

# Интеграция КСО в корпоративное управление

А.Е.Костин  
Исполнительный директор  
«КСО – Русский Центр»,  
К.Э.Н.

Презентация -  
Конференция ВЭБ -  
Декабрь 2012

Алексей Костин - КСО - Русский  
Центр

# Интеграция КСО в корпоративное управление

## Системное развернутое определение КСО:

**КСО** – это система этических норм и ценностей компании, а также последовательных экономических, экологических и социальных мероприятий, реализуемых на основе постоянного взаимодействия с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) и направленных на снижение нефинансовых рисков, долгосрочное улучшение имиджа и деловой репутации компании, рост капитализации и конкурентоспособности, обеспечивающих прибыльность и устойчивое развитие предприятия.

# Интеграция КСО в корпоративное управление

Для правильного восприятия дальнейшего изложения, заметим, что наш системный подход, базирующийся на международных стандартах GRI, ISO 26 000, AA 1000 и др., означает, что КСО и устойчивое развитие - это «две стороны одной медали». Цели КСО и устойчивого развития на уровне компаний в большинстве своем совпадают, а принципы управления – одинаковы.

# Интеграция КСО в корпоративное управление

Уже на протяжении последних 7 - 10 лет при рассмотрении вопросов внедрения КСО активно используется аббревиатура ESG:

E – Environment

S – Social

G – Governance – Корпоративное управление

Т.е. подход к КСО/УР с позиций «триединого итога – Triple Bottom Line» напрямую дополняется аспектом корпоративного управления

# Интеграция КСО в корпоративное управление

## Основные факторы воздействия на развитие КСО/УР в России:

- Международная конкуренция, включающая и нефинансовые факторы
- Воздействие федеральной, региональной и муниципальной власти на бизнес в регионах его присутствия
- **Качество и эффективность корпоративного управления**

# Интеграция КСО в корпоративное управление

Четыре направления осуществления и использования мероприятий и показателей КСО:

- как отчетность, социальная или по устойчивому развитию
- как содержание ПР-коммуникаций
- как инструмент межсекторного социального партнерства
- как составная часть корпоративного управления и системы управления нефинансовыми рисками

# Интеграция КСО в корпоративное управление

Для большинства руководителей российского бизнеса психологические вложения в КСО – это вынужденные **«затраты»**, а в качестве КУ – **«объективная необходимость»**, поскольку это напрямую связано с инвестиционной привлекательностью бизнеса и критериями его оценки со стороны инвестиционного сообщества, фондового рынка и банков.

Поэтому правильная и научно обоснованная интеграция КСО в систему КУ, решает задачи и повышения качества КУ, и одновременно – мотивации топ – менеджмента по развитию системы КСО/УР в компании.

# Интеграция КСО в корпоративное управление

Роберт Кларк, декан Гарвардской юридической школы, выделяет четыре основные признаки корпорации:

- **Ограниченная ответственность** инвесторов (все владельцы несут ответственность по обязательствам корпорации только в размере вложенного ими капитала)
- **Право свободной трансформации своего участия** (продажи своей доли или акций) исключительно на основе собственного решения
- **Юридическая самостоятельность** (инвестор-акционер и корпорация юридически независимы и владеют разной собственностью, корпорация продолжает существовать независимо от выбывающих собственников)
- **Централизованный менеджмент**: власть акционеров передана Совету директоров (стратегические вопросы развития) и менеджменту (оперативной управление)

Robert C. Clark. Corporate Law. Boston: Little, Brown & Co, 1986.



## Интеграция КСО в корпоративное управление

**Корпорация** - форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность участников, самостоятельный юридический статус и сосредоточение функций управления в руках профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму. **Т.о. признакам корпораций у нас в России отвечают все ОАО, ООО и ЗАО, т.е. большинство форм организации российского бизнеса.**

## Интеграция КСО в корпоративное управление

**Корпоративное управление** – это система и процесс взаимоотношений, а также совокупность принципов, правил и процедур взаимодействия между **собственниками** (акционерами) компании, ее **советом директоров**, ее **менеджментом** и другими заинтересованными сторонами внутри и во внешнем окружении предприятия.

## Интеграция КСО в корпоративное управление

Принципиальным является то, что на рубеже XX-XXI веков **КУ окончательно трансформировалось в управление компанией как открытой системой**, постоянно подверженной внешнему воздействию. Все стороны КУ, в первую очередь СД и менеджмент, вынуждены находить адекватные ответы и постоянно учитывать интересы всех стейкхолдеров, особенно в социально-политической, экологической и научно-технической областях.

# Интеграция КСО в корпоративное управление

## Иерархия инструментария КСО в КУ:

- Миссия и ценности, Кодекс корпоративной этики
- Стратегия компании. Цели устойчивого развития (экономические, экологические и социальные)
- Концепция управления НФР и взаимодействия со стейкхолдерами
- Мероприятия по КСО и устойчивому развитию
- Социальная (по устойчивому развитию) отчетность
- Коммуникации (ПР, Интернет и интранет, межсекторное партнерство)

Презентация -  
Конференция ВЭБ -  
Декабрь 2012

Алексей Костин - КСО - Русский  
Центр

## Интеграция КСО в корпоративное управление

### Полномочия и функции трех сторон КУ по интеграции принципов и технологий КСО:

**Собственники** – принимают принципиальные решения о развитии социально ответственного бизнеса, отчетливо осознавая все его плюсы и минусы (в основном затратные). Периодически, по мере необходимости, могут участвовать в ПР-мероприятиях на эту тему, поддерживая и укрепляя имидж своей компании.

## Интеграция КСО в корпоративное управление

### Полномочия и функции трех сторон КУ по интеграции принципов и технологий КСО:

**Совет директоров** – утверждает стратегию компании, включающую цели, приоритеты, показатели и крупнейшие мероприятия в области КСО. Контролирует деятельность менеджмента в этой области, а также утверждает формат и используемый стандарт социальной (по устойчивому развитию) отчетности. Зачастую в «продвинутых» компаниях создает комитет СД по КСО или по устойчивому развитию, который возглавляется одним из директоров компании. Председатель СД регулярно принимает участие в престижных национальных и международных мероприятиях по КСО и устойчивому развитию.

## Интеграция КСО в корпоративное управление

### Полномочия и функции трех сторон КУ по интеграции принципов и технологий КСО:

**Менеджмент** – осуществляет стратегии и тактики КСО, обеспечивает достижение и реализацию поставленных социально-экологических и этических целей и показателей КСО (устойчивого развития), внедряет технологии КСО и управления НФР, разрабатывает и готовит социальную (по устойчивому развитию) отчетность, организует ПР-коммуникации в этой области

## Интеграция КСО в корпоративное управление

В мире происходит объективное возрастание роли КСО и управления НФР в КУ. Нашло это отражение и в последнем поколении отчетности GRI – G3.

Стандартные элементы отчетности в области устойчивого развития в соответствии с G3 состоят теперь из 5-ти блоков:

1. Стратегия и анализ
2. Характеристика организации
3. Параметры отчета
4. **Корпоративное управление, обязательства и взаимодействие с заинтересованными сторонами**
5. Сведения о подходах в области менеджмента и показатели результативности



# Интеграция КСО в корпоративное управление

## Утверждение:

Нефинансовые риски (политические, социальные, экологические, законодательные и т.д.) в России выше, чем в развитых странах мира. Поэтому КСО и управление НФР в РФ играют более значительную роль в силу неразвитости российского рынка, а также слабого законодательного и практического обеспечения справедливой конкуренции

## Вывод:

В этой связи для обеспечения корпоративной устойчивости все стороны КУ должны уделять большее внимание внедрению принципов и инструментария КСО и управления НФР в практику КУ, включая введение в СД исполнительных, а лучше независимых директоров по данным направлениям, созданию комитетов СД по КСО (УНФР, корпоративной устойчивости), а также внедрению социальной (по устойчивому развитию) отчетности