

В.В. Кулибанова, Э.П. Литвинова

ПРИОРИТИЗАЦИЯ S-ФАКТОРА ПРИ ВНЕДРЕНИИ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В КОМПАНИЯХ

Валерия Вадимовна Кулибанова – главный научный сотрудник ИПРЭ РАН, профессор кафедры «Прикладная экономика», Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина), доктор экономических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; **e-mail: valerykul@mail.ru.**

Элина Петровна Литвинова – аспирант кафедры Международного бизнеса, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург; **e-mail: elina_litvinova@mail.ru.**

***Аннотация.** В условиях нестабильности значительную роль приобретает социальное направление проектов в области ESG, поскольку ответственное отношение к персоналу, клиентам, местным сообществам и другим заинтересованным сторонам способствует улучшению деловой репутации, что в дальнейшем сказывается на инвестиционной привлекательности компаний. В данном исследовании нами была сформулирована модель реализации социальных проектов с выделением ключевых элементов, а также был проведен анализ нефинансовой отчетности крупных российских компаний с целью подтверждения теоретической модели. В модели нами были выделены 2 направления, по которым компания проводит социальную политику, – работа с персоналом и работа с внешними субъектами, а также отдельно отмечен элемент корпоративной культуры.*

***Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность; ESG-повестка; социальный фактор; корпоративная культура; репутация.*

V.V. Kulibanova, E.P. Litvinova

PRIORITARIZATION OF S-FACTOR WHEN IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY IN BUSINESS

Valeria Kulibanova – chief researcher, the Institute of Regional Economy Problems, professor, the Department of Applied Economics, St. Petersburg Electrotechnical University, Doctor of Economics, associate professor, St. Petersburg; **e-mail: valerykul@mail.ru.**

Elina Litvinova – post-graduate student, the Department of International Business, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg; **e-mail: elina_litvinova@mail.ru.**

***Annotation.** The social orientation of ESG projects is gaining importance under instability as the responsibility towards personnel, customers, local communities and other interested parties contributes to better business reputation, which affects the attractiveness of business for investors. We introduce a modal of social projects implementation and distinguish its key elements; we also carry out the analysis of non-financial reports of big Russian businesses to prove the theoretical model. The model in question contains two directions of business social policy, namely work with the personnel and external subjects, the corporate culture is also mentioned.*

***Keywords:** corporate social responsibility; ESG agenda; social factor; corporate culture; reputation.*

Введение

В начале внедрения ESG-принципов в деятельность крупными российскими компаниями преобладающим направлением было экологическое. Кризисные явления последних лет (пандемия, геополитическая и экономическая нестабильность) продемонстрировали области, в отношении которых бизнесу необходимо проявлять больше ответственности.

В исследовании компании «KPMG» 2020 г.¹ усиление роли социального и управленческого факторов объясняется стремлением защитить рабочие места, противостоять распространению вируса. Компании пришли к пониманию того, что сотрудники являются важным активом, забота о их здоровье помогает обеспечить стабильность функционирования хозяйственных процессов, а работа с местными сообществами помогает компаниям повысить лояльность потребителей, сотрудников, в том числе потенциальных. Данная тенденция сохранилась и до настоящего времени.

Вследствие вышеописанного компании постепенно смещают свое внимание на социальные проекты, более приоритетными становятся работа с регионами и местными сообществами, решение социальных вопросов, а также на повышение привлекательности бренда работодателя, поскольку на рынке труда наблюдается дефицит квалифицированных кадров, что усиливает конкуренцию.

Целью нашего исследования является изучение социального сегмента ESG-повестки, построение логической модели и подтверждение обозначенных элементов посредством изучения отчетов крупных российских компаний.

Литературный обзор

Влияние деятельности в области ESG-принципов на репутацию компаний очевидно, и, как отмечается в исследованиях по данной теме, например в работе М. Альмейда и А. Козльо [8], оно постепенно

растет с более широким распространением концепции устойчивого развития и большим внедрением ее в крупных компаниях. А.В. Бабкин и Г.С. Мерзликина используют понятие гудвилла в своем исследовании о связи ESG-повестки и репутации [1]. Т.Н. Жукова также связывает отношенческий подход, используемый в стратегическом управлении, с тенденцией необходимости ориентации на интересы стейкхолдеров и формирования соответствующего имиджа компании [3].

Многие исследователи за последние несколько лет указывали на рост интереса к социальному аспекту концепции устойчивого развития, поскольку, как отмечает В.В. Мацько, в условиях нестабильной ситуации общество ожидает от компаний поддерживающих действий по отношению к персоналу [4]. «Зеленая» корпоративная культура может стать одним из инструментов при позиционировании и создании репутации компании, как последователя ESG-принципов. Ж.А. Шишова [7] также подтверждает наличие тенденции к росту актуальности социального направления, обосновывая это ухудшением материального состояния людей как человеческого капитала ввиду резкого сокращения экономики.

Нами также были изучены работы на тему влияния корпоративной культуры на внедрение ESG-инициатив, поскольку, с одной стороны, ценности и сознание работников компании выступают предметом, на который воздействует руководство, выстраивая социально-ответственную политику компании, с другой стороны, она является важным элементом, который влияет на успешность внедрения данной стратегии. Как отмечает А.Г. Тимофеева, для трансформации компании в соответствии с ESG-принципами и создания соответствующей корпоративной культуры необходима комплексная работа с коллективом [6].

И.Ю. Беляева, Н.П. Козлова, О.В. Данилова [2] акцентируют внимание на том, что именно изменения внутри компании, в частности изменения в корпоративных ценностях и политиках являются первым

¹ ESG: Environmental, Social, Governance. An introductory guide for businesses. 2020. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2020/08/esg-brochure.pdf> (дата обращения: 11.03.2024).

шагом для создания инвестиционного имиджа, отвечающего требованиям существующей на данный момент ESG-повестки. Существенность роли корпоративной культуры также отметили в своих работах Ф. Бай, М. Шан, Ю. Хуан [9].

Д. Ли, Ч. Ма и др. [10] считают, что чем больше в корпоративной культуре заложено экологической, социальной и управленческой ответственности, тем ниже вероятность мошенничества внутри компании, что, по нашему мнению, в том числе связано с информационной прозрачностью, которая подразумевается в подобной системе ценностей.

Методы и материалы

Для построения логической модели, которая отражает основные элементы реализации социальных проектов в рамках КСО и ESG деятельности, мы изучили зарубежные и отечественные работы, посвященные ведению деятельности в области социальной ответственности. При этом нами было сделано допущение: для данной модели мы не проводили разделение концепций КСО и ESG, как в статьях ранее [5], поскольку в данном случае различие в постановке целей и уровне вовлеченности в реализацию стратегии устойчивого развития не значительно. Вне зависимости от того, внедрила ли компания стратегию КСО или перешла к более последовательному применению ESG-принципов для увеличения инвестиционной привлекательности, данная деятельность оказывает влияние на стейкхолдеров компании.

Для подтверждения элементов модели мы изучили нефинансовую отчетность 5 крупных российских компаний, которые в ESG-рэнкинге RAEX на конец 2023 г. занимали топ-5 мест по S-фактору: ПАО «Сбербанк», ПАО «Фосагро», АО «Полиметалл», ПАО «Татнефть», ПАО «ВК»². Выбранные корпорации являются представителями разных отраслей, что позволяет выявить специфику проектов для

каждой из них.

Результаты и обсуждение

Деловая репутация бренда в современных условиях ведения бизнеса играет значительную роль. Ранее в наших исследованиях мы отмечали, что КСО и ESG – разные концепции, пересекающиеся по тематике проектов, но отличающиеся целями [5]. При этом стоит отметить, что обе концепции сходятся также в результате внедрения инициатив в области ответственности бизнеса – формирование репутации компании. Концепция корпоративной социальной ответственности изначально предполагает в качестве результата формирования имиджа компании, заботящейся об окружающей среде, сотрудниках, незащищенных группах населения и т.д. Таким образом, в случае КСО это является непосредственной целью, в то время как для ESG-повестки это является одним из инструментов повышения инвестиционной привлекательности компании. При этом ESG более точно формулирует направления и критерии, на которые компания может ориентироваться при выстраивании стратегии.

Как отмечается исследователями, изучающими тенденции в данной сфере, постепенно увеличивается доля социальных проектов в портфелях крупных компаний, при этом экологическая повестка, на наш взгляд, все еще остается основной, в связи с чем некорректно утверждать, что одно направление полностью вымещает другое. В большей степени происходит расширение направлений, которыми бизнес оказывается заинтересован в решении вопросов устойчивого развития. Безусловно, при этом наблюдается необходимость приоритизации проектов в связи с ограниченностью финансирования, связанного, в том числе, с кризисными явлениями в экономике.

На рисунке мы отразили модель, которая наглядно демонстрирует социальную часть реализации проектов стратегии корпоративной социальной ответственности и ESG-повестки. Социальные проекты условно можно разделить на 2 большие категории: проекты, направленные на людей внутри компании (сотрудники), и

² ESG-рэнкинг российских компаний (декабрь 2023 г.). URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2023.12/ (дата обращения: 11.03.2024).

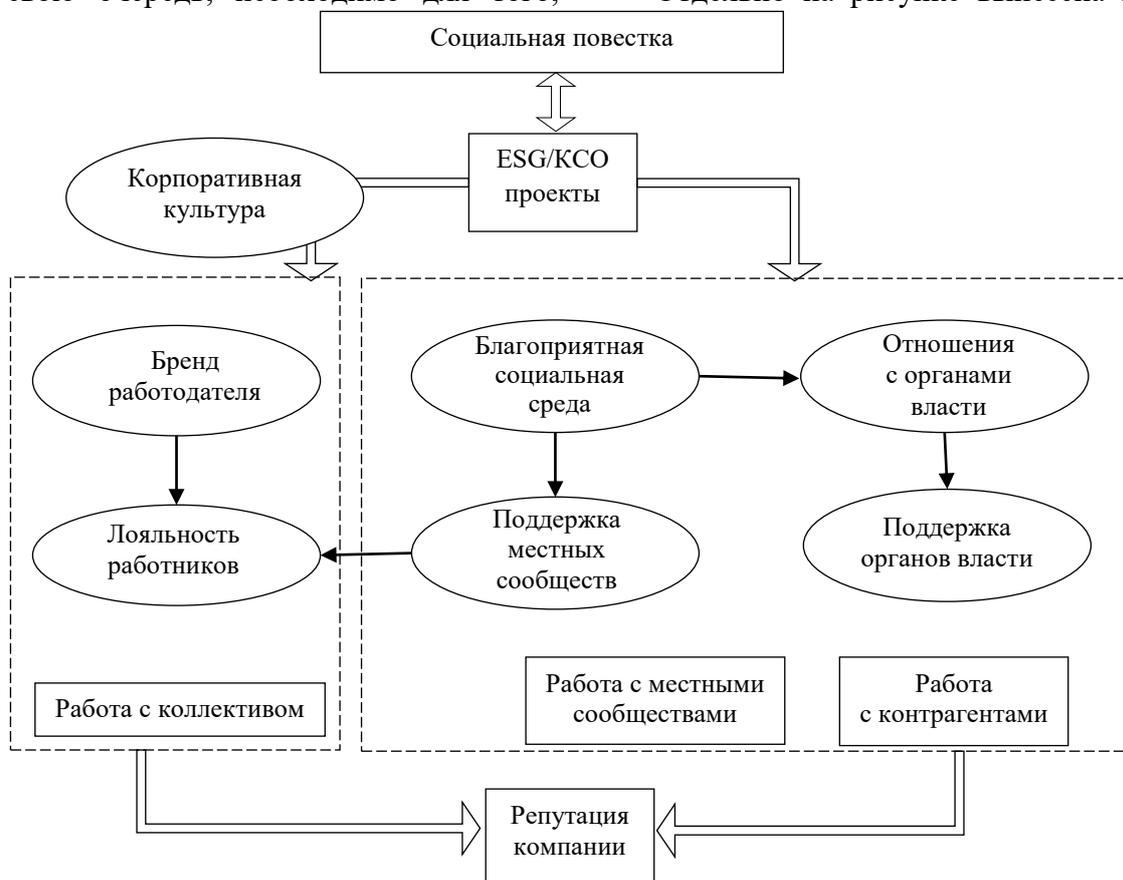
проекты, направленные на людей за пределами компании (местные сообщества, поставщики, потребители и т.д.).

В первом сегменте проектов результатами деятельности являются улучшение бренда работодателя, а также повышение лояльности сотрудников, что является крайне важным элементом стратегии в кризисных ситуациях. С улучшением имиджа работодателя компания дает понять высококвалифицированным кадрам на рынке труда, что компания достойна их внимания, знаний и навыков, привлечение таких сотрудников предоставляет компании возможность повысить эффективность, решить существующие проблемы и стабилизировать состояние компании. Успешное улучшение бренда работодателя также может привести к увеличению числа кандидатов на вакансии, снижению текучести кадров, повышению уровня эффективности и производительности сотрудников, а также к привлечению внимания со стороны инвесторов и партнеров. Повышение лояльности сотрудников, в свою очередь, необходимо для того,

чтобы удержать квалифицированные и опытные кадры в компании.

Что касается работы с внешними субъектами, то здесь есть разделение на работу с контрагентами (поставщиками, покупателями, подрядчиками) и с местными сообществами. Оба направления важны для формирования внешнего имиджа компании, создания благоприятной социальной среды и отношений с органами власти. Компании необходимо поддержание хорошей деловой репутации, что обеспечивает стабильность, доверие и уважение к компании, помогает укрепить ее позиции на рынке, привлечь новых клиентов и инвесторов, сохранить существующих партнеров, повысить уровень доверия к бренду и снизить риски. Поддержка со стороны представителей местного сообщества на местах размещения производств, головных офисов и филиалов, а также со стороны органов власти разных уровней является эффективным инструментом для реализации целей компании.

Отдельно на рисунке вынесена кор-



Элементы реализации стратегии в области социальной ответственности

Источник: сост. авторами.

поративная культура как существенный элемент, влияющий на возможность внедрения в компании инициатив в области социальной ответственности, поскольку, чем выше уровень осведомленности сотрудников, готовности участвовать в мероприятиях и проектах, тем легче достигать поставленных целей.

Также мы рассмотрели нефинансовую отчетность пяти компаний разных сегментов российской экономике, которые в ESG-рейтинге RAEX занимают первые 5 мест по уровню внедрения S-фактора в деятельность, результаты представлены в таблице.

При изучении отчетов мы обращали внимание на то, указывают ли компании результаты деятельности в области соци-

альной повестки по внутреннему и внешнему направлениям. Во всех рассмотренных нами компаниях есть сегменты «персонал» или «сотрудники», в которых отмечается половозрастная структура персонала, адаптационные программы, социальный пакет, политика в области обучения, деятельность по защите на производстве и т.д. Внешнее направление чаще описано более детально и разнообразно, что связано со спецификой того, какие проекты может реализовать компания в зависимости от отраслевой направленности. Например, ПАО «Фосагро» и АО «Полиметалл» как корпорации, владеющие крупными производственными площадками в разных регионах страны, концентрируются на развитии регионов и ве-

Топ-5 компаний в S-сегменте рэнкинга ESG компаний России конец 2023 г.

№	Компания	Отрасль	Работа с персоналом	Работа с внешними субъектами	Примечание по направлениям
1	ПАО «Сбербанк»	Финансовый сектор	+	+	№ 1 в рейтинге лучших работодателей России Программа для вовлечения клиентов в ESG-повестку и практики
2	ПАО «Фосагро»	Химическая промышленность	+	+	Развитие регионов, городов и поселений
3	АО «Полиметалл»	Цветная металлургия	+	+	Отдельно отражается работа с местными народами, проживающими на территориях размещения производств
4	ПАО «Татнефть»	Нефтегазовая отрасль	+	+	Социальная инфраструктура, благотворительный фонд, популяризация ЦУР
5	ПАО «ВК»	ИТ-отрасль	+	+	Подробная информация по продуктам и сервисам в области благотворительности, основной сервис – Сервис VK Добро

Источник: сост. авторами на основе³.

³ Интегрированный отчет за 2022 год // Полиметалл. URL: https://www.polymetalinternational.com/upload/ib/5/23-05-19/Polymetal_integrated-report-2022-ru.pdf (дата обращения: 11.03.2024).

Интегрированный отчет за 2022 год // Татнефть. URL: <https://www.tatneft.ru/uploads/publications/649ee308eeb73614377074.pdf> (дата обращения: 11.03.2024).

Интегрированный отчет за 2022 год // Фосагро. URL: <https://cdn.phosagro.ru/upload/iblock/ccd/b4gz32krqzyscn5yofcakizdfglm4tto.pdf> (дата обращения: 11.03.2024).

ESG и устойчивое развитие // Сбербанк. URL: <https://www.sberbank.com/ru/sustainability> (дата обращения: 11.03.2024).

ESG-отчет за 2022 год // ВК. URL: <https://vk.com/company/ru/esg/#reports> (дата обращения: 11.03.2024).

ESG-рэнкинг российских компаний (декабрь 2023 г.). URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2023.12/ (дата обращения: 11.03.2024).

дении работ с местными народами. ПАО «Татнефть» как крупный промышленный субъект финансирует проекты по созданию социальной инфраструктуры. ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВК» ввиду их технологической ориентации бизнеса предлагают сервисы и продукты, целью которых является благотворительность.

Компании в своих отчетах отмечают, что совершенствование реализуемых проектов производится на основе собранных данных обратной связи. В основном выделяются следующие эффективные каналы сбора связи: корпоративные площадки в социальных сетях, СМИ, сообщества блогеров, пресс-мероприятия с лояльными СМИ, конкурсы, активности в ходе праздничных мероприятий, организация и проведение общегородских публичных мероприятий, общественные слушания и фестивали благотворительных проектов и др.

В стратегии двух компаний мы также обратили внимание на сегмент популяризации целей устойчивого развития среди школьников и клиентов, что является важным условием для дальнейшего распространения и внедрения ESG-повестки, поскольку в кризисных условиях важна работа с клиентами как нынешними, так и потенциальными.

Заключение

Следование стратегии корпоративной социальной ответственности или ESG-принципам отражается на репутации компании как со стороны непосредственно персонала, так и внешних субъектов (контрагентов, инвесторов, местных сообществ, органов власти). Для того, чтобы управлять процессом формирования имиджа компании, в том числе, используют такой инструмент, как социальная политика. В рамках исследования нами были выделены основные элементы процесса реализации социальных проектов, а также рассмотрены примеры этих элементов в нефинансовой отчетности пяти крупных российских компаний.

Как нами и было сформулировано в модели, корпорации ведут S-деятельность по двум направлениям: внутреннее – работа с сотрудниками, улучшение условий

труда, программы поддержки, обучение, которое соответствует мировым практикам; внешнее – работа с незащищенными слоями населения, благотворительность, проекты для жителей регионов размещения и т.д. В зависимости от специфики отрасли содержание проектов отличается, хотя наблюдаются и общие проекты, преимущественно связанные с работой с персоналом.

Стоит отметить, что перспективным направлением дальнейших исследований является уточнение модели с раскрытием каждого из двух направлений, а также сбор большего объема практических кейсов для идентификации и выработки более универсального набора проектов по социальному направлению, которые можно предусмотреть на этапе внедрения ESG-принципов в стратегию компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бабкин А.В., Мерзликина Г.С.* Архитектура гудвилла в рамках концепции устойчивого развития и ESG-повестки // *π-Economy*. 2023. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/arhitektura-gudvilla-v-ramkah-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-i-esg-povestki> (дата обращения: 11.03.2024).

2. *Беляева И.Ю., Козлова Н.П., Данилова О.В.* ESG-факторы как инструмент формирования деловой репутации // *Вестник АГТУ. Серия: Экономика*. 2021. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-factory-kak-instrument-formirovaniya-delovoy-reputatsii> (дата обращения: 11.03.2024).

3. *Жукова Т.Н.* Взаимодействие организации с заинтересованными сторонами: маркетинговый подход // *Практический маркетинг*. 2017. № 5 (243). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-organizatsii-s-zainteresovannymi-storonami-marketingovyy-podhod> (дата обращения: 11.03.2024).

4. *Мацько В.В.* ESG-позиционирование как устойчивый подход к повышению узнаваемости бренда // *Вестник СИБИТа*. 2022. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-pozitsionirovanie-kak-ustoychivyy-podhod-k-povysheniyu-uznavаемости-brenda>

(дата обращения: 11.03.2024).

5. Пак Х.С., Кулибанова В.В., Литвинова Э.П. Корпоративная социальная ответственность и ESG-инвестирование: общие характеристики и различия концепций // Транспортное дело России. 2023. № 4 (167). С. 39–42. DOI 10.52375/20728689_2023_4_39.

6. Тимофеева А.Г. Обучение и развитие персонала как условие успешной ESG-трансформации российских банков // Московский экономический журнал. 2022. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-i-razvitie-personala-kak-usloviye-uspeshnoy-esg-transformatsiii-rossiyskih-bankov> (дата обращения: 11.03.2024).

7. Шишова Ж.А. Возрастание роли социального фактора в рамках применения концепции ESG в кризисных условиях. // Государственная служба. 2022. № 4 (138). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/>

vozrastanie-roli-sotsialnogo-faktora-v-ramkah-primeneniya-kontseptsii-esg-v-krizisnyh-usloviyah (дата обращения: 11.03.2024).

8. Almeida M.d.G.M.C., Coelho A.F.M. The Antecedents of Corporate Reputation and Image and Their Impacts on Employee Commitment and Performance: The Moderating Role of CSR // Corp Reputation Rev. 2019. № 22. URL: <https://doi.org/10.1057/s41299-018-0053-8> (дата обращения: 11.03.2024).

9. Bai Fuping, Shang Mengting, Huang Yujie. Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China // Journal of Cleaner Production. 2024. № 437. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140732> (дата обращения: 11.03.2024).

10. Dengjia Li, Chaoqun Ma, Jinglan Yang, Hao Li. ESG performance and corporate fraud // Finance Research Letters. 2024. № 62 (B). URL: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105212> (дата обращения: 11.03.2024).

В статье приведены результаты фундаментальных научных исследований, выполненных в ФГБУН ИПРЭ РАН в соответствии с программой фундаментальных научных исследований по теме «Механизмы формирования новых подходов к пространственному развитию экономики РФ, обеспечивающей устойчивое развитие и связанность ее территорий в условиях глобальных вызовов XXI века». Код (шифр) научной темы – FMGS-2021-0004; Номер государственного учета АААА-А21-121011290083-2.