

Федеральное государственное бюджетное учреждение науки  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ  
Уральского отделения Российской академии наук (ИЭ УРО РАН)

*На правах рукописи*

**Матвеева Яна Андреевна**

**ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНКУРЕНТНЫХ  
ПРЕИМУЩЕСТВ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ В  
КОНТЕКСТЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексам: промышленность)

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Научный руководитель**  
доктор экономических наук, профессор  
Романова Ольга Александровна

Екатеринбург – 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ С УЧЕТОМ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ .....	13
1.1. Генезис понятия конкурентоспособности и конкурентных преимуществ компании в аспекте стратегического управления .....	13
1.2. Анализ основных подходов к исследованию социальной ответственности компании .....	38
1.3. Взаимосвязь конкурентоспособности компании и социальной ответственности.....	58
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ .....	88
2.1. Анализ методических подходов к оценке конкурентоспособности компании .....	88
2.2. Методы измерения и оценки социальной ответственности компании .....	105
2.3. Механизм формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании с учетом социальной ответственности .....	131
2.4. Разработка интегрального показателя оценки приращения стратегических конкурентных преимуществ .....	140
ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИЙ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА С ПОЗИЦИИ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ .....	146
3.1. Место и роль промышленных компаний в поле социально-ответственной деятельности .....	148
3.2. Оценка социально ответственного инвестирования с элементами импакт- инвестирования компаний топливно-энергетического комплекса.....	168

3.3. Спецификация стратегий конкурентного поведения компаний топливно-энергетического комплекса с учетом корпоративной социальной ответственности.....	179
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	194
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	199
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Акт внедрения Свердловского областного Союза промышленников и предпринимателей .....	234
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Акт внедрения ФГБУ «Институт экономики УрО РАН» .....	235
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Акт внедрения ФГБОУ ВО «УГГУ».....	236
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Акт внедрения Бизнес-школа УрФУ .....	237
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Акт внедрения ПАО «Газпром» .....	238
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Систематизация трактовок понятия конкуренции в трудах зарубежных исследователей.....	239
ПРИЛОЖЕНИЕ. 7. Периодизация подходов к определению конкурентоспособности компании в аспекте стратегического управления .....	241
ПРИЛОЖЕНИЕ 8. Индекс социального прогресса.....	245
ПРИЛОЖЕНИЕ 9. Структура нефинансовой отчетности .....	246

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **Актуальность темы исследования**

Особенностью формирования современной технико-экономической парадигмы является появление новых детерминант, обуславливающих приоритетность повышения конкурентоспособности (далее КСП) промышленных предприятий, которые исторически формируют фундамент стабильности национальной экономики. Для промышленных компаний особую значимость приобретает концепция Индустрии 4.0, в рамках которой одним из мощных факторов развития конкуренции и усиления репутационного капитала промышленной компании является ее социально ответственное поведение. Деятельность промышленных компаний сопряжена с рядом социальных и экологических рисков, преодоление которых позволит им занять более высокую конкурентную позицию, как на отечественном, так и международном рынках. Поэтому вопросам социальной ответственности уделяется все больше внимания, так как они преодолевают рамки академических кругов, а их дискуссионный характер накладывает отпечаток на правила ведения конкурентной борьбы в новых экономических условиях.

В качестве элемента стратегического управления социальная ответственность подразумевает получение экономической, социальной и экологической результативности в контексте корпоративной устойчивости, которая обеспечивает соблюдение этических норм корпоративного поведения и предполагает участие бизнеса в развитии компании, отрасли, территории базирования и общества в целом. Инструменты финансирования социально ответственной деятельности представлены уже хорошо известными для отечественных промышленных предприятий социальными инвестициями. Однако на сегодняшний день недостаточно проработанным аспектом остается получение количественно измеряемого социально значимого результата, который является отличительной особенностью нового вида инвестирования – импакт-инвестирования, расширяя существующую номенклатуру факторов обеспечения конкурентоспособности промышленной компании. Это актуализирует определение нового вектора определения конкурентной стратегии

промышленной компании, совершенствование модельного и методического аппарата исследования, детерминируя значимость формирования и оценки конкурентных преимуществ в аспекте социально ответственной деятельности.

### **Степень разработанности проблемы**

Вопросы исследования теоретических и методических проблем конкуренции и конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов достаточно широко освещены в трудах зарубежных ученых И. Ансоффа, Д. Кейнса, А. Курно, А. Маршалла, М. Портера, Д. Рикардо, Дж. Робинсона, А. Смита, Т. Стюарта, Ф. Хайека, Э. Чемберлина, Й. Шумпетера, и многих других. Среди отечественных ученых проблемами обеспечения, оценки и управления конкурентоспособностью занимались Г. Азоев, В. Белоусов, В. Быков, Г. Гуляев, В. Криворотов, Р. Фатхутдинов, Х. Фасхиев, А. Юданов, А. Лищук и др.

Концептуальные основы социально ответственной деятельности были рассмотрены в работах исследователей Г. Боуэна, Д. Виндзора, К. Дэвиса, П. Друкера, М. Фридмана, В. Фредерика, А. Кэрролла, И. Белик, В. Бондаренко, Ю. Благова, Л. Тоньшевой, И. Ткаченко, А. Костина, Е. Харитоновой и др. Изучением вопросов финансирования социально ответственной деятельности занимались С. Гончаров, А. Горбатова, Н. Зверева, Н. Кельчевская, Н. Кричевский, К. Хачатурян, Д. Элкингтон и др. Оценка и измерение социально ответственной деятельности нашли отражение в трудах М. Москoviца, Б. Руфа, А. Азапагика, Д. Туркера, А. Калабресе, Л. Капкиной, Ф. Кочрана, О. Лещенко и др.

Вопросы взаимовлияния конкурентоспособности и социально-ответственной деятельности представлены в трудах ученых: В. Вена, С. Бермана, С. Браммера, А. Милингтона, Ж. Суррока, Ж. Трибо, Р. Вуда, А. Улман, М. Крамера, А. Анкудинова, Е. Андреевой, В. Бочко, А. Дынкина, Б. Кондратьева, Г. Клейнера, Д. Миловидова, С. Перегудова, М. Петрова, М. Орлицкого, А. Татаркина, Г. Тульчинского, С. Задека и др.

Проблемы стратегического управления компанией освещены в работах В. Винокурова, Д. Кревенса, Н. Моисеевой, Д. Хасби, О. Юлдашевой и др., в

частности, в отраслевых промышленных комплексах: в металлургической отрасли – А. Бродова, И Буданова, А. Козицина, В. Лисина, Д. Пумпянского, О. Романовой, В. Штанского; в топливно-энергетической отрасли – Л. Гительмана, М. Кожевникова, В. Крюкова, В. Пленкиной, в высокотехнологичных отраслях – Ю. Дорошенко, И. Ершовой, Б. Кузыка, Ю. Яковца и др.

Несмотря на значительный объем зарубежных и отечественных работ в области конкурентоспособности, конкурентных преимуществ, а также социально ответственной деятельности и инструментов ее финансирования, проблема формирования и оценки стратегических конкурентных преимуществ промышленных компаний в контексте социальной ответственности изучена недостаточно. Это обусловило необходимость проведения данного исследования, определило его цель и задачи.

**Объектом диссертационного исследования** выступают отечественные публичные компании топливно-энергетического комплекса.

**Предмет диссертационного исследования** – социально-экономические отношения, возникающие в процессе формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании в контексте социальной ответственности.

**Цель исследования:** развитие теоретических и методических положений формирования и оценки стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании в контексте социальной ответственности.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач**:

1. Развить теоретические положения формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании и разработать концептуальную модель воздействия социальной ответственности промышленной компании на ее конкурентоспособность.

2. Предложить механизм формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании и разработать комплекс показателей оценки эффективности социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования.

3. Разработать интегральный показатель оценки приращения стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании в контексте социальной ответственности.

**Область исследования** соответствует п. 1.1.1. «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности»; п. 1.1.13. «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов»; п. 1.1.17. «Теоретические и методологические основы мониторинга развития экономических систем народного хозяйства» Паспорта ВАК Министерства образования и науки России по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)».

**Теоретическую и методическую основу исследования** составили фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных ученых в области формирования Индустрии 4.0, концептуальных основ социально ответственной деятельности, развития системы социального инвестирования, обеспечения, оценки конкурентоспособности и конкурентных преимуществ компаний, управления и стратегического развития хозяйствующих субъектов. В исследовании использованы методы системного, компаративного, стратегического анализа, логико-структурного моделирования, формализации и другие методы.

**Информационная база исследования** основана на отчетных данных и прогнозах социально-экономического развития России, разрабатываемых Министерством экономического развития, промышленности и торговли РФ, Федеральной службой государственной статистики, на аналитических материалах топливно-энергетических компаний, финансовой и нефинансовой отчетности промышленных компаний, на нормативно-правовых законодательных актах, а также использованы собственные исследования автора.

## **Научная новизна результатов исследования**

1. Развита теоретическая модель формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании за счет обоснования импакт-инвестирования как закономерного этапа эволюционной трансформации социальной ответственности, что позволило автору разработать концептуальную модель воздействия социальной ответственности промышленной компании на ее конкурентоспособность (п.1.1.17. Паспорта специальностей ВАК).

2. Предложен механизм формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании, конструктивной особенностью которого является медирующая функция репутационного капитала в процессе наращивания стратегических конкурентных преимуществ, что позволило разработать комплекс оригинальных показателей оценки эффективности социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования (п. 1.1.1. Паспорта специальностей ВАК).

3. Разработан интегральный показатель оценки приращения стратегических конкурентных преимуществ (конкурентный индекс корпоративной социальной ответственности), агрегирующий социальный, экономический и экологический показатели в рамках корпоративной устойчивости, использование которого позволяет дифференцировать позицию компании в поле конкурентных стратегий и своевременно корректировать стратегические решения промышленных компаний (п. 1.1.13. Паспорта специальностей ВАК).

**Обоснованность и достоверность результатов исследования** подтверждается: использованием теоретической, методической, статистической аналитической информации, полученной из достоверных источников; всесторонним изучением работ отечественных и зарубежных исследователей в области обеспечения и оценки конкурентоспособности и корпоративной социальной ответственности, опубликованных в авторитетных научных изданиях; применением широкого спектра методов исследования: компаративного и стратегического анализа, логико-структурного моделирования, формализации; положительной апробацией результатов исследования.

**Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования** заключается в обосновании импакт-инвестирования как закономерного этапа эволюционной трансформации социальной ответственности, разработке концептуальной модели воздействия социальной ответственности промышленной компании на ее конкурентоспособность, создании комплекса оригинальных показателей оценки социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования, представлении авторского интегрального показателя оценки приращения стратегических конкурентных преимуществ. Это позволяет использовать полученные научные результаты для решения теоретических и практических задач по формированию и оценке стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании. Основные результаты и выводы могут быть использованы:

- региональными и муниципальными органами власти и руководителями компаний при разработке документов стратегического развития;
- инвесторами для оценки инвестиционной привлекательности компании;
- образовательными учреждениями при реализации учебных дисциплин в области комплексного экономического анализа деятельности предприятия.

#### **Основные научные положения и результаты, выносимые на защиту**

1. Развита теоретическая модель формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании за счет обоснования импакт-инвестирования как закономерного этапа эволюционной трансформации социальной ответственности, что позволило автору разработать концептуальную модель воздействия социальной ответственности промышленной компании на ее конкурентоспособность (п.1.1.17. Паспорта специальностей ВАК).

2. Предложен механизм формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании, конструктивной особенностью которого является медирующая функция репутационного капитала в процессе наращивания стратегических конкурентных преимуществ, что позволило разработать комплекс оригинальных показателей оценки эффективности

социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования (п. 1.1.1. Паспорта специальностей ВАК).

3. Разработан интегральный показатель оценки приращения стратегических конкурентных преимуществ (конкурентный индекс корпоративной социальной ответственности), агрегирующий социальный, экономический и экологический показатели в рамках корпоративной устойчивости, использование которого позволяет дифференцировать позицию компании в поле конкурентных стратегий и своевременно корректировать стратегические решения промышленных компаний (п. 1.1.13. Паспорта специальностей ВАК).

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты диссертационного исследования обсуждались на конгрессе «Техноген 2017», г. Екатеринбург, на российских и международных форумах и научно-практических конференциях (Екатеринбург – 2011, 2016, 2017 гг., Казань – 2016 г., Albena, Bulgaria – 2016 г., Пермь – 2016 г., Москва – 2017 г.) и получили одобрение.

Результаты работы и практические рекомендации внедрены и использованы в деятельности Свердловского областного Союза промышленников и предпринимателей, ПАО «Газпром», в рамках Программы фундаментальных научных исследований государственной академии наук № 0404-2015-0014 Института экономики УрО РАН. Материалы исследования используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «УГГУ» при разработке учебных программ подготовки бакалавров и магистров по направлениям «Экономика» и «Менеджмент», а также в Бизнес-школе УрФУ при разработке новых образовательных программ дополнительного профессионального образования, что подтверждается соответствующими актами (Приложения 1-5).

**Основные публикации по теме диссертации.** По теме диссертационного исследования опубликованы 23 научные работы общим объемом 19,15 п. л. (авт. – 14,9 п. л.), в том числе 8 статей в журналах, рекомендованных ВАК РФ для публикации научных результатов диссертаций («Журнал экономической теории», «Современная экономика: проблемы и решения», «Фундаментальные исследования», «Управление экономическими системами», «Вестник

Воронежского государственного университета. Сер.: Экономика и управление», «Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз»).

**Структура и объем диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 290 наименований, и 9 приложений. Основной текст представлен на 198 страницах и включает 29 рисунков и 28 таблиц.

**Во введении** обоснована актуальность проблемы исследования, определены объект и предмет исследования, сформулированы цель и задачи, научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

**В первой главе** «Теоретические основы конкурентоспособности промышленной компании с учетом социальной ответственности» систематизированы понятия и подходы к исследованию конкурентоспособности и конкурентных преимуществ. Обоснована эволюционная трансформация теории корпоративной социальной ответственности (далее КСО) и сформулированы принципы ее реализации. Представлена концептуальная модель воздействия корпоративной социальной ответственности на конкурентоспособность компании в условиях развития Индустрии 4.0 и выявлены закономерности их взаимосвязи.

**Во второй главе** «Оценка стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании на основе социальной ответственности» проведен анализ методических подходов к оценке конкурентоспособности и корпоративной социальной ответственности компании. Разработан механизм формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании в контексте социальной ответственности. Предложены показатели оценки социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования, а также интегральный показатель оценки приращения конкурентных преимуществ промышленной компании.

**В третьей главе** «Формирование стратегических конкурентных преимуществ компаний топливно-энергетического комплекса с позиции социально ответственного поведения» определены место и роль компаний топливно-энергетического комплекса (ТЭК) в аспекте социально ответственной

деятельности, проведена апробация предложенных показателей оценки социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования, а также оценки приращения стратегических конкурентных преимуществ на примере компаний топливно-энергетического комплекса. Проведена спецификация конкурентных стратегий и определены конкурентные позиции компаний ТЭК.

**В заключении** приведены основные выводы, обобщены результаты исследования.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ С УЧЕТОМ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

## **1.1. Генезис понятия конкурентоспособности и конкурентных преимуществ компаний в аспекте стратегического управления**

Конкуренция является объектом внимания как зарубежных, так и отечественных ученых на протяжении более чем двухсотлетнего периода. Первые упоминания конкуренции известны еще с древних времен. Известный в наши дни термин конкуренция произошел от немецкого слова *konkurrenz*, имеющего латинские корни и состоящего из двух слов – *concurro/concurrencia*, которые можно перевести как столкновение и слияние. Эти слова использовались для того, чтобы обозначить процессы взаимосвязи и взаимодействия.

С точки зрения экономической теории основными подходами к изучению конкуренции как экономического явления выступают поведенческий, структурный и функциональный подходы. Каждый из подходов присущ одной из экономических концепций, соответствующих развитию экономической мысли определенного периода времени.

Поведенческий подход к раскрытию сущности понятия конкуренция характерен для классической политической экономии. Основными теоретиками данного направления экономической мысли являются такие ученые, как А. Смит и Д. Рикардо, Дж. С. Милль, а также К. Маркс и Ф. Энгельс. Отправной точкой становления и последующего развития взглядов на феномен конкуренции в данном подходе считается работа основоположника политэкономической концепции Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов». Поведенческий подход к трактовке понятия конкуренции А. Смита основывается на принципе «невидимой руки». Данный принцип заключается в том, что каждый индивидуум, преследующий лишь свои эгоистические цели, как бы направляется невидимой рукой провидения в интересах достижения наибольшего блага для всех. Таким образом, конкуренция воплощается в виде

механизма урегулирования отношений между рыночными агентами и обеспечения функционирования экономических законов. Феномен конкуренции у А. Смита обладает позитивными качествами, поскольку приводит к более эффективному распределению и использованию ресурсов [138].

Можно выделить следующие содержательные особенности, которые присущи понятию конкуренция, по мнению А. Смита:

- Ценовой характер – конкуренция неразрывно связана со спросом и предложением. Дефицит товара приводит к конкуренции среди покупателей, сопровождающейся повышением цены. Избыток товара приводит к конкуренции среди продавцов, что сводится к понижению цены. Цена является основным орудием в конкурентной борьбе.

- Уравновешивающий характер – конкуренция приводит рынок к некоей точке равновесия посредством взаимодействия спроса и предложения. Это условие зарождает характеристики совершенного конкурентного рынка: равный и полный доступ всех участников рынка к информации, наличие большого числа продавцов и покупателей, из которых каждый участник по отдельности не может оказывать влияние на рыночную цену, отсутствует продуктовая дифференциация.

Таким образом, А. Смит определяет конкуренцию как свободное, всеобщее соперничество между субъектами рынка за наиболее выгодные условия продажи и покупки товаров, приводящее к оптимальному распределению труда и капитала. Особенность трактовки А. Смита заключается в том, что конкуренция воплощается в виде долгосрочной тенденции, преимущества которой в наибольшей степени реализуются в долгосрочном периоде.

Существенный вклад в расширение и дополнение теории конкуренции внес последователь А. Смита – Д. Рикардо. Будучи продолжателем идеи А. Смита о ценовом регулировании рынка посредством конкуренции, автор явился создателем теоретической модели совершенной конкуренции в рамках функционирования рыночной системы в долгосрочном периоде. Особым условием функционирования модели является то, что цены формируются под воздействием спроса и предложения в конкурентной борьбе. В данном подходе

автор не учитывает аспекты государственного регулирования рынка, географических особенностей, а также степень его монополизации. Д. Рикардо, будучи сторонником политики экономического либерализма, обусловил подобное пренебрежение тем, что в долгосрочном периоде данные аспекты не играют решающей роли в развитии и формировании конкурентных отношений [127].

Дж. С. Милль взял за основу противопоставление конкуренции и обычая в качестве двух основных факторов, обуславливающих результат рыночных взаимодействий. То есть, в отличие от остальных теоретиков, он не отводил конкуренции исключительную роль в регулировании рыночных отношений, наоборот, в условиях совершенной конкуренции, по мнению Милля, результат рыночных ситуаций определяется не конкуренцией, а обычаем или привычкой. Размышления об учете полноты власти конкуренции в той или иной рыночной ситуации в дальнейшем послужит предпосылкой для изучения рынка в условиях несовершенной конкуренции [102].

К. Маркс и Ф. Энгельс – одни из последних представителей классической политической экономии – рассматривали теорию конкуренции с точки зрения стоимостного подхода. По мнению авторов, конкуренция выступает средством обеспечения функционирования механизма по переносу капитала из одной отрасли в другую, тем самым устанавливая средний уровень нормы прибыли в экономике. К. Маркс и Ф. Энгельс установили, что конкуренция охватывает не только отдельные сегменты рынка, но и целые отрасли, тем самым определив масштабы конкурентной борьбы, которая приобретает как внутриотраслевые, так и межотраслевые формы [96].

Несмотря на то, что поведенческий подход был присущ в основном представителям классической политэкономии, ряд представителей неоклассического течения экономической мысли продолжили развивать этот подход в своих учениях. Среди таких авторов можно выделить наиболее представительные фигуры зарубежных ученых, такие как А. Маршалл и М. Портер, среди отечественных теоретиков этот подход представляет А.Ю. Юданов.

А. Маршалл является основоположником неоклассического направления экономической науки. Автор выделял совершенную конкуренцию в качестве фундамента идеальной модели хозяйствования, с точки зрения которой рассматривал деятельность экономических агентов. Применив феномен совершенной конкуренции для обоснования действия механизма установления равновесия, он сумел дать его более полное обоснование с помощью действия законов предельной производительности и полезности. Таким образом, Маршалл использовал принципы маржинальной школы экономической мысли, представителем которой и являлся, для обоснования идеи достижения равновесия, впоследствии отметив ее лишь как частный случай. А. Маршаллу принадлежит идея новой модели конкуренции, которая выступила результатом критики совершенной конкуренции, – монополистическая конкуренция [97].

М. Портер также является приверженцем поведенческого подхода к трактовке понятия конкуренция. Отличительной особенностью работ автора является то, что ему удалось представить комплексный подход к пониманию сути феномена как динамичного процесса, а также точно обозначить цели и описать способы ведения конкурентной борьбы.

Портер выдвигает и обосновывает концепцию пяти сил конкуренции:

1. Угроза вторжения новых конкурентов.
2. Угроза появления товаров-заместителей.
3. Экономический потенциал поставщиков (выражен в способности торговаться).
4. Экономический потенциал покупателей (выражен в способности торговаться).
5. Соперничество среди существующих конкурентов [123 с. 52].

Концепция «пяти сил Портера» позволяет определить детерминанты, оказывающие наибольшее влияние на хозяйствующие субъекты в условиях рыночной конкуренции. Комплексный подход реализуется посредством вовлечения в процесс конкурентной борьбы не только конкурентов-производителей, но и поставщиков и потребителей. Здесь необходимо отметить,

что нас особенно интересует то, что М. Портер стремится учитывать конкурентные способности различных сторон. Таким образом, идеи Портера становятся актуальными в новых экономических условиях, и мы можем провести аналогию с концепцией заинтересованных групп – одной из современных концепций корпоративной социальной ответственности, в которой одними из заинтересованных сторон также выступают поставщики и потребители [123].

А.Ю. Юданов обозначил цель конкурентной борьбы – платежеспособный спрос. Таким образом, он рассматривал лишь ту конкуренцию, которая возникает между продавцами при продвижении своих товаров на рынок. По мнению автора, конкурентная борьба ведется на доступных сегментах рынка. Под доступными сегментами рынка автор подразумевает условие существования фундаментальной ниши – «совокупность рыночных сегментов, для которых подходят товары и/или услуги, производимые фирмой», доля рынка и реализованной ниши – «часть фундаментальной ниши фирмы, которую ей удастся удерживать в ходе борьбы с конкурирующими предприятиями» – сегмент рынка [166].

Поведенческий подход сфокусирован на том, как экономические субъекты реализуют себя в конкурентной борьбе с учетом ценовых характеристик конкуренции. В рамках новых экономических условий поведенческий подход к раскрытию сущности понятия «конкуренция» особо актуален с позиции формирования конкурентных преимуществ, в аспекте вновь возросшего интереса к классической политэкономии.

Наряду с поведенческим подходом к конкуренции, с развитием математического аппарата в XX веке, в экономическую теорию стал проникать, а позднее прочно укоренился структурный подход к раскрытию сущности явления конкуренция. Наибольший вклад в становление и развитие структурной концепции конкуренции внесли такие авторы, как А. Курно, Дж. Робинсон, Э. Чемберлин, Дж. Кейнс, К. Р. Макконелл, С.Л. Брю и С. Фишер. В рамках обозначенного подхода конкуренция рассматривается как структура рынка или сложившаяся на нем рыночная ситуация.

А. Курно одним из первых выдвинул предположение, что совершенная конкуренция – это не что иное, как идеальная модель, и является лишь одним из возможных типов структур рынка. Теоретически возможна структура рынка, характеризующаяся отсутствием ограничений для реализации конкурентной борьбы, неограниченным количеством производителей и покупателей и абсолютно эластичной кривой спроса. Так, отталкиваясь от этого допущения, автор заложил основы теории чистой монополии и дуополии [20, 205].

К началу XX века складывается статистическая модель конкуренции и монополии – два противоположных состояния рынка, промежуточные состояния или структуры между которыми отсутствовали. Д. Робинсон привнесла в экономическую теорию идею несовершенной конкуренции. Теория несовершенной конкуренции явилась попыткой автора преодолеть существующий разрыв между монополией и конкуренцией.

Если со времен учения А. Смита было принято брать во внимание лишь ценовой характер конкуренции, то Д. Робинсон выделяет и другие характеристики конкурентного поведения хозяйствующего субъекта (фирмы): уровень качества продукции, уровень обслуживания клиента, величина транспортных расходов, расходы на рекламу и репутация фирмы и прочие непроизводственные издержки (издержки обращения) [128].

Одним из наиболее значимых достижений автора можно считать результаты ее исследований в области взаимосвязи спроса и конкуренции. Так, Дж. Робинсон первая указала на наличие связи между совершенной конкуренцией и ценовой эластичностью рыночного спроса фирмы [128, с. 55]. В целом же можно сказать, что для Дж. Робинсон совершенная конкуренция остается идеалом рыночной экономики, а любые отклонения от подобного идеала в реальности должны быть соответствующим образом скорректированы государственной политикой [46, с. 318].

Э. Чемберлин положил начало исследованию конкуренции как динамического процесса, разработал модель монополистической конкуренции, которая представляет собой синтез монополии и конкуренции. Автор рассуждал о

том, что совершенная конкуренция и монополия в чистом виде не существуют в действительном мире. Он полагал, что реальные рыночные структуры характеризуются преобладанием признаков одной или другой модели (типа). В качестве фундамента монополистической конкуренции автор рассматривал дифференциацию [155]. Поэтому, если продукт дифференцирован, то каждый продавец является одновременно и монополистом, и конкурентом, таких хозяйствующих субъектов можно охарактеризовать как «рыночных монополистов».

В отличие от Дж. Робинсон, Э. Чемберлин рассматривал монополистическую конкуренцию как одно из естественных состояний рынка в равновесии и не видел необходимости вмешательства со стороны государства. Дж. Робинсон улавливала в конкуренции тенденции к эксплуатации факторов производства, которые усиливаются благодаря образованию крупных объединений, в результате поглощения конкурирующих между собой фирм [155, с. 226].

Дж. Кейнс осуществил попытку устранить негативные явления, связанные с функционированием монополии на рынке. Вклад автора высоко оценен современными экономистами, поскольку именно Кейнс на страницах своих работ заявил, что рыночная экономика не является совершенной и не может устойчиво и безопасно функционировать, и развиваться без вмешательства государства [65]. Рынок не может служить саморегулятором экономики, не может обеспечить полную занятость, стабильность производства и цен. Вмешательство государства в регулирование экономики должно состоять в проведении такой фискальной и денежно-кредитной политики, которая смягчила бы периодически возникающие спады и резкие подъемы производства, получившие в литературе название экономических циклов.

К. Макконелл, С. Брю и С. Фишер, можно сказать, обобщили предшествующий опыт. Являясь представителями традиции неоклассики, они использовали структурный подход к анализу конкуренции и обозначали четыре основные рыночные ситуации. Определив четыре структуры рынка и применив

функциональный метод исследования, они выявили особенности каждого из четырех типов: постепенное снижение количества участников конкурентной борьбы, расширение дифференциации продукта, увеличение препятствий для перелива капитала между отраслями. Для каждой рыночной ситуации (структуры) авторы формируют свою конкурентную стратегию в краткосрочном и долгосрочном периодах. Формирование конкурентной стратегии исходит из издержек производства, что оказывает существенное влияние на спрос и предложение, установку цен и объемы производства [46, с. 319].

Таким образом, в рамках структурного подхода к раскрытию экономической сущности конкуренции акцент был смещен с борьбы между хозяйствующими субъектами на анализ структуры рынка. Результатом данного подхода явилось обоснование следующих структур рынка: совершенная конкуренция и несовершенная конкуренция, которая представлена чистой монополией, олигополией и монополистической конкуренцией.

Раскрытие сущности явления «конкуренция» представлено в трудах ученых – приверженцев функционального подхода. В рамках данного подхода исследователи делают акцент на функциях конкуренции как элемента рыночного механизма. Функциональный подход к исследованию конкуренции, прежде всего, характерен для работ таких известных экономистов, как Й. Шумпетер и Ф. Хайек [160, 151, 225]. Й. Шумпетер считает, что конкуренция, основанная на нововведениях, подразумевает открытие нового типа товаров, новых технологий, нового источника сырья, нового типа организации и, по мнению автора, является важнейшей, которая может считаться эффективной. Таким образом, обозначив нововведение главным элементом, благодаря которому приходит в движение механизм конкуренции нового типа, Й. Шумпетер углубил понимание конкуренции как закономерности функционирования рыночного хозяйства.

Ф. Хайек рассматривал конкуренцию как «процедуру открытия». Автор утверждал, что конкуренцию следует рассматривать не только в качестве стратегии взаимодействия фирм на рынке, а глубже и шире, в качестве движущей силы экономической мысли. Хайек различал конкуренцию как процесс

динамический и конкурентное равновесие – как статистическую версию модели рынка. Будучи сторонником политики «невмешательства» государства в экономику страны, он считал, что конкуренция способна сама привести рынок в состояние равновесия [225].

Далее в рамках представленных подходов (поведенческого, структурного, функционального) была предложена систематизация трактовок понятия «конкуренция» зарубежными авторами (Приложение 6). Мы склоняемся к трактовке, предложенной М. Портретом в рамках поведенческого подхода, которая характеризует конкуренцию как динамическую способность и показывает возможность создания конкурентных преимуществ компании.

Наличие на рынке конкуренции обуславливает необходимость обратиться к ее производной категории – *конкурентоспособности*. Присутствие многообразия подходов к определению сущности конкурентоспособности предприятия свидетельствует о многоаспектном характере данного явления. Так, например, Д.С. Яксанов выделил следующие содержательные особенности категории конкурентоспособность:

- Относительность – высокая конкурентоспособность товара на одном рынке не свидетельствует о том, что он будет являться конкурентоспособным на другом.
- Многовариантность – ряд исследователей, исходя из своих теоретико-методологических взглядов, наделяют конкурентоспособность различными свойствами и характеристиками, а также выделяют различные показатели, критерии, факторы, формирующие и оказывающие влияние на конкурентоспособность.
- Методический плюрализм – существует внушительное число подходов к оценке и управлению конкурентоспособностью [169].

Таким образом, автор предлагает характеризовать сущность конкурентоспособности с использованием четырех релевантных понятий: альтернативность, отношение (сравнение), вариация, плюрализм. Необходимо

отметить, что принято выделять несколько видов конкурентоспособности на микро-, мезо- и макро уровне [35].

В рамках данного исследования мы, в первую очередь, рассматриваем конкурентоспособность предприятия и делаем акцент на стратегическом управлении хозяйствующим субъектом, поскольку именно оно позволяет проанализировать, каким образом формируются конкурентные преимущества в долгосрочном периоде. Для того чтобы оставаться конкурентоспособными на мировом уровне, российские компании должны быть интегрированы в глобальные процессы промышленного прогресса.

Промышленно развитые страны все чаще декларируют переход к концепции, которую называют Индустрия 4.0 (Industry 4.0) или Четвертая промышленная революция. Первую промышленную революцию связывают с появлением парового двигателя и созданием машин как таковых. Вторая промышленная революция характеризуется электрификацией и переходом к конвейерному производству. Третья связана с развитием электроники, появлением персональных компьютеров и сети Интернет. Несмотря на то, что технологии Третьей промышленной революции не получили глобального распространения, по мнению экспертов, назревает переход к новой промышленной революции – Индустрии 4.0.

Идея проекта «Industry 4.0» изначально принадлежала немецкому правительству и описывает следующий этап в развития обрабатывающей промышленности – интеграция «киберфизических систем» (CPS) в производственную деятельность. Термин «киберфизические системы», введенный в 2006 г. Хелен Джилл, является общим наименованием технологий, которые объединяют виртуальную и физическую реальность для создания пространства, в котором объекты и их электронные компоненты могут взаимодействовать друг с другом, обмениваться данными, создавая единую сеть машин, подобную социальным сетям. Например, единица оборудования может постоянно обмениваться с другими единицами информацией о неисправностях или

проблемах, необходимости обслуживания, об изменении заказов или спроса, текущем уровне запасов.

Выделяют следующие основные факторы развития Индустрии 4.0 [228, 232]:

- развитие методов сбора и анализа данных. В последнее время появилось множество терминов, связанных с бурным развитием этой сферы: DataScience, BigData, MachineLearning, DeepLearning и др. Интерес к этим вопросам возник в связи с появлением больших объемов данных и необходимостью их быстрого сбора и анализа;

- «интернет вещей» (Internetofthings), «промышленный интернет» (Industrialinternet), «Интернет всего» (Internetofeverything) – увеличение количества бытовых приборов, промышленных механизмов, подключенных к Интернету, приводит к переосмыслению роли Интернета, который существовал в основном как средство социальных коммуникаций;

- аддитивные технологии производства или 3D печать. Успешное применение 3D принтеров в медицине и космической промышленности делает их применение эффективным для производства небольших партий кастомизированных продуктов, например в легкой промышленности;

- появление более умных роботов, увеличение их функционала;

- полностью автоматизированные облачные хранилища данных, позволяющие хранить и обрабатывать огромные объемы данных, полученные от множества устройств и датчиков.

Эксперты промышленно развитых стран, в первую очередь США и Германии, считают, что Четвертая промышленная революция предоставит им множество преимуществ – от усиления конкурентоспособности на мировом уровне до появления новых рабочих мест на внутреннем рынке Европы и США за счет отказа от переноса производства в страны с низкой заработной платой. Вместе с тем ожидаются негативные изменения, связанные с исчезновением рабочих профессий, увеличением безработицы в развивающихся странах и усилением полового неравенства. Так, согласно отчету, опубликованному к 46-му

Международному экономическому форуму в Давосе [277], начало этих изменений уже имело место в 2015 г.

Таким образом, будущие структурные изменения в промышленности, обусловленные переходом к Четвертой промышленной революции, приводят к тому, что в условиях технико-экономической парадигмы главную роль в формировании конкурентоспособности современной компании будет играть интеллектуальный капитал.

С трансформацией промышленности развивалась и претерпевала изменения и теория конкурентоспособности (Приложение 7). Уточним этапы развития теории конкурентоспособности и конкурентных преимуществ, выделенные А.А. Лищук и И.Н. Трефиловой в соответствии с типом экономических систем:

- *Первым этапом развития (теория экономического развития)* данной теории можно считать время до 1960 г., когда источником конкурентных преимуществ считались такие факторы внутренней среды организации, как, например, технологии производства, организация производственных процессов, персонал. Определенно можно констатировать, что ключевой задачей было достижение тактического технико-технологического превосходства за счет эффективного использования материальных факторов производства [92].

- *Второй этап развития теории конкурентоспособности (теория отраслевых рынков или позиционная теория)* приходится на 1960-1990-е гг. На этом этапе свое признание получает концепция конкурентных преимуществ, разработанная М. Портером. В рамках данной концепции автор уделил существенное внимание конкурентной стратегии, выделив два основных компонента ее формирования: структура отрасли, в которой осуществляет свою деятельность конкурент, и позиция фирмы-конкурента в отрасли – занимаемая им ниша. Таким образом, акцент постепенно стал смещаться в сторону исследования влияния внешних факторов на процесс формирования конкурентных преимуществ [92, с. 172]. М. Портер по праву считается основоположником позиционной теории, основные положения и выводы которой стали своеобразным прорывом в теории стратегического планирования.

Это обусловило развитие стратегического менеджмента, в частности стратегического анализа внутренней и внешней среды организации, когда «эффективное стратегическое позиционирование в отрасли» становится основным конкурентным преимуществом компании [7].

Представители первого этапа привнесли множество новшеств в теорию конкурентоспособности. Так, Томпсон и А. Дж. Стрикленд делают акцент на том, что при описании конкурентоспособности предприятия необходимо учитывать внутренние и внешние факторы, например такие, как имидж, качество и отличительные свойства товаров или услуг, производственные мощности, инновационные возможности, технико-технологические условия, сбыт и дистрибуция, финансовые ресурсы, издержки, работа с клиентами [145].

Майкл Юджин Портер – один из ведущих исследователей феномена конкуренции – выделяет следующие конкурентные преимущества предприятия:

- отраслевая принадлежность предприятия;
- вариант конкурентной стратегии предприятия;
- стратегический анализ (цепочка ценностей) – выявление основных источников издержек и источников создания дифференциации.

Автор определяет диверсификацию в качестве основного источника формирования конкурентных преимуществ, уточняя необходимость создания новых видов деятельности, направленных на удовлетворение широко дифференцированных потребностей потребителя. При этом подчеркивается важность выбора конкурентных стратегий и формирования цепочки наращивания ценности продукции, при котором не стоит забывать, что в основу этих факторов заложены человеческие ресурсы, следовательно, пренебрегать их значимостью не стоит. М. Портер подразделяет ресурсы на две группы – материальные и человеческие, подчеркивая важность человеческих ресурсов, превосходя их значимость. Портер провозглашает примат человеческих ресурсов над материальными. Стоит отметить, что отраслевая принадлежность предприятия также может стать конкурентным преимуществом. Чем успешнее развивается отрасль, тем выше конкуренция внутри нее [123].

- *Третий этап развития теории конкурентоспособности (ресурсный подход).* Со временем позиционный подход к формированию конкурентных преимуществ уступил место ресурсному подходу. Предпосылкой к смене теоретических оснований послужили ускоренное развитие информационных технологий и быстрый рост возможности глобализации ресурсов. К представителям этого направления можно отнести таких авторов, как Э. Пенроуз (1959), Б. Вернелфельт (1984), Дж. Барни (1991), Г. Хэмел и К. Прахалад (1990), Д. Тис (1994), Р. Грант (1996) и др.

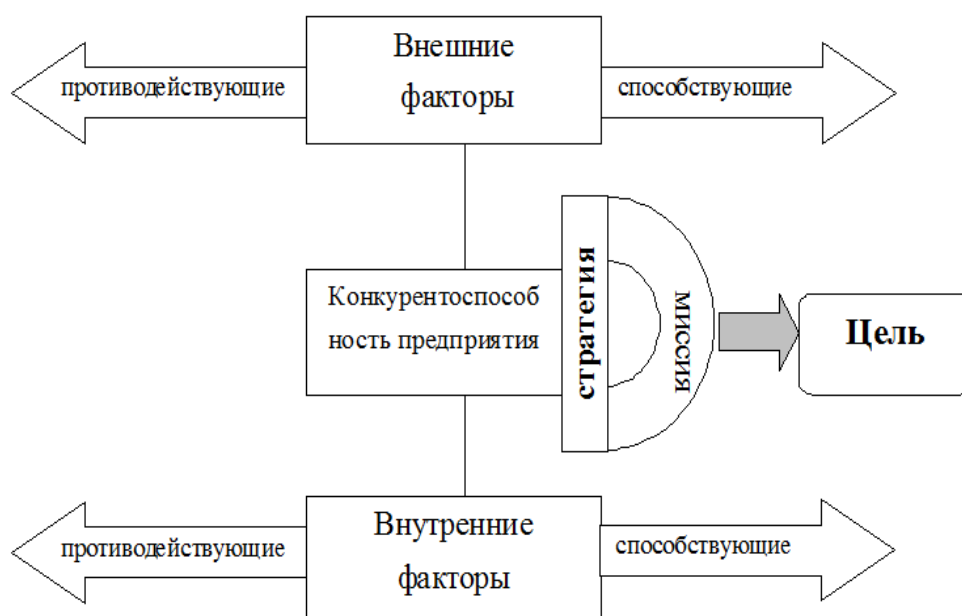
Фундаментом данного подхода становятся глубинные внутрифирменные факторы – ресурсы и способности, формирующие компетенции, которые могут быть превращены в конкурентные преимущества фирмы. Вышеупомянутые факторы были признаны исследователями ключевыми источниками долговременного конкурентного преимущества фирмы. Однако так как каждое предприятие находится под воздействием этих факторов, возникает необходимость выделения главного ресурса, обеспечивающего формирование и развитие конкурентоспособности предприятия [60, с.17-27].

Можно выделить существенный перечень работ зарубежных и отечественных ученых, рассматривающих в качестве ключевых ресурсов конкурентоспособности компании те или иные факторы [2, 5, 7, 14,27, 44, 36, 69, 89, 123, 168, 169, 174,180, 290 ].

Дэвид Кревенс полагает, что в основе конкурентоспособности предприятия заложена необходимость установки ключевых компетенций (факторов), определяемых конкурентными преимуществами. Конкурентные преимущества должны обладать такими качествами, как универсальность (использование преимущества в разных ситуациях), а также уникальность (затруднение их повторения или воспроизведения). Автор предлагает группировать компетенции (факторы) в соответствии с направленностью функциональных процессов (внутренние и внешние) [78]. Необходимо отметить, что большое влияние на конкурентоспособность предприятия оказывают внутренние и внешние факторы, которые взаимосвязаны со стратегией и миссией предприятия, а также оказывают

влияние на конечную цель – повышение конкурентоспособности предприятия (рисунок 1.1).

Таким образом, мы получаем три группы компетенций (факторов): внешние, связанные с процессами, которые идут по направлению из внешней во внутреннюю среду предприятия; внутренние, которые осуществляют свое движение по направлению из внутренней среды предприятия во внешнюю; и двусторонние, связанные с процессами со смешанным характером движения.



**Рисунок 1.1. КСП предприятия в системе факторов внутренней и внешней среды**

Внешние функциональные процессы обеспечивают связь предприятия с внешней средой, формируют механизм обратной связи и спектр внешних связей.

Внутренние функциональные процессы реализуются на основе клиентоориентированного подхода, то есть обеспечивают удовлетворение нужд клиентов и потребителей. Дэвид Кревенс в своем подходе, рассматривая множество компетенций (факторов), характеризующих функциональные процессы предприятия, при этом, однако, не учитывает человеческий фактор.

Д. Хасби [153] заявляет, что конкурентоспособность предприятия должна определяться качеством продукции. Качество продукции представляет собой совокупность свойств и характеристик, которыми обладает продукция, вариации

которых формируются в процессе ее создания для того, чтобы удовлетворить существующие потребности. Тем не менее, стоит заметить, что Д. Хасби не уточняет, какие отличительные свойства присущи предприятию, занимающегося выпуском конкурентоспособного продукта.

Рассмотрим, какие критерии, определяющие конкурентоспособность предприятия, предлагает учитывать Н. К. Моисеева. Критериями, определяющими конкурентоспособность, по мнению автора, являются: показатель, отображающий удовлетворенность потребителя в динамике, и показатель эффективности расходования временных ресурсов на производстве [104].

В.А. Винокуров, отвечая на вопрос о том, что делает предприятие конкурентоспособным, в первую очередь делает акцент на ресурсах, иначе называя их потенциалом, а затем отмечает важность их продуктивного использования. Автор также не предлагает проранжировать ресурсы по степени важности или разделить их на группы по тому или иному признаку. Не дает он и четкого разъяснения, что означает продуктивное использование ресурсов. Возможно, автор имеет в виду эффективность – достижение максимальной прибыли с наименьшими затратами. Или же то, что, обладая одними и теми же ресурсами (потенциалом), компания может как повысить свою конкурентоспособность, так и, наоборот, стать абсолютно уязвимой для конкурентов и даже обанкротиться [32, с.147].

В.Л. Белоусов предлагает сгруппировать критерии конкурентоспособности по деятельности предприятия на отдельных рынках и по деятельности предприятия на всех рынках в целом. Предложенные критерии соотносятся к элементам комплекса маркетинга. По Э. Дж. Маккарги, переменные факторы маркетинга подразделяются на четыре категории:

- товар (качество);
- цена;
- размещение (распределение);
- продвижение (сбыт, реклама, комплекс маркетинговых коммуникаций).

Помимо вышеперечисленных переменных факторов маркетинга (элементов), В.Л. Белоусов предлагает учитывать также деловую активность – набор действий и

мероприятий, которые направлены на продвижение и усиление позиционирования предприятия. Таким образом, по мнению автора, конкурентоспособность предприятия можно выразить через конкурентоспособность продукта без учета человеческих ресурсов [14, с.63-71].

По мнению И. Максимова, к критериям конкурентоспособности предприятия относятся наиболее важные аспекты его хозяйственной деятельности. Здесь автор опирается на теорию эффективной конкуренции Шумпетера. Основным лицом – агентом в данной теории является предприниматель-новатор. Эффективная конкуренция реализуется исключительно в экономической динамике – состоянии, в котором происходит непрерывное внедрение нововведений на всех уровнях: технологическом, управленческом, организационно-производственном, качественном, сбытовом и т.п., характеризующем принципиально новый уровень производства. Основой для этого является эффективное управление ресурсами. Эффективность управления ресурсами позволяет оценить показатели финансового положения предприятия и показатели конкурентоспособности товара. В данную методику оценки конкурентоспособности не входит эффективность использования человеческих ресурсов [94, с. 33-39].

В.А. Баринов и А.В. Синельников [11, с. 3-13] предлагают разделить критерии конкурентоспособности предприятия на две группы. К первой группе будут отнесены критерии адаптивности, а ко второй – критерии инновационности. Под адаптивностью предприятия подразумеваются устойчивость к воздействию негативных факторов, возможность приспосабливаться или реагировать на изменения условий внешней среды таким образом, чтобы превращать потенциальные или явные угрозы в возможности. Под инновационностью понимается непрерывное обновление, которое обеспечивается регулярным функционированием технологизированных процессов. Свойства или характеристики инновационности – ритмичность, технологичность, минимальная себестоимость. Именно инновационность, по мнению авторов, должна стать основой, позволяющей предприятию быть адаптивным и, как следствие, превращать угрозы в возможности.

В качестве примера методического инструмента анализа конкурентоспособности организации в рамках ресурсного подхода может быть рассмотрен VRIO-анализ, предложенный Дж. Барни. VRIO-анализ позволяет оценить, являются ли ресурсы и способности компании ее силой или слабостью по четырем параметрам: стоимость (Value); редкость (Rarity); возможность воспроизведения (Imitability); организация (Organization) [178].

А.Е. Карлик и В.В. Платонов, проведя сравнительный анализ позиционного и ресурсно-ориентированного подхода, пришли к логичному выводу: «Исходя как из познавательных, так и утилитарных соображений, позиционный и ресурсно-ориентированный подходы должны рассматриваться не как альтернативные, а как взаимодополняющие» [63].

В рамках ресурсного подхода стратегический анализ направлен на исследование ресурсов компании с точки зрения создания устойчивых конкурентных преимуществ на реальных и потенциальных рынках. Конкурентный анализ, основанный на использовании редких и ценных организационных ресурсов, также необходим для разработки такой стратегии создания ценности (стоимости), которая отлична от той, что разрабатывают и реализуют конкуренты. Если это условие выполняется, можно говорить о том, что компания обладает конкурентным преимуществом.

С точки зрения ресурсного подхода сущность стратегического управления заключается в опережающем создании и ускоренном развитии уникальных ресурсов и способностей (компетенций). При таком подходе конкурентоспособность компании строится за счет создания уникальных ресурсов и способностей (компетенций), которые в идеале не могут существовать в отрыве от самой компании [92, 113].

В 1990 г. Г. Хэмел и К. Прахалад разрабатывают новую модель корпоративной стратегии, в центр которой помещают самые сильные стороны организации – ключевые компетенции. Авторы считают, что конкурентоспособность компании в долгосрочном периоде складывается из возможности создания ключевых компетенций. Ключевая компетенция – это специфический набор внутренних интегрированных и прикладных знаний, а

также навыков и отношений. Она базируется на ресурсах компании и отражает эффективность их использования. Подразумевается, что ключевая компетенция – это то, что компания может делать лучше других, она позволяет ей создавать продукты, отличные от тех, что производят конкуренты, обеспечивая тем самым конкурентное преимущество компании [254, 255]. Фактически данная концепция стала одной из предпосылок распространения сетевого подхода в теории стратегического управления. Сетевой подход вытекал из логики ресурсного, хотя был более популярен в промышленном маркетинге – маркетинге отношений [281].

Следующий этап развития ресурсно-ориентированного подхода формирования конкурентных преимуществ компании был отмечен в теории стратегического менеджмента появлением концепции динамических способностей. В рамках данной концепции акцент смещается в пользу управленческих действий и характеристик, которые, по мнению С. Ореховой, формируют ресурсную неоднородность фирмы [113]. Под динамическими способностями подразумевается потенциал компании в интеграции, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для того, чтобы соответствовать динамично меняющейся среде [86]. Таким образом, компания должна уметь формировать и модифицировать свои ресурсы и компетенции в соответствии с меняющимися условиями внешней среды. Подобное эффективное управление ресурсами и компетенциями компании позволит ей оставаться конкурентоспособной в долгосрочном периоде [110].

Дж. Тис выделяет три основные группы динамических организационных способностей:

- понимать, определять и формировать возможности и угрозы внешней среды;
- «захватывать» и использовать возможности внешней среды;
- поддерживать конкурентоспособность путем улучшения, комбинирования, защиты и, если необходимо, реконфигурации материальных и нематериальных ресурсов компании [276].

На практике динамические способности представлены следующими процессами и видами деятельности: инновационной активностью, управлением знаниями и организационным обучением, логистическими процессами, кадровой адаптивностью, маркетинговой реакцией, защитой активов и информационной безопасностью. Таким образом, динамические способности характеризуются скоростью реакции на рыночные изменения и обеспечивают стратегическую гибкость компании, формируют ее способности адаптироваться к внешним и внутренним изменениям среды [86, с. 11]. Фактически динамические способности компании являются важнейшим фактором устойчивого развития организации.

Таким образом, фундаментом конкурентоспособности предприятия является возможность удержания в течение достаточно длительного периода времени набора уникальных конкурентных преимуществ. Конкурентное преимущество представляет собой способность предприятия обеспечивать максимум возможностей в преодолении силы конкуренции, привлечении и сохранении потребителей. При этом конкурентоспособность предприятия представляет собой динамическую характеристику, которая определяется комплексом внешних и внутренних факторов. Ключевыми источниками конкурентоспособности предприятия являются внутренние факторы – эффективность хозяйственной деятельности и совершенство управленческого механизма.

- *Четвертым этапом (формирование стратегических сетей и цепочек ценности)* развития теории конкурентоспособности является рассмотрение интеллектуального капитала в качестве ключевого фактора конкурентоспособности компании, что знаменует собой переход к новой экономике – экономике знаний. Именно экономика знаний отвечает вызовам Четвертой промышленной революции (Индустрии 4.0) и характеризуется глобальной интеграцией, высоким уровнем неопределенности и рисков, тесным взаимодействием контрагентов между собой и с прочими стейкхолдерами.

В результате нами был проведен сравнительный анализ двух этапов развития конкурентоспособности компании – в рамках традиционной индустриальной экономики и Индустрии 4.0 (таблица 1.1).

**Таблица 1.1. Сравнительный анализ традиционной теории конкурентоспособности компании и конкурентоспособности в рамках Индустрии 4.0**

<b>Характеристика</b>	<b>Традиционная теория конкурентоспособности компании (ресурсный подход)</b>	<b>Конкурентоспособность компании в рамках концепции «Индустрия 4.0» (когнитивный подход)</b>
Ключевое конкурентное преимущество	Материальные ресурсы	Нематериальные (интеллектуальные) ресурсы
Воспроизводимость ключевого конкурентного преимущества	Воспроизводимые (копируемые) конкурентные преимущества	Уникальные компетенции организации, которые невозможно точно воспроизвести
Конкурентный анализ компании	Рассмотрение позиции фирмы в отрасли (модель пяти сил М. Портера)	Рассмотрение компании в контексте социальной и экологической среды (окружения)
Основной адресат мероприятий по повышению конкурентоспособности	Потребители, поставщики, партнеры, инвесторы	Стейкхолдеры в широком контексте
Доминирующая цель компании	Увеличение благосостояния собственников посредством увеличения стоимости компании	Увеличение ценности для всех стейкхолдеров компании (как для внутренних, так и внешних)
Уровень осуществления конкуренции	Региональный, глобальный в меньшей степени	В основном глобальный
Временной горизонт осуществления мероприятий по повышению конкурентоспособности	Тактический (опережение существующих конкурентов, создание барьеров входа в отрасль)	Стратегический (создание долгосрочных проектов)

Данные таблицы показывают изменение масштабов деятельности крупных промышленных компаний, связанных с выходом на глобальный уровень конкурентного развития, рост значимости нематериальных активов компании, расширение круга заинтересованных сторон, актуализируя необходимость разработки новых механизмов формирования и оценки стратегических конкурентных преимуществ компании. В рамках новой технико-экономической парадигмы компания все более тесно взаимодействует со своим социальным и экологическим окружением, создавая цепочки ценностей, которые впоследствии трансформируются в сети ценностей и стратегические сети [167].

В рамках новой технико-экономической парадигмы интеллектуальные ресурсы становятся важнейшими ресурсами организаций, меняется способ формирования конкурентных преимуществ. Концептуальной основой новой технико-экономической парадигмы является Индустрия 4.0, которая ознаменует новый этап промышленной революции, фундамент которой составляют наукоемкие технологии, основанные на когнитивных способностях человека. Основа интеллектуального капитала компании – это сотрудники, их знания, умения, профессиональные навыки, а также организационные и управленческие способности. Это сочетание человеческих, организационных, профессиональных, управленческих методов и способов деятельности и управления предприятием. Традиционный способ формирования конкурентных преимуществ (присущий индустриальной экономике) сменяется на когнитивный (экономика знаний). Если традиционный подход связан с использованием материальных ресурсов, то когнитивный в первую очередь ориентирован на использование компетенций и интеллектуального потенциала компании. На основании вышеизложенного нами были представлены подходы к определению понятия конкурентоспособности компании в рамках традиционной и новой индустриальной парадигм (таблица 1.2).

**Таблица 1.2. Подходы к становлению и развитию теории конкурентоспособности компании в аспекте стратегического управления**

Этап	Отличительные особенности	Представители
<i>Индустриальная экономика</i>		
<p>Этап 1</p> <p>до 1960-х гг.</p> <p>Теория экономического развития (индустриальная экономика)</p>	<p>Источником конкурентных преимуществ, в основном, считаются внутрифирменные факторы (производство, технологии, организация, персонал и т.п.). Фокус формирования конкурентных преимуществ был направлен на внутреннюю среду компании.</p>	<p>Блауг М. Джевонс В. Кларк Дж.М. Курно А. Найт Ф. Хайек Ф. Шумпетер Й.</p>
<p>Этап 2</p> <p>1960–1990 гг.</p> <p>Теория отраслевых рынков (позиционная теория)</p>	<p>Акцент постепенно смещается в сторону исследования влияния внешних факторов на процесс формирования конкурентных преимуществ.</p> <p>Основным фактором конкурентоспособности компании считается эффективное стратегическое позиционирование в отрасли.</p> <p>Фундаментом данного подхода становятся глубинные внутрифирменные факторы – ресурсы и способности, которые впоследствии формируют компетенции, создающие в дальнейшем конкурентные преимущества фирмы.</p>	<p>Беренс В. Вернелъфельт Б. Дж. Барни Грант Р. Грошев В.П. Завьялов П. Мескон М. Прахлада К. Селезнев А. Фасхиев Х. Фатхутдинов Р. Карлик А. Платонов В. Баринов В. Маккарги Э. Дж. Пенроуз Э. Портер М. Синельников А. Тис Д. Хавранек П. Хамел Г. Хасби Д.</p>

<i>Новая технико-экономическая парадигма</i>		
<p>Этап 3</p> <p>Ресурсный подход (концепция ключевых компетенций) и концепция интеллектуального капитала</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Конкурентоспособность компании в долгосрочном периоде складывается из возможности создания <i>ключевых компетенций</i>. Ключевая компетенция – это специфический набор внутренних интегрированных и прикладных знаний, а также навыков и отношений. Она базируется на ресурсах компании и отражает эффективность их использования</li> <li>Отличительной особенностью является рассмотрение <i>интеллектуального капитала</i> в качестве ключевого фактора конкурентоспособности компании, что знаменует собой переход к новой экономике – экономике знаний.</li> </ul>	<p>Адаева Т. Блунк Ф. Гельвановский М. Горбашко Е. Дробитько Н. Ершова И. Забелин П. Моисеева Н. Катькало В. Костин М. Криворотов В. Манвелян М. Млоток Е. Монтгомери С. Коллис Д. Прахалад К. Рубин Ю. Сергеев И. Спиридонов И. Ступина Т. Хэмел Г. Швед В. Шоколенко В.</p>

<p>Этап 4</p> <p>Когнитивный подход.</p> <p>Стратегические сети и сети ценностей</p>	<p>В целом показывает эволюцию взглядов на процесс формирования и развития конкурентных преимуществ компании во взаимодействии с процессом стратегического планирования и описывает контекст и предпосылки формирования нового подхода к оценке конкурентоспособности.</p> <p>Многие авторы отмечают, что в экономике знаний бизнес все более тесно взаимодействует с социумом и средой (в том числе экосредой), а следовательно, сети становятся основной формой организации бизнеса, включая цепочки ценности, которые трансформируются в стратегические сети и сети ценности.</p>	<p>Хоканссон Х.</p> <p>Минс Г. и Шнайдер Д.</p>
--	--	---

В контексте четвертого этапа развития конкурентоспособности можно сделать вывод, что вложения компании в мероприятия социально ответственной деятельности становятся значимыми и оправданными. Поэтому в следующем параграфе следует рассмотреть концептуальные основы социальной ответственности.

## **1.2. Анализ основных подходов к исследованию социальной ответственности компании**

Особенность современной технико-экономической парадигмы заключается в усилении роли социального прогресса в стабилизации социально-экономических отношений, уравнивая социальные ожидания общества и экономические интересы хозяйствующих субъектов. Поэтому понятие социального прогресса активно развивается не только в социологии, но и в экономике, а также в государственном управлении. Уровень социального развития стран характеризуется так называемым индексом социального прогресса – комбинированным показателем международного исследовательского проекта The Social Progress Imperative, измеряющем достижения стран с точки зрения их социального развития. Вместе с тем данная организация определяет социальный прогресс «как способность общества удовлетворять основным человеческим потребностям своих граждан, повышать и поддерживать качество их жизни» [100]. Индекс социального прогресса, при исчислении которого не учитываются никакие стоимостные показатели, в том числе ВВП, оценивается на базе более 50 показателей, сгруппированных по трем направлениям. Первое из них учитывает основные жизнеобеспечивающие потребности человека (питание, жилье и т.д.); второе – объединяет показатели, характеризующие основы благополучия человека (уровень грамотности населения, доступность получения базовых знаний и разнообразной информации, уровень здравоохранения, экологического благополучия); третье – характеризует возможности развития человека (обеспечение возможностей человека реализовать свой потенциал, уровень гражданских и личных свобод и т.д.) (Приложение 8). Уровень социального прогресса определяет конкурентоспособность страны на мировой арене.

По итогам рейтинга глобальной конкурентоспособности 2014–2015 гг., опубликованного аналитической группой Всемирного экономического форума, Россия занимала 53-е место по этому показателю из 144 сопоставляемых стран, существенно уступая мировым лидерам. Однако в 2016-2017 гг. Россия подняла свои позиции в рейтинге на 10 позиций и занимает 43-е место. Тем не менее среди

основных причин невысокого места в рейтинге в первую очередь отмечается низкий уровень финансово-экономической платформы из-за нестабильности экономических условий, что препятствует повышению конкурентоспособности промышленного сектора. Развитие и укрепление институтов гражданского общества в условиях глобализации мировой экономики детерминирует необходимость соответствия отечественной деловой практики требованиям международных стандартов, что ставит проблему обеспечения конкурентоспособности промышленного предприятия на качественно новый уровень. Компании вынуждены отвечать не только за результаты производственно-хозяйственной деятельности, но и за другие аспекты, такие как экология, социальные программы, образование, охрана труда и др., то есть, вынуждены быть социально ответственными.

Социальный прогресс общества предполагает в качестве обязательной предпосылки ответственное поведение бизнеса, прежде всего это касается крупных корпоративных структур. Становление новой технико-экономической парадигмы, которая учитывает меняющиеся основы экономического развития, возрастающую динамику и напряженность конкуренции, неизбежно предопределяет эволюцию социальной ответственности бизнеса. В его зону ответственности включаются новые факторы неэкономического характера, расширяется пространственный аспект социальной ответственности [88, 129, 130].

Социальная ответственность как отдельных компаний, так и всей бизнес-среды в своей эволюции проходит ряд этапов развития, начиная от более простых форм до полной интеграции социальной ответственности в деятельность хозяйствующих субъектов (таблица 1.3). Это путь от нормативного противоречивого определения Г. Боуена – «отца корпоративной социальной ответственности» [186] – до системообразующего универсального стандарта ISO26000:2010 «Руководство по социальной ответственности». Существует ряд работ, подробно исследовавших эволюцию концепции КСО. Среди зарубежных исследователей [206, 211, 213, 218, 226, 233, 234, 238, 245, 263] следует в первую

очередь отметить работы А. Кэрролла [193], Д. Виндзора [288], Ван Маррейвика [283] и др. Среди отечественных исследователей данной проблемы следует выделить работы Ю.Е. Благова [17-19].

**Таблица 1.3. Систематизация понятий корпоративной социальной ответственности**

<b>Автор / организация</b>	<b>Формулировка понятия КСО</b>
Г. Боуэн, 1953 [186]	Социальная ответственность бизнесмена заключается в «реализации такой политики, принятии таких решений или следовании такой линии поведения, которые были бы желательны с позиций целей и ценностей общества»
М. Фридман, 1970 [220]	Социальная ответственность бизнеса – это создание ее прибыли
К. Дэвис, 1973 [207-209]	Заинтересованность компании в достижении благоприятных социальных и/или общественных эффектов совместно с традиционными экономическими целями, преследуемыми фирмой
А. Кэрролл, 1991 [194]	Обязательство бизнеса осуществлять добровольный вклад в развитие общества, включая социальную, экономическую и экологическую сферы, принятое компанией сверх того, что требуют закон и экономическая ситуация
Ф. Котлер, Н. Ли, 2005 [76]	Свободный выбор компании в пользу повышения уровня благосостояния местного сообщества с помощью соответствующих подходов к ведению бизнеса и предоставления корпоративных ресурсов
А. Костин, 2013 [74]	Система этических норм и ценностей компании, а также последовательных экономических, экологических и социальных мероприятий, реализуемых в системе корпоративного управления компании 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
Ассоциация менеджеров России (2003-2008) <sup>1</sup>	Корпоративная социальная ответственность – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума
ISO26000: 2010 «Руководство по социальной ответственности»	<p>Ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;</li> <li>– учитывает ожидания заинтересованных сторон;</li> <li>– соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;</li> <li>– интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях</li> </ul>

На сегодняшний день наибольшую популярность получила трактовка КСО, представленная в стандарте ISO26000:2010 «Руководство по социальной ответственности», которая позволяет выделить отличительные особенности ведения социально ответственного бизнеса с позиции устойчивого развития хозяйствующего субъекта. В условиях глобализации и интеграции рыночных отношений, роста конкуренции предприятия стремятся быть социально ответственными. Поэтому социальная ответственность бизнеса (СОБ) – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и

<sup>1</sup> В более поздних докладах Ассоциации менеджеров цитируется формулировка понятия КСО из стандарта ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности».

экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума.

Проблемы взаимодействия органов государственной власти, бизнеса, общественных организаций и инвестиционных институтов, нацеленных на поддержание социально ответственного бизнеса, в различных их аспектах сегодня особо актуальны и являются предметом исследования российских ученых [4, 22, 44, 62, 67, 73, 147, 158].

Сущность концепции СОБ необходимо рассматривать в социальном, экономическом и политическом аспектах с учетом взаимодействия всех заинтересованных сторон, а структуру СОБ, включающую производственную, управленческую и инвестиционную составляющие, целесообразно анализировать на микро - , мезо- , макро- и мегауровне.

- На микроуровне социально ответственный бизнес включает экономическую эффективность деятельности предприятия, включая качество выпускаемой продукции и компетенции трудовых ресурсов.
- На мезоуровне (отраслевом) формируются партнерские отношения с учетом анализа внешних и внутренних факторов среды.
- На макроуровне формируются социально-экономические отношения по поводу ведения ответственного бизнеса на уровне государства при взаимодействии с различными бизнес-структурами и общественными организациями.
- На мегауровне создаются условия для создания межнациональных корпораций, что повышает конкурентоспособность страны на международном уровне.

Необходимо отметить, что основная роль СОБ заключается в обеспечении эволюционного перехода от социально ответственного инвестирования к импакт-инвестированию [154]. Стоит отметить, что в июне 2015 года, по данным агентства политических и экономических коммуникаций, в рейтинге компаний СОБ лидирующую позицию заняла корпорация «Газпром». Эта организация выполняет глобальный социальный проект по всей стране – газификацию российских регионов. В 2015 году на выполнение своего проекта компания выделяла 27,6 млрд рублей. В то

же время социально ответственный бизнес в России осложняется волатильностью национальной экономики и несовершенством нормативно-правовой базы, регулирующей социально-экономические отношения. В частности, проблема заключается в обнародовании открытой отчетности и замедленном продвижении от свободной отчетности к систематизированным отчетам (в том числе в соответствии с международными стандартами), а также в смене экологических отчетов на комплексную отчетность в сфере устойчивого развития [165].

Представляет интерес рассмотрение структуры корпоративной социальной ответственности для определения места и роли социального инвестирования. Наиболее известна многоуровневая структура корпоративной социальной ответственности, которая представлена в виде так называемой классической «пирамиды КСО» Кэрролла. Она включает четыре уровня [42]. В основании пирамиды – экономическая ответственность компании – получение прибыли посредством удовлетворения потребности клиента в товарах и услугах. Второй уровень отражает действия компании в рамках законодательного правового поля, что отражает правовую ответственность. На третьем уровне – этическая ответственность, определяющая границы этического поведения компании, соблюдение которых хотя и не требуется на законодательном уровне, но общество ожидает такого поведения в соответствии со сложившимися социально-культурными моральными нормами. Четвертый уровень – филантропическая (дискреционная) ответственность, предполагающая ту или иную степень добровольного участия социального характера в жизни общества. При этом экономическая и правовая ответственность соответствуют требованиям общества, которые необходимо учитывать бизнесу. Соблюдение этических обязательств ожидаемо обществом, а филантропических – желаемо. В более поздней работе А. Кэрролл объединил филантропическую и этическую ответственность в один уровень [267].

Среди отечественных моделей структуры КСО следует выделить модели Е.Н. Харитоновой [152] и «ёлочку» А. Костина, также представленные в традиционном пирамидальном виде. Так в модели А. Костина была предпринята

попытка представить взаимосвязь миссии, стратегии бизнеса и операционного уровня управления социальной ответственностью, распределение ответственности в сфере КСО в соответствии с функциями корпоративного управления и менеджмента компании (рисунок 1.2) [74].



**Рисунок 1.2. Трехуровневая пирамида КСО в корпоративном управлении**  
– «ёлочка» А. Костина

В отличие от «пирамиды Кэррола», данную модель следует рассматривать от вершины к основанию – от миссии компании, ее ценностей и принципов, определяемых общим собранием акционеров, к функциям менеджмента по осуществлению мероприятий КСО, а также внутренних и внешних коммуникаций.

Структуры корпоративного управления, такие как Совет директоров и его комитеты, выполняют функции постановки целей устойчивого развития, разработки стратегии компании, а также способствуют формированию институционального закрепления КСО на корпоративном уровне через принятие

кодекса корпоративного поведения и заключение коллективных договоров. Руководствуясь политикой КСО, утвержденной собственниками, менеджмент на уровне руководства практикой в сфере КСО разрабатывает проекты, комплексы мероприятий для внешних и внутренних стейкхолдеров, организует взаимодействие и коммуникации с ними, формирует отчетность. Модель КСО, предложенная Е.Н. Харитоновой, основана на корпоративных политиках, реализуемых компаниями (рисунок 1.3).



**Рисунок 1.3. Пирамида корпоративных политик в области КСО [152].**

Представленная модель интересна тем, что она позволяет увидеть взаимосвязь социальных инвестиций, направленных на финансирование интересов различных групп стейкхолдеров (партнеров, персонала, акционеров и пр.), с основными бизнес-процессами компании. Кроме того, данная модель связывает деятельность компании в области КСО с ее конкурентоспособностью. На основании представленных моделей корпоративной социальной ответственности нами сделана попытка определить влияние расходов по реализации корпоративных политик на конкурентоспособность компании (таблица 1.4).

**Таблица 1.4. Влияние расходов по реализации корпоративных политик  
на конкурентоспособность компании**

<b>Политика компании</b>	<b>Субъекты воздействия</b>	<b>Влияние на конкурентоспособность</b>	<b>Расходы</b>
Политика в области добросовестного взаимодействия с партнерами	Государство, бизнес-партнеры, местное сообщество, собственники, персонал	Повышение имиджа бизнеса, повышение лояльности клиентов, закупки по более выгодной цене	Текущие расходы на осуществление политики
Политика в области качества продукции, товаров, работ, услуг	Клиенты, бизнес-партнеры	Повышение имиджа бизнеса, повышение лояльности клиентов как следствие увеличение объемов продаж	Расходы на создание и функционирование системы менеджмента качества
Экологическая политика	Государство, бизнес-партнеры, местное сообщество, собственники, персонал, инвесторы на рынке ценных бумаг	Повышение имиджа бизнеса, снижение штрафов за загрязнение окружающей среды	Инвестиции и текущие расходы в охрану окружающей среды
Кадровая политика	Персонал	Повышение лояльности персонала, увеличение производительности труда, повышение квалификационного уровня вновь привлеченного персонала	Расходы на развитие персонала и «социальный пакет»
Налоговая политика	Государство	Повышение имиджа бизнеса, возможность участия в госпрограммах	Уплата налогов и сборов в бюджет
Социальная политика	Местное сообщество, клиенты, инвесторы на рынке ценных бумаг, государство	Лояльность местного сообщества, дополнительные доходы от объектов социальных и импакт-инвестиций	Социальные и импакт-инвестиции, текущие инвестиционные расходы
Дивидендная политика	Инвесторы на рынке ценных бумаг	Повышение капитализации компании за счет роста курсовой стоимости акций – рост конкурентоспособности на рынке ценных бумаг	Расходы на дивидендные выплаты

Содержание таблицы 1.4 дает основание утверждать, что дополнительные затраты компании, связанные с финансированием на социально ответственную деятельность, оказывают положительное влияние на ее конкурентоспособность.

Отечественные реалии при осуществлении социальных инвестиций таковы, что наиболее влиятельными стейкхолдерами являются органы власти различных уровней, удовлетворение интересов которых является залогом успешной деятельности компании и на которые тратятся значительные суммы. Отдельные особенности деятельности российских компаний в области КСО проанализированы в работе Ю.Е. Благова, В.И. Кабалиной, А.А. Петровой-Савченко, И.С. Соболева [139]. Так, авторы отмечают общее соответствие глобальной тенденции усиления стратегического характера КСО – выстраивание системы управления «портфелем» социальных инвестиций, с широким охватом тем и выделением при этом ряда проблем, обуславливающих противоречивость появления данной тенденции:

- существует группа компаний-лидеров в области КСО, деятельность которых не приводит к общему ускорению темпов интеграции принципов КСО в стратегию компании;
- делегирование полномочий по управлению КСО подразделениям по связям с общественностью и управлению персоналом. На наш взгляд, это существенно сужает перечень интересов, финансируемых компанией, до имиджевых проектов в первом случае и интересов персонала во втором;
- взаимодействие с заинтересованными сторонами строится с позиции рисков, которые могут возникнуть от реализации их действий, а не как процесс совместного создания ценности для бизнеса и общества.

Представляется интересным рассмотреть периодизацию этапов эволюционной трансформации социальной ответственности во взаимосвязи с развитием теории конкурентоспособности и конкурентных преимуществ (рис. 1.4).

В рамках существующих концепций [19] нами были выделены шесть этапов эволюции социальной ответственности: концептуализации, инструментализации, институционализации, персонификации, социального инвестирования и

современный этап – импакт-инвестирования. На последнем этапе эволюционной трансформации компании декларируют выход за рамки формальных критериев социальной отчетности, подчеркивая свое стремление оказывать непосредственное влияние на общественные процессы, что согласуется с положениями концепции Индустрии 4.0. Поэтому импакт-инвестирование является закономерным этапом эволюционной трансформации социальной ответственности компании. Это позволило обозначить приоритетность импакт-инвестирования в качестве ключевого фактора обеспечения конкурентоспособности в новых экономических условиях.

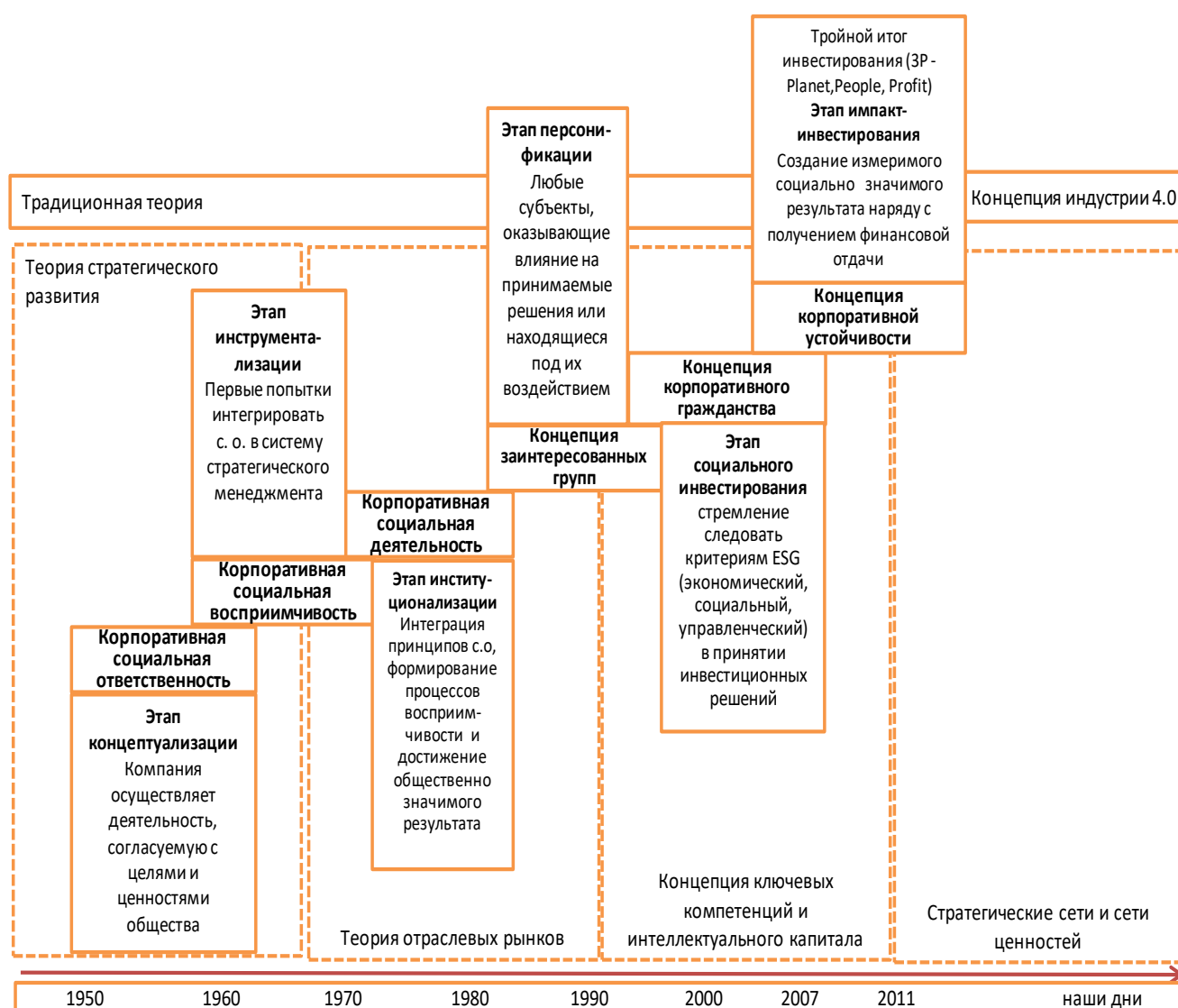


Рисунок 1.4. Этапы эволюционной трансформации социальной ответственности компании.

Таким образом, представляется целесообразным дальнейшее исследование сущности социального финансирования и практики его реализации в

деятельности российских промышленных компаний. Следует отметить присущую данному направлению исследований нечеткость понятийного аппарата, отсутствие унифицированной терминологической базы. Так, имеет место недостаточное разграничение понятий социально ответственных инвестиций (socially responsible investment) и импакт-инвестиций (social impact investment). Несмотря на то, что как социальное, так и импакт-инвестирование осуществляется с учетом экологических и социальных факторов, различия между ними весьма существенны.

Социально ответственное инвестирование сфокусировано на трех факторах устойчивого развития – экологических, социальных и факторах корпоративного управления (ESG – Environmental, Social and Governance Factors). Социально ответственное инвестирование заключается в учете (при принятии решения) возможности возникновения социальных и экологических рисков, связанных с объектами финансирования, созданием систем управления этими рисками. Понятие социальных инвестиций было определено в «Докладе о социальных инвестициях в России за 2004 год» следующим образом: «Социальные инвестиции бизнеса – это материальные, технологические, управленческие или иные ресурсы, а также финансовые средства компаний, направляемые по решению руководства на реализацию социальных программ, разработанных с учетом интересов основных внутренних и внешних заинтересованных сторон в предположении, что в стратегическом отношении компанией будет получен определенный (хотя и не всегда и не просто измеряемый) социальный и экономический эффект» [50].

Позже определение было изменено, под социальными инвестициями понимаются ресурсы компании, направляемые на реализацию корпоративных социальных программ, осуществление которых в стратегическом отношении предполагает получение компанией определенного экономического эффекта [58]. Отбор инвестиционных проектов основывается на соблюдении принципов социально ответственного инвестирования, изложенных в международных инициативах, таких как принципы Экватора, программа ООН по окружающей

среде в области финансирования (UNEP FI), принципы ответственного финансирования ООН.

Принципы Экватора основаны на дифференциации проектов, претендующих на получение финансирования, на группы в соответствии с категорией социально-экологического риска [124]:

*A* – проекты с потенциально значительными экологическими и социальными рисками и/или неблагоприятными воздействиями, которые являются разнообразными, необратимыми или беспрецедентными;

*B* – проекты с потенциально ограниченными экологическими и социальными рисками и/или неблагоприятными воздействиями, которые являются узконаправленными, локальными, в значительной степени обратимы и легко устранимы посредством принятия соответствующих мер по смягчению;

*C* – проекты, связанные с минимальными экологическими и социальными рисками и/или неблагоприятными воздействиями, либо без них.

Основываясь на данной дифференциации, к проектам разных категорий предъявляются различные требования. Например, для проектов категорий *A* и *B* требуются проведение оценки экологических и социальных рисков, разработка и поддержка функционирования системы социального и экологического менеджмента (ESMS), в рамках которых создается механизм рассмотрения жалоб по вопросам экологических и социальных аспектов проекта, демонстрация эффективного внешнего взаимодействия с группами населения и др. Наиболее популярны Принципы ответственного финансирования ООН. В отличие от предыдущих инициатив эти принципы могут использоваться организациями нефинансового сектора в качестве ориентира при принятии решения об инвестировании собственных средств. Основные характеристики международных инициатив по социально ответственному инвестированию представлены в таблице 1.5.

**Таблица 1.5. Международные инициативы социально ответственного финансирования**

<b>Характеристика</b>	<b>Принципы Экватора</b>	<b>Программа ООН по окружающей среде в области финансирования (UNEP FI)</b>	<b>Принципы ответственного финансирования ООН</b>
Год создания	2003	1994	2005
Официальный сайт	<a href="http://www.equator-principles.com">http://www.equator-principles.com</a>	<a href="http://www.unepfi.org">http://www.unepfi.org</a>	<a href="https://www.unpri.org">https://www.unpri.org</a>
Нацеленность	Управление социальными и экологическими рисками финансовых институтов при проектном финансировании	Содействие внедрению в деятельность организаций финансового сектора принципов устойчивого развития и охраны окружающей среды	Содействие принятию институциональными инвесторами ответственности в сфере экологии, социального развития и корпоративного управления
Число присоединившихся организаций	85 финансовых институтов	200 банков, инвестиционных и страховых компаний	1500 – инвестиционных фондов
Принципы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ и классификация</li> <li>2. Экологическая и социальная оценка</li> <li>3. Применимые экологические и социальные стандарты</li> <li>4. Система управления</li> <li>5. Процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами</li> <li>6. Механизм рассмотрения жалоб</li> <li>7. Независимый анализ</li> <li>8. Обязательства</li> <li>9. Независимый мониторинг и отчетность</li> <li>10. Отчетность и прозрачность</li> </ol>	<p>Выделены принципы по видам деятельности.</p> <p>Для банков 19 принципов по ключевым направлениям:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стремление к устойчивому развитию (5)</li> <li>2. Менеджмент в сфере устойчивого развития (7)</li> <li>3. Информирование общественности и коммуникации (7)</li> </ol> <p>Для страховых компаний – 4 принципа</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрение факторов ESG в инвестиционный анализ и принятие решений</li> <li>2. Включение факторов ESG в политику собственников и практическую деятельность</li> <li>3. Требование от получателей инвестиций, надлежащего раскрытия информации о проблемах в сфере ESG</li> <li>4. Поощрение принятия и осуществления Принципов в рамках инвестиционного сектора</li> <li>5. Работать в направлении повышения эффективности осуществления Принципов</li> <li>6. Отчитываться о деятельности и достигнутом прогрессе в плане осуществления Принципов.</li> </ol>

Алгоритм действий организаций, использующих в своей деятельности принципы социально ответственного финансирования, весьма схож. На первом этапе компания, претендующая на получение финансирования, проверяется на предмет соблюдения вышеуказанных принципов. При выявлении нарушений в сфере инвестиционной деятельности на данную компанию накладывается запрет. Компания, соблюдающая принципы и получающая инвестиционные средства от финансовых институтов, официально поддерживающих данные инициативы, нацелена на максимизацию своей финансовой эффективности при вторичности решения социальных проблем, а также достижение социального значимого результата. Поэтому социально ответственное инвестирование называют чрезмерно пассивным и узконаправленным [270].

Прежде чем рассмотреть феномен импакт-инвестирования и факторы, влияющие на его развитие, уточним его сущность. Появление термина «*imprast investment*» связывают с деятельностью Фонда Рокфеллера в 2007-2008 гг., которая была бы «более конкретной, чем существующая и не ассоциировалась с благотворительностью и филантропией» [239]. Импакт-инвестирование сфокусировано на получении комбинированной ценности (*blended value*) – термин, введенный Дж. Эмерсоном [9, с. 9]. Комбинированная ценность – сочетание финансовой и нефинансовой эффективности – «органичное и неразрывное сочетание социальной, экологической и экономической результативности» [188]. Таким образом, импакт-инвестирование подразумевает решение социальных и экологических проблем за счет использования новых инвестиционных инструментов на территориях инвестирования. Основными участниками импакт-инвестирования являются получатель инвестиций, посредник, определяющий критерии проектов, претендующих на финансирование, и инвестор. При этом инвестор при достижении своих целей сознательно учитывает цели и ценности других участников. Понятие импакт-инвестирования не является устоявшимся в российской экономической науке.

Отдельные исследователи придерживаются термина «инвестиции социального воздействия», «инвестиции воздействия» или «преобразующие инвестиции».

На наш взгляд, термин импакт-инвестиции является более емким. Так, А. Горбатова считает, что англоязычный термин «impactinvesting» может рассматриваться с трех разных сторон [42]:

1. Обуславливающее инвестирование – обеспечение доступа инвесторов из развитых стран к новым сферам деятельности (ранее недоступным) стран третьего мира посредством формирования новых моделей, технологий и стандартов.

2. Развивающее инвестирование – создание при помощи всех стейкхолдеров инфраструктуры и работающих механизмов в новых сферах и объектах инвестирования с целью разрешения социальных и экономических проблем.

3. Локализирующее инвестирование – популяризация новой парадигмы инвестирования, консалтинг, исследование и развитие инструментов и моделей.

При этом важной отличительной особенностью импакт-инвестиций является планирование и прогнозирование социального и экологического результата. В концепции импакт-инвестирования «стремление к прибыли совместимо с пользой для общества, решением экологических проблем и социальной справедливостью» [21]. Так «высокая эффективность в решении социальной проблемы может сбалансировать низкую рентабельность» [58]. При импакт-инвестировании хорошая финансовая результативность проекта, устойчивое финансовое положение компании-заемщика и соблюдение этических принципов являются необходимыми, но не достаточными для принятия решения. Важна возможность достижения предварительно оцененного социального и/или экологического эффекта. Для определения влияния импакт-инвестирования на деятельность компаний был проведен анализ исследовательских работ. Анализ отечественных исследований показал отсутствие работ в этом направлении, поэтому анализировались в основном отчеты и исследования зарубежных фондов импакт-инвестирования. Среди факторов, предположительно оказывающих

влияние на практическую реализацию импакт-инвестирования, исследователи отмечают следующие (таблица 1.6).

**Таблица 1.6. Факторы, влияющие на развитие импакт-инвестирования**

<b>Группа факторов</b>	<b>Фактор</b>	<b>Влияние</b>	<b>Исследователи</b>
Демографические и географические	Конечные получатели импакт-инвестиций и их географическое расположение	Уровень дохода широких слоев населения, экологическая ситуация	O'Donohoe и др. (2010) [250]
		Импакт-инвестиции могут осуществляться как в развитых, так и развивающихся странах	Bouri и др. (2011) [185]; Fleming (2012) [217]; Harji и Jackson (2012) [224]; Narain и др. (2012) [247]; Radjy и Cejnar (2010) [259]
Область инвестирования и форма осуществления	Сектор экономики для осуществления импакт-инвестиций	Различные сектора экономики, возможность кросс-секторальных инвестиций	Harji и Jackson (2012) [224]; Hill (2011) [227]; O'Donohoe и др. (2010) [250]; Radjy и Cejnar (2010) [259]; Richter (2011) [262]
	Форма осуществления импакт-инвестирования	Отсутствие единственной наиболее популярной формы.	Bouri и др. (2011) [185]; Niggemann и Bragger (2011) [248]; O'Donohoe и др. (2010) [250]; Simon и Barmeier (2010) [272]; Wong (2012) [289]

Для более полного сопоставления, рассмотренных выше инструментов инвестирования был проведен их компаративный анализ (таблица 1.7).

**Таблица 1.7. Сравнительный анализ социальных и импакт-инвестиций**

<b>Признак</b>	<b>Социальные инвестиции</b>	<b>Импакт-инвестиции</b>
Эффективность	Экономическая	Комбинированная (социально-экологическая и финансовая)
Цель	Максимизация дохода при избегании экологических и социальных рисков	Решение или смягчение социальных и экологических проблем, а также получение позитивного измеримого социального результата наряду с финансовой выгодой
Характер	Селективный	Инклюзивный
Основные типы получателей	Любые публичные компании, действующие в соответствии с международными социальными и экологическими стандартами	Микрофинансовые организации, некоммерческие организации и ассоциации, кооперативы, стартапы и венчурные компании
Инструменты	Прямое кредитование по рыночной ставке, предоставление грантов, вхождение в акционерный капитал	Кредиты по сниженной процентной ставке или беспроцентные кредиты, кредитные гарантии и дополнительное обеспечение кредита, облигации социального воздействия, вхождение в акционерный капитал

Результаты компаративного анализа социально ответственного и импакт-инвестирования по выделенным признакам позволили установить, что социальные инвестиции имеют селективный характер, а импакт-инвестиции – инклюзивный. Инклюзивный характер импакт-инвестирования заключается в стремлении объединить все слои общества, государства и бизнеса в предотвращении опасностей, вызовов, угроз и рисков возникновения социальных и экологических проблем.

С 2009 г. действует Глобальная сеть импакт-инвесторов (Global Impact Investing Report – GIIN), в ней всего более тысячи участников [117]. Согласно исследованиям GIIN объем импакт-инвестирования ежегодно растет, и к 2020 году должен составить 500 миллиардов долл., при этом на Восточную Европу, Россию и Центральную Азию приходится только 1%.

Российские крупные промышленные компании осуществляют как социальное инвестирование – финансирование программ корпоративной

социальной ответственности, направленных на снижение экологических и социальных рисков, так и импакт-инвестиции в виде финансирования программ социального предпринимательства.

В качестве примеров импакт-инвестиций, осуществляемых российскими промышленными компаниями, можно рассмотреть программы развития социального предпринимательства компаний ОК «Русал», ПАО «Северсталь», ПАО ГМК «Норильский никель» и др. [98]. Но анализ практики импакт-инвестирования в мире показал, что в России импакт-инвестирование носит эпизодический характер. Так, лишь 4% топливно-энергетических предприятий используют перспективный вид инвестирования для финансирования своих социально ориентированных проектов, упуская возможность получения комбинированной ценности.

Анализ нефинансовой отчетности компаний, проведенный автором данного исследования, показал, что наиболее популярными направлениями инвестирования являются инвестиции в персонал, экологию и охрану окружающей среды, а среди наиболее направлений вложения средств, адресатом которых является население территорий присутствия, наиболее популярна благотворительность. При этом, даже рассматривая деятельность компаний топливно-энергетического сектора – лидеров рынка, следует заметить практически полное отсутствие импакт-инвестирования в деятельности данных компаний. Так, в 2015 году ПАО «Газпром нефть» провел грантовый конкурс социальных инициатив на территориях присутствия (Омская, Томская, Оренбургская области, Ямало-Ненецкий автономный округ, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра). Сумма финансирования составила 21,89 млн. руб.

Среди причин низкого развития импакт-инвестирования на российском промышленном рынке можно отметить причины, вызванные особенностями институциональной среды [10, 40, 91] и практикой инвестирования социально ответственной деятельности рассматриваемых компаний.

К первой группе можно отнести:

- неразвитость венчурного предпринимательства;

- неразвитость фондового рынка;
- высокие требования к окупаемости инвестиционных проектов.

Ко второй группе относятся высокие социальные обязательства компаний на территориях присутствия. Так, например, компании ТЭС являются градообразующими на отдельных территориях и, соответственно, обладают значительной социальной и экологической нагрузкой в сфере благотворительности. Положительным моментом является стремление рассматриваемых компаний к инновациям в сфере финансирования социально ответственных мероприятий.

Следовательно, учитывая перспективность импакт-инвестирования, необходима имплементация положений импакт-инвестирования в практику российских компаний. При этом важная роль отводится государству, которое может сформировать институциональную основу осуществления импакт-инвестирования.

По нашему мнению, российская модель импакт-инвестирования приобретает следующие характерные черты:

- решение социальных и экологических проблем на территориях присутствия компании за счет внутреннего отбора инициатив (внутренний венчур);
- принятие решений об импакт-инвестировании базируется в основном на репутационном капитале, человеческом капитале;
- эффективность импакт-инвестирования оценивается по трем направлениям: экологическое, социальное и экономическое (в аспекте наращивания стратегических конкурентных преимуществ).

Анализ основных подходов к исследованию корпоративной социальной ответственности позволил проследить трансформацию концептуальных основ, на основании которых можно выделить перспективность имплементации элементов импакт-инвестирования, где результатом является получение комбинированной ценности: социальной, экономической, экологической.

### **1.3. Взаимосвязь конкурентоспособности компании и социальной ответственности**

Анализ литературы по вопросам исследования взаимовлияния корпоративной социальной ответственности и конкурентоспособности компаний показал отсутствие общепринятой модели воздействия и практически полное отсутствие эмпирических исследований данной проблематики [87]. Так, например, в широко цитируемом исследовании в форме анкетного опроса представителей бизнеса, проведенном комиссией Евросоюза, отмечается, что «хотя большая часть респондентов считает, что реализация принципов КСО оказывает положительное влияние на конкурентоспособность, особенно в долгосрочном периоде, тем не менее, они не могут привести количественные оценки, характеризующие этот эффект» [164].

Аналогичные результаты содержатся в «Докладе о социальных инвестициях в России-2014», где почти половина респондентов отметила получение долгосрочных конкурентных преимуществ в качестве основной цели реализации стратегии компании в области корпоративной социальной ответственности [49]. Следовательно, бизнес в целом осознает наличие воздействия КСО на конкурентоспособность компании, при этом оценить это воздействие не представляется возможным. В России формирование системы КСО представляется в рамках традиционной трактовки КСО как генератора, в первую очередь, «социальной» ценности и осуществляется делегированием полномочий по реализации корпоративной стратегии в области социально ответственной деятельности департаментам по связям с общественностью и департаменту по управлению персоналом [90].

Анализ отчетности компаний в сфере корпоративной социальной ответственности, а также практико-ориентированных публикаций показал отсутствие анализа экономической эффективности социальных инвестиций [12, 66, 146, 171, 181, 187, 202, 220, 251, 265]. Эмпирические исследования, проведенные на выборке отечественных компаний, единичны.

Так, в работе А.Б. Анкудинова, А.В. Гизатуллина подтверждается гипотеза ресурсной теории об отсутствии причинно-следственной связи между корпоративной социальной ответственностью и финансовой эффективностью компании. Повышение уровня социальной ответственности предположительно объясняется наличием свободных денежных средств, которые менеджмент тратит на проекты, улучшающие репутацию компании [6].

Ряд зарубежных исследователей [199, 234, 251, 268, 272, 287] уделили особое внимание проблеме поиска взаимосвязи между социальной и финансовой эффективностью деятельности компании. Особый интерес представляет вклад группы авторов во главе с М. Орлицким, которыми был проведен мета-анализ 52 первичных количественных исследований, отобранных за последние 30 лет. Целью исследования было определение характера взаимосвязи между корпоративной социальной/экологической эффективностью и корпоративной финансовой эффективностью. Наиболее значимым результатом было выявление позитивной взаимосвязи между корпоративной социальной/экологической эффективностью и корпоративной финансовой эффективностью. Характер взаимосвязи был определен как двунаправленный и одновременный. Авторы отмечают, что одни показатели финансовой эффективности, в частности доля рынка, рыночная прибыль, обладают более высокой степенью воздействия на показатели социальной эффективности деятельности компании. В качестве наиболее важного медиатора, регулирующего взаимоотношения между корпоративной социальной/экологической эффективностью и корпоративной финансовой эффективностью, была выделена репутация компании. В ходе исследования авторы обращают внимание на отсутствие возможности установления однозначной причинно-следственной взаимосвязи, поскольку высокая социальная эффективность деятельности компании может являться следствием высокой финансовой эффективности, и наоборот, что подтверждает ее двунаправленный характер. Одновременный характер взаимосвязи демонстрируется, в первую очередь, на примере репутации компании, так, авторы указывают на то, что хорошая репутация компании окупается без задержек во

времени, особенно в тех странах, где стейкхолдеры более осведомлены в социальных и экологических вопросах. Исследователи выражают свое согласие с тем, что инвестиции в сферу корпоративной социальной ответственности несут дополнительные затраты для компании, однако уверены, что компании могут получить реальные экономические выгоды, что позволяет определить социальную эффективность как новое конкурентное преимущество [251].

Суррока продолжил исследования предыдущей группы авторов, сделав акцент на том, что нематериальные ресурсы компании обладают медирующей ролью в измерении социальной и финансовой эффективности в качестве конкурентного преимущества предприятия. Данные исследования 599 индустриальных компаний за 2002-2004 годы, индексируемых в базе данных SiRi PRO™, позволили обнаружить подтверждение гипотезы о том, что такие нематериальные ресурсы компании, как человеческий капитал, репутация и культура, оказывают положительное влияние на финансовые результаты. При этом авторы указывают на отсутствие прямой взаимосвязи между корпоративной социальной/экологической эффективностью и финансовой эффективностью деятельности компании, характеризуя ее как опосредованную, регулируемую нематериальными ресурсами компании [275].

Исходя из вышеизложенного и учитывая то, что экономическая эффективность является одним из ключевых показателей уровня конкурентоспособности компании, нами была осуществлена попытка подтвердить наличие взаимосвязи между корпоративной социальной ответственностью и конкурентоспособностью компании. В регрессионной модели в качестве зависимой переменной выступает изменение капитализации компаний за 2013-2015 года по сравнению с предыдущим, в качестве независимых переменных – показатели изменения инвестиций на социально ответственную деятельность. Модель выглядит следующим образом:

$$\Delta \text{Кап} = \alpha_0 + \alpha_1 \Delta I_{\text{обучение}} + \alpha_2 \Delta I_{\text{ут, от и пб}} + \alpha_3 \Delta I_{\text{соц. подд}} + \alpha_4 \Delta I_{\text{экол}} + \alpha_5 \Delta I_{\text{благот}}, \quad (1.1)$$

где  $\Delta \text{Кап}$  – изменение капитализации;

$\alpha_i$  – коэффициенты регрессии;

$\Delta I_{\text{обучение}}$  – изменение инвестиций компании на обучение и профессиональное развитие своих работников;

$\Delta I_{\text{ут, от и пб}}$  – изменение инвестиций компании на улучшение и создание условий труда, охрану труда и промышленную безопасность;

$\Delta I_{\text{соц. подд}}$  – изменение инвестиций компании на социальную поддержку и материальную помощь сотрудникам;

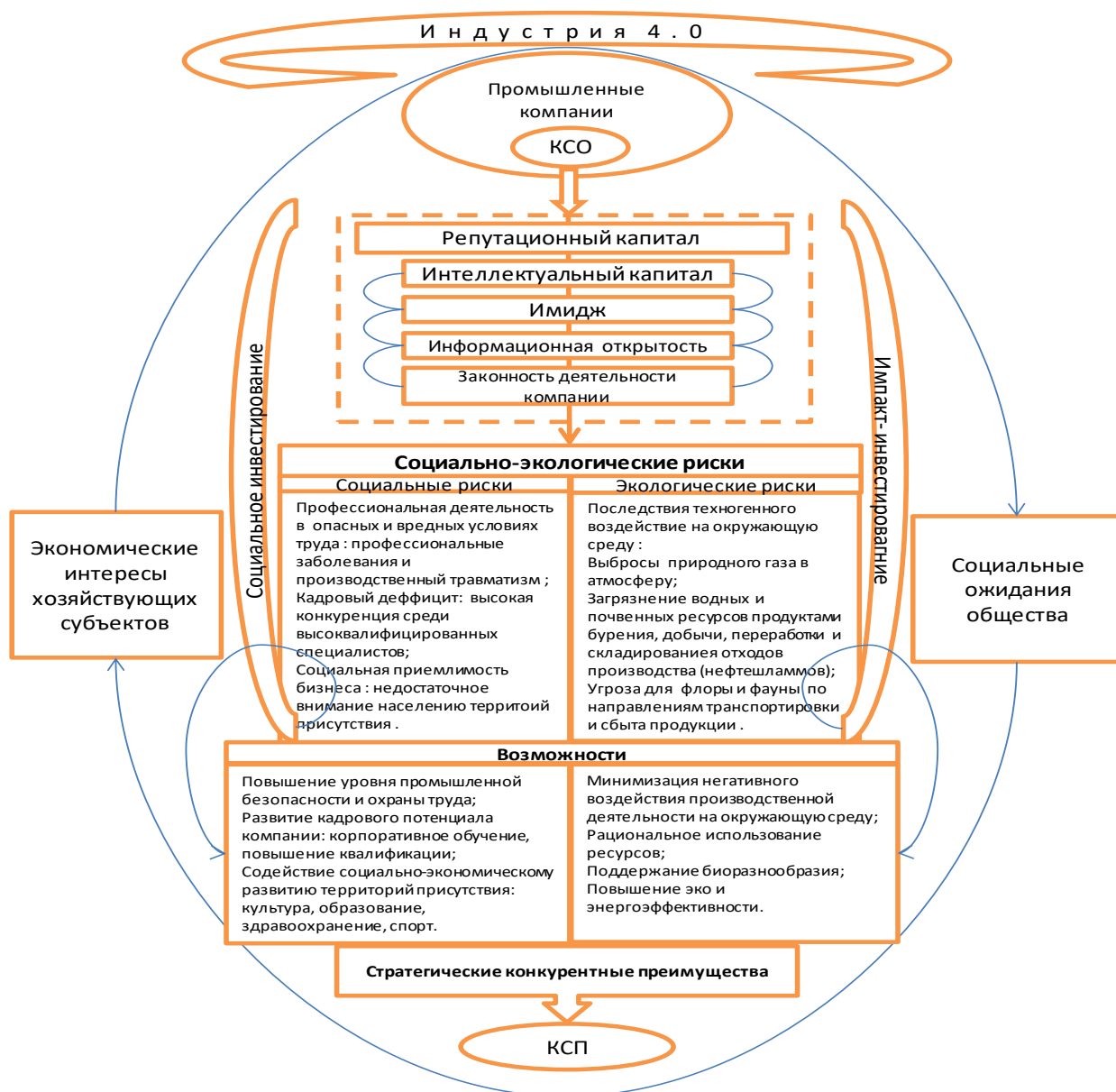
$\Delta I_{\text{экол}}$  – изменение инвестиций компании в природоохранные мероприятия и экологические программы;

$\Delta I_{\text{благот}}$  – изменение инвестиций компании на благотворительность и социальные проекты.

Присутствие в уравнении только значимых факторов и  $R = 0,77$  подтверждает наличие сильной связи между полученными факторами и зависимой переменной [99, 126].

Воздействие корпоративной социальной ответственности на конкурентоспособность компании характеризуется косвенным характером и возможной задержкой во времени [49]. Анализ исследований по эффективности социальных инвестиций позволил составить концептуальную модель воздействия КСО на конкурентоспособность компании (рисунок 1.5).

В контексте Индустрии 4.0 экономические интересы хозяйствующих субъектов взаимобуславливают социальные ожидания общества. Осуществление социально ответственной деятельности промышленной компании приумножает репутационный капитал компании – ключевой нематериальный актив, выступающий в роли медиатора, регулирующего взаимоотношения, возникающие между корпоративной социальной ответственностью компании и ее конкурентоспособностью. Необходимо учитывать, что затраты на КСО носят амбивалентный характер, поскольку их влияние опосредованно и возвратность инвестиций в КСО может быть получена лишь в пролонгированном периоде, что определяет долгосрочный характер конкурентных преимуществ.



**Рисунок 1.5. Концептуальная модель воздействия корпоративной социальной ответственности на конкурентоспособность компании**

Нами были выделены четыре ключевых компонента репутационного капитала промышленных компаний: интеллектуальный капитал, информационная открытость, имидж и законность деятельности компании. Репутационный капитал оказывает благоприятное воздействие на преодоление социальных и экологических рисков, возникающих в процессе ведения хозяйственной деятельности, предоставляя возможности для наращивания стратегических конкурентных преимуществ посредством реализации социальных и импакт-

инвестиций как фактора обеспечения конкурентоспособности, направленного на повышение эффективности развития промышленных компаний.

Необходимо отметить, что направления корпоративной социальной ответственности можно подразделить на внутренние и внешние по отношению к группам стейкхолдеров. В качестве внешних направлений КСО выделяют следующие: здравоохранение, образование и наука, культура и искусство, возрождение духовного наследия, адресная помощь, финансирование благотворительных и общественных организаций, развитие инфраструктуры области и региона, экология.

*Внешняя КСО* представлена следующими направлениями:

1. Здравоохранение – привлекательность данной сферы во многом обеспечена политической, общественной и государственной поддержкой.

2. Образование и наука. При реализации данного направления компании заботятся о подрастающем поколении, об их профориентации, а также установлении связей с выпускниками соответствующих учебных заведений; осуществляют поддержку научных учреждений, а также финансируют разработку новых технологий, материалов и т.д.

3. Культура и искусство. Данное направление реализуется в виде финансовой помощи талантливой молодежи, поддержки творческих коллективов, обеспечивает патриотическое воспитание молодежи, организации культурно-досуговых мероприятий, концертов, выставок, фестивалей и т.д.

4. Возрождение духовного наследия – это финансирование мероприятий по сохранению и преумножению традиций, обрядов, культурных наследий многочисленных народов нашей Родины, а также направление денежных средств в различные некоммерческие организации, благотворительные и общественные организации. Данное направление является менее привлекательным среди компаний, поскольку, перечисляя средства в различные благотворительные фонды или другие подобные организации, компаниям не ясно, на что конкретно будут потрачены эти средства. В данном случае компании предпочитают

осуществление адресной помощи, направляя средства конкретным людям (например, ветеранам, инвалидам, малоимущим) и на конкретные цели.

5. Развитие инфраструктуры области, региона и т.д. характеризуется тем, что компании содействуют развитию регионов, в которых расположены их производственные объекты. То есть проведение мероприятий, направленных на улучшение инфраструктуры региона, развитие социально-экономического состояния и повышение благосостояния местных жителей.

6. Адресная помощь – программы, направленные на поддержку различных категорий общества (детей, ветеранов, инвалидов и т.д.), а также коренных народов Севера, и т.д.

7. Спорт. Можно предположить, что данное направление является привлекательным среди компаний, поскольку многие спортивные мероприятия достаточно часто освещаются в СМИ и это является поводом рекламы для компаний.

8. Экология. К данному направлению относятся осуществление природоохранных мероприятий и различных экологических проектов, соответствие законодательным нормам, внедрение систем экологического менеджмента, рекультивация нарушенных земель и т.д. Все компании без исключения вкладывают огромные средства в данную сферу, что можно объяснить спецификой производства исследуемых компаний и наличием государственного урегулирования некоторых вопросов в данной области. Компании повышают свою заинтересованность в защите окружающей среды, направляя огромные средства на природоохранные мероприятия, пытаясь компенсировать собственное негативное воздействие на окружающую среду.

*Внутренняя КСО* направлена, в первую очередь, на удовлетворение интересов персонала компании. Одним из приоритетных направлений социальной политики компаний являются программы, направленные на улучшение условий труда работников (сюда также входит поддержание корпоративной культуры, проведение праздников и т.д.), обеспечение охраны труда и промышленной

безопасности на предприятии. Все это способствует созданию комфортных условий для высокопроизводительного труда своих сотрудников.

Следующим приоритетным направлением внутренней КСО являются программы по оздоровлению персонала, направленные на создание условий полноценного отдыха и, как следствие, повышение работоспособности сотрудников (сюда относятся: обеспечение санитарно-курортного лечения работников и членов их семьи, добровольного медицинского страхования и поддержание здорового образа жизни среди работников, а также различные спортивные мероприятия).

Не менее значимым направлением являются программы по подготовке и переподготовке кадров, а также программы профессионального развития своих сотрудников, что позволяет компании эффективно управлять знаниями персонала и формировать кадровый потенциал, способный обеспечить динамическое развитие компании.

К следующему направлению социальной политики компании можно отнести предоставление социальных льгот и материальной поддержки работников: выплату единовременной материальной помощи, компенсаций, предоставление дополнительных дней отпуска и т.д.

И последнее, но не менее важное направление – это реализация жилищной программы для сотрудников компании, включающая финансирование строительства жилых домов и продажу квартир работникам предприятий по льготным ценам, продажу жилья на вторичном рынке, обеспечение нуждающихся общежитиями и т.д.

Представим более детальное описание отдельных элементов предложенной концептуальной модели (рис. 1.5). Среди всех видов влияния КСО на деятельность компании воздействие на репутацию компании является наиболее очевидным. Так, в уже упомянутом ранее «Докладе о социальных инвестициях в России-2014» поддержание репутации в среднесрочной перспективе обозначено как основная цель реализации стратегии компании в области КСО и взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами [49].

Репутацию компании рассматривают чаще всего как нематериальный актив, формирующийся в течение длительного времени и представляющий собой оценочное суждение о компании [137]. Корпоративная репутация складывается из репрезентации прошлого компании и восприятия перспектив ее будущего. Компании осознанно стремятся к формированию хорошей репутации – увеличению репутационного капитала, поскольку хорошая репутация дает компании целый ряд преимуществ [212]:

- придает дополнительно психологическую ценность товарам и услугам;
- способствует выбору покупателя между функционально идентичными товарами/услугами;
- способствует увеличению удовлетворения, получаемого от работы сотрудниками компании;
- позволяет привлечь в компанию квалифицированный персонал;
- способствует популярности новых товаров/услуг;
- способствует сокращению потерь в случае кризиса.

Следовательно, хорошая репутация создает дополнительную ценность компании и оказывает влияние на ее конкурентоспособность.

Финансирование деятельности компании в сфере КСО оказывает положительное влияние на ее репутационный капитал, прежде всего посредством удовлетворения интересов внешних стейкхолдеров, особенно тех, кто проживает на территориях присутствия компании. Помимо этого, воздействие КСО на репутационный капитал компании испытывает влияние оппортунистического поведения менеджеров, описанное в работе Л. Престона и Д. О'Баннона, при котором компания с высоким уровнем социальной эффективности может позволить себе игнорировать интересы отдельных стейкхолдеров, и наоборот, в случае просчетов менеджмента компания вкладывает средства в громкие репутационные проекты, пытаясь отвлечь внимание от ухудшающегося финансового положения [256, 257].

*Влияние КСО на интеллектуальный капитал*

Развитие корпоративной социальной ответственности позволяет сформировать уникальные конкурентные преимущества компании посредством развития интеллектуального капитала (рисунок 1.6).



**Рисунок 1.6. Процесс повышения конкурентоспособности компании**

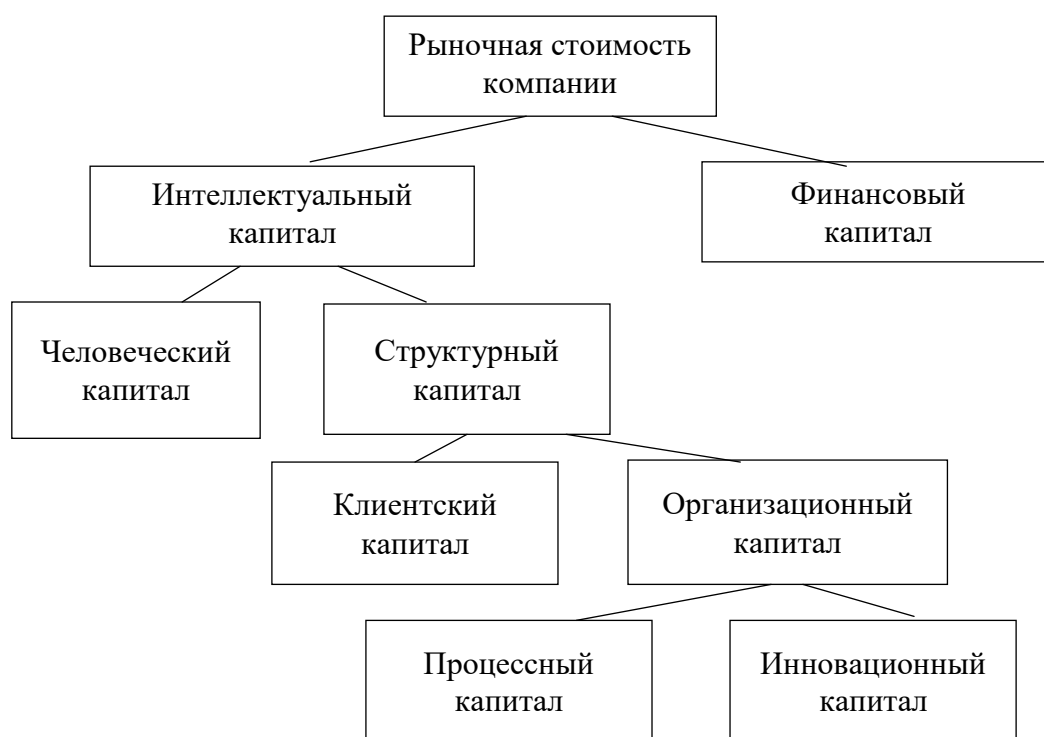
До настоящего времени экономическая наука не выработала единого подхода к определению и структуре интеллектуального капитала. Тем не менее существует ряд основополагающих определений и моделей структурного состава интеллектуального капитала, наиболее часто цитирующихся в экономической литературе. Э. Брукинг определяет интеллектуальный капитал довольно широко как нематериальные активы, без которых не может существовать компания [23].

Интеллектуальный капитал компании, по ее мнению, представляет собой комбинацию следующих элементов:

- рыночные активы компании – потенциал, обеспечиваемый той частью нематериальных активов, которые связаны с рыночными операциями. Например, каналы распределения, лояльность клиентов и др.;
- человеческие активы компании – коллективные знания сотрудников, их управленческие навыки, умение решать проблемы и творческие способности;
- интеллектуальная собственность в качестве нематериального актива – авторские права, патенты, лицензии и др.;

– инфраструктурные активы компании включают управленческие технологии и методики, а также бизнес-процессы, которые делают работу организации возможной. Например, методики управления персоналом, риск-менеджмента и др.

Датский исследователь Л. Эдвинсон под интеллектуальным капиталом предлагает понимать знания и информацию, которые применяются для создания ценности [162]. По его мнению, именно интеллектуальный капитал – «корпоративная долгота» в условиях современной экономики становится ключевым фактором успеха компании, а не «корпоративная широта» – традиционный финансовый капитал. Структуру интеллектуального капитала Л. Эдвинсон предлагает рассматривать с позиции создания стоимости (рисунок 1.7).

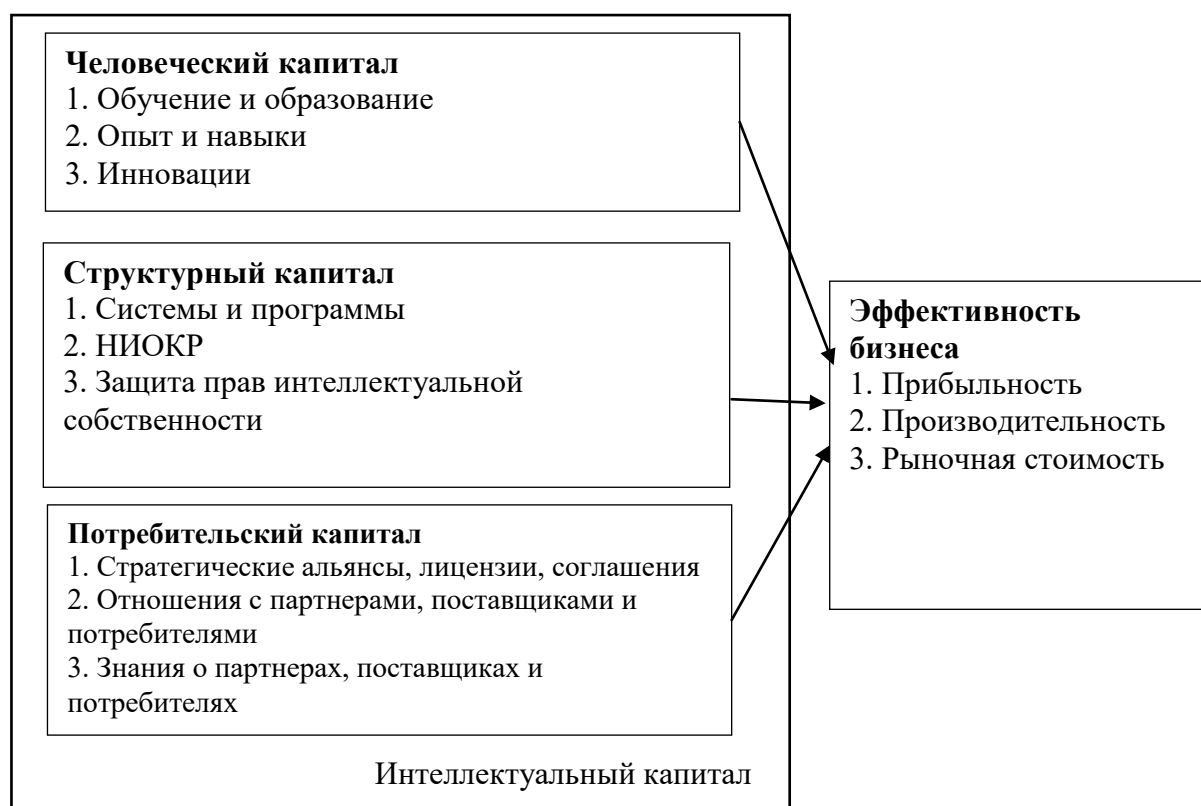


**Рисунок 1.7. Структура интеллектуального капитала по Л. Эдвинсону [162, с.108]**

Интеллектуальный капитал рассматривается как совокупность человеческого капитала – совокупность способностей и навыков персонала компании и структурного капитала. Структурный капитал представляет собой совокупность клиентского капитала – ценность компании, формируемая взаимоотношениями с клиентами, и организационного капитала, включающего

процессный (эффективные бизнес-процессы) и инновационный (объекты интеллектуальной собственности – патенты, лицензии и пр.) капитал.

Автор трехкомпонентной структуры интеллектуального капитала Т.А. Стюарт под интеллектуальным капиталом предлагает понимать совокупность знаний, информации, интеллектуальной собственности, опыта, которые могут быть использованы для формирования богатства [142]. Широко цитируемая трехкомпонентная структура интеллектуального капитала Т.А. Стюарта представлена на рисунке 1.8.



**Рисунок 1.8. Структура интеллектуального капитала по Т.А. Стюарту**

По мнению Т.А. Стюарта, при инвестировании в развитие отдельных составляющих интеллектуального капитала следует учитывать их взаимное влияние. Поскольку человеческий, структурный и потребительский капитал могут как взаимно усилить, так и ослабить друг друга.

Существует ряд эмпирических исследований, подтверждающих влияние интеллектуального капитала на результативность компании, Примеры таких исследований представлены в таблице 1.8.

**Таблица 1.8. Эмпирические исследования влияния интеллектуального капитала на результативность компании**

<b>Авторы</b>	<b>Результаты исследования</b>	<b>Характеристика выборки</b>
N. Bontis, W.C.C. Keow, S.Richardson, 2000 [184]	Связь между интеллектуальным капиталом и результатами деятельности компании значимая и положительная независимо от отрасли.	107 малазийских компаний различных отраслей деятельности
M. Subramaniam, M.A. Youndt, 2005 [274]	Положительное влияние интеллектуального капитала на инновационную активность	93 компании США
C.J. Huang, C.J. Liu, 2005 [230]	Нелинейная положительная зависимость рентабельности капитала от интеллектуального капитала	297 тайваньских компаний
Е. Попов, М. Власов, 2006 [122]	Положительное влияние инвестиций в производство новых знаний на прибыльность предприятия	Крупные предприятия Уральского региона
А. Быкова, М.Молодчик, 2011 [28]	Положительная связь между величиной интеллектуального капитала и темпом роста выручки предприятия	401 предприятие Пермского края

Несмотря на все возрастающую роль интеллектуальных ресурсов, ключевые решения собственниками, менеджерами и инвесторами принимаются на основе финансовой отчетности компании, что приводит к недооценке рисков и выгод, связанных с интеллектуальным капиталом.

Следовательно, независимо от того, какую модель структуры интеллектуального капитала рассматривать, очевидно, что финансирование мероприятий в КСО будет способствовать его повышению. Так, например, в соответствии со структурой Т. Стюарта, финансирование интересов внутренних и

внешних стейкхолдеров будет способствовать повышению как человеческого, так и потребительского капитала, что, в свою очередь, посредством роста прибыльности, производительности и стоимости бизнеса приведет к увеличению конкурентоспособности компании в долгосрочном периоде.

#### *Воздействие КСО на имидж*

Для рассмотрения влияния имиджа введём определение стратегического управления. Стратегическое управление исходит из утверждения того, чтобы создать конкурентное преимущество, необходимо предложить потребителю ценность, которая воспринимается в большей мере, чем у конкурентов. Восприятие может быть связано как с характеристиками производимых товаров и услуг, так и с характеристиками самой компании и ее положением на рынке.

Таким образом, восприятие клиентов представляет собой эмоционально окрашенное поведение заинтересованных групп относительно компании, её товаров и услуг. Анализ отношения клиентов позволяет получить следующие преимущества:

- определение сильных и слабых сторон марки товара и имиджа компании помогает с достаточной точностью идентифицировать возможности и угрозы;
- измерение отношения до и после воздействия на рынок позволяет оценить эффективность стратегий;
- знание отношения помогает прогнозировать реакцию на предпринимаемые компанией действия.

Отсюда становится вполне очевидно, почему в стратегическом анализе столько внимания уделяется параметру отношения к товарам и компании в целом.

Высокий показатель имиджа компании является подтверждением того, что она обладает уникальными деловыми возможностями (навыками, умениями), которые позволяют повышать показатель восприятия потребителем ценности её товаров и услуг.

Существует так же такое понятие, как добавленная ценность. Она измеряется путём изучения восприятия потребителями товаров и их преимуществ. Это субъективные убеждения потребителей: выбирая марку (производителя),

клиент (покупатель) заявляет о своём статусе, демонстрируя окружающим свой стиль жизни, интересы, ценности и уровень благосостояния.

Абсолютно аналогично это работает и с рынком труда. Если компания широко известна в обществе, то у людей складывается мнение, что попасть в такую компанию очень трудно. Это позволяет компании устанавливать высокие входные требования, а сотрудники, которые всё-таки устраиваются в компанию, имеют высокие конкурентоспособные преимущества и ценятся в обществе больше. Из вышесказанного становится очевидным, почему имидж компании является одним из источников формирования стратегических конкурентных преимуществ компании.

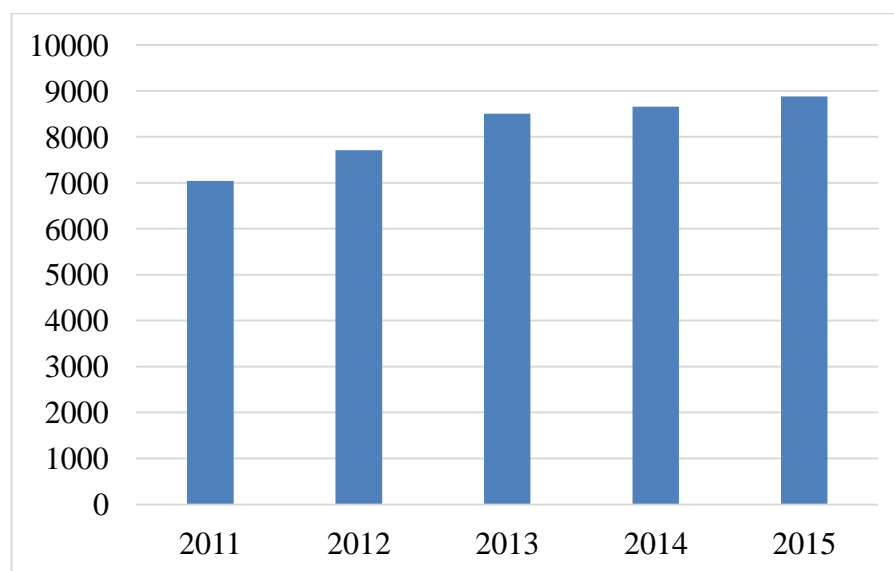
Следует заметить, что создание и поддержание сильного имиджа требует больших финансовых расходов, больших затрат времени. Возникает противоречие между необходимостью постоянно иметь достаточно высокую прибыль и долгосрочными инвестициями в имидж, не дающими быстрой отдачи. Тем не менее, если компания уступит свои позиции на рынке, вернуть их будет очень сложно. Имидж компании — это результат взаимодействия большого числа факторов, то есть, внешний образ, обладающий эмоционально – психологическим подтекстом [99].

#### *Воздействие КСО на информационную открытость компании*

Деятельность в социально ответственной сфере компании раскрывают в нефинансовой отчетности, которая содержит комплексный анализ деловой практики. Наличие нефинансовой отчетности существенно увеличивает прозрачность деятельности организации. Нефинансовый отчет представляет собой официально опубликованный компанией документ, предназначенный для всех заинтересованных сторон, в котором она освещает свою деятельность в области КСО. Как правило, нефинансовая отчетность является годовой и содержит информацию о стратегии КСО во взаимосвязи со стратегией развития компании, об описании этических принципов ведения бизнеса и их соблюдении, качестве корпоративного управления, мероприятиях по экологии и охране окружающей среды, управлению персоналом, соблюдению прав человека,

поддержке местных сообществ, повышению качества продукции и услуг, представлению вклада компании в развитие общества на территориях ее присутствия. Вся информация, содержащаяся в нефинансовой отчетности, может быть сведена к трем группам факторов – экологическим, социальным и корпоративного управления (environmental, social, governance), поэтому в международном сообществе нефинансовую отчетность называют ESG-отчетность.

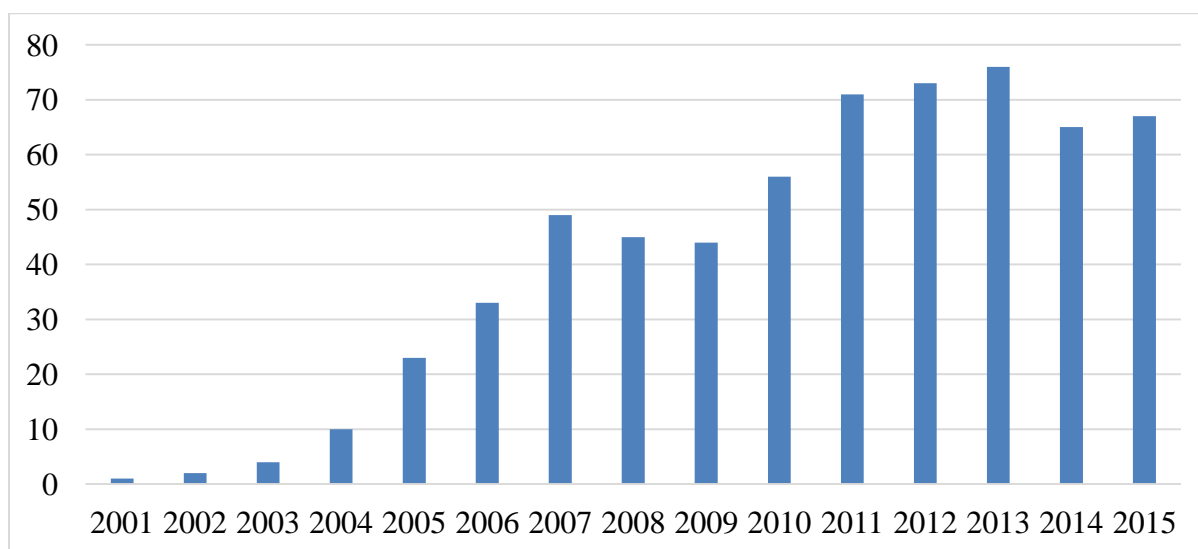
В последние годы все больше компаний во всем мире составляют нефинансовую отчетность. Так, в настоящее время крупнейшая мировая он-лайн база нефинансовой отчетности [www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com) содержит 82670 нефинансовых отчетов, предоставленных 13 786 компаниями, при этом количество отчетов ежегодно растет (рисунок 1.9).



**Рисунок 1.9. Количество нефинансовых отчетов, зарегистрированных на [www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com)**

Основной базой, содержащей нефинансовую отчетность компаний, работающих в России, являются Национальный Регистр и электронная Библиотека корпоративных нефинансовых отчетов Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП).

Анализ динамики предоставления нефинансовой отчетности (рисунок 1.10) показал, что максимальное количество отчетов было представлено в 2013 г., после чего их число сократилось в 2014 и 2015 гг.



Источник: Составлено автором на основе данных rspp.ru

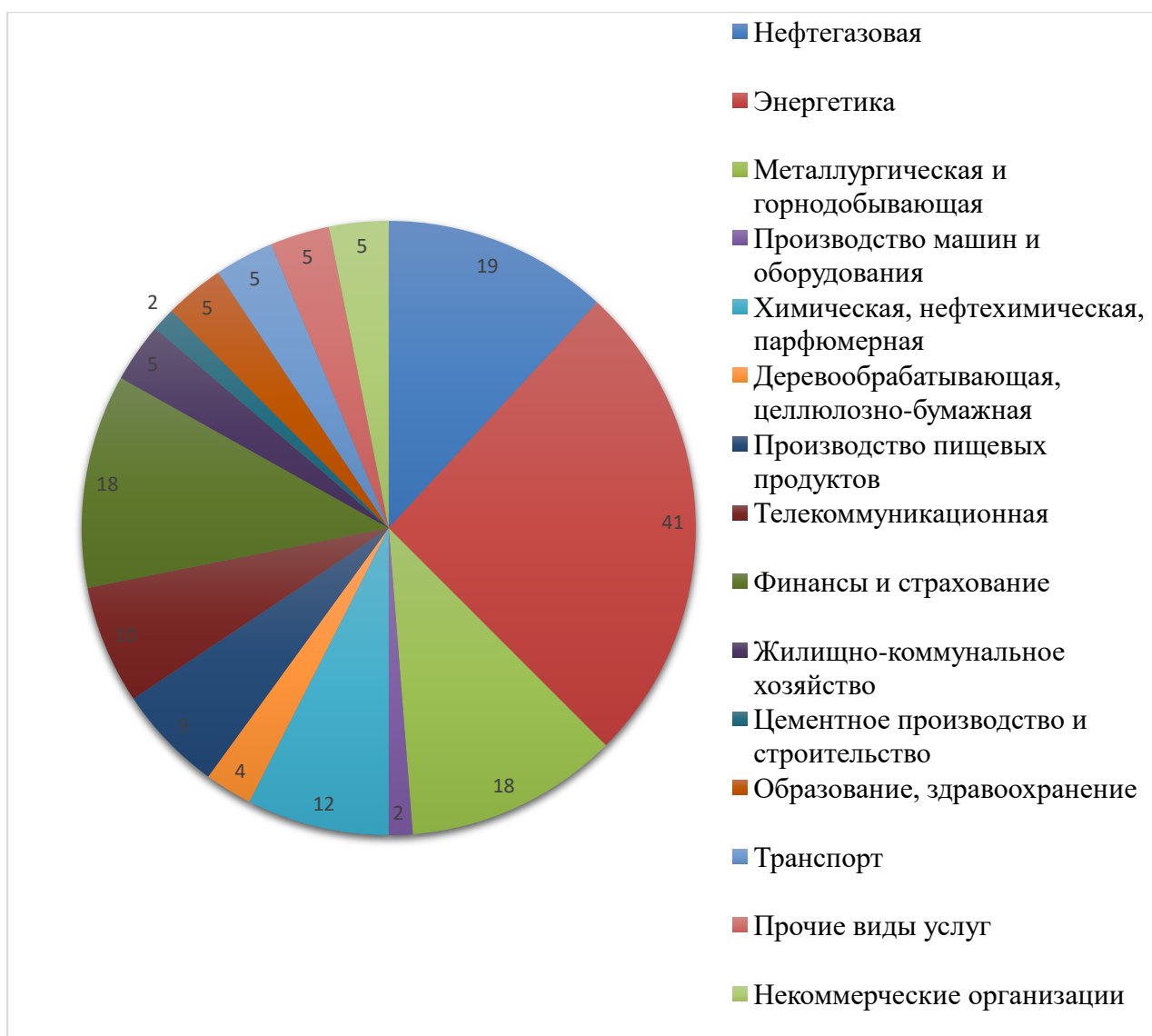
**Рисунок 1.10. Количество нефинансовых отчетов, представленных в Национальном Регистре и Библиотеке корпоративных нефинансовых отчетов РСПП**

Возможной причиной этого стало усложнение экономической ситуации, следствием чего является сокращение затрат в том числе и на мероприятия КСО. Аналогичная ситуация наблюдалась в 2007-2009 гг. При этом анализ отчетов позволяет сделать вывод о том, что объем и качество информации по вопросам КСО в целом возрастают.

Анализ отраслевой принадлежности компаний, предоставляющих нефинансовую отчетность (рисунок 1.11), показал, что лидерами по предоставлению нефинансовой отчетности являются компании энергетической промышленности.

Всего суммарная доля четырех промышленных отраслей (энергетической, нефтегазовой, металлургической и горнодобывающей) составляет около половины всех компаний, предоставляющих нефинансовую отчетность.

Одной из причин, объясняющих всемирный рост интереса к нефинансовой отчетности компаний, является влияние нефинансовой отчетности на возможность привлечения инвесторов и, как следствие, на стоимость компании. В последние годы инвесторы на рынке уделяют все больше внимания информации нефинансовым факторам, которые раскрываются в нефинансовой отчетности.



Источник: Составлено автором на основе данных gspp.ru

**Рисунок 1.11. Количество компаний, публикующих нефинансовую отчетность, по отраслям**

В 2014 г. появилась директива ЕС о раскрытии нефинансовой отчетности (Directive 2014/95/EU), а в 2015 появилось сразу два документа, содержащих рекомендации для биржевых площадок по раскрытию показателей КСО эмитентами:

1. Model Guidance on Reporting ESG Information to Investors. Разработчик United Nations Sustainable Stock Exchange Initiative (SSE).

2. Exchange Guidance and Recommendations on Sustainability. Разработчик Sustainability Working Group WFE.

Так, в Model Guidance on Reporting ESG Information to Investors отмечается, что институциональные инвесторы предъявляют высокие требования к государственным и частным компаниям относительно раскрытия ими информации по ESG-аспектам, и, несмотря на различия в информационных потребностях у различных инвесторов, ESG-факторы повсеместно учитываются в процессе принятия инвестиционных решений [244].

Данное руководство также содержит перечень основных целей, которых может достичь компания посредством создания и размещения ESG-отчетов (Приложение 9) [164]. Подтверждением роста интереса к раскрытию нефинансовой отчетности также является рекомендация по созданию интегрированного годового отчета, объединяющего финансовый и нефинансовый, в новом поколении руководства GRI (G4). Существует ряд эмпирических исследований на основе данных развитых рынков, подтверждающих положительное влияние раскрытия информации по ESG-факторам на стоимость компании. Аналогичные исследования, проведенные на выборке российских компаний, отсутствуют.

Одной из первых работ в данном направлении было исследование Д.М. Паттена, который сравнил доходность и объем торгов американских публичных компаний, которые раскрывали информацию по соблюдению принципов уважения прав человека и равных возможностей для всех народов (так называемые принципы Салливана), с компаниями, не раскрывающими подобную информацию. Результаты исследования показали, что инвесторы учитывают информацию, связанную с КСО, при принятии инвестиционных решений [210].

В работе Д. Кормьера, М. Ледокса и М. Магнана [203] были проанализированы корпоративные сайты 189 котируемых канадских компаний, суммарная капитализация которых составляет 80% национального фондового рынка. Раскрытие информации на корпоративном сайте рассматривается с нескольких точек зрения: информация, связанная с производственной, социальной и финансовой деятельностью компании. Было выявлено, что

раскрытие информации, связанной с социальной деятельностью, оказывает положительное влияние на стоимость компании.

В исследовании Л. Бечети, Р. Цициретти, И. Хасана и Н. Кобейси был проведен анализ динамики цены акций при исключении компании из индекса раскрытия ESG-информации. В результате было показано, что после объявления об исключении компании из индекса на рынке наблюдается аномальное снижение доходности ее ценных бумаг [179].

Российский исследователь Т. Вашакмадзе на выборке американских публичных компаний показал наличие положительной взаимосвязи между индексом раскрытия информации ESG Disclosure Score, рассчитанным компанией Bloomberg, и стоимостным показателем экономической добавленной стоимости (EVA) [30]. Следовательно, можно утверждать, что повышение степени открытости компании посредством размещения нефинансовых отчетов оказывает положительное влияние на рост стоимости компании, и в конечном итоге на ее конкурентоспособность.

#### *Влияние КСО на законность деятельности компании*

С раскрытием нефинансовой отчетности связано и влияние деятельности компании в сфере КСО на уровень законности ее деятельности. На основе данных отчетов можно сделать выводы о том, насколько деятельность компании соответствует законодательным нормам, а в некоторых случаях превосходит их. Такие аспекты КСО компании, как раскрытие информации по соблюдению прав человека, охране окружающей среды, условиям труда, антикоррупционной деятельности, все чаще находят отражение в законодательных требованиях или правилах (например, правилах листинга на биржевых площадках).

С каждым годом увеличивается число стран, в которых приняты требования о необходимости нефинансовой отчетности. Так, например, во Франции, Дании и ЮАР введены обязательные требования к публикации отчетности по ESG-факторам, ее публикуют практически все компании. Во многих странах применяется подход «отчитывайся или объясняй, почему не отчитываешься», в

ряде стран обязательность раскрытия относится к транснациональным компаниям и компаниям с госучастием [116].

В России в настоящее время отсутствуют требования об обязательности публикации нефинансовой отчетности, тем не менее существует ряд документов, содержащих рекомендации по ответственной деловой практике:

- стандарт ГОСТ Р ИСО 26000:2012 «Руководство по социальной ответственности», утвержденный Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29 ноября 2012 г. № 1611-ст и введенный в действие 15 марта 2013 г. Стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility и содержит рекомендации по интеграции принципов социальной ответственности в бизнес-процессы на всех уровнях управления компанией и во всех областях деятельности;

- рекомендации РСПП по самооценке компаний на предмет соответствия российскому стандарту. В результате применения рекомендаций компании могут дать обоснованный ответ на вопросы соответствия представлений компании в области КСО признанным в мире концепциям; определить «точки роста»; уточнить содержание и форматы коммуникации с заинтересованными сторонами [115];

- новая редакция Кодекса корпоративного управления содержит рамочные рекомендации о том, что компаниям рекомендуется раскрывать сведения в области социальной и экологической ответственности, а именно: 1) политику общества в социальной и экологической сфере, включая описание кадровой и социальной политики общества, о социальном развитии, охране здоровья работников, их профессиональном обучении, обеспечении безопасности труда; сведения о политике общества в области охраны окружающей среды и экологической политике; 2) отчет общества об устойчивом развитии, составленный в соответствии с международно признанными стандартами [111].

Таким образом, отчетность о деятельности в сфере КСО может рассматриваться в качестве инструмента комплаенс-контроля.

Д. Шеффер и К. Каеб выделяют пять уровней рассмотрения КСО как инструмента комплаенса для транснациональных компаний [266]:

1. Риторический уровень. Номинальное признание важности деятельности в сфере КСО.
2. Саморегулирование в соответствии со стандартами и кодексами.
3. Соблюдение международного и национального законодательства, в том числе на судебных разбирательствах.
4. Комплаенс-стратегия по управлению и минимизации рисков.
5. Контратака. Этот уровень характеризуется проактивными действиями компаний в области КСО. Например, когда компания сама выступает за соблюдение прав человека.

Как отмечают исследователи, нахождение компании на пятом уровне представляет собой определенный вызов для компании.

Следовательно, деятельность компании в сфере КСО расширяет возможности компании по привлечению капитала на фондовых площадках, институциональных инвесторов, а в отдельных случаях создает возможности для дополнительного роста бизнеса, например, посредством заключения госконтрактов.

КСО как фактор снижения рисков может рассматриваться с двух сторон – как деятельность компаний, направленная на снижение рисков, и как способ потенциальных инвесторов оценить риски, связанные с вложениями в данную компанию. Деятельность компании в сфере КСО способствует снижению рисков, связанных с ESG-факторами, в том числе рисков несоответствия законодательству и прочих рисков, связанных со стейкхолдерами.

В Кодексе корпоративного управления содержится рекомендация о том, что Совету директоров рекомендуется оценивать в числе нефинансовых рисков операционные, социальные, этические и экологические риски [177].

Результаты международного исследования «Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It's Time For Action», проведенное Economist Intelligence Unit в декабре 2012 года, содержащее ответы более 1000 респондентов

из Западной Европы, Азиатско-Тихоокеанского региона, Среднего Востока, Северной и Латинской Америки, демонстрируют, что компании выделяют репутационный риск как наиболее существенный для деятельности компании. К числу существенных также относят риск разногласий с местным сообществом (утраты «социальной лицензии») [216].

Аналогичное исследование, проведенное на выборке российских компаний, показывает существенную недооценку данных рисков. Так, исследование КПМГ показало, что лишь 2% респондентов выделяют репутационный риск в качестве существенного, а риск разногласий с местным сообществом вообще не рассматривается в числе ключевых. Это говорит о существенной недооценке данных рисков и возможности их воздействия на устойчивое развитие компании в будущем [116].

Отчетность о деятельности компании в сфере КСО позволяет потенциальным инвесторам оценить риски финансирования. При этом требуется сопоставлять анализируемую компанию с подобными и лидерами, переводя разговоры о КСО в сферу конкретных, сравнимых и верифицируемых показателей. Для этой цели используются рейтинги КСО.

В настоящее время существует более 150 независимых рейтингов оценки деятельности компании в сфере КСО, различающихся по критериям оценки, составу показателей и тематическому охвату. Широко известны рейтинги таких агентств, как Bloomberg и Thomson Reuters. Количество и разнообразие рейтингов столь велико, что появилась GISR (Global Initiative for Sustainability Ratings) – глобальная инициатива по рейтингу рейтингов устойчивого развития, которая разрабатывает эталонные подходы и общие принципы, предполагая в перспективе сертифицировать рейтинговые организации.

Представленные выше направления воздействия КСО, образующие дополнительные конкурентные преимущества компании, являются компонентами ее корпоративной политики, которую следует рассматривать в аспекте стратегического управления компанией. Понимание КСО в аспекте взаимодействия с поставщиками и покупателями продукции и услуг; проведения

реструктуризации и организационно-управленческих изменений с участием представителей всех заинтересованных сторон; обеспечения здоровья и безопасности персонала на рабочем месте; постоянного обучения сотрудников; совершенствования экологической политики и инновационных преобразований формирует обоснованную системообразующую политику в области стратегического управления.

Стоит уделить внимание реализации принципов корпоративной социальной ответственности в рамках стратегического управления предприятием в целях формирования его стратегического потенциала, способного обеспечить высокий конкурентный статус предприятия в будущем. Для этого необходимо выделить следующие основные принципы:

1. Открытость – подразумевает доступность и достоверность информации и обратную связь со всеми заинтересованными сторонами .

2. Недопущение конфликтов: защита прав человека и меры, направленные на предотвращение или разрешение конфликтов (политических, религиозных, на рабочих местах).

3. Системность: последовательное проведение социальных программ в области приоритетных направлений, учитывающих единство во времени и пространстве, то есть ответственность за ретроспективную, актуальную и будущую деятельность компании.

4. Интегрированность: проникновение принципов КСО на все уровни иерархии компании (по функциональному и управленческому направлениям).

5. Институциональный принцип легитимности: общество наделяет бизнес властью, обеспечивая ее легитимность.

6. Организационный принцип правовой ответственности: ответственность за результаты перед обществом с позиции правовых и этических норм и правил.

7. Индивидуальный принцип свободы выбора: обеспечение свободы выбора руководителей, менеджеров, и др. сотрудников для достижения социально ответственных результатов.

Представленные основные принципы КСО в аспекте стратегического управления нацелены на обеспечение следующих позиций:

- устойчивое развитие бизнеса и общества в целом;
- внедрение и обеспечение социально-экономических и экологических мероприятий;
- управление общественным мнением и лояльностью потребителей;
- создание конкурентных преимуществ в области управления человеческими ресурсами, повышения инновационной привлекательности предприятия, внедрения маркетинговых мероприятий и обеспечения охраны труда и др.

Стоит отметить, что разногласия между исследователями вызваны тем, что понятие «конкурентоспособность» в современных условиях утрачивает чисто экономическое значение и обретает более широкий смысл, расширяя влияние бизнеса на гражданское общество.

Сегодня экономическая эффективность в рамках повышения конкурентоспособности не ограничивается только высокой прибылью и потенциалом инновационного и технологического роста. Особое значение приобретает репутация компании, которая в свою очередь зависит и от политики социальной ответственности корпорации. В стоимости крупных компаний, как правило, 20 % составляют материальные активы, а 80 % – нематериальные, причем из этих 80% немалую долю составляют имидж социально ответственного бизнеса и позитивная репутация в обществе [37]. Компании несут моральную ответственность перед обществом, которая опосредованно оказывает влияние на рыночную ситуацию. Поэтому все игроки рынка берут на себя часть коллективной ответственности для продвижения того или иного продукта не только в экономическом аспекте, но и в этическом плане [182].

Для рассмотрения зависимости конкурентоспособности от внедрения принципов КСО рассмотрим дополнительные возможности, которые открываются для компании благодаря введению представленных принципов:

- укрепление позиции компании в социально-экономических вопросах по обеспечению имиджа;
- повышение производительности труда и эффективности производства, инновационной активности и др.;
- управление финансовыми и нефинансовыми рисками в аспекте КСО;
- привлечение квалифицированных кадров, обеспечение их профессионального роста, введение материальных и моральных стимулов;
- расширение доли рынка и возможности по привлечению новых потребителей продукции;
- создание устойчивых партнерских отношений с региональными органами, местным сообществом, профсоюзами, гражданскими институтами, СМИ;
- внедрение лучших практик, демонстрирующих высокую гражданскую и социальную ответственность перед государством и обществом [4].

Соотнесем данные возможности с компонентами стратегического потенциала компании, определяющими ее конкурентоспособность.

Существует мнение, что к компонентам стратегического потенциала, определяющим конкурентоспособность, следует отнести:

- интеллектуальный потенциал – совокупность возможностей для повышения объема интеллектуальной деятельности;
- институциональный потенциал – совокупность возможностей, позволяющих развиваться ведущим институтам рыночной экономики с целью добиться согласия между хозяйствующими субъектами и тем самым сократить транзакционные издержки;
- инновационный потенциал – совокупность возможностей для разработки, реализации и внедрения нововведений;
- инвестиционный потенциал – совокупность возможностей для вложения средств в эффективные проекты;

– информационно-методический потенциал – совокупность возможностей для разработки документации, способствующей повышению эффективности реализации социально-экономических программ развития отрасли [107, 135].

Если сопоставить вышеперечисленные возможности, которые предоставляет использование КСО, и компоненты стратегического плана, затрагивающие конкурентоспособность компании, можно заметить, что во многом они совпадают или пересекаются друг с другом.

Тем не менее, чтобы социальные затраты в сфере реализации представленных возможностей в аспекте КСО в полной мере стали эффективными инвестициями, необходимо, чтобы они активно поддерживались государством, поскольку социальные проекты бизнеса воздействуют не только на показатели эффективности предприятия, но и на развитие общества в целом [214, 219]. Только государство вместе с бизнес-структурами способно придать экономике социальную направленность, поэтому именно государство должно стимулировать, регулировать и определять вектор приоритетных направлений социального инвестирования. Чтобы придать инвестиционной деятельности целенаправленный характер, необходимо оптимизировать формы и методы функционирования институтов инвестиционного рынка с позиции активизации процессов инвестирования в территориальные и производственные системы хозяйствования, используя как государственные, так и негосударственные операционные возможности [22, 106, 135, 143, 144].

По данным эмпирических исследований, основные направления в структуре социального инвестирования – это: развитие персонала (45-50 % инвестиций), ресурсосбережение и защита окружающей среды (20–25 %), охрана здоровья (8–10 %), развитие местного сообщества (9–10 %) и добросовестная деловая практика (5–6 %) [135]. Такой результат вполне ожидаем, так как инвестиции в развитие собственных работников дают наиболее заметный экономический эффект, который можно легко описать в стоимостном выражении.

Возвращаясь к концептуальной модели, можно сделать обоснованный вывод о том, что эффективная деятельность компании в сфере социально

ответственной деятельности способствует росту стоимости бизнеса, расширяет возможности по привлечению финансирования и дает возможность повышения финансовой результативности посредством заключения более выгодных контрактов. Следовательно, повышается конкурентоспособность продукции компании, ее конкурентоспособность на рынке привлечения капитала, конкурентоспособность как работодателя, так и контрагента.

Однако только эффективная деятельность в сфере КСО оказывает благотворное влияние на конкурентоспособность. Таким образом, следует более точно определить конкурентоспособную КСО с позиции концептуальной модели воздействия. Конкурентоспособной КСО является ответственная деятельность компании, которая осуществляется в соответствии с требованиями законодательства и способствует повышению ее репутации, прозрачности бизнеса, снижению рисков, что увеличивает стоимость компании. Осуществляя инвестиционную деятельность в сфере КСО, компания получает стратегические конкурентные преимущества, что в контексте новой технико-экономической парадигмы развития конкурентоспособности представляется оправданным.

Концептуальная модель воздействия корпоративной социальной ответственности на конкурентоспособность компании послужила основой для дальнейших исследований по разработке механизма формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

1. Историко-логический анализ подходов к раскрытию сути феномена конкуренции позволил отметить возросший интерес к поведенческой теории конкуренции, в русле которой успешное ведение конкурентной борьбы осуществляется за счет создания и удержания ряда конкурентных преимуществ. Конкурентное преимущество представляет собой способность компании обеспечивать максимум возможностей в преодолении силы конкуренции, привлечении и сохранении потребителей. Набор конкурентных преимуществ образует фундамент конкурентоспособности компании и представляет собой

динамическую характеристику, определяемую комплексом внутренних и внешних факторов.

2. В рамках новой технико-экономической парадигмы компания все более тесно взаимодействует со своим социальным и экологическим окружением, создавая цепочки ценности, которые впоследствии трансформируются в сети ценности и стратегические сети. Сравнительный анализ традиционной теории конкурентоспособности и в рамках концепции Индустрии 4.0 подтвердил рост значимости нематериальных активов компании, расширение круга заинтересованных сторон, актуализируя необходимость разработки новых механизмов формирования стратегических конкурентных преимуществ компании.

3. На основе существующих концепций нами были выделены шесть этапов эволюции социальной ответственности: концептуализации, инструментализации, институционализации, персонификации, социального инвестирования и современный этап – импакт-инвестирования. На последнем этапе эволюционной трансформации компании декларируют выход за рамки формальных критериев социальной отчетности, подчеркивая свое стремление оказывать непосредственное влияние на общественные процессы, что согласуется с положениями концепции Индустрии 4.0., выдвигая импакт-инвестирование в качестве закономерного этапа эволюционной трансформации социальной ответственности компании. Это позволило обозначить приоритетность импакт-инвестирования в качестве ключевого фактора обеспечения конкурентоспособности в новых экономических условиях.

4. Результаты компаративного анализа социального и импакт-инвестирования по таким признакам, как эффективность, цель и характер позволили обозначать преимущества импакт-инвестирования над социальным инвестированием. Обосновано, что социальные инвестиции имеют селективный характер, а импакт-инвестиции инклюзивный. Инклюзивный характер импакт-инвестирования заключается в стремлении объединить все слои общества, государства и бизнеса в предотвращении опасностей, вызовов, угроз и рисков

возникновения социальных и экологических проблем. Существенные затруднения в имплементации положений импакт-инвестирования вызывает то, что многие промышленные компании не осведомлены о преимуществах данного вида финансирования.

5. Разработана концептуальная модель воздействия корпоративной социальной ответственности на конкурентоспособность компании. Нами были выделены четыре основных компонента репутационного капитала промышленных компаний: интеллектуальный капитал, информационная открытость, имидж, и законность деятельности компании. Репутационный капитал оказывает благоприятное воздействие на преодоление социальных и экологических рисков, возникающих в процессе ведения хозяйственной деятельности, предоставляя возможности для наращивания стратегических конкурентных преимуществ, посредством реализации социальных и импакт-инвестиций. В контексте Индустрии 4.0 экономические интересы хозяйствующих субъектов взаимообуславливают социальные ожидания общества. Осуществление социально ответственной деятельности промышленной компании приумножает репутационный капитал компании - ключевой нематериальный актив, выступающий в роли медиатора, регулирующего взаимоотношения, возникающие между корпоративной социальной ответственностью компании и ее конкурентоспособностью.

6. Формирование конкурентных преимуществ компании с позиции КСО создают дополнительные возможности для развития стратегического потенциала и формируют уникальную конкурентную стратегию поведения компании. В ходе сопоставления возможностей, которые предоставляет реализация аспектов КСО и компонентов стратегического плана, затрагивающих конкурентоспособность компании, было отмечено, что они во многом совпадают или пересекаются друг с другом.

## **ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

### **2.1. Анализ методических подходов к оценке конкурентоспособности компании**

Оценка конкурентоспособности компании необходима для выявления основных конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта с целью определения его текущей и потенциальной конкурентной позиции относительно других конкурентов, потребителей, поставщиков и других участников рынка. В настоящее время в отечественной и зарубежной практике отсутствует общепринятый подход к количественной оценке конкурентоспособности компании.

Особенно остро стоит проблема оценки конкурентоспособности компании с практической точки зрения – выявления сильных и слабых сторон функционирования предприятия и основных его конкурентов с целью определения приоритетных направлений деятельности предприятия при формировании эффективной конкурентной стратегии. Существуют методы оценки отдельно для продукции предприятия, отдельно для персонала, а также собирательные методы, позволяющие оценить конкурентоспособность компании в целом. Функционирование, развитие и планирование компании базируется на анализе показателей, выявляющих закономерности и особенности как бизнес-процессов, экономико-финансовых показателей, инновационных, экологических и трудовых ресурсов.

Обобщенно можно выделить несколько основных подходов к оценке конкурентоспособности:

- со стороны внутренних потребителей;
- со стороны внешних потребителей;
- со стороны производителя продукции (включая экономико-финансовые, организационно-технологические, управленческие, инновационные и др. аспекты);

– комплексный подход, всесторонне учитывающий множественные показатели всех аспектов обеспечения, жизнедеятельности и стратегического развития компании.

Экономистами предложено огромное множество различных методик, которые можно классифицировать: по принципам выбора показателей оценки, по теоретическому содержанию методологического аппарата, по представлению результатов оценки, по форме взаимосвязи показателей и т.д.

Анализ литературы позволяет нам представить более полную оценку конкурентоспособности компании с позиции следующих подходов:

**1. Маркетинговый подход** к оценке КСП проводится относительно спроса на продукцию компании, сбыта и продвижения товара, учитывая степень удовлетворения потребителя. В рамках данного подхода широко используются различные матричные методы (например, матрицы BCG, ADL, McKinsey). Матричные методы оценки КСП предполагают рассматривать предприятия в качестве совокупности бизнес-единиц, объединенных в единую оценочную систему, построенную по принципу системы координат. Например, по горизонтали представлены темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе, а по вертикали – относительная доля продукции предприятия на рынке. Матричные методы отличаются наглядностью и простотой использования, однако они малоэффективны в практическом применении, поскольку используют ограниченное количество параметров оценки. Они позволяют обеспечить высокую достоверность оценки конкурентных позиций продуктового портфеля компании с учетом обеспечения информативности полученных оценок [36].

Стоит отметить ряд методологических недостатков данного подхода, которые заключаются в сложности определения ряда рыночных показателей, таких как доля рынка, темпы роста и привлекательность рынка. Это существенно затрудняет интеграцию математического аппарата для количественной оценки уровня конкурентоспособности компании. Таким образом, матричные методы в

определенной степени затрудняют оценку конкурентной ситуации в отрасли и определение конкурентных преимуществ компании.

Для оценки удовлетворенности потребителей, как правило, используются методы опроса и статистической обработки полученных данных, а также анкетирование, которые являются достаточно трудоемкими в использовании и субъективными [8]. Если оценивать рынок поставщиков, то необходимо выделить выигрышные позиции, которые определяются типом рынка предоставляемой продукции либо услуг и покупательским спросом [161].

**2. Таблично-графический подход** отличается наглядностью, так как отображает результат оценки конкурентоспособности в виде схематичного изображения. Графический подход можно представить методом многоугольника, который позволяет оценить конкурентоспособность компании в разрезе основных направлений ее финансово-хозяйственной деятельности. Оценка основных направлений представлена в виде векторов, расположенных на плоскости многоугольника. Впервые метод был предложен французскими экономистами А. Оливье, А. Дайан, Р. Урсе [112]. Авторы учитывали восемь характеристик (свойства товара, его качество, цену товара, финансы компании, сбыт, предпродажный и послепродажный сервис, а также параметры, учитывающие взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами). Оценка производится в следующем порядке:

1. Выделяется перечень показателей конкурентоспособности товара или услуги.
2. Устанавливаются эталонные значения показателей конкурентоспособности товара или услуги.
3. Собирается и обрабатывается исходная информация о показателях конкурентоспособности товаров.
4. Экспертным путем определяется весовость показателей конкурентоспособности товара или услуги, производится ранжирование их по важности в обеспечении конкурентоспособности.

5. Далее строится многоугольник конкурентоспособности товаров, где значения показателей конкурентоспособности товара представлены как внутренние точки на радиальных лучах, а эталонные показатели КСП товара отображены на наружном круге.

В многоугольнике, например, рассматривают показатели, оценивающие качество товара. К ним относятся: надежность, экологичность, эргономичность, технологичность, стандартизация, патентоспособность, совместимость, безопасность, имидж, юридическая и финансовая надежность, качество информации о товаре, качество упаковки, качество обслуживания и т.д. Метод получил широкое распространение среди российских авторов, это, например, Е. Голубков, М. Далинская, И. Соловьев и др. Так, Е. Голубков [41] использовал следующие факторы для оценки конкурентоспособности компании: качество продукции, доля рынка, инновации и научно-исследовательский потенциал, оснащенность материально-технической базы и др.

Недостатком данного подхода является отсутствие учета влияния человеческого фактора и роли персонала на конкурентоспособность компании. Однако преимущество данного подхода заключается в том, что широко представлена эффективность маркетинговой деятельности с позиции повышения конкурентоспособности компании, так как основными преимуществами являются наглядность полученных результатов и возможность получения не только качественной, но и количественной оценки путем внедрения в методику математического аппарата. Основным недостатком данного метода является субъективное присвоение экспертами баллов оцениваемых параметров.

Табличные методы оценки конкурентоспособности компании используются для анализа ее состояния. Одним из таких методов является SWOT-анализ, позволяющий анализировать сильные и слабые стороны компании, а также с учетом угроз и возможностей сформировать ее оптимальную конкурентную стратегию.

Показатели конкурентоспособности оцениваются по следующим позициям:

1. Финансово-экономические.

2. Производственно-технологические.
3. Организация и управление.
4. Маркетинговые.
5. Кадровые.
6. Инновационные.

К основным недостаткам данного метода можно отнести присутствие лишь формальных характеристик внутренней и внешней среды компании, что не дает возможность провести сравнение конкурентных преимуществ компаний-конкурентов.

**3. Продуктовый подход** к оценке конкурентоспособности включает в себя выбор продуктов, товаров и услуг, по которым будет проводиться анализ конкурентоспособности, учитывающий требования покупателей, он основывается на технико-экономических характеристиках товара. При оценке конкурентоспособности необходимо учитывать эстетические, нормативно-технические и эргономические показатели продукции, а также ее стоимость. Оценка конкурентоспособности компании нередко отождествляется с оценкой конкурентоспособности ее продукции, однако данная оценка отражает конкурентоспособность компании лишь в текущем периоде. В большинстве случаев она сводится к определению взаимоотношения цены и качества продукции [68, 75]. Как правило, конкурентоспособность продукции определяется по каждому ее виду как средневзвешенное значение с учетом совокупных затрат на расходные материалы, обслуживание и утилизацию отходов. В качестве весового коэффициента обычно выступают объемы реализованной продукции:

$$K = \sum b_i \cdot k_i, \quad (2.1)$$

где  $K$  – конкурентоспособность исследуемой компании;

$b_i$  – удельный вес  $i$ -го вида продукции в общем объеме продаж;

$k_i$  – конкурентоспособность  $i$ -го вида продукции.

Методика оценки конкурентоспособности компании, предложенная Р.А. Фатхутдиновым [149, с. 96], заключается в возможности оценки каждого вида

товара на конкретном рынке. При этом автор предлагает отдельно считать показатель устойчивости функционирования организации.

К недостаткам данного метода следует отнести несводимость оценки конкурентоспособности продукции к оценке конкурентоспособности компании. Ценовые, эстетические, нормативно-технические и другие свойства товара довольно легко подлежат копированию со стороны конкурентов, в силу этого преобразование их в долгосрочное конкурентное преимущество существенно осложняется.

**4. *Операционный подход*** подразумевает оценку эффективности деятельности отдельных подразделений предприятия. В данном случае эффективность зависит от рационального использования ресурсов и результативности отдельных функциональных операций. Согласно операционного подхода к оценке конкурентоспособности компании, наиболее конкурентоспособными являются те компании, где наилучшим образом организована работа всех служб и подразделений. Таким образом, конкурентоспособность компании может быть выражена в виде совокупности отдельных показателей эффективности хозяйственной деятельности – операций структурных единиц.

Для оценки конкурентоспособности компании операционными методами необходимо определить перечень операций и показателей, которые являются наиболее значимыми для обеспечения конкурентоспособности. Данные показатели подразделяются на группы: маркетинговые, экономические, производственные, организационные, кадровые и т. п. В случае, когда сбор и количественная обработка показателей невозможна, прибегают к использованию экспертных методов оценки. Каждый из показателей оценки сопоставляется с аналогичным показателем конкурирующего хозяйственного субъекта (либо эталонным значением), в результате чего могут быть получены частные коэффициенты эффективности по каждой операции:

$$k_i = \frac{l_a}{l_9}, \quad (2.2)$$

где  $k_i$  – частный коэффициент эффективности по  $i$ -й операции;

$l_a$  – значение  $i$ -го показателя исследуемого предприятия;

$l_9$  – эталонное значение  $i$ -го показателя.

Основным методическим недостатком данного подхода является то, что конкурентоспособность предприятия рассматривается в разрезе эффективности деятельности отдельных его подразделений, а не в совокупности в виде системы, обладающей комплексом взаимосвязей и иерархических соподчинений.

**5. Комплексный подход** к оценке конкурентоспособности является важным условием выработки стратегии предприятия в современных условиях и определяет региональную и отраслевую политику. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия учитывает более широкий спектр факторов, оценивающих технико-экономический уровень предприятия. К этим факторам относятся факторы внутренней и внешней среды, а также показатели, как текущей конкурентоспособности, так и стратегической.

Комплексный подход предполагает построение комплексного показателя оценки конкурентоспособности компании и ее продукции на основе среднего взвешенного арифметического значения единичных показателей конкурентоспособности:

$$K = \sum_{i=1}^n W_i \cdot K_i, \quad (2.3)$$

где  $K_i$  – единичные показатели конкурентоспособности компании (продукции) общим числом  $n$ ;

$W_i$  – показатель значимости (веса)  $i$ -го единичного показателя конкурентоспособности.

Чаще всего на практике используют нормированные значения (весов) единичных показателей конкурентоспособности, т.е. их сумма должна быть равной единице. Тогда комплексный показатель конкурентоспособности будет измеряться в той же шкале, что и единичные показатели конкурентоспособности.

Этот подход к определению комплексного показателя конкурентоспособности компании предлагают использовать А.А. Томпсон мл. и А. Дж. Стрикленд [145], Е.П. Голубков [41] и ряд других авторов [94, 95].

Применяя формулу (2.3), получаем для коэффициента конкурентоспособности компании следующее выражение:

$$K_{\text{кк}} = 0,15 \cdot \mathcal{E}_{\text{к}} + 0,29 \cdot \Phi_{\text{к}} + 0,23 \cdot \mathcal{E}_{\text{сп}} + 0,33 \cdot A_n \quad (2.4)$$

где  $K_{\text{кк}}$  – коэффициент конкурентоспособности компании;

$\mathcal{E}_{\text{к}}$  – значение критерия эффективности производственной деятельности компании;

$\Phi_{\text{к}}$  – значение критерия финансового положения компании;

$\mathcal{E}_{\text{сп}}$  – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

$A_n$  – значение критерия конкурентоспособности продукции.

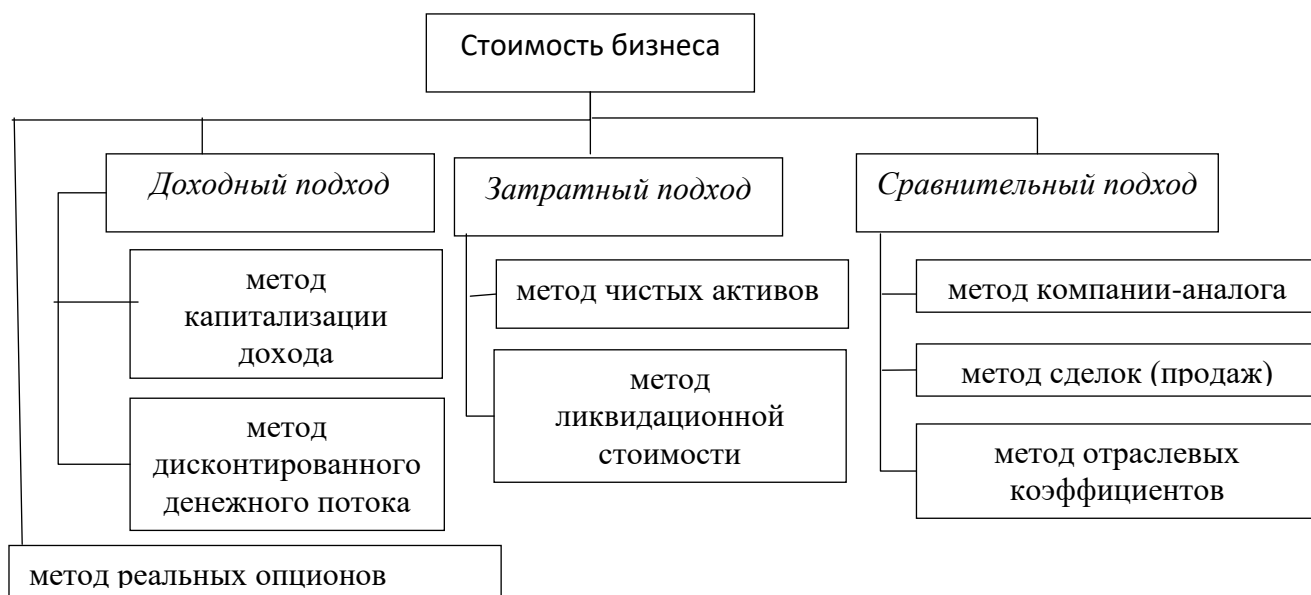
Коэффициенты 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 определены экспертным способом последовательных сравнений. Отдельные показатели  $\mathcal{E}_{\text{к}}$ ,  $\Phi_{\text{к}}$ ,  $\mathcal{E}_{\text{сп}}$ ,  $A_n$  в этом выражении, в свою очередь, также определяются по взвешенным аддитивным выражениям.

Комплексный подход к оценке конкурентоспособности предприятия охватывает не только текущий, но и стратегический уровень конкурентоспособности компании. Текущая конкурентоспособность подразумевает оценку конкурентоспособности продукции компании и ее производственной деятельности, в то время как стратегическая базируется на концепции ценности компании, учитывая оценку бизнеса компании, рыночной адаптивности и инновационности. Все это представлено В.В. Криворотовым с позиции оценки конкурентного потенциала компании [79]. Данный метод позволяет оценить уровень конкурентоспособности не только компании, но и конкурентов с финансово-экономической позиции, позиции продвижения товара на рынке, инновационной деятельности и др. При этом учитывается важность единичных показателей конкурентоспособности, что является преимуществом данного подхода. Комплексная оценка конкурентоспособности будет более точно

отражать измеряемое свойство. К недостаткам этого метода является субъективность экспертных оценок единичных показателей уровня конкурентоспособности компании [26]. В методике, предложенной А.Г. Бурда и В.В. Кочетовым [25], также представлена комплексная оценка конкурентоспособности, которая должна основываться на определенном наборе показателей, обоснование состава которых строится исходя из оценки потребностей субъектов управления.

Чем больше стоимость компании, тем больше экономический эффект от реализации продукции предприятия и тем выше его конкурентоспособность. Существует три общепризнанных основных подхода к оценке стоимости компании, каждый из которых включает ряд методов (рисунок 2.1).

Поскольку каждый из подходов обладает своими преимуществами и недостатками, принято считать, что их комбинация покажет объективную стоимость бизнеса. Далее следует охарактеризовать каждый из подходов с учетом особенностей его применения для оценки предприятия топливно-энергетического комплекса.



**Рисунок 2.1. Подходы и методы оценки стоимости бизнеса**

Подходы к оценке стоимости бизнеса основаны на вычислении стоимости объекта оценки на основе аналогичной стоимости сопоставимых объектов, информация по которым доступна и достоверна.

**6. Сравнительный подход** базируется на принципе замещения, который состоит в том, что стоимость бизнеса организации не может сильно отличаться от стоимости другой организации, обладающей эквивалентной полезностью для потенциального покупателя [45]. Сравнительный подход очень популярен. Причины популярности заключаются в следующем:

- высокая скорость оценки (англоязычные финансисты называют этот подход к оценке «quick and dirty valuation» (быстрая и грязная оценка) [156];
- оценка учитывает фактически достигнутые производственно-хозяйственные результаты деятельности организации;
- оценка наиболее близка к текущему состоянию рынка.

Недостатки данного подхода обусловлены недостаточным количеством информации о компаниях-аналогах, что является следствием неразвитости отечественного фондового рынка [133], чрезмерного влияния на стоимость компании настроений на рынке.

Метод компании-аналога основывается на анализе данных, сформированных на открытом фондовом рынке. На основе данных биржевой площадки в результате тщательного анализа финансовых показателей производится отбор объектов-аналогов оцениваемой компании и рассчитываются мультипликаторы оценки, то есть соотношения рыночной стоимости обыкновенной акции объекта-аналога (либо величины его капитализации на рынке) и какого-нибудь финансового показателя его деятельности. Рыночная стоимость оцениваемой компании определяется посредством произведения выбранного мультипликатора и показателя, характеризующего финансовую деятельность.

Метод сделок (продаж) базируется на использовании цены сделки (приобретения) аналогичной компании или контрольного пакета ее акций. Принято считать, что именно этот метод обеспечивает наиболее достоверный результат [33].

Метод отраслевых коэффициентов базируется на выявлении соотношений между ценой бизнеса оцениваемой компании и определенными финансовыми параметрами. Отраслевые коэффициенты могут быть получены посредством

продолжительных статистических наблюдений за ценой продажи компаний и их важнейшими производственно-финансовыми характеристиками.

В результате многолетних изысканий во многих экономически развитых странах разработаны достаточно точные формулы определения стоимости различных отраслей, в том числе и для компаний топливно-энергетического сектора. В России подобные модели находятся на стадии научных исследований.

**7. Затратный (имущественный) подход**, или оценка бизнеса, основанная на активах, характеризует стоимость организации со стороны понесенных издержек. Метод чистых активов применяется в случае отсутствия у компании нематериальной стоимости, при этом компания не генерирует положительного денежного потока и обладает значительными активами. Основным предположением при оценке является предположение о возможной продаже активов компании. Стоимость компании равна разности между суммарной стоимостью ее активов и обязательствами, которые упрощенно можно определить на основе данных бухгалтерской отчетности.

Ликвидационная стоимость рассчитывается при наличии сомнений в возможности функционирования компании в будущем, например, при открытии процедуры банкротства. Порядок расчетов при использовании данного метода аналогичен методу чистых активов с той разницей, что в завершение оценки определяется величина суммы, полученной при продаже активов компании и после расчетов с кредиторами – ликвидационная стоимость для собственников (акционеров). Ликвидационная стоимость, рассчитанная для действующего бизнеса, показывает нижний уровень стоимостной оценки компании.

Основным недостатком данного подхода является невозможность оценить стоимость компании в целом с учетом рыночной (а не балансовой) стоимости ее активов. К достоинствам можно отнести простоту и понятность метода для основной части пользователей оценочных услуг [54].

**8. Доходный подход** к оценке исходит из предположения, что разумный инвестор не заплатит за бизнес больше того, что может на нем заработать. Оценка основывается на приведении будущих доходов компании к настоящему периоду

времени посредством дисконтирования. В оценке бизнеса доходный подход является обязательным к применению при оценке компании с ненулевой доходностью. Одним из наиболее существенных недостатков данного подхода является субъективный характер прогнозирования будущих денежных потоков. Однако универсальность данного подхода объясняет его популярность.

Метод капитализации дохода исходит из предположения о предсказуемом характере роста прибыли. Стоимость определяется как частное от деления репрезентативной величины доходов на коэффициент капитализации. Коэффициент капитализации представляет собой ставку дисконтирования при удалении из нее ожидаемых среднегодовых темпов роста денежного потока. Данный метод целесообразно применять в условиях стабильного предсказуемого развития компании, что усложняет его практическое применение для российских компаний, действующих в условиях высокой неопределенности [150].

Метод дисконтированных денежных потоков основан на расчете текущей ценности ожидаемых в будущем денежных потоков компании. Существует три основных способа оценки компании методом дисконтированного денежного потока [47]. Первый способ заключается в оценке собственного капитала компании путем дисконтирования денежных потоков собственного капитала (остаток от денежных потоков организации после всех расходов, выплат налоговых обязательств, реинвестирования, платежей по займам) по ставке, равной норме доходности, требуемой владельцами собственного капитала организации (акционерами). Второй способ заключается в учете при оценке потоков держателей претензий к организации (владельцев привилегированных акций, держателей облигаций и пр.) – оценка компании в целом. Третий способ «скорректированная приведенная стоимость» (APV – adjusted present value) заключается в корректировке ценности собственного капитала на величину стоимости, добавляемую или уменьшаемую заемным капиталом, а также выгод от использования заемного капитала при экономии на налогах с учетом издержек банкротства.

Оценка стоимости бизнеса может быть проведена при помощи метода реальных опционов. В работах [59, 61, 93] использование метода реальных опционов рассмотрено в основном с позиций анализа инвестиционных проектов. Основной моделью оценки опционов является модель Блека – Шоулза. Модель для колл опциона выглядит следующим образом:

$$V = PN(d_1) - De^{-rt}N(d_2), \quad (2.5)$$

где 
$$d_1 = \frac{[\ln(P/D) + (r + \sigma^2/2) \cdot t]}{\sigma\sqrt{t}}; \quad (2.6)$$

$$d_2 = d_1 - \sigma\sqrt{t}; \quad (2.7)$$

$V$  – текущая стоимость компании;

$P$  – настоящая стоимость актива;

$D$  – цена исполнения опциона;

$r$  – непрерывная безрисковая процентная ставка со сроком погашения  $t$ ;

$\sigma$  – среднее квадратическое отклонение;

$t$  – время до исполнения опциона;

$N(d_1), N(d_2)$  – кумулятивное нормальное распределение вероятности функции плотности.

**9. Интегральный подход** тесно связан с комплексными методами оценки конкурентоспособности предприятия. Для управления уровнем конкурентоспособности необходимо измерять количественно показатели КСП предприятия, которые необходимо отобрать таким образом, чтобы оценить полезный эффект хозяйствующего субъекта и конкурирующих объектов за определенный период, учитывая при этом совокупные затраты [60]. Метод полезного эффекта формирует интегральный показатель, характеризующий систему свойств объекта, используемых для выполнения конкретной работы конкретным потребителем за период службы. Полезный эффект можно измерять в натуральных единицах, денежном выражении или условных баллах.

Эффективность объекта рассчитывается как отношение полезного эффекта к совокупным затратам на определенный срок. Сравнивая эффективность товара с эффективностью товара конкурента можно оценить конкурентоспособность продукции. Если у товара имеются дополнительные конкурентные преимущества, они вводятся в виде коэффициентов. Такой подход используется только для однопараметрических объектов, таких как простые машины, оборудование, сырье. Конкурентоспособность многопараметрических объектов рассчитывается исходя из экспертных методов. Для этого создается группа специалистов не менее 5 человек.

Для экспертной оценки подбирают конкурентные факторы отдельного вида товара или услуги, оценивают коэффициенты весомости данных факторов и выстраивают систему баллов. Полученные баллы суммируются и сравниваются с конкурентом. К примеру, если суммарная оценка получается 8 баллов из 10 возможных, то у компании имеются 20%-ные резервы для повышения конкурентоспособности данного вида продукции, при этом продукция конкурента может получить и меньше баллов.

Здесь уместно применить методику рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия – установление превосходства компаний на основе сравнения их достижений в финансовой, производственно-сбытовой, технологической, кадровой, инновационной и других областях. Первоначально собранная информация по сравниваемым предприятиям представляется в виде матрицы, где по строкам вписываются значения показателей ( $i = 1, 2, \dots, n$ ), а по столбцам — сравниваемые предприятия ( $j = 1, 2, \dots, m$ ), а затем однородные показатели соотносятся с соответствующими показателями предприятия-конкурента (эталонного предприятия) по формуле:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij \max}} \quad (2.8)$$

где  $x_{ij}$  — относительные показатели хозяйственной деятельности.

Определяется значение рейтинговой оценки на конец временного периода по формуле:

$$R_j = \sqrt[n]{x_1 + x_2 + \dots + x_n} \quad (2.9)$$

где  $R_j$  – рейтинговая оценка  $j$ -го предприятия.

После определения рейтинговой оценки всех предприятий-конкурентов они ранжируются в порядке убывания. Необходимо учитывать, что продукция может быть конкурентоспособна на внутреннем рынке, но менее конкурентоспособна на внешнем [31].

Рассмотрим метод выделения главного критерия, где применяется матричная шкала отношений для сопоставимых числовых значений различных характеристик предприятия. Исходные показатели стандартизируются путем деления на эталонное значение (показатель, имеющий максимальное значение) и определяются по формуле:

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}} \quad (2.10)$$

где  $i$  – номера показателей;

$j$  – номера предприятий;

$a_{ij}$  – значение  $i$ -го показателя  $j$ -го предприятия;

$X_{ij}$  – стандартизированный  $i$ -й показатель конкурентоспособности.

Недостатком данного метода является то, что сравнение проводится только по одному критерию, а значения других не учитываются.

Далее представим мультипликативный метод. Построение интегрального критерия представлено в виде простого или взвешенного по важности произведения локальных критериев, если они удовлетворяют некоторым условиям мультипликативности. Существование неоднозначных компенсаций значений критериев можно отнести к недостаткам данного метода [13, с.144-146].

Аддитивный метод оценки критериев конкурентоспособности базируется на векторно-матричной алгебре и предполагает построение интегрального критерия в виде простой или взвешенной суммы локальных критериев:

$$R_j = \sum_{i=1}^m K_i \cdot X_{ij} \quad (2.11)$$

где  $K_i$  – весовой коэффициент важности критерия, определяемый экспертным путем,

$R_j$  – рейтинговое число (интегральный критерий)  $j$ -го предприятия,

$X_{ij}$  – стандартизированный  $i$ -й показатель в  $j$ -го предприятия.

Значение интегрального критерия можно рассчитать по формуле, если за эталонное принять значение показателя наиболее удачливого конкурента:

$$R_j = \sqrt{\sum_{i=1}^m (1 - X_{ij})^2} \quad (2.12)$$

Рейтинговое число может быть модифицировано путем применения экспертных весовых коэффициентов показателей:

$$R_j = \sqrt{\sum_{i=1}^m K_i (1 - X_{ij})^2} \quad (2.13)$$

Метод рейтинговой оценки позволяет выявить резервы предприятия, необходимые для повышения определенных показателей обеспечения его конкурентоспособности [2].

**10. Динамический подход** представляет особый интерес по отношению к оценке конкурентоспособности компании, как наиболее оптимальный и отражающий уровень эффективности использования хозяйствующим субъектом экономических ресурсов относительно эффективности использования этих ресурсов конкурентами. При этом согласно Портеру необходимо выделить два источника конкурентоспособности компании: операционную эффективность и стратегическое позиционирование. В основу динамического метода заложено определение ключевых индикаторов деятельности хозяйствующего субъекта. Экономисты часто сходятся в том, что прибыль, выручка предприятия и степень удовлетворенности потребителя являются основными индикаторами финансово-хозяйственной деятельности компании. К преимуществам динамического метода следует отнести его универсальность, так как он допускает формирование индикаторов из числа любого объема и состава выборки компаний-конкурентов в зависимости от целей анализа.

Несомненно важным подходом является оценка конкурентоспособности персонала. Ее следует производить по его конкурентным преимуществам, которые бывают внешними и внутренними. Внешние определяются конкурентоспособностью организации, в которой работает персонал. Таким образом, чем выше конкурентоспособность организации, тем больше у персонала возможностей к саморазвитию. Внутренние преимущества бывают наследственными и приобретенными. Это такие качества, как коммуникабельность, организованность, культура, деловые качества.

Эксперты оценивают каждый фактор по пятибалльной системе, умножают оценки на коэффициенты весомости и суммируют полученные баллы. Итоговая оценка отражает уровень конкурентоспособности персонала. Важным замечанием является то, что все вышеизложенные методы оценки конкурентоспособности предприятия не учитывают социальные и экологические аспекты деятельности компании, возросшая значимость которых продиктована тенденциями развития современных экономических условий.

Нами рассмотрены подходы к оценке конкурентоспособности компании, каждый из которых может содержать различные методы оценки, в равной мере применимые и в рамках другого подхода. Все представленные подходы к оценке конкурентоспособности промышленных компаний могут быть реализованы в процессе управления конкурентоспособностью и предполагают сравнение компаний одного и того же отраслевого рынка. В условиях жесткой конкуренции и укрупнения бизнеса (слияния и поглощения компаний) достаточно сложно выделить группу наиболее эффективных методов оценки конкурентоспособности, а также предложить конкретный метод оценки конкурентоспособности компании с позиции формирования долгосрочных конкурентных преимуществ. В ходе исследования было выявлено, что все методы обладают рядом недостатков, а именно, не учитывают объемы инвестиций, направленных на укрепление человеческого капитала, охрану окружающей среды и других аспектов социально ответственной деятельности промышленных компаний, формирующих имиджевую привлекательность для широкого круга стейкхолдеров.

## **2.2. Методы измерения и оценки социальной ответственности компании**

Наличие возможности для оценки социальной результативности компании подтвердил Кэрролл [195, 196], учитывая важность этого вопроса для бизнеса и общества. Автор отметил, что разработка достоверного и надежного инструмента оценки и измерения будет нелегкой задачей. Оценка измерения КСО, несмотря на присущие ей очевидные ограничения, остается объектом научных исследований. Д. Галлардо-Васкуэс и др. предприняли попытку объединить некоторые научные подходы к количественной оценке и измерению социально ответственного поведения компании, в основу методов количественной оценки и измерения КСО были заложены способы оценки индикаторов в дополнении с другими альтернативными методиками оценки [221].

В конце 1970-х и начале 1980-х годов численные показатели были предложены в качестве синтеза социальной информации, содержащейся в отчетах компании. Данный метод предполагает многомерность измерения, поскольку выделение одного показателя будет накладывать существенные ограничения [235]. Аупперле и др. разработали шкалу для измерения индивидуальной ценности менеджеров и их отношения к КСО. Она была основана на четырехмерной модели, описанной Кэрроллом в 1979 г. [175]. Это можно рассматривать как первую серьезную попытку представить многомерный характер КСО. Позднее А. Сингхападкди и др. отметили роль этического поведения и КСО в эффективности деятельности организации [273]. Куази и Обрайн разработали шкалу для оценки КСО на основе двумерной модели оценки отношения менеджеров к КСО, а также реализации результатов социально ответственных действий [258].

В промышленном секторе Велева и Элленбеккер представили инструмент для продвижения устойчивости бизнеса на основе производственных показателей [284]. Параллельно А. Азапагик разработал подход для измерения показателей устойчивости в качестве инструмента для оценки результативности и улучшений в некоторых секторах (металлических, строительных и промышленных минералов) [176], а Е. Нордгейм и Г. Барассо разработали набор устойчивых

показателей для алюминиевой промышленности [249]. В более поздних работах Че Тахир и Дартон разработали комплексный набор показателей для оценки степени устойчивости конкретных бизнес-операций в очень специфическом региональном контексте [197]. И. Акоста-Альба и др. изучали, как продвигать сектор молочного животноводства в направлении устойчивого развития посредством исследования использования новых конфигураций земель сельскохозяйственного назначения. Данные исследования носят сегментарный характер, поскольку предлагают оценку результативности КСО для узкого сектора промышленности [172].

В менее специфическом контексте примечательна работа Д. Туркера, сфокусированная на восприятии сотрудниками, клиентами и правительством мероприятий в сфере КСО, при этом с отражением обязанностей бизнеса в отношении всех заинтересованных сторон. Данный подход был оригинальным и показательным относительно широкого круга стейкхолдеров [279].

К альтернативным методам измерения и количественной оценки КСО могут быть отнесены контент-анализ соответствующих документов, тематические исследования (кейсы), анкетные опросы, базы данных или индексов. В 1984 году Ф. Кочран и Р. Вуд в работе «Корпоративная социальная ответственность и финансовый результат» предлагают два, по их мнению, наиболее общепринятых метода оценки корпоративной социальной ответственности [202]. Первый из них – репутационный индекс. Метод репутационного индекса заключается в том, что компетентные наблюдатели (эксперты) составляют рейтинг фирм на основе одного или нескольких измерителей социального результата. В дальнейшем такие авторы, как В. Руф и др., разработали шкалу для оценки относительной важности измерений, включенных в некоторые репутационные индексы, подтверждая применимость шкалы и индексов и отмечая совпадения со шкалой измерений Кэролла.

Ф. Кочран и Р. Вуд считают, что метод репутационного индекса обладает определенными преимуществами: это «внутренняя последовательность» – она заключается в том, что эксперт, осуществляющий оценку, применяет одинаковые,

хотя порой и субъективные, критерии к каждой из фирм; «отсутствие притворства». Метод не претендует на применение строгих объективных критериев к измерителям КСО, которые изначально могут носить субъективный характер; «групповое восприятие», он позволяет суммировать восприятие одного из ключевых компонентов различных фирм. В свою очередь, авторы отмечают следующие недостатки данного метода измерения КСО: наиболее важный и очевидный недостаток заключается в том, что ранжирование, так или иначе, происходит крайне субъективно, поэтому полученный рейтинг фирм может значительно отличаться от эксперта к эксперту, что снижает степень надежности полученных результатов; что касается размера выборки, то большинство рейтинговых индексов сгенерированы таким образом, что покрывают только незначительное число фирм, что затрудняет его распространение на всю совокупность выборки [202].

Впервые данный метод был представлен Советом экономических приоритетов в конце 1960-х – начале 1970-х гг. Однако большую популярность приобрел второй вариант метода репутационного индекса, принадлежащий М. Московитцу. Автор предложил присваивать фирмам статус «выдающихся», «достойных похвалы» и «наихудших». Данный метод не теряет своей актуальности и в наши дни [246]. Примером служит упоминание метода в работе группы авторов, также посвященной исследованию влияния КСО на финансовый результат фирм, в данном случае, фирм Южной Африки в 2014 г. [278]. Стоит также отметить, что авторы акцентируют внимание на том, что консенсус по вопросу методов измерения КСО так и не был достигнут. Поэтому рассмотрим второй метод, изложенный в работе Ф. Кочрана и Р. Вуда.

Речь идет о методе контент-анализа. Пионером в области контент-анализа можно считать работу Эббота и Монсена, описывающую шкалу для измерения КСО, основанную на контент-анализе корпоративных годовых отчетов журнала «Fortune firm». Метод позволяет измерить степень отчетности в различных публикациях, в особенности в годовых отчетах. Контент-анализ допускает использование как качественного, так и количественного анализа данных. По

мнению авторов, у данного метода есть два основных преимущества. Во-первых, субъективно выбранные переменные подлежат достаточно объективной процедуре анализа в дальнейшем. Таким образом, результаты каждого исследования становятся независимыми. Во-вторых, преимущество заключается в том, что механический характер метода позволяет использовать большую выборку [204, с. 43-44]. С. Хофер отмечает, что метод подразумевает кодировку информации, используемой в отчетах. Кодировка информации позволяет оценить интенсивность, а также наличие конкретной реализации социально ответственной деятельности посредством обработки контекстной информации, содержащейся в отчетах [229, с. 69-84].

Однако, как и любой метод, контент-анализ обладает рядом недостатков. Такие авторы, как С. Сейрунг и М. Мюллер, указывают на субъективный выбор переменных для измерения; контент-анализ позволяет идентифицировать намерения фирмы, то есть, что она планирует делать в той или иной области КСО, а не сам непосредственный результат. Необходимо отметить также повышенную трудоемкость метода, что приводит к ограничению размера выборки. Другим недостатком выступает субъективность человеческого кодирования. Субъективность может быть устранена при помощи чтения отчета не одним, а несколькими оценщиками [269, с. 1699-1710].

В. Поттер и Д. Ливайн-Доннерштайн считают, что валидность – это ключевой фактор подтверждения качества контент-анализа. Существуют два способа установления валидности. Первый способ – управлять оценщиками с помощью последовательной, валидной схемы кодирования. Такая структура кодирования должна направлять оценщиков к фокусному концепту. В таком случае это может быть рассмотрено в качестве валидной схемы. Второй способ – решения оценщиков могут быть оценены по стандартам. Можно допустить, что кодировка является валидным процессом, если код соответствует стандарту для правильного принятия решений [253, с. 258-284].

Позже А. Ульман исследовал степень раскрытия социальной информации, анализируя годовые отчеты компаний [280], также в работе П. Кларксона и др.

был предложен индекс контент-анализа для того, чтобы оценить уровень раскрытия информации об экологической результативности в отчетности об устойчивом развитии [201].

А. Калабрезе и др. выбрали руководство по отчетам в области устойчивого развития глобальной инициативы отчетов (GRI), поскольку данное руководство считается наиболее полным и структурированным каркасом для отчетов по КСО в качестве базы для оценки действий по раскрытию информации [189-191]. Авторы интегрировали руководство в трехуровневую кодированную структуру. Древовидная кодированная структура имеет два основных преимущества: минимизирует неясность в отношении критериев и уменьшает разногласия между отдельными кодировщиками [236].

Перейдем к описанию кодирующего дерева. Оно состоит из двух уровней: контента и «суждения» (оценки). Уровень контента в свою очередь состоит из двух уровней: измерения GRI/субизмерения и разделов КСО. На уровне контента сначала коды сопоставляются с элементами отчета об устойчивости к GRI-измерениям, а затем с разделами КСО. Далее коды присваивают значение каждому из разделов КСО по шкале Лайкерта от 1 до 5. Значение базируется на оценке степени приверженности, которая выражается в отчете об устойчивости в отношении конкретного раздела КСО.

Таким образом, авторы применили контент-анализ, зарекомендовавший себя в качестве метода для оценки действий по раскрытию информации в области КСО. Широко доказана эффективность метода в изучении и анализе структуры отчетов по КСО. Метод контент-анализа позволяет стандартизировать оценку текстовой информации.

Л. Маайгнан и О. Феррелл изучали экономические, правовые, этические и дискреционные аспекты с позиции заинтересованных сторон, таких как клиенты, сотрудники и общественность. Недостатком этого подхода является то, что авторами был рассмотрен узкий круг заинтересованных сторон [242]. Дж. Кибл и др. проводили тематические исследования, которые позволили отметить, что оценка КСО может быть полезным инструментом для управления устойчивостью

бизнеса [227]. Новые измерительные инструменты были построены на базе среднего значения определенных величин, где были проанализированы сильные и слабые стороны внутри каждого измерения и были рассчитаны средние значения величин [241].

К экономико-математическим методам оценки и измерения КСО можно отнести методы с использованием аналитической процедуры иерархического анализа. Стоит отметить способ оценки и измерения корпоративной социальной ответственности, предложенный В. Руфом, К. Муралидхаром и К. Полом [264]. По мнению О.А. Лещенко и Е.В. Корчагина, данный метод отвечает требованиям, предъявляемым к инструментам оценки измерения КСО – обеспечивать отражение различных параметров социальной ответственности бизнеса, а также не зависеть от имиджа компании. Метод сфокусирован на оценке фактических результатов социально ответственной деятельности компании, а не на оценке ее намерений и желаний повысить свой имидж в глазах стейкхолдеров. В основу метода заложена аналитическая процедура иерархического анализа АНР (Analytic Hierarchy Process). Данная процедура включает три этапа: декомпозицию исследуемого объекта, сравнительный анализ и синтез.

На этапе декомпозиции авторами было выделено пять основных направлений: отношения с потребителями, трудовые отношения, соблюдения прав женщин и меньшинств, забота об экологии. Оценка значимости данных направлений была осуществлена авторами посредством анкетного опроса трех групп стейкхолдеров: госслужащих, руководителей некоммерческих организаций и бухгалтеров по управленческому учету. Группы стейкхолдеров были выбраны по критерию их соответствия и осведомленности. Подразумевается, что они обладают знаниями в области КСО и могут оказывать влияние на социальную политику и отчетность компании. Значимость отдельных направлений была определена с помощью метода парных сравнений [90].

А. Калабрезе и др. используют аналитическую процедуру иерархического анализа (АНР Analytic Hierarchy Process) для того, чтобы иметь возможность

включить как количественные, так и качественные критерии в процессе оценки. Этот метод соответствует целям отчетности в области устойчивого развития, так как он позволяет оценить эффективность КСО как количественно, так и качественно. Количественные показатели должны быть собраны по степени устойчивости с учетом ряда аспектов, в частности, социальных и этических. При этом, по мнению авторов [176], качественный подход может быть более подходящим. Тем не менее, используя только АНР, невозможно эффективно бороться с неоднозначностью и нечеткостью субъективных суждений при данной оценке. Для того чтобы преодолеть это ограничение, авторы обращаются к нечеткому методу АНР, который объединяет классическую АНР с нечеткой логикой.

Тем не менее, АНР не полностью отражает особенности качественной оценки, потому что его дискретные масштабы не могут отражать истинный характер человеческого мышления [198]. Нечеткие числа интегрируются с АНР, что позволяет эффективно выражать лингвистическую оценку [243]. Нечеткие числа также используются для устранения неопределенностей, влияющих на субъективные предпочтения при оценке реальных проблем принятия решений [240]. Нечеткий метод АНР подходит для решения проблем, связанных с принятием решений, касающихся субъективных оценок, и в настоящее время является одним из наиболее широко используемых методов принятия решений на основе нескольких критериев (MCDM) в областях бизнеса, управления и учета [189]. Таким образом, представим описанные выше методы оценки и измерения социальной ответственности иностранными авторами в виде таблицы 2.1.

**Таблица 2.1. Методы оценки и измерения социальной ответственности  
компаний иностранными авторами**

Авторы	Содержание метода
М. Московитц [246, с. 29-42].	Метод репутационного индекса заключается в том, что компетентные наблюдатели (эксперты) составляют рейтинг фирм на основе одного или нескольких показателей социального результата
В. Эббот и Р. Монсен [170]	Шкала измерения основана на анализе контента корпоративных годовых отчетов компаний журнала Fortune. Показано три результата: (1) изменение во времени социальной активности этих корпораций, (2) направление и масштабы этого участия, и (3) влияние, которое корпоративное социальное поведение оказывает на прибыльность компании
Л. Филипп Кочран и Роберт А. Вуд [204].	Метод позволяет измерить степень отчетности в различных публикациях, в особенности в годовых отчетах. Контент - анализ допускает использование как качественного, так и количественного анализа данных
К. Аупперле и др. (1985) [175]	Представлена шкала измерения ценности и оценки отдельных менеджеров по отношению к КСО, основанная на четырехмерной модели. Авторами была разработана форма анкетного опроса заинтересованных сторон
А. Ульман [280]	Диапазон оценок, учитывающий степень раскрытия информации в годовых отчетах
А. Сингхапакди и др. [273]	Измерение восприятия менеджерами роли этики и КСО в эффективности своих организаций. Шкала представлена в виде 16 делений, отражающих различные измерения этической и социальной ответственности внутри организации
Б. Руф и др. [264]	Разработана шкала для оценки относительной важности индикаторов, включенных в некоторые репутационные индексы
А. Куази и Д. О'Брайн [258]	Представлена двумерная модель для измерения отношения к КСО, а также оценки результатов реализации социально ответственных действий

И. Майгнан и О. Феррелл [242]	Производится оценка экономической, правовой, этической и дискреционной степени заинтересованных сторон, принимая во внимание только три группы стейкхолдеров (клиенты, сотрудники и общество)
В. Велева и М. Эллен-бекер [284]	Инструмент для содействия устойчивости бизнеса. Представлены электронные показатели устойчивого производства
Дж. Кибл и др.[235]	Тематические исследования для обеспечения показателей устойчивого бизнеса
А. Азапагик [176]	Установлен диапазон показателей оценки устойчивого бизнеса в качестве инструмента для оценки эффективности и улучшения производственной деятельности в некоторых конкретных секторах
Л. Махони и Л. Торн [241]	Методика базируется на средних значениях определенных показателей
Е. Нордгейми и Г. Баррассо [249]	Предложен набор устойчивых показателей для алюминиевой промышленности
Д. Туркер [279]	Представлена оценка величины восприятия сотрудников, клиентов и правительства по отношению к КСО, т.е. их бизнес-обязанности по отношению ко всем заинтересованным сторонам
П. Кларксон и др. [201].	Разработан индекс контент-анализа для оценки уровня экологической составляющей в отчетности об устойчивом развитии компании
Т. Чии и А. Дартон [197]	Показан комплексный набор показателей деятельности компании и показателей для конкретной бизнес-операции с учетом мероприятий в сфере КСО

Ранее нами было отмечено, что для того, чтобы осуществить количественную оценку КСО, чаще всего необходимо обратиться к информации, содержащейся в отчетах в области корпоративной социальной ответственности. Прежде чем перейти к обзору различных типов данных отчетов, необходимо отметить, что данные отчеты являются каркасом не только действий в сфере социальной ответственности, но также плотно увязанной с ней концепцией

устойчивого развития. В статье Ю. Ренарда данные отчеты отнесены к инструментам отчетности концепции устойчивого развития [260].

Рассмотрим примеры некоторых видов отчетности, которые выступают в качестве источника информации о раскрытии действий компаний в сфере социальной ответственности:

- GRI был образован в 1997 по инициативе CERES (некоммерческая правозащитная организация, базирующаяся в Бостоне) [173, с. 70-85]. В соответствии с руководством по GRI типичный отчет должен включать в себя следующие разделы: видение и стратегия; корпоративный профиль; структура управления и система менеджмента; GRI контент - индекс; критерии эффективности (экономические, социальные и экологические). Критерии эффективности в свою очередь подразделяются на целевые и дополнительные. Основные критерии предназначены для идентификации основных показателей и считаются материалом для большинства корпораций, тогда как «дополнительные» критерии относятся к новой практике, которая не может быть применима ко всем корпорациям. Основным в «руководстве» определяются критерии, отражающие значительное корпоративное социальное, экономическое и экологическое воздействие и то, что существенно повлияло на оценки и решения заинтересованных сторон [173, с. 70-85];

- Проект SIGMA описывает цикл (руководство и видение; планирование; доставка; мониторинг; обзор и отчет). Цикл разбивается на 3–5 уровней для управления и внедрения устойчивости внутри корпорации [271];

- DPSIR-структура. П. Кристенсен определяет DPSIR-структуру в качестве цепочки казуальных связей с набором движущих сил (взаимосвязь экономического сектора и действий человека). В настоящее время DSPIR используется в качестве интегрированного подхода для отчетностей, предоставляемых European Environment Agency [237]. The Global Compact. The United Nation's (UN) Global Compact продвигает десять принципов в таких областях, как права человека, окружающая среда и борьба с коррупцией, которые направлены на поиски коопераций корпораций, чтобы охватить и поддерживать

эти принципы в рамках своей сферы влияния. Авторами изложены принципы для следующих сфер: права человека, труд, окружающая среда, антикоррупция [282];

- Карбоновый проект раскрытия (CDP) – независимая, некоммерческая корпорация, которая имеет одну из крупнейших баз данных по раскрытию выбросов парниковых газов, использования водных ресурсов и стратегий в области изменения климата в глобальном масштабе. «CDP шкала» (выставляется от 1 до 100 очков) оценивает корпорации исключительно на основе качества и полноты их раскрытия. CDP утверждает, что эти оценки не являются ориентировочным показателем социальной эффективности, поскольку они не выносят каких-либо суждений в отношении действий корпорации, чтобы смягчить последствия изменения климата. Рассмотренные факторы включают в себя корпоративные специфические риски и потенциальные возможности, возникающие вследствие изменения климата и хороших практик внутреннего менеджмента данных, помогающих корпорациям оценить выбросы парниковых газов [192];

- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) состоит из лидирующих мировых корпораций в широком спектре отраслей промышленности. WBCSD предлагает широкий выбор инструментов для поддержки внедрения устойчивости в корпоративную стратегию и предлагает такие операции, как протокол выбросов парниковых газов, финансовый инструментарий устойчивого лесопользования и WBCSD Measuring Impact Framework. Результатом является то, что корпорация совершает оценку своей деятельности в четырех областях, а именно, в области управления, устойчивого развития, активов, персонала и финансовых потоков [285];

- Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol). Протокол был создан для развития эффективных программ по поиску климатических изменений The GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard WBCSD and WRI и обеспечивает шаг за шагом руководство для корпораций, чтобы количественно оценить и проинформировать о своих выбросах. Эти шаги включают в себя: установление корпоративных целей и инструментов; установление границ

корпорации в рамках принятия решений (следует ли принимать подход разделения капитала или подход управления) [286].

Таким образом, складывается представление о том, что существует достаточно внушительный объем видов отчетностей и структур, которые выступают в качестве источника информации о раскрытии действий в области социальной ответственности. Преимущественно они посвящены экологической ответственности деятельности компаний и не полностью раскрывают весь спектр обязательств в области КСО. Метод контент-анализа позволяет присваивать коды концептуально значимым элементам и с помощью индикаторов непосредственно осуществлять количественный анализ. Применение данного метода, пожалуй, является наиболее целесообразным в работе с отчетностями.

Помимо вышеупомянутого репутационного индекса, разработанного еще в 80-90-е годы, на сегодняшний день в международной практике измерения и оценки КСО существует набор рейтинговых инструментов и индексов, получивших широкое распространение. Данные рейтинговые инструменты и индексы можно разделить на две группы: фондовые и нефондовые индексы КСО.

Нефондовые индексы используются для сравнительного позиционирования, главным образом, социальных аспектов деятельности компании. Нефондовый индекс корпоративной ответственности CPI (Corporate Philanthropy Index) присвоен более чем 350 компаниям США и Канады. Индекс основан на оценке деятельности компаний с точки зрения различных групп заинтересованных сторон. Максимальная величина CPI равна 5,0 (для Канады и США среднее значение CPI – 3,8) [147, с. 347].

Другим примером нефондового индекса является социальный индекс SI (Social Index), автором которого является Министерство социальной политики Дании. В разработке этого индекса особое внимание уделено кадровой политике и социальным программам. В качестве результата выступает оценка, представленная в виде численного значения от 0 до 100. Компании, значение индекса которых превышает 60, вознаграждаются правом на размещение

специального знака (социально ответственной компании) на упаковке своих товаров и в годовом отчете и т. д. [85].

Фондовые индексы, помимо социальных, учитывают также и финансовые, этические, экологические аспекты:

- KLD
- EIRIS
- SAM
- Dow Jones Sustainability Index ( DJSI)
- FTSE4Good index

Оценкой социальной ответственности российских компаний занимаются многие рейтинговые агентства, в том числе Международное проектное бюро «Деловая культура», Независимое экологическое рейтинговое агентство НЭРА, «РИД-Эксперт РА», Российский союз промышленников и предпринимателей. Среди рейтинговых систем оценки КСО наиболее популярны индексы «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития», разработанные РСПП.

На сайте РСПП опубликована информация [132] о новом проекте Российского союза промышленников и предпринимателей в области КСО – построение индексов в сфере корпоративной социальной ответственности. Проект нацелен на развитие публичной корпоративной отчетности и инструментов внешней оценки ответственной деловой практики, создает платформу для регулярного мониторинга ситуации в этой области. Индекс «Ответственность и открытость» позволяет оценить качество раскрытия информации в области КСО, представленной в публичной корпоративной отчетности. Он позволяет выявлять круг тем, приоритетных для лидеров российского бизнеса в сфере КСО, а также определить набор показателей, которые компании используют для отражения своих воздействий на экономику, общество и окружающую среду [72].

Индекс оценивает следующие категории качества раскрытия показателей корпоративной социальной ответственности:

1. Отсутствие информации – 0 баллов.

2. Декларация: упоминание темы в самом общем виде (например, «важнейшим приоритетом компании является забота о безопасности труда») – 1 балл.

3. Иллюстрация заявления дополнена конкретными примерами (например, утверждением о том, что компания заботится о здоровье персонала, иллюстрируется описанием конкретных программ) – 2 балла.

4. Отчетность компании: предоставляются консолидированные данные, отражающие ситуацию в масштабе всей компании (например, коэффициент LTIFR характеризует уровень безопасности труда) – 3 балла.

Индекс «Вектор устойчивого развития» нацелен на измерение динамики по направлениям деятельности в сфере КСО. Индекс может иметь положительное и отрицательное значение, что свидетельствует соответственно о позитивной или негативной результативности в сфере КСО за три года. Он рассчитывается на основе показателей, которые включают охрану труда, текучесть кадров, обучение персонала, оплату труда, социальные инвестиции, образование отходов и обращение с ними, выбросы в атмосферу, водо- и энергопотребление и др. Перечень российских компаний-лидеров по данным индексам представлен в таблице 2.2.

Индекс «Вектор устойчивого развития» помогает уловить движение, отследить динамику процессов, связанных с деятельностью компаний по областям ответственности, показывает направление, отвечает на вопрос, в какую сторону движемся.

**Таблица 2.2. Перечень российских компаний – лидеров по индексам «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития» в 2014-2016 гг.**

Индекс «Ответственность и открытость»	2016	Индекс «Вектор устойчивого развития»
Аэрофлот, Башнефть, Газпром, ЕвроХим, Интер РАО, ЛУКОЙЛ, Металлоинвест, ММК, Нижнекамскнефтехим, НЛМК, Новатэк, Норильский Никель, ОМК, РЖД, Росатом, Роснефть, Ростелеком, РусГидро, Сахалин Энерджи, Северсталь, АФКСистема, СУЭК, Татнефть, Уралкалий, ФосАгро		Газпром, ЕвроХим, Интер РАО, ЛУКОЙЛ, Металлоинвест, ММК, Нижнекамскнефтехим, НЛМК, Норильский Никель, ОМК, РЖД, Росатом, Роснефть, Ростелеком, РусГидро, Сахалин Энерджи, АФК Система, Северсталь, СУЭК, Татнефть, Уралкалий, ФосАгро

Индекс «Ответственность и открытость»	2015	Индекс «Вектор устойчивого развития»
Алроса, Башнефть, ВТБ, Газпром, ЕвроХим, Интер РАО, ЛУКОЙЛ, Металлоинвест, Нижнекамскнефтехим, НТМК, Норильский Никель, Роснефть, Концерн Росэнергоатом, РУСАЛ, Северсталь, СУЭК, Татнефть, ТВЭЛ, Уралкалий, ФосАгро		Алроса, Аэрофлот, Башнефть, Газпром, ЕвроХим, Интер РАО, ЛУКОЙЛ, Металлоинвест, Нижнекамскнефтехим, НТМК, Норильский Никель, ОМК, Ростелеком, Концерн Росэнергоатом, РУСАЛ, Сбербанк, СУЭК, ТВЭЛ, РЖД, Уралкалий
Индекс «Ответственность и открытость»	2014	Индекс «Вектор устойчивого развития»
Алроса, Газпром, Интер РАО, ЛУКОЙЛ, Металлоинвест, ММК, Нижнекамскнефтехим, НЛМК, Норильский Никель, РЖД, Роснефть, Концерн Росэнергоатом, РУСАЛ, РусГидро, Северсталь, Сургутнефтегаз, Татнефть, ТВЭЛ, Уралкалий, ФСК ЕЭС		Балтика, Газпром, ЕвроХим, ИнтерРАО, Металлоинвест, Нижнекамскнефтехим, НЛМК, Норильский Никель, РЖД, РУСАЛ, Северсталь, Сургутнефтегаз, СУЭК, Татнефть

Индекс базируется на динамике соотношения позитивных и негативных значений показателей в массиве отчетных данных. Первый выпуск индекса отражает итоги деятельности компаний в сфере социальной ответственности за период 2011-2013 гг. Перечень показателей включает, например, такие, как охрана труда и здоровья на рабочем месте, оплата труда, обучение персонала, текучесть кадров, социальные инвестиции, выбросы в атмосферу, использование воды и другие экологические данные, использование энергии и пр. Полученные данные говорят о неравномерности результатов по показателям социальной ответственности, а также по отраслям и компаниям. Индексы «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития» – два взаимосвязанных инструмента оценки ситуации в сфере КСО и динамики ее развития.

В числе прочих рейтингов КСО, наиболее известных в России, – экологический рейтинг WWF России, рейтинги Интерфакс–НЭРА, рэнкинг корпоративной благотворительности (совместный проект «Форума Доноров», «Прайсвотерхаус Куперс» и «Ведомостей»). Представленные рейтинговые инструменты КСО российских предприятий нуждаются в методическом подкреплении, особенно с позиции составления системы количественных оценочных показателей.

В соответствии со сложившейся международной практикой оценка социального инвестирования компаний базируется на анкетировании с последующим расчетом индексных показателей. Адаптированный к российским условиям набор коэффициентов качественной и количественной оценки инвестиций представлен в описании методики измерения индекса социальных инвестиций, отмеченной в документе «Доклад о социальных инвестициях в России – 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества» [49] (таблица 2.3).

**Таблица 2.3. Индексы социальных инвестиций**

Наименование и сущность	Формула расчета
Индекс удельных социальных инвестиций (IL) – показывает величину социальных инвестиций, приходящуюся на 1 работника, руб.	$IL = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n L_i},$ <p>где <math>C_i</math> – объем социальных инвестиций <math>i</math>-й компании (включая добровольные и обязательные затраты на социальные программы);  <math>L_i</math> – среднесписочная численность работников <math>i</math>-й компании; <math>n</math> – число компаний, участвующих в обследовании</p>
Отношение величины социальных инвестиций компании к суммарному объему продаж (IS)	$IS = \left( \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n S_i} \right) 100\%,$ <p>где <math>C_i</math> – объем социальных инвестиций <math>i</math>-й компании;  <math>S_i</math> – валовой объем продаж <math>i</math>-й компании</p>
Отношение величины социальных инвестиций компании к суммарному объему их прибылей (до налогообложения) (IP)	$IP = \left( \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n P_i} \right) 100\%,$ <p>где <math>C_i</math> – объем социальных инвестиций <math>i</math>-й компании;  <math>P_i</math> – объем прибыли <math>i</math>-й компании до налогообложения.</p>

Данный перечень показателей социальных инвестиций является весьма ограниченным и не отражает структуру расходов на социально ответственную деятельность.

Ассоциация менеджеров России для количественной оценки индекса социальных инвестиций предполагает использовать три его разновидности:

1. Индекс удельных социальных инвестиций ( $JLi$ ), представляющий собой величину социальных инвестиций, приходящуюся на одного работника:

$$P_i = \frac{C_i}{L_i}, \text{ руб./чел.}, \quad (2.14)$$

где  $C_i$  – объем социальных инвестиций  $i$ -й компании (включая добровольные и обязательные затраты на социальные программы);

$L_i$  – среднесписочная численность работников  $i$ -й компании.

2. Отношение (доля) социальных инвестиций к суммарному объему продаж ( $JS$ ):

$$JS_i = \frac{C_i}{S_i} \cdot 100\%, \quad (2.15)$$

где  $S_i$  – валовый объем продаж  $i$ -й компании

3. Отношение (доля) социальных инвестиций к суммарному объему прибыли ( $JP$ )

$$JP_i = \frac{C_i}{P_i} \cdot 100\%, \quad (2.16)$$

где  $P_i$  – суммарный объем прибыли до налогообложения [188].

К качественным показателям можно отнести следующие: существование структуры на предприятии, ответственной за проведение социальной политики; публикация ежегодного социального отчета о мероприятиях в области КСО; мероприятия по поддержанию добросовестной деловой практики, мероприятия по установке обратной связи с обществом путем социологических опросов.

В результате определения представленных показателей можно вывести интегральный качественный показатель социальной ответственности предприятия ( $\Pi_k$ ):

$$\Pi_k = \frac{1}{i} \sum_i \Pi_i, \quad (2.17)$$

где  $i$  – качественный показатель в соответствии с общим количеством показателей;

$\sum \Pi_i$  – сумма качественных показателей.  $\Pi_i = 1$ , если данный показатель присутствует, и  $\Pi_i = 0$ , если данный показатель отсутствует.

Н.А. Кричевский и С.Ф. Гончаров предлагают для оценки социальной ответственности компаний и определения соответствующего их рейтинга три группы показателей [83, с.7-11]:

- показатели социальной ответственности перед работниками;
- показатели социальной ответственности перед обществом;
- показатели экологической ответственности.

При этом авторы отмечают полезность как количественной, так и качественной оценки проводимых компаниями социально ответственных мероприятий. Безусловно, что для предоставления полной картины социальной активности предприятиям необходимо провести ее количественную оценку и дополнить качественной.

В таблице 2.4. представлены показатели количественной оценки социально ответственного поведения компании и порядок их определения [83, с. 139-140]. Для совокупного рейтинга компании авторы предлагают средний количественный показатель девяти индикаторов, представленных в таблице. Далее полученная величина сопоставляется со значениями качественного показателя. В качестве достоинств данной методики можно отметить многокритериальный подход к количественной оценке КСО, учитывающий интересы различных заинтересованных сторон. Недостатком данного подхода является то, что оценка экологической результативности носит только рекомендательный характер.

**Таблица 2.4. Методика определения рейтинга социальной ответственности**

Показатели	Обозначение	Порядок определения
Количественные коэффициенты		
1. Рост заработной платы	Крзп	$Крзп = \frac{ЗП_{срн}}{ЗП_{ср_{n-1}}} \times 100\%,$ <p>где <math>ЗП_{срн}</math> – среднемесячная заработная плата в отчетном году; <math>ЗП_{ср_{n-1}}</math> – среднемесячная заработная плата в предыдущем году</p>
2. Текучесть кадров	Ктк	$Ктк = \frac{ТК_{срн}}{Ч_{общн}} \times 100\%,$ <p>где <math>ТК_{срн}</math> – средняя текучесть кадров в отчетном году; <math>Ч_{общн}</math> – общее число сотрудников в отчетном году</p>

3. Прием молодых специалистов	Кмс	$Кмс = \frac{Чмс_n}{Чобщ_n} \times 100\%,$ где $Чмс_n$ – количество принятых на работу в отчетном году молодых специалистов
4. Рост образовательного уровня	Коу	$Коу = \frac{Чоу_n}{Чобщ_n} \times 100\%,$ где $Чоу_n$ – число сотрудников, прошедших переобучение, повышение квалификации, получивших вторую профессию или повысивших свой образовательный уровень иными путями в отчетном году
5. Производственный травматизм	Кпт	$Кпт = \frac{ПТ_n \times Чобщ_{n-1}}{ПТ_{n-1} \times Чобщ_n} \times 100\%,$ где $ПТ_n$ и $ПТ_{n-1}$ – число произошедших несчастных случаев на производстве в отчетном и предыдущем годах; $Чобщ_{n-1}$ и $Чобщ_n$ – общее число сотрудников в отчетном и предыдущем годах
6. Показатель социальных расходов на одного работника	Ксзр <sub>1</sub>	$Ксзр_1 = \frac{\sum A_{сзр_n} \times Чобщ_{n-1}}{\sum A_{сзр_{n-1}} \times Чобщ_n} \times 100\%,$ где $\sum A_{сзр_n}$ и $\sum A_{сзр_{n-1}}$ – сумма указанных строк баланса организации в отчетном и предшествующем годах
7. Отношение социальных расходов к чистой прибыли	Ксзр <sub>2</sub>	$Ксзр_2 = \frac{\sum A_{сзр_n}}{ЧП_n} \times 100\%,$ где $ЧП_n$ – чистая прибыль в отчетном году
8. Расходы на социальную поддержку сообщества	Кпос <sub>1</sub>	$Кпос_1 = \frac{\sum A_{пос_n}}{\sum A_{пос_{n-1}}} \times 100\%,$ где $A_{пос_n}$ и $A_{пос_{n-1}}$ – показатели расходов на социальную поддержку окружающего сообщества в текущем и предшествующем годах
9. Отношение расходов на поддержку сообщества	Кпос <sub>2</sub>	$Кпос_2 = \frac{\sum A_{пос_n}}{ЧП_n} \times 100\%$

Прежде чем приступить к разработке методического инструментария оценки стратегических конкурентных преимуществ компании в контексте социальной ответственности, имеет смысл сформировать сводную таблицу методов оценки конкурентоспособности компании и социальной ответственности для выделения общих признаков их идентификации (таблица 2.5). При составлении данной таблицы мы опирались на классификацию методов оценки конкурентоспособности предприятия Е. А. Волковой [34].

**Таблица 2.5. Идентификация методов оценки конкурентоспособности компании и социальной ответственности**

Подход к оценке	Характеристика подходов	Метод оценки конкурентоспособности	Методы оценки корпоративной социальной ответственности
Подход к оценке стоимости бизнеса основан на количественном и качественном описании оцениваемых свойств конкурентоспособности с использованием параметров и на установлении взаимосвязей между оцениваемыми и сравниваемыми параметрами	Затратный подход «оценка бизнеса», основанная на активах, характеризует стоимость организации со стороны понесенных издержек.	Метод чистых активов применяется в случае отсутствия у компании нематериальной стоимости, при этом компания не генерирует положительного денежного потока и обладает значительными активами.  + доступность и простота в применении;  – невозможность оценить стоимость компании в целом с учетом рыночной (а не балансовой) стоимости ее активов.	Метод оценки импакт-инвестирования – оценка эффективности социально ориентированных инвестиционных проектов  Отношение величины инвестиций на развитие персонала и «социального» пакета к среднесписочной численности
	Доходный подход оценки основывается на приведении будущих доходов компании к настоящему периоду времени посредством дисконтирования.	Метод капитализации дохода исходит из предположения о предсказуемом характере роста прибыли.  Метод дисконтированных денежных потоков основан на расчете текущей ценности ожидаемых в будущем денежных потоков компании.  Метод реальных опционов с позиций анализа инвестиционных проектов. Основной моделью оценки опционов является модель Блека–Шоулза.	Отношение величины инвестиций на охрану труда персонала к среднесписочной численности  Отношение величины суммарных вложений в персонал к прибыли

		<p>+ универсальность;</p> <p>– субъективный характер прогнозирования будущих денежных потоков.</p>	<p>предприятия</p> <p>Отношение величины суммарных вложений в охрану окружающей среды компании к суммарному объему продаж</p> <p>Отношение величины суммарных вложений в охрану окружающей среды предприятия к его прибыли</p> <p>Отношение инвестиций, направленных на финансирование внешней КСО предприятия к суммарному объему продаж</p> <p>Отношение величины инвестиций, направленных на финансирование внешней КСО предприятия, к его прибыли</p>
	<p>Сравнительный подход базируется на принципе замещения, который состоит в том, что стоимость бизнеса организации не может сильно отличаться от стоимости другой организации, обладающей эквивалентной полезностью для потенциального покупателя.</p>	<p>Метод компании-аналога основывается на анализе данных, сформированных на открытом фондовом рынке.</p> <p>Метод сделок (продаж) базируется на использовании цены сделки (приобретения) аналогичной компании или контрольного пакета ее акций.</p> <p>Метод отраслевых коэффициентов базируется на выявлении соотношений между ценой бизнеса, оцениваемой компании и определенными финансовыми параметрами.</p> <p>+ высокая скорость оценки, учитывающая фактически достигнутые производственно-хозяйственные результаты деятельности организации;</p> <p>+ оценка наиболее близка к текущему состоянию рынка;</p> <p>– ограниченное количество информации о компаниях- аналогах.</p>	

Маркетинговый подход – анализ спроса на продукцию компании, сбыта и продвижения товара, степени удовлетворения потребителя, а также определяется ее долей на отраслевом рынке.	Комбинированный - основан на использовании сочетания различных методов (аналитического, экспертного и др.).	Матричные методы оценки (матрица BCG, ADL, McKinsey) – предприятие рассматривается в качестве совокупности бизнес - единиц. Данная совокупность объединена в единую оценочную систему, построенную по принципу системы координат.  + наглядность и простота применения;  – ограниченное использование параметров оценки снижает практическую эффективность.	Контент-анализ допускает использование как качественного, так и количественного анализа данных. Субъективно выбранным концептуально значимым элементам присваиваются коды, и с помощью индикаторов можно непосредственно, осуществлять количественный анализ.
Таблично - графический подход – отличается наглядностью, так как отображает результат оценки конкурентоспособности в виде схематичного изображения.	Экспертный – основан на учете мнений и суждений экспертов. К разновидностям экспертного метода можно отнести социологические и рейтинговые методы.	Графический метод оценки (восьмиугольник, «радар») отображает результат оценки в виде схематичного изображения.  + наглядность, возможность получения как качественной, так и количественной оценки;  – субъективность присвоения экспертных баллов оцениваемым параметрам.  Табличный метод оценки (SWOT-анализ) – анализ сильных и слабых сторон предприятия с учетом угроз и возможностей позволяет сформировать оптимальную конкурентную стратегию предприятия.  + дает возможность преобразовать слабые стороны в сильные, а угрозы в возможности;  – использование для анализа только лишь формальных характеристик внутренней и внешней среды.	Суть рейтингового индекса заключается в том, что компетентные наблюдатели (эксперты) составляют рейтинг фирм на основе одного или нескольких измерителей социального результата.

<p>Продуктовый подход (оценка технико-экономических характеристик товара)</p>	<p>Тождественный – основан на способах определения уровня качества и/или конкурентоспособности товара и отождествлении результатов оценки с конкурентоспособностью компании</p>	<p>Метод средневзвешенных оценок – конкурентоспособность продукции определяется по каждому виду продукции как средневзвешенное значение с учетом совокупных затрат на расходные материалы, обслуживание и утилизацию отходов. В качестве весового коэффициента обычно выступают объемы реализованной продукции.</p> <p>+ возможность составления прогноза величины оцениваемых показателей;</p> <p>– несводимость оценки конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности предприятия. Отражает уровень конкурентоспособности компании лишь в текущем периоде.</p>	<p><i>Индекс «Ответственность и открытость»</i> позволяет оценить качество раскрытия информации в области КСО, представленной в публичной корпоративной отчетности.</p>
<p>Операционный подход – оценка эффективности деятельности отдельных подразделений предприятия.</p>	<p>Теории эффективности используются при оценке показателей эффективности (производственные, финансовые, сбытовые) предприятий-конкурентов.</p>	<p>Метод сопоставления – каждый из показателей оценки сопоставляется с аналогичным показателем конкурирующего хозяйственного субъекта (либо эталонным значением), в результате чего могут быть получены частные коэффициенты эффективности по каждой операции.</p> <p>+ разработка перечня операций и показателей, которые являются наиболее значимыми для обеспечения конкурентоспособности, и возможность объединения их в группы по функциональному признаку;</p> <p>– конкурентоспособность предприятия рассматривается в разрезе эффективности деятельности отдельных его подразделений, а не в совокупности в виде системы, обладающей комплексом взаимосвязей и иерархических соподчинений.</p>	<p>– Показатели социальной ответственности перед работником;</p> <p>– Показатели социальной ответственности перед окружающим обществом;</p> <p>– Показатели экологической ответственности.</p>

<p>Интегральный подход – использование комплексного метода, который объединяет все оцениваемые показатели</p>	<p>Статистический – основан на сборе и обработке статистической информации для получения значений оценочных показателей</p>	<p>Методика рейтинговой оценки – превосходство компании над конкурентами устанавливается посредством сравнения результатов их финансовой, сбытовой, производственной, технологической, кадровой, инновационной и др. видов деятельности.</p> <p>Метод выделения главного критерия – матричная шкала отношений для сопоставимых числовых значений различных характеристик предприятия.</p> <p>Мультипликативный метод – построение интегрального критерия, представленного в виде простого или взвешенного (по степени важности) произведения локальных критериев, удовлетворяющих некоторым условиям мультипликативности.</p> <p>Аддитивный метод оценки критериев конкурентоспособности базируется на векторно-матричной алгебре и подразумевает построение интегрального критерия в виде простой или взвешенной суммы локальных критериев.</p> <p>+ объективность, комплексность, возможность обнаружения неявных статистических связей;</p> <p>- трудоемкость сбора и математической обработки ввиду наличия широкого перечня оцениваемых показателей.</p>	<p>Фондовые индексы помимо социальных учитывают также и финансовые, этические, экологические аспекты.</p>
---	---	---	---

Динамический подход – определение ключевых индикаторов деятельности хозяйствующего субъекта	Дифференциальный – основан на использовании единичных показателей в динамике	<p>Учитывает операционную эффективность и стратегическое позиционирование.</p> <p>+ универсальность, так как он допускает формирование индикаторов из числа любого объема и состава выборки предприятий-конкурентов в зависимости от целей анализа;</p> <p>– ограниченность перечня показателей.</p>	<p><i>Индекс «Вектор устойчивого развития»</i> нацелен на измерение динамики по направлениям деятельности в сфере КСО</p> <p>Нефондовые индексы – используются для сравнительного позиционирования, главным образом, социальных аспектов деятельности компании.</p>
Комплексный подход – учет широкого спектра факторов	Комплексный – основан на определении единого обобщенного показателя	<p>Метод основан на построении комплексного показателя – средневзвешенное арифметическое значение единичных показателей конкурентоспособности.</p> <p>+ расчет показателя формирует условие для разработки стратегии предприятия;</p> <p>– субъективность расстановки весов экспертным способом.</p>	<p>К экономико-математическим методам оценки и измерения КСО можно отнести методы с использованием аналитической процедуры иерархического анализа (АНР).</p>

Таким образом, можно отметить, что наиболее популярными методами оценки и измерения КСО остаются контент-анализ и различные рейтинговые инструменты. Контент - анализ позволяет идентифицировать намерения фирмы (планирование в той или иной области КСО), а не сам непосредственный результат. Метод отличается повышенной трудоемкостью, а также возможной нерепрезентативностью выборки, возникающей вследствие субъективности человеческого кодирования. Что касается рейтинговых инструментов, то основные ограничения, возникающие при использовании данных методов, связаны с составлением унифицированного набора показателей для количественной оценки, которые не всегда отражают структуру расходов на инвестиционные проекты в области КСО.

Несмотря на важность измерительных шкал и достижений в области методической оценки КСО, сфера их применения должна быть расширена, чтобы сделать возможным измерение КСО любой компании. Обзор литературы показал, что несмотря на то, что существуют различные методы для измерения показателей деятельности в области КСО, они ограничены различными рамками, и большинство из них опираются на интересы только заинтересованных сторон, не учитывая оценку социального инвестирования в качестве стратегического конкурентного преимущества.

В этой относительно новой области исследований существует необходимость в разработке оценочной шкалы, которая могла бы обогатить классические методические подходы к оценке и измерению социальной ответственности с позиции интеграции импакт-инвестирования в систему стратегических конкурентных преимуществ промышленных компаний.

### **2.3. Механизм формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании с учетом социальной ответственности**

Стратегический характер социально ответственной деятельности предопределен необходимостью постановки цели и получением выгоды в долгосрочном периоде. В аспекте стратегического управления социальная ответственность представляет эффективный инструмент менеджмента, усиливающий организационную эффективность при помощи ресурсно-генерируемой деятельности по созданию дополнительных сетей отношений и ценностей. Важной чертой социальной ответственности является создание ценности. Для компании особую ценность представляет то, что социально ответственная деятельность приобретает форму «политики страхования» от негативных событий, выполняя, тем самым, превентивную функцию.

С точки зрения ресурсной теории социальная ответственность предоставляет компании ценный нематериальный ресурс – репутацию. С одной стороны, репутация представляет оценку соответствия деятельности компании, предъявляемым ей обязательствам, а также удовлетворения ожиданий стейкхолдеров. С другой стороны, репутация компании имеет темпоральный характер, позволяя объяснить действия компании в прошлом и предугадать ее поведение в будущем. Социально ответственная деятельность создает незаменимые нематериальные ресурсы, наличие которых становится неотъемлемым условием удержания стабильной конкурентной позиции в современной высоко конкурентной бизнес среде.

На основе концептуальной модели воздействия КСО на конкурентоспособность, нами был предложен механизм формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании с учетом социальной ответственности (рисунок 2.2). Данный механизм отображает последовательность создания конкурентных преимуществ посредством инвестирования во внутреннюю и внешнюю корпоративную социальную ответственность.



**Рисунок 2.2. Механизм формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании с учетом социальной ответственности**

Финансирование социально ориентированных проектов нацелено на получение результативности по четырем основным направлениям: имидж, информационная открытость, законность деятельности компании, интеллектуальный капитал. Это образует репутационный капитал компании, который выполняет медирующую функцию, заключающуюся в создании ценностей, формирующих стратегические конкурентные преимущества компании. Создание ценностей осуществляется за счет использования нематериальных ресурсов и отражает удовлетворение интересов различных стейкхолдеров, которые также участвуют в процессе их генерации (рис. 2.3.).



Рисунок 2.3. Медирующая функция репутационного капитала

Представленный механизм (рис. 2.2.) позволяет установить взаимосвязь социальных и импакт-инвестиций, нацеленных на финансирование интересов различных групп стейкхолдеров с элементами внутренней и внешней КСО в

рамках основных направлений воздействия, что формирует ряд долгосрочных конкурентных преимуществ компании. Таким образом, осуществляя финансирование в сферу КСО, компания получает долгосрочные конкурентные преимущества, что в контексте новой технико-экономической парадигмы представляется оправданным.

Для характеристики социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования промышленной компании следует сформировать комплекс показателей, отвечающих следующим требованиям:

- показатели должны быть относительными, поскольку сопоставление инвестиций по абсолютной величине вследствие различия их в масштабах деятельности компаний не является информативным;

- показатели должны отражать все направления социальных и импакт-инвестиций предприятия: финансирование социальных, экологических и природоохранных мероприятий; финансирование запросов внешних заинтересованных лиц – стейкхолдеров.

Существующие индексные показатели социальных инвестиций (например, 4 индекса социальных инвестиций, представленные в «Докладе о социальных инвестициях в России-2014: создание ценности для бизнеса и общества»), как правило, характеризует отношение величины социальных инвестиций к показателям валового объема продаж и прибыли до налогообложения. Данный подход представляется оправданным, поскольку позволяет охарактеризовать значимость социальных и импакт-инвестиций компании как долю от прибыли и/или выручки.

Комплекс показателей социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования промышленной компании представлен в соответствии с ранее сформулированными требованиями на рисунке 2.4



**Рисунок 2.4. Комплекс показателей социального инвестирования промышленной компании с элементами импакт-инвестирования**

Социально ориентированные инвестиционные проекты представляют собой комплекс социальных, экологических мероприятий, а также мероприятий, направленных на удовлетворение интересов внешних стейкхолдеров.

1. Финансирование социальных мероприятий направлено, в первую очередь, на укрепление человеческого капитала – внутренних стейкхолдеров. Основные социальные мероприятия нацелены на обучение и развитие персонала, охрану труда и промышленную безопасность, а также на улучшение жилищных условий, здоровья, организацию досуга и спорта.

2. Финансирование экологических мероприятий отражает долю инвестиций в экологию и охрану окружающей среды относительно прибыли либо выручки компании. Важно подчеркнуть необходимость учета величины штрафов за негативное природопользование, которые не всегда публикуются в открытой информационной среде. Необходимо отметить то, что 2017 год объявлен

Правительством РФ Годом экологии. Защита окружающей среды является одним из важнейших приоритетов деятельности промышленных компаний.

Так, например, по данным Минпромторга России, объем инвестиций в черную металлургию в 2000-2015 гг. превысил 1,8 трлн руб., что позволило уменьшить износ основных фондов за указанный период с 53 до 42%. Значительная часть инвестиционных средств направлена на обеспечение мероприятий по сокращению воздействия производственной деятельности на окружающую среду, энергосбережение и развитие транспортной инфраструктуры. Снижение инвестиционной активности с 133 млрд руб. в 2014 г. до 110 млрд руб. в 2015 г. в целом не повлияло на активность инвестирования в природоохранные мероприятия.

3. Финансирование мероприятий, направленных на удовлетворение интересов внешних стейкхолдеров, выражено в виде отношения доли инвестиций во внешнюю КСО к общей прибыли или выручке предприятия. Под внешней КСО мы подразумеваем аспекты социально ответственного поведения компании, направленного на удовлетворение интересов внешних стейкхолдеров: здравоохранение, образование и наука, культура и искусство, возрождение духовного наследия, адресная помощь, благотворительные и общественные организации, развитие инфраструктуры области и региона и др.

Все индексы могут быть рассчитаны на основе открытых и публичных источников информации, а следовательно, верифицированы. Все показатели являются монотонно возрастающими, таким образом, чем выше значение величины, тем выше активность компании в данном направлении социально ответственной деятельности.

Показатели социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования объединяют как материальные, так и нематериальные активы компаний. Поэтому показатели оценки социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования, представленные на рисунке 2.4., сформулированы в виде отношений величины отдельных инвестиционных индикаторов внешних и внутренних социальных инвестиций к либо среднесписочной численности

сотрудников, либо к объему прибыли или к размеру платы за негативное воздействие на окружающую среду. Преимуществом данного набора показателей (таблица 2.6.) является то, что он максимально отражает структуру расходов на социально ответственную деятельность компании и может быть рассчитан исключительно на основе открытых источников информации. Кроме того, предлагаемые нами показатели с элементами импакт-инвестирования отражают совокупное влияние КСО на конкурентоспособность компании с учетом финансовых, экологических и социальных аспектов.

**Таблица 2.6. Предлагаемые показатели оценки социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования промышленной компании**

Наименование и сущность показателя	Ед. изм.	Формула расчета
<i>Экономическое направление</i>		
Отношение объема социальных инвестиций на персонал к прибыли предприятия ( <i>ISP</i> )	%	$ISP_i = ST_i / P_i \times 100,$ <p>где <math>ST_i</math> – объем социальных инвестиций <math>i</math>-й компании на персонал; <math>P_i</math> – объем прибыли <math>i</math>-й компании до налогообложения</p>
Отношение величины инвестиций, направленных на финансирование внешней КСО предприятия, к его прибыли ( <i>ICP</i> )	%	$ICP_i = C_i / P_i \times 100,$ <p>где <math>C_i</math> – объем социальных инвестиций <math>i</math>-й компании (включая добровольные и обязательные затраты на социальные программы); <math>P_i</math> – объем прибыли <math>i</math>-й компании до налогообложения</p>
<i>Социальное направление</i>		
Отношение величины инвестиций на обучение и развитие персонала и «социальный пакет» к среднесписочной численности ( <i>IST</i> )	руб.	$IST_i = ST_i / L_i,$ <p>где <math>ST_i</math> – объем инвестиций на обучение и развитие персонала и «социальный пакет»; <math>L_i</math> – среднесписочная численность работников <math>i</math>-й компании</p>

Отношение величины инвестиций на охрану труда персонала к среднесписочной численности ( $ISH$ )	руб.	$ISH_i = OSH_i / L_i,$ <p>где <math>OSH_i</math> – объем инвестиций <math>i</math>-й компании на охрану труда; <math>L_i</math> – среднесписочная численность работников <math>i</math>-й компании</p>
<i>Экологическое направление</i>		
Отношение суммарных вложений в охрану окружающей среды предприятия к размеру платы за негативное воздействие на окружающую среду ( $IHE$ )	%	$IHE_i = H_i / E_i,$ <p>где <math>H_i</math> – объем суммарных вложений в охрану окружающей среды <math>i</math>-й компании; <math>E_i</math> – плата за негативное воздействие на окружающую среду</p>

Анализируя результаты количественной оценки, социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования, можно наблюдать за уровнем развития социальной ответственности компании в динамике, используя данные за определенный период времени, либо сопоставлять результаты рейтинга с компаниями-конкурентами или компаниями-лидерами рейтинга. По нашему мнению, наглядность и открытость формирования рейтинга должна способствовать развитию уровня социальной ответственности компании.

Отметим некоторые трудности при оценке социального инвестирования промышленной компании:

1. С нашей точки зрения, не совсем корректно пытаться оценивать социальную ориентированность компании по сумме инвестиций, осуществляемых в области КСО. Дело в том, что, как правило, наибольшие суммы на восстановление окружающей среды тратят те компании, которые и явились причиной ее загрязнения. Так, по величине затрат на восстановление экологии в Мексиканском заливе в последние годы безусловным лидером является British Petroleum (BP). Однако, принимая во внимание, что указанная компания и явилась основным виновником загрязнения в заливе (в результате взрыва на нефтяной платформе в 2010 г.), очевидно, что не совсем корректно считать British Petroleum лидером КСО. Таким образом, зачастую экологические затраты

отражают не столько уровень экологической ответственности компании, сколько наоборот – степень наносимого ею экологического ущерба.

2. Сложность при оценке уровня КСО различных компаний заключается в отсутствии необходимой отчетной информации. Дело в том, что предлагаемые методики зачастую предусматривают использование таких показателей, которые публикуются далеко не всеми субъектами хозяйствования. В результате расчет количественной оценки социально ответственной деятельности становится возможным далеко не для всех компаний.

3. Возвратность инвестиций в мероприятия КСО может быть получена лишь в пролонгированном периоде, что определяет долгосрочный характер конкурентных преимуществ, формируемых в ходе реализации основных направлений и принципов, заложенных в КСО.

4. Во многих исследованиях условием сравнения компаний с позиции реализации программ КСО и оценки ее показателей (количественных и качественных) показана необходимость учитывать размеры компаний, их долю рынка, стоимость активов и т.д. Это достаточно сложно и трудоемко ввиду непрозрачности многих компаний для стейкхолдеров.

Разработанный набор показателей социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования может быть использован в качестве одного из инструментов оценки эффективности инвестиционных ресурсов, необходимых для формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленных компаний. Это позволяет проводить организационно-управленческие изменения в системе взаимоотношений промышленной компании со всеми заинтересованными сторонами.

## **2.4. Разработка интегрального показателя оценки приращения стратегических конкурентных преимуществ**

При разработке инструментария приращения стратегических конкурентных преимуществ промышленных компаний с позиции социально ответственной деятельности мы опирались на идеи Дж. Элкингтона, который ввел понятие тройного итога деятельности корпорации, включающего в себя финансовое и экологическое измерения, соответствующие идее эко-эффективности в рамках корпоративной устойчивости. Идея выходит за рамки традиционных мер учета прибыли, рентабельности, инвестиций и акционерной стоимости, включая экологические и социальные аспекты [231]. Кроме того, Элкингтон обозначил возможные пути реализации новых стратегий ведения бизнеса и стал основателем концепции корпоративной устойчивости, которая способна одновременно приносить выгоды компании, ее потребителям и природной среде. Три основания устойчивости Элкингтон обозначил 3P (People, Planet, Profits). Его идея устойчивого развития была воспринята как новая парадигма развития бизнеса, вобравшая в себя принципы КСО, изложенные в форме 3P [215].

В соответствии с концепцией устойчивого развития, которая опирается на идею тройного итога инвестирования (3P – People, Planet, Profits), нами был предложен конкурентный индекс КСО ( $I_{к.ксо}$ ). Индекс синтезирует в себе следующие показатели: экономические, социальные и экологические, которые обеспечивают формирование долгосрочных конкурентных преимуществ промышленного предприятия. Данные показатели были взяты из GRI глобальной инициативы нефинансовой отчетности для публикации результатов деятельности компании в области устойчивого развития.

Выбор руководства GRI в качестве основы для разработки индекса  $I_{к.ксо}$  мотивирует наше намерение создать такой индекс приращения конкурентных преимуществ, который будет являться объективным и стандартизированным, насколько это возможно. Индекс  $I_{к.ксо}$  основан на информации, раскрываемой в социальном отчете компании по экономическим, экологическим и социальным аспектам. GRI носит комплексный характер, с точки зрения всех аспектов КСО, и

признана во всем мире [261]. Кроме того, рекомендации GRI были отмечены подходящими для любого сектора промышленности [39], что в итоге позволило нам разработать данный инструментарий. Рассмотрим предложенные нами показатели.

*1. Экономический показатель* – это показатель, оценивающий эффективность хозяйственной деятельности компании. К данному показателю относятся следующие индикаторы: выручка, прибыль, рыночная капитализация. Данные индикаторы необходимы для повышения конкурентоспособности промышленной компании и достижения стратегических целей:

1.1. Прибыль (П) – данный индикатор входит в группу показателей, характеризующих экономическую эффективность согласно GRI.

1.2. Рыночная капитализация (РК) – данный индикатор рассчитывается путем умножения текущей стоимости акций на количество акций в обращении. Он в наибольшей степени отражает истинную стоимость компании, что необходимо учитывать для оценки конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде.

1.3. Выручка (В) – один из основных индикаторов эффективности экономической и социальной деятельности предприятия. Он отражает основной вклад компании в формирование национального и регионального валового продукта. Именно величина выручки определяет сумму налогов, уплачиваемых в бюджеты различных уровней. Так, валовая выручка в социально ответственных компаниях в долгосрочной перспективе оказалась на 4,8-10% выше, чем у конкурентов, а уровень эффективности рабочей силы превысил на 37,9% этот показатель у компаний, для которых не характерно социально ответственное ведение бизнеса [55].

*2. Социальный показатель* – это показатель, характеризующий социально ответственное поведение компании. К данному показателю мы отнесли ключевые индикаторы социально ответственной деятельности компании. Под социальными инвестициями мы объединили статьи инвестиций «внутренней КСО». В качестве таких индикаторов мы выбрали те, которые учитывают интересы одной из

главных заинтересованных сторон – персонала: обучение и развитие персонала, охрана труда и промышленная безопасность, социальный пакет.

2.1. Обучение и развитие персонала (ОП) – затраты на обучение и развитие сотрудников с целью их профессионального и карьерного роста.

2.2. Охрана труда и промышленная безопасность (ОТ) – отражает деятельность компаний как ответственного работодателя по инвестированию в поддержание состояния защищенности жизненно важных интересов личности и общества от аварий на опасных производственных объектах и последствий указанных аварий.

2.3. Социальный пакет (СП) – представляет собой затраты на поддержание здоровья сотрудников, улучшение их жилищных условий и предоставление материальной поддержки.

3. *Экологический показатель* – это показатель, который характеризует рациональное природопользование, контроль выбросов в ходе производственной деятельности и широкий спектр профилактических и saniрующих мероприятий по охране и защите окружающей среды. Это является важнейшей составляющей социально ответственного поведения компании, а также выступает ключевым фактором его устойчивого развития. К данному показателю мы отнесли индикаторы, характеризующие структуру затрат на охрану и защиту окружающей среды на территории присутствия: охрану атмосферы, охрану водных ресурсов, охрану земельных ресурсов.

3.1. Охрана атмосферы (ОА) – затраты на проведение мероприятий по поддержанию чистоты воздуха и борьбе с загрязнением атмосферы - отходами производства и т.п.

3.2. Охрана водных ресурсов (ОВ) – затраты на мероприятия, связанные с улучшением качества вод, рациональным использованием водных ресурсов, предотвращением их загрязнения техногенными отходами и т.п.

3.3. Охрана земельных ресурсов (ОЗ) – затраты на мероприятия по обеспечению надлежащего состояния земельных ресурсов, предотвращение их

загрязнения неорганическими отходами и выбросами, тяжелыми металлами, радиоактивными веществами и другими отходами производства и т.п.

Такие индикаторы, как выручка предприятия, капитализация предприятия, прибыль, являются связующим звеном, позволяющим соединить экономические, социальные и экологические индикаторы хозяйствующего субъекта, определяющими его конкурентоспособность.

Все представленные показатели, отражающие приращение стратегических конкурентных преимуществ с учетом корпоративной социальной ответственности, объединены нами в конкурентный индекс КСО, отображенный на рисунке 2.5.



**Рисунок 2.5. Оценка приращения стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании при помощи конкурентного индекса КСО**

В качестве варианта формализованного представления индекса нами была выбрана методика построения интегрального индекса конкурентоспособности территориально-производственного комплекса (ТПК), предложенная В.В. Криворотовым и др. Сводный индекс ТПК рассчитывается как среднее геометрическое его отдельных составляющих.

Такой подход, несомненно, имеет много достоинств, наиболее важными из которых являются:

- возможность количественного измерения показателя конкурентоспособности, что во многих других подходах отсутствует;
- возможность одновременного сравнения нескольких ТПК или нескольких вариантов развития одного ТПК [82].

Так как производственный комплекс представляет собой интегрированную структуру, включающую в себя отдельные предприятия, то методика оценки конкурентоспособности производственного комплекса во многом сводится к методике оценки конкурентоспособности предприятия [81]. Таким образом, мы можем применить данную методику в качестве формализованного представления индекса, позволяющего нам оценить конкурентоспособность компании с учетом социально ответственной деятельности.

Конкурентный индекс КСО синтезирует в себе, по нашему мнению, наиболее значимые индикаторы экономического, социального и экологического показателей, которые позволяют оценить стратегические конкурентные преимущества промышленной компании. Мы предлагаем представить локальные индексы в динамике ( $I$ ), которые отражают изменение величин индикаторов:

$$I_x = \frac{\text{индикатор}(X)}{\text{индикатор}(X_0)}, \quad (2.18)$$

где  $I_x$  – индекс изменения выбранного индикатора ( $X$ ) соответствующего показателя;

*Индикатор* ( $X$ ) – это выбранный индикатор соответствующего показателя.

*Индикатор* ( $X_0$ ) – это выбранный индикатор соответствующего показателя в предшествующем периоде.

Индикатор ( $X$ ) может быть представлен любым индикатором из предложенных нами индикаторов экономического ( $Iэ$ ), социального ( $Iс$ ) и экологического ( $Iэк$ ) показателей.

То есть, локальный индекс экономического показателя может быть рассчитан по формуле:

$$I_{\varepsilon} = \sqrt[3]{I_n \times I_v \times I_{pk}} \quad (2.19)$$

где  $I_n$  – индекс изменения индикатора прибыли,

$I_v$  – индекс изменения индикатора выручки,

$I_{pk}$  – индекс изменения индикатора рыночной капитализации.

Локальный индекс социального показателя может быть рассчитан по формуле:

$$I_c = \sqrt[3]{I_{on} \times I_{ot} \times I_{cn}} \quad (2.20)$$

где  $I_{on}$  – индекс изменения индикатора обучения и развития персонала,

$I_{ot}$  – индекс изменения индикатора охраны труда,

$I_{cn}$  – индекс изменения индикатора «социальный пакет».

Локальный индекс экологического показателя может быть рассчитан по формуле:

$$I_{\varepsilon k} = \sqrt[3]{I_{oa} \times I_{ov} \times I_{oz}} \quad (2.21)$$

где  $I_{oa}$  – индекс изменения индикатора охраны атмосферы,

$I_{ov}$  – индекс изменения индикатора охраны водных ресурсов,

$I_{oz}$  – индекс изменения индикатора охраны земельных ресурсов.

Расчетная формула  $I_{к.ксо}$  принята как простое среднее геометрическое произведение локальных индексов определенных показателей. Это объясняется тем, что среднегеометрическая величина является наиболее «чувствительной» к значению индикаторов, используемых при ее расчете.

Таким образом, конкурентный индекс КСО может быть выражен в виде средней геометрической величины произведения индексов изменения: прибыли, рыночной капитализации, выручки, затрат на обучение и развитие персонала, затрат на охрану труда и промышленную безопасность, затрат на социальный пакет и затрат на охрану атмосферы, охрану водных ресурсов, охрану земельных ресурсов.

$$I_{к.ксо} = \sqrt[3]{I_{\varepsilon} \times I_c \times I_{\varepsilon k}} \quad (2.22)$$

Такие индикаторы, как выручка предприятия, капитализация предприятия, прибыль, являются связующим звеном, позволяющим соединить экономические, социальные и экологические индикаторы хозяйствующего субъекта, определяющие конкурентоспособность компании.

Таким образом, предложенный нами конкурентный индекс КСО, учитывающий показатели социальной ответственности, может быть применен в качестве инструмента оценки приращения стратегических конкурентных преимуществ компаний различных отраслей промышленности, использование которого позволяет дифференцировать позицию компании в поле конкурентных стратегий, что позволяет вносить изменения в управленческие решения. При внедрении предложенного нами конкурентного индекса КСО социальная ответственность превращается в мощный фактор стратегического развития компании и повышения ее конкурентоспособности.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

1. В условиях жесткой конкуренции и глобализации рынков путем укрупнения бизнеса (слияния и поглощения компаний) достаточно сложно выделить группу наиболее эффективных методов оценки конкурентоспособности, а также предложить универсальный метод ее оценки. Наиболее популярными методами оценки и измерения КСО остаются контент-анализ и различные рейтинговые инструменты. Однако обзор литературы показал, что, несмотря на то, что существуют разнообразные методы для оценки результатов деятельности в области КСО, они ограничены различными рамками, и большинство из них опираются на интересы только заинтересованных сторон, не учитывая оценку социального инвестирования в качестве источника стратегического конкурентного преимущества.

2. Разработан механизм формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании с учетом социальной ответственности, дающий возможность установить взаимосвязь социальных и импакт-инвестиций, направленных на финансирование интересов различных групп стейкхолдеров.

Данный механизм отображает последовательность создания стратегических конкурентных преимуществ посредством инвестирования во внутреннюю и внешнюю социально ответственную деятельность. Финансирование социально ориентированных проектов нацелено на получение результативности по четырем основным направлениям социально ответственной деятельности: имидж, информационная открытость, законность деятельности компании, интеллектуальный капитал. Это образует репутационный капитал компании, который выполняет медирующую функцию, заключающуюся в создании ценностей, формирующих стратегические конкурентные преимущества компании. Создание ценностей осуществляется за счет использования нематериальных ресурсов и отражает удовлетворение интересов различных стейкхолдеров, которые также участвуют в процессе их генерации.

**3.** На основании предложенного автором механизма создан комплекс оригинальных показателей оценки эффективности социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования промышленной компании, предусматривающий оценку эффективности использования инвестиционных ресурсов. Данный комплекс позволяет выявить дополнительные возможности для формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании с позиции не только финансово-экономической результативности, но и с учетом результатов ее социально ответственного поведения. Это позволяет проводить организационно-управленческие изменения в системе взаимоотношений промышленной компании со всеми заинтересованными сторонами.

**4.** В диссертации предложен интегральный показатель оценки приращения конкурентных преимуществ (конкурентный индекс КСО), который синтезирует в себе, по нашему мнению, наиболее значимые индикаторы экономического, социального и экологического показателя. Конкурентный индекс КСО направлен на оценку приращения стратегических конкурентных преимуществ компании с учетом социально ответственной деятельности.

### ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИЙ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА С ПОЗИЦИИ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ

#### 3.1. Место и роль промышленных компаний в поле социально-ответственной деятельности

Объектом исследования в настоящей работе являются 11 крупных промышленных компаний. Распределение объектов по отраслям представлено на рис. 3.1.

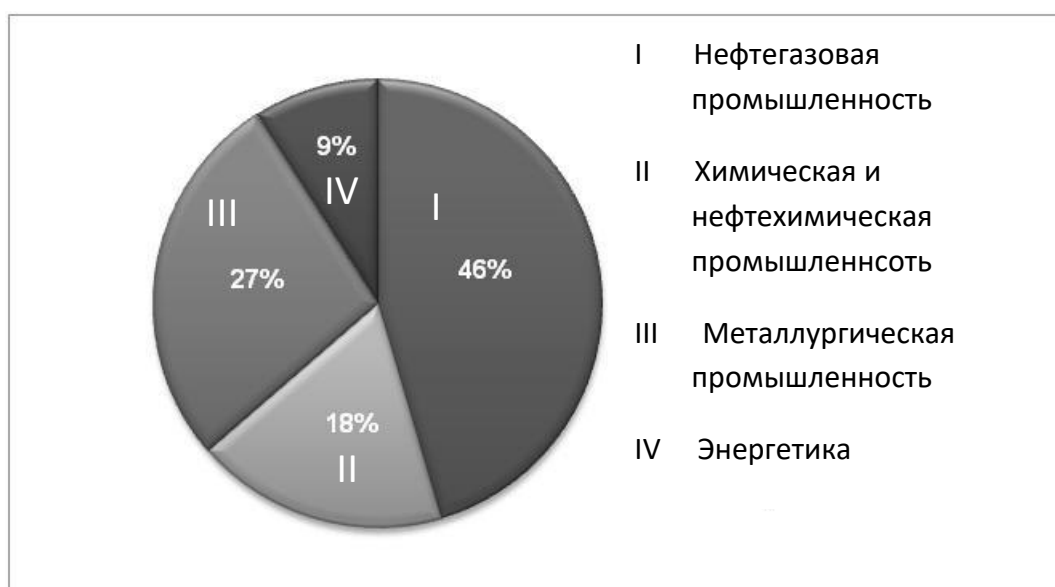


Рисунок 3.1. Распределение объектов исследования по отраслям промышленности, %

Большинство объектов исследования являются компаниями ТЭК. *Нефтегазовая промышленность* является одной из важнейших отраслей, формирующей значительную часть ВВП и более половины государственного бюджета Российской Федерации [114].

*ПАО «НК Роснефть»* – лидер российской нефтегазовой отрасли и крупнейшая нефтегазовая публичная корпорация мира. К основным видам деятельности ПАО «НК «Роснефть» относятся добыча нефти, газа, газового конденсата, переработка добытого сырья, поиск и разведка месторождений углеводородов, реализация проектов по освоению морских месторождений, реализация нефти, газа и продуктов их переработки на территории России и за ее

пределами. В состав компании входят 10 крупных нефтеперерабатывающих заводов, несколько мини-НПЗ на территории Российской Федерации. В Германии ПАО «НК «Роснефть» владеет долями в четырех НПЗ мощностью 11,5 млн т (в доле компании).

*ПАО «Лукойл»* – одна из крупнейших в мире вертикально интегрированных нефтегазовых компаний, доля которой в мировой добыче нефти превышает 2% и около 1% мировых доказанных запасов углеводородов. Компания обладает полным производственным циклом – от добычи углеводородов до сбыта нефтепродуктов. На Российскую Федерацию приходится 83% добычи и 88% запасов углеводородов. Деятельность компании сосредоточена на территориях Приволжского, Уральского, Северо-Западного и Южного федеральных округов.

*ПАО «АНК «Башнефть»»* – российская вертикально интегрированная динамично развивающаяся нефтяная компания. По итогам 2015 года компания занимает шестое место по объему добычи нефти и четвертое по объему первичной переработки среди нефтяных компаний России.

*ПАО «Газпром нефть»* – российская вертикально интегрированная нефтяная компания. Доказанные запасы углеводородов компании в 2015 году были оценены в 1,52 млрд тонн н.э., что позволяет включить «Газпром нефть» в 20 крупнейших нефтяных компаний мира. Структура компании включает более 70 предприятий по добыче, переработке и сбыту углеводородов, расположенных как в России, так и в странах ближнего и дальнего зарубежья. «Газпром нефть» перерабатывает около 80% объема добываемой нефти, что является одним из лучших соотношений добычи и переработки в отрасли. По объему нефтепереработки «Газпром нефть» занимает третье место, по объему добычи входит в четверку крупнейших компаний в России.

*ПАО «Татнефть»* относится к крупнейшим нефтегазовым компаниям России. По объему нефтедобычи компания входит в пятерку крупнейших компаний, а по объемам переработки нефти занимает седьмое место в отрасли. В состав вертикально интегрированного холдинга входят производственные предприятия по нефтегазодобыче, нефтепереработке, нефтехимии, шинный

комплекс, сеть АЗС. Основные производственные показатели рассматриваемых компаний представлены в таблице 3.1.

**Таблица 3.1. Динамика основных производственных показателей компаний нефтегазовой промышленности<sup>1</sup>**

Компания	Год			Динамика 2015/2013, %
	2013	2014	2015	
<i>Добыча нефти, млн т</i>				
ПАО «Газпром нефть»	50,60	52,10	55,70	110,08
ПАО «НК «Роснефть»	207,00	190,90	254,00	122,71
ПАО «АНК «Башнефть»	16,10	17,80	19,90	123,60
ПАО «Татнефть»	26,10	26,20	26,90	103,07
ПАО «Лукойл»	90,80	97,20	100,70	110,90
<i>Добыча газа, млн м<sup>3</sup></i>				
ПАО «Газпром нефть»	14550,00	17680,00	29920,00	206,21
ПАО «НК «Роснефть»	38170,00	56700,00	62540,00	163,85
ПАО «АНК «Башнефть»	605,00	697,60	795,30	131,45
ПАО «Татнефть»	864,80	931,40	899,50	104,01
ПАО «Лукойл»	20391,00	19968,00	20251,00	99,31
<i>Переработка нефти, млн т</i>				
ПАО «Газпром нефть»	42,60	43,50	43,10	101,17
ПАО «НК «Роснефть»	90,10	99,80	96,90	107,55
ПАО «АНК «Башнефть»	21,40	21,70	19,10	89,25
ПАО «Татнефть»	7,60	8,50	8,70	114,47
ПАО «Лукойл»	65,60	65,80	61,75	94,13

За рассматриваемый период все компании увеличили объем нефтедобычи. Наиболее значительное увеличение нефтедобычи продемонстрировали ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «АНК «Башнефть», что связано с введением новых скважин. Добыча газа была увеличена всеми предприятиями, за исключением ПАО «НК «Лукойл», которое незначительно сократило добычу газа. Сокращение объема переработки нефти в 2015 г. продемонстрировали все организации, за

<sup>1</sup> Составлено автором на основе данных годовых отчетов компаний.

исключением ПАО «Татнефть». Сокращение нефтепереработки обусловлено макроэкономической ситуацией и налоговыми условиями.

*Металлургическая промышленность* представлена в данном исследовании двумя предприятиями черной и одним предприятием цветной металлургии. В 2015 г. мировые объемы выплавки стали сократились на 2,8%, что обусловлено замедлением роста экономики развивающихся стран, в первую очередь Китая, падением цен на сырьевые товары и снижением активности мировой торговли. При этом доля России сохранилась на уровне 4,5 % мирового производства стали. Мы согласны с мнением И.А. Буданова, что развитие отечественной металлургии будет зависеть от глобального рынка металла в мировом аспекте и стратегии экономического развития России [24].

*ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ММК)* является одним из крупнейших мировых производителей стали и одним из лидеров российской черной металлургии. ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» представляет собой организацию с полным производственным циклом, от железорудной сырьевой подготовки до продукции с глубокой переработкой.

*ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (НЛМК)* – один из лидеров мирового производства стальной продукции. На долю компании приходится 22% процента производства стали в России. Организация представляет собой вертикально интегрированную компанию со значительными активами в Европе и США.

*ОАО «ГМК «Норильский никель»* – это не только крупнейший мировой производитель никеля, а также палладия, но и один из крупнейших производителей кобальта, платины, родия и меди. В производственный портфель компании также входят золото, серебро, рутений, иридий, теллур, селен и сера. Динамика основных производственных показателей рассматриваемых компаний представлена в таблице 3.2.

**Таблица 3.2. Динамика основных производственных показателей компаний  
металлургической промышленности<sup>1</sup>**

Компания	Год			Динамика 2015/2013, %
	2013	2014	2015	
Объемы производства стали, млн т				
ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	11,94	13,03	12,24	102,51
ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»	15,40	15,90	17,00	110,39
Товарная продукция, млн т				
ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	10,67	11,65	11,01	103,19
ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»	14,80	15,10	15,90	107,43
Доля продукции с высокой добавленной стоимостью, %				
ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	48,00	45,00	47,00	97,92
ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»	35,00	31,00	29,00	82,86
Объемы производства никеля, тыс.т				
ОАО «ГМК «Норильский никель»	266,00	274,00	285,00	107,14
Объемы производства меди, тыс.т				
ОАО «ГМК «Норильский никель»	369,00	368,00	371,00	100,54
Объемы производства палладия, тыс. тр. ун.				
ОАО «ГМК «Норильский никель»	2689,00	2752,00	2662,00	99,00
Объемы производства платины, тыс. тр. ун.				
ОАО «ГМК «Норильский никель»	656,00	662,00	651,00	99,24

Несмотря на то, что за трехлетний период предприятия черной металлургии увеличили производство стали и, соответственно, товарной продукции, сократилась доля производства продукции с высокой добавленной стоимостью. Таким образом, увеличение произошло за счет роста продукции с низкой степенью переработки, что является негативным фактором.

Динамика производственных показателей ОАО «ГМК «Норильский никель» зависит в первую очередь от мировой конъюнктуры. Так, например, сокращение производства меди в 2015 г. обусловлено снижением цены в начале

<sup>1</sup> Составлено автором на основе данных годовых отчетов компаний.

года, вследствие ожидания роста профицита и опасений снижения темпов роста экономики Китая.

Предприятия химической и нефтехимической промышленности в 2015 году продемонстрировали максимальный рост добавленной стоимости при общеэкономическом снижении [118].

*ПАО «Нижнекамскнефтехим» (НКНХ)* – лидер по производству полимеров – синтетических каучуков и пластиков в России, одна из крупнейших компаний нефтехимической промышленности в Европе. Доля предприятия на глобальном рынке изопренового каучука составляет 43%, бутиловых каучуков – 16,2%. Ассортимент выпускаемой продукции предприятия составляют более ста наименований, включая различные виды синтетических каучуков и пластиков (полиэтилен, полистирол, полипропилен), мономеры, окись этилена, окись пропилена и др.

*ПАО «Уралкалий»* – крупнейший мировой производитель и глобальный экспортер калия. Доля предприятия на мировом рынке калийных удобрений составила в 2015 г. 18%. Предприятие контролирует весь производственный цикл, начиная от добычи калийной руды и заканчивая поставками хлористого калия потребителям по всему миру, что позволяет ПАО «Уралкалий» обеспечивать низкую себестоимость производства. Несмотря на то, что за рассматриваемый интервал времени обе компании увеличили объемы производства и товарной продукции (таблица 3.3), показатели ПАО «Уралкалий» сократились по сравнению с 2014 г. Руководство компании объясняет это негативной конъюнктурой, обусловленной падением цен на сельскохозяйственную продукцию.

Энергетическая отрасль представлена в настоящем исследовании Группой «Интер РАО» – энергетическим холдингом, обладающим российскими и зарубежными активами.

**Таблица 3.3. Динамика основных производственных показателей компаний химической и нефтехимической промышленности<sup>1</sup>**

Компания	Год			Динамика 2015/2013, %
	2013	2014	2015	
Товарная продукция, млн т				
ПАО «Нижекамскнефтехим»	2,27	2,32	2,40	105,64
ПАО «Уралкалий»	9,80	12,30	11,20	114,29
Производство полимеров (каучуков и пластиков), тыс. т				
ПАО «Нижекамскнефтехим»	1286,96	1333,30	1365,50	106,10
Производство полимеров калия, тыс. т				
ПАО «Уралкалий»	10 000,00	12100,00	11400,00	114,00

Так, на российском розничном рынке доля Группы «Интер РАО» стабильно росла в течение последнего пятилетнего периода и составила 16,2 % в 2015 г. Материнской компанией Группы является ПАО «Интер РАО», которое владеет различными активами энергетической отрасли – тепло - и электрогенерация, энергосбыт, инжиниринг. Снижение выработки тепловой энергии объясняется оптимизацией загрузки низкорентабельного оборудования, что привело к снижению удельного расхода условного топлива. За последние три года все рассматриваемые предприятия наращивали свою капитализацию, несмотря на различия в динамике чистой прибыли.

**Таблица 3.4. Динамика основных производственных показателей ПАО «Интер РАО»<sup>2</sup>**

Компания	Год			Динамика 2015/2013, %
	2013	2014	2015	
Выработка э/э в России, млн кВт•ч	1023537,0	1024943,0	1026880,0	100,33
Отпуск тепловой энергии с коллекторов, тыс. Гкал	32605,0	37 307,0	35 624,0	102,94
Удельный расход условного топлива на отпуск э/э, г у.т./кВт•ч	319,8	312,7	307,8	96,25

<sup>1</sup> Составлено автором на основе данных годовых отчетов компаний.

<sup>2</sup> Составлено автором на основе данных годовых отчетов компаний.

Последовательный рост капитализации за шестилетний период демонстрирует ПАО «Лукойл». У большинства рассматриваемых объектов за период 2011-2013 гг. произошло циклическое снижение капитализации (рисунок 3.2).

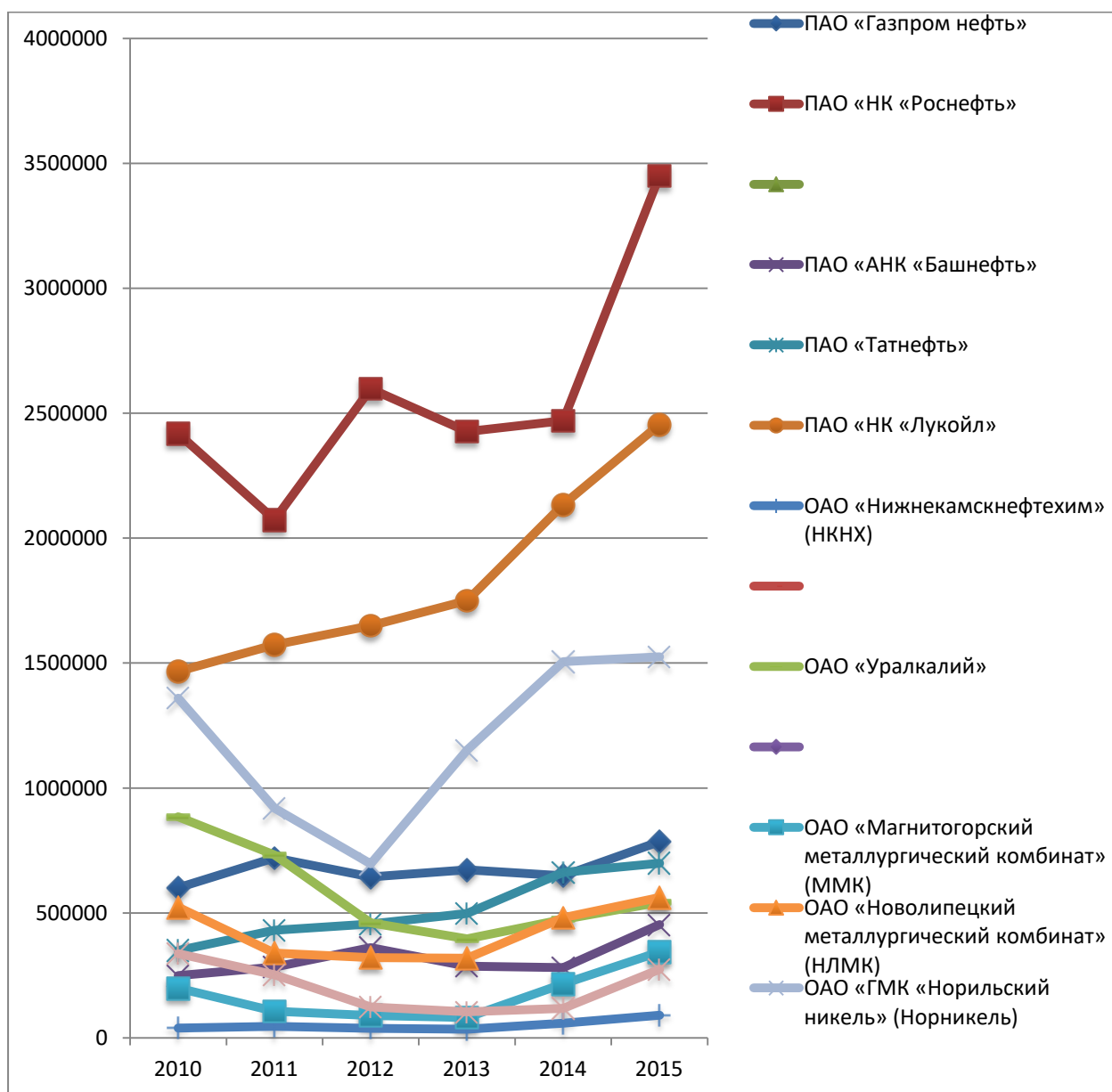


Рисунок 3.2. Рыночная капитализация компаний по годам, млн руб.<sup>1</sup>

Вместе с тем, чистая прибыль пяти предприятий снизилась в 2015 г., также у пяти предприятий в 2015 г. – увеличилась, при этом ПАО «АНК «Башнефть» и «ПАО «Татнефть» демонстрируют пятилетнюю положительную динамику. ОАО ММК в 2015 г. сократил убыток по чистой прибыли (рис.3.3).

<sup>1</sup>Составлено на основании журнала Эксперт ONLINE 2004 – 2015 год <http://expert.ru/expert/>

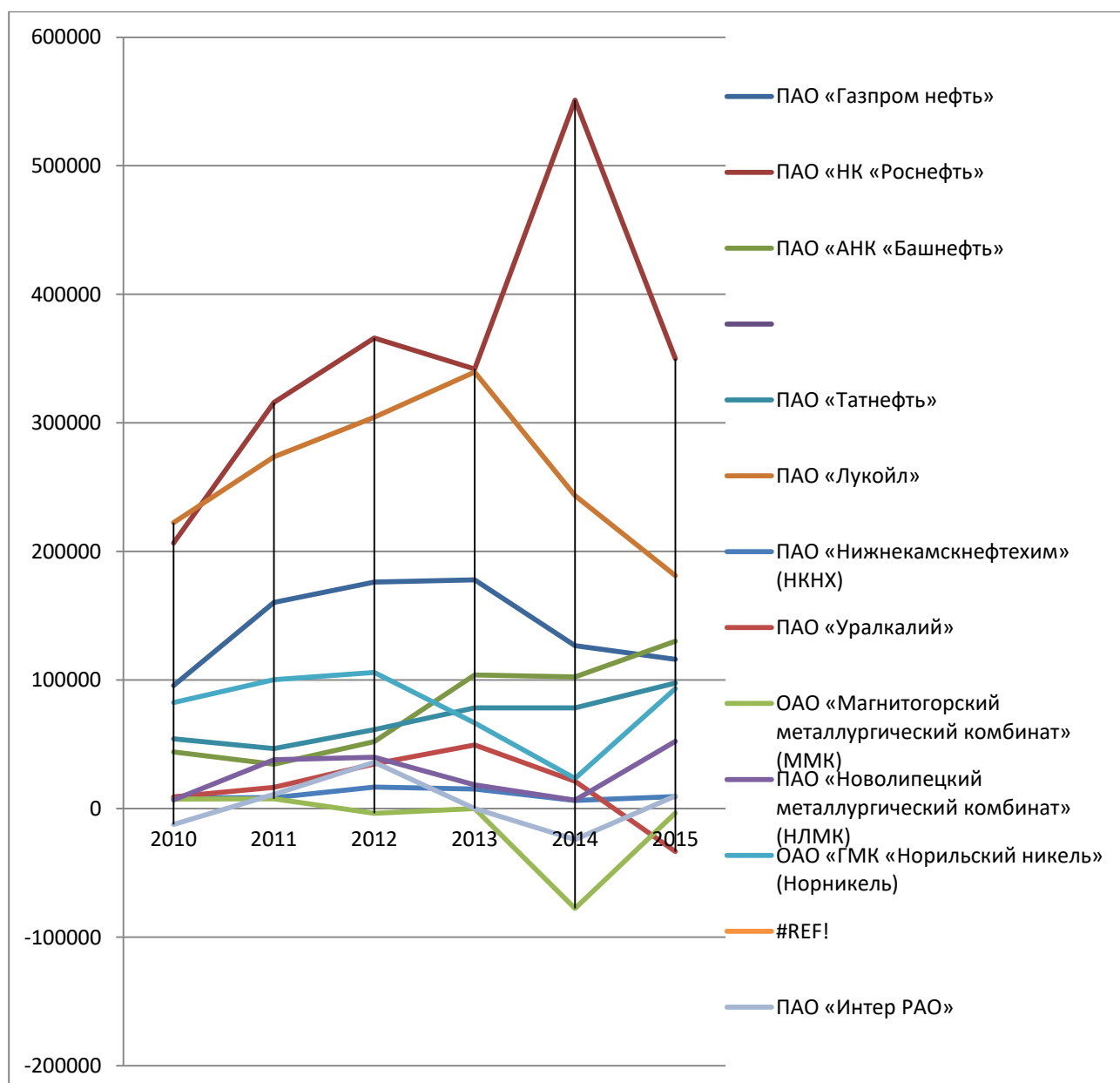


Рисунок 3.3. Чистая прибыль компаний по годам, млн. руб.<sup>1</sup>

Рассматривая ведущие компании передовых отраслей промышленности, такие как топливно-энергетическая, металлургическая и высокотехнологические отрасли, необходимо отметить, что конкуренция складывается в результате представления не только целей, возможностей и достижения результативности

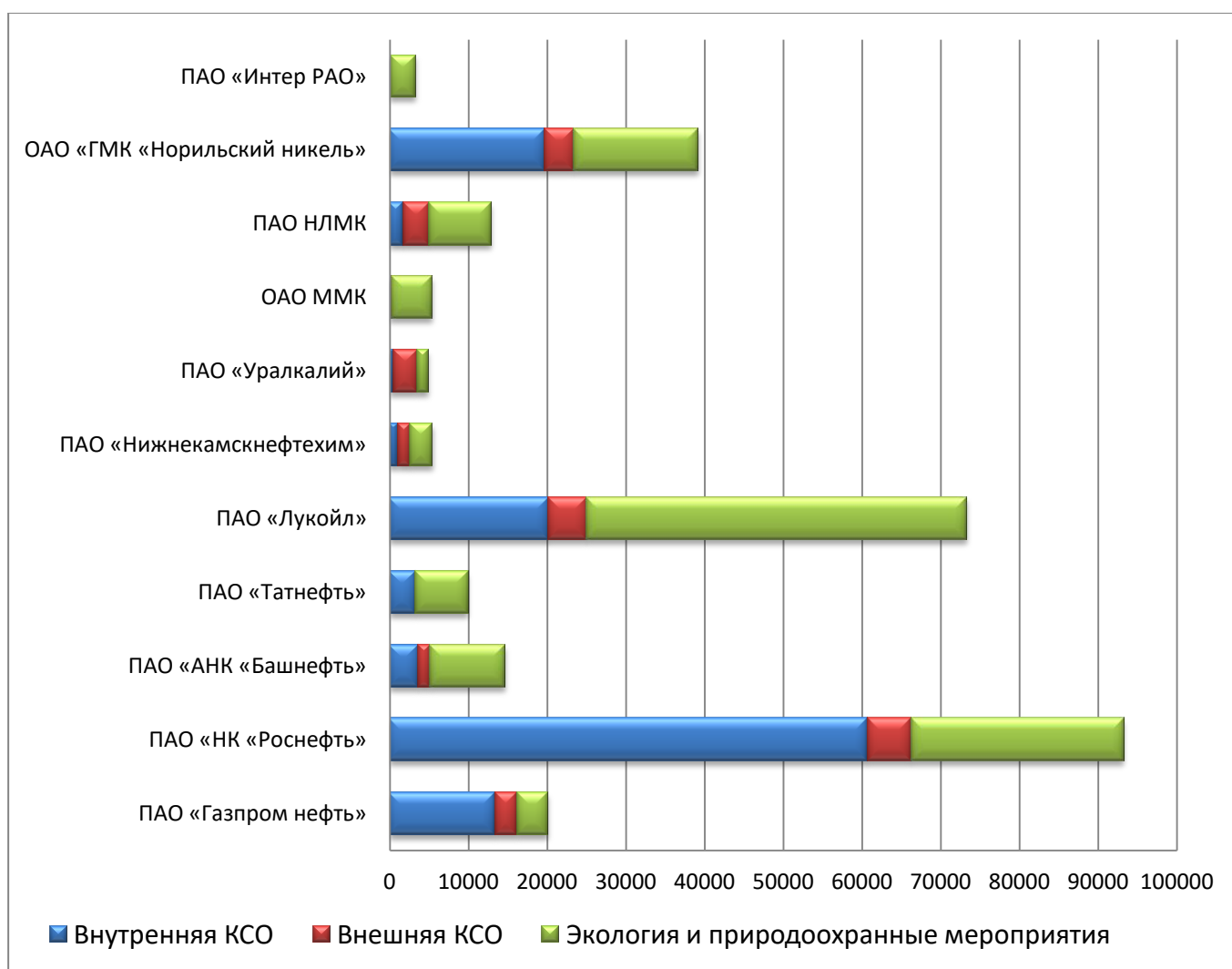
<sup>1</sup> Составлено на основании журнала Эксперт ONLINE 2004 – 2015 гг. Режим доступа: <http://expert.ru/expert/>

<sup>1</sup> Составлено на основании журнала Эксперт ONLINE 2004 – 2015 гг. Режим доступа: <http://expert.ru/expert/>

производства, но и функциональных особенностей каждого предприятия на микро- мезо- макро- уровнях [10, 12, 24, 39, 69, 84, 89, 108, 119, 120].

Все промышленные компании – объекты исследования имеют значительный опыт в сфере проведения социально ответственных мероприятий и являются носителями лучшей отраслевой практики. Основными источниками исходных данных в настоящем исследовании выступают годовые отчеты и отчеты об устойчивом развитии компаний.

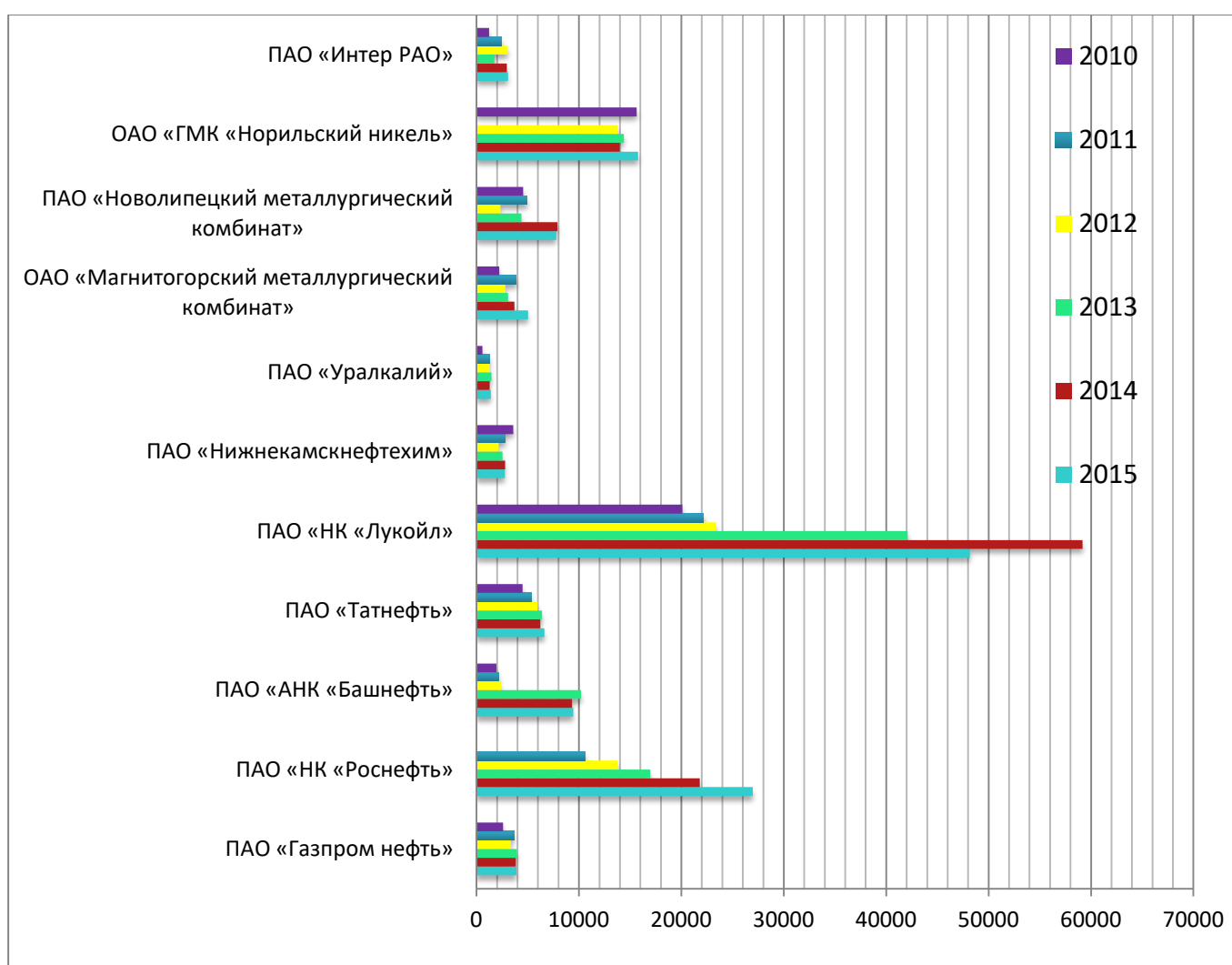
Суммарное финансирование мероприятий внутренней и внешней КСО в 2015 г. представлено на рисунке 3.4.



**Рисунок 3.4. Затраты на мероприятия КСО в 2015 г., млн. руб.<sup>1</sup>**

По нашему мнению, финансирование экологической и природоохранной деятельности следует рассматривать отдельно несмотря на то, что формально она относится к внешней КСО.

Распределение средств отражает приоритеты корпоративной социальной ответственности компаний. Так, у ПАО «Лукойл», ПАО «АНК «Башнефть» и ПАО «НЛМК» преобладают затраты на финансирование экологических и природоохранных мероприятий. ПАО «НК «Роснефть», ОАО «ГМК «Норильский никель», ПАО «Газпромнефть» отдают предпочтение мероприятиям внутренней КСО, а ПАО «Уралкалий» – развитию региона присутствия – внешней КСО. Рассматриваемые предприятия тратят значительные средства на экологию и охрану окружающей среды. Динамика капиталовложений на охрану окружающей среды рассматриваемыми компаниями представлена на рисунке 3.5.



**Рисунок 3.5. Затраты на обеспечение экологической безопасности и охрану окружающей среды, млн. руб.**

По величине капиталовложений лидером среди рассматриваемых организаций является ПАО «Лукойл», которое, несмотря на некоторое

сокращение затрат на данное направление в 2015 г., за последние три года инвестировало в охрану окружающей среды свыше 149 млрд.руб. Остальные компании в 2015 г. сохранили величину финансирования на уровне 2014 года или несколько увеличили его.

Все объекты исследования отмечены наградами различных уровней за экологическую и природоохранную деятельность.

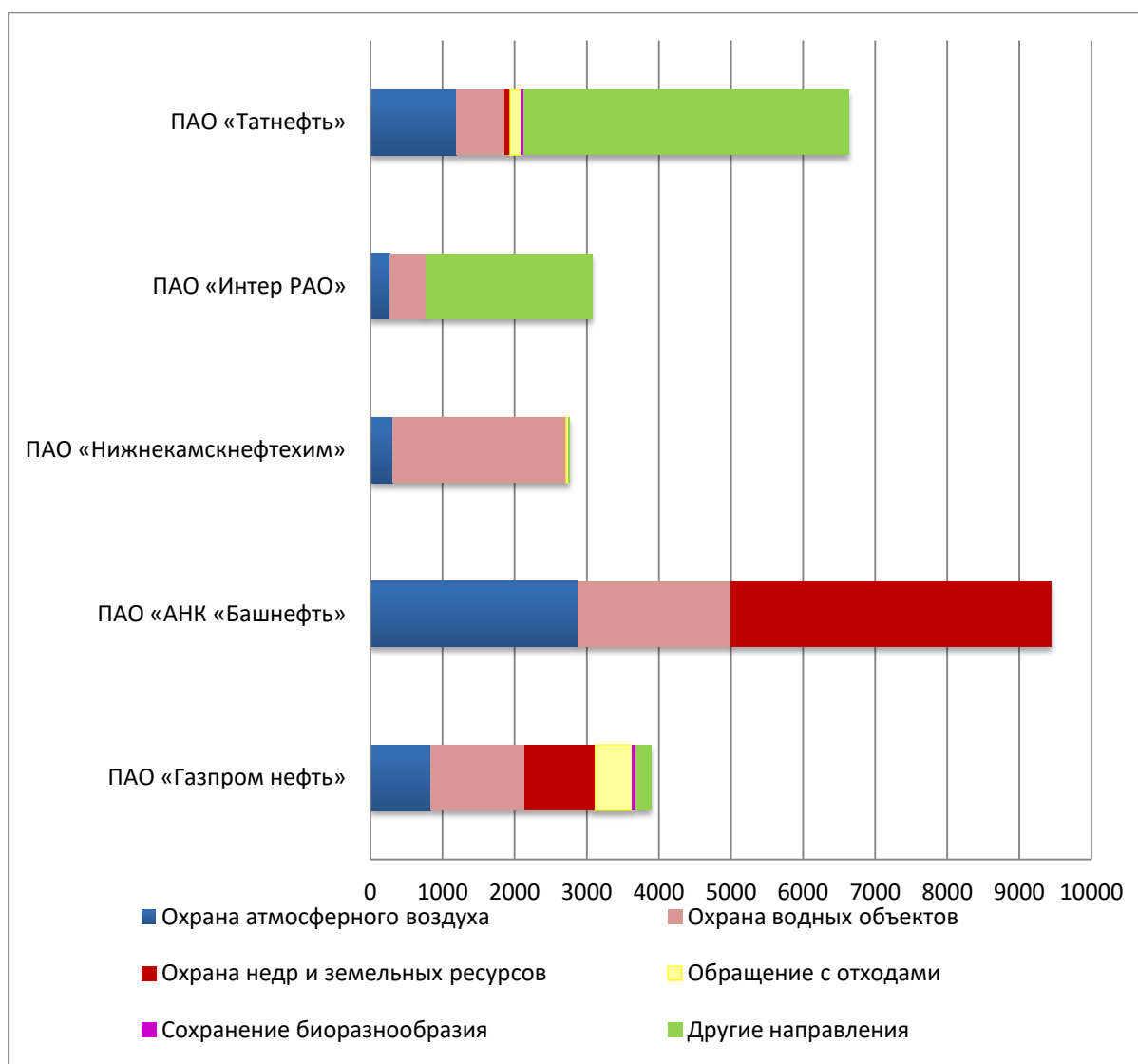
По результатам рейтинга экологической ответственности нефтегазовых компаний, составляющегося по инициативе WWF России и компании Креон с 2014 г., наиболее высокая оценка у ПАО «Лукойл» (4-е место в 2015 г.), ПАО «Газпром нефть» и ПАО «НК «Роснефть» занимают соответственно 8-е и 9-е места, ближе к концу списка из 21 нефтегазовой компании располагаются ПАО «Татнефть» и ПАО «АНК «Башнефть», занимая 13-е и 14-е места [163]. Среди основных направлений вложения средств можно выделить следующие:

- охрана атмосферного воздуха;
- охрана водных объектов;
- охрана недр и земельных ресурсов и утилизация отходов.

Некоторые компании также отчитываются о величине платы за негативное воздействие на окружающую среду, о сохранении биоразнообразия, повышении энергоэффективности, что соответствует показателям GRIG4.

Для компаний нефтегазового сектора экономики утилизация попутного нефтяного газа с 2013 г. также является природоохранной деятельностью.

Следует отметить, что нефинансовая отчетность большинства рассматриваемых предприятий содержит лишь упоминания направлений вложения средств, без указания сумм. Исключение составляют пять компаний, распределение затрат на экологические и природоохранные мероприятия по которым в 2015 г. представлено на рисунке 3.6.



**Рисунок 3.6. Распределение затрат на обеспечение экологической безопасности и охрану окружающей среды в 2015 г., млн. руб.**

Динамика инвестиций компаний, направленных на мероприятия внутренней КСО, представлены в таблице 3.5.

**Таблица 3.5. Затраты на мероприятия внутренней КСО, млн руб**

<b>Компания</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Изменение 2015/2010,%</b>	<b>Изменение 2015/2014,%</b>	<b>Изменение 2014/2013, %</b>
ПАО «Газпром нефть»	9807,42	9267,27	11442,94	15543,00	10454,00	13406,00	136,69	128,24	67,26
ПАО «НК «Роснефть»	15185,00	14253,05	17514,46	29700,00	29800,00	60700,00	399,74	203,69	100,34
ПАО «АНК «Башнефть»	3391,02	3652,10	4167,19	2943,90	3155,50	3664,90	108,08	116,14	107,19
ПАО «Татнефть»	776,70	770,15	729,53	4543,30	3728,00	3277,80	422,02	87,92	82,05
ПАО «Лукойл»	15305,42	16797,85	17810,12	44867,50	49870,12	20169,02	131,78	40,44	111,15
ПАО «Нижнекамскнефтехим»	588,57	778,30	953,37	1008,98	986,48	1035,80	175,99	105,00	97,77
ПАО «Уралкалий»	496,00	506,60	566,36	566,70	н/д	515,00	103,83	н/д	н/д
ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	1293,45	1363,83	1197,40	1229,74	666,00	н/д	н/д	н/д	54,16
ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»	622,37	731,23	853,60	829,45	1486,08	1782,90	286,47	119,97	179,16
ОАО «ГМК «Норильский никель»	11701,22	7717,00	12978,34	10477,70	14196,80	19701,00	168,37	138,77	135,50
ПАО «Интер РАО»	1877,42	2445,86	4100,00	4139,80	5727,12	н/д	н/д	н/д	138,34

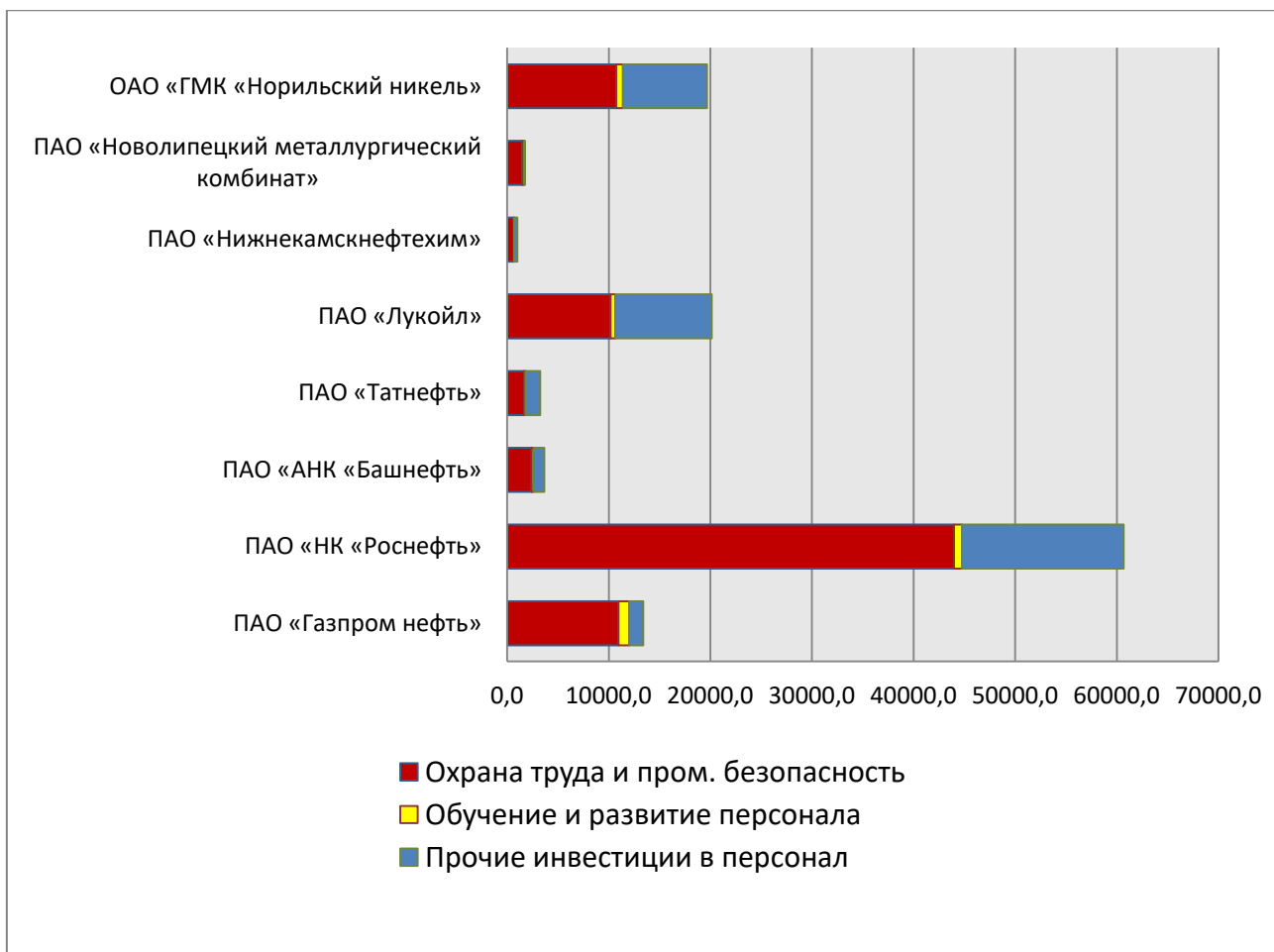
По объему направленных средств лидерами являются ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Лукойл», ПАО «Газпром нефть» и ОАО «ГМК «Норильский никель». Суммарные инвестиции в персонал этих организаций составили в 2015 г. около 114 млрд руб.

За анализируемый шестилетний период все компании за исключением ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» существенно увеличили размер финансирования данного направления. Так, ПАО «Татнефть» и ПАО «НК «Роснефть» увеличили инвестиции в персонал в четыре раза, а ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» – почти в три раза. Вместе с тем, за последние три года пять компаний продемонстрировали снижение, а шесть – увеличение объемов финансирования мероприятий внутренней социально ответственной деятельности. При этом противоположные тенденции демонстрируют компании одной отрасли промышленности. В структуре затрат на внутреннюю КСО большую часть занимают затраты на охрану труда и промышленную безопасность (рисунок 3.7), что объясняется отраслевой спецификой

В отчетах содержатся показатели эффективности вложения средств в охрану труда и промышленную безопасность. Наиболее часто демонстрируются следующие:

- коэффициент травматизма (LTIF);
- количество аварий на опасных производственных объектах;
- количество инцидентов на опасных производственных объектах;
- количество пострадавших при несчастных случаях на производстве.

Большинство компаний в нефинансовой отчетности раскрывают информацию о величине средств, направленных на обучение и развитие персонала, описывают программы подготовки и переподготовки кадров, а также программы профессионального развития персонала. Эффективность финансирования данного направления, как правило, иллюстрируется увеличением количества сотрудников, прошедших обучение в отчетном году.



**Рисунок 3.7. Распределение затрат на внутреннюю КСО в 2015 г., млн руб.**

Прочие инвестиции включают следующие направления ответственной деятельности компании:

– Программы оздоровления сотрудников, к которым относятся санаторно-курортное лечение работников и членов их семей, добровольное медицинское страхование, мероприятия по поддержанию здорового образа жизни среди работников, корпоративные спортивные мероприятия и работа секций.

Так, в нефинансовой отчетности ПАО «Лукойл» за 2015 г. упоминаются следующие программы:

- добровольное медицинское страхование, в рамках данной программы была организована сезонная вакцинация против гриппа (26,8 тыс. чел.) и клещевого энцефалита (9,4 тыс. доз);
- выплаты пособий по временной нетрудоспособности, беременности и родам, оздоровление и отдых работников;

- оказание первичной медицинской помощи в здравпунктах организаций (более 100 пунктов), где проводилось выявление социально значимых заболеваний, мониторинг состояния здоровья работников;

- профилактические мероприятия. Проведение лекций по своевременному выявлению и профилактике социально значимых заболеваний. Например, корпоративные соревнования ОАО «ГМК «Норильский никель» охватывают 18 видов спорта. Общее число сотрудников – участников спортивных мероприятий в 2015 г. превысило 20 тыс. человек, а затраты по программе в 2015 г. составили 83,5 млн руб.

- Реализация жилищной программы для сотрудников компании, что, как правило, включает финансирование жилищного строительства и продажу квартир сотрудникам компании по льготной цене, субсидирование приобретения вторичного жилья работниками.

- Предоставление социальных льгот и материальной помощи работникам, включая единовременные выплаты. Компенсации, предоставление дополнительных дней отпуска и т.д.

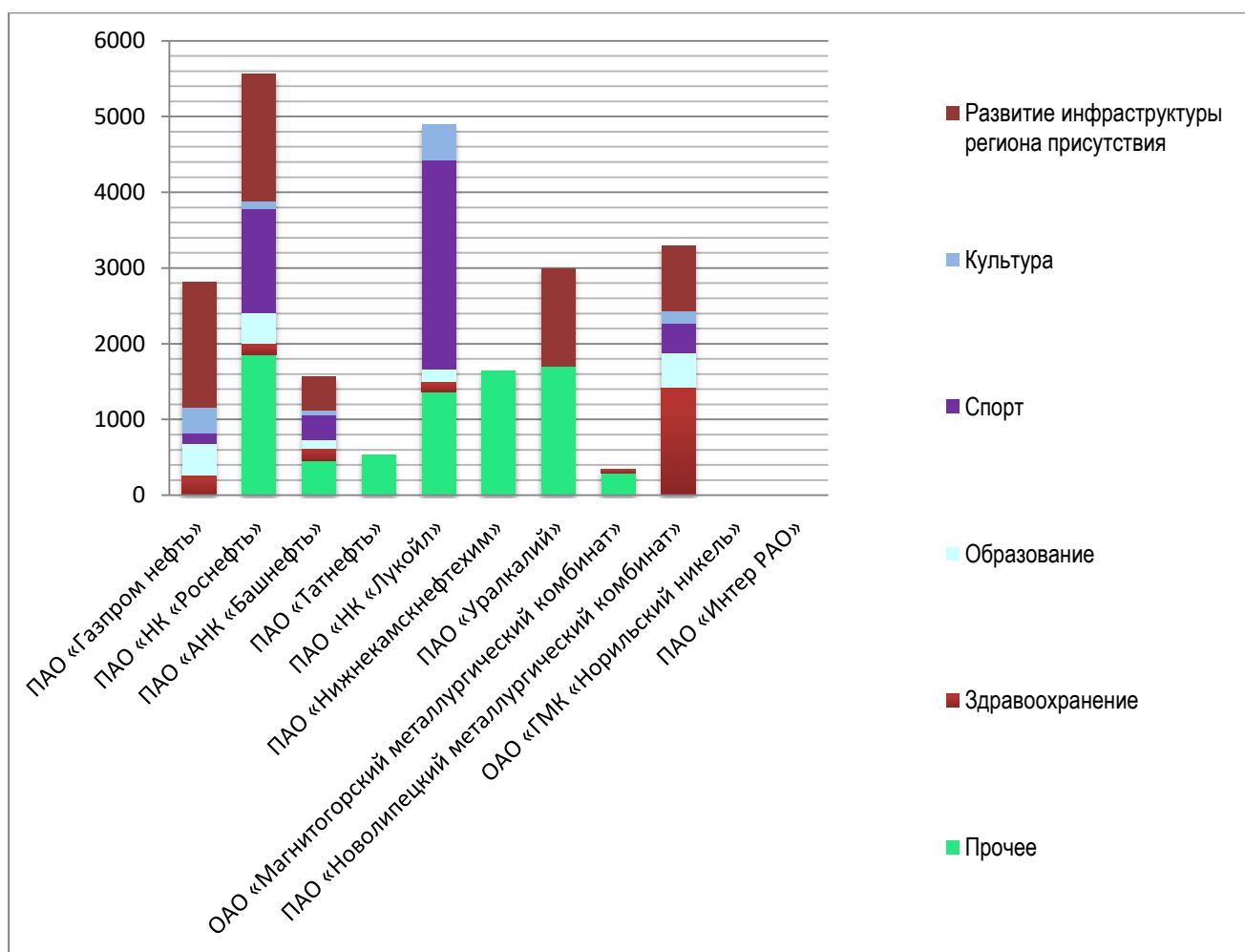
Финансирование мероприятий внешней КСО направлено на удовлетворение интересов внешних стейкхолдеров. Динамика инвестиций в мероприятия внешней КСО представлена в таблице 3.6. Наибольший объем финансирования в данное направление осуществляют ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «Лукойл».

За шестилетний период ОАО «ГМК «Норильский никель» увеличило объем финансирования данного направления более чем в 12 раз, а ПАО «Газпром нефть» – почти в 10 раз. При этом ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» и ПАО «Интер РАО» существенно сократили затраты на внешнюю КСО, последовательно уменьшая сумму с 2013 г.

Всего рассматриваемые предприятия в 2015 г. инвестировали в мероприятия внешней КСО свыше 27 млрд руб., распределение средств представлено в таблице 3.6 и на рисунке 3.8.

**Таблица 3.6. Затраты на мероприятия внешней КСО за исключением экологии и природоохранной деятельности, млн руб.**

Компания	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Изменение 2015/2010,%	Изменение 2015/2014,%	Изменение 2014/2013,%
ПАО «Газпром нефть»	298,49	314,00	2438,22	3894,60	4559,90	2822,60	945,63	61,90	117,08
ПАО «НК «Роснефть»	4 346,59	7 033,10	6 187,00	5100,00	4380,00	5559,30	127,90	126,92	85,88
ПАО «АНК «Башнефть»	1366,20	1581,41	1243,19	1239,40	1350,00	1570,00	114,92	116,30	108,92
ПАО «Татнефть»	1785,18	2427,05	3285,04	2859,10	2500,00	н/д	н/д	н/д	87,44
ПАО «Лукойл»	4661,60	4108,00	4272,40	2420,20	2673,60	4900,00	105,11	183,27	110,47
ПАО «Нижнекамскнефтехим»	588,57	778,30	953,37	1008,98	986,48	1650,00	280,34	167,26	97,77
ПАО «Уралкалий»	816,99	856,81	1322,30	1267,98	1597,78	2996,88	366,82	187,56	126,01
ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	909,48	777,63	940,52	945,42	508,50	346,60	38,11	68,16	53,79
ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»	860,00	1505,00	2450,00	2555,00	4219,50	3300,00	383,72	78,21	165,15
ОАО «ГМК «Норильский никель»	297,90	812,40	1044,30	1105,70	2700,00	3703,00	1243,03	137,15	244,19
ПАО «Интер РАО»	311,76	322,55	618,27	553,58	258,25	183,90	58,99	71,21	46,65



**Рисунок 3.8. Распределение затрат на внешнюю КСО в 2015 г., млн. руб.**

К основным направлениям финансирования относятся такие, как развитие инфраструктуры региона присутствия, включая финансирование мероприятий, направленных на улучшение социальной инфраструктуры региона, развитие его социально-экономического состояния и повышение благосостояния жителей.

Примером мероприятий данного направления является участие ПАО «Уралкалий» в программе переселения населения из ветхого и аварийного жилья в г. Березники, на которую в 2015 г. было потрачено 1,29 млрд. руб.

Образование – это затраты на молодежные профориентационные мероприятия, установление связей с выпускниками профильных учебных заведений; поддержка научных учреждений. Рассматриваемые компании систематически выделяют средства на данные мероприятия, так, ПАО «Газпромнефть», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» ежегодно вкладывают свыше 400 млн.руб.

Затраты на спорт включают спонсорскую помощь спортивным федерациям, затраты на поддержку спортивных организаций, проведение спортивных мероприятий. К затратам на культуру относятся спонсорская помощь учреждениям искусства и культуры, затраты на организацию и проведение мероприятий, открытие экспозиций в музеях и пр. Затраты на здравоохранение включают вложения в развитие медицинских учреждений на территориях присутствия. В качестве прочих направлений финансирования относятся адресные благотворительные программы, направленные на поддержку отдельных категорий граждан (ветеранов, детей, инвалидов и т.д.), финансирование деятельности благотворительных и общественных организаций. Так, ПАО «Лукойл» осуществляет систематическую адресную помощь коренным малочисленным народам Севера на целевых территориях присутствия. ПАО АНК «Башнефть» в 2014 г. оказало помощь в ликвидации последствий стихийного бедствия в Республике Башкортостан.

Анализ финансирования социально ответственных мероприятий, проведенный на основе данных нефинансовой отчетности, показал, что все рассматриваемые объекты имеют значительный опыт реализации данных мероприятий, осуществляют систематическое финансирование с учетом интересов заинтересованных лиц и могут рассматриваться в качестве носителей отечественной «лучшей практики» социально ответственной деятельности.

### **3.2. Оценка социально ответственного инвестирования с элементами импакт-инвестирования компаний топливно-энергетического комплекса**

Расчет показателей социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования будет произведен для компаний топливно-энергетического комплекса, которые занимают лидирующие позиции в экономике страны. В связи с этим компаниям ТЭК отводится особое место, так как от результатов их деятельности зависит не только конкурентное преимущество России, но и уровень, и качество жизни населения.

Прежде чем перейти к расчету показателей социальных инвестирования с элементами импакт-инвестирования, выделим основные показатели, которые формируют конкурентные преимущества компаний ТЭК: экономико-производственные показатели, экологические, показатели охраны труда и промышленной безопасности, а также показатели, характеризующие человеческий капитал предприятия.

Экономико-производственные показатели относятся к перечню ключевых показателей эффективности деятельности предприятия. Они необходимы для достижения стратегических целей и активизации кадрового потенциала. Для топливно-энергетических предприятий отличительными показателями являются объем добычи нефти и газа, выручка, прибыль.

Экологические показатели отражают экологически безопасное освоение, подготовку, транспортировку, хранение и переработку углеводородного сырья. Охрана окружающей среды предполагает рациональное природопользование, что является важнейшей составляющей социально ответственного поведения и ключевым фактором устойчивого развития предприятия. Одним из основных направлений природоохранной деятельности является снижение негативных выбросов в атмосферу, а именно метана и оксидов азота. Показатель платы за негативное воздействие на окружающую среду является определяющим для реального отражения степени негативного воздействия компании на окружающую среду.

Показатели, характеризующие человеческий капитал компании, напрямую связаны с ее технико-экономической деятельностью. Что же касается человеческого капитала как основного элемента, участвующего в формировании стратегических конкурентных преимуществ посредством КСО, то его можно разделить на внешний и внутренний. Внутренний человеческий капитал – это совокупность знаний и умений работников компании, а внешний формируется за счет информационных, маркетинговых, интеллектуальных и других ресурсов различных сообществ в рамках социальных инвестиций.

В данной работе мы уделили внимание внутреннему человеческому капиталу предприятия, поскольку многие экономисты и бизнесмены указывают на особое значение качества внутреннего человеческого капитала, который, в том числе, формирует инновационную активность компании. Инвестиции во внутренний человеческий капитал предприятия создают возможности для обучения и развития сотрудников с целью их профессионального и карьерного роста.

Показатели охраны труда и промышленной безопасности отражают деятельность компаний как ответственных работодателей. Базовым показателем охраны труда для промышленных компаний является коэффициент частоты травматизма (LostTimeInjuryFrequency – LTIF), который рассчитывается как отношение количества случаев производственного травматизма с потерей рабочего времени к миллиону человеко-часов за календарный год.

Анализируя показатели промышленной безопасности рассматриваемых компаний, можно сделать вывод об отсутствии в отчетах сопоставимых показателей, что иллюстрирует различие в приоритетах обеспечения промышленной безопасности. Так, отчеты ПАО «Татнефть» содержат только сведения об объеме затрат компании, без оценки их эффективности в виде снижения показателей аварийности. Отчеты ПАО «АНК «Башнефть» содержат данные о количестве человеко-курсов в год, проведенных в рамках корпоративной программы обучения охране труда и промышленной безопасности, количестве мероприятий по снижению аварийности. ПАО «НК

«Роснефть» демонстрирует общественности данные о количестве проверок состояния производственной безопасности, количестве аварий на производстве. Социальные отчеты ПАО «Газпром нефть» содержат данные о динамике инцидентов на опасных производственных объектах компании, аварий, количества пожаров и возгораний.

Данные по выше представленным показателям получены из отчетов об устойчивом развитии компаний (таблица 3.7).

**Таблица 3.7. Показатели производственно-экономической и социально ответственной деятельности компаний**

Компания	Год			
	2013	2014	2015	2016
<b>Производственно-экономические показатели</b>				
Выручка, млн руб.				
ПАО «Газпром нефть»	1267603,0	1408238,0	1467943,0	1545608,0
ПАО «НК «Роснефть»	4694000,0	5503000,0	5150000,0	4988000,0
ПАО «АНК «Башнефть»	563300,0	637300,0	611300,0	593100,0
ПАО «Татнефть»	363531,3	392357,7	462962,1	580100,0
Прибыль, млн руб.				
ПАО «Газпром нефть»	177917,0	126656,0	116198,0	209725,0
ПАО «НК «Роснефть»	551000,0	350000,0	355000,0	201000,0
ПАО «АНК «Башнефть»	104000,0	102500,0	130300,0	52700,0
ПАО «Татнефть»	63850,1	82061,1	85008,7	107400,0
Добыча нефти, млн т				
ПАО «Газпром нефть»	50,6	52,1	55,7	59,9
ПАО «НК «Роснефть»	207,0	190,9	254,0	210,1
ПАО «АНК «Башнефть»	16,1	17,8	19,9	20,8
ПАО «Татнефть»	26,1	26,2	26,9	28,7
Добыча ПНГ, млн м <sup>3</sup>				
ПАО «Газпром нефть»	14550,0	17680,0	29920,0	32820,0
ПАО «НК «Роснефть»	38170,0	56700,0	62540,0	67100,0
ПАО «АНК «Башнефть»	605,0	697,6	795,3	н/д
ПАО «Татнефть»	864,8	931,4	899,5	978,5

<b>Экологические показатели</b>				
Объем выбросов в атмосферу, тыс тонн				
ПАО «Газпром нефть»	408,3	348,9	393,4	470,1
ПАО «НК «Роснефть»	1802,0	1619,0	1575,0	1554,0
ПАО «АНК «Башнефть»	187,5	187,2	216,3	н/д
ПАО «Татнефть»	92,9	92,3	83,9	81,3
Затраты на охрану окружающей среды, млн руб.				
ПАО «Газпром нефть»	3953,9	3843,5	3897,4	6875,6
ПАО «НК «Роснефть»	16986,0	21803,0	27000,0	26600,0
ПАО «АНК «Башнефть»	10212,0	9342,0	9450,0	н/д
ПАО «Татнефть»	6423,0	6240,0	6641,7	6072,7
Плата за негативное воздействие на окружающую среду, млн руб.				
ПАО «Газпром нефть»	1828,7	406,3	783,2	270,8
ПАО «НК «Роснефть»	3028,0	1819,0	2621,0	1990,0
ПАО «АНК «Башнефть»	н/д	н/д	н/д	н/д
ПАО «Татнефть»	97,4	97,4	198,2	34,2
<b>Кадровый потенциал</b>				
Численность работников, тыс. чел.				
ПАО «Газпром нефть»	56,0	57,5	66,5	63,0
ПАО «НК «Роснефть»	228,0	249,0	261,5	253,2
ПАО «АНК «Башнефть»	27,9	33,0	35,9	н/д
ПАО «Татнефть»	20,8	20,5	20,6	20,9
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб				
ПАО «Газпром нефть»	67,1	84,8	100,2	104,9
ПАО «НК «Роснефть»	48,4	59,6	69,9	75,5
ПАО «АНК «Башнефть»	н/д	н/д	н/д	н/д
ПАО «Татнефть»	42,4	47,7	53,3	н/д
Повышение квалификации и профессиональная переподготовка, тыс. чел. (прошли обучение)				
ПАО «Газпром нефть»	42,1	50,9	50,4	52,6
ПАО «НК «Роснефть»	201,5	261,2	325,9	438,5
ПАО «АНК «Башнефть»	32,4	28,0	4,8	н/д
ПАО «Татнефть»	14,7	16,4	18,7	н/д
Затраты на обучение, млн руб.				
ПАО «Газпром нефть»	535,0	580,5	1069,4	707,2
ПАО «НК «Роснефть»	464,8	624,3	794,3	1270,3
ПАО «АНК «Башнефть»	231,4	198,3	194,2	н/д
ПАО «Татнефть»	149,0	152,8	160,0	н/д

<b>Охрана труда и промышленная безопасность</b>				
Затраты на охрану труда и промышленную безопасность, млн руб.				
ПАО «Газпром нефть» <sup>1</sup>	12357,0	21900,0	10974,0	41700,0
ПАО «НК «Роснефть»	8511,0	6620,0	44000,0	34344,0
ПАО «АНК «Башнефть»	2130,0	2200,0	2500,0	н/д
ПАО «Татнефть»	329,7	365,8	478,0	612,7
Коэффициент частоты травм на производстве (LTIF), ед.				
ПАО «Газпром нефть»	0,440	0,520	0,470	0,400
ПАО «НК «Роснефть»	0,219	0,330	0,327	0,210
ПАО «АНК «Башнефть»	0,450	0,330	0,300	н/д
ПАО «Татнефть»	н/д	н/д	н/д	н/д

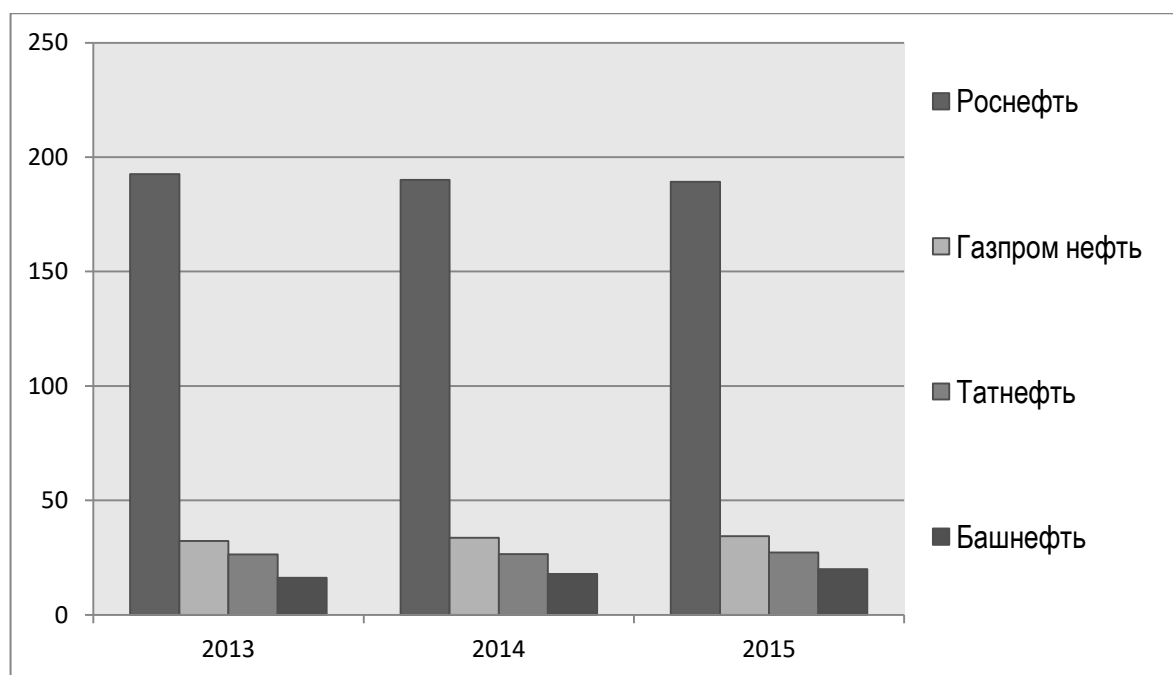
Анализируя производственно-экономические показатели, представленные в таблице 3.7 необходимо отметить, что ПАО «Газпром» является лидером по показателям прибыли с 2013 по 2016 год. ПАО «АНК «Башнефть» и ПАО «Татнефть» находятся примерно на одинаковом уровне.

Однако по добыче нефти на протяжении четырех лет первое место занимает предприятие ПАО «НК «Роснефть». Это подтверждается динамикой изменения объемов добычи нефти, представленной на рисунке 3.9 (получено из отчета конкурента: Отчет об устойчивом развитии ПАО «АНК «Башнефть» 2015 г.)

В области добычи газа явные преимущества наблюдаются у ПАО «НК «Роснефть», далее следует ПАО «Газпром», за ним идет ПАО «Татнефть» и последним – ПАО «АНК «Башнефть».

Экологические показатели включают в себя объем выбросов в атмосферу, затраты на охрану окружающей среды, плату за негативное воздействие на окружающую среду. Здесь отмечается следующая тенденция - объем выбросов в атмосферу ПАО «НК «Роснефть» в разы превышает данные по всем остальным компаниям, также это касается платы за негативное воздействие, несмотря на то, что данная компания значительно больше других расходует на охрану окружающей среды.

<sup>1</sup> Данные без учета совместных и зарубежных активов.



**Рисунок 3.9. Добыча нефти крупнейшими российскими нефтяными компаниями, млн. т**

Вызывает интерес тот факт, что ПАО «АНК «Башнефть», в отличие от остальных компаний, не представляет эти данные в своих отчетах об устойчивом развитии.

Последним перечнем показателей являются показатели, характеризующие кадровый потенциал компаний ТЭК. В этом разделе представлены численность работников, среднемесячная заработная плата, количество человек, прошедших повышение квалификации и профессиональную переподготовку, а также затраты на обучение. Исходя из данных о количестве работников, самое большое количество трудовых мест предоставляет ПАО «НК «Роснефть», на втором месте находится ПАО «Газпром нефть», однако здесь следует уточнить, что эта компания входит в группу компаний ПАО «Газпром», поэтому численность работников может быть больше. Далее следуют ПАО «АНК «Башнефть» и ПАО «Татнефть». Несмотря на то, что ПАО «НК «Роснефть» занимает первое место по количеству работников, среднемесячная заработная плата в 1,4 раза ниже, чем в ПАО «Газпром». ПАО «Татнефть» является государственной компанией и со среднегодовым уровнем среднемесячной заработной платы в 47,8 тыс. рублей находится на третьем месте. Данные о среднемесячной заработной плате у предприятия ПАО «АНК «Башнефть» отсутствуют. Анализируя данные о количестве человек, прошедших повышение квалификации и профессиональную переподготовку и, соотнеся их с затратами на обучение, можно представить

следующее: в ПАО «НК «Роснефть» прошло обучение самое большое число человек (306 тыс. чел. в среднем за четыре года), но затраты на одного человека являются самыми низкими – не превышают 5000 рублей, по сравнению с другими компаниями: ПАО «Газпром нефть» – 15 000 рублей, ПАО «Татнефть» и ПАО «АНК «Башнефть» - 10 000 рублей. Экономические показатели определены на основе данных бухгалтерской отчетности компаний. Источником исходных данных для расчета социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования компаний ТЭК являются данные нефинансовой отчетности компании (экологические, социальные отчеты и отчеты об устойчивом развитии), годовая и бухгалтерская отчетность, размещенные на официальных сайтах (таблица 3.8).

**Таблица 3.8. Исходные данные для расчета социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования компаний ТЭК**

Компания	Год			
	2013	2014	2015	2016
Среднесписочная численность работников, чел.				
ПАО АНК «Башнефть»	27898	32930	35900	н/д
ПАО НК «Роснефть»	228000	248900	261500	253200
ПАО «Газпром нефть»	55975	57515	66497	62998
ПАО "Татнефть"	20782	20502	20635	20899
Прибыль до налогообложения, млн руб. (стр. 2300 отчета о финансовых результатах)				
ПАО АНК «Башнефть»	86398,0	82983,0	66565,0	н/д
ПАО НК «Роснефть»	632000,0	478000,0	460000,0	317000,0
ПАО «Газпром нефть»	225980,0	145870,0	145450,0	259539,0
ПАО "Татнефть"	83485,0	104 058,0	111 509,0	133564,4
Суммарные вложения в охрану окружающей среды, млн руб.				
ПАО АНК «Башнефть»	10212,0	9342,0	9450,0	н/д
ПАО НК «Роснефть»	53829,0	58975,0	44700,0	26600,0
ПАО «Газпром нефть»	6509,9,0	13890,0	14196,3	6875,6
ПАО "Татнефть"	6423,0	6240,0	6641,7	6072,7
Размер платы за негативное воздействие на окружающую среду, млн руб.				
ПАО АНК «Башнефть»	н/д	н/д	н/д	н/д
ПАО НК «Роснефть»	55,0	88,0	201,0	1990,0
ПАО «Газпром нефть»	1828,7	406,3	783,2	270,8
ПАО "Татнефть"	97,4	96,4	198,2	34,2

Объем инвестиций в персонал за исключением вложений в охрану труда и промышленную безопасность, млн руб.				
ПАО АНК «Башнефть»	910,7	1006,5	1227,9	н/д
ПАО НК «Роснефть»	21087,0	20100,0	16700,0	24700,0
ПАО «Газпром нефть»	3186,0	2097,0	2432,0	3260,0
ПАО "Татнефть"	1784,0	1223,0	1612,0	н/д
Вложения в охрану труда, млн руб.				
ПАО АНК «Башнефть»	226,3	807,9	1187,3	н/д
ПАО НК «Роснефть»	8613,0	9700,0	12600,0	34344,0
ПАО «Газпром нефть» <sup>1</sup>	12357,0	8357,0	10974,0	41700,0
ПАО "Татнефть"	329,7	365,8	478,0	612,7
Объем внешних социальных инвестиций, млн руб.				
ПАО АНК «Башнефть»	1200,0	1400,0	1887,0	н/д
ПАО НК «Роснефть»	5100,0	4380,0	5559,3	3321,5
ПАО «Газпром нефть»	3700,0	4500,0	2505,6	4107,0
ПАО «Татнефть»	2859,0	2487,0	2618,0	н/д

Учитывая исходные данные компаний в разрезе социально-экономической результативности, переходим к расчету предложенных нами показателей (таблица 2.5) оценки социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования компаний ТЭК (таблица 3.9). Данные таблицы 3.9 позволяют оценить исследуемые компании по трем направлениям реализации импакт-инвестирования. Так, в экономическом направлении по показателю ISP явный лидер – компания ПАО «НК «Роснефть», далее следует ПАО «Газпром нефть». Отношение величины объема социальных инвестиций в персонал к суммарному объему прибыли до налогообложения (ISP) показывает, что величина финансирования социальных программ для персонала компании ПАО «Газпром нефть» в 2015 г. превышает 1/3 величины прибыли до налогообложения.

<sup>1</sup> В строке представлены суммарные расходы на охрану труда и промышленную безопасность, расходы на охрану труда отдельно в отчете не выделены.

**Таблица 3.9. Предлагаемые показатели оценки социального инвестирования  
с элементами импакт-инвестирования компаний ТЭК**

Компания	Год			
	2013	2014	2015	2016
<i>Экономическое направление</i>				
Отношение объема социальных инвестиций на персонал к прибыли предприятия <b>ISP, %</b>				
ПАО АНК «Башнефть»	3,710	5,660	5,630	н/д
ПАО НК «Роснефть»	5,510	7,150	7,580	7,790
ПАО «Газпром нефть»	1,280	1,440	1,670	1,260
ПАО «Татнефть»	5,960	3,920	4,220	н/д
Отношение величины инвестиций, направленных на финансирование внешней КСО предприятия, к его прибыли <b>ICP, %</b>				
ПАО АНК «Башнефть»	1,910	2,460	2,470	н/д
ПАО НК «Роснефть»	0,810	0,920	1,210	1,050
ПАО «Газпром нефть»	1,640	3,080	1,720	1,580
ПАО «Татнефть»	3,420	2,390	2,340	н/д
<i>Социальное направление</i>				
Отношение величины инвестиций на обучение и развитие персонала и «социальный пакет» к среднесписочной численности <b>IST, тыс. руб.</b>				
ПАО АНК «Башнефть»	32,644	30,565	34,203	н/д
ПАО НК «Роснефть»	92,487	80,755	63,862	102,570
ПАО «Газпром нефть»	56,918	36,460	36,573	62,970
ПАО «Татнефть»	85,844	59,653	78,120	н/д
Отношение величины инвестиций на охрану труда персонала к среднесписочной численности <b>ISH, тыс. руб.</b>				
ПАО АНК «Башнефть»	8,110	24,530	33,070	н/д
ПАО НК «Роснефть»	37,780	38,970	48,180	135,640
ПАО «Газпром нефть»	220,760	145,30	165,030	661,930
ПАО «Татнефть»	15,860	17,840	23,160	29,320

<i>Экологическое направление</i>				
Отношение суммарных вложений в охрану окружающей среды предприятия к размеру платы за негативное воздействие на окружающую среду				
<b>ИНЕ, %</b>				
ПАО АНК «Башнефть»	н/д	н/д	н/д	н/д
ПАО НК «Роснефть»	5,610	11,990	10,300	13,367
ПАО «Газпром нефть»	2,160	9,460	4,980	25,390
ПАО "Татнефть"	65,940	64,070	33,510	177,564

Компания ПАО АНК «Башнефть» демонстрирует стабильное повышение величины показателей в данном направлении, что нельзя сказать о ПАО «Татнефть», у которой явные тенденции к повышению величины показателя ISP отсутствуют.

В социальном направлении все компании демонстрируют тенденции к нестабильности величины показателей, что является возможным следствием нарушения регулярности финансирования сферы социальной ответственности. Это наглядно подтверждает величина показателя IST по всем четырем компаниям за 2013-2016 гг. Показатель ISH с 2013-2016 у ПАО «Газпром нефть» сокращается на 1/3 (исключение составляет 2016 г.), а у ПАО НК «Роснефть» возрастает. Что касается компаний ПАО АНК «Башнефть» и ПАО «Татнефть», то они показывают стабильное повышение величины показателя ISH.

Наибольшие трудности возникают при оценке экологического направления реализации импакт-инвестирования. Так, для компании ПАО АНК «Башнефть» произвести оценку экологического направления невозможно в силу отсутствия данных о размерах платы за негативное воздействие на окружающую среду. Несмотря на то, что по абсолютной величине сумма, направляемая ПАО «Газпром нефть» на мероприятия по охране окружающей среды, наиболее значительная и увеличилась за рассматриваемый период более чем в два раза, размер платы за негативное воздействие на окружающую среду превышает размер выплат остальных рассматриваемых компаний. Интересным является положение ПАО НК «Роснефть» с 2014 по 2016 гг., демонстрирующее стремительное снижение вложений в охрану окружающей среды, а размеры штрафов при этом

существенно возрастают. У ПАО «Татнефть» отмечена тенденция к снижению величины показателя ИНЕ в 2 раза в 2015 г. по отношению к 2013 и 2014 гг. (исключение составляет 2016 г.).

Сложность при оценке импакт-инвестирования различных компаний заключается в отсутствии необходимой отчетной информации, которая публикуется далеко не всеми субъектами хозяйствования. Разработанный набор показателей может быть использован в качестве методического инструментария оценки эффективности инвестиционных ресурсов промышленных компаний, позволяющий проводить организационно-управленческие изменения в системе взаимоотношений компаний со всеми заинтересованными сторонами либо сопоставлять результаты рейтинга с конкурентами.

### 3.3. Спецификация стратегий конкурентного поведения компаний топливно-энергетического комплекса с учетом корпоративной социальной ответственности

Предложенный нами конкурентный индекс КСО направлен на оценку приращения стратегических конкурентных преимуществ компании с учетом корпоративной социальной ответственности. Было отмечено, что конкурентный индекс КСО синтезирует в себе следующие показатели: экономические, социальные и экологические, обеспечивающие формирование стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании, которые приобретают особую значимость в контексте новой технико-экономической парадигмы. Выбранные показатели отражают направления GRI – «Глобальной инициативы нефинансовой отчетности», формирующие структуру для раскрытия информации по результатам деятельности компании в области устойчивого развития по экономическим, экологическим и социальным аспектам. Для количественной оценки предложенных показателей сформирован перечень индикаторов, входящих в локальные индексы интегрального показателя оценки приращения стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании.

Для расчета конкурентного индекса КСО были сформированы таблицы 3.10–3.13, содержащие значения индикаторов, входящих в соответствующие показатели (экономический, социальный, экологический), формирующие локальные индексы ( $I_{\text{э}}$ ,  $I_{\text{с}}$ ,  $I_{\text{эк}}$ ).

**Таблица 3.10. Расчет локального индекса экономического показателя  
компаний ТЭК**

Компании	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
<b>Индекс изменения индикатора прибыли</b>						
ПАО «Газпром нефть»	1,676	1,099	1,009	0,712	0,917	1,805
ОАО «НК «Роснефть»	1,095	0,953	1,506	0,635	1,017	0,565
ПАО «Татнефть»	1,410	1,215	0,958	1,285	1,036	1,263
ПАО АНК «Башнефть»	0,783	1,512	1,996	0,986	1,271	0,404

<b>Индекс изменения индикатора выручки</b>						
ПАО «Газпром нефть»	1,297	1,197	1,028	1,111	1,042	1,053
ОАО «НК «Роснефть»	1,362	1,441	1,520	1,172	0,936	0,969
ПАО «Татнефть»	1,235	1,082	1,055	1,079	1,180	1,253
ПАО АНК «Башнефть»	1,369	1,100	1,058	1,131	0,959	0,970
<b>Индекс изменения индикатора рыночной капитализации</b>						
ПАО «Газпром нефть»	1,198	0,894	1,044	0,966	1,210	1,222
ОАО «НК «Роснефть»	0,857	1,253	0,934	1,018	1,397	0,971
ПАО «Татнефть»	1,230	1,058	1,093	1,330	1,056	1,215
ПАО АНК «Башнефть»	1,141	1,271	0,796	0,978	1,614	0,753
<b><u>Локальный индекс экономического показателя (Iэ)</u></b>						
ПАО «Газпром нефть»	1,376	1,056	1,027	0,914	1,050	1,324
ОАО «НК «Роснефть»	1,085	1,198	1,288	0,912	1,100	0,810
ПАО «Татнефть»	1,289	1,116	1,034	1,226	1,089	1,243
ПАО АНК «Башнефть»	1,069	1,283	1,189	1,029	1,253	0,666

**Таблица 3.11. Расчет локального индекса социального показателя компаний ТЭК**

<b>Компании</b>	<b>2011/2010</b>	<b>2012/2011</b>	<b>2013/2012</b>	<b>2014/2013</b>	<b>2015/2014</b>	<b>2016/2015</b>
<b>Индекс изменения индикатора обучение и развитие персонала</b>						
ПАО «Газпром нефть»	н/д	н/д	2,146	1,085	1,189	1,025
ОАО «НК «Роснефть»	1,644	1,077	1,632	1,703	1,351	1,188
ПАО «Татнефть»	1,333	1,064	1,204	0,866	1,240	н/д
ПАО АНК «Башнефть»	1,456	2,076	0,507	0,831	0,980	н/д
<b>Индекс изменения индикатора охрана труда</b>						
ПАО «Газпром нефть»	0,993	н/д	3,590	1,772	0,501	3,800
ОАО «НК «Роснефть»	1,283	1,325	0,599	0,778	н/д	н/д
ПАО «Татнефть»	1,049	1,203	1,031	1,109	1,307	1,282
ПАО АНК «Башнефть»	1,379	1,091	0,680	1,033	1,136	н/д
<b>Индекс изменения индикатора «социальный пакет»</b>						
ПАО «Газпром нефть»	н/д	1,048	0,977	1,492	1,190	0,660
ОАО «НК «Роснефть»	1,186	0,630	1,026	2,288	0,476	0,818
ПАО «Татнефть»	0,585	1,226	0,609	н/д	н/д	н/д
ПАО АНК «Башнефть»	1,057	1,036	0,665	н/д	н/д	н/д
<b><u>Локальный индекс социального показателя (Iс)</u></b>						
ПАО «Газпром нефть»	0,926	н/д	1,960	1,421	0,892	1,370
ОАО «НК «Роснефть»	1,246	0,965	1,001	1,447	0,863	0,991
ПАО «Татнефть»	1,000	1,162	0,911	0,986	0,559	1,086
ПАО АНК «Башнефть»	1,173	1,329	0,612	0,950	1,036	н/д

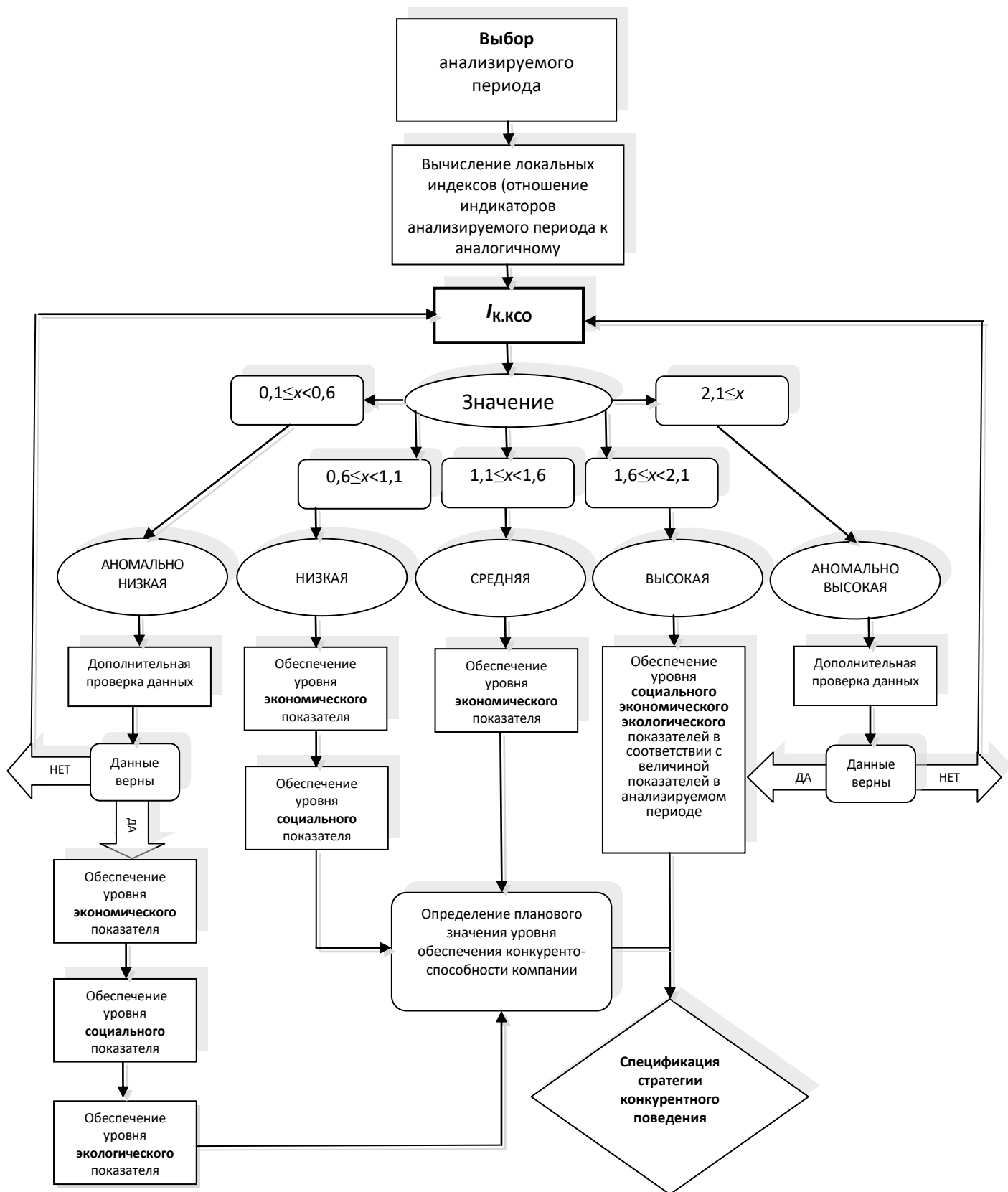
**Таблица 3.12. Расчет локального индекса экологического показателя компаний ТЭК**

Компании	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
<b>Индекс изменения индикатора охраны атмосферы</b>						
ПАО «Газпром нефть»	н/д	1,421	3,781	1,042	0,607	0,596
ОАО «НК «Роснефть»	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
ПАО «Татнефть»	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	1,003
ПАО АНК «Башнефть»	0,843	2,328	11,420	0,752	0,529	н/д
<b>Индекс изменения индикатора охраны водных ресурсов</b>						
ПАО «Газпром нефть»	н/д	0,868	1,817	1,266	1,003	2,075
ОАО «НК «Роснефть»	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
ПАО «Татнефть»	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	0,981
ПАО АНК «Башнефть»	1,075	0,972	0,454	1,571	2,254	н/д
<b>Индекс изменения индикатора охраны земельных ресурсов</b>						
ПАО «Газпром нефть»	н/д	0,621	2,322	0,132	6,669	1,500
ОАО «НК «Роснефть»	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
ПАО «Татнефть»	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	1,077
ПАО АНК «Башнефть»	1,482	0,875	5,346	1,240	1,497	н/д
<b><u>Локальный индекс экологического показателя (I<sub>эк</sub>)</u></b>						
ПАО «Газпром нефть»	н/д	0,915	2,517	1,143	1,595	1,229
ОАО «НК «Роснефть»	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
ПАО «Татнефть»	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	1,020
ПАО АНК «Башнефть»	1,103	1,256	3,026	1,136	1,213	н/д

**Таблица 3.13. Конкурентный индекс КСО компаний ТЭК**

Компании	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
ПАО «Газпром нефть»	0,685	0,966	5,066	1,485	1,493	2,229
ОАО «НК «Роснефть»	1,353	1,157	1,290	1,320	0,949	0,803
ПАО «Татнефть»	1,289	1,297	0,942	1,210	0,609	1,377
ПАО АНК «Башнефть»	1,384	2,141	2,201	1,111	1,575	0,666

Для того чтобы пояснить полученные значения  $I$  к.ксо, необходимо представить алгоритм интерпретации приращения стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании с учетом экономического, социального и экологического показателей (рис. 3.10).



**Рисунок 3.10. Алгоритм интерпретации приращения стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании на основе конкурентного индекса КСО**

Алгоритм представляет собой последовательность действий, принятие решений по которому зависит от диапазона шкалы. Градация диапазонов оценок

определяет степень приращения стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании и позволяет специфицировать стратегию ее конкурентного поведения. Представим шкалу оценок степени приращения стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании, где  $x$  – величина индекса:

- $0,1 \leq x < 0,6$  – аномально низкая;
- $0,6 \leq x < 1,1$  – низкая;
- $1,1 \leq x < 1,6$  – средняя;
- $1,6 \leq x < 2,1$  – высокая;
- $2,1 \leq x$  – аномально высокая.

На основании представленного алгоритма (см. рис. 3.10) и таблицы 3.13 можно выделить аномально высокие значение  $I_{к.ксо}$  (так, для ПАО «Газпром нефть» – 5,066 относительно 2013/2012 г.) и аномально низкие значения показателей  $I_{к.ксо}$  (для ПАО «Татнефть» – 0,609 относительно 2015/2014 г.). Полученные значения конкурентного индекса КСО являются основой для построения классификационной диаграммы спецификации конкурентной стратегии поведения компании.

Для того, чтобы дать качественную характеристику конкурентного поведения компаний ТЭК в аспекте социально ответственной деятельности, необходимо определить их местоположение в поле конкурентных стратегий. Представив  $I_{к.ксо}$  лидирующих топливно-энергетических компаний (см. таблицу 3.13), перейдем к анализу их конкурентных стратегий с использованием методики анализа конкурентных стратегий поведения [222]. В соответствии с данной методикой необходимо выделить основные аспекты данного подхода.

Анализируя нефинансовую отчетность ведущих топливно-энергетических предприятий, необходимо отметить, что кроме микроэкономических факторов необходимо учитывать макропараметры (параметры внешней среды), что может быть представлено совокупностью негативных воздействий – лимитирующих факторов [121]. В соответствии с методикой [121] выделяют три базовых типа стратегий (рис. 3.11):

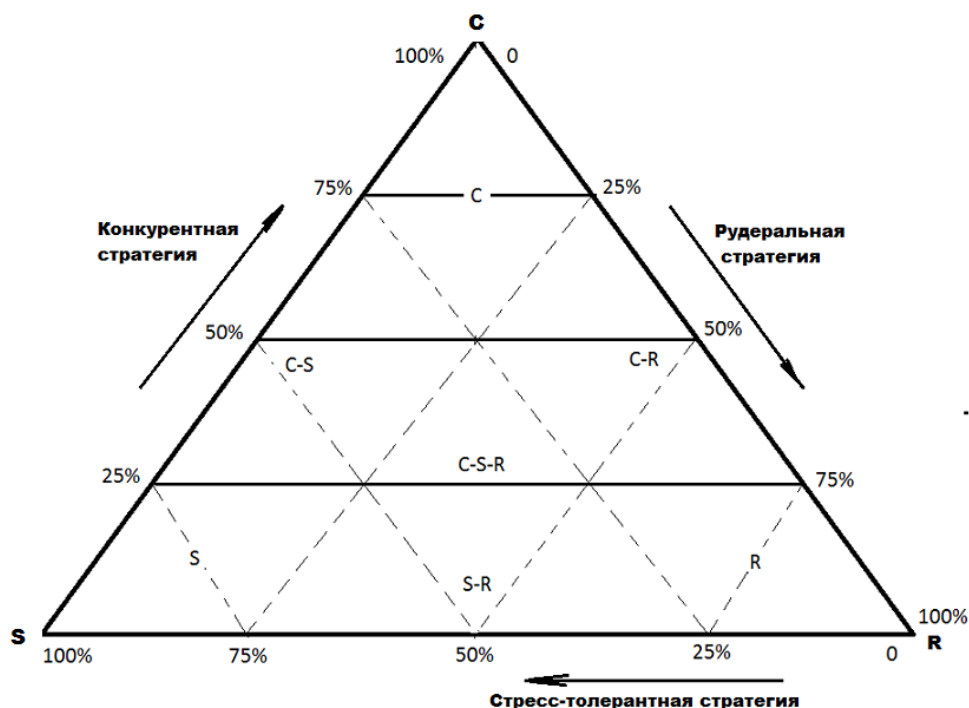
1. Компании с *рудеральной стратегией R (рудералы)* пользуются своим монопольным правом на производство и реализацию инновационных товаров. Компании могут значительно опережать конкурентов не только в разработке новых товаров, но и в выводе их на рынок. Фактически удается устанавливать монопольно (т. е. в отсутствие реальной конкуренции) высокие цены на товар, пользующийся повышенным спросом. Такая стратегия позволяет получать высокие прибыли на вложенный капитал даже при малой доле рынка.

2. Компании с *конкурентной стратегией C (конкуренты)* обладают эффективными механизмами захвата ресурсов и интенсификации производства. Они находят способы производства единицы продукции с потреблением меньшего количества труда и материалов. Для этого требуются определенные резервы в снижении издержек или значительные непрерывные инвестиции в рационализацию производства с целью получать постоянное ценное преимущество и расширять сбыт продукции.

3. Компании со *стресс-толерантной стратегией S (стресс-толеранты)* выживают потому, что избегают лобовой ценовой конкуренции путем создания собственной, недоступной другим уникальной ниши. Они приспособлены к существованию в условиях значительного дефицита ресурсов. По сути это стратегия мелких нововведений, связанных с удержанием рыночной ниши и доли на рынке, затраты на которые окупаются за счет увеличения цены.

В многофакторном пространстве диаграммы *SCR* смещение первичных стратегий формирует многообразие сочетаний вторичных стратегий: конкуренты – рудералы (*C-R*), рудералы – стресс-толеранты (*R-S*), конкуренты – стресс-толеранты (*C-S*), конкуренты – стресс-толеранты – рудералы (*C-S-R*). Компании со вторичными стратегиями адаптированы к условиям существования, в которых сочетаются конкуренция, стресс и нарушения различной степени интенсивности. Соотношение конкуренции, стресса и нарушения меняется в зависимости от изменения внешних условий. Последние определяются этапом жизненного цикла (ЖЦ) рынка (внешние условия, воздействующие на все компании одинаково). Относительный вклад каждой из трех базовых типов

стратегий в поведение одного агента может быть графически изображен на диаграмме (рис. 3.11).



**Рисунок 3.11. Классификационная диаграмма конкурентных стратегий поведения компаний, количественно характеризующая соотношения конкуренции, стресса и нарушения, отвечающих стратегиям различных типов**

Для перехода от модели к практическим методам выявления стратегий необходимо найти измеряемые характеристики объектов, которые отражают их поведение в аспектах противодействия конкуренции, стрессам и нарушениям. Согласно методике [121], все свои усилия ( $I$ ) предприятие использует для противостояния трем типам внешнего воздействия: стрессу ( $S$  – стресс-толерантная стратегия), нарушениям ( $R$  – рудеральная), конкурентам ( $C$  – конкурентная):

$$I_S + I_C + I_R = 100\%, \quad (3.1)$$

где  $I$  – интенсивность усилий по реализации  $S$ ,  $R$  и  $C$ .

Исходными данными для построения диаграммы послужил временной ряд ежегодных значений  $I_{k.kco}$ . В качестве второго показателя рассчитывается относительный прирост  $I_{k.kco}'$  (%).

$$I_{k.kco}' = \frac{100(I_{k.kco} - I_{k.kco-1})}{I_{k.kco-1}} \quad (3.2)$$

где  $I_{\text{к.ксо-1}}$  – значение конкурентного индекса КСО в предыдущем году.

Теория стратегического управления компанией нацелена на создание новых конкурентных преимуществ как для непосредственных участников рынка, так и для общественного благосостояния [15, 67, 70, 125]. В новых технико-экономических условиях внешняя конкурентная борьба на рынке трансформируется во внутреннее соперничество за счет повышения доли значимости социально ответственного поведения компании.

Для анализа конкурентного поведения компаний в аспекте социально ответственной деятельности мы предлагаем внести изменения в классификационную структуру стратегий конкурентного поведения, отражающую динамику их позиций относительно друг друга, ориентируясь на характеристику социально ответственного поведения как элемента не только внешней, но и внутренней среды компании. Так как КСО является компонентом стратегического управления компанией и предусматривает разработку ее социально ориентированной политики, целесообразно специфицировать стресс-толерантную стратегию ( $S$ ) как стабильность КСО – ( $S'$ ), конкурентную стратегию ( $C$ ) как ответственную конкуренцию ( $C'$ ) и рудеральную стратегию ( $R$ ) как системность КСО – ( $R'$ ). Спецификация предложенных стратегий конкурентного поведения компаний в сфере социально ответственной деятельности и многообразие сочетаний ее вторичных стратегий представлены в таблице 3.14.

**Таблица 3.14. Спецификация стратегий конкурентного поведения компаний в сфере социально ответственной деятельности**

Идентификация стратегий		Спецификация стратегий	
Стратегия	Стратегия конкурентного поведения компаний (Раменский-Грайм)	Стратегия	Стратегия конкурентного поведения компаний в сфере социально ответственной деятельности
$R$ (рудералы)	Монопольное право на производство и реализацию инновационных товаров либо значительное опережение конкурентов не только в	$R'$ (системность КСО)	Обеспечение эффективности реализации функций и направлений КСО на основе принципов

	разработке новых товаров, но и в выводе их на рынок. Такая стратегия позволяет получать высокие прибыли на вложенный капитал даже при малой доле рынка.		интегрированности, подотчетности, адресности и открытости.
$C$ (конку- ренты)	Эффективные механизмы захвата ресурсов и интенсификации производства. Они находят способы производства единицы продукции с потреблением меньшего количества труда и материалов.	$C'$ (ответственная конкуренция)	Недопущение нарушения прав других хозяйствующих субъектов и недобросовестной конкуренции
$S$ (стресс- толеранты)	Выживают потому, что избегают лобовой ценовой конкуренции путем создания собственной, недоступной другим уникальной ниши. Они приспособлены к существованию в условиях значительного дефицита ресурсов.	$S'$ (стабильность КСО)	Сохранять и поддерживать социальную стабильность и экономическую безопасность
$C-R$ (конку- ренты- рудералы)	Адаптирование к рынкам, в которых низкое влияние стресса и конкуренции ограничены среднеинтенсивными нарушениями.	$C'-R'$ (ответ- ственная- системная конкурен-ция)	Адаптирование к рынкам, в которых низкая стабильность в области ответственной конкуренции
$S-R$ (рудералы- стресс- толе- ранты)	Адаптирование к непродуктивным не сильно нарушаемым рынкам.	$S'-R'$ (системная- стабильная конкуренция)	Адаптирование к рынкам с относительно невысокой степенью ответственной конкуренции в сфере КСО
$C-S$ (конку- ренты- стресс- толе- ранты)	Адаптирование к относительно не нарушаемым рынкам, в которых действуют среднеинтенсивные стрессы.	$C'-S'$ (ответ- ственная- стабильная конкуренция)	Адаптирование к рынкам, реализующим бессистемные мероприятия в области КСО
$C-S-R$ (конку- ренты- стресс- толе- ранты- рудералы)	Адаптирование к рынкам, у которых уровень конкуренции ограничен среднеинтенсивным стрессом и нарушением.	$C'-S'-R'$ (ответ- ственная- стабильная- системная конкуренция)	Адаптирование к рынкам, у которых уровень ответственной конкуренции ограничен среднеинтенсивной стабильностью и системностью

На диаграмме (рис 3.12) изображено распределение величин конкурентного индекса КСО в динамике для компаний ТЭК (2010 - 2016 гг.)\*

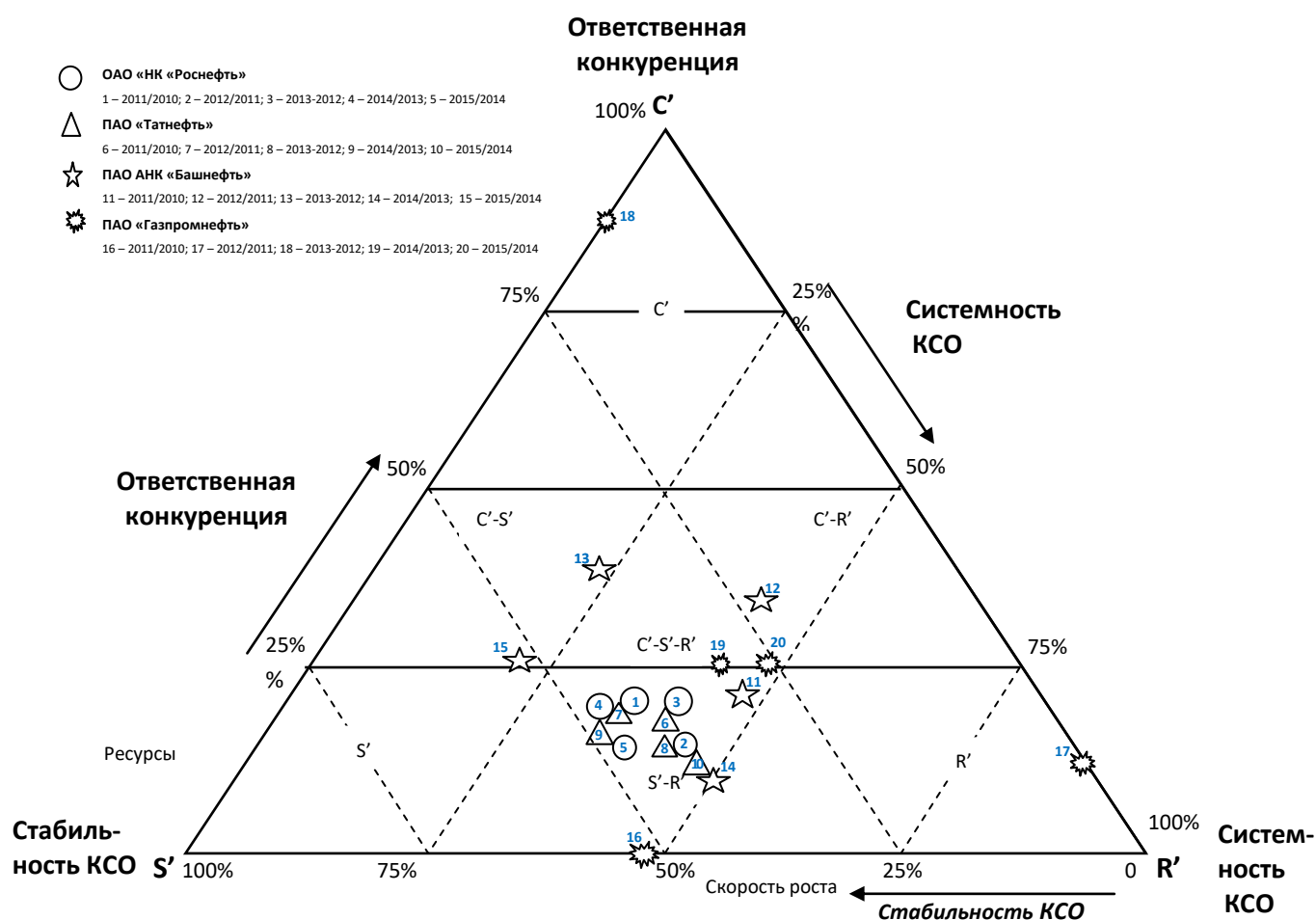


Рисунок 3.12. Диаграмма спецификации конкурентных стратегий компаний ТЭК

Масштаб диаграммы соответствует диапазону годовых значений  $I_{к.ксо}$  и его прироста  $I_{к.ксо}'$ . Линии разметки разнесены следующим образом: на левой наклонной линии – параллельно нижней горизонтальной, а на нижней параллельно левой наклонной. Полученные значения величины индекса и его прироста откладываем на соответствующих осях диаграммы, на пересечении этих значений определим месторасположение анализируемых компаний согласно их конкурентной стратегии поведения в части  $C'R'$ .

Согласно данным диаграммы (рис. 3.12) почти все предприятия в основном реализуют  $S'-R'$  стратегию, тем самым адаптируются к рынкам с относительно невысокой степенью ответственности в сфере КСО, то есть проявляют стабильно

\* При построении диаграммы значение последнего диапазона (2016-2015) не отображается, поскольку прирост определяется по двум значениям.

умеренную социальную активность. В большей степени, согласно диаграмме, это свойственно компании ОАО «НК Роснефть». Реализация данной стратегии для компании ОАО «НК Роснефть» происходит в условиях системности и стабильности, несмотря на меняющиеся экономические условия. Низкий темп реализации инвестиционных программ объясняет скопление точек в основном в нижней части диаграммы ближе к оси  $S'-R'$ . Так, например, ввиду отсутствия данных о расходах на охрану окружающей среды компании ПАО «Татнефть» ее конкурентная стратегия поведения склоняется к зоне умеренной социальной стабильности. Это свидетельствует, возможно, о дефиците финансовых ресурсов для осуществления непрофильной деятельности компании.

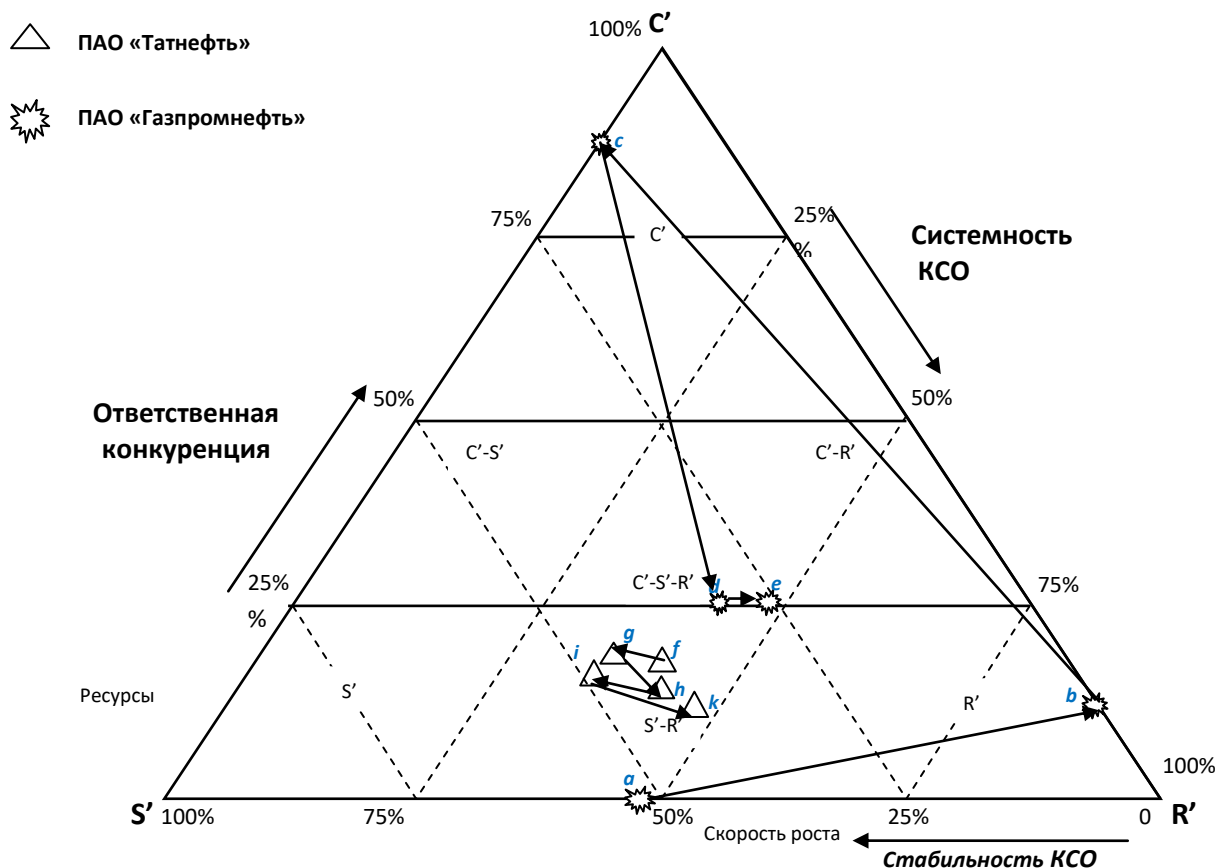
В 2011 году, согласно диаграмме, ПАО «Газпром нефть» осуществляло системную стратегию КСО (точка 17), которая характеризуется высокой нестабильностью внешних условий, компенсируя это за счет высокой активности во внутренней среде компании. Необходимо отметить, что такая стратегия связана с высоким риском. Так, например, компании пришлось уплатить внушительные штрафы за нарушение природопользования, возможно, деятельность компании была осуществлена в обход экологических стандартов, однако позволила существенно оторваться от конкурентов. В 2013 г. ПАО «Газпром нефть» осуществляло стратегию  $C'$  – ответственная конкуренция (точка 18), не допуская нарушения прав других хозяйствующих субъектов и недобросовестной конкуренции. Так, в рамках Года экологии, объявленного компанией, было реализовано 300 разноплановых экологических мероприятий, что превышает среднее число подобных мероприятий и инициатив в 10 раз по сравнению с прошлым годом. Компания ПАО АНК «Башнефть» в 2011-2013 годах (точки 12, 13) демонстрирует социально ответственное конкурентное поведение, характеризующееся среднеинтенсивными стабильностью и системностью, то есть стремлением к достижению наиболее выгодной конкурентной позиции, которая связана, скорее всего, с низкой информативностью в области раскрытия экологических аспектов данной компании. Таким образом, более успешные социально ответственные

конкуренты будут двигаться в центр треугольника  $C'S'R'$ , стремясь занять равновесную позицию касательно инвестирования в социально-экологические мероприятия промышленных компаний. Расположение точек в треугольнике  $C'S'R'$  свидетельствует о том, что компания занимает наиболее предпочтительную конкурентную позицию, если ее информационная открытость не вызывает сомнений (например, компания ПАО «Газпром нефть» в 2015-2016 гг., точки 19 и 20).

Сложность при построении диаграммы спецификации конкурентных стратегий компаний ТЭК заключается в неоднородности данных, содержащихся в нефинансовых отчетах компаний. Предложенная методика спецификации конкурентной стратегии промышленного предприятия дает возможность не только оценить конкурентный статус хозяйствующего субъекта в динамике, но и внести необходимые изменения в структуру инвестиционной политики, осуществляемой компанией с учетом как социальных, так и экологических направлений.

Рассматривая диаграмму спецификации конкурентных стратегий компаний ПАО «Татнефть» и ПАО «Газпромнефть» за период 2010-2016 гг. (траектории *abcde* и *gfhi* на рис. 3.13), можно выделить две диаметрально противоположные траектории движения положений компаний в поле конкурентного поведения.

Так, ПАО «Татнефть» преимущественно реализует субстратегию  $S'R'$ . Все точки *gfhi*, отражающие положение ПАО «Татнефть», на рис. 3.13 концентрируются в определенной зоне, которая занимает незначительную площадь. Это подтверждает то, что компания несущественно изменяет свою конкурентную стратегию за 2010-2016 гг. в части социально ответственного поведения. Она адаптируется к рынкам с относительно невысокой степенью ответственности в сфере КСО.



**Рисунок 3.13. Траектория изменения типового конкурентного поведения компаний ТЭК (ПАО «Газпромнефть»:  $a$  – 2011/2010,  $b$  – 2012/2011,  $c$  – 2013/2012,  $d$  – 2014/2013,  $e$  – 2015/2014. ПАО «Татнефть»:  $f$  – 2011/2010,  $g$  – 2012/2011,  $h$  – 2013/2012,  $i$  – 2014/2013,  $k$  – 2015/2014)**

Относительно ПАО «Газпромнефть» справедливо заметить, что траектория  $abcde$  занимает значительную правую часть диаграммы  $C'S'R'$ . Это свидетельствует о том, что компания резко меняет свое конкурентное поведение в рамках социально ответственного поведения бизнеса, в частности, это касается мероприятий по охране окружающей среды, как было отмечено ранее. Это подчеркивает рост значимости реальных инвестиций в нематериальные активы компании.

Таким образом, применяя спецификацию конкурентной стратегии промышленной компании в рамках ее социально ответственного поведения, можно оценить конкурентный статус хозяйствующего субъекта в динамике. Данная спецификация отражает консолидацию внутренних усилий компании в противостоянии воздействию факторов внешней среды и отображает траекторию

ее движения в поле конкурентных стратегий. Использование ретроспективных данных для определения местоположения компании позволяет не только позиционировать компании относительно друг друга, а также проанализировать тенденции изменения стратегии ее конкурентного поведения.

### ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3

1. Анализ структуры финансирования социально ответственных мероприятий, проведенный на основе данных нефинансовой отчетности публичных промышленных компаний, показал, что все рассматриваемые компании имеют значительный опыт реализации данных мероприятий, осуществляют систематическое финансирование с учетом интересов заинтересованных лиц и могут рассматриваться в качестве носителей отечественной «лучшей практики» КСО.

2. Для пояснения полученных значений конкурентного индекса КСО представлен алгоритм интерпретации степени приращения конкурентных преимуществ промышленной компании. Градация диапазонов оценок предложенного алгоритма определяет степень приращения стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании и позволяет специфицировать стратегию ее конкурентного поведения.

3. Ориентируясь на характеристику социально ответственного поведения компании, рассматриваемого в качестве компонента стратегического управления, нами были специфицированы конкурентные стратегии промышленных компаний. Спецификация конкурентных стратегий поведения компаний позволяет дать качественную характеристику конкурентного поведения компаний ТЭК в аспекте социально ответственной деятельности. Основой спецификации конкурентных стратегий поведения компаний ТЭК является построение трехкомпонентной фазовой диаграммы, позволяющей определить местоположение компаний и траекторию их движения в поле конкурентных стратегий. Данная диаграмма отражает консолидацию усилий компании в противостоянии воздействию внешней среды.

4. Сложность при построении диаграммы спецификации конкурентных стратегий поведения компаний ТЭК заключается в том, что не все компании в равных объемах публикуют данные в нефинансовых отчетностях. Ряд компаний используют один спектр показателей результативности деятельности, другие отражают иные, поскольку вариативность предусмотрена глобальной инициативой об отчетности в области устойчивого развития.

5. Спецификация конкурентных стратегий поведения компаний в рамках ее социально ответственного поведения позволяет оценить не только конкурентный статус хозяйствующего субъекта в динамике, а также дает возможность оценить местоположение компании относительно друг друга в конкурентном поле. Использование ретроспективных данных для определения местоположения компании дает возможность не только позиционировать компании относительно друг друга, но и проанализировать тенденции изменения стратегии ее конкурентного поведения. Это позволяет определить слабые и сильные стороны компании для оптимизации инвестиционной политики касательно финансирования социально ответственных мероприятий с целью формирования стратегических конкурентных преимуществ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Историко-логический анализ подходов к раскрытию сути феномена конкуренции позволил отметить возросший интерес к поведенческой теории конкуренции, в русле которой успешное ведение конкурентной борьбы осуществляется за счет создания и удержания ряда конкурентных преимуществ. Конкурентное преимущество представляет собой способность компании обеспечивать максимум возможностей в преодолении силы конкуренции, привлечении и сохранении потребителей. Набор конкурентных преимуществ образует фундамент конкурентоспособности компании и представляет собой динамическую характеристику, определяемую комплексом внутренних и внешних факторов.

2. В рамках новой технико-экономической парадигмы компания все более тесно взаимодействует со своим социальным и экологическим окружением, создавая цепочки ценности, которые впоследствии трансформируются в сети ценности и стратегические сети. Сравнительный анализ традиционной теории конкурентоспособности и в рамках концепции Индустрии 4.0 подтвердил рост значимости нематериальных активов компании, расширение круга заинтересованных сторон, актуализируя необходимость разработки новых механизмов формирования стратегических конкурентных преимуществ компании.

3. На основе существующих концепций нами были выделены шесть этапов эволюции социальной ответственности: концептуализации, инструментализации, институционализации, персонификации, социального инвестирования и современный этап – импакт-инвестирования. На последнем этапе эволюционной трансформации компании декларируют выход за рамки формальных критериев социальной отчетности, подчеркивая свое стремление оказывать непосредственное влияние на общественные процессы, что согласуется с положениями концепции Индустрии 4.0., выдвигая импакт-инвестирование в качестве закономерного этапа эволюционной трансформации социальной

ответственности компании. Это позволило обозначить приоритетность импакт-инвестирования в качестве ключевого фактора обеспечения конкурентоспособности в новых экономических условиях.

**4.** Результаты компаративного анализа социального и импакт-инвестирования по таким признакам, как эффективность, цель и характер позволили обозначать преимущества импакт-инвестирования над социальным инвестированием. Обосновано, что социальные инвестиции имеют селективный характер, а импакт-инвестиции инклюзивный. Инклюзивный характер импакт-инвестирования заключается в стремлении объединить все слои общества, государства и бизнеса в предотвращении опасностей, вызовов, угроз и рисков возникновения социальных и экологических проблем. Существенные затруднения в имплементации положений импакт-инвестирования вызывает то, что многие промышленные компании не осведомлены о преимуществах данного вида финансирования.

**5.** Разработана концептуальная модель воздействия корпоративной социальной ответственности на конкурентоспособность компании. Нами были выделены четыре основных компонента репутационного капитала промышленных компаний: интеллектуальный капитал, информационная открытость, имидж, и законность деятельности компании. Репутационный капитал оказывает благоприятное воздействие на преодоление социальных и экологических рисков, возникающих в процессе ведения хозяйственной деятельности, предоставляя возможности для наращивания стратегических конкурентных преимуществ, посредством реализации социальных и импакт-инвестиций в качестве фактора обеспечения конкурентоспособности. В контексте Индустрии 4.0 экономические интересы хозяйствующих субъектов взаимообуславливают социальные ожидания общества. Осуществление социально ответственной деятельности промышленной компании приумножает репутационный капитал компании - ключевой нематериальный актив, выступающий в роли медиатора, регулирующего взаимоотношения, возникающие

между корпоративной социальной ответственностью компании и ее конкурентоспособностью.

**6.** Формирование конкурентных преимуществ компании с позиции КСО создают дополнительные возможности для развития стратегического потенциала и формируют уникальную конкурентную стратегию поведения компании. В ходе сопоставления возможностей, которые предоставляет реализация аспектов КСО и компонентов стратегического плана, затрагивающих конкурентоспособность компании, было отмечено, что они во многом совпадают или пересекаются друг с другом.

**7.** В условиях жесткой конкуренции и глобализации рынков путем укрупнения бизнеса (слияния и поглощения компаний) достаточно сложно выделить группу наиболее эффективных методов оценки конкурентоспособности, а также предложить универсальный метод ее оценки. Наиболее популярными методами оценки и измерения КСО остаются контент-анализ и различные рейтинговые инструменты. Однако обзор литературы показал, что, несмотря на наличие разнообразных методов оценки результатов деятельности в области КСО, они ограничены различными рамками, и большинство из них опираются на интересы только заинтересованных сторон, не учитывая оценку социального инвестирования в качестве источника стратегического конкурентного преимущества.

**8.** Разработан механизм формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании с учетом социальной ответственности, дающий возможность установить взаимосвязь социальных и импакт-инвестиций, направленных на финансирование интересов различных групп стейкхолдеров. Данный механизм отображает последовательность создания стратегических конкурентных преимуществ посредством инвестирования во внутреннюю и внешнюю социально ответственную деятельность. Конструктивная особенность механизма состоит в том, что репутационный капитал компании выполняет медирующую функцию, заключающуюся в создании ценностей, формирующих стратегические конкурентные преимущества компании. Создание ценностей

осуществляется за счет использования нематериальных ресурсов и отражает удовлетворение интересов различных стейкхолдеров, которые также участвуют в процессе их генерации.

**9.** На основании предложенного автором механизма создан комплекс оригинальных показателей оценки эффективности социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования промышленной компании, предусматривающий оценку эффективности использования инвестиционных ресурсов. Данный комплекс позволяет выявить дополнительные возможности для формирования конкурентных преимуществ промышленной компании с позиции не только финансово-экономической результативности, но и с учетом результатов ее социально ответственной деятельности. Это позволяет проводить организационно-управленческие изменения в системе взаимоотношений промышленной компании со всеми заинтересованными сторонами.

**10.** В диссертации предложен интегральный показатель оценки приращения конкурентных преимуществ (конкурентный индекс КСО), который синтезирует в себе, по нашему мнению, наиболее значимые индикаторы экономического, социального и экологического показателей. Для пояснения полученных значений конкурентного индекса КСО представлен алгоритм интерпретации степени приращения стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании. Градация диапазонов оценок предложенного алгоритма определяет степень приращения стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании и позволяет специфицировать стратегию ее конкурентного поведения.

**11.** Ориентируясь на характеристику социально ответственного поведения компании, рассматриваемого в качестве компонента стратегического управления, нами были специфицированы конкурентные стратегии промышленных компаний. Спецификация конкурентных стратегий поведения компаний позволяет дать качественную характеристику конкурентного поведения компаний ТЭК в аспекте социально ответственной деятельности. Основой спецификации конкурентных стратегий поведения компаний ТЭК является

построение трехкомпонентной фазовой диаграммы, позволяющей определить местоположение компаний и траекторию их движения в поле конкурентных стратегий. Данная диаграмма отражает консолидацию усилий компании в противостоянии воздействию внешней среды. Сложность при построении диаграммы спецификации конкурентных стратегий поведения компаний ТЭК заключается в том, что не все компании в равных объемах публикуют данные в нефинансовых отчетностях. Ряд компаний используют один спектр показателей результативности деятельности, другие отражают иные, поскольку вариативность предусмотрена глобальной инициативой об отчетности в области устойчивого развития.

**12.** Спецификация конкурентных стратегий поведения компаний в рамках ее социально ответственного поведения позволяет оценить не только конкурентный статус хозяйствующего субъекта в динамике, а также дает возможность оценить местоположение компании относительно друг друга в конкурентном поле. Использование ретроспективных данных для определения местоположения компании дает возможность не только позиционировать компании относительно друг друга, но и проанализировать тенденции изменения стратегии ее конкурентного поведения. Это позволяет определить слабые и сильные стороны компании для оптимизации инвестиционной политики касательно финансирования социально ответственных мероприятий с целью формирования стратегических конкурентных преимуществ.

**13.** В целях дальнейшего углубления и расширения достигнутых результатов диссертационного исследования в перспективе необходимо провести апробацию инструментария оценки стратегических конкурентных преимуществ на примере не только компаний топливно-экономического комплекса, но и других отраслей народного хозяйства. Необходимо осуществить построение экономико-математических моделей, отражающих влияние социальной ответственности на компоненты репутационного капитала для адаптации концептуальной модели к условиям функционирования отечественных промышленных компаний.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Адаева Т.Ю.* Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия. / Т.Ю. Адаева. – Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 1999. – 27 с.
2. *Азоев Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 420 с.
3. *Акбердина В.В.* Стратегические аспекты технологического развития / В.В. Акбердина, Г.Б. Коровин, Н.Ю. Бухвалова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2015. – № 10(54). – С.493-505.
4. Актуальные вопросы развития корпоративной социальной ответственности / Позиция Комитета Ассоциации менеджеров по корпоративной ответственности в 2007 г. – М.: Ассоциация менеджеров, 2007 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.peopleinvestor.ru/uploads/analythics/position\\_cr\\_2007\\_rus.pdf](http://www.peopleinvestor.ru/uploads/analythics/position_cr_2007_rus.pdf).
5. *Андреева Е.Л.* Организационные предпосылки конкурентоспособности предприятия / Е.Л. Андреева // Проблемы прогнозирования. – 2003. – № 4. – С.123-130.
6. *Анкудинов А. Б.* Социальная ответственность и финансовая эффективность российских компаний / А.Б. Анкудинов, А.В. Гизатуллин // Вестник КГФЭИ. – 2008. – № 1. – С. 12–15.
7. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
8. *Арбатская Е.А.* Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е.А. Арбатская // Известия ИГЭА. – 2012. – №1. – С. 118-121.

9. *Багг-Левин Э.* Социально-преобразующие инвестиции. Как мы меняем мир и зарабатываем деньги / Э.Баг-Левин, Д. Эмерсон. – М.: Изд-во «Политическая энциклопедия», 2017. – 272 с.
10. *Базуева Е.В.* Конкурентоспособность и управление развитием национальной и региональной экономики: синтез иерархического и институционального анализа / Е.В. Базуева, Е.Е. Жуланов, Т.В. Карлина, Т.Ю. Ковалева, Т.В.Миролюбова, Д.Н. Шульц // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 1 (28). – С.7-40.
11. *Баринов В.А.* Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6. – С. 3-13.
12. *Белик И.С.* Роль эколого-экономической безопасности в системе принятия управленческих решений социально-экономического развития региона // Управление и экономика в XXI веке. – 2014. – № 1. – С. 18-24.
13. *Белкин В. Н.* Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, Л.Б. Владыкина // Экономика региона.– 2015. –№ 1. – С.144-146.
14. *Белоусов В.Л.* Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С. 63-71.
15. *Берг Д. Б.* Системный анализ конкурентных стратегий : учеб. пособие / Д.Б. Берг, С.Н. Лапшина. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 56 с.
16. *Беренс В.* Руководство по оценке эффективности инвестиций / В. Беренс, П. Хавранек. – М.: АОЗТ «Интерэксперт», 1995. – 528 с.
17. *Благов Ю. Е.* Генезис концепции корпоративной социальной ответственности / Ю.Е. Благов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 3-24.

18. *Благов Ю. Е.* Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю.Е. Благов. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – 272 с.
19. *Благов Ю. Е.* Эволюция концепции КСО и теория стратегического управления / Ю.Е. Благов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. – 2011. – № 1. – С. 3-26.
20. *Блауг М.* Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг. – М.: Дело Лтд, 1994. – С. 297–298.
21. *Бондаренко В. В.* Разработка программы формирования и развития корпоративной социальной ответственности российского бизнеса в условиях модернизации экономики / В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, М.А. Танина // Современное развитие славянских государств: возможности, ограничения и стратегические инициативы: материалы IV Славянского форума / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. О. П. Овчинниковой. – Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2014. – С. 18-22.
22. *Бочко В.С.* Инвестиционная деятельность и удержание индустриального уровня экономики / В.С. Бочко // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2001. – № 4. – С.118-126.
23. *Брукинг Э.* Интеллектуальный капитал: пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик / Э. Брукинг. – СПб.: Питер, 2001. – 30 с.
24. *Буданов И.А.* Влияние противоречий российской экономики на развитие металлургического комплекса / И.А. Буданов // Сталь. – 2017. – № 9. – С. 62-69.
25. *Бурда А.Г.* Рейтинговая оценка конкурентоспособности кондитерских предприятий / А.Г. Бурда // Политематический сетевой электронный научный журнал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://lej.kubargo.ru/2006/01/17/> .

26. *Бурланков С.П.* Техничко-экономические методы оценки конкурентоспособности предприятия и продукции / С.П. Бурланков, И.Е. Ильина, Д.И. Долгов, А.Е. Скворцов // Экономические исследования. – 2011. – № 3. – С. 1-10.
27. *Быков В.А.* Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров. – М.: РИОР. ИНФРА-М, 2017. – 242 с.
28. *Быкова А.А.* Влияние интеллектуального капитала на результаты деятельности компании / А.А. Быкова, М.А. Молодчик // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2001. – № 1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-intellektualnogo-kapitala-na-rezultaty-deyatelnosti-kompanii-1>.
29. *Вайсман Е.Д.* Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе инновационной модели развития: дис. ...д-ра экон.наук: 08.00.05 / Е.Д. Вайсман. – Челябинск, 2011. – 486 с.
30. *Вашакмадзе Т.* Влияние показателя ESG на будущую капитализацию компании. Эмпирическое тестирование на американском фондовом рынке / Т. Вашакмадзе // Финансовая жизнь. – 2013. – № 4. – С. 63-80.
31. *Верхоглазенко В.Н.* Стратегическое корпоративное планирование: проблемы и перспективы (анализ зарубежного и отечественного опыта стратегического планирования развития корпорации)/ В.Н. Верхоглазенко // Консультант директора. – М.: Инфра-М, 2006. – № 6. – С. 10 – 16.
32. *Винокуров В.А.* Организация стратегического управления на предприятии. / В.А. Винокуров – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 147 с.
33. *Владимирова Т.А.* Применение сравнительного подхода к оценке стоимости коммерческого банка в условиях финансового кризиса / Т.А.

- Владимирова, А.А. Хлебников // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2009. – № 4. – С. 49-57.
34. Волкова Е. А. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования качества рабочей силы / Е.А. Волкова, Е.В. Калининкова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 229 с.
35. Воронов А. Конкуренция в XXI веке / А. Воронов // Маркетинг. – 2001. – № 5. – С. 16–24.
36. Воронов Д.С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий / Д.С. Воронов // Конкурентоспособность социально-экономических систем / под науч. ред. А.И. Татаркина и В. В. Криворотова. – М.: Экономика, 2014. – 466 с.
37. Галиуллина Г.С. Конкурентоспособность, репутация и социальная ответственность уральского бизнеса в контексте глобального опыта / Г.С. Галиуллина // Вестник Челябинского государственного университета. Специальный выпуск. – 2009. – № 14 (152). – С. 9-11.
38. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. – 1998. – № 3. – С. 67-77.
39. Гительман Л.Д. Управленческий консалтинг для технологической модернизации и индустрии будущего / Л.Д. Гительман, М.В. Кожевников // Экономика региона. – 2017. – Т.13. – № 1. – С. 204-2015.
40. Глаголев С.Н. Инвестиционно-инновационный потенциал региона: сущность, значение, импакт-факторы и способы оптимизации / С.Н. Глаголев, Ю.А. Дорошенко, А.В. Манин // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – № 2 (50). – С.127-131.

41. *Голубков Е.П.* Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 1999. – С. 187-188.
42. *Горбатова А.* Выгодные социальные инвестиции / А. Горбатова // Стратегии. – 2014. – № 3. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.cfin.ru/investor/social\\_impact\\_investing.shtml](http://www.cfin.ru/investor/social_impact_investing.shtml).
43. *Горбашко Е.А.* Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник для магистров / Е.А. Горбашко. – М.: Юрайт, 2014. – 447 с.
44. Государственно-частное партнерство: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / под. ред. И.Н. Ткаченко. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 188 с.
45. *Грязнова А.Г.* Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, М.А. Эскиндаров [и др.]. – М.: ИНТЕРРЕКЛАМА, 2003. – 544 с.
46. *Гуляев Г. Ю.* Эволюция теории конкуренции / Г.Ю. Гуляев // Известия ПгПу им. В. Г. Белинского. – 2012. – № 28. – С. 317–321.
47. *Дамодаран А.* Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов: пер. с англ. / А. Дамодаран. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 1342 с.
48. *Джевонс У.С.* Деньги и механизм обмена: пер. с англ. / У.С. Джевонс. – Челябинск: Социум, 2006. – 192 с.
49. Доклад о социальных инвестициях в России-2014: к созданию ценности для бизнеса и общества / Ю. Е. Благов (и др.); под общ. ред. Ю.Е. Благова, И.С. Соболева. – СПб.: Авторская творческая мастерская (АТМ Книга), 2014. – 144 с.

50. Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год / под общей ред. С.Е. Литовченко. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2004.
51. Дробитько Н.А. Оценка и диагностика конкурентоспособности предприятий: дис. ...канд экон.наук: 08.00.05 / Н.А. Дробитько. – Харьков, 2002. – 220 с.
52. Дубровский В.Ж. Формирование конкурентной среды в инфраструктурных отраслях с естественно-монопольной компонентой / В.Ж.Дубровский, Т.С. Орлова, Н.Ю.Ярошевич // Управленец. – 2014. – № 6 (52). – С. 30-33.
53. Ершова И.В. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий /И.В. Ершова. – Екатеринбург: УГТУ–УПИ, 1999. – 151 с.
54. Есипов В.Е. Оценка бизнеса / В.Е. Есипов, Г.А. Маховикова, В.В.Терехова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
55. Журнал Алгоритм успеха ОК РУСАЛ // Денежный интерес. Влияет ли социальная деятельность бизнеса на его финансовые показатели? – 2012. – № 3(8).– С. 4-5.
56. Забелин П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр “Маркетинг”, 1997. – 195 с.
57. Завьялов П.С. Конкурентоспособность и маркетинг / П.С. Завьялов // Российский экономический журнал. – 1995. – № 12. – С. 66-69.
58. Зверева Н. В. Социальные инвестиции – новый тренд? / Н.В. Зверева // Новый бизнес. Социальное предпринимательство [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.nb-forum.ru/social/social\\_investing/sosial-investition-new-trend.html](http://www.nb-forum.ru/social/social_investing/sosial-investition-new-trend.html).

59. *Зубарева В.Д.* Инвестиционные нефтегазовые проекты: эффективность и риски / В.Д. Зубарева, А.С. Саркисов, А.Ф. Андреев. – М.: Недра, 2010. – 259 с.
60. *Зулькарпаев И. У.* Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зулькарпаев, Л. Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С.17-27.
61. *Казанцев К.А.* Алгоритм формирования бюджета движения денежных средств при краткосрочном (оперативном) планировании / К.А.Казанцев, Е.В.Попов // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 12. – С. 14-19.
62. *Капкина А.В.* Проблемы социальной ответственности бизнеса в современной России / А.В. Капкина // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2012. – № 4(24). – Т.5. – С.104-117.
63. *Карлик А.Е.* Ресурсно-ориентированный подход в междисциплинарной перспективе / А.Е. Карлик, В.В. Платонов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://finbiz.spb.ru/download/4\\_2013/karlik.pdf](http://finbiz.spb.ru/download/4_2013/karlik.pdf).
64. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 548 с.
65. *Кейнс Дж. М.* Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М. Кейнс. – М.: Гелиос АРВ, 2002. – 352 с.
66. *Кельчевская Н.Р.* Влияние корпоративной социальной ответственности на инвестиционную привлекательность российских компаний / Н.Р. Кельчевская, И.М.Черненко, Е.В. Попова // Экономика региона. – 2017. – Т.13. – № 1. – С.157-169.

67. *Кирдина С.Г.* Социальное прогнозирование как междисциплинарный проект / С.Г. Кирдина, Г.Б. Клейнер // Социологические исследования. – 2016. – № 12 (392). – С. 44-51.
68. *Ковалев В.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев. – М.: ООО «ТК Велби», 2010. – 424 с.
69. *Козицын А.А.* Конкурентоспособность и экономическая безопасность – приоритетные задачи металлургического комплекса региона и его лидеров в условиях нестабильности / А.А. Козицын, М.В. Дудинская // Экономика региона. – 2015. – № 3. – С.204-215.
70. *Козлова Н.П.* Формирование положительного имиджа и деловой репутации компании/ Н.П. Козлова // Вестник Астраханского технического университета. Серия: Экономика. – 2011. – № 1. – С.67-71
71. *Коллис Д.* Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Коллис, С. Монтгомери. – М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2007. – 400 с.
72. Комплекс индексов корпоративной социальной ответственности и отчетности, 2015 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://media.rspp.ru/document/1/8/7/877d17fdb3ddfa872d510e30b47d22f1.pdf>.
73. Корпоративная социальная ответственность и конкурентоспособность / Авт. коллектив: А.А. Дынкин, Д.В. Миловидов, С.П. Перегудов, И.В. Беликов, Б.Б. Кондратьев. – М., ИМЭМО РАН, 2004. – 112 с.
74. *Костин А. Е.* Корпоративная ответственность и устойчивое развитие / А.Е.Костин. – М.: Институт устойчивого развития Общественной палаты Российской Федерации / Центр экологической политики России, 2013. – 80 с.
75. *Костин И.М.* Измерение конкурентоспособности предприятий / И.М. Костин, Х.А. Фасхиев // Тезисы докладов Международной научно-

- практической конференции «Менеджмент организации XXI века». Наб. Челны: КамПИ, 2001. – С. 115-117.
76. *Котлер Ф., Ли Н.* Корпоративная социальная ответственность. Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества: пер. с англ. С. Яринич / Ф. Котлер, Н. Ли. – Киев: Стандарт, 2005. – 237 с.
77. Краткий словарь менеджера / под ред. В.П. Грошева. – М., 1991. – 72 с.
78. *Кревенс Д.В.* Стратегический маркетинг: пер. с англ. / Д.В. Кревенс. – М.: Вильямс, 2003. – С. 168-171.
79. *Криворотов В. В.* Методология формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия / В.В. Криворотов. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2007. – 238 с.
80. *Криворотов В.В.* Индустриальные парки как эффективный механизм роста конкурентоспособности региональных производственных комплексов / В.В. Криворотов, А.В. Калина, Е.А. Тиханов, С.Е. Ерыпалов // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. – 2014. – № 2. – С. 61–74.
81. *Криворотов В.В.* Методика оценки конкурентоспособности производственного комплекса / В.В. Криворотов, А.В. Калинина, В.Д. Третьяков // Вестник ОГУ. – 2013. – № 8 (157). – С. 34-42.
82. *Криворотов В.В.* Повышение конкурентоспособности современных российских территориально-производственных комплексов / В.В. Криворотов, Т.В. Матвеева, А.В. Калина, А.Ю. Байраншин .– Екатеринбург: УрФУ, 2013. – 262 с.
83. *Кричевский Н.А.* Корпоративная социальная ответственность / Н.А. Кричевский, С.Ф. Гончаров. – М.: Дашков и Ко, 2006. – 195с.
84. *Крюков В.А.* Современный подход к разработке и выбору стратегических

- альтернатив развития ресурсных регионов / В.А. Крюков, А.Е. Севастьянова, А.Н. Токарев, В.В. Шмат // Экономика региона. – 2017. – Т.13. – № 1. – С.93-105.
85. *Кузнецов В.И.* О социальной ответственности предпринимателей / В.И. Кузнецов / Центр бизнес-образования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.be-top.ru/index.php?mid=8&item=82&inoid=157>.
86. *Кулеш В.В.* Концепция динамических способностей в стратегическом выборе компании / В.В. Кулеш // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 108. – С. 1- 19.
87. *Кухарчук Д.В.* КСО как инструмент повышения конкурентоспособности российского бизнеса / Д.В.Кухарчук // Российский внешнеэкономический вестник.– 2015. – № 7. – С. 72-80.
88. *Лаврикова Ю. Г.* Стратегический вектор развития предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности региона / Ю.Г. Лаврикова, Е.В. Малыш // Экономика сельскохозяйственных, перерабатывающих предприятий. – 2015. – № 5. – С. 33-36.
89. *Ленкова О.В.* Реструктуризация предприятий нефтегазового профиля как инструмент повышения конкурентоспособности региона / О.В. Ленкова, В.В. Пленкина // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 9 (50). – С. 203-206.
90. *Лещенко О.А.* Современные методики оценки эффективности деятельности компаний в области КСО / О.А. Лещенко, Е.В. Корчагина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 1 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dis.ru/library/557/28442>.

91. *Лисин В.С.* Институциональные ограничения современного экономического роста / В.С. Лисин, К.Э. Яновский и др. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2011.
92. *Лищук А.А.* Эволюция теории конкурентоспособности и конкурентных преимуществ: становление концепции сетей ценности / А.А. Лищук, И. Н. Трефилова // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 4 (52). – С. 172 – 176.
93. Макроэкономическое прогнозирование. Материалы сайта Института народнохозяйственного прогнозирования РАН [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ecfor.ru>.
94. *Максимов И.* Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимов // Маркетинг. –1996. – № 3. – С. 33-39.
95. *Манвелян М.О.* Конкурентоспособность промышленных предприятий: методика оценки и пути повышения: дис..... канд. экон. наук. 08.00.05 / Манвелян Манвел Олегович. – Краснодар, 2009. – 170 с.
96. *Маркс К.* Капитал. Критика политической экономии. Т.3. / К. Маркс. – М.: Политиздат, 1978. – 197 с.
97. *Маршалл А.* Принципы экономической науки: пер. с англ. / А. Маршалл. – М.: Издательская группа «Прогресс», 1993. – 310 с.
98. Материалы сайта Российского союза промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rspp.ru/simplepage/844>.
99. *Матвеева Я.А.* Инструментарий повышения конкурентоспособности предприятия с учетом корпоративной социальной ответственности: магистерская диссертация. 38.04.02 – Менеджмент [Электронный ресурс]. / Матвеева Яна Андреевна. – Екатеринбург: УрФУ, 2016. – 129 с. Режим доступа: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/43019/1/m\\_th\\_ya.a.matveeva\\_2016.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/43019/1/m_th_ya.a.matveeva_2016.pdf).
100. Международный исследовательский проект 2017 Social Progress Index.

[Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.socialprogressindex.com/overview>.

101. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1993. – 665 с.
102. Милль Дж.С. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии / Дж.С. Милль. – М.: Эксмо, 2007. – 1040 с.
103. Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке / Е. Млоток. – М.: Экономика, 2000. – 187 с.
104. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: учебник / Н.К. Моисеева. – М.: Финансы и статистика, 2007. – С. 160-167.
105. Мокроносов А.Г. Человеческий капитал или человеческий потенциал/ А.Г. Мокроносов, Ю.В. Крутин // Идеи и Идеалы. – 2017. – Т. 2. – № 2 (32). – С. 80-89.
106. Морозов В.В. Институциональные приоритеты совершенствования регионального механизма управления инвестиционными отношениями / В.В. Морозов // Современные технологии управления. – 2014. – № 9(45). – С. 33-37.
107. Морозова И.А. Государственно-частное партнерство: социально-экономический эффект взаимодействия в рыночной экономике / И.А. Морозова, В.А. Кабанов, И.И. Решетникова, Шаховская Л.С. – Волгоград, 2012. – 211 с.
108. Мухатдинов М.Х. О стратегии развития черной металлургии России на период до 2030 г. / М.Х. Мухатдинов, А.А. Бродов, К.Л. Косырев, Л.П. Макаров, В.А. Штанский // Проблемы черной металлургии и материаловедения. – 2014. – № 3. – С. 84-88.

109. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Найт. – М.: Дело, 2003. – 360 с.
110. Никифорова С.В. Конкурентные преимущества предприятия на международном рынке / С.В. Никифорова, А.Н. Мамров. – СПб.: СПбГУЭФ, 2004. – 173 с.
111. О Кодексе корпоративного управления / 18 апреля 2014 г. Вестник банка России № 40 (1518) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cbr.ru/publ/Vestnik/ves140418040.pdf>.
112. Оливье А. Международный маркетинг. Академия рынка: маркетинг / под ред. А.Г. Худокормова / А. Оливье, А. Дайан, Р. Урсе. – М.: Экономика, 1994. – 513 с.
113. Орехова С.В. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ фирмы: ресурсно-институциональный подход / С.В. Орехова. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2016. – 150 с.
114. Основные направления бюджетной политики на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов. – Москва, 2016 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://council.gov.ru/media/files/bMJxsnBCWlrASjcUgjkHmAbXcXFF9VxC.pdf>.
115. Ответственная деловая практика в зеркале отчетности. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов: 2012–2014 годы выпуска / Л.В. Аленичева, Е.Н. Феоктистова, Н.В. Хонякова, М.Н. Озерянская, Г.А. Копылова. – М.: РСПП, 2015. – 136 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://media.rspp.ru/document/1/f/c/fc84b1337dbdd2411f73f3ca3f1bd173.pdf>.
116. Отчетность в области устойчивого развития: Исследование КПМГ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/01/S\\_CG\\_8r.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/01/S_CG_8r.pdf).

117. Официальный сайт Global Impact Investing Network [Электронный ресурс].  
Режим доступа: <https://thegiin.org/>.
118. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа:  
<http://economy.gov.ru/minec/main>.
119. Пленкина В.В. Технология и методический инструментарий планирования стратегии развития субъектов предпринимательства / В.В. Пленкина О.В. Ленкова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 3 (56). – С.903-906.
120. Пленкина В.В. Управление рисками нефтегазовой компании в условиях стратегических преобразований / В.В. Пленкина, О.В. Ленкова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 6-1 (59-1). – С. 487-491.
121. Попков В. В. Эволюционное измерение стратегического банковского менеджмента / В.В. Попков, Д.Б. Берг, Р.О. Кузнецов. – Екатеринбург: Уральский рабочий, 2002. – 320 с.
122. Попов Е.В. Институциональный анализ процессов производства новых знаний / Е.В. Попов, М.В. Власов // Montenegrin Journal of Economics. – 2006. – № 4. – С.135-146.
123. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. – 608 с.
124. Принципы Экватора (июнь 2013 г.) Исходные ориентиры, используемые в финансовой сфере для определения и оценки и управления экологическими и социальными рисками в рамках проектного финансирования [Электронный ресурс]. Режим доступа::  
[http://www.equator-principles.com/resources/equator\\_principles\\_russian\\_2013.pdf](http://www.equator-principles.com/resources/equator_principles_russian_2013.pdf).

125. Пумпянский Д.А. Эволюция интегрированных структур в металлургии / Д.А. Пумпянский, Н.Д. Левицкая // Экономика региона. – 2007. – № 3. – С.189-195.
126. Раменская Л.А. Корпоративная социальная ответственность как фактор конкурентоспособности бизнеса / Л.А. Раменская, Я.А. Матвеева, К.А. Машков, П.П. Корсунов // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. Издание Ивановского государственного химико-технологического университета. – 2015 – № 4 (44).– С. 98-109.
127. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения/ Д. Рикардо. – Петрозаводск: Петроком, 1993. – 159 с.
128. Робинсон Д. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Д. Робинсон. – М., 1989. – 302 с.
129. Романова О.А. Общие ценности в формировании современной технико-экономической парадигмы / О.А. Романова, В.В. Акбердина, Н.Ю. Бухвалов // Экономические и социальные проблемы: факты, тенденции, прогноз. – 2016. – № 3(45). – С.173-190.
130. Романова О.А. Концептуальные основы оценки эффективного развития внутрифирменных корпоративных отношений: препринт / О.А. Романова, И.Н. Ткаченко. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2001. – 29 с.
131. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе / Ю. Б. Рубин. – М.: Маркет ДС, 2008. – 464 с.
132. Сайт Российского союза промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://rspp.ru/news/view/6731>.

133. *Секачев С.А.* Сравнительный подход к оценке рыночной стоимости коммерческого банка / С.А. Секачев // Управление в кредитной организации. – 2007. – № 4. – С. 15-21.
134. *Селезнев А.З.* Инфраструктура рынка и конкурентоспособность продукции / А.З. Селезнев // Экономист. – 1996. – № 2. – С. 9-25.
135. *Сергеев А.А.* Партнерство государства и бизнеса как стратегический ресурс развития предпринимательской деятельности: дис.... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.А.Сергеев. – Волгоград, 2012.
136. *Сергеев И.В.* Экономика предприятия: учеб. пособие / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 304 с.
137. *Сидорская И.В.* Понятие корпоративной репутации и основные инструменты ее формирования / И.В. Сидорская, С.О. Альшевская // Веснік БДУ. – 2015. – Сер. 4. – № 1. – С.71-74.
138. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – Петрозаводск: «Петроком», 1993. – 319 с.
139. Создание ценности для бизнеса и общества: анализ корпоративной социальной деятельности российских компаний / Ю.Е. Благов, В.И. Кабалина, А.А. Петрова-Савченко, И.С. Соболев // Российский журнал менеджмента. – 2015. – Т. 13. – № 2. – С. 67–98.
140. *Спиридонов И.А.* Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России / И.А. Спиридонов. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 170 с.
141. *Ступина Т.А.* Конкурентоспособность промышленных предприятий и пути ее повышения в условиях глобализации экономического пространства: дис....канд.экон. наук: 08.00.05 / Т.А. Ступина. – Орел, 2010. – 227 с.

142. *Стюарт Т.А.* Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций: пер. с англ. / Т.А. Стюарт. – М.: Поколение, 2007. – 368 с.
143. *Татаркин А.И.* Инструменты развития высокотехнологичной промышленности: опыт Германии и России / А.И. Татаркин, Е.Л. Андреева, А.В. Ратнер // Вопросы экономики. – 2014. – № 5. – С.121-131.
144. *Татаркин А.И.* Формирование норм и корпоративного поведения и тенденции их развития на предприятиях Уральского региона /А.И. Татаркин, О.А. Романова, И.Н. Ткаченко // Экономическая наука современной России. – 2002. – № 4. – С. 82-97.
145. *Томпсон А. А. мл.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации / А. А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 258 с.
146. *Тонышева Л.Л.* Определение потенциала и целевых ориентиров развития социальной ответственности бизнеса / Л.Л. Тонышева, Д.В. Чумлякова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 2-1 (67-1). – С.1050-1053.
147. *Тульчинский Г. Л.* Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения / Г.Л. Тульчинский. – М.: Вершина, 2006.
148. *Фасхиев Х. А.* Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 53-68.
149. *Фатхутдинов Р.А.* Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2005.
150. *Филатов В.В.* Методика оценка рыночной стоимости собственного капитала (доли в уставном капитале) доходным подходом. / В.В. Филатов, А.Ю. Дорофеев, А.С. Фадеев, В.М. Медведев, А.В. Шестов // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2015. – №2. – Т.7 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/71EVN215.pdf>.

151. *Хайек Ф.А.* Дорога к рабству / Ф.А. Хайек. – М.: Экономика, 1992. – 175 с.
152. *Харитонова Е. Н.* Развитие системы управления социально ответственной деятельностью промышленных предприятий / Е.Н. Харитонова // Управленец. – 2010. – № 5. – С. 10-15.
153. *Хасби Д.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Д. Хасби. – М.: Наука и экономика, 1998. – С.115-117.
154. *Хачатурян К. С.* Сущность и функции социально-ответственного бизнеса / К.С. Хачатурян // Вестник Военного университета. – 2011. – № 1 (25). – С. 108-111.
155. *Чемберлин Э.* Теория монополистической конкуренции / Э. Чемберлин. – М.: Центр, 1997. – 302 с.
156. *Чиркова Е.В.* Как оценить бизнес по аналогии: методологическое пособие по использованию сравнительных рыночных коэффициентов при оценке бизнеса и ценных бумаг / Е.В. Чиркова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 190 с.
157. *Швец В.Е.* Об управлении конкурентоспособностью продукции на предприятии / В.Е. Швец. – Л.: ЛДНТП, 1990. – 32 с.
158. *Шеломенцев А.Г.* Снижение социально-экономических последствий технологического развития базовых отраслей промышленности путем формирования эффективной региональной политики поддержки малого бизнеса / А.Г. Шеломенцев, Е.М. Козаков, А.С. Копысова // Экономика региона. – 2006. – № 4. – С. 37-48.
159. *Шоколенко В.В.* Конкурентоспособность машиностроительных предприятий: дис.... канд. экон. наук: 08.00.05 / Шоколенко Вера Владимировна. – М., 2005. – 172 с.

160. *Шумпетер Й. А.* Капитализм, социализм и демократия: пер. с англ.; предисл. и общ. ред. В. С. Автономова / Й. А. Шумпетер. – М.: Экономика, 1995. – 540 с.
161. *Щербакова Л.В.* Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Л.В. Щербакова, В.Р. Тугушева // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. – 2012. – № 28. – С. 628-633.
162. *Эдвинсон Л.* Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях / Л. Эдвинсон. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 247 с.
163. Экологический рейтинг нефтегазовых компаний РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.wwf.ru/about/what\\_we\\_do/oil/full\\_list/rating](http://www.wwf.ru/about/what_we_do/oil/full_list/rating).
164. Электронный журнал «Communication from the Commission» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication-corporate-social-responsibility-sustainable-development-com2002347-20014720702\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication-corporate-social-responsibility-sustainable-development-com2002347-20014720702_en.pdf).
165. Электронный журнал «Коммерческий директор» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kom-dir.ru/article/1460-sotsialnaya-otvetstvennost-biznesa?ustp=W>.
166. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: теория и практика: учеб. пособие / А.Ю. Юданов. – М.: Гном-Пресс, 2001. – 304 с.
167. *Юлдашева О.У.* Стратегические сети – современные организационные формы совместного предпринимательства и построения цепочек создания ценности / О.У. Юлдашева, В.Е. Прокопцов, Г.Л. Багиев // Известия С.-Петербург. гос. ун-та экономики и финансов. – 2013. – № 2(80). – С. 49-55.
168. *Яковлев Г.И.* Методологические подходы к определению конкурентоспособности промышленного предприятия / Г.И. Яковлев // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета им. академика С.П. Королёва (Национального исследовательского университета). – 2003. – № 1. – С. 181-185.

169. Яксанов Д. С. Теоретические основы конкурентоспособности на современном этапе / Д.С. Яксанов // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. – 2014. – № 1-1. – Т.14. – С. 41-45.
170. Abbott W.F. On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement / W.F. Abbott, R.J. Monsen // Acad. Manag. J. – 1979. – No. 22 (3). – P. 501-515.
171. Ackerman R.W. How companies respond to social demands / R.W. Ackerman // Harvard Business Review. – 1973. – July-August. – P. 88-98.
172. Acosta-Alba I. Exploring sustainable farming scenarios at a regional scale: an application to dairy farms in Brittany / I. Acosta-Alba, S. López-Ridaura, H.M. G. van der Werf, P. Leterme, M.S. Corson // J. Clean. – 2012. – Prod. 28. – P.160-167.
173. Adams C. The ‘Standardization’ of Sustainability Reporting, cited in Sustainability Accounting and Accountability / C. Adams, V. Narayanan, B. O'Dwyer, J. Bebbington, J. Unerman // Routledge, Oxen, – 2007. – P. 70-85.
174. Andreeva E.L. Influence of international economic integration on socio-economic development of region (Влияние международной экономической интеграции на социально-экономическое развитие региона) / E.L. Andreeva, V.V. Zakharova, A.V. Ratner // Экономика региона. – 2014. – № 3. – С. 90-100.
175. Aupperle K.E. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability / K.E. Aupperle, A.B. Carroll, J.D. Hatfield // Acad. Manag. J. – 1985. – No. 28 (2). – P. 446-463.

176. *Azapagic A.* Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry / A. Azapagic // J. Clean. – 2004. – Prod. 12. – P. 639-662.
177. *Azapagic A.* Systems approach to corporate sustainability: a general management framework / A. Azapagic // Process Safety and Environmental Protection. – 2003. – No. 81(5). – P. 303-316.
178. *Barney J. B.* VRIO Framework. In Strategic Management and Competitive Advantage / J. B. Barney, W. S. Hesterly. – New Jersey: Pearson, 2010. – P. 68-86.
179. *Becchetti L.* Corporate social responsibility and share holder's value / L. Becchetti, R. Ciciretti, I. Hasan, N. Kobeissi // Journal of Business Research. – 2012. – Vol. 65. – Issue 11. – P. 1628–1635.
180. *Benioff M.* Compassionate Capitalism / M. Benioff, K. Southwick. – N.Y.: Career Press, 2004. – P. 128-139.
181. *Berman S.L.* Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance / S.L. Berman, A.C. Wicks, S. Kotha, T.M. Jones // Academy of Management Journal. – 1999. – No. 42(5). – P. 488–506.
182. *Bert van de Ven.* Competing responsibli / Bert van de Ven, Ronald Jeurissen // Business Ethics Quarterly. – 2005. – Vol.15. – Issue 2. – P. 299-317.
183. *Blunck F.* What is Competitiveness? The Competitiveness Institute (TCI) / F. Blunck. – 2006. – 132 p.
184. *Bontis N.* Intellectual capital and business performance in Malaysian industries [Electronic resource] / Nick Bontis, William Chua, Chong Keow, Stanley Richardson – Available at: <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/JIC1-1Bontis.pdf>.

185. *Bouri A.* Data Driven: A Performance Analysis for the Impact Investing Industry / A. Bouri, C. J. Fonzi, S. Gelfand, A. Gromis, K. Lankester, G. Leung, K. McCarthy. – New York: Impact Reporting and Investment Standards (IRIS), Global Impact Investing Network, 2011. – 32 c.
186. *Bowen H.* Social responsibilities of the businessman / H. Bowen. – N.Y.: Harper&Row, 1953. – 276 p.
187. *Brammer S.* Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance / S. Brammer, A. Millington // *Strat. Mgmt. J.* – 2008. – No. 29. – P.1325–1343.
188. *Bugg-Levine A.* Impact Investing: Transforming How We Make Money while Making a Difference / A. Bugg-Levine, J. Emerson. – Jossey-Bass, 2011. – 336 p.
189. *Calabrese A.* A fuzzy Analytic Hierarchy Process method to support materiality assessment in sustainability reporting / Armando Calabrese, Roberta Costa, Nathan Levialdi, Tamara Menichini // *Journal of Cleaner Production.* – 2015. – No. 12. – P. 248-264.
190. *Calabrese A.* Turning Corporate Social Responsibility-driven Opportunities in Competitive Advantages: a Two-dimensional Model/ Armando Calabrese, Roberta Costa, Tamara Menichini // *Knowledge and Process Management* . – 2013. – Vol. 20. – No. 1. – P. 50–58.
191. *Calabrese A., et al.* A feedback-based model for CSR assessment and materiality analysis / A. Calabrese, et al. // *Accounting Forum.* – 2015. – Vol. 39. – No. 4. – P. 312-327.
192. Carbon Disclosure Project (CDP), 2010. Carbon Disclosure Project 2010: Global 500 Report. CDP, UK viewed on 28 January 2013 [Electronic resource]. Available at: <https://www.cdproject.net/CDPResults/CDP-2010-G500.pdf>.

193. *Carroll A. B.* Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct // *Business and Society*. – 1999. – Vol. 38. – No. 3. – P. 268-295.
194. *Carroll A.* The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // *Business Horizons*. – 1991. – No. 34 (4). – July-August. – P. 39-48.
195. *Carroll A.B.* A history of corporate social responsibility: concepts and practices / A. Carroll, A. Crane, A. McWilliams, M.Matten, J. Moon, D. Siegel // *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. – Oxford University Press, Oxford, 2008. – P. 19-46.
196. *Carroll A.B.* The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice / A.B. Carroll, K.M. Shabana // *International Journal of Management Reviews*. – 2010 – Vol. 12. – No. 1. – P. 85-104.
197. *Chee Tahir A.* The process analysis method of selecting indicators to quantify the sustainability performance of a business operation. / A. Chee Tahir, R.C. Darton // *J. Clean. Prod.* – 2010. – No. 18. – P.1598-1607.
198. *Chen S.* Measuring corporate social responsibility based on a fuzzy analytical hierarchy process / S. Chen, J. Fan // *I. J. Computer Network and Information Security*. – 2011. – No. 5. – P. 13-22.
199. *Chetty S.* The Impact of Corporate Social Responsibility on Firms' Financial Performance in South Africa / Sukanya Chetty, Rebekah Naidoo, Yudhvir Seetharam // *Contemporary Economics*. – 2015. – Vol. 9. – No. 2. – P. 193-214.
200. *Clark J.M.* Towards a Concept of Workable Competition / J.M. Clark // *American Economic Review*. – 1940. – 168 p.

201. *Clarkson P.M.* Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: an empirical analysis / P.M. Clarkson, Y. Li, G.D. Richardson, F.P. Vasvari // *Account. Organ.* – 2008. – Soc. 33. – P. 303-327.
202. *Cochran P.L.* Corporate social responsibility and financial performance / P.L. Cochran, R.A. Wood // *Academy of Management Journal.* – 1984. – Vol. 27. – P. 42-56.
203. *Cormier D.* The use of Web sites as a disclosure platform for corporate performance / D. Cormier, M. Ledoux, M. Magnan, *International Journal of Accounting Information Systems.* – 2009. – Vol. 10. – P. 1-24.
204. Corporate Social Responsibility and Financial Performance Philip L. Cochran and Robert A. Wood *The Academy of Management Journal.* – 1984. – Vol. 27. – No. 1. – P. 43-44.
205. *Cournot A.* Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses / A. Cournot – Paris, 1838.
206. *Dahlsrud A.* How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions / A. Dahlsrud // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management.* – 2006 [Electronic resource]. Available at: [www.csrnorway.no/papers/2007\\_dahlsrud\\_CSR.pdf](http://www.csrnorway.no/papers/2007_dahlsrud_CSR.pdf).
207. *Davis K.* Can business afford to ignore social responsibilities? / K. Davis // *California Management Review.* – 1960. – Vol. 2. – P.70-6.
208. *Davis K.* The case for and against business assumption of social responsibilities / K. Davis // *Academy of Management Journal.* – 1973. – Vol. 16. – P. 312-322
209. *Davis K.* Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society? / K. Davis // *Business Horizons.* – 1967. – Vol. 10. – No. 4. – P.45-50.
210. *Dennis M. Patten* The market reaction to social responsibility disclosures: The

- case of the Sullivan principles signings /M. Patten Dennis // Accounting, Organizations and Society. –1990. – Vol.15. – Issue 6. – P. 575–587.
211. *Donaldson T.* The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications / T. Donaldson, L.E. Preston // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 20. – P. 65-91.
212. *Dowling G.* Getting the Piper to Play a Better Tune: Understanding and Resolving Advertiser – Agency Conflicts / G. Dowling // J. of business toss marketing. – 1999. – Vol. – 6. – Issue 6. – P. 19–58.
213. *Drucker P.F.* The new meaning of corporate social responsibility / P.F. Drucker // California Management Review. – 1984. – Vol. 26. – P. 53-63.
214. *Drucker P.F.* The Practice of Management / P.F. Drucker. – Collins: New York, 1954(reprinted 2006).
215. *Elkington J.* Cannibals With Forks: The Triple. Bottom Line of 21st Century Business. Capstone. – Oxford, 1997. – 402 p.
216. Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It's Time For Action [Electronic resource]. Available at: <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/risk-management-outpacing-capabilities/Documents/expectations-risk-management-survey.pdf>.
217. *Fleming G.* A view from the top: Trends in impact investing. /In R. Ruttman, P. Elmer, G. Fleming, & L. Hemrika (Eds.) // Investing for impact: How social entrepreneurship is redefining the meaning of return. – Zurich: Credit Suisse, 2012. – P.10–12.
218. *Frederick W.C.* Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future / A. Crane, A. McWilliams, M.Matten, J. Moon, D. Siegel // The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. – Oxford: Oxford University Press, 2008. – P. 522-531.

219. *Freeman R.E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman / R.E. Freeman. – Boston: MA, 1984. – 279 p.
220. *Friedman M.* The social responsibility of a business is to increase its profits / M. Friedman // The New York Times Magazine. – 1970. – September 13.
221. *Gallardo-Vázquez D.* Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level / Dolores Gallardo-Vázquez, M. Isabel Sanchez-Hernandez // Journal of Cleaner Production. – 2014. – No. 72 . – P.14-22.
222. *Grime J.P.* Plant strategies and vegetation processes / J.P. Grime. – Chichester: Wiley and Sons, 1979. – 222 p.
223. *Hamel G.* Competing for the Future / G. Hamel, C.K. Prahalad // HBS Press. – 1996. – No.12.
224. *Harji K.* Accelerating Impact: Achievements, Challenges and What's Next in Building the Impact Investing Industry / K. Harji, E. T Jackson. – Ottawa: ON E.T Jackson & Associates, 2012. – 86 p.
225. *Hayek F.* The Use of Knowledge in Society in Austrian Economics / F. Hayek A Reader. – Michigan: Hillsdale, 1991. – P. 247-263.
226. *Heald M.* The Social Responsibility of Business: Company and Community 1900-1960 / M. Heald. – Case Western Reserve University Press: Cleveland, OH, 1970. – 339 p.
227. *Hill K.* Investor perspectives on social enterprise financing / K. Hill. – London: City of London, 2011. – 193 p.
228. *Hinks Jamie.* 5 things you should know about Industry 4.0 / J. Hinks // TechRadar [Electronic resource]. Available at: <http://www.techradar.com/news/world-of-tech/future-tech/5things-you-should-know-about-industry-4-0-1289534>.

229. *Hofer C.* The competitive determinants of a firm's environmental management activities: evidence from US manufacturing industries / C. Hofer, D.E. Cantor, J.Dai // *J. Oper. Manag.* – 2012. – No. 30(1–2). – P. 69–84.
230. *Huang C.J.* Exploration for the relationship between innovation, IT and performance / C.J. Huang, C.J. Liu / *Journal of Intellectual Capital.* –2005. – Vol. 6. – No. 2. – P. 237-52.
231. IBR The Indiana Business Review [Electronic resource]. Available at: <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/index.html>.
232. Joe McKendrick. Industry 4.0: It's all about information technology this time ZDNet [Electronic resource]. Available at: <http://www.zdnet.com/article/industry-40-its-all-about-information-technology/>.
233. *Jones T.M.* Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics / T.M. Jones // *Academy of Management Review.* – 1995. – Vol. 20. – P. 404-37.
234. *Joyner B.E.* Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility/ B.E. Joyner, D. Payne // *Journal of Business Ethics.* – 2002. – Vol. 41. – P. 297-311.
235. *Keeble J.J.* Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level / J.J. Keeble, S. Topiol, S. Berkeley // *J. Bus. Ethics.* – 2003. – No. 44. – P. 149-158
236. *Krippendorff K.* Content analysis: An introduction to its methodology. Thousand Oaks / K. Krippendorff. – CA: SAGE Publications Inc., 2004 – 441 p.
237. *Kristensen P.* 2004. The DPSIR Framework. UNEP, Kenya viewed on 12 December 2011 [Electronic resource]. Available at:

238. *Lee M.P.* A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead / M.P. Lee // *International Journal of Management Reviews*. – 2008. – Vol. 10. – P. 53-73.
239. *Lester M. Salamon.* The Revolution on the New Frontiers of Philanthropy: An Introduction // *New Frontiers of Philanthropy*. Oxford University Press. – 2014. – P. 3-87.
240. *Li Y.P.* Planning regional energy system in association with greenhouse gas mitigation under uncertainty / Y.P. Li, G.H. Huang, X. Chen // *Applied Energy*. – 2011. – No. 88(3). – P. 599-611.
241. *Mahoney L.S.* Corporate social responsibility and long-term compensation: evidence from Canada / L.S. Mahoney, L. Thorne // *J. Bus. Ethics*. – 2005. – No. 57 (3). – P. 241-253.
242. *Maignan I.* Measuring corporate citizenship in two countries: the case of the United States and France / I. Maignan, O.C. Ferrell // *J. Bus. Ethics*. – 2000. – No. 23 (3). – P. 283-297.
243. *Mardani A.* Fuzzy multiple criteria decision-making techniques and applications—Two decades review from 1994 to 2014 / A. Mardani, A. Jusoh, E.K. Zavadskas // *Expert Systems with Applications*. – 2015 – No. 42(8). – P. 4126-4148.
244. Model guidance on reporting ESG information to investors, 2015 [Electronic resource]. Available at: <http://www.sseinitiative.org/wp-content/uploads/2015/09/SSE-Model-Guidance-on-Reporting-ESG.pdf>.
245. *Moir L.* What do we mean by corporate social responsibility? / L. Moir // *Corporate Governance*. – 2001 – Vol. 1. – No. 2. – P. 16-22.

246. *Moskowitz M.* Choosing socially responsible stocks / M. Moskowitz // Business and Society Review. – 1972. – No. 1. – P. 71-75.
247. *Narain S.* The CDFI banking sector: 2011 annual report on financial and social performance / S.Narain, J.Schmidt, J.Ferrari. – Chicago, IL: National Community Investment Fund (NCIF), 2012. – 26 p.
248. *Niggemann G.* Socially responsible investments (SRI): Introducing impact investing / G. Niggemann, S. Bragger [Electronic resource]. Available at: [http://www.thegiin.org/binary-data/RESOURCE/download\\_file/000/000/298-1.pdf](http://www.thegiin.org/binary-data/RESOURCE/download_file/000/000/298-1.pdf) .
249. *Nordheim E.* Sustainable development indicators of the European aluminium industry / E. Nordheim, G. Barrasso // J. Clean. Prod. – 2007. – No. 15. – P. 275-279.
250. *O'Donohoe N.* Impact investments: An emerging asset class / N. O'Donohoe, C. Leijonhufvud, Y. Saltuk, A. Bugg-Levine, M. Brandenburg. – New York, NY: J.P. Morgan, 2010. – 96 p.
251. *Orlitzky M.* Corporate social and financial performance: a metaanalysis / M. Orlitzky, F.L. Schmidt, S.L. Rynes // Organization Studies. – 2003. – Vol. 24. – P. 403-11.
252. *Porter M.E.* Strategy and society / M.E. Porter, M.R. Kramer // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 84. – P. 78-92.
253. *Potter W.J.* Rethinking validity and reliability in content analysis / W.J. Potter, D. Levine-Donnerstein // J.Appl.Communi.Res. – 1999. – No. 27(3). – P. 258-284.
254. *Prahalad C.K.* Strategy as Field of Study: Why Search for a New Paradigm? / C.K. Prahalad, G. Hamel // Strategic Management Journal. – 1994. – No. 15. – P. 5-16.

255. *Prahalad C.K.* The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68. – No. 3. – P. 79–91.
256. *Preston L. E.* The corporate social-financial performance relationship. A typology and analysis / L. E. Preston, D. P. O'Bannon // Business and Society. – 1997. – No. 36 (4). – P. 415-429.
257. *Preston L.E.* Private management and public policy / L.E. Preston, J.E. Post // California Management Review. – 1981. – Vol. 23. – No. 3. – P. 56-62.
258. *Quazi A.M.* An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility / A.M. Quazi, D. O'Brien // J. Bus. Ethics. – 2000. – No. 25. – P. 33-51.
259. *Radjy T.* Impact finance survey 2010. [Electronic resource] / T. Radjy N. Cejnar. – Zurich: Alpha Mundi. 2010 [Electronic resource]. Available at: <https://thegiin.org/knowledge/publication/impact-finance-survey-2010>.
260. *Renard Y.J.* A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs) / Y.J. Renard // Journal of Environmental Management. – 2015 – Vol.164. – P.180-195.
261. *Reynolds M.A.* Moral discourse and corporate social responsibility reporting / M.A. Reynolds, K. Yuthas // Journal of Business Ethics. – 2008. – No. 78 (1-2). – P. 47-64.
262. *Richter L.* Guide to impact investing / L. Richter. – Washington, DC: Grantmakers in Health, 2011. – 120 p.
263. *Rosamaria C.* Historical background of corporate social responsibility / C. Moura-Leite Rosamaria, C. Padgett Robert // Social Responsibility Journal. – 2011. – Vol. 7. – Iss. 4. – P. 528-539.
264. *Ruf B.* The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance / B. Ruf, K. Muralidhar, K. Paul // Journal of Management. –

1998. – No. 24(1). – P. 119–133.
265. *Ruf B. M.* An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective / B. M. Ruf, K. Muralidhar, R. M. Brown, J. J. Janney, K. Paul // *Journal of Business Ethics*. – 2001. – No. 32. – P. 143–156.
266. *Scheffer David.* The Five Levels of CSR Compliance: The Resiliency of Corporate Liability under the Alien Tort Statute and the Case for a Counterattack Strategy in Compliance Theory / David Scheffer and Caroline Kaeb // *J. Int'lLaw*. – 2011. – No. 334 [Electronic resource]. Available at: <http://scholarship.law.berkeley.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1405&context=bjil>.
267. *Schwartz M.* Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach / M. Schwartz, A. Carroll // *Business Ethics Quarterly*. – 2003. – Vol.13. – No. 4. – P. 503-530.
268. *Sethi S.P.* Dimensions of corporate social performance: an analytic framework / S.P. Sethi // *California Management Review*. – 1975. – Vol. Spring. – P. 58-64.
269. *Seuring S.* From a literature review to a conceptual frame work for sustainable supply chain management / S. Seuring, M. Müller // *J. Clean. Prod.* – 2008. – No.16(15). – P. 1699-1710.
270. *Shah J.* Impact Investment Defined (2011) [Electronic resource]. Available at: [http://www.huffingtonpost.com/jigar-shah/impact-investing-efined\\_b\\_941916.html](http://www.huffingtonpost.com/jigar-shah/impact-investing-efined_b_941916.html).
271. SIGMA Guidelines, 2008. The SIGMA Guidelines: Putting Sustainable Development into Practice A Guide for Organisations. The SIGMA Project, London viewed on 13 June 2012 [Electronic resource]. Available at: <http://www.projectsigma.co.uk/>.
272. *Simon J.* More than money: Impact investing for development / J. Simon, J. Barmeier. – Washington, DC: Center for Global Development, 2010. – 44 p.

273. *Singhapakdi A.* The perceived role of ethics and social responsibility: a scale development / A. Singhapakdi, S.J. Vitell, K.C. Rallapalli, K.L. Kraft // J. Bus. Ethics – 1996. – No. 15. – P. 1131-1140.
274. *Subramaniam M.* The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities / Mohan Subramaniam Mark A. Youndt [Electronic resource]. Available at: [http://www.bc.edu/content/dam/files/schools/csom\\_sites/faculty/pdf/intellectualcapitalamj2005paper.pdf](http://www.bc.edu/content/dam/files/schools/csom_sites/faculty/pdf/intellectualcapitalamj2005paper.pdf).
275. *Surroca J.* Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources / J. Surroca, J. A. Tribó, S. Waddock // Strat. Mgmt. J. – 2010. – No. 31. – P. 463–490.
276. *Teece David J.* Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance / David J. Teece // Strategic Management Journal (John Wiley & Sons). – August 2007. – No. 28 (13). – P. 1319–1350.
277. The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution [Electronic resource]. Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOJ\\_Executive\\_Summary\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf).
278. The Impact of Corporate Social Responsibility on Firms' Financial Performance in South Africa, Sukanya Chetty Rebekah Naidoo Yudhvir Seetharam, Contemporary Economics. – 2015. – Vol. 9. – No. 2. – P. 193-214.
279. *Turker D.* Measuring corporate social responsibility: a scale development study / D. Turker // J. Bus. Ethics. – 2008. – No. 85 (4). – P. 411-427.
280. *Ullman A.* Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among social performance, social disclosure and economic performance of US firms / A. Ullman // Acad. Manag. Rev. – 1985. – No. 10. – P. 540-557.

281. Understanding business markets: Interaction, Relationships and Networks. Ed. by David Ford, 1990. – 556 p.
282. United Nations Global Compact (UNGC), 2011. The Ten Principles. Foundation of the Global Compact, New York viewed on 16 June 2012 [Electronic resource]. Available at: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>.
283. *Van Marrewijk M.* Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion / M. Van Marrewijk // Journal of Business Ethics. – 2003. – Vol. 44. – No. 2/3. – P. 95-105
284. *Veleva V.* Indicators of sustainable production: frame work and methodology / V. Veleva, M. Ellenbecker // J. Clean. Prod. – 2001. – No. 9. – P. 519-549.
285. WBCSD and IFC, 2008. Measuring Impact Framework Methodology: Understanding the Business Contribution to Society. WBCSD, Geneva, Switzerland viewed on 15 January 2013 [Electronic resource]. Available at: <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?idj205&nosearchcontextkeyjtrue>.
286. WBCSD and WRI, 2004. The Greenhouse Gas Protocol, A Corporate Accounting and Reporting Standard. WBCSD and WRI, Geneva, Switzerland viewed on 17 January 2013 [Electronic resource]. Available at: <http://www.ghgprotocol.org/files/ghgp/public/ghg-protocolrevised.pdf>.
287. *Willis A.* The Role of the Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines in the Social Screening of Investments / A. Willis // Journal of Business Ethics. – 2003. – No. 43(3). – P. 233-237.

288. *Windsor D.* The Future of Corporate Social Responsibility / D. Windsor // The International Journal of Organizational Analysis. – 2001. – Vol. 9. – No. 3. – P. 225-256.
289. *Wong G.* Insights and innovations: A global study of impact investing? Institutional investors. San Mateo, CA: Correlation Consulting. 2012 [Electronic resource]. Available at: [http://c.ymcdn.com/sites/www.andeglobal.org/resource/dynamic/blogs/20150616\\_094012\\_10198.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.andeglobal.org/resource/dynamic/blogs/20150616_094012_10198.pdf)
290. *Zadek S.* Responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices / S. Zadek // Corporate Governance. – 2006. – Vol. 6. – No. 4. – 334-48.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Акт внедрения Свердловского областного Союза промышленников и предпринимателей



Свердловский областной  
Союз промышленников  
и предпринимателей

Региональное объединение работодателей  
«Свердловский областной Союз  
промышленников и предпринимателей»

620014, г. Екатеринбург, ул. Пушкина, 6, а/я 156  
тел.: (343) 371-29-25, факс: (343) 371-05-62  
e-mail: [sospp@sospp.ru](mailto:sospp@sospp.ru),  
[www.sospp.ru](http://www.sospp.ru)

ИНН 6671182720 КПП 667101001  
р/счет 40703810410100000016 в ПАО «СКБ-Банк», г.Екатеринбург  
кор.счет 30101810800000000756 БИК 046577756

18.05.2017 № 498/17

на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

## АКТ ВНЕДРЕНИЯ

Свердловский областной союз промышленников и предпринимателей подтверждает апробацию методических разработок Матвеевой Я.А. в области решения социальных и экологических проблем, стоящих перед промышленными предприятиями Уральского региона, а также создания и эффективного функционирования системы социального партнерства в сфере социально-трудовых отношений на предприятиях Свердловской области.

Характерной особенностью Свердловской области является то, что предприятия региона активно участвуют в решении социальных проблем и ведении социально-ответственного бизнеса. Предложенный Матвеевой Я.А. комплекс показателей оценки социального инвестирования с элементами импакт-инвестирования как инструмент оценки приращения новых конкурентных преимуществ позволит внести коррективы в программы поддержки развития бизнеса и инвестиционного климата Свердловской области, что особенно актуально в современных динамично меняющихся экономических условиях.

Предложенная Матвеевой Я.А. авторская методика спецификации конкурентных стратегий поведения создает дополнительные возможности для стратегического развития промышленных предприятий и является перспективным решением оптимизации вопроса консолидации усилий и координации деятельности по осуществлению их социально-ориентированной экономической политики с целью укрепления конкурентоспособности промышленных предприятий Свердловской области.

С уважением,

Исполнительный  
Вице-президент СОСПП



М.Н. Вшивцева

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Акт внедрения ФГБУ «Институт экономики УрО РАН»

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО  
НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
Федеральное государственное  
бюджетное учреждение науки  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ  
Уральского отделения  
Российской академии наук  
(ИЭ УрО РАН)

Московская ул., д. 29  
Екатеринбург, 620014

Тел. (343)371-45-36, факс (343)371-18-51

E-mail: lavrikova\_ug@mail.ru; www.uiec.ru

28.06.2017 № 16370-1256/428

На № \_\_\_\_\_

*В диссертационный совет  
Д 004.022.01 при Институте  
экономики УрО РАН*

### АКТ

*внедрения результатов диссертационного исследования Матвеевой Я.А.*

Настоящим актом подтверждается, что результаты диссертации **Матвеевой Я. А.**, представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук, в части разработанного ею комплекса показателей оценки эффективности социального инвестирования промышленного предприятия и методического инструментария интегральной оценки его конкурентоспособности, использованы в исследованиях по Программе фундаментальных научных исследований государственных академий наук на 2013-2020 гг. «Разработка стратегии трансформации социально-экономического пространства и территориального развития России», в проекте «**Разработка и обоснование теоретической концепции мультисубъектной промышленной политики на основе резонансных эффектов в условиях новой индустриализации**» (ГР № АА.1А-А16-116031110091-8).

Врио директора  
Института экономики УрО РАН  
д.э.н.

Научный руководитель проекта  
д.э.н., профессор РАН



Лаврикова Ю.Г.

Акбердина В.В.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Акт внедрения ФГБОУ ВО «УГГУ»



**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Уральский государственный горный  
университет»  
(ФГБОУ ВО «УГГУ»)

Куйбышева ул., д.30, Екатеринбург, 620144, тел./факс: (343) 257-25-47/ 251-48-38

E-mail: office@ursmu.ru, http://www.ursmu.ru

ОКПО 02069237, ОГРН 1036603993777, ИНН/КПП 6661001004/667101001

14.06.2017 № 08-542

На № \_\_\_\_\_

#### **Акт использования результатов научно-исследовательской работы Матвеевой Я. А.**

Настоящим Актом удостоверяется, что результаты диссертационного исследования Матвеевой Я.А. на соискание ученой степени кандидата экономических наук обладают актуальностью, представляют практический и научный интерес в аспекте применения методических подходов к оценке конкурентоспособности предприятия и анализа стратегий его конкурентного поведения с позиции социально – ответственной деятельности.

Разработанный Матвеевой Я.А. методический подход к оценке конкурентоспособности предприятия с учетом корпоративной социальной ответственности, отличительной особенностью которого является адаптация методики идентификации стратегий конкурентного поведения, позволяющей адаптировать вуз в условиях финансовой нестабильности к быстроменяющимся экономическим и социальным условиям в аспекте формирования его долгосрочных конкурентных преимуществ.

Предложенный автором алгоритм для интерпретации значений конкурентного индекса корпоративной социальной ответственности позволяет определить конкурентную позицию организации, которая направлена на достижение целевых ориентиров ее развития.

Методические рекомендации и практические результаты, полученные в работе Матвеевой Я. А., внедрены и успешно реализованы при разработке учебных программ подготовки бакалавров и магистров в Уральском государственном горном университете по направлениям подготовки 38.03.01 – Экономика и 38.03.02 – Менеджмент.

Проректор по учебной работе



С. Г. Фролов

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Акт внедрения Бизнес-школа УрФУ

Министерство образования и науки  
Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования

«Уральский федеральный  
университет имени первого  
Президента России Б.Н. Ельцина»

**Бизнес-школа УрФУ**

ул. Мира, д. 19, Екатеринбург, 620002

Тел., факс: (343)374-35-36;

ur@bs.ustu.ru

http://www.bs.urfu.ru

ОКПО 01513109, ОГРН 1026604939855

ИНН/КПП 6660003190/667031001

30.06.2017 № 33.05.01-16/32

на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

### **АКТ**

*о внедрении результатов  
диссертационной работы Матвеевой Яны Андреевны*

Бизнес-школа Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н.Ельцина настоящим актом подтверждает, что разработки Матвеевой Я.А. были внедрены и использованы в период с 2016 по 2017 гг.

Особую значимость имеет разработанный диссертантом интегральный показатель оценки приращения стратегических конкурентных преимуществ - конкурентный индекс корпоративной социальной ответственности, агрегирующий социальный, экономический и экологический показатели, использование которого позволяет дифференцировать позицию компании в поле конкурентных стратегий. Интересным представляется механизм формирования стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании, ключевым элементом которого является имплантация социальных и импакт-инвестиций в деятельность промышленных компаний.

Результаты диссертационной работы Матвеевой Я.А. имеют теоретическую и практическую направленность. Они используются в учебном процессе Бизнес-школы УрФУ при разработке новых образовательных программ, таких как «Мини МВА: предпринимательство и круговая экономика» и обновлении уже имеющихся учебных курсов, таких как «Экономика и управление предприятием».

Учитывая изложенное, Бизнес-школа УрФУ подтверждает, что разработки Матвеевой Я.А. практически обоснованы и способны положительным образом повлиять на качество оказываемых образовательных услуг.

Директор Бизнес-школы УрФУ



О.В.Обухов

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Акт внедрения ПАО «Газпром»



Публичное акционерное общество «ГАЗПРОМ»  
(ПАО «Газпром»)

ФИЛИАЛ ПАО «ГАЗПРОМ»

«ЮЖНО-УРАЛЬСКОЕ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОХРАНЫ  
ПАО «ГАЗПРОМ» в г. ЕКАТЕРИНБУРГЕ  
(«ЮЖНО-УРАЛЬСКОЕ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОХРАНЫ  
ПАО «ГАЗПРОМ»)

пр. Ленина, дом 50-6, г. Екатеринбург, 620075

тел.: (343) 359-78-78; факс: (343) 359-79-34

e-mail: YURALMUD@su.grd.gazprom.ru

ИНН 7736050003 р/с 40702810500261002592 в ГПБ (АО)

Ф.п ГПБ (АО) БИК 046577411 к/с 30101810365770000411

10089017 № 01/04-1234  
на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

### АКТ

#### О практическом применении результатов диссертационного исследования Матвеевой Яны Андреевны

Предложенный Матвеевой Я. А. методический инструментарий оценки стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании был использован ПАО «Газпром» в рамках совершенствования «Графика разработки проекта плана социально-экономического развития и бюджета ПАО «Газпром» на 2018-2020 гг.».

Теоретические и методические разработки автора учитывались при формировании конкурентной стратегии ПАО «Газпром» на период 2018-2020 гг., отраженной в «Графике разработки проекта плана социально-экономического развития и бюджета ПАО «Газпром» на 2018-2020 гг.». Данный инструментарий способствует формированию эффективной конкурентной стратегии корпорации.

Заместитель директора  
филиала ПАО «Газпром»  
«Южно-Уральское межрегиональное  
управление охраны ПАО «Газпром»  
в г. Екатеринбурге



Е.С. Козак

**ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Систематизация трактовок понятия конкуренции в трудах зарубежных исследователей**

<b>Исследователь</b>	<b>Период</b>	<b>Трактовка</b>	<b>Подход</b>
А. Смит [138] (Англия)	Вторая половина XVIII в.	Свободное, всеобщее соперничество между субъектами рынка за наиболее выгодные условия продажи и покупки товаров, приводящее к оптимальному распределению труда и капитала	Поведенческий
Д. Рикардо [127] (Англия)	Начало XIX в.	Механизм установления меновой стоимости товаров (рыночного ценообразования)	
А. Маршалл [97] (Англия)	Конец XIX в.	Борьба за редкие экономические блага, ведущая к оптимальному разделению труда, обеспечивающая эффективность экономики	
К. Маркс [96] (Германия)	Конец XIX в.	Борьба за более выгодные условия производства и сбыта товаров, обеспечивающая такое распределение общественного капитала между различными сферами производства, при котором цены производства в каждой сфере складываются по образцу цен производства в сферах среднего строения	
М. Портер [123, 124, 252] (США)	Конец XX в.	Динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты	
Э. Чемберлин [155] Дж. Кейнс [65] (США)	Конец XIX в. – начало XX в.	Основной акцент делается на исследовании структуры рынка и возможности установления отдельными участниками рынка контроля над ним, в том числе с применением неценовых методов борьбы	Структурный
А. Курно [205] (Франция)	Конец XIX в.	Борьба двух и более фирм, когда каждая предполагает, что объем производства ее конкурентов будет оставаться неизменным	

Дж. Робинсон [128] (Англия)	Начало XX в.	Закон, устанавливающий правила регулирования цен, заработной платы, ренты	Структурный
К. Макконнел С. Брю [46] (США)	Конец XX в.	Наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его	
Й. Шумпетер [160] (Австрия)	Конец XIX в. – начало XX в.	Источник новаторства, порождающий технические и организационные нововведения, которые, в случае если они будут приняты рынком, вытесняют устаревшие товары и технологии	Функциональный
Ф. Хайек [151, 225] (Австрия)	Середина XX в.	«Процедура открытия», сила, благодаря которой открывается верная линия поведения на рынке, которая позволяет оценить последствия принятия тех или иных решений хозяйствующих субъектов в рыночных условиях	

**ПРИЛОЖЕНИЕ. 7. Периодизация подходов к определению конкурентоспособности компании в аспекте стратегического управления**

<b>Исследователь</b>	<b>Определение</b>
<b>Этап 1 (до 1960-х гг)</b> <b>Преобладающее значение при формировании конкурентных преимуществ имеет внутренняя среда компании</b>	
Блауг М. [20]	Включил в число определяющих факторов оптимальное распределение уже созданных ресурсов между областями их применения
Джевонс В. [48]	Каждый торговец должен обладать исчерпывающей информацией об условиях предложения и спроса
Кларк Дж.М. [200]	Сила, действующая на индивидуальных субъектов рынка, под влиянием которой формируется идеальное распределение элементов производственного механизма
Курно А. [205]	Совершенная конкуренция есть предельный случай из целого спектра рыночных структур, определяемых количеством продавцов.
Найт Ф. [109]	Закон, устанавливающий правила регулирования цен, заработной платы, ренты
Хайек Ф. [225]	В качестве главного критерия конкурентоспособности фирмы выступает инновационная активность: успешными являются такие фирмы, которые откладывают средства на исследования и нововведения, направляя их на финансирование таких расходов
<b>Этап 2 (1960-1990 гг.)</b> <b>Формирование теории стратегического управления</b>	
Беренс В. Хавранек П. [16]	Все то, что способствует расширению производителем своей рыночной доли за счет конкурентов, а также расширению доли продуктов его производства
Грошев В. [77]	Комплекс потребительских свойств товара, определяющий его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребностей покупателей и затратам на его приобретение и эксплуатацию
Завьялов П. [57]	Возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка
Мескон М. [101]	Относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности характеризует возможности и динамику приспособления к условиям рыночной конкуренции

<b>Исследователь</b>	<b>Определение</b>
Портер М. [123]	Свойство товара выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугам или конкурирующими субъектами рыночных отношений
Прахлад Д. [254]	Конкурентоспособность компании в долгосрочном периоде складывается из возможности создания ключевых компетенций. Ключевая компетенция – это специфический набор внутренних интегрированных и прикладных знаний, а также навыков и отношений
Селезнев А. [134]	Предопределяемое совокупностью факторов положение товаропроизводителя на внешних и внутренних рынках, отражаемое через совокупность показателей
Фасхиев Х. [148]	Реальная и потенциальная способность фирмы разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать конкурентоспособную продукцию
Фатхутдинов Р. [149]	Свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке
Хамел Г. [223]	Способность создавать с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты, ключевые компетенции, на основе которых рождаются непредвиденные ранее продукты
<b>Этап 3 (конец XX века)</b> <b>Ресурсный подход</b>	
Адаева Т. [1]	Способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, быть конкурентоустойчивым и иметь возможность адаптации к изменяющимся условиям конкуренции
Блунк Ф. [183]	Способность предоставлять более качественную продукцию и услуги, чем у конкурентов
Вайсман Е. [29]	Способность, используя наилучшим образом свои ресурсы и сформированное внутреннее и сложившееся внешнее институциональное обеспечение, создать конкурентные преимущества, позволяющие в настоящем и будущем быть более привлекательным относительно конкурентов, для потребителей, поставщиков и инвесторов, сохраняя при этом свою финансовую устойчивость и положительную динамику стоимости своего бизнеса
Гельвановский М. [38]	Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования
Горбашко Е. [43]	Конкурентоспособность означает способность данного предмета (потенциальную и/или реальную) выдержать конкуренцию

Исследователь	Определение
Дробитько Н. [51]	Система, состоящая из непрерывно взаимодействующих факторов и характеризующая степень реализации потенциальных возможностей предприятия по приобретению и удержанию в течение достаточно длительного периода времени конкурентного преимущества
Ершова И. [53]	Способность предприятия производить пользующуюся спросом продукцию при эффективном использовании производственного, кадрового и финансового потенциалов
Забелин П., Моисеева Н. [56]	Способность приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной или как превышение над среднестатистической прибылью в соответствующей сфере бизнеса
Катькало В. [57]	Реализация такой стратегии создания ценности и присвоения рента, которая одновременно не может быть реализована никем из нынешних или потенциальных конкурентов
Коллис Д. Монтгомери С. [71]	Управленческое соответствие между ресурсами фирмы и ее способностями, видением ее будущего образа и бизнес-моделью функционирования в конкретной отрасли или наборе отраслей в конкретный период
Костин И. [75]	Понятие, отражающее уровень производительности труда, материализованных в производстве достижений НИОКР, уровень налогового пресса, величину прибыли монополий и других факторов
Криворотов В. [80]	Реальная и потенциальная способность хозяйствующего субъекта удовлетворять конкретные потребности на рынке, опосредуемая более эффективным в сравнении с конкурентами использованием ограниченных экономических ресурсов и применением более эффективных бизнес-моделей управления
Манвелян М. [95]	Способность предприятия оставаться экономически эффективным в условиях конкурентной среды, то есть достигать основной цели своего существования в условиях наличия субъектов-конкурентов, имеющих схожие цели и реализующих схожие бизнес-процессы по их достижению
Млоток Е. [103]	Сравнительное преимущество предприятия по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри национальной экономики и за ее пределами
Рубин Ю. [131]	Реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющихся у них возможностей и способностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов

<b>Исследователь</b>	<b>Определение</b>
Сергеев И. [136]	Способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциалы
Спиридонов И. [140]	Способность осуществлять прибыльную хозяйственную деятельность в условиях конкурентного рынка, чему способствует умелое использование организационно-управленческих, научно-технических, экономических, производственных, маркетинговых и иных средств ведения эффективной хозяйственной деятельности
Ступина Т. [141]	Способность организации функционировать в динамичной конкурентной среде таким образом, чтобы привлекать и сохранять потребителей своей продукции (постоянно повышая его качество), повышая конкурентные преимущества и увеличивая долю на рынке
Швец В. [157]	Возможность продукции занимать место на конкретном рынке в максимально возможном объеме и без убытков для изготовителя
Шоколенко В. [159]	Реальная и потенциальная возможность предприятия производить и продавать конкурентоспособную продукцию с наименьшими затратами

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8. Индекс социального прогресса

2017 Индекс социального прогресса: оценка 67,17, ранг 67/128. ВВП по ППС на душу населения: оценка \$23,895, ранг 36/128

Основные потребности человека	Оценка/ значение	Ранг	Основы благополучия	Оценка/ значение	Ранг	Возможность	Оценка/ значение	Ранг
	79.31			72.09			50.10	
<b>Питание и базовое мед.обслуживание</b>	<b>98.34</b>	<b>42</b>	<b>Доступ к базовым знаниям</b>	<b>98.48</b>	<b>19</b>	<b>Личные права</b>	<b>25.42</b>	<b>118</b>
Недоедание (% от населения, 5 означает ≤ 5)	5.0	1	Уровень грамотности взрослых (% от населения в возрасте 15+)	99.00	1	Политические права (0=нет прав; 40=полные права)	5.00	114
Глубина дефицита продовольствия (калории/недоедающее лицо; 8 означает ≤8)	8.00	1	Зачисление в начальную школу (% детей)	98.31	49	Свобода выражения (0=нет свободы; 16=полная свобода)	3.00	120
Коэффициент материнской смертности (смертность/100,000 успешных родов)	24.62	50	Зачисление в среднюю школу (% детей)	100.00	1	Свобода собраний (0=нет свободы; 1=полная свобода)	0.42	82
Уровень детской смертности (смертность/1,000 успешных родов)	9.60	44	Гендерный паритет при зачислении в среднюю школу	0.02	36	Права частной собственности (0=нет прав; 100=полные)	20.00	102
Смертность от инфекционных заболеваний	40.53	59	<b>Доступ к информации и связи</b>	<b>73.37</b>	<b>60</b>	<b>Личная свобода и выбор</b>	<b>56.77</b>	<b>87</b>
<b>Вода и санитария</b>	<b>83.50</b>	<b>64</b>	Подписки на мобильный телефон(подписки/100чел)	100.00	1	Свобода выбора (% удовлетворенных)	63.44	100
Доступ к водопроводной воде (%от населения)	87.37	53	Пользователи Интернета(% от населения)	70.10	36	Свобода религии (1=низкая; 4=высокая)	1.00	116
Доступ к улучшенному источнику воды в сельской местности (% от населения)	91.25	65	Индекс свободы прессы (0=наиболее высокая;100=наименее высокая)	49.03	113	Ранний брак (% женщин в возрасте 15-19 лет)	8.00	61
Доступ к улучшенным санитарно- техническим средствам (% от населения)	72.22	82	<b>Здоровье и хорошее самочувствие</b>	<b>47.14</b>	<b>119</b>	Удовлетворенный спрос на контрацепцию (% женщин)	72.30	59
<b>Жилищные условия</b>	<b>77.57</b>	<b>62</b>	Ожидаемая продолжительность жизни в 60 лет	18.55	77	Коррупция (0=низкая; 100=высокая)	29.00	100
Наличие доступного жилья (% удовлетворено)	32.66	109	Смертность от неинфекционных заболеваний (смертность/100,000)	609.50	114	<b>Толерантность и меньшинства</b>	<b>36.15</b>	<b>115</b>
Доступ к электричеству (% от населения)	100.00	1	Уровень самоубийств (смертность/100,000)	31.19	124	Толерантность к иммигрантам (0=низкая; 100=высокая)	38.88	108
Качество электроснабжения (1=низкий; 7=высокий)	5.04	50	<b>Качество окружающей среды</b>	<b>69.35</b>	<b>51</b>	Толерантность к гомосексуалистам (0=низкая;100=высокая)	8.88	87
<b>Личная безопасность</b>	<b>57.83</b>	<b>104</b>	Загрязнение атмосферного воздуха, связанное с гибелью (смертность/100,000)	62.57	75	Дискриминация и насилие в отношении меньшинств (0=низкая; 10=высокая)	9.00	114
Уровень убийств (смертность/100,000)	9.50	102	Очистки сточных вод (% от сточных вод)	72.67	20	Религиозная толерантность (0=низкая; 4=высокая)	2.00	92
Уровень насильственных преступлений (1=низкий; 5=высокий)	3.00	59	Биоразнообразие и среда обитания (0=нет защиты;100=высокая защита)	73.70	90	Общественная безопасность (0=низкая; 100=высокая)	88.63	38
Осознанная преступность (1=низкий; 5=высокий)	4.00	89	Выбросы парниковых газов (CO2 на ВВП)	695.81	98	<b>Доступ к высшему образованию</b>	<b>82.08</b>	<b>4</b>
Политический террор (1=низкий; 5=высокий)	4.00	113				Срок получения высшего образования	1.93	2
Смертность на дорогах (смертность/100,000)	18.90	75				Средний возраст женщин в школе	14.67	16
						Неравенство в получении образования (0=низкая; 1=высокая)	0.02	6
						Число университетов с международным рейтингом (0=нет; 10=самый высокий рейтинг)	8.00	9
						Процент студентов, поступивших в университеты с международным рейтингом (0=нет; 6=самое большое количество поступивших)	2.00	61

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 9. Структура нефинансовой отчетности**

1. Доступ к капиталу:
  - 1.1. Демонстрация прозрачности и эффективного управления повышает способность компании привлекать долгосрочный капитал и возможность благоприятных условий финансирования.
  - 1.2. Повышает способность компании привлекать институциональных инвесторов, например, инвестиционные фонды.
2. Прибыльность и рост:
  - 2.1. Формирование финансовой ценности для компании путем выявления возможностей для экономии средств, получения доходов и снижения рисков.
  - 2.2. Побуждение к постоянному совершенствованию путем формирования системы подотчетности и укрепления сотрудничества с заинтересованными сторонами.
  - 2.3. Более глубокое понимание потребностей заинтересованных сторон, которые могли бы способствовать внедрению инноваций и повышению дифференциации рынка и конкурентоспособности.
  - 2.4. Более глубокое изучение возможностей и рисков, связанных с ESG-факторами и коррекция целей в масштабах компании.
  - 2.5. Изучение возможностей и рисков ESG, а также воздействие в масштабах всей компании на выравнивание целей.
3. Управление рисками и комплаенс:
  - 3.1. Соблюдение обязательных требований к отчетности и снижение рисков, связанных с обязательствами по раскрытию информации.
  - 3.2. Сохранение лидерства компании в вопросах следования правилам раскрытия информации по ESG-факторам.
  - 3.3. Сохранение возможности компании осуществлять свою деятельность (защита лицензии) путем демонстрации корпоративной прозрачности и реагирования на потребности заинтересованных сторон.
4. Корпоративная репутация и брендинг:
  - 4.1. Демонстрация корпоративных обязательств ответственного управления экологическими, социальными, экономическими последствиями своей деятельности.
  - 4.2. Демонстрация приверженности компании международным и национальным этическим нормам.
  - 4.3. Повышение корпоративной репутации за счет улучшения восприятия компании заинтересованными сторонами посредством размещения отчетов по выполнению обязательств, связанных с заинтересованными сторонами.
  - 4.4. Улучшение отношения к сотрудникам компании, что помогает привлекать, удерживать и мотивировать существующих и новых сотрудников компании.
5. Поток информации:

- 5.1.Позволяет убедиться, что ключевые стейкхолдеры компании обладают информацией, необходимой для принятия обоснованных решений, связанных со способностью компании создавать ценность в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.
6. Расширение взаимодействия с инвесторами посредством привлечения их в процесс отчетности.
7. Измеримость достижений:  
Качественная отчетность позволяет измерить прогресс в достижении корпоративных целей, связанных с ESG-факторами и воздействием на них корпоративной практики.