые наблюдательные управляющие отметили, что осуществление неких социально направленных проектов, типа постройки школ, выплат компенсаций, материальной помощи и.т.д. существенно меняло отношение общественности к репутации компании. С тех пор прошло почти столетие и бизнес – сектор гораздо дальше продвинулся в разработке и применении концепции КСО в своей деятельности. “Существуют различные взгляды на концепцию КСО. Условно, авторов существующих подходов можно разделить на два лагеря. Во-первых, это сторонники подхода общественного благосостояния (корпоративный альтруизм), заключающегося в реализации бизнесом той политики, которая была бы желательна с позиций целей и ценностей общества.[[1]](#footnote-1) Наиболее известными представителями данной школы являются К. Девис, Дж. МакГуир и А. Керолл. В своих работах Девис определил направленность КСО как обязанность всех лиц, принимающих решения в сфере бизнеса, учитывать не только свои интересы, но также приумножать и защищать общественное богатство. Ему вторил МакГуир, утверждавший, что "корпорация имеет не только экономические и правовые обязательства, но несет и некую ответственность перед обществом, выходящую за их пределы".[[2]](#footnote-2) Особую важность носят исследования А. Керолла, который определил границы современных исследований в сфере КСО. Он видел КСО как многоуровневую ответственность, которую он представил в форме пирамиды[[3]](#footnote-3). В основе пирамиды находится экономическая ответственность компаний. Она определяется базовой функцией всех фирм – удовлетворение потребностей рынка посредством производства товаров и услуг. Получается, что любая фирма, реализующая ответственность на экономическом уровне, уже социально ответственна. Под правовой ответственностью понимается соответствие деятельности фирм правовым нормам (т.е. законопослушность фирм). Этическая ответственность требует от компаний действий, созвучных общественным ожиданиям в области моральных установлений. Филантропическая ответственность – добровольное участие компаний в реализации социальных программ.

Другой лагерь занимают сторонники подхода благосостояния бизнеса и его участников (корпоративный эгоизм), позиция которых наиболее четко выражена Нобелевским лауреатом М. Фридменом в его статье "Социальная ответственность бизнеса состоит в повышении его прибылей[[4]](#footnote-4)". Фридмен считал, что главнейшей задачей бизнеса является повышение прибылей; он подчеркивал, что общественное благосостояние должно повышаться силами неприбыльных, государственных институтов. Менеджеры, практикующие “социальную ответственность”, по сути растрачивали деньги собственников и брали на себя обязательства, лежащие за пределами их служебной компетенции.

Здесь мы вплотную подошли к определению самого понятия КСО, которое может трактоваться в качестве концепции устойчивого развития компании. Под устойчивым развитием понимается “сохранение окружающей среды и экономия природных ресурсов в единстве с социальным и экономическим благополучием в интересах настоящего и будущих поколений[[5]](#footnote-5)”. В поле деятельности компаний, проводить политику устойчивого роста означает реализовывать концепцию КСО. Итак, корпоративная социальная ответственность может определяться как отклик компании на противоречивые вызовы различных сторон общества, ориентированный на устойчивое развитие компании. Из данного определения вытекает следующее тождество: социально ответственная фирма есть устойчивая фирма, а устойчивая фирма не может не быть социально ответственной”[[6]](#footnote-6).

Сегодня, корпоративная социальная ответственность это постоянно совершенствуемый и реализуемый заинтересованными в устойчивом развитии компаниями набор программ и практик, направленных на осуществление социальной политики во всех сферах КСО. Так называемые сферы или направления КСО разделены на[[7]](#footnote-7):

* социально ответственное поведение по отношению к обществу;
* совершенствование корпоративной культуры;
* экологически безопасный менеджмент и охрана природы;
* взаимовыгодные и конструктивные отношения с персоналом, поставщиками и клиентами.

Главная цель политики КСО – повышать уровень репутации компании, путем повышения общественного благосостояния и соответствовать ряду строгих требований в области политики КСО на арене международного бизнеса. Известно, что чем крупнее компания и чем выше ее индекс транснационализации, тем большему количеству ожиданий и требований ей нужно соответствовать.

В зависимости от того, на какую сферу КСО направлены действия компании, будут различаться используемые в каждом конкретном случае стратегии и приемы. Если речь идет о взаимодействии с персоналом, то компании могут предоставлять персоналу возможность получения высшего образования и повышения квалификации, использования корпоративных автомобилей и квартир, получения бесплатной медицинской страховки. В сфере отношений с бизнес – сообществом, к которому можно отнести совокупность всех поставщиков, контрагентов и клиентов, компании следует практиковать только те практики ведения бизнеса, которые позволят выстроить доверительные и стабильные отношения с таким бизнес – окружением компании. Экологический менеджмент компании должен быть направлен на сокращение отходов производства, использование очистительного оборудования, внедрение инновационных методов производства, контроль экологической безопасности на производстве. В отношении местных сообществ компании следует выделять средства на благотворительность, поддерживать социальное строительство, поддерживать образование, спорт и медицину, участвовать в культурной жизни общества и.т.д.

Выстроить грамотную социальную политику компании весьма непросто, поэтому в каждой корпорации этим заняты специально созданные отделы.

Сбалансированная политика в области КСО помогает компании достигать устойчивого роста, вызывать доверие со стороны государства и общества, тем самым повышая уровень ее значимости в регионах присутствия и делая ее более конкурентоспособной. Так, КСО – это не просто набор практик и программ, а образ действия социально ответственной компании, направленный на достижение устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Вообще, деятельность компании по осуществлению социальной политики состоит из[[8]](#footnote-8):

* обеспечение трудовых гарантий персонала;
* выпуск товаров и услуг высокого качества;
* мониторинг безопасности и соблюдение санитарно-гигиенических норм на производстве;
* разработка специальных программ сотрудничества с контрагентами и инвесторами;
* принятие мер по минимизации загрязнения природы;
* помощь социально незащищенным слоям населения;
* субсидирование и благотворительные платежи;
* развитие регионов присутствия, повышение социально – экономических показателей стабильности;
* совместная деятельность с некоммерческими институтами и государством.

Итогами реализации социальной политики может стать:

* повышение уровня жизни персонала и жителей местных сообществ;
* упрочнение позиций компании на рынке и рост ее авторитета;
* установление взаимовыгодных и стабильных отношений с правительством;
* достижение добрых и прочных отношений с обществом, закрепление и повышение лояльности потребителей к брендам компании;
* развитие системы быстродействия и предупреждения развития рисков;
* привлечение в структуру компании наиболее мотивированных и способных работников.

Небезынтересными для анализа являются принципы КСО[[9]](#footnote-9):

* принцип один - институциональный: общество, сознательно отдающее часть общественных полномочий в руки бизнеса, ожидает от него не только осуществление экономически выгодной деятельности, но и определенных социально ответственных действий;
* принцип два - организационный: компании бизнес – сектора отвечают за итоги своей деятельности в сферах как первичного, так и вторичного взаимодействий с общественными структурами;
* принцип три - индивидуальный: любой менеджер и сотрудник индивидуален в своем моральном выборе. Каждый день им следует выбирать из множества решений именно то, которое является социально ответственным и повышает общественное благосостояние.

# *1.2. Стратегии КСО транснациональных компаний.*

Прежде чем начать рассмотрение стратегий КСО транснациональных компаний и проанализировать их применение ТНК нефтегазовой отрасли, уместно будет привести определение транснациональной компании и определение нефтегазовой отрасли.

“Транснациональная компания (ТНК)[[10]](#footnote-10) — компания, которая владеет дочерними обществами и иными подразделениями в нескольких странах. Также, определение транснациональной компании может звучать так: компания, доля в международном бизнесе которой является существенной; компания, на заграничную деятельность которой попадает 20-30 % её общего объёма и которая обладает филиалами в двух и более странах.

Страна базирования — это та страна, в которой размещена штаб-квартира ТНК.

Принимающие страны — это такие страны, в которых находится собственность ТНК.

Критерии определения ТНК[[11]](#footnote-11):

В соответствии с методологией ЮНКТАД, к ТНК могут быть отнесены те международные компании, показатели деятельности которых соответствуют нижеследующим 2 критериям: 1) наличие материнской компании и дочерних компаний за рубежом не менее чем в 2 странах мира. 2) контроль активов заграничных подразделений – доля акционерного капитала в дочернем предприятии, которое принадлежит материнской компании в другой стране, составляет 10% (в некоторых странах, например в Великобритании, данное значение выше).

Для определения глубины транснационализации компаний разработан специальный индекс транснационализации. Он включает в себя соотношение зарубежных активов к общим активам компании, объема продаж товаров и услуг филиалами компании в других странах к общему объему реализованных товаров и услуг компанией, количества сотрудников за рубежом к общему штату работников компании.

Сегодня доля ТНК в мировой торговле превышает 60%. ТНК имеют очень сильное политическое влияние, лоббируя свою деятельность и оказывая значительное воздействие на регионы”[[12]](#footnote-12).

Нефтегазовую отрасль можно определить как совокупность двух видов добывающей промышленности: нефтяной[[13]](#footnote-13) и газовой[[14]](#footnote-14). Данный отраслевой комплекс занимается добычей, транспортировкой и переработкой нефти, нефтепродуктов и газа. Нефтегазовая отрасль входит в состав топливной промышленности.

Таким образом, транснациональные компании нефтегазовой отрасли это такие компании, роль которых в международном бизнесе является ощутимой и значимой, и которые имеют заграничные подразделения, на деятельность которых приходится свыше десяти процентов от общего объема производства компании; такие компании функционируют в сфере добычи, транспортировки и переработки нефти и газа.

Для обеспечения устойчивого роста и развития компании, особенно крупной ТНК в столь многосложной и стратегически важной отрасли как нефтегазовая отрасль, необходимо наличие определенных стратегий КСО, которые позволят комплексно решать проблемы реализации социальной политики по всем сферам КСО[[15]](#footnote-15):

* Обеспечение и защита социально - трудовых прав персонала;
* Поддержка санитарных и иных норм труда;
* Выплата работникам конкурентоспособной заработной платы;
* Надлежащее качество произведенных товаров и услуг;
* Приоритетность интересов потребителей;
* Достижение надежных, партнерских отношений с контрагентами и потребителями;
* Постоянный учет интересов акционеров в деятельности компании;
* Проведение природоохранного мониторинга;
* Сведению к минимуму показателей загрязнения окружающей среды;
* Разумное расходование природных ресурсов;
* Обеспечение благополучия местного сообщества;
* Защита общественных интересов;
* Одинаково ответственное поведение по отношению ко всему бизнес - окружению;
* Внимательное отношение и уважение обычаев, традиций и культурных особенностей общества;
* Постоянный контроль соответствия закону в своей деятельности;
* Учет и применение международных стандартов КСО;
* Прозрачность (транспарентность) деятельности компании;
* Соответствие нормам делового этикета и культуре ведения бизнеса;

Все вышеперечисленные стратегии можно распределить по следующим направлениям: взаимодействие с персоналом; отношения с бизнес-окружением; ответственность перед обществом; экологический менеджмент; корпоративная этика и управление. Под бизнес-окружением понимается деловое окружение компании, состоящее из клиентов, поставщиков, инвесторов и акционеров. Компании, желающие достичь полноценного и многостороннего развития, учитывают и развивают все эти направления в своей деятельности, тем самым постоянно принося пользу государству и обществу.

# *1.3. Международные и российские стандарты КСО.*

Как мы уже знаем, понятие КСО предполагает исполнение бизнес-сектором обязательств перед обществом в соответствии с законом. Более того, КСО – это добровольные расходы компаний на социальную политику, причем данные расходы превышают установленные налоговым, трудовым и иным законодательством уровни обязательных расходов на эти нужды. В соответствии со стратегической стадией организационного обучения[[16]](#footnote-16), компании учитывают социально значимые проблемы в своих управленческих стратегиях и начинают расходовать большее количество финансов на социальные проекты для того, чтобы получить преимущества корпорации – первопроходца и увеличить экономическую эффективность в долгосрочной перспективе. Это совпадает с консолидационной стадией развития общественных ожиданий[[17]](#footnote-17), когда появляются новые стандарты КСО, соблюдение которых бизнесом носит добровольный характер.

Данные стандарты призваны регулировать деятельность компаний в сфере КСО, их используют для унификации нефинансовой отчетности компаний и для оценки реального вклада компаний в экологическую, социальную и иные сферы жизнедеятельности общества[[18]](#footnote-18).   Уместно будет привести определение стандартизации – установление единообразных обязательных норм, правил, характеристик и образцов для продуктов, материалов, услуг или процессов.[[19]](#footnote-19)

Нефинансовой отчетностью компаний является их социальная отчетность перед обществом. Основным механизмом институционализации практик КСО на корпоративном уровне, при­нятым как американскими, так и европейскими компаниями, выступают кодексы социальной от­ветственности, которые являются корпоративными документами, разрабатываемыми компаниями на добровольных началах. Содержание кодексов КСО составляют принципы корпоративной этики, определение которых является прерогативой менеджмента компании. Как правило, в состав подоб­ных документов включаются разделы о качестве продукции, принципах взаимодействия с потреби­телями и конкурентами, добровольные обязательства компании в отношении работников и местно­го сообщества.

Корпоративный социальный отчет[[20]](#footnote-20) - это документ, открытый для всех заинтересованных лиц и включающий основные достижения компании в реализации стратегических планов социального развития. Корпоративный социальный отчет дает возможность публичным компаниям представить в сплоченном виде информацию о проведенной ими социальной политике и продемонстрировать бизнес - окружению факт того, что компания нацелена не только на получение высокой прибыли.

Компании сегодня уделяют социальной отчетности много внимания, несмотря на то, что ведение социальной отчетности основывается преимущественно на добровольных началах. Здесь мы вплотную подошли к тому, чтобы рассмотреть некоторые международные стандарты КСО. Международные стандарты КСО гарантируют, что деятельность компании действительно является социально ответственной. Отчетность в соответствии со стандартами является важной частью применения стратегий КСО. Для начала изучим общепринятые международные стандарты[[21]](#footnote-21), а затем уделим внимание российским стандартам КСО.

Международный стандарт социальной ответственности SA 8000[[22]](#footnote-22) (Социальная ответственность 8000) позволяет оценить социальные элементы управленческих систем. Документальной основой стандарта являются принципы международных конвенций МОТ (Международная организация труда), а также Всемирная декларация прав человека и Конвенция ООН по правам ребенка.

Главной направленностью данного стандарта является повышения уровня жизни работников и условий труда. Основанный на схожих со стандартами ISO 14001(Управление охраной окружающей среды) и ISO 9000 (Управление качеством) подходами , SA 8000 отличается используемыми показателями оценки. Стандарт предназначен для применения в индустриальных и развивающихся странах как для предприятий, так и для общественных институтов. Стандартом устанавливаются критерии для оценки показателей принудительного и детского труда, техники безопасности на рабочих местах, свободы создания профессиональных объединений, длительности рабочего времени, компенсационных выплат и.т.д.

Другой стандарт, разработанный организацией Global Reporting Initiative Organization, называется стандарт GRI[[23]](#footnote-23). Концепция устойчивого развития является основой данного стандарта. В соответствии с требованиями GRI, социальный отчет должен содержать результаты экологической, экономической и социальной политик компании (так называемый триединый итог). Главным плюсом GRI является тот факт, что стандарт позволяет компании, которая только начинает реализовывать устойчивую политику, использовать только общие рекомендации документа, и делать это поэтапно. То есть GRI подходит как компаниям, достигшим устойчивого развития, так и молодым компаниям. Также данный стандарт позволяет компаниям отчитываться только по одной или нескольким сферам своей деятельности, лишь постепенно переходя на большее количество областей. Трудностью работы с данным стандартом является необходимость публикации или презентации готового отчета; недостаточно только написать его.

Стандарт АА 1000[[24]](#footnote-24), известный как стандарт верификации отчетов, был создан Институтом социальной и этической отчетности в 1999 году. Отличительной особенностью стандарта является диалог и взаимодействие всех заинтересованных сторон (т.е стейкхолдеров), таких как клиенты, инвесторы, поставщики, персонал и.т.д. с компанией, которая при анализе своей деятельности обязательно учитывает полученные данные. AA 1000 разработан на основе опыта подготовки и создания социальных отчетов множеством компаний во всем мире. В соответствии с требованиями стандарта, процесс социальной отчетности состоит из планирования, сбора и анализа информации, подготовки отчета и, наконец, проведения аудита сторонней организацией.

В области экологического менеджмента известна серия международных стандартов ISO 14000[[25]](#footnote-25). Состоящий из нескольких стандартов, ISO 14000 призван для помощи компаниям в минимизации отрицательного влияния на окружающую среду. В одних стандартах акцент сделан на системы экологического менеджмента, в других внимание уделяется иным аспектам экологии, таким как выброс парниковых газов, оценка экологической эффективности, обмен информацией и.т.д.

Одним из самых новых стандартов КСО является стандарт ISO 26000: 2010[[26]](#footnote-26), принятый в октябре 2010 года. Данный стандарт носит название – Руководство по социальной ответственности. Стандарт был разработан с участием экспертов-представителей из девяноста стран. Эксперты представляли следующие группы стейкхолдеров: государство, промышленность, потребители, трудящиеся, неправительственные институты, исследовательские организации и компании, оказывающие услуги в области КСО.

Для достижения баланса между развитыми и развивающимися странами были созданы специальные условия, основанные на согласии между странами и основными категориями стейкхолдеров. Данный стандарт является руководством по принципам КСО, проблематике КСО, способам внедрения КСО в управленческие стратегии компаний, практикам КСО и.т.д. Стандарт предназначен для того, чтобы оказывать помощь как крупным, так и небольшим компаниям. Важно отметить, что ISO 26000 не предназначен для сертификации, а является добровольно используемым стандартом.

Для определения уровня социальной ответственности, организации следует проанализировать следующие элементы своей деятельности: управление в организации, человеческие права, трудовые практики, экологическая ситуация, деловые практики, взаимодействие с потребителями, влияние на местные сообщества. Применяя стандарт ISO 26000, каждая компания может значительно повысить свой уровень социальной ответственности.

 Из стандартов, разработанных в РФ, интерес представляет стандарт ТПП РФ “Социальная отчетность предприятий и организаций, зарегистрированных в РФ”[[27]](#footnote-27). Стандарт разработан с учетом основных положений стандарта AA 1000. Он не вступает в противоречие с Социальной хартией российского бизнеса и рассматривает наиболее актуальные в РФ социальные проблемы, такие как финансирование социальных нужд, помощь детям-сиротам, справедливая оплата труда и.т.д. Однако данный стандарт не охватывает в полной мере все элементы КСО, более того, речь ведется об отчетности, а не об ответственности, получается, стандарту придается несколько иной спектр приложения.

Наиболее передовой разработкой в области стандартизации является стандарт IC CSR-08260008000[[28]](#footnote-28), принятый в 2011 году Всероссийской организацией качества. Разработка данного стандарта была осуществлена почти сразу после выхода стандарта ISO 26000.

По информации из официального источника, данный стандарт состоит из 8 модулей[[29]](#footnote-29), касающихся деятельности компании в сфере КСО:

* 1. Модуль А. Социальные права персонала
	2. Модуль Б. Социальные гарантии персонала
	3. Модуль В. Качество продукции, услуг и работ
	4. Модуль Г. Удовлетворение интересов потребителей
	5. Модуль Д. Охрана окружающей среды
	6. Модуль Е. Экономное расходование ресурсов
	7. Модуль Ж. Поддержка местного сообщества
	8. Модуль И. Менеджмент социальной ответственности

Отметим, что модули “А” и “Ж” стандарта CSR 2011 удовлетворяют стандарту SA 8000. Этот стандарт дает возможность любой, даже самой малой компании, самостоятельно или посредством сертификации дать оценку своему соответствию принципам КСО. Сертификация осуществляется в системе сертификации деятельности компаний в сфере КСО “ИНТЕРСОЦСЕРТ”.

Постоянное развитие системы международных стандартов в области КСО говорит о явных тенденциях к формализации политики КСО, таким образом, придавая социальной политике компаний уже больше не добровольный, а обязательный в соответствии с требованиями закона и общества характер.

Итак, мы рассмотрели основные стандарты в сфере КСО. В зависимости от ситуации, компании будет выбирать тот или иной стандарт отчетности. Составление нефинансовых отчетов в соответствии со стандартами – непростая задача для компаний, однако каждый год все большее количество организаций предоставляют социальные отчеты, таким образом, доказывая свое участие в осуществлении социальной политики. Стандарты позволяют компаниям правильно оценить и скоординировать свои действия в области КСО, именно поэтому крупные ТНК и малые компании, применяя стратегии КСО, исходят из требований международных стандартов. Многие положения стандартов, особенно в социальной и экологических сферах, совпадают с законодательными требованиями в этих областях, однако значительная часть положений стандартов отражает именно добровольное участие компаний в осуществлении социальной политики, что не может не благоприятствовать уровню их репутации в обществе.

Итак, мы уже успели проследить становление концепции КСО в обществе, определить ее основные характеристики, дать определение транснациональной компании нефтегазовой отрасли, выработать стратегии корпоративной социальной ответственности и рассмотреть международные стандарты КСО, благодаря которым компании успешно структурируют свою деятельность и предоставляют общественности итоги своей активности в нефинансовой сфере в виде консолидированных, прозрачных и общедоступных отчетов. То, что в середине двадцатого века считалось лишь способом повышения лояльности со стороны потребителей, сегодня является важнейшей составляющей стратегической политики любой успешно функционирующей компании, желающей обеспечить свою конкурентоспособность в долгосрочном периоде. Теперь мы можем перейти к рассмотрению главного вопроса данной работы: каким образом ТНК (на примере компании нефтегазовой отрасли Роснефть) применяют стратегии КСО в своей деятельности, в чем это выражается и какие инструменты они для этого используют.

## 2. Применение стратегий КСО в деятельности транснациональных компаний нефтегазовой отрасли.

# *2.1.Применение стратегий КСО компаниями нефтегазовой отрасли (на примере компании Роснефть).*

Рассмотрев стратегии КСО, мы условно классифицировали их по следующим группам: взаимодействие с персоналом; отношения с бизнес-окружением; ответственность перед обществом; экологический менеджмент; корпоративная этика и управление. Данная классификация подобна тем, что крупные нефтегазовые ТНК используют при составлении социальных отчетов.

Главным фактором, определяющим то, каким именно стратегиям отдается приоритет и как именно такие стратегии применяются, являются стратегические цели компании. Чем крупнее компания, тем более обширны ее цели, а в случае с нефтегазовой отраслью речь идет, безусловно, о крупных ТНК, следовательно они стараются уделить вниманию всему спектру стратегий КСО. Вообще, ТНК нефтегазовой отрасли представляют особый интерес для изучения именно потому, что их роль и вес в странах базирования является огромным: успешная деятельность ведет к процветанию регионов, созданию новых рабочих мест, развитию инноваций, но любая, даже малейшая оплошность, может привести к серьезным экологическим и социальным последствиям. Потому и стратегии, и процесс их применения в нефтегазовых ТНК носит специфический характер.

Для раскрытия процесса применения данных стратегий необходимо рассмотреть пример нефтегазовой компании, являющейся лидером в своей отрасли и поэтому – образчиком в области КСО. Именно такой компанией является компания ОАО “НК ”Роснефть”[[30]](#footnote-30).

Компания лидирует в российской нефтяной отрасли и является одной из крупнейших компаний в нефтегазовой отрасли в мире. Роснефть занимается разведкой, добычей нефти и газа, производством нефтепродуктов и продуктов нефтехимии, сбытом продукции. Является стратегическим предприятиям России. Деятельность Роснефти охватывает все нефте и газоносные области страны, компания ведет проекты в Венесуэле, Казахстане, Алжире и ОАЭ. Недавно Роснефть приобрела компанию ТНК- BP. Главное конкурентное преимущество компании – качество и размер ресурсной базы. Роснефть успешно реализует стратегию потоянного роста добычи, благодаря использованию передовых технологий. В 2010 году компания добыла почти 120 млн.т. нефти. С 2004 года добыча нефти выросла почти в шесть раз. Также Роснефть наращивает розничную сеть сбыта, которая на данный момент насчитывает 1800 АЗС.

В своей деятельности Роснефть следует международным стандартам социальной ответственности и корпоративного управления. Компания стремится следовать политике высокой социальной ответственности. Стандарт нефинансовой отчетности – GRI. Компания также опирается на разработанные Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) базовые индикаторы результативности, благодаря которым обеспечивается сопоставимость информации в российской практике социальной (нефинансовой) отчетности.

Прежде всего, необходимо указать принципы, которыми компания руководствуется при применении стратегий КСО[[31]](#footnote-31):

* Соблюдение закона и иных обязательств, принятых компанией;
* Соблюдение прав человека;
* Ведение деятельности с учетом принципов устойчивого развития;
* Учет интересов заинтересованных сторон;
* Учет специфики регионов;
* Прозрачность информации;
* Оценка результативности и ее улучшение;

Теперь рассмотрим то, как применяются в каждой из выделенных нами ранее областей стратегии КСО[[32]](#footnote-32).

В области взаимодействия с персоналом компания:

1. Создает систему объективного оценивания результатов труда работников и, по итогам оценивания, устанавливает соразмерный уровень вознаграждения. В соответствии с уровнем знаний, опыта и сложности выполняемых работ устанавливает справедливый уровень заработной платы;
2. Проводит исследования региональных рынков труда для обеспечения конкурентоспособного уровня зарплаты во всех дочерних обществах;
3. Проводит программы повышения квалификации персонала, программы обучения персонала в собственных или партнерских учебных центрах, программы дополнительного образования, программы обучения для кадрового резерва;
4. Взаимодействует с профсоюзами и учитывает их рекомендации, проводит коллективные обсуждения по вопросам предоставления социальных льгот, отдыха и оздоровления персонала, минимизирует риск социальных конфликтов;
5. Реализует корпоративные жилищные программы и программы пенсионного обеспечения; осуществляет здравоохранительные проекты, поддерживает спорт и здоровый образ жизни персонала;
6. Создает безопасные условия труда, соблюдает санитарно-гигиенические нормы труда, строит базы и новые объекты в соответствии со стандартами компании;
7. Проводит мероприятия по укреплению репутации компании среди персонала;
8. Поддерживает и развивает систему обратной связи между персоналом и работниками;

В области отношений с бизнес-окружением компания:

1. Учитывает мнение акционеров посредством собраний акционеров, а также посредством деятельности Совета директоров;
2. Информирует инвесторов и акционеров с помощью публичных отчетов, проведения тематических презентаций, предоставления для акционеров доступа к корпоративной информации;
3. Использует открытую систему выбора контрагентов, проводя тендеры и отдавая предпочтение российским контрагентам;
4. Создает благоприятные условия для долгосрочного сотрудничества с контрагентами;
5. Взаимодействует с контрагентами, ориентируясь на принципы открытости и честной конкуренции;
6. Контролирует процесс производства и качество продукции на каждом этапе, вводит систему управления качеством в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001;
7. Постоянно повышает уровень обслуживания и качество услуг, создает новые розничные сети;

В области ответственности перед обществом компания:

1. Отслеживает изменения в законодательстве с тем, чтобы соответствовать в своей деятельности текущему законодательству;
2. Принимает участи в обсуждении проектов, касающихся регулирования нефтяной отрасли, разработка которых осуществляется органами исполнительной власти РФ;
3. Осуществляет спонсорскую и благотворительную деятельность;
4. Развивает и поддерживает инфраструктуру регионов присутствия;
5. Организует систему довузовой подготовки молодых специалистов;
6. Сотрудничает с высшими учебными заведениями, подготавливая базу для создания кадрового резерва компании;
7. Организует стажировки для студентов в компании;
8. Проводит совместные исследовательские программы, как локального, так и международного уровня;
9. Поддерживает и развивает спортивные и оздоровительные мероприятия в регионах присутствия;
10. Выстраивает отношения с коренными малочисленными народами Севера (в данном регионе присутствия) на основе доверия и уважения;
11. Исполняет в рамках принятых соглашений обязательства перед коренными малочисленными народами Севера;

В области экологического менеджмента компания:

1. Внедряет инновационные ресурсосберегающие технологии;
2. Осуществляет природоохранный надзор;
3. Реализует программу по наращиванию уровня использования попутного нефтяного газа;
4. Повышает надежность трубопроводов;
5. Строит новые очистные сооружения и поддерживает работоспособное состояние постов ликвидации аварийных разливов нефти;
6. Создает и поддерживает в компании результативную интегрированную систему управления (ИСУ) в сфере ПБОТОС (промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды, включая вопросы пожарной, противофонтанной, морской безопасности, предупреждения и реагирования при чрезвычайных ситуациях).
7. Соблюдает законодательство в области ПБОТОС;
8. Проводит регулярные тренинги персонала в области ПБОТОС для персонала;
9. Повышает надежность оборудования;

В области корпоративной этики и управления компания:

1. Развивает и поддерживает единую систему коммуникаций;
2. Внедряет систему управления рисками;
3. Формирует культуру управления рисками в компании;
4. Создает систему управления знаниями;
5. Внедряет систему технологического обучения в компании;
6. Запускает систему управления качеством в научном комплексе;
7. Привлекает специалистов мирового уровня к научной деятельности в компании;
8. Соблюдает Кодекс деловой этики;
9. Соблюдает Кодекс корпоративного поведения;
10. Соблюдает Политику корпоративного управления;
11. Совершенствует систему корпоративного управления;

Таким образом, можно видеть, как компания Роснефть применяет те или иные стратегии КСО в своей деятельности, направленной на поддержку и развитие устойчивого роста[[33]](#footnote-33).

# *2.2. Стратегические программы развития компании Роснефть.*

Компания Роснефть, как признанный лидер нефтегазовой отрасли, разрабатывает свои собственные программы в области устойчивого развития, таким образом, решая ряд сложных корпоративных вопросов самостоятельно, без привлечения сторонних организаций. Особый интерес для изучения представляют политика компании в области противодействия вовлечению в коррупционную деятельность и молодежная политика компании.

Прежде всего рассмотрим политику компании в области противодействия вовлечению в коррупционную деятельность[[34]](#footnote-34).

Главными целями данной политики является недопущение развития коррупции в компании, а также выработка особого понимания недопустимости актов коррупции у сотрудников компании. Для достижения поставленных целей компания определила для себя и задачи данной политики, главными из которых являются информирование сотрудников об антикоррупционном законодательстве и принятых в компании положений о противодействии коррупции, а также создание условий для мгновенного информирования о фактах нарушения политики и обязательного соблюдения всеми сотрудниками требований по борьбе с коррупцией.

Стоит отметить, что Роснефть в своей корпоративной политике стремится привить всем начальникам и персоналу высокий уровень личной ответственности за свои действия, что хорошо прослеживается в данной политике: начальник отвечает не только за свое поведение в области коррупции, но и за действия своих подчиненных.

Компания приняла данную политику как нормативный документ постоянного действия. Ответственность за внесения изменений в политику несет Служба Безопасности компании Роснефть. Процесс контроля за исполнением и составом данной политики является одним из инструментов применения стратегий КСО, которые будут рассмотрены нами далее.

Текст документа базируется на требованиях РФ в области антикоррупционного законодательства, а также на законах тех стран, в которых Роснефть ведет свою деятельность, и в частности, в Великобритании. Тот факт, что стратегии компании, в том числе и в области КСО, применяются на основании и с помощью законодательных и иных нормативных актов, является еще одним инструментов применения стратегий КСО.

Вообще данная политика явно может быть отнесена к внутрикорпоративным стратегиями в области КСО; она прежде всего направлена на недопущения актов коррупции именно внутри компании, то есть среди сотрудников и начальства; для обществ, связанных с компанией, но не являющихся ее составной частью, политика носит лишь рекомендательный характер.

В реализации данной политики стратегического развития, компания старается придерживаться определенных принципов:

1. коррупция неприемлема в любых, даже завуалированных формах;
2. наказание за акты коррупции неизбежно и необходимо;
3. соблюдение законодательства в данной политике
4. постоянный мониторинг рисков
5. тщательная проверка благонадежности кандидатов при трудоустройстве
6. информирование и обучение персонала в области антикоррупционной деятельности
7. контроль за корректным осуществлением политики

Политика определяет основные направления риска возникновения коррупции в компании. К ним относятся:

1. Расходы на деловое гостеприимство и деловые подарки. Такие расходы оправданы только в случае, если это является необходимой частью ведения бизнеса, а не попыткой воздействия и манипуляции.
2. Благотворительность. Компания не оказывает спонсирование и или финансовую помощь с целью оказания влияния на решения ответственных лиц о расширении деятельности компании.
3. Участие в политике. Работники компании в свободное от работы время могут принимать участие в политической жизни общества, но непосредственно компания не принимает участие в политических акциях целью манипуляции или воздействия на решения ответственных лиц.
4. Отношения с контрагентами, платежи через посредников. Компания воздерживается от участия в совместных проектах, которые могут нарушать условия данной политики, а также тщательно оценивает потенциальных контрагентов и партнеров, перед тем как заключить с ними контракт.
5. Отношения с государственными представителями и представителями общественных институтов. Компания не осуществляет какие-либо расходы или передачу финансовых средств таким представителям в целях получения коммерческой и прочей выгоды.
6. Ведение финансового учета. Компания в своей деятельности строго соблюдает правила ведения бухгалтерской отчетности. Искажение бухгалтерских данных не допускается.
7. Внутренний мониторинг и аудит. Компания постоянно отслеживает систему контроля, в частности системы учета, и контролирует соответствие требованиям закона в действиях сотрудников компании.

Таким образом, политика компании в области противодействия вовлечению в коррупционную деятельность состоит из ряда стратегий, направленных на борьбу с коррупцией, и является важной составной частью внутрикорпоративной политики в области КСО, так как только компания, деятельность которой свободна от коррупции, может иметь высокий уровень репутации в обществе.

Теперь рассмотрим молодежную политику[[35]](#footnote-35) компании Роснефть.

Компания отличается наличием собственной, особой системой непрерывного обучения, причем речь идет даже не о повышении квалификации работников, а о целостной системе образования “Школа- Вуз - Предприятие”.

Одной из главных стратегических целей компании является привлечение перспективной молодежи, которая в состоянии составить как и кадровый резерв компании, так и принять непосредственное участие в управлении подразделениями компании.

Учитывая специфическое направление работы в нефтегазовой отрасли, руководство компании приняло решение готовить специалистов прямо со школьной скамьи, создав в 35 городах России 68 “Роснефть-классов”, в которых обучаются 1728 школьников[[36]](#footnote-36). Учеба в таких классах предполагает изучение учащимися особенностей нефтегазовой отрасли; позволяет им получить представление о профессии нефтяника, понять, какой профессией они хотели бы овладеть в будущем. Почти все выпускники таких классов в последствии поступают в высшие учебные заведения, связанные именно с отраслями нефти и газа. Еще одной целью создания таких классов является прививание учащимся мотивации работать после окончания университета именно в компании Роснефть.

Роснефть постоянно открывает свои новые классы в регионах присутствия, это является частью их стратегии по развитию регионов. В данных классах, помимо изучения специальных предметов, проводятся деловые игры и семинары, главным из которых является семинар “Лестница к успеху” - учебный проект, позволяющий ученикам приобрести навыки работы в команде, развить личные качества. Также постоянно проводятся лекции, которые читают действующие специалисты компании. В классах Роснефти учащихся постоянно вовлекают в спортивные мероприятия, научные и творческие проекты, всячески поощряя инициативу учеников в этих областях.

Следующим этапом в системе непрерывного обучения является Вуз – место, где уже студенты получают все основные и необходимые знания для дальнейшей работы на предприятиях нефтегазовой отрасли.

Компания Роснефть давно взаимодействует со многими ведущими вузами России, оказывая им разную помощь: оснащает кафедры оборудованием, развивает учебные программы, организует стажировки и практику на своих предприятиях. Вузы в свою очередь выпускают высокообразованных специалистов и участвуют в кадровом развитии компании. Тем студентам, которые хотят в дальнейшем работать в компании Роснефть и демонстрируют отличные результаты в учебе, дается возможность пройти стажировку в компании. В 2011 году, по результатам успешного прохождения практики, в Роснефть трудоустроились 465 выпускников вузов[[37]](#footnote-37).

За прошедшие пять лет число вузов, ставших партнерами компании, увеличилось почти в два раза. Постоянно проводящиеся внутри университетов конкурсы студенческих проектов, дни карьеры и дни Роснефти также оказывают позитивное влияние на учебный процесс.

Особый интерес представляет студенческий фестиваль “Будущее Роснефти”, который является главным корпоративным студенческим мероприятием. Во время фестиваля студенты имеют возможность получить информацию о будущей карьере в компании, познакомиться ее представителями, присутствовать на мастер-классах. Также созданы условия для личностного роста студентов, ведь во время деловых игр они развивали жизненно необходимые качества, типа лидерства, коммуникабельности, мультизадачности и.т.д.

Отдельно стоит отметить широкий спектр деловых игр, которые проводит компания, в частности игру “Роснефть завтра”, во время которой студенты решают нестандартные задачи в области инноваций на производстве, а представители компании оценивают их работу и выбирают наиболее инициативных студентов, которым предлагают пройти стажировку в компании.

Очень важным считается проведение дней информирования и общения со студентами об их будущей профессии. В такие дни, дни Роснефти в вузах, представители компаний приезжают и читают лекции о труде нефтяников, отвечают на вопросы, презентуют программы новых разработок, информируют о вакантных местах и.т.д. Компания всячески поощряет успешную учебу и активную социальную позицию, назначая самым выдающимся студентам корпоративную стипендию. В 2011 году обладателями стипендий стали около 366 студентов разных вузов[[38]](#footnote-38).

Третьим и заключительным этапом программы непрерывного обучения является Предприятие. Это самый непростой и ответственный из всех этапов, ведь от того, кто именно будет причастен к ведению дел в компании сегодня, зависит ее имидж и успешность завтра.

Работа с молодыми специалистами является важнейшей частью внутрикорпоративной политики компании. Существует множество различных программ, направленных на поддержку и развитие молодых сотрудников в компании; такие программы помогают выпускникам вузов быстрее адаптироваться на рабочих местах и развить их профессиональные навыки и задатки. Все это, наряду с социальными гарантиями и перспективами непрерывного карьерного роста позволяют молодому специалисту чувствовать себя уверенно, а значит, работать особенно эффективно.

Всего в управленческом аппарате Роснефти работает 2637 молодых специалистов[[39]](#footnote-39). Для того чтобы направить энергию молодого выпускника в нужное русло, к нему приставляют наставника, человека, уже давно работающего на предприятии. Наставник помогает молодому специалисту во всех рабочих вопросах, адаптации на новом месте и развитии новых навыков. Сами наставники непрерывно обучаются, в частности, они принимают участи в конференции “Диалог поколений” в Москве, во время которой они обмениваются опытом, демонстрируют друг другу подходы и методы обучения, закрепляют собственные знания и умения.

Другим, не менее эффективным инструментом поддержки молодого специалиста, является совет молодых специалистов, состоящих из людей, работающих на предприятии недавно, но уже имеющих опыт работы. Процесс работы в совете выгоден всем: те, кто помогает вновь прибывшим работникам на предприятие и сами учатся, получают полезные навыки и умения. Совет молодых специалистов также является и важным источником новых амбициозных проектов по развитию компании. Например, недавно был разработан и сейчас претворяется в жизнь проект по созданию единого портала для общения всех сотрудников Роснефти – чтобы они могли общаться и оказывать помощь друг другу.

Мы уже упоминали ранее, что компания часто проводит деловые игры. Но есть одна особенная игра, которая выявляет наиболее устремленных, способных и передовых кандидатов непосредственно внутри компании. Такие работники затем совершенствуются в специально разработанной для них тренинг- программе.

Роснефть уделяет большое значение научным разработкам и идеям, поэтому каждый год проводит научно-технические конференции, общее число участников которой составило 1278 человек[[40]](#footnote-40). В таких конференциях принимают участия не только молодые специалисты, но и студенты вузов. Победители получают не только дипломы, денежные призы и грамоты, но и возможность внедрить наиболее успешные проекты непосредственно в ежедневную деятельность компании.

Таким образом, молодежная политика компании является ее собственной, особой концепцией корпоративного развития, которая в свою очередь состоит из множества стратегий, большинство из которых касаются именно корпоративной социальной ответственности (в данном случае - в отношении персонала и общества).

На протяжении данной главы мы не раз убеждались в том, что компания Роснефть успешно реализует множество стратегий КСО, однако инструменты применения таких стратегий до сих пор остались нами не выявленными. Между тем, раскрытие данного вопроса важно для целостного понимания процесса применения стратегий КСО компаниями нефтегазовой отрасли. Итак, рассмотрим инструменты применения стратегий КСО компанией Роснефть.

# *2.3. Инструменты применения стратегий корпоративной социальной ответственности (на примере компании Роснефть).*

Прежде всего, необходимо определить само понятие инструмента применения стратегий КСО. Это то, с помощью и посредством чего компании могут инициировать процесс применения стратегий[[41]](#footnote-41). Чаще всего к таким инструментам относятся: внутренние уставы корпоративного поведения компании, организующие порядок взаимодействия персонала, администрации и иных органов управления; кодексы деловой этики, регулирующие взаимоотношения с персоналом, бизнес-окружением и обществом; специальные органы контроля, аудита и управления в компании, которые контролируют и организуют процесс применения стратегий КСО; нормативные акты компании, устанавливающие границы и требования, особенно в трудовой и экологической сферах.

Роснефть в своей внутренней политике управления руководствуется Кодексом корпоративного поведения компании[[42]](#footnote-42), который как раз и является инструментом внутреннего применения стратегий в компании. Данный документ четко отображает всю структуру управления в компании, разграничивая функции каждого органа и определяя полномочия и обязанности того или иного корпоративного органа, - ведь только четкая структура управления и организации может быть реально действующим и эффективным инструментом.

В соответствии с кодексом[[43]](#footnote-43), компания состоит из совета директоров, общего собрания акционеров, исполнительных органов общества, корпоративного секретаря общества и органов контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества. Устав определяет принципы управления и области действия тех или иных органов компании, тем самым разделяя процесс применения стратегий КСО на разные составные части, позволяя грамотно распределить обязательства и облегчить вес ответственности в осуществлении социальной политики. Органы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества состоят из комитета совета директоров по аудиту, ревизионной комиссии и контрольно-ревизионного управления компании. В сфере КСО назначены иные органы контроля, которые будут рассмотрены нами далее.

Инструментом применения стратегий КСО во внутренней и внешней политике компании Роснефть является Кодекс деловой этики компании[[44]](#footnote-44), который устанавливает единые критерии добросовестного поведения для сотрудников, развивает корпоративную культуру на базе моральных, этических и профессиональных стандартов, выявляет возможные деловые риски и предлагает меры по их предотвращению. Кодекс выявляет некие стандарты делового поведения по направлениям взаимодействия компании с ее дочерними обществами, отношений сотрудников меду собой и с внешними сторонами, связей компании с заинтересованными сторонами. Документ расценивается в качестве инструмента применения как внутренних, так и внешних стратегий КСО, но приоритет в данном случае занимает внешнее применение стратегий, так как кодекс определяет то, как должны быть выстроены отношения с заинтересованными сторонами; то есть выстраивает некое звено между применением стратегий и тем, на что они направлены в каждом конкретном случае.

Органами исполнения, контроля и аудита в компании Роснефть, следящими за применением внутри и внешнекорпоративных стратегий КСО[[45]](#footnote-45), являются совет директоров компании, президент компании, совет по деловой этике и сотрудники, ответственные за управление делами в сфере бизнес - этики. У данных органов множество функций, основными их которых у совета директоров является утверждение и изменение новых положений и правил делового поведения; у президента компании – организация процесса реализации стратегий в сфере бизнес – этики; у совета по деловой этике – совещательная и организационная функция и выработка положений, носящих рекомендательный характер; у сотрудников, ответственных за управление делами в сфере бизнес – этики,- обработка и передача информации о нарушениях кодекса деловой этики в компании. Безусловно, в компании есть и другие органы управления и аудита, которые отвечают только за экологический контроль или безопасность на производстве и.т.д. Совокупная деятельность всех вышеперечисленных органов является важным инструментом применения стратегий КСО в компании Роснефть, так как без управления и контроля существование любых кодексов, документов и актов не имеет большого смысла, а процесс применения стратегий не возможен в принципе.

Компания Роснефть, являясь лидером нефтегазовой отрасли России, разработала и имеет целый ряд внутренних корпоративных нормативов и актов, которые также, в свою очередь, являются инструментами применения стратегий КСО. Каждый документ регулирует процесс применения в своей области, будь то охрана окружающей среды, создание достойных условий труда, разработка и внедрение инноваций, соблюдение антикоррупционной политики и.т.д. Главным условием разработки и принятия любого корпоративного документа является соответствие такого документа существующему в стране законодательству.

Итак, мы изучили то, как лидер нефтегазовой отрасли России – компания Роснефть, применяет на практике стратегии корпоративной социальной ответственности. Затем мы детально проанализировали главные корпоративные стратегические программы развития компании и выделили инструменты применения стратегий КСО, тем самым завершив изучение ее деятельности в области социально ответственной политики и создав для себя ясную картину того, чем является по-настоящему успешная и ответственная компания нефтегазовой отрасли.

Важно помнить о том, что компании нефтегазовой отрасли отличаются от любых других крупных ТНК тем, что их роль и влияние имеют очень крупное значение в жизни общества. Применение стратегий КСО такими компаниями отличается своей спецификой, что и было продемонстрировано на примере компании Роснефть. Для того чтобы постоянно развивать столь крупную компанию нужны специальные стратегические программы развития, а успешность применения стратегий КСО напрямую зависит от многообразия и эффективности используемых инструментов. Здесь уместно будет привести основные показатели в области устойчивого развития компании Роснефть в период с 2008 по 2010 год[[46]](#footnote-46). И теперь мы можем перейти к подведению итогов работы.

# Заключение

Подробно рассмотрев и проанализировав концепцию корпоративной социальной ответственности, мы смогли убедиться, что это не просто набор неких стратегий, программ и правил ведения бизнеса, а важный и необходимый элемент в становлении, осуществлении и развитии стратегии устойчивого развития компании.

Концепция КСО эволюционировала с начала двадцатого века и сегодня находится на той стадии, когда общество и бизнес – сектор стремятся к унификации деятельности в области КСО: подтверждением этому становится наличие целого ряда международных стандартов в области КСО, которые призваны систематизировать подходы к оценке вклада компании в политику КСО и вырабатывать адекватную систему нефинансовой отчетности. Развиваясь, общество и компании проходят определенные стадии развития общественных ожиданий и организационного обучения, постепенно подбираясь к самой последней и наиболее высокоорганизованной и ответственной стадии в области социального строительства, при которой все изначально добровольные акции в области КСО становятся общепринятыми практиками ведения бизнеса, а некоторые из них даже закрепляются на законодательном уровне. Можно утверждать, что современное общество практически достигло этой стадии и активно развивается в сфере КСО, стараясь пойти дальше официальных требований и установлений в этой области.

Компания, желающая обеспечить свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе, реализует социально ответственную политику по всем направлениям КСО. Однако недостаточно осуществлять лишь ряд операций по каждому из направлений; для того чтобы действительно эффективно реализовать социальную политику и получать преимущества компании – лидера в сфере КСО, нужно разрабатывать и применять целый набор стратегий КСО.

Такие стратегии различаются в зависимости от того, в какой области компания осуществляет свою деятельность. Чем крупнее компания, тем шире и многообразнее набор ее стратегий. Сегодня, наиболее крупные компании в мире – ТНК, имеют особый вес и звучание, как на социальной, так и на экономической арене мирового сообщества. От того, насколько успешна компания и насколько она учитывает интересы заинтересованных сторон в своей деятельности, зависит благосостояние и развитие общества и регионов.

Именно поэтому компании, работающие в нефтегазовой отрасли экономики, несут на себе по-настоящему серьезное бремя ответственности: в столь стратегически важной отрасли любая оплошность может привести к самым разрушительным последствиям.

Выбранная нами для исследования компания Роснефть является лидером нефтегазовой отрасли России и крупнейшей нефтегазовой ТНК в мире. Опираясь на корпоративные принципы в области КСО, Роснефть успешно применяет стратегии КСО по направлениям взаимодействия с персоналом, отношений с бизнес-окружением, ответственности перед обществом, экологического менеджмента, корпоративной этики и управления. Проследив процесс применения стратегий, мы смогли убедиться в том, что Роснефть действительно является социально ответственной компанией с полноценными корпоративными программами развития в области КСО и самодостаточным инструментарием применения стратегий КСО.

Наиболее важными корпоративными программами развития в области КСО являются изученные нами молодежная политика компании и политика компании в области противодействия вовлечению в коррупционную деятельность. Подробный анализ данных политик явился иллюстрацией того, какой должна быть действительно ответственная нефтегазовая ТНК и довершил портрет компании Роснефть.

Исследование было завершено изучением инструментов применения стратегий КСО в компании Роснефть, без наличия которых все разработанные стратегии и программы компании так и остались бы нереализованными.

Таким образом, все задачи исследования были выполнены, а цель – достигнута.

В дальнейшем Автор работы планирует довершить исследование концепции КСО, начатое им в 2012 году, рассмотрев систему compliance в деятельности ТНК и изучив выявленные общественностью нарушения в сфере корпоративной социальной ответственности.

1. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman // N.Y. Harper & Row. 1953; [↑](#footnote-ref-1)
2. McGuire J. W. Business and Society // N. Y. Hill. 1963; [↑](#footnote-ref-2)
3. См. приложение №1; [↑](#footnote-ref-3)
4. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits // New York Times Magazine (September 13). 1970; [↑](#footnote-ref-4)
5. А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика // Москва. КСЭИ. 2012; [↑](#footnote-ref-5)
6. Фрагмент курсовой работы М.Н. Рахимова. “Стратегии КСО в деятельности ТНК пищевой промышленности”, с. 5-6. Москва. 2012 год. [↑](#footnote-ref-6)
7. М.В. Киварина . Корпоративная социальная ответственность // Экономический журнал. Т. 23. № 3. 2011. с 116-121; [↑](#footnote-ref-7)
8. А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика // Москва. КСЭИ. 2012; [↑](#footnote-ref-8)
9. Ю.Е. Благов. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. №3. 2004. с 17-34; [↑](#footnote-ref-9)
10. Словари и энциклопедии на Академике// <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/10826>; [↑](#footnote-ref-10)
11. Последние бизнес - новости для вас и вашего бизнеса. InsideBusiness – самые последние новости бизнеса // <http://www.insidebusiness.ru/biznes/ekonomika/transnacionalnaya-kompaniya-tnk.html>; [↑](#footnote-ref-11)
12. Фрагмент курсовой работы М.Н. Рахимова. “Стратегии КСО в деятельности ТНК пищевой промышленности”, с. 27-28. Москва. 2012 год; [↑](#footnote-ref-12)
13. Словари и энциклопедии на Академике// <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_geo/194/%D0%9D%D0%95%D0%A4%D0%A2%D0%AF%D0%9D%D0%90%D0%AF>; [↑](#footnote-ref-13)
14. Словари и энциклопедии на Академике// <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_geo/76/%D0%93%D0%90%D0%97%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%AF> [↑](#footnote-ref-14)
15. И.П. Денисова, Л.Р. Клиновенко. Социальная политика: Учебник. Ростов н/Д. Феникс. 2007; [↑](#footnote-ref-15)
16. Zadek, Simon. The Logic of Collaborative Governance: Corporate Responsibility, Accountability, and the Social Contract // Cambridge. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 17. 2006; [↑](#footnote-ref-16)
17. Там же; [↑](#footnote-ref-17)
18. #  Е. И. Тавер. Стандарты и социальная ответственность бизнеса. «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления» №5-2010. 17.05.10;

 [↑](#footnote-ref-18)
19. Словари и энциклопедии на Академике // <http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_economic_law/15083/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%9D%D0%94%D0%90%D0%A0%D0%A2%D0%98%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%AF>; [↑](#footnote-ref-19)
20. Е.А.Иванова, А.Р. Акопян, С.Е. Литовченко, «Корпоративный социальный отчет: как

правильно рассказать о вкладе Вашей компании в развитие общества. Практическое

руководство», Москва, Ассоциация менеджеров, 2004; [↑](#footnote-ref-20)
21. см. Приложение № 2; [↑](#footnote-ref-21)
22. Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров. Корпоративная социальная ответственность. Москва. Дашков и Ко. 2007; [↑](#footnote-ref-22)
23. Документы по глобальному договору на русском языке// <http://www.unglobalcompact.org/Languages/russian>; [↑](#footnote-ref-23)
24. С.А.Цей. Корпоративная социальная ответственность – путь к устойчивому развитию // Новые технологии. 2010. № 2. С. 127-132; [↑](#footnote-ref-24)
25. ИСО - Международная организация по стандартизации. Разработчик и издатель международных стандартов // <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/management-standards/iso14000.htm>; [↑](#footnote-ref-25)
26. Л.С.Киселева. Стандартизация КСО: российские и международные реалии в области устойчивого развития. Журнал Стандарты и качество. 01.03.12 // <http://ria-stk.ru/stq/adetail.php?ID=60780>; [↑](#footnote-ref-26)
27. Торгово-промышленная палата Российской Федерации. Нормативные документы // <http://www.tpprf.ru/ru/about/documents/>; [↑](#footnote-ref-27)
28. Официальный сайт ВОК. Стандарты по КСО // <http://www.ksovok.com/standarts.php>; [↑](#footnote-ref-28)
29. Международный Стандарт IC CSR-08260008000 «Social responsibility. Requirement»

«Социальная ответственность. Требования» // http://www.ksovok.com/doc/ic\_csr\_08260008000\_ru.doc; [↑](#footnote-ref-29)
30. Официальный сайт Роснефть. О компании // <http://www.rosneft.ru/about/>; [↑](#footnote-ref-30)
31. Политика компании Роснефть в области устойчивого развития // <http://www.rosneft.ru/attach/0/02/68/development_policy.pdf>; [↑](#footnote-ref-31)
32. Там же; [↑](#footnote-ref-32)
33. Отчет Роснефти в области устойчивого развития. Общая информация о компании, стр.15 // <http://www.rosneft.ru/attach/0/02/68/RN_SR_2011_WEB.pdf>; [↑](#footnote-ref-33)
34. Политика компании Роснефть в области противодействия коррупционной деятельности // <http://www.rosneft.ru/attach/0/02/03/politica_27082012.pdf>; [↑](#footnote-ref-34)
35. Роснефть. Энергия молодых – энергия будущего // <http://www.rosneft.ru/attach/0/02/68/young_specialist.pdf>; [↑](#footnote-ref-35)
36. Там же, страница 12; [↑](#footnote-ref-36)
37. Роснефть. Энергия молодых – энергия будущего. Страница 37 // <http://www.rosneft.ru/attach/0/02/68/young_specialist.pdf>; [↑](#footnote-ref-37)
38. Роснефть. Энергия молодых – энергия будущего. Страница 49 // <http://www.rosneft.ru/attach/0/02/68/young_specialist.pdf>; [↑](#footnote-ref-38)
39. Роснефть. Энергия молодых – энергия будущего. Страница 59 // <http://www.rosneft.ru/attach/0/02/68/young_specialist.pdf>; [↑](#footnote-ref-39)
40. Роснефть. Энергия молодых – энергия будущего. Страница 68// <http://www.rosneft.ru/attach/0/02/68/young_specialist.pdf>; [↑](#footnote-ref-40)
41. Гизатуллин А.В. Корпоративное управление, социальная ответственность и финансовая эффективность компании. Российский журнал менеджмента, Том 5, № 1, 2007. С. 35–66; [↑](#footnote-ref-41)
42. Кодекс корпоративного поведения ОАО Роснефть // <http://www.rosneft.ru/attach/0/57/72/corporate_code.pdf>; [↑](#footnote-ref-42)
43. Кодекс корпоративного поведения ОАО Роснефть. Страница 2 // <http://www.rosneft.ru/attach/0/57/72/corporate_code.pdf>; [↑](#footnote-ref-43)
44. Кодекс деловой этики компании Роснефть // <http://www.rosneft.ru/attach/0/02/76/Kodeks_rus.pdf>; [↑](#footnote-ref-44)
45. Кодекс деловой этики компании Роснефть. Страница 16 // <http://www.rosneft.ru/attach/0/02/76/Kodeks_rus.pdf>; [↑](#footnote-ref-45)
46. См. Приложение №3; [↑](#footnote-ref-46)