

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

Высшая школа экономики и менеджмента

Кафедра банковского и инвестиционного менеджмента

Магистерская диссертация на тему:

**Социально-направленная инвестиционная деятельность  
коммерческого банка как составляющая общей  
финансовой политики**

Руководитель: к.э.н., доцент

Е.Г. Шершнева

Нормоконтролер: ст. преподаватель

М.О. Федоренко

Студент гр. ЭММ–261001

Н.А. Сайфутдинов

Екатеринбург

2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-НАПРАВЛЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ .....	9
1.1 ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНО-НАПРАВЛЕННОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ: СУЩНОСТЬ И РОЛЬ В ФИНАНСОВОМ РАЗВИТИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА .....	9
1.2 АКТУАЛЬНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ .....	15
1.3 ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-НАПРАВЛЕННОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОМ БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ.....	21
2 СОЦИАЛЬНО-НАПРАВЛЕННАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОБЩЕЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА .....	27
2.1 АНАЛИЗ ОБЪЕМА КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ И ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СОЦИАЛЬНОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В 2016-2017 ГГ.....	27
2.2 ОБЗОР КРУПНЕЙШИХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ, РЕАЛИЗОВАННЫХ В РОССИЙСКОМ БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ В 2016-2017 ГГ .....	35
2.3 ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В РОССИЙСКОМ БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ.....	47
3 ОЦЕНКА ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО КБ «УБРИР» В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ВОЗМОЖНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ .....	52

3.1 КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПАО КБ «УБРИР»: ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ, ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ, ВОЗМОЖНЫЕ ЗОНЫ РОСТА .....	52
3.2 РАЗРАБОТКА НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА, ПРЕДЛАГАЕМОГО К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ПАО КБ «УБРИР» И СИСТЕМАТИЗИРУЮЩЕГО ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	80

## ВВЕДЕНИЕ

Коммерческая деятельность банков напрямую влияет на общество, в котором они функционируют, а будущие успехи в бизнесе тесно связаны с ключевыми общественными ценностями. Учитывая специфику деятельности коммерческих банков, доверие становится одним из важнейших условий нормально функционирующего рынка банковских услуг, а уровень получаемой прибыли все больше обуславливает не технология оказания услуг, а правильное позиционирование банков в социальной среде, основанное на социальной ответственности и репутации. Уровень социально ответственного поведения банков оказывает непосредственное влияние не только на устойчивое развитие общества, но и на устойчивость самих банков. Понятие социально-направленной инвестиционной политики объединило вместе благотворительность и бизнес, дав новые подходы и возможности оказания необходимой социальной помощи, привнеся элементы планирования, управления и контроля.

Современный этап развития российской экономики требует от бизнес-структур учета ряда факторов, выходящих далеко за рамки классической экономической теории. Сегодня эффективный менеджмент предполагает тесное взаимодействие компании со всеми заинтересованными сторонами, создание конструктивного диалога между ними, поиск взаимовыгодных решений и их эффективную реализацию. Представляется очевидным, что в таких условиях одним из важнейших институтов развитой рыночной экономики становится корпоративная социальная ответственность.

Принципы социально-направленной инвестиционной политики в целом и корпоративной социальной ответственности в частности являются сравнительно новыми для российского банковского сектора, что обуславливает достаточно низкую степень проработки данной темы в различных научных материалах. На сегодняшний день не существует методических материалов, стандартизирующих различные подходы к

социально-направленной инвестиционной политике, не определена и не описана необходимость внедрения данной политики в общую финансовую стратегию коммерческих банков. Действительно, на текущий момент только некоторые крупнейшие банковские организации целенаправленно осуществляют деятельность в сфере корпоративной социальной ответственности. Только опыт данных организаций, предпринимающих последовательные шаги в данном направлении, а также результаты реализации тех или иных социально-направленных инвестиционных проектов позволяет сформировать первичное представление об эффективности данного направления деятельности коммерческих банков в российской экономике.

Актуальность рассматриваемого вопроса обусловлена тем, что на текущий момент для эффективного и последовательного развития банковского бизнеса существует необходимость анализа новых тенденций развития общества. При этом внедрение эффективного механизма социального инвестирования может стать разумным откликом на изменение ожиданий и требований общества от бизнеса, а также способом повышения конкурентоспособности компании на рынке и достижению целевой экономической эффективности.

Исходя из вышесказанного, можно определить и сформулировать основную цель магистерской диссертации: на основе рассмотрения возможных способов интеграции принципов корпоративной социальной ответственности разработать локальный банковский регламент, который позволит реализовать социально-направленную политику в рамках текущей деятельности коммерческого банка.

В соответствии с указанной целью были поставлены следующие задачи:

– рассмотрение понятия корпоративной социальной ответственности как одной из неотделимых составляющих общей финансовой стратегии банка;

- обоснование актуальности реализации коммерческими банками социальных инвестиционных проектов в современной рыночной экономике;
- изучение основных тенденций, характерных для деятельности коммерческих банков в области корпоративной социальной ответственности;
- анализ объемов и основных направлений социального инвестирования в банковском секторе России в 2016-2017 гг.;
- оценка предполагаемой эффективности наиболее крупных социальных проектов, реализуемых определенными коммерческими банками;
- выявление основных проблем, препятствующих развитию корпоративной социальной ответственности в банковском секторе России;
- изучение деятельности ПАО КБ «УБРиР» в области корпоративной социальной ответственности, выявление существующих зон роста компании в данном направлении в соответствии с лучшими международными и российскими практиками;
- разработка нормативного документа, регламентирующего деятельность ПАО КБ «УБРиР» в области корпоративной социальной ответственности и предлагаемого к использованию банку в данном направлении.

Предметом данной исследовательской работы являются используемые коммерческими банками способы внедрения принципов корпоративной социальной ответственности в текущую деятельность организации.

Объект исследования – социально-направленная инвестиционная политика как одна из приоритетных составляющих общей финансовой стратегии банка.

Теоретической основой для написания магистерской диссертации послужила научная литература, нормативные и законодательные акты, учебные пособия по дисциплинам «Организация деятельности коммерческого банка», «Корпоративные финансы», «Инвестиции», а также публикации в научных журналах.

Наиболее точно и развернуто вопрос социально-направленной инвестиционной деятельности коммерческих банков освещают такие российские авторы как Антонюк Г.А., Аитов Н.А., Лапин Н.И., Дридзе Т.М., Никонова И.А. и другие. При выполнении анализа объемов и приоритетных направлений социального инвестирования в банковском секторе в практической части была использована годовая финансовая и нефинансовая отчетность коммерческих банков, полученная на официальных интернет-сайтах банков. Для разработки локального документа в области корпоративной социальной ответственности, предлагаемого к использованию в ПАО «УБРиР», был использован международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности», лучшие практики российских коммерческих банков (ПАО «Сбербанк», АО «Альфа-Банк», ПАО «Банк ВТБ») в области регламентирования и документирования социальной деятельности.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав и заключения. Так, в первом разделе работы рассматривается понятие корпоративной социальной ответственности и ее роли в общей финансовой стратегии банка. Особое внимание в данном разделе уделено обоснованию актуальности использования и реализации социальной инвестиционной политики в современной рыночной экономике. Более того, в данном разделе подробно рассматриваются основные тенденции развития данного направления инвестирования в банковском секторе России.

Второй раздел работы посвящен анализу действующей практики реализации социально-направленных инвестиционных проектов коммерческих банков, производится анализ объемов и основных направлений социального инвестирования в банковском секторе России.

В рамках данного раздела также проводится изучение наиболее масштабных социально-направленных инвестиционных проектов, реализованных такими банками, как ПАО «Сбербанк», АО «Кредит Европа Банк», ПАО «Банк ВТБ», осуществляется оценка их предполагаемой

эффективности. Отдельное внимание уделяется основным проблемам развития корпоративной социальной ответственности коммерческих банков в современном банковском секторе. Третий раздел работы направлен на изучение деятельности ПАО «УБРиР» в области социально-направленной инвестиционной деятельности, а также выявление существующих проблем, препятствующих дальнейшему развитию банка в данном направлении. В рамках данного раздела также осуществляется разработка нормативного документа, который может быть использован ПАО «УБРиР» в части систематизации своей деятельности в области корпоративной социальной ответственности.

Таким образом, магистерская диссертация содержит не только теоретические основы рассматриваемого вопроса, но и изучение действующей практики крупнейших коммерческих банков в данном направлении, а также разработку регламентирующих принципов корпоративной социальной ответственности по отношению к ПАО «УБРиР», что позволяет максимально развернуто и эффективно изучить предлагаемую тему.



# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-НАПРАВЛЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ**

## **1.1. Понятие социально-направленной инвестиционной политики: сущность и роль в финансовом развитии коммерческого банка**

Системой, в рамках которой осуществляется баланс между социальной справедливостью и экономической эффективностью, является инвестиционная сфера, а основными ее субъектами выступают бизнес, государство и общество. Системообразующей категорией инвестиционной сферы в целом являются непосредственно инвестиции. Инвестиции играют весьма важную роль в функционировании любого коммерческого банка. Они объективно необходимы для стабильного развития, обеспечения устойчивого экономического роста. Активный инвестиционный процесс предопределяет экономический потенциал организации в целом, способствует повышению конкурентной позиции на рынке, оказывает положительное влияние на финансовые результаты деятельности.

Существует целый ряд критериев классификации элементов инвестиционной сферы, в том числе в зависимости от объекта инвестирования, субъекта инвестиционной деятельности, инструментария и прочих признаков. Одним из базовых критериев классификации выступает цель инвестирования. Действительно, традиционным считается подход, предполагающий получение определенного дохода или, иными словами, финансового результата для инвестора от инвестиционной деятельности. Основываясь на определении «дохода», под целью инвестиционной деятельности следует понимать некий результат функционирования компании, оценку которого можно произвести в денежной форме. Однако результатом инвестирования может являться не только материальный доход, но и определенный социальный эффект, который может быть выражен в развитии и улучшении благосостояния тех или иных сфер, являющихся ключевыми и приоритетными для современного общества [16].

В случаях, когда достижение социального эффекта наряду с экономическим ставится в качестве основной цели, такое инвестирование следует понимать как социальное. Подобное разграничение инвестиций на «социальные» и «традиционные» достаточно условно, поскольку любые инвестиции опосредованно распространяют получаемый эффект в том числе и на элементы общества, которые в той или иной мере взаимодействуют с данной компанией.

С позиции социологии и экономики существуют различные подходы к трактовке понятия «социально-ориентированные инвестиции», но в современной России наиболее распространен объектно-ориентированный подход к данному виду инвестиционной деятельности. Данный подход был предложен известным российским социологом Т.М. Дридзе для обозначения и объединения концепций, разработанных Г. А. Антонюком, Н. А. Аитовым, Н. И. Лапиным и другими научными деятелями. Социальный проект с позиций Т.М. Дридзе имеет целью создание нового или реконструкцию имеющегося материального и нематериального объекта, выполняющего важную социокультурную функцию. В современной литературе большинство научных исследователей делает основной акцент в определении сущности социального инвестирования именно на целеполагание рассматриваемого процесса, приводя в качестве объекта инвестирования различные элементы социальной среды.

Так, известный российский социолог Тощенко Ж.Т. в одной из своих научных работ, посвященных влиянию деятельности различных коммерческих организаций на развитие социума, приводит следующее закономерное определение: «Вложения в социальную сферу или социальные инвестиции – это финансирование объектов, имеющих социальное значение для извлечения из них прибыли в будущем и достижения необходимого социального эффекта путем улучшения качества жизни населения за счет удовлетворения их потребностей».

В свою очередь, Бахтурина Ю.И., автор многочисленных публикаций и учебных материалов, посвященных развитию экономики в России и на международных рынках, описывая методы оценки эффективности инвестиционных проектов, определяет, что «социальные инвестиции представляют собой долгосрочные вложения средств бюджетов, юридических и физических лиц в социальную сферу с целью получения одновременно социальных и экономических результатов» [7].

Более того, в современной научной литературе многие авторы отождествляют и связывают термин «социально-направленная инвестиционная политика» с термином «корпоративная социальная ответственность», так как именно корпоративная социальная ответственность является одной из наиболее распространенных форм реализации инвестиционной политики, направленной на развитие социальных отношений в обществе. Так, в разные годы в различных источниках также предлагалось много определений социальной ответственности, однако после выхода в 2010 году международного стандарта ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» большинство экспертов сошлись во мнении, что определение, которое дает именно этот стандарт, является на сегодня наиболее точным и полным. Социальная ответственность – ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение, которое:

- ▣ содействует устойчивому развитию благосостояния общества;
- ▣ учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- ▣ соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- ▣ оказывает положительное влияние на деловую репутацию и имидж компании [37].

Так, на сегодняшний день не существует единого утвержденного определения понятия социально-направленных инвестиций, однако в большинстве научных работ и методических материалов социальные

инвестиции отождествляются с вложениями, направляемыми на усиление социальной ориентации экономической системы: достижение экологической безопасности, стимулирование экономического роста, обеспечение гарантированного уровня образования и медицинской помощи, питания и пр. Иначе говоря, ключевой является характеристика социального инвестирования как активности субъектов инвестиционных отношений, направленной на получение определенного «полезного эффекта» для общества. Так, социальные инвестиции могут быть направлены в любой проект, реализующийся в социальной среде, выполнение которого за счет инвестированных средств обеспечит определенный положительный эффект как инвестору, так и социуму.

Иными словами, социально ответственное инвестирование – это инвестиционные решения, которые осуществляются со стороны инвестора с учетом экономических, социальных, моральных и экологических последствий инвестирования. Социально ответственное инвестирование всегда стремится к одновременной максимизации финансового результата и социальной пользы. Подобные инвестиции направлены на достижение финансовых целей инвестора, но при этом также ориентированы на оказание положительного воздействия на общество, окружающую среду, социальное развитие. В международной практике социально-ответственное инвестирование разделяют на следующие обособленные категории:

- impact investing;
- mission-based investing;
- triple bottom line investing;
- double/triple bottom line investing;
- eco investing (green investing);
- ethical investing, sustainable investing.

Таблица 1 – Характеристика основных видов социально-направленного инвестирования согласно действующей международной практике

Понятие	Описание	Особенности
Impact investing	Средства вкладываются в компанию, предприятие или фонд, деятельность которого может иметь положительный эффект на экологию и/или социальную среду, и, кроме того, принести инвестиционный доход.	В рамках концепции «инвестиций влияния» средства инвесторов обычно размещаются в компаниях, участвующих в микрофинансировании, энергетике, здравоохранении, водном хозяйстве, образовании и строительстве жилья.
Mission-based investing	Инвестиции с учетом определенной инвестором некоммерческой миссии.	Частный случай SRI, в котором инвестором определяется конкретная, как правило, нефинансовая миссия и конкретный набор критериев отбора для дальнейшего инвестирования.
Triple bottom line investing	Вложение средств с учетом трех факторов – экономического, экологического и социального.	Частный случай SRI, в котором ограничен перечень учитываемых факторов. Например, не учитываются корпоративное управление, политические факторы и пр.
Double bottom line investing	Вложение средств с учетом двух факторов – экономического и социального	Частный случай SRI, в котором ограничен перечень учитываемых факторов. Например, не учитываются экологические факторы, корпоративное управление, политические факторы и пр.
Eco investing (green investing)	Вложение средств в активы компаний, производство продукции которых не наносит вреда экологической обстановке или в новые технологии, способствующие улучшению экологической ситуации	Частный случай SRI, в котором ограничен перечень учитываемых факторов. Например, не учитываются социальные факторы, корпоративное управление, политические факторы и пр.
Ethical investing	При определении стратегии инвестирования ключевую роль помимо получения дохода играют этические факторы	Частный случай SRI, в котором ограничен перечень учитываемых факторов.
Sustainable investing	Инвестирование с учетом социальных, моральных и этических, экономических и пр. факторов.	Частный случай SRI. Главной задачей инвесторов является не исключение отдельных «неправильных» компаний из своего портфеля, но, напротив, интенсивный поиск лидеров устойчивого развития.

Сущность каждого из описанных видов социальных инвестиций проявляется в их двойственной природе как инструмента одновременного удовлетворения потребностей общественного и корпоративного секторов. Следовательно, эффективность социально ответственного инвестирования в

первую очередь связана с достижением его основной цели – реализацией возможности совмещения получения финансовой прибыли и ценностей инвестора. Иными словами, эффективность любого социально направленного проекта в целом включает в себя два элемента: общественную (социально-экономическую) и коммерческую эффективность проекта [3].

Первая составляющая отражает социально-экономические последствия осуществления инвестиционного проекта для общества в целом, в том числе как непосредственные, так и «внешние» результаты и затраты проекта. Эффективность социальных инвестиций заключается в их способности провоцировать «возвратные» положительные эффекты, ценность которых превышает первоначальные затраты. По конечному ожидаемому социальному эффекту можно выделить следующие подвиды социально-направленных инвестиций:

- 1) инвестиции с непосредственным (прямым) социальным эффектом – это инвестиции с эффектами, проявляющимися через определенный промежуток времени;
- 2) инвестиции с рассеянным социальным эффектом – это инвестиции, эффект от реализации которых не может быть определен непосредственно по истечении проектного времени, но способен оказать долговременные внешние эффекты в будущем;
- 3) инвестиции с косвенным социальным эффектом – это инвестиции, вызывающие мультипликативные изменения в социальной среде;
- 4) инвестиции с опосредованным социальным эффектом – инвестиции в одну из сфер социальной среды, которые сначала вызывают изменения в другой сфере и только потом возвращаются в инвестируемую сферу в виде положительных эффектов.

В свою очередь, коммерческая эффективность инвестиционного проекта отражает финансовые последствия его осуществления для участника в предположении, что он производит все необходимые для реализации проекта затраты и пользуется всеми его результатами. Иными словами,

экономическая эффективность отражает соответствие финансовых результатов проекта инвестиционным ожиданиям его инвестора [5].

В целом же, эффективность проекта должна рассматриваться как объект целенаправленных управленческих решений. Целесообразность такого подхода в числе прочего обусловлена тем, что логика принятия инвестиционных решений в социальной сфере имеет свою специфику. Так, принимая решение об инвестировании в коммерческие проекты, инвестор ищет доступный для него объект, обеспечивающий наивысшую доходность капитала при приемлемом для него уровне риска либо наименьший риск при приемлемой доходности. Когда речь идет о вложениях в объекты социальной сферы, их общественная значимость, как правило, превалирует над доходностью, которая порой может быть и отрицательной. Именно поэтому ключевая функция руководителей социально-направленных инвестиционных проектов – обеспечить получение целевого социального и экономического результата, при этом сделать это с максимально возможной эффективностью.

## **1.2. Актуальность внедрения и реализации принципов корпоративной социальной ответственности в финансовой деятельности коммерческих банков**

Актуальность применения и внедрения коммерческими банками принципов социально-ориентированной инвестиционной политики обуславливается стремительным возрастанием роли банковской системы в стабильном функционировании и развитии общества в современной рыночной экономике. Будучи объективно активной и значимой частью общественной, политической, экономической жизни, денежно-кредитная система в целом и банковская система в частности, пожалуй, более, чем какие-либо иные правовые или экономические явления, могут способствовать экономическому росту и социально-политической стабильности государства и общества.

В настоящее время на банковскую систему, как на один из важнейших механизмов развития общества и поддержания социально-экономической стабильности, возложена высокая социальная ответственность. Как известно, банковская деятельность является особым видом предпринимательской деятельности, связанной с движением ссудных капиталов, их мобилизацией и распределением. В современной экономике коммерческий банк выступает социальным институтом экономического типа, а возложенные на банковскую систему задачи и реализуемые ею функции определяют в конечном итоге социальное значение всей денежно-кредитной системы страны [4].

Социальную компоненту роли банка в экономике можно рассмотреть в широком и в узком смыслах. В широком смысле, социальная функция банков проявляется в том, что банковская деятельность связана с производством услуг особого рода, важнейшей из которых является обеспечение хозяйственного оборота платежными средствами. Банки, осуществляя кредитование и расчеты, оказывают свои услуги практически всему обществу. Это ставит банки в особое положение, когда банковская услуга носит общественный характер, а сами банки можно рассматривать как социальные институты. В узком смысле слова, социальная компонента в банковской деятельности реализуется посредством участия банка в удовлетворении социальных потребностей граждан, а также в реализации социальной политики государства.

Основная проблема развития социально-ориентированной инвестиционной политики заключается в том, что российские коммерческие банки, как правило, воспринимают социальную ответственность только лишь как дополнительные необоснованные расходы, в то время как большинство западных финансовых организаций видят в повышении социальной ответственности дополнительные резервы развития и серьезное конкурентное преимущество. В целевой модели социальная ответственность должна выступать добровольным вкладом бизнеса в развитие общества в



социальной, экономической и экологической сферах, а также должна быть напрямую связана с основной деятельностью компании [15].

Наиболее осмысленный подход к корпоративно-социальной ответственности и реализации соответствующих социальных проектов демонстрируют банки, занимающие лидирующие места среди российских кредитных организаций по величине активов. На сегодняшний день коммерческие банки обладают огромным потенциалом, который может и должен быть направлен на решение наиболее острых социальных проблем, повышение устойчивости национальных экономик перед внешними и внутренними вызовами. Так, например, важными социальными задачами на сегодняшний день являются повышение эффективности использования природных ресурсов и охрана окружающей среды, улучшение экологической обстановки. Внедрение добровольных механизмов экологической и социальной ответственности в деятельность коммерческих банков могло бы способствовать построению «зеленой» финансовой системы и значимым социально-экономическим изменениям.

В условиях российской действительности и переменчивой социально-экономической ситуации, вышеуказанный проблемно-ориентированный подход к созданию и реализации социальных проектов коммерческими банками является наиболее эффективным. На это указывают и результаты исследования, проведенного Ассоциацией менеджеров России, касающегося общественного мнения и ожиданий в отношении социальной ответственности бизнеса. По мнению руководителей общественных организаций, важная задача в этой сфере – делать акцент на свою устойчивость и проводить долгосрочные социальные программы. Причем, это должны быть не спонсорские кампании, которые преследуют PR-цели, а, долгосрочные стратегические программы, действительно улучшающие уровень жизни в России [19].

С учетом общественного мнения, посредством создания и реализации социальных проектов, коммерческие банки способны удовлетворить

потребности местных сообществ, и в то же время повысить уровень доверия клиентов и сотрудников, что, несомненно, принесет реальные дивиденды в будущем. В последние несколько лет, несмотря на негативные прогнозы, большинство крупных банков заявили, что не намерены отказываться от своих планов по реализации регулярных социальных проектов. Напротив, ряд банков отметили, что готовы дополнительно диверсифицировать свои социальные проекты.

Безусловно, декларируемые банками устремления в области социальной ответственности являются благом для общества, и повышение внимания банкиров к социальной ответственности как направления деятельности – явление позитивное. В современных условиях финансово-экономической нестабильности коммерческим банкам очень важно найти оптимальный баланс между интересами всех заинтересованных сторон и правильно донести свою социальную направленность до клиентов и инвесторов. Корпоративная социальная ответственность (далее – КСО) должна учитывать интересы и способствовать повышению качества жизни основных заинтересованных сторон компаний, к которым относятся сотрудники, акционеры, инвесторы, органы государственной власти, клиенты, деловые партнеры, профессиональные сообщества, общество в целом. При этом компаниям необходимо развивать постоянное взаимодействие с заинтересованными сторонами с целью учета их мнений и ожиданий в процессе принятия и реализации решений [18].

Коммерческая деятельность банков напрямую влияет на общество, в котором они функционируют, а будущие успехи в бизнесе тесно связаны с ключевыми общественными ценностями. Учитывая специфику деятельности коммерческих банков, доверие становится одним из важнейших условий нормально функционирующего рынка банковских услуг, а уровень получаемой прибыли все больше обуславливает не технология оказания услуг, а правильное позиционирование банков в социальной среде, основанное на социальной ответственности и репутации. Уровень социально

ответственного поведения банков оказывает непосредственное влияние не только на устойчивое развитие общества, но и на устойчивость самих банков.

Принципы КСО должны внедряться в деятельность банков на системной основе и быть интегрированными во все бизнес-процессы. При принятии решений банкам необходимо учитывать не только экономические, но также социальные и экологические факторы, что позволит им управлять влиянием своей деятельности на общество и окружающую среду и быть подотчетным за него. Следование принципам социальной ответственности способствует более эффективному достижению банками их стратегических целей, так как позволяет осуществлять долгосрочные инвестиции в создание благоприятного социального окружения.

Эффективное применение социально-направленной инвестиционной политики позволяет кредитной организации достичь следующих основополагающих результатов:

- повысить деловую репутацию, как среди клиентов, так и в конкурентной среде;
- увеличить лояльность клиента, где приоритетом для банка является долгосрочное партнерство, что при должном управлении дает положительный эффект на показатели индекса лояльности клиентов;
- укрепить мотивацию сотрудников;
- снизить стоимость привлечения иностранного финансирования, так как зарубежные инвесторы и кредиторы учитывают роль финансового института в социальных программах;
- модернизировать экономику, предоставляя ресурсы компаниям, которые внедряют экономически, социально значимые и экологические производства, повышая тем самым удельную производительность труда;
- снизить издержки за счет повышения эффективности и оптимизации структуры кредитной организации.

Именно реализация социально-направленной инвестиционной политики в условиях конкурентной экономики может позволить

коммерческим банкам укрепить свои позиции на рынке банковских услуг, а также привлечь для дальнейшего обслуживания новых клиентов, одновременно удовлетворяя актуальные для общества социальные потребности. От социально ориентированной деятельности банков, направленной на решение социальных вопросов развития общества, выигрывают не только руководство и акционеры, но также их контрагенты и заемщики, жители и предприятия региона, где функционируют банки, их частные и корпоративные клиенты, а в итоге – все общество в целом. Усилия в разработке социального аспекта деятельности банков будут способствовать повышению общественного интереса к данной проблеме и в конечном счете помогут общему оздоровлению экономической ситуации как в финансовой, так и в социальной сфере, а также окажут определенное позитивное влияние на нормализацию хозяйственной жизни и развитие социальной инфраструктуры в стране [11].

Таким образом, социально-направленная инвестиционная политика является базовой идеологией корпоративного управления в банковской сфере, задает векторы экономического и социального развития банков, позволяет скоординировано и сбалансировано осуществлять управление на уровне банков, обеспечивать гармоничное регулирование деятельности банковской системы и осуществлять финансовую поддержку деятельности предприятий и организаций для обеспечения устойчивого развития общества в целом.

### **1.3. Основные тенденции развития социально-направленной инвестиционной деятельности в российском банковском секторе**

В российском банковском секторе развитие корпоративной социальной ответственности началось в последнее десятилетие. С тех пор число российских компаний, внедряющих в свою деятельность принципы социальной ответственности, постоянно растет. Это может быть объяснено активным продвижением российского бизнеса на международные рынки, а

также стремлением компаний сделать свой бизнес более цивилизованным, упрочить репутацию в глазах заинтересованных сторон, снизить уровень нефинансовых рисков. Развитие и реализация социально-ориентированной инвестиционной политики все чаще находят применение в общей финансовой стратегии большинства российских коммерческих банков. Информация и соответствующая отчетность, связанная с осуществлением деятельности коммерческих банков в области социальных инвестиций, позволяет выделить ряд основных тенденций развития корпоративной социальной ответственности в банковской системе России, многие из которых соответствуют тенденциям международной практики развития данного направления инвестирования. Именно проявление и существование данных тенденций позволяет говорить о планомерном развитии социальной инвестиционной политики в российской банковской сфере, а также о приоритезации данного направления в единой инвестиционной политике коммерческих банков.

Первая и наиболее важная тенденция – широкое распространение информации о направленности того или иного банка на социальное инвестирование и поддержку социальных ценностей. Данная тенденция проявляется как формализация миссии и стратегии банков в области корпоративной социальной ответственности в виде таких официальных документов как Политика корпоративной социальной ответственности, Положение о социальной ответственности, Стратегия КСО, Кодекс корпоративного поведения и прочих локальных документов. Иными словами, речь идет о документах, описывающих принципы осуществления социально-направленной инвестиционной политики банка, такие как основные цели ее осуществления, сфера ее применения, подходы к управлению данной политикой, ответственность за ее реализацию. На сегодняшний день подобные документы в той или иной форме разработаны и представлены только у некоторых крупнейших коммерческих банков, реализующих социально-ориентированный подход в сфере финансовой политики [21].

Вторая тенденция, в целом соответствующая международной практике, проявляется в развитии социальной отчетности (отчетности об устойчивом развитии или нефинансовой отчетности). Нефинансовый отчет является логичным дополнением к стандартизированному финансовому отчету, а также выступает основным инструментом раскрытия информации о деятельности в области устойчивого социального развития и корпоративной политики. Совокупность финансовой и нефинансовой отчетности предоставляет банкам широкие возможности заявить о себе в условиях усиливающейся конкуренции, обозначить ряд ключевых мероприятий, реализованных банком в социальной сфере за прошедший период. В свою очередь, заинтересованные стороны имеют возможность наиболее полно анализировать результативность компании в отчетном периоде, включая и нефинансовые результаты. Таким образом, используя нефинансовую отчетность, коммерческие банки имеют возможность продемонстрировать заинтересованным сторонам свою практическую приверженность принципам социального развития. Выстроенные процессы нефинансовой отчетности помогают банкам анализировать прямое и косвенное воздействие их деятельности на природную, социальную и экономическую среду, формулировать цели для развития в будущем и эффективно взаимодействовать по вопросам устойчивого социального развития с клиентами, местным населением, органами государственной власти, международным сообществом и другими заинтересованными сторонами. Подготовка отчетности и связанные с ней определение и измерение нефинансовых показателей стимулируют процессы анализа деятельности и поиска новых возможностей, которые являются основой долгосрочного развития и успеха бизнеса [35].

Важно отметить, что в связи с тем, что КСО является сравнительно новым понятием для российского банковского сектора, универсальных стандартов подготовки нефинансовых отчетов не существует. Банки самостоятельно в соответствии со своим видением и корпоративными

традициями принимают решение о том, в каком формате данная отчетность может быть представлена и каким должно быть ее содержание. Это может быть раздел обычного годового отчета, самостоятельный отчет в свободной форме или, например, документ, подготовленный в соответствии с действующими международными стандартами (AA1000, SA8000, GRI и т.д.) [12].

Формирование рейтингов социальной ответственности российских финансовых компаний на постоянной ежегодной основе является еще одной тенденцией развития социальной ответственности банковского сектора в России. Так, на регулярной основе определяет рейтинг социального вклада ведущих российских коммерческих банков независимое российское рейтинговое агентство «Репутация», специализирующееся на исследованиях и рейтинговой оценке в области устойчивого социального развития бизнеса и корпоративной социальной ответственности. Оценка агентства позволяет объективно оценить и продемонстрировать вклад той или иной организации в общественное благосостояние и социальное обустройство общества, а также оценить эффективность управленческих решений в области КСО. Так, рейтинг корпоративной социальной ответственности РА «Репутация» оценивает социальную ориентированность коммерческого банка, степень интеграции организации в социальную жизнь, степень реализации возможностей организации выполнять свои обязательства перед обществом, а также сохранять качество и эффективность корпоративных стратегий в области социальной ответственности, ответственного предпринимательства и экологической безопасности. Для осуществления оценки эксперты агентства используют методiku, разработанную с учетом принципов и положений международных стандартов, а также учитывают особенности российского экономического и социального пространства, в частности, структуру социальных потребностей российского общества, структуру собственности банковских организаций, специфику законодательства, культурное наследие и духовные традиции страны.

Существует еще одна тенденция, явно прослеживаемая в большинстве представленных нефинансовых отчетах многих коммерческих банков, а именно – замена традиционных и привычных социальных программ на волонтерскую помощь. Все большее число коммерческих банков разворачивают масштабные программы и инициативы, главной движущей силой которых являются именно их сотрудники. Для компаний, реально вкладывающих средства в социальную сферу, привлекать сотрудников к волонтерской деятельности является крайне логичным и верным этапом реализации данной политики. Подобное вовлечение дает возможность сотрудникам не только видеть, но и понимать, что их компания реально делает для страны, региона или общества в целом. Необходимо отметить, что волонтерство никак не связано с финансовым положением организации, оно связано с личными качествами работающих в ней людей и сотрудников. В ситуации, когда различные социальные программы опираются на инициативы действующих сотрудников, вероятность успешной реализации данных программ и получения положительного экономического и социального эффекта, крайне велика. К сожалению, в российской практике не многие банковские организации осознают, что привлечение сотрудников к волонтерской деятельности имеет фундаментальное значение для их корпоративной культуры и репутации. Условия неустойчивой экономики в России обострили чувство ответственности в людях, и в данной ситуации совместная деятельность сотрудников над социально значимыми проектами позволяет выстраивать деловые и благоприятные отношения в организации. Более того, развитие волонтерства является не только проявлением социальной ответственности компании, но и важным элементом ее кадровой работы [17].

В качестве заключительной, но не менее важной, необходимо выделить еще одну глобальную тенденцию развития корпоративной социальной ответственности, становление которой связано, в том числе, с функционированием и нахождением российского банковского сектора в



условиях нестабильной и неустойчивой экономики. Данная тенденция заключается в понимании на современном этапе все большим количеством банковских организаций необходимости планомерного стратегического подхода к социальной ответственности. Медленно и постепенно имиджевый аспект корпоративной социальной ответственности, который в российском бизнесе преобладал всегда, заменяется стратегическим характером социальной ответственности. Его несомненные достоинства – четкость обязательств перед заинтересованными сторонами и их взаимосвязь с долгосрочной стратегией банка, постепенно находят большее понимание и распространение в практической деятельности российских банковских организаций.

Встраивание социальной ответственности в стратегию развития банка предполагает, что социальные расходы в контексте программ социальной ответственности должны рассматриваться банком не как издержки, а как долгосрочные инвестиции, имеющие значительный социальный эффект. Отдача от подобных социальных инвестиций, в первую очередь, выражается в виде укрепления доверия, создания положительного имиджа в глазах общественности, а также в стимулировании положительных перемен в обществе, что является главной и основной предпосылкой повышения экономической эффективности банка. Приведение стратегии банка в соответствие с концепцией корпоративной социальной ответственности, определение направлений социального инвестирования и разработка программ по каждому из них являются фактором улучшения качества корпоративного управления и обеспечения устойчивого развития банковского бизнеса страны в целом [43].

Описанные выше тенденции определяют и устанавливают характер и принципы реализации социально-направленной инвестиционной политики коммерческих банков в условиях современной рыночной экономики. Более того, данные тенденции позволяют коммерческим банкам, еще не реализующим и не использующим данный вид инвестиционной политики,

определить наиболее рациональную и правильную стратегию к внедрению стандартов корпоративной социальной ответственности в текущую финансовую деятельность организации. Существующие и выявленные тенденции позволяют сделать обоснованный вывод о масштабном и последовательном развитии социально-направленных инвестиций в современном банковском секторе, о признании большинством коммерческих банков социальной составляющей финансовой деятельности организации одной из наиболее главных, основополагающих и приоритетных задач, стоящих перед любой банковской организацией.

## **ГЛАВА 2. СОЦИАЛЬНО-НАПРАВЛЕННАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОБЩЕЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

### **2.1. Анализ объема капиталовложений и основных направлений социальной инвестиционной деятельности российских коммерческих банков в 2016-2017 гг.**

Рассмотрев теоретические аспекты социально-направленной инвестиционной политики коммерческих банков, а также отметив актуальность данного направления, целесообразно произвести анализ использования российскими банками принципов социально-направленного инвестирования в текущей деятельности. Ситуация для количественного исследования социального инвестирования в России благоприятна, так как российские и иностранные банки, действующие в стране, в отличие, например, от энергетических и сырьевых компаний, в обязательном порядке предоставляют соответствующую финансовую отчетность Центральному Банку РФ. Подобные отчеты большинства коммерческих банков России находятся в свободном доступе, что позволяет использовать в предлагаемом анализе конкретные величины статей расходов, направляемых на реализации в деятельности того или иного банка принципов КСО.

Следует отметить, что в современных исследованиях ни величина затрат на социальные проекты сама по себе, ни даже более сложный показатель – процент этих затрат от прибыли, не являются единственными критериями, которые применяются при анализе степени развитости социально-направленной инвестиционной политики тех или иных бизнес-субъектов. В ряде российских исследований указывается, что стратегичность и системность благотворительности, ее интегрированность с другими процессами, связь с корпоративной социальной ответственностью, степень вовлеченности сотрудников в благотворительность и ряд других параметров являются не менее важными показателями [14].

Осуществляя подобный анализ, необходимо иметь в виду, что не все расходы на КСО могут быть представлены в соответствующей отчетности коммерческих банков. Так, например, в банках, создавших собственные благотворительные фонды, оплата труда сотрудников этих фондов и компенсации их расходов могут не выноситься в статью именно социальных расходов, пусть и административных. В международных банках финансирование программ может производиться из бюджета корпоративного фонда, расположенного в штаб-квартире за пределами России, что также не находит соответствующего отражения в отчетности ЦБ. Кроме того, некоторые социальные акции финансируются, например, из бюджета на PR, что также не дает возможности оценить их точные объемы. В свою очередь, не все расходы, включаемые в группу «социальное инвестирование» являются затратами на конкретные инвестиционные проекты в данном направлении. Туда часто включаются также «иные аналогичные расходы», например, расходы, связанные с имиджем банка, содержанием социальной инфраструктуры или внутригрупповые операции.

Так, в 2017 г. 50 банками, входящими в рейтинговый список наиболее крупных по объемам имеющихся активов, по отчетности, представленной ЦБ, на социальное инвестирование суммарно было потрачено 78 531 623 000 рублей. Это почти в 2 раза больше, чем в 2016 г., тогда расходы составляли 42 247 865 000 рублей, и почти в 3 раза больше, чем в 2015 году – 19 122 432 000 рублей. В свою очередь, по данным той же отчетности, суммарная прибыль банков в отчетном периоде также увеличилась: в 2017 г. она составила 982 222 310 000 рублей, в то время как в 2016 г. она была 811 727 190 000 рублей. Так, в 2017 году процент социально-направленных расходов в отношении к прибыли вырос более чем в 2 раза и в среднем составил 7,9% (5,1% в 2016 г. и 3,1 % в 2015 г.). Важно отметить, что в отчетном периоде некоторые банки реализовывали политику КСО, даже несмотря на то, что 2017 год оказался для них убыточным. Нестабильные экономические условия привели к тому, что 5 банков из списка 50 наиболее крупных по объему

активов завершили 2017 год с убытками, однако 4 из них, тем не менее, сохранили расходы на КСО.

Анализируя расходы крупнейших коммерческих банков России на социально-направленную инвестиционную политику и реализацию принципов КСО, можно выделить ряд коммерческих банков, занимающих лидирующие позиции в данном направлении по объему осуществленных капиталовложений.

Таблица 2 – Объем капиталовложений, направленных на социально-направленную инвестиционную политику лидерами банковской отрасли в данном направлении в 2016-2017 гг., тыс. руб.

№	Наименование банка	2017 г.			2016 г.		
		Расходы на КСО, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	% от приб.	Расходы на КСО, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	% от приб.
1	Сбербанк	46 514 269	674 119 836	6,9	25 332 402	516 987 788	4,9
2	ВТБ	8 641 258	104 111 541	8,3	2 940 277	70 006 585	4,2
3	Альфа-Банк	5 322 066	50 686 343	10,5	353 113	5 117 577	6,9
4	Газпромбанк	3 305 224	40 805 236	8,1	6 252 050	109 685 090	5,7
5	Бинбанк	854 002	30 500 059	2,8	374 130	12 901 046	2,9
6	ЮниКредит Банк	1 457 642	28 031 586	5,2	716 170	16 655 124	4,3
7	Райффайзенбанк	1 901 700	23 191 458	8,2	1 388 119	23 933 091	5,8
8	Тинькофф Банк	638 492	17 256 529	3,7	204 255	9 284 315	2,2
9	Ситибанк	947 460	14 576 307	6,5	630 326	10 333 212	6,1
10	Промсвязьбанк	852 499	10 524 679	8,1	788 136	12 125 166	6,5

Общие затраты на КСО рассмотренных банков составили в 2017 году более 69 млрд. рублей, что составляет 88% совокупных затрат на аналогичные программы крупнейших 50 коммерческих банков. Ключевые позиции в данном рейтинге занимают лидирующие по объему активов банковские организации – Сбербанк (46,5 млрд. руб. в 2017 году) и ВТБ (8,5 млрд. руб.), что обусловлено наличием необходимых финансовых ресурсов для реализации социально-направленной инвестиционной политики в любых направлениях.

По показателю процентного соотношения социально-направленных затрат и прибыли ситуация в 2017 году сложилась несколько иная. Лидирующую позицию с учетом данного критерия занимает Альфа-Банк, что обусловлено планомерным развитием принципов КСО в банке на

протяжении уже достаточно длительного периода и активном финансировании различных значимых для общества проектов. Однако, необходимо отметить, что небольшой процент затрат на КСО от общей прибыли банка не всегда означает на практике незначительные и небольшие капиталовложения [28]. Так, например, Сбербанк – лидер по абсолютным объемам затрат на социальное направление. Прибыль Сбербанка в каждом отчетном периоде очень велика, и даже небольшой процент совокупной прибыли позволяет данной банковской организации быть лидером в данном направлении по абсолютным показателям.

Если проанализировать статьи затрат на социально-направленные инвестиционные проекты у 50 крупнейших банков России, динамика расходов на КСО будет положительной – по совокупной величине подобных расходов стало больше, чем в 2016 году, что подтверждают также результаты деятельности банков, являющихся лидерами социально-направленного инвестирования в банковской сфере. Ежегодное увеличение объемов денежных средств, направляемых на инвестирование социальных проектов говорит о том, что коммерческие банки видят в данном инструменте возможность одновременной повышения конкурентоспособности организации и удовлетворения важных для социума потребностей.

Размещенная в открытых источниках информация также позволяет проанализировать объемы капиталовложений в КСО в разрезе их основных направлений в 2017 году, а, соответственно, определить, какое направление социально-экономической политики коммерческим банком явилось в данном году наиболее востребованным и приоритетным.

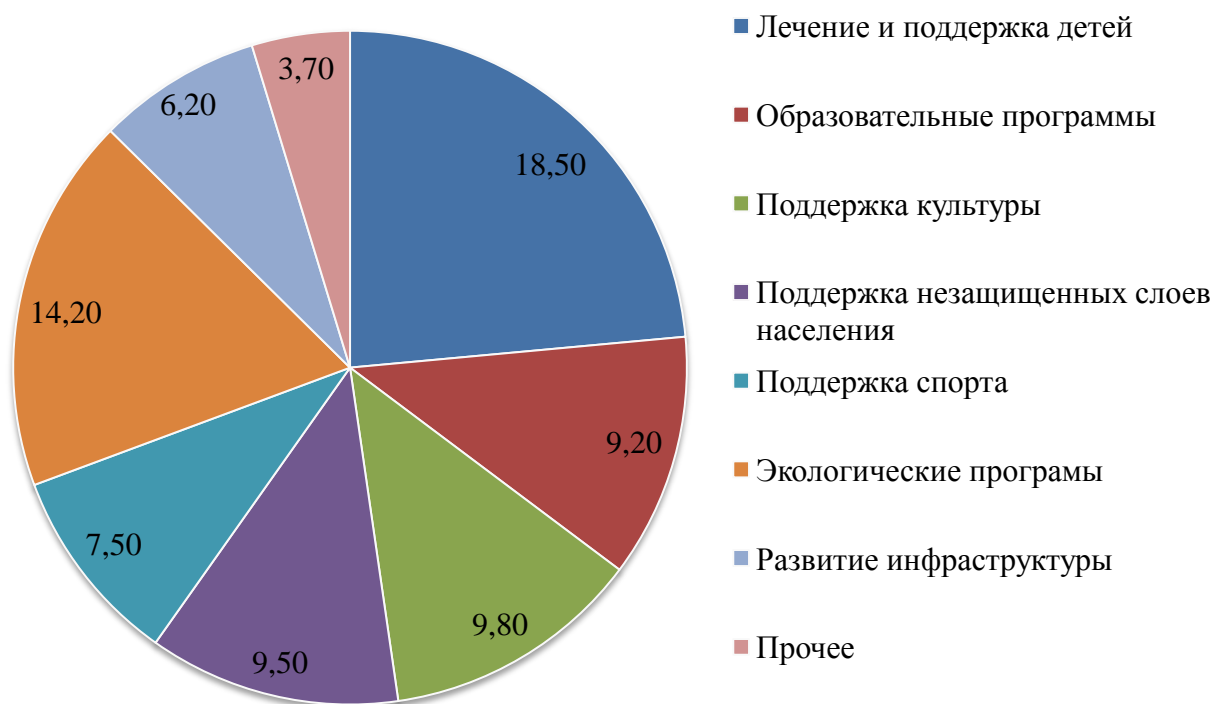


Рисунок 1 – Объем инвестиций топ-50 по объему активов российских банков в социальную сферу в разрезе направлений в 2017 году, млрд. руб.

Так, можно отметить, что наиболее популярным направлением социальной инвестиционной политики в банковском секторе в 2017 году выступило лечение и поддержка детей (порядка 18,5 млрд. руб.). Подобные программы, как правило, направленные на поддержку детей-сирот, а также лечение детей с трудными заболеваниями, есть у большинства крупных коммерческих банков. Так, финансирование операций для детей, нуждающихся в лечении, занимаются такие банки, как Сбербанк, Райффайзенбанк, Альфа-Банк, Бинбанк. Помощь детям-сиротам оказывают Уралсиб, ТрансКредитБанк, Газпромбанк, Райффайзенбанк и многие другие банки. В свою очередь, учреждения детского здравоохранения поддерживают ВТБ, Уралсиб, ЮниКредит Банк, Промсвязьбанк. Так, ВТБ в частности занимается, в том числе, оснащением больниц современным оборудованием, такая же практика есть и у Уралсиба. Интересно, что представители обоих банков подчеркивают, что в стратегическом отношении они рассматривают такой вид помощи как принципиально отличный от оплаты

непосредственного лечения детей, которого они по определенным причинам стараются избегать [39].

У большинства коммерческих банков есть социальные инвестиционные проекты, связанные с образованием (Сбербанк, Газпромбанк, Банк Москвы, ХоумКредитБанк). Достаточно много стипендиальных программ для студентов реализуется Сбербанком, ВТБ, Альфа-Банком. В свою очередь, МСП Банк и Ситибанк поддерживают образование для предпринимателей и реализуют программы в сфере финансовой грамотности для населения страны. Традиционно коммерческими банками поддерживаются в т.ч. учреждения культуры – музеи, театры (ВТБ, Альфа-Банк, Промсвязьбанк, Тинькофф Банк). Современное российское искусство поддерживают, в том числе, и западные банки, работающие на территории России – Дойче банк, Райффайзенбанк. Ярким примером данного направления социального инвестирования является банк Интеза, реализующий проекты, направленные на ознакомление российского общества с итальянской культурой, что, как правило, выражается в организации соответствующих творческих выставок или культурных деловых конференций [29].

Довольно распространенным направлением социального инвестирования в банковской сфере является экология и забота о природе, помощь населению страны в случаях чрезвычайных происшествий и катастроф. Например, при лесных пожарах и прочих природных катастрофах помощь оказывают ВТБ, Россельхозбанк и Сбербанк. Пострадавшим на теплоходе «Булгария» оказывали поддержку АК БАРС Банк и банк Зенит. Некоторые коммерческие банки являются членами корпоративного клуба Всемирного фонда дикой природы (WWF) – ВТБ, Альфа-Банк, Промсвязьбанк, Росбанк. Помощь при стихийных бедствиях в качестве систематического направления поддержки выделена у Дойче банка и ЮниКредит Банка. При этом экстренную помощь при катастрофах оказывают многие банки, что имеет значимых социальный эффект.



Таблица 3 – Основные и приоритетные направления социально-направленной инвестиционной политики крупнейших по объему активов российских коммерческих банков в 2017 году

Банк	Лечение и поддержка детей	Образовательные программы	Поддержка культуры	Поддержка спорта	Экологические программы	Развитие инфраструктуры	Поддержка незащищенных слоев населения
Сбербанк	+	+		+	+	+	+
ВТБ	+	+	+		+	+	
Альфа-Банк	+		+		+		+
Газпромбанк		+		+	+		+
Бинбанк	+	+	+		+	+	+
ЮниКредит Банк	+		+		+	+	+
Райффайзенбанк			+	+			+
Тинькофф Банк	+	+		+	+		+
Ситибанк		+	+	+		+	+
Промсвязьбанк	+	+	+	+			+

Четко определенные и выстроенные стратегии социального инвестирования есть, к сожалению, у незначительного количества российских банков. Только лишь некоторые коммерческие банки строго ассоциируют свою инвестиционную деятельность с корпоративной социальной ответственностью и целенаправленно следуют выделенных стратегических направлений. Многие коммерческие банки на текущий момент в рамках социальной деятельности работают точечно по конкретным просьбам и обращениям тех или иных представителей общества. У некоторых банков представлены практически все возможные тематические направления социальных проектов, но сама инвестиционная деятельность не носит системного характера.

В данном плане выделяются западные банки, ведущие финансовую деятельность на российской территории и имеющие, как правило, структурированные социальные инвестиционные программы, связанные с глобальной стратегией корпоративной социальной ответственностью. Так, например, благотворительные программы Ситибанка структурированы и сосредоточены вокруг единой и общей темы борьбы с бедностью. Из российских банков в этом смысле выделяется банк Уралсиб, системно выстраивающий свою инвестиционную стратегию и саму идеологию благотворительности, сосредоточиваясь на помощи детям-сиротам и лечении нуждающихся в этом детей [13].

Примечательно, что некоторые коммерческие банки в качестве стратегической цели своей социальной работы выделяют развитие и создание различных социальных программ в России в целом. Например, Альфа-Банк, инициируя создание социального фонда «Линия жизни», в качестве основной стратегической цели полагал развитие института помощи и благотворительности в России в целом и в банковском секторе в частности. В свою очередь, Уралсиб также связывает деятельность семейных фондов и свои корпоративные программы одновременно с развитием социума в стране и с стратегическими целями организации. Создание условий для развития принципов КСО в России в качестве одного из приоритетных направлений работы также выделяет ОТП Банк. В основном же цели социально-направленной деятельности в России, кроме непосредственной помощи благополучателям, преимущественно рассматриваются с точки зрения взаимодействия со стейкхолдерами и в связи с внутрикорпоративными процессами.

Подводя итог произведенному анализу степени развитости социально-направленной инвестиционной политики в российском банковском секторе, необходимо отметить, что объемы подобных инвестиций, безусловно, растут на протяжении уже длительного периода, при этом финансовая норма участия коммерческих банков не сформирована, разброс благотворительных

затрат в отношении к прибыли по сектору очень значителен. В большинстве случаев значительный процент от прибыли отчисляют на социально-направленные инвестиционные проекты именно те коммерческие банки, для которых эта деятельность является публичной и выступает частью общей финансовой стратегии компании. На текущий момент, современная банковская система России находится только лишь в процессе формирования модели развития и интеграции КСО, основы которой базируются на принципах непрерывного цикла адаптации сотрудников к нормам социальной ответственности, повышения лояльности клиентов, делового и взаимовыгодного взаимодействия с заинтересованными сторонами [22]. Тематика социальной-направленной политики целенаправленно интегрируется банками в основные и приоритетные бизнес-задачи. В российском банковском секторе постепенно появляются структуры, реализующие системные социальные программы, создающие фонды и сотрудничающие с профессиональными некоммерческими организациями, реализуя, таким образом, целостную стратегию КСО, что позволяет данным организациям максимально предметно и качественно реализовывать социальные инвестиционные проекты. В целом же, социальное инвестирование в банковском секторе России находится на этапе активного развития и с каждым годом находит все большее распространение и отражение в деятельности коммерческих банков страны.

## **2.2. Обзор крупнейших социальных проектов, реализованных в российском банковском секторе в 2016-2017 гг.**

Анализ существующей практики реализации принципов корпоративной социальной ответственности в банковском секторе позволил сделать вывод, что одной из наиболее примечательных черт социального инвестирования в России является многообразие типов проектов. Действующие возможности применения проектных подходов к различным технологиям и методам на любом уровне социально-направленной деятельности, в самых разных

масштабах, временных рамках, с использованием различных ресурсов придает социальному проектированию в банковской сфере гибкость и реалистичность. Перечень направлений, в которых реализуются банковские социальные проекты в России, достаточно широк – это развитие образования, спорта, культуры, муниципальной социальной инфраструктуры, независимых СМИ, муниципального управления, поддержка общественных инициатив и талантливой молодежи, экология и экологическая безопасность, энергосбережение и бережливое производство. Как правило, большинство данных проектов имеет исключительно социальный и благотворительный характер, однако в последнее время все больше коммерческих банков рассматривают подобные проекты и программы, реализуемые в социальной сфере, именно как инвестиционные, имеющие в том числе и определенный экономический и финансовый эффект.

Важно отметить, что фактическая реализация какого-либо социального проекта не гарантирует, что достигнутый результат был необходим, что были обоснованы затраченные на него средства и правильно выбраны способы получения запланированного эффекта. Любое положительное и социально одобряемое действие, которое внешне выглядит положительным и привлекательным, не всегда несет в себе действительно позитивные преобразования, как для самого коммерческого банка, так и для всего социума в целом. Социальная ответственность, благотворительность, отношения с общественностью не могут осуществляться в формате необоснованных и незапланированных действий. Подобные социальные проекты имеют большое значение для устойчивого развития финансовой организации и модернизации модели ее стратегического управления. Корпоративная социальная ответственность должна быть спланирована и разработана на основании методологии, подтвержденной опытом экспертов, наукой и практикой, а также должна осуществляться в рамках единой концепции организационного управления. Именно поэтому оценка эффективности реализуемой социально-направленной инвестиционной

политики в целом, и конкретного социального проекта в частности, имеет первоочередное значение для любого коммерческого банка. Для получения объективного и корректного результата данная оценка должна быть двухсторонней и охватывать как предполагаемый положительный социальный эффект для общества, так и финансово-экономический эффект для банка. Только оценка, произведенная и полученная подобным образом, позволяет определить, как и насколько эффективно банк тратит ресурсы на улучшение социальной среды, и соответствуют ли используемые векторы корпоративной социальной ответственности одновременно потребностям общества и финансовой организации [25].

На сегодняшний день в российской банковской практике не существует единого стандартизированного подхода к оценке социально-ориентированных инвестиционных проектов, что в некотором роде одновременно обусловлено несколькими факторами. В первую очередь, большинство участников существующего банковского рынка за исключением крупнейших коммерческих банков, не имеют должного и необходимого опыта в реализации социально-направленной инвестиционной политики и оценки ее эффективности.

Во-вторых, важно отметить, что все подобные инвестиции, помимо экономического результата, имеют и социальный эффект, который, порой, не может быть выражен в оцифрованных показателях, что делает оценку всего инвестиционного проекта не полной и не объективной. Именно в связи с этим каждый коммерческий банк самостоятельно определяет для себя ключевые критерии эффективности, исходя из которых уже осуществляет комплексную оценку реализованных социальных проектов.

В данном ключе целесообразно рассмотреть опыт крупнейших банковских организаций в данном направлении, так как только данный имеющийся опыт подобных коммерческих банков позволяет сделать предварительный и обоснованный вывод об эффективности реализации инвестиционных социальных проектов в России. Как правило, именно

крупные банковские структуры, имея необходимые финансовые и информационные ресурсы, активно используют и внедряют различные виды социальных инвестиций в общую стратегию развития банка, а также имеют широкий опыт оценки рациональности и предполагаемой эффективности данных проектов [24].

Так, например, одним из наиболее ярких примеров социально-ориентированного инвестирования в банковской сфере в России является опыт КредитЕвропаБанка в рамках реализации проекта «Спорт неограниченных возможностей», направленного на поддержку людей с ограниченными физическими возможностями. Концепция данного проекта заключается в организации и проведении различных спортивных мероприятий для людей-инвалидов, не имеющих возможности заниматься спортом на профессиональной основе из-за существующих физических отклонений. Идея проведения подобного мероприятия принадлежит сотрудникам банка, которые уже не однократно принимали участие в различных социально значимых акциях в качестве волонтеров, и была, в свою очередь, поддержана руководством организации. Необходимо отметить, что реализация данного проекта носит долгосрочный и последовательный характер, так, КредитЕвропаБанк на ежегодной основе организывает и реализует социальные мероприятия именно в рамках данного направления. Главная цель реализации данного инвестиционного проекта с точки зрения социального эффекта – это привлечение внимания общественности к проблемам людей с ограниченными возможностями здоровья, способам их адаптации в обществе, а также сбор денежных средств на финансирование и поддержку спортивных и оздоровительных программ для инвалидов [31].

Так, с каждым годом количество участников организованных банком спортивных мероприятий планомерно увеличивается и в 2017 году в них приняли участие более 1 200 человек, среди которых, как сотрудники банка, так и равнодушные к данной проблеме клиенты банка, представители

соответствующих компаний-партнеров и благотворительных фондов. Участникам данного проекта было предложено преодолеть беговой марафон протяженностью 10 км. За каждый пройденный этап участник забега могут получить купон в денежном эквиваленте равный одной, двум, трем, четырем и пяти тысячам рублей. За всю длительную историю реализации данного проекта в организованных банком спортивных мероприятиях приняли участие более 5200 человек, которые преодолели в общей сложности 28 000 километров и собрали свыше 23 млн. рублей. В свою очередь, в 2017 году в марафоне приняли участие более тысячи человек, среди которых более четырехсот людей с ограниченными возможностями здоровья, сумма полученных денежных средств составила более 6,5 миллионов рублей. Собранные денежные средства будут направлены на оборудование спортивных залов, приобретение специального инвентаря, которые помогут инвалидам-колясочникам активно заниматься спортом, поддерживать и развивать не только физическое, но и духовное состояние. Более того, в рамках проекта, реализованного в текущем году, были учреждены стипендии для инвалидов-спортсменов, организованы межрегиональные соревнования и обеспечено финансирование участия спортивных команд в международных чемпионатах.

Нельзя недооценить важность и актуальность социальной составляющей данного инвестиционного проекта. Действительно, КредитЕвропаБанк привлек внимание общественности к проблеме, действительно существующей и распространенной в современной России, – огромное количество людей с ограниченными физическими возможностями, не имеющих возможности заниматься спортом и вести привычный для любого человека образ жизни. Собранные в рамках проекта денежные средства были направлены банком на развитие и поддержку людей-инвалидов, на создание для них необходимых условий для здорового образа жизни и занятий спортом с учетом существующих физических отклонений.

В свою очередь, объективно оценить полученный в рамках реализации проекта банком финансово-экономический эффект, к сожалению, не представляется возможным, так как сама банковская организация ни в одном из соответствующих отчетов не раскрывает информации о том, был ли выгоден для банка данный проект с точки зрения бизнеса. Не смотря на отсутствие официальных данных, можно предположить, что планомерное и ежегодное проведение мероприятий в данном направлении, безусловно, позволило привлечь для дальнейшего банковского обслуживания новых клиентов. Как правило, наиболее чувствительным к подобного рода социальным проектам является низковозрастной сегмент клиентов или же, иными словами, сегмент «молодежи». Действительно, все чаще вопросы и проблемы здравоохранения становятся крайне актуальными и приоритетными для населения страны в возрасте от 18 до 25 лет [2]. Все большее количество, так называемой, «молодежи» понимает и принимает необходимость ведения здорового образа жизни и, более того, транслирует данную позицию на иные существующие клиентские сегменты. В данной ситуации, обслуживание в коммерческом банке, разделяющим те же самые гражданские и социальные взгляды, выступает для «молодежи» одним из решающих факторов при выборе банковской организации. Так, обсуживаясь в банке, поддерживающем взгляды здорового образа жизни и необходимости развития спорта, в том числе для людей с ограниченными физическими возможностями, люди молодежного возраста чувствуют себя частью данной социальной позиции. Осознание, что часть денежных средств, оплаченных в пользу банка за предоставление соответствующих услуг, будет направлена на поддержку людей-инвалидов и развитие спорта в регионе в частности и стране в целом, формирует у клиентов понимание того, что и они сами наравне с банком вносят вклад в развитие и поддержку незащищенных слоев населения [20].

С точки зрения финансовых целей КредитЕвропаБанка, описанный сегмент клиентов, безусловно, выступает одним из наиболее выгодных для



банка в абсолютно любом направлении. Конечно, незначительное увеличение клиентской базы «молодежного» сегмента не может в краткосрочной перспективе окупить те капиталовложения (порядка 55 миллионов рублей), что были направлены банком на реализацию данного проекта за все время его существования. Однако в рамках долгосрочной финансовой стратегии, взаимодействие с подобными клиентами сможет обеспечить банку устойчивой прирост прибыли и достижение установленных целевых финансовых показателей. Как правило, клиенты данного сегмента активно пользуются всеми существующими и предлагаемыми услугами банка, в том числе различными нефинансовыми сервисами. Достаточно большая доля клиентов из данного сегмента является активными пользователями услугами кредитования, что, в свою очередь, дает банку возможность выстраивать с данными клиентами длительные и взаимовыгодные кредитные отношения. Объем денежных средств, находящийся в распоряжении клиентов данного сегмента, как правило, растет с увеличением их возраста и их постепенного становления в обществе, что дает коммерческому банку, обслуживающему данных клиентов, привлекать их денежные средства в рамках пассивных банковских операций.

Реализация КредитЕвропаБанком инвестиционного проекта «Спорт неограниченных возможностей» является ярким примером того, как любой коммерческий банк в рамках осуществляемой инвестиционной деятельности может успешно получать определенный кросс-функциональный эффект, включающий в себя, как финансовую, так и социальную составляющую.

Согласно проведенному анализу в направлении реализации принципов КСО в российской банковской деятельности, одним из коммерческих банков, наиболее активно реализующим социально-ориентированные инвестиционные проекты, выступает Сбербанк. Располагая необходимыми, как производственными, так и финансовыми ресурсами, Сбербанк приоритизирует такие направления социальной политики, как повышение финансовой грамотности граждан, поддержка незащищенных слоев

населения, охрана и защита окружающей среды. Однако одним из наиболее востребованных направлений инвестиционной политики Сбербанка выступает финансирование проектов развития инфраструктуры регионов в частности и страны в целом. Так, в рамках своей основной стратегической деятельности Сбербанк принимает участие в реализации или же самостоятельно реализует такие масштабные проекты, которые имеют социальную значимость практически для всех граждан страны. В первую очередь, к подобным проектам относится строительство дорог, транспортных узлов, жилой недвижимости, больниц. Помимо этого, Сбербанк активно и планомерно финансирует различные крупные градообразующие предприятия в целях модернизации и расширения производства, улучшения показателей промышленной и экологической безопасности.

Так, одним из наиболее масштабных социальных проектов, реализуемых при поддержке Сбербанка на протяжении последних нескольких лет, выступает строительство первого участка Центральной кольцевой автомобильной дороги (ЦКАД) в городе Москва. Строительство ЦКАД общей протяженностью около 530 км является масштабным проектом развития инфраструктуры Московской области и позволяет решить существующие транспортные проблемы столичного региона. Завершение строительства запланировано на четвертый квартал 2018 года, а сумма инвестиций, затраченных на реализацию данного проекта со стороны Сбербанка, составила 6 миллиардов рублей. Важным и актуальным для развития российского производства также выступает инвестиционный проект, реализуемый при поддержке Сбербанка, направленный на строительство завода по изготовлению древесноволокнистых плит в Московской области. Проект направлен на развитие импортозамещающего производства в области деревообрабатывающей промышленности, что является одним из наиболее приоритетных направлений для развития промышленности в современной России. Строительство данного завода будет способствовать повышению эффективности управления имеющимися

природными ресурсами путем соблюдения требований непрерывного, рационального и неистощительного использования лесов. Кроме того, новый завод станет одним из крупнейших производств Центрального федерального округа, что, безусловно, окажет положительное влияние на экономическое развитие региона в целом. Величина инвестиционных вложений Сбербанка в реализацию данного проекта составила 2,6 млрд. руб.

Говоря о подобных инвестиционных проектах, важно отметить, что необходимые для их финансирования ресурсы, могут быть выделены только крупнейшими финансовыми структурами страны. Одновременно с этим реализация проектов в данном направлении невозможна без поддержки сторонних коммерческих структур, именно поэтому участие в финансировании данных проектов со стороны Сбербанка является неотъемлемой частью развития инфраструктуры страны в целом. В свою очередь, социальный эффект, который может быть получен, как результат реализации данных инвестиционных проектов, многогранен:

- создание новых рабочих мест;
- развитие отечественного производства и импортозамещения;
- снижение потребительских цен на продукцию;
- рост налоговых поступлений в бюджеты всех уровней;
- создание новых объектов инфраструктуры;
- повышение уровня жизни в регионах присутствия [1].

Экономическую эффективность данных социальных проектов оценить не представляется возможным, так как она может быть выражена для Сбербанка не только в улучшении имиджа компании, а, как следствие, в увеличении количества активных клиентов и роста прибыли банка, но также и в участии в акционерном капитале, а соответственно, и прибыли тех заводов и комплексов, что на текущий момент находятся только на этапе строительства. К сожалению, информацию о предполагаемых объемах капиталоотдачи раскрывается Сбербанком в открытых источниках, что, в первую очередь, обусловлено исключительно масштабностью и

длительностью жизненного цикла данных проектов. Однако, принимая во внимание существующие потребности развития российской промышленности, а также степень актуальности данных проектов, можно с уверенностью утверждать об итоговом положительном сальдо данных проектов для Сбербанка, как с социальной, так и с экономической точки зрения.

Не менее важной и перспективной социальной средой, нуждающейся в поддержке коммерческих банков, и позволяющей финансовым организациям получать значительный финансовый инвестиционный эффект, выступает защита и охрана окружающей среды. Одной из немногочисленных коммерческих структур, на постоянной основе финансирующих и реализующих подобные проекты, выступает группа ВТБ. Так, на протяжении 2016-2017 года группа ВТБ оказывала поддержку значимым проектам и программам, направленным на охрану и развитие окружающей среды, решение глобальных экологических проблем, совершенствование управления отходами и устойчивое управление природными ресурсами. В данной области группа ВТБ активно сотрудничает с Аппаратом Правительства Российской Федерации, Министерством природных ресурсов и экологии и другими органами государственного управления. В 2016 году в целях увеличения объемов финансирования и эффективной реализации подобных инвестиционных проектов была создана дочерняя специализированная компания – ВТБ Экология. Ее основные задачи – разработка различных инвестиционных проектов в вышеуказанных областях для дальнейшей реализации банком ВТБ и другими финансовыми компаниями группы, эффективное управление такими проектами, разработка и внедрение инновационных механизмов «зеленого» финансирования в деятельность группы ВТБ [44].

В прошедшем году банк ВТБ продолжил сотрудничество с Всемирным фондом дикой природы (WWF) в рамках реализации программы «Сохранение популяций крупных кошек в регионах России», решение о

софинансировании которой в объеме 250 миллионов рублей в течение 5 лет было принято банком в 2015 году. Основная задача и цель проекта – повысить экологическую устойчивость природных экосистем Дальнего Востока, Алтая и Северного Кавказа в целях сохранения и расширения среды обитания популяций амурского тигра, дальневосточного, снежного и персидского леопардов. В течение 2017 года при активном участии ВТБ были завершены основные работы по реконструкции объектов ТЭК «Валдайского кластера» в целях сокращения выбросов сажи, а также по строительству гибридной ветродизельной электростанции в производственном кооперативе «Тундра», позволяющей минимизировать количество потребляемого органического топлива, необходимого для поддержания работоспособности станции. Для реализации вышеуказанных проектов банком было выделено финансирование в объеме свыше 110 миллионов рублей при общей стоимости проектов, составляющей 400 миллионов рублей.

Описанное направление инвестиционной политики, реализуемой группой ВТБ на протяжении последних нескольких лет, безусловно, является крайне важным и актуальным для развития и успешного функционирования существующего социума. Действительно, наличие большого количества заводов и производств на территории России, масштабная вырубка леса и истребление животных, находящихся на грани вымирания, обосновывают востребованность подобных социально-направленных инвестиций. На текущий момент в России существует огромное количество благотворительных фондов, направленных на защиту окружающей среды, однако их деятельность во многом зависит именно от имеющихся и доступных финансовых ресурсов, источником поступления которых и выступает группа ВТБ. В свою очередь, российское общество в целом и российский банковский бизнес в частности все чаще видит актуальность данной проблемы и считает необходимым активно принимать участие в сохранении «зеленой» среды. Как отмечает сама группа ВТБ, реализация планомерной политики в данном направлении позволило создать у текущего

общества образ и понимание того, что одной из основных задач абсолютно любой финансовой организации является именно защита окружающей среды. Подобная позиция общества, сформированная во многом именно благодаря социально-направленной деятельности группы ВТБ, не могла не сказаться положительно на количестве активных клиентов компании, решающим фактором сотрудничества с ВТБ для которых явилась проводимая банком инвестиционная политика в области корпоративной социальной ответственности. Примечательно, что соответствующая как финансовая, так и нефинансовая отчетность, размещенная в свободном доступе, позволяет сделать вывод о том, что планомерная и активная деятельность банка в области экологической безопасности и охраны окружающей среды, позволила группе ВТБ привлечь к компании внимание зарубежных инвесторов, и, соответственно, получить дополнительные возможности развития филиальной сети, как в странах СНГ, так и в странах дальнего зарубежья.

Анализируя имеющийся опыт и действующую практику реализации принципов КСО в российском банковском секторе, нельзя однозначно сказать, что социально-ориентированная политика коммерческих банков связана лишь только с тремя конкретными рассмотренными направлениями. Абсолютно каждый коммерческий банк самостоятельно определяет для себя перечень наиболее приоритетных и экономически эффективных проектов, направленных на развитие и поддержку социальной среды. Вне зависимости от выбранного банком направления, абсолютно любой подобный проект затрагивает ту или иную сторону социальной среды, что не может не оказывать положительного влияния на развитие всего существующего общества в целом. Нельзя не оценить вклад банковских структур в развитие социальной сферы в России, так как именно банковские организации, располагая необходимыми финансовыми ресурсами, могут и должны выступать инициаторами тех или иных инвестиционных проектов в заданном направлении [27].

Социально-ориентированное инвестирование все чаще и чаще находит применение на практике в деятельности банковских структур в России, что может быть обусловлено тем, что коммерческие банки приняли объективное понимание того, что реализация подобной инвестиционной политики, несомненно, улучшает имидж компании, позволяет привлекать новых клиентов и достигать целевых показателей эффективности. Социально-направленное инвестирование, безусловно, является одним из наиболее приоритетных направлений развития любого коммерческого банка, так как позволяет учитывать интересы и удовлетворять потребности каждого субъекта данного взаимодействия – как социума в целом, так и финансовой организации в частности.

### **2.3. Основные проблемы, препятствующие развитию корпоративной социальной ответственности в российском банковском секторе**

Как известно, корпоративная социальная ответственность коммерческих банков является системой, которая базируется на добровольном решении участвовать в социальной жизни общества. Концепция реализации подобной социально-направленной инвестиционной политики предполагает обязательное наличие обязательств, производимых за счет собственных средств, направляемых на развитие внутренних и внешних социальных проектов для обеспечения возможности установления и расширения партнерских отношений с клиентами, сотрудниками, деловыми партнерами, государством.

Фундаментальным принципом КСО является неукоснительное соблюдение законодательства, поэтому первое, что должна сделать компания, стремящаяся к социальной ответственности, – это проанализировать свою деятельность и привести ее в полное соответствие с буквой закона. Это так называемый базовый правовой уровень корпоративной социальной ответственности.

На следующих этапах происходит постепенное расширение социальной ответственности за счет реализации добровольных инициатив, направленных на решение социально-экономических проблем, улучшение экологической обстановки, повышение качества продукции, продвижения инноваций и т.д. На начальных этапах формирования системы КСО такие инициативы, как правило, носят единичный характер и не связаны с достижением стратегических целей компании – это так называемая функциональная стадия развития КСО. Однако постепенно система КСО пронизывает всю деятельность компании, становится ее философией и в конечном счете органично вписывается в ее долгосрочную стратегию и в систему корпоративного управления. В результате КСО переходит на стратегическую стадию развития [23].

Последняя и наиболее продвинутая гражданская стадия развития КСО предполагает активные действия компании, направленные на продвижение принципов КСО в деловом сообществе, в том числе среди деловых партнеров, поставщиков, профессиональных сообществ, коллег по бизнесу. В результате компания становится провайдером идей социальной ответственности, формируя благоприятную среду для дальнейших коллективных действий по достижению позитивных перемен.

В России процесс формирования корпоративной социальной ответственности коммерческих банков пребывает лишь на начальном этапе и осуществляется в условиях крайне слабого развития институтов гражданского общества, олигархического развития бизнеса и правил взаимодействия этих институтов, неопределенности ролей отдельных сторон и меры их участия в социальном развитии общества. На сегодняшний день банковский бизнес в России понимает и принимает необходимость повышения уровня социальной ответственности коммерческих структур. Именно от принятия и использования коммерческими банками передового опыта в сфере корпоративной социальной ответственности зависит уровень их собственной конкурентоспособности, результативность всей банковской



системы страны, эффективность процесса формирования благополучного общества в целом [9].

Основные проблемы распространения и развития практики социального инвестирования в банковском секторе связаны со следующими обстоятельствами:

▣ понятие корпоративной социальной ответственности является относительно новым для российских коммерческих структур, что объясняет существующие на сегодняшний день разночтения в его трактовке и реализации;

▣ только лишь некоторые акционеры и топ-менеджеры российских банков понимают перспективность и преимущества реализации долгосрочной стратегии в области КСО, многие структуры воспринимают расходы на осуществление социальных проектов как неэффективные;

▣ низкая активность общества, бизнеса и государства в области решения проблем устойчивого социального развития;

▣ в российском банковском обществе до сих пор сохраняется, так называемая, парадигма «корпоративного эгоизма», которая утверждает в качестве единственной цели бизнеса максимизацию стоимости компании при соблюдении действующего законодательства;

▣ отсутствие специалистов, обладающих знаниями в области современных стандартов КСО и опытом их реализации в деятельности денежно-кредитных институтов.

Более того, на сегодняшний день, в российской практике подавляющее число участников банковского рынка и других действующих экономических сфер не воспринимают понятие социальной ответственности как неотъемлемый элемент устойчивого развития общества и экономики, именно поэтому в российской практике существует лишь небольшое количество компаний, которые могут выступать непосредственно объектом инвестирования. Также имеет место проблема несовпадения степени значимости некоторых основных направлений социально ответственного

инвестирования для зарубежного и российского общественного восприятия. Так, в российской инвестиционной практике актуальными и объективно признаваемыми являются не все популярные для зарубежного рынка направления социально ответственного инвестирования – например, проблемы этического направления и соблюдения прав человека [6].

В качестве основных направлений развития и популяризации корпоративной социальной ответственности российских банков можно выделить принятие и использование имеющихся зарубежных практик крупнейших финансовых структур в данном направлении. Российским коммерческим банкам ни в коем случае не следует отказываться от использования в своей деятельности уже готовых принципов, стандартов и моделей осуществления социально-направленной инвестиционной политики. В нашей стране, где на текущий момент еще не накоплено достаточного внутреннего опыта ведения социально ответственного бизнеса, лучшие западные образцы могут быть достаточно эффективно использованы российскими банковскими структурами при внедрении принципов корпоративной социальной ответственности в основную финансовую деятельность компании. Одновременно с этим, ориентируясь на имеющийся западный опыт, российским коммерческим банкам следует воздержаться от простого копирования устоявшихся положений и принятия имеющихся документов косвенным способом.

В основу развития КСО в российском банковском секторе должна быть поставлена целесообразность: банкам следует внедрять отдельные элементы корпоративной социальной ответственности, принимая во внимание свои бизнес-цели и задачи, стадию развития организации, а также ожидания стейкхолдеров.

Так, рациональным является адаптация в российской банковской деятельности международного стандарта ISO:26000 «Руководство по корпоративной социальной ответственности», реализация инициатив Международного совета по интегрированной отчетности в области

определения банком принципов своей деятельности в области КСО и размещения в последующем данной информации в открытых источниках.

Популяризация лучшего опыта в сфере социального инвестирования, в том числе публикование нефинансовых отчетов, разработка и регулярная публикация рейтингов КСО в банковском секторе, обучение специалистов разработке стратегии банков в сфере КСО уже сейчас имеет широкое применение в зарубежной практике и может быть успешно интегрировано в российский банковский сектор. Одновременно со всем вышеперечисленным, внедрение в российскую банковскую деятельность принципов КСО на основе передового зарубежного опыта, принятие новых нормативно-правовых документов в области социального инвестирования должно в обязательном порядке осуществляться с учетом законодательных норм, а также исторически сложившихся особенностей функционирования банковской системы России [10].

Системообразующие российские коммерческие банки, имевшие возможность ознакомиться с европейской культурой ведения бизнеса, довольно быстро осознали существующую потребность российского бизнеса в адаптации международных стандартов социального поведения, необходимость разработки аналитических материалов, отражающих эффективность реализации банком принципов КСО, что, в свою очередь, и обусловило лидирующие позиции таких компаний в направлении реализуемой социальной инвестиционной политики.

Зарубежный опыт в реализации и принятии принципов корпоративной социальной ответственности в России имеет основополагающее значение. Не смотря на имеющиеся различия в законодательстве и методах ведения бизнеса в целом, действующая положительная практика развитых зарубежных компаний должна быть использована российскими банковскими структурами как первоначальная и приоритетная основа, эффективность использования которой будет обеспечена только в том случае, если она будет адаптирована к особенностям российского банковского бизнеса.

### **ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО КБ «УБРИР» В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ВОЗМОЖНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**

#### **3.1. Корпоративная социальная ответственность ПАО КБ «УБРИР»: основные задачи, приоритетные направления, возможные зоны роста**

ПАО «Уральский Банк Реконструкции и Развития» – один из крупнейших коммерческих банков Уральского региона, занимающий уверенные позиции в топ-50 кредитных организаций России по ключевым финансовым показателям. Именно УБРИР выступает в Уральском регионе лицом банковского сектора в представлении массового потребителя финансовых услуг, а также задает и устанавливает соответствующие тренды развития банковского обслуживания. Более половины жителей Уральского региона, так или иначе, пользуются услугами УБРИР, и, соответственно, в той или иной степени проецируют принципы работы банка на весь финансовый сектор страны. Более того, многие коммерческие банки, как Уральского региона, так и всей страны, учитывают опыт и формат взаимодействия УБРИР с клиентами, сотрудниками, государством и всем существующим обществом в целом, принимая его, как основной вектора развития своей деятельности.

Действительно, рассматривая существующие направления социально-экономического менеджмента Уральского Банка Реконструкции и Развития, можно отметить, что приоритетное значение в среднесрочной стратегии банка до 2020 года занимает цель – «все для клиента, довольного сервисом».

Как основные принципы своей работы банк определяет клиентоориентированность деятельности, командный принцип работы, желание быть лидером банковской отрасли. Особенно подчеркивается и прослеживается в действующей стратегии стремление банка оставаться единственной банковской организацией для среднестатистического

потребителя финансовых услуг в Уральском регионе. В соответствии с поставленными целями, во главе конкурентных преимуществ УБРИР лежит положительный социальный образ компании, а приоритет в банковском обслуживании сосредоточен на ценностных ориентациях массового потребителя. Именно поэтому задача управления процессами взаимодействия УБРИР с обществом является для банка стратегически значимой и наиболее важной [33].

Так, на протяжении всей своей деятельности УБРИР занимает активную социальную позицию, реализуя широкую программу благотворительных, спонсорских, общественных мероприятий в регионах своего присутствия. Основные приоритеты – это поддержка спорта, культурных проектов, образования, здравоохранения, а также помощь социально незащищенным категориям населения. Заинтересованный в сохранении традиций, самобытности и национального колорита в нашей многонациональной стране, банк принимает активное участие и в поддержке различных областных фестивалей и городских мероприятий. Участие в культурной жизни общества – вклад банка в досуг, в социальное здоровье, в многообразие жизни горожан в регионах своего присутствия. Более того, Уральский Банк Реконструкции и Развития осуществляет прямую целевую поддержку учреждений здравоохранения, культуры и искусства. Подобная адресная поддержка позволяет банку оптимально распределять имеющиеся инвестиционные ресурсы, планомерно контролировать их использование, а также объективно оценивать эффективность данных капиталовложений.

Традиционно наибольшую помощь от УБРИР получают наиболее нуждающиеся в ней категории граждан. Это дети-сироты, живущие без попечения родителей в детских домах, домах ребенка, социальных центрах, приютах и в отделениях детских больниц, а также дети-инвалиды из малообеспеченных семей. Приоритетный для социально-направленной инвестиционной политики банка проект «Дети верят в чудо» УБРИР реализует уже восьмой год, и, если в 2010 году он начинался с 8 детских

учреждений, к концу 2017 года число участников выросло до 52. Ежегодно помощь в рамках данной социальной программы получают более 4 тысяч детей в возрасте от 3 до 17 лет. В программе «Дети верят в чудо» банк участвует вместе со своими корпоративными клиентами: определенный процент от комиссий, полученных банком при проведении межбанковских электронных платежей, направляется в фонд проекта. Благодаря тому, что клиенты активно пользуются услугами расчетно-кассового обслуживания, все больше детей могут получать необходимую поддержку на регулярной основе. Так, в 2017 году фонд проекта составил 7,2 миллиона рублей [30]. Данные средства были направлены на ежеквартальное приобретение товаров первой необходимости: медикаментов, игрушек, одежды, обуви, хозяйственных принадлежностей, канцтоваров, мебели, постельного белья. Кроме того, УБРИР продолжил реализацию проектов в части социальной адаптации детей к взрослой жизни. В частности, банк организовал серию тренингов «Попугай», призванных воспитать у подростков уверенность в себе и предотвратить эмоциональное напряжение у педагогов. Получил развитие проект «Синемалогия», в основе которого лежит техника разбора с детьми различных фильмов как набора образцов поведения героев. В рамках проекта «Кто я, или Проверено на себе» дети-сироты посетили ряд крупных промышленных предприятий, познакомились с рабочими профессиями и попробовали самостоятельно выполнить производственные задачи [42].

Каждый общественный, спонсорский или благотворительный проект, реализованный Уральским банком реконструкции и развития, – это осуществление долгосрочных вложений в социальное здоровье общества, это ведение бизнеса в традициях социальной ответственности. С каждым годом социальная программа УБРИР расширяется как за счет продолжения существующих проектов, так и за счет реализации новых задач, направленных на активное участие в жизни общества. Такой интегрированный подход способствует и увеличению социального вклада в развитие общества, и укреплению имиджевых и рыночных позиций УБРИР.

Так, в течение всего периода активной деятельности УБРиР сохраняет позитивный образ в глазах общественности и занимает первые строчки практически во всех главных категориях представления стейкхолдеров, таких как социальная ответственность, доверие клиентов, оптимальные условия труда, что, в свою очередь, позволяет судить об успешном управлении социальным взаимодействием в банке [32].

Несмотря на то, что УБРиР активно следует принципам корпоративной социальной ответственности, банк не раскрывает в свободном доступе подробную и исчерпывающую информацию о ключевых направлениях деятельности банка в данной сфере. Искомая информация не представлена ни в годовом отчете банка, ни в каком-либо другом информационном источнике, посвященном инвестиционной политике компании в социальной сфере. В свою очередь, направления, принципы и эффективность социально-направленной инвестиционной политики должна быть в обязательном порядке отражена в соответствующих отчетах по корпоративной социальной ответственности у каждого конкретного банка, осуществляющего деятельность в данной сфере. Именно на основании подобных отчетов эксперты и заинтересованные лица определяют, как и насколько эффективно компания тратит ресурсы на улучшение социальной среды, соответствуют ли векторы корпоративной социальной ответственности потребностям и интересам общества в целом и финансовой организации в частности. Так, соответствующая отчетность организации по реализации и внедрению принципов корпоративной социальной ответственности должна, в первую очередь, дать представление о том, адекватно ли компания видит свою общественную роль и насколько правильно осуществляет социальное взаимодействие с обществом. Иными словами, в действующей практике подобная нефинансовая отчетность является отражением экономической, экологической и социальной результативности компании в области корпоративной социальной ответственности [45].

Отсутствие в УБРИР указанной отчетности при условии активной деятельности в данном направлении, безусловно, имеет отрицательное влияние на имидж и деловую репутацию компании. Так, заинтересованные лица, в т.ч. потенциальные инвесторы, клиенты и сотрудники банка, не имеют возможности ознакомиться с основными векторами развития банка в данной сфере и использовать эту информацию в рамках выстраивания долгосрочных взаимовыгодных отношений с банком [34]. На сегодняшний день активная позиция коммерческого банка в области социальной ответственности является решающим и приоритетным фактором для многих клиентов при выборе банковской организации для обслуживания, для инвесторов при определении приоритетных направлений размещения денежных средств, для соискателей при выборе подходящего места работы.

Если какой-то социально значимый проект уже был осуществлен организацией, целесообразно раскрыть информацию об основных результатах данного проекта обществу, тем самым заявив о своем ответственном к нему отношении. Подобное информирование общества не является ресурсозатратным, однако может принести компании значительный рост капитализации за счет улучшения ее имиджа. Любая финансовая сфера, в т.ч. банковская, предполагает получение максимального эффекта от осуществляемых в ее рамках действий. Средства на корпоративную социальную ответственность выделяются из ресурсов организации, и выгода от ее реализации, которую можно оценить в улучшении деловой репутации, росте капитализации, увеличении доходов, также является собственностью организации. Более того, любое публичное действие является своего рода примером или образцом поведения. Чем больше организаций будут открыто публиковать подобную отчетность, тем быстрее подобный образец поведения станет саморазумеющейся моделью эффективной деятельности, и тем выше будет социальная ответственность банковского бизнеса в России, что, несомненно, сыграет положительную роль для существующего общества [26].



Помимо этого, подобная специализированная отчетность в части КСО может и должна быть использована самим банком в рамках формирования целостного понимания того, как социально-направленная политика соотносится с основной миссией и стратегией банка. В документе должна прослеживаться причинно-следственная связь, а сама корпоративная социальная ответственность должна быть определена, как часть общей системы организационного управления. Так, документ должен содержать и подробно описывать все действия банка в рамках направления КСО, а также соответствие указанных действий главным стратегическим финансовым направлениям [8].

Направление корпоративной социальной ответственности является сравнительно новым для российского банковского сектора, что обуславливает отсутствие единой определенной методики по формированию социальной банковской отчетности. Наиболее оптимальным и рациональным способом в освещении данного направления выступает анализ опыта ведущих российских и зарубежных финансовых организаций, мнение специалистов по корпоративной социальной ответственности, сотрудников финансовых компаний и госучреждений, деятелей науки и бизнеса. Так, создание и ведение специализированной отчетности в части реализации в банке принципов КСО может быть осуществлено с учетом принципов, установленных международным стандартом ISO 26000 «Руководство по корпоративной социальной ответственности», что, в свою очередь, может выступать для УБРиР значительным конкурентным преимуществом. Наличие специализированной отчетности, разработанной в соответствии с едиными утвержденными стандартами, позволит судить о готовности работать и развиваться в российской банковской сфере, а также осуществлять банковскую деятельность в том числе и на международных рынках.

### **3.2. Разработка нормативного документа, предлагаемого к использованию ПАО КБ «УБРиР» и систематизирующего его деятельность в области корпоративной социальной ответственности**

Международный стандарт ISO 26000 представляет собой руководство, описывающее ключевые принципы, лежащие в основе корпоративной социальной ответственности, и регламентирующее способы интеграции социально-ответственного поведения в общую финансовую стратегию и действующие бизнес-процессы всех организаций вне зависимости от их сферы деятельности. Данный документ был разработан в 2010 году Международной организацией по стандартизации (ИСО) с привлечением экспертов, представляющих различные заинтересованные общественные группы более чем из 90 стран, и 40 международных организаций, вовлеченных в различные аспекты социальной ответственности [36].

Данный стандарт предназначен для содействия развитию различными финансовыми организациями принципов корпоративной социальной ответственности, повышения взаимопонимания всех сторон, придерживающихся принципов социально-ответственного поведения, дополнения уже имеющихся инструментов в области корпоративной социальной ответственности, и может быть использован как руководство:

☒ по концепциям, терминам и определениям, относящимся к социальной ответственности;

☒ по предпосылкам, тенденциям и характеристикам социальной ответственности;

☒ по принципам и практикам, относящимся к социальной ответственности;

☒ по основным темам и вопросам социальной ответственности;

☒ по интеграции, внедрению и распространению социально ответственного поведения в самой организации и посредством ее политики и практик в рамках ее сферы влияния;

☒ по идентификации заинтересованных сторон и взаимодействию с ними;

☒ по обмену информацией относительно обязательств и результативности, а также иной информацией в области социальной ответственности.

Стандарт ISO 26000 содержит семь разделов, каждый из которых раскрывает те или иные аспекты внедрения принципов корпоративной социальной ответственности в деятельность финансовой организации.

Таблица 4 – Название и содержание разделов, представленных и описанных в международном стандарте ISO 26000

№	Название раздела	Содержание раздела
1	Область применения	Определяет область применения стандарта, указывает на имеющиеся ограничения и исключения
2	Термины и определения	Указывает и приводит определения ключевых терминов, используемых в стандарте и имеющих основополагающее значение в рамках его применения
3	Понимание социальной ответственности	Описывает ключевые факторы и условия, влияющие на развитие социальной ответственности в компании, комплексно раскрывает понятие корпоративной социальной ответственности
4	Принципы социальной ответственности	Вводит и разъясняет общие принципы социальной ответственности
5	Признание социальной ответственности и взаимодействие с заинтересованным и сторонами	Описывает необходимость признания организацией своей социальной ответственности, а также идентификации организацией своих заинтересованных сторон и взаимодействия с ними, дает рекомендации по признанию основных тем и проблем социальной ответственности, находящихся в сфере влияния организации
6	Руководство по основным темам социальной ответственности	Дает разъяснения по основным темам и связанным с ними проблемам, относящимся к социальной ответственности, определяет область применения каждой темы, ее отношение к социальной ответственности, а также связанные с ней действия и ожидания
7	Руководство по сквозной интеграции социальной ответственности в организации	Формирует инструкции и рекомендации по введению социальной ответственности в практику организации: понимание социальной ответственности организации, сквозная интеграция социальной ответственности в организации, обмен информацией относительно социальной ответственности, повышение доверия к организации в отношении социальной ответственности, оценка добровольных инициатив в области социальной ответственности

Особенность ISO 26000 состоит в том, что в отличие от других сертификатов, разработанных ИСО, данный стандарт носит лишь рекомендательный характер и не может быть использован в целях сертификации и обязательного применения. Более того, некоторые утверждения и условия, описанные в данном документе, не могут быть применены по отношению к компаниям определенных сфер и направлений деятельности. Именно поэтому каждая финансовая организация, исходя из присущих ей территориальных, законодательных и организационных признаков, самостоятельно определяет, какие положения данного сертификата могут и должны быть использованы компанией для внедрения в ее текущую деятельность принципов корпоративной социальной ответственности [41].

Так, в соответствии с рекомендациями, представленными в международном стандарте ISO 26000, а также наилучшими практиками крупнейших коммерческих банков в данном направлении, документ, регламентирующий использование принципов КСО и предлагаемый к использованию Уральскому Банку Реконструкции и Развития может иметь название «Политика ПАО КБ УБРиР в области корпоративной социальной ответственности» и содержать следующие основные разделы:

1. Термины и определения;
2. Общие положения, цели и задачи Банка в области корпоративной социальной ответственности;
3. Приоритеты и направления деятельности Банка в области корпоративной социальной ответственности;
4. Базовые принципы деятельности Банка в области корпоративной социальной ответственности;
5. Взаимодействие с заинтересованными сторонами в области корпоративной социальной ответственности;
6. Управление рисками в области корпоративной социальной ответственности;

7. Организация процесса управления корпоративной социальной ответственностью;

8. Раскрытие информации в области корпоративной социальной ответственности;

9. Ответственность за реализацию Политики корпоративной социальной ответственности.

Каждый из представленных разделов должен содержать соответствующие положения в обозначенном направлении, образуя единую систему организации и управления процессами корпоративной социальной ответственности в деятельности банка. Разработка «Политики ПАО КБ УБРИР в области корпоративной социальной ответственности» должна в обязательном порядке осуществляться с учетом присущих компании ключевых признаков, отражающих ее текущее организационно-финансовое положение, т.е. финансовых результатов и масштабности деятельности, региональных особенностей, имеющихся в распоряжении компании ресурсов, конкурентной позиции на рынке. Более того, в основе создания данного документа должно находиться взаимодействие с основными заинтересованными сторонами, взаимодействующих с банком в области корпоративной социальной ответственности, мнение которых должно обязательно учитываться при определении содержания отчета. Столь же важно активное вовлечение в процесс подготовки отчета представителей различных структурных подразделений банка и ее руководства.

## **Политика ПАО КБ «УБРИР» в области корпоративной социальной ответственности**

### **1. Термины и определения.**

1.1. Благотворительная деятельность – добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной и безвозмездной передаче гражданам или юридическим лицами имущества, в том числе денежных

средств, выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки.

1.2. Взаимодействие с заинтересованными сторонами – действия, предпринимаемые для того, чтобы создать возможность для диалога между организацией и ее заинтересованными сторонами с целью формирования информационной основы для принятия решений.

1.3. Волонтерство – неоплачиваемая сознательная добровольная деятельность, имеющая социально ориентированный характер и направленная на достижение позитивных изменений в обществе.

1.4. Заинтересованные стороны – физические и юридические лица или группы лиц (клиенты, сотрудники, акционеры, органы государственной власти, представители бизнеса и т.д.) в различной степени вовлеченные в деятельность организации, которые влияют на результаты деятельности и/или испытывают на себе влияние с ее стороны.

1.5. Международные нормы поведения – ожидания относительно социально ответственного поведения Банка, основанные на традиционном международном праве, общепринятых принципах международного права или межправительственных соглашениях, которые признаются повсеместно или почти повсеместно.

1.6. Ответственная деловая практика – совокупность этических принципов и норм, которыми руководствуется организация при взаимодействии с заинтересованными сторонами.

1.7. Прозрачность – открытость в отношении деятельности организации и решений, влияющих на общество, экономику и окружающую среду, а также готовность обмениваться информацией о них с заинтересованными сторонами.

1.8. Социально значимый проект – проект, реализация которого способна оказать положительное воздействие на социальную сферу путем создания и сохранения рабочих мест, повышения благосостояния населения,

улучшения социальной инфраструктуры, решения общественно значимых проблем.

1.9. Стандарт ИСО 26000 «Руководство по КСО» – разработанное Международной организацией по стандартизации руководство в отношении принципов, лежащих в основе КСО, основных тем и проблем, касающихся КСО, и способов интеграции КСО в деятельность организаций.

1.10. Этичное поведение – поведение, которое соответствует принятым в Банке принципам правильного или хорошего поведения в контексте конкретной ситуации, а также согласуется с международными нормами поведения.

## 2. Общие положения, цели и задачи Банка в области корпоративной социальной ответственности

2.1. Политика ПАО КБ УБРиР (далее – «Банк») в области корпоративной социальной ответственности (далее – «Политика») – системный документ, определяющий и описывающий приоритетные для Банка направления, цели и задачи корпоративной социальной ответственности (далее – «КСО»).

2.2. Основными задачами настоящей Политики является определение:

- ▣ приоритетов деятельности Банка в области КСО;
- ▣ основных заинтересованных сторон, взаимодействие с которыми осуществляет Банк в области КСО;
- ▣ основных рисков, влияющих на деятельность Банка в области КСО;
- ▣ подхода к организации управления системной деятельностью Банка в сфере КСО и формированию и следованию в Банке культуре социально-ответственного поведения.

2.3. Актуальность разработки настоящей Политики обусловлена имеющейся необходимостью повышения эффективности деятельности Банка в области КСО в соответствии с опытом и лучшими практиками международных финансовых организаций.

2.4. Разработка и внедрение Политики соответствует целям повышения прозрачности действующих бизнес-процессов и эффективности взаимодействия с основными заинтересованными сторонами Банка, укрепления репутации и имиджа Банка, повышения инвестиционной привлекательности Банка.

2.5. КСО Банка представляет собой добровольный вклад в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью Банка и осуществляемый преимущественно дополнительно к требованиям законодательства Российской Федерации и нормам международного права.

2.6. Цели Банка в области КСО:

- ☒ повышение вклада Банка в устойчивое развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах;

- ☒ формирование дополнительного фактора конкурентоспособности Банка за счёт формирования имиджа социально-ответственной компании;

- ☒ участие в формировании новых рынков экологически и социально ориентированных продуктов и услуг;

- ☒ создание дополнительного фактора лояльности сотрудников за счет их большей вовлеченности в решение социально-значимых вопросов;

- ☒ развитие взаимодействия с заинтересованными сторонами и повышение доверия к Банку с их стороны;

- ☒ распространение корпоративной социальной ответственности в деловом сообществе.

2.7. Задачи Банка в области КСО:

- ☒ интеграция принципов КСО в деятельность Банка;

- ☒ получение дополнительного положительного эффекта от социальной активности Банка и увеличение стоимости его бренда;

- ☒ повышение качества управления деятельностью Банка в сфере КСО за счет организации процесса планирования деятельности, а также повышение эффективности затрат на ее реализацию;



□ создание механизмов определения и учёта в деятельности Банка интересов заинтересованных сторон, а также информирования заинтересованных сторон о результатах деятельности Банка в области КСО, соответствующих лучшей международной практике.

### 3. Приоритеты и направления деятельности Банка в области корпоративной социальной ответственности

3.1. В области содействия экономическому развитию страны Банк уделяет внимание развитию малого бизнеса и частного предпринимательства, участию Банка в крупных масштабных проектах, в том числе с использованием механизма государственно-частного партнёрства.

3.2. В области обеспечения качества продуктов и услуг Банк уделяет внимание сокращению очередей в филиалах Банка, учёту и рассмотрению поступающих в Банк обращений и жалоб как важнейшего источника информации для совершенствования собственной деятельности и повышения конкурентоспособности Банка, обеспечению требуемого уровня надежности и безопасности продуктов и услуг Банка для их потребителей.

3.3. В области обеспечения доступности финансовых услуг Банк уделяет внимание качественному развитию филиальной сети Банка, развитию удаленных каналов банковского обслуживания, обеспечению доступности финансовых услуг для людей с ограниченными возможностями.

3.4. В области повышения уровня финансовой грамотности населения Банк уделяет внимание реализации специальных мер, направленных на повышение уровня финансовой грамотности населения, осведомленности клиентов Банка о продуктах и услугах Банка, развитию их навыков использования продуктов и услуг Банка в повседневной жизни, разъяснению практических выгод их использования.

3.5. В области предложения социально-ориентированных продуктов и услуг Банк уделяет внимание развитию продуктов и услуг, способствующих решению социальных задач, включая развитие жилищного кредитования,

образовательных кредитов, кредитов молодым семьям, специальных продуктов и услуг для пенсионеров.

3.6. В области поддержки местных сообществ Банк уделяет внимание практическому участию Банка в реализации различных инициатив, способствующих развитию местных сообществ и локальных территорий, на которых он осуществляет свою деятельность.

3.7. В области благотворительности и спонсорства Банк уделяет внимание участию Банка в благотворительных и волонтерских программах в области поддержки детских и социальных учреждений, поддержке социальных проектов и инициатив, благотворительных организаций и фондов, поддержке и активному участию Банка в социально значимых проектах в области культуры и искусства, науки и образования, крупнейших бизнес-мероприятий.

3.8. В области минимизации негативного воздействия на окружающую среду Банк уделяет внимание реализации инициатив в области ресурсосбережения и эффективного природопользования, реализации инициатив, направленных на сокращение негативного воздействия Банка на окружающую среду.

3.9. В области ответственного корпоративного поведения Банк уделяет внимание соблюдению сотрудниками и руководством Банка этических норм и правил, определенных Стратегией развития Банка, возможному нарушению прав человека, развитию каналов коммуникации, обеспечивающих эффективное взаимодействие Банка с заинтересованными сторонами в соответствии с принципами, определенными в рамках настоящей Политики.

#### 4. Базовые принципы деятельности Банка в области корпоративной социальной ответственности.

4.1. Реализация Политики Банка и построение отношений с заинтересованными сторонами основываются на принципах социальной ответственности, определенных международным стандартом ISO 26000.

4.2. Открытость и прозрачность деятельности Банка. Банк регулярно информирует представителей заинтересованных сторон в понятной для них форме о результатах своей деятельности в области КСО и планируемых решениях. Банк активно вовлекает представителей ключевых заинтересованных стороны в процесс принятия решения и реализацию Политики Банка.

4.3. Ответственность перед заинтересованными сторонами. Инициативы Банка в области КСО направлены на решение актуальных для заинтересованных сторон и общества в целом задач и реализуются на последовательной регулярной основе. Банк осуществляет свою деятельность, соблюдая российское законодательство и нормы международного права.

4.4. Приоритетное участие в социально и экологически значимых проектах. Реализация социально и экологически значимых проектов, направленных на улучшение состояния окружающей среды и повышение качества жизни людей, является одним из приоритетов Банка. Социальные и экологические инициативы Банка реализуются по широкому спектру направления и характеризуются значительными масштабами своего воздействия. При принятии и реализации решений Банк неизменно учитывает их влияние на общество и окружающую среду, стремясь при этом достигать наибольших позитивных изменений и исключить возможность негативных последствий.

4.5. Соответствие деятельности Банка в области КСО лучшей практике национальных и международных финансовых институтов развития. Деятельность Банка в области КСО осуществляется с учетом опыта применения лучших практик национальных и международных финансовых институтов развития. Банк активно участвует в продвижении принципов КСО в российском деловом сообществе.

5. Взаимодействие с заинтересованными сторонами в области корпоративной социальной ответственности

5.1. Основными заинтересованными сторонами Банка в области КСО являются:

- ☒ корпоративные и розничные клиенты;
- ☒ сотрудники;
- ☒ местные сообщества;
- ☒ мажоритарные и миноритарные акционеры и инвесторы;
- ☒ федеральные, региональные, муниципальные власти.

5.2. Банк рассматривает взаимодействие с заинтересованными сторонами как важнейшее условие устойчивого развития и ключевой фактор формирования системы КСО.

5.3. Взаимодействие Банка с заинтересованными сторонами реализуется на основании следующих принципов:

- ☒ принцип существенности – Банк четко определяет свои заинтересованные стороны и осознает, какие интересы заинтересованных сторон являются для него существенными;

- ☒ принцип полноты – в процессе своей деятельности Банк обращает внимание на опасения заинтересованных сторон, а именно понимает их взгляды, потребности и ожидаемые результаты деятельности;

- ☒ принцип готовности к реагированию – при осуществлении своей деятельности Банк последовательно реагирует на все существенные вопросы заинтересованных сторон.

5.4. Банк осознает степень влияния, которое оказывает его деятельность на широкий круг ответственных сторон, и свою ответственность перед ними.

5.5. Определяя приоритетные направления КСО и механизмы их реализации, Банк ориентируется на ожидания заинтересованных сторон и стремится максимально их учитывать.

5.6. Банк проводит анализ информационных потребностей заинтересованных сторон в рамках встреч, переписки, опросов, образовательных программ, различного рода публичных мероприятий и т.д.

Взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами строится по принципу информирования и учета обратной связи.

5.7. Инструментами информирования заинтересованных сторон о вкладе Банка в социальное развитие общества являются публикация нефинансовых отчетов, проведение конференций, круглых столов, презентаций и других мероприятий. Банк также активно взаимодействует со СМИ и поддерживает работу корпоративного сайта.

5.8. Банк планирует развивать диалоговые формы взаимодействия с заинтересованными сторонами, направленные на их вовлечение в процесс совместного поиска решений по значимым вопросам в области КСО Банка.

#### 6. Управление рисками в области корпоративной социальной ответственности

6.1. Действия Банка затрагивают интересы заинтересованных сторон и могут быть предметом критики с их стороны. Критика заинтересованных сторон рассматривается Банком как источник возможного негативного воздействия на репутацию Банка. Банк рассматривает репутационный риск как основной вид риска в области КСО.

6.2. В качестве основного инструмента управления репутационным риском Банк рассматривает постоянный диалог с основными заинтересованными сторонами, способствующий выявлению конфликта интересов и своевременному предотвращению реализации данного вида риска. В этих целях Банк на регулярной основе осуществляет:

- ▣ рассмотрение обращений заинтересованных сторон;
- ▣ проведение опросов заинтересованных сторон;
- ▣ рабочие встречи с представителями заинтересованных сторон;
- ▣ мониторинг средств массовой информации в части вопросов КСО.

6.3. Оценка и управление репутационным риском в Банке осуществляется в соответствии с принятым в Банке Порядком оценки репутационных рисков Банка.

6.4. Работа с обращениями заинтересованных сторон строится в соответствии с Регламентом по работе с обращениями клиентов, акционеров и сотрудников ПАО КБ «Уральский Банк Реконструкции и Развития», а также другими внутренними нормативными документами Банка.

#### 7. Организация процесса управления корпоративной социальной ответственностью

7.1. Управление КСО в Банке осуществляется в рамках общей системы управления деятельностью Банка и является её неотъемлемой частью.

7.2. Банк реализует систему управления деятельностью в области КСО, ориентируясь на опыт и лучшие практики ведущих многосторонних банков развития и международных финансовых институтов.

7.3. Основным инструментом планирования и реализации КСО Банка является бизнес-план и система управления проектами, в части реализации приоритетных направлений, определенных настоящей Политикой.

7.4. Общее руководство деятельностью Банка в области КСО осуществляет Центр организации бизнес-процессов (далее – «ЦОБП»). ЦОБП осуществляет планирование деятельности Банка в области КСО и контроль её результативности, планирует и осуществляет реализацию мероприятий, направленных на выявление интересов основных заинтересованных сторон, координирует деятельность подразделений Банка, направленную на достижение целей и задач настоящей Политики в соответствии с ожиданиями основных заинтересованных сторон. ЦОБП формирует предложения по реализации приоритетных направлений КСО, формирует методологию управления и участвует в разработке стандартов КСО в Банке, вырабатывает основные направления и методические рекомендации для подготовки и переподготовки сотрудников Банка подходам к управлению в сфере КСО, участвует в реализации проектов в области КСО.

7.5. Функции текущего планирования деятельности Банка по приоритетным направлениям КСО, определенным в рамках настоящей

Политики, возлагаются на профильные подразделения Банка. Профильные подразделения осуществляют планирование своей деятельности с учётом положений настоящей Политики. Профильные подразделения Банка отвечают за инициирование и реализацию проектов в установленном в Банке порядке, а также за достижение целевых показателей бизнес-плана. Персональную ответственность за достижение плановых показателей и реализацию проектов в области КСО несут руководители проектов и руководители, осуществляющие координацию и оперативное руководство деятельностью соответствующих профильных подразделений Банка.

7.6. Решения об участии Банка в финансировании благотворительных и спонсорских проектов и программ принимаются Правлением Банка после их рассмотрения Комиссией ПАО КБ «УБРиР» по благотворительной и спонсорской деятельности.

7.7. Система вознаграждения сотрудников за достижение целей в области КСО определяется нормативными документами Банка.

#### 8. Раскрытие информации в области корпоративной социальной ответственности

8.1. Настоящая Политика размещается на сайте Банка в разделе «Раскрытие информации».

8.2. Банк на ежегодной основе раскрывает информацию о результатах своей деятельности в области КСО, посредством выпуска Отчёта о КСО Банка (далее – «Отчет»).

8.3. Порядок подготовки Отчёта определяется соответствующими внутренними нормативными документами Банка.

8.4. Правление Банка по представлению Руководителя, осуществляющего координацию и оперативное руководство деятельностью ЦОБП, может принять решение о проведении аудита или верификации Отчёта. В этом случае Правление Банка вместе с решением о проведении аудита или верификации принимает решение о параметрах Отчёта. Решение о привлечении аудитора принимается в установленном в Банке порядке.

8.5. В случае выпуска неаудированного или неverifiedированного Отчёта, Руководитель, осуществляющий координацию и оперативное руководство деятельностью ЦОБП, вправе самостоятельно принять решение о параметрах Отчёта.

8.6. Социальные аспекты деятельности Банка освещаются также в корпоративных средствах информации – на официальном сайте Банка в сети Интернет, в корпоративных периодических изданиях.

#### 9. Ответственность за реализацию Политики корпоративной социальной ответственности

9.1. Соблюдение принципов Политики является частью корпоративной культуры и обязательно для всех сотрудников Банка.

9.2. Сотрудники ЦОБП и структурных подразделений, отвечающие за деятельность в области КСО, несут ответственность за соблюдение положений настоящей Политики.

Разработка и интеграция в деятельность ПАО КБ УБРиР подобной Политики в области корпоративной социальной ответственности в предлагаемом формате и содержании позволит компании:

- ☒ позиционировать себя как социально ответственного участника рынка;
- ☒ повысить открытость и прозрачность существующих в банке процессов управления корпоративной социальной ответственностью;
- ☒ улучшить деловую репутацию, имидж, рейтинг и инвестиционную привлекательность компании в российском банковском секторе;
- ☒ развить взаимодействие с заинтересованными в области КСО сторонами и укрепить их доверие к компании;
- ☒ повысить эффективность деятельности компании в области экологии, социальной деятельности и этики бизнеса;
- ☒ выстроить процессы выявления, предупреждения и нивелирования потенциальных нефинансовых рисков;



☒ повысить качество корпоративного управления.

Действительно, предлагаемый документ охватывает и регламентирует все действия банка в области корпоративной социальной ответственности. Использование данного документа позволит ПАО КБ «УБРиР» систематизировать свою деятельность в данном направлении, четко определив основные цели, задачи, направления осуществляемой банком социально-направленной инвестиционной политики в целом и корпоративной социальной ответственности в частности. Формат предлагаемого документа также позволяет определить подразделения, ответственные за реализацию социальной деятельности, сформировать систему мотивации данных подразделений, а также определить основные векторы взаимодействия данных подразделений в указанном направлении. Более того, разработанная «Политика в области корпоративной социальной ответственности» позволяет интегрировать принципы социальной направленности в текущую финансовую стратегию банка, выработать между ними соответствующую причинно-следственную связь, а также рассматривать и осуществлять социально-направленную деятельность неотделимо от действующей финансовой политики банка. Иными словами, внедрение данного регламента позволит банку перейти от хаотичного и несбалансированного формата социальной деятельности к спланированным и соответствующим общим целям банка мероприятиям, позволяющим оптимально распределять ресурсы между потенциальными проектами и социальными направлениями, осуществлять планомерную оценку, как экономической, так и социальной эффективности данных проектов [38].

Разработка и использование предлагаемой документации также позволит банку заявить всему обществу в целом и заинтересованным лицам в частности о своей активной позиции в социальном направлении, что, безусловно, окажет положительное влияние на деловую репутацию, имидж и инвестиционную привлекательность компании, а также будет способствовать развитию социально-направленной деятельности во всем банковском секторе

России. Соответствие разработанной «Политики в области корпоративной социальной ответственности» международному стандарту ISO 26000, а также лучшим существующим практикам в российском банковском секторе, может послужить для банка потенциальной возможностью осуществления своей деятельности в новых регионах нашей страны, а также на различных международных рынках. Совокупность предполагаемых эффектов, которые могут быть получены банком от внедрения «Политики в области корпоративной социальной ответственности», безусловно, окажет положительное влияние на укрепление конкурентных позиций банка, увеличения базы активных клиентов, улучшении финансовых результатов деятельности компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретические исследования в области социально-направленной инвестиционной политики и корпоративной социальной ответственности коммерческих банков позволили сделать следующий ряд выводов по данной магистерской диссертации, которые легли в основу разработки «Политики в области корпоративной социальной ответственности», предлагаемой к использованию ПАО КБ «УБРиР» и регламентирующей деятельность банка в данном направлении:

1. В условиях рыночной экономики коммерческим банкам становится недостаточно предоставлять клиентам качественный сервис. Учитывая специфику деятельности коммерческих банков, доверие становится одним из важнейших условий нормально функционирующего рынка банковских услуг, а уровень получаемой прибыли все больше обуславливает не технология оказания услуг, а правильное позиционирование банков в социальной среде, основанное на социальной ответственности и репутации. Конкуренция в банковском секторе превратилась в стратегическую проблему и стала приоритетным фактором, помогающим осознать экономическую полезность социально ответственного поведения.

2. Корпоративная социальная ответственность представляет собой добровольный вклад компании в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с ее основной деятельностью и осуществляемый преимущественно дополнительно к требованиям законодательства Российской Федерации и нормам международного права. Иными словами, социальная ответственность представляет собой ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, содействующее устойчивому развитию благосостояния общества, учитывающее интересы всех заинтересованных сторон, соответствующее применяемому законодательству.

3. Социальная ответственность является базовой идеологией корпоративного управления в банковской сфере, задает векторы экономического и социального развития банка, позволяет скоординировано и сбалансировано осуществлять операционное управление деятельностью организации с целью обеспечения устойчивого развития общества в целом. Принципы корпоративной социальной ответственности должны внедряться в деятельность компаний на системной основе и быть интегрированными во все бизнес-процессы. При принятии определенных инвестиционных решений компаниям необходимо учитывать не только экономические, но также социальные и экологические факторы, что позволит им управлять влиянием своей деятельности на общество и окружающую среду и быть подотчетным за него. Следование принципам социальной ответственности способствует более эффективному достижению компаниями их стратегических целей, так как позволяет осуществлять долгосрочные инвестиции в создание благоприятного социального окружения.

В рамках практической части магистерской диссертации были рассмотрены лучшие практики крупнейших коммерческих банков в области корпоративной социальной ответственности, а также выявлены основные проблемы, препятствующие развитию данного направления в банковском секторе России. Так, проведенные в данном направлении исследования позволяют проследить характерную тенденцию увеличения объемов социально-направленных инвестиций в российском банковском секторе. Одновременно с этим финансовая норма участия коммерческих банков в различных социальных проектах не сформирована, разброс благотворительных и социально-направленных инвестиций в отношении к прибыли по сектору очень вариативен. В большинстве случаев значительный процент от прибыли отчисляют на социально-направленные инвестиционные проекты и корпоративную социальную ответственность именно те коммерческие банки, деятельность которых является публичной, а социальная политика выступает частью общей финансовой стратегии

компании. Перечень направлений, в которых реализуются банковские социальные проекты в России, достаточно широк – это развитие образования, спорта, культуры, муниципальной социальной инфраструктуры, независимых СМИ, муниципального управления, поддержка общественных инициатив и талантливой молодежи, экология и экологическая безопасность, энергосбережение и бережливое производство. Одновременно с этим четко определенные и выстроенные стратегии социального инвестирования есть, к сожалению, у незначительного количества российских банков. Современная банковская система России находится только лишь в процессе формирования модели развития и интеграции корпоративной социальной ответственности, основы которой базируются на принципах непрерывного цикла адаптации сотрудников к нормам социальной ответственности, повышения лояльности клиентов, делового и взаимовыгодного взаимодействия с заинтересованными сторонами. В качестве основных направлений развития и популяризации корпоративной социальной ответственности российских банков можно выделить принятие и использование имеющихся зарубежных практик крупнейших финансовых структур в данном направлении. В нашей стране, где на текущий момент еще не накоплено достаточного внутреннего опыта ведения социально ответственного бизнеса, лучшие западные образцы могут быть достаточно эффективно использованы российскими банковскими структурами при внедрении принципов корпоративной социальной ответственности в основную финансовую деятельность компании.

К результатам выполнения данной работы также можно отнести подробное изучение основных направлений, принципов и целей ПАО КБ «УБРИР» в области корпоративной социальной ответственности, а также разработка нормативного документа «Политика в области корпоративной социальной ответственности», предлагаемого к внедрению и использованию банку как способ систематизации его деятельности в данном направлении. Так, полученная в ходе исследования информация позволила судить о том, во главе конкурентных преимуществ ПАО КБ «УБРИР» лежит положительный

социальный образ компании, а приоритет в банковском обслуживании сосредоточен на ценностных ориентациях массового потребителя. Именно поэтому задача управления процессами взаимодействия ПАО КБ «УБРиР» с обществом является для банка стратегически значимой и наиболее важной. Действительно, на протяжении всей своей деятельности банк занимает активную социальную позицию, реализуя широкую программу благотворительных, спонсорских, общественных мероприятий в регионах своего присутствия. С каждым годом социальная программа ПАО КБ «УБРиР» расширяется как за счет продолжения существующих проектов, так и за счет реализации новых задач, направленных на активное участие в жизни общества. Такой интегрированный подход способствует и увеличению социального вклада в развитие общества, и укреплению имиджевых и рыночных позиций ПАО КБ «УБРиР». Несмотря на то, что ПАО КБ «УБРиР» активно следует принципам корпоративной социальной ответственности, банк не раскрывает в свободном доступе подробную и исчерпывающую информацию о ключевых направлениях деятельности банка в данной сфере. Отсутствие в ПАО КБ «УБРиР» социальной отчетности при условии активной деятельности в данном направлении, безусловно, имеет отрицательное влияние на имидж и деловую репутацию компании, так как не позволяет заинтересованным лицам ознакомиться с основными векторами развития банка в данной сфере и использовать эту информацию в рамках формирования взаимовыгодных отношений с банком. Более того, подобная специализированная отчетность в части корпоративной социальной ответственности может и должна быть использована самим банком в рамках формирования целостного понимания того, как социально-направленная политика соотносится с основной миссией и стратегией банка. В документе должна прослеживаться причинно-следственная связь, а сама корпоративная социальная ответственность должна быть определена, как часть общей системы организационного управления.

В связи с выявленными зонами роста ПАО КБ «УБРиР» в области корпоративной социальной ответственности, в соответствии с ISO 26000 был разработан и предложен системный документ, регламентирующий использование принципов корпоративной социальной ответственности в деятельности банка. Предложенная «Политика в области корпоративной социальной ответственности» содержит девять разделов, каждый из которых рассматривает определенные положения в конкретном направлении социального взаимодействия с обществом, образуя единую систему организации и управления процессами корпоративной социальной ответственности в деятельности банка. Использование данного документа позволит ПАО КБ «УБРиР» систематизировать свою деятельность в данном направлении, четко определив основные цели, задачи, направления осуществляемой банком социально-направленной инвестиционной политики в целом и корпоративной социальной ответственности в частности. Разработанная «Политика в области корпоративной социальной ответственности» позволяет интегрировать принципы социальной направленности в текущую финансовую стратегию банка, выработать между ними соответствующую причинно-следственную связь, а также рассматривать и осуществлять социально-направленную деятельность неотделимо от действующей финансовой политики банка. Соответствие разработанной «Политики в области корпоративной социальной ответственности» международному стандарту ISO 26000, а также лучшим существующим практикам в российском банковском секторе, может послужить для банка потенциальной возможностью осуществления своей деятельности в новых регионах нашей страны, что, безусловно, окажет положительное влияние на финансовые результаты деятельности ПАО КБ «УБРиР».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виленский, В.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика / В.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. – М.: Дело, 2015. – 220 с.
2. Никонова, И.А. Оценка инвестиционных проектов в системе оценки бизнеса / И.А. Никонова. – М.: Инфра-М, 2014. – 87 с.
3. Аникина, И.Д. Проблемы и перспективы развития российской модели корпоративной социальной ответственности / И.Д. Аникина // Банковское управление. – 2016. – №2(10). – С. 28-31.
4. Алексеева, Е.С. Корпоративная социальная ответственность в банковской сфере / Е.С. Алексеева // Центр научного сотрудничества Интерактив плюс – 2014. – №8(22). – С. 1-7.
5. Алпацкая, Е.Г. Инвестиционная деятельность: институциональный аспект / Е.Г. Алпацкая // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – №14(195). – С. 82-89.
6. Бадмаева, Л.Б. Диалектика развития концепции корпоративной социальной ответственности / Л.Б. Бадмаева // Вопросы экономической теории. – 2015. – №8(22). – С. 14-18.
7. Бахтурина, Ю.И. Классификация корпоративной социальной ответственности как основа организации управления / Ю.И. Бахтурина // Реформирование отчетности. – 2016. – №13(16). – С. 52-57.
8. Бельских, И.Е. Корпоративная социальная ответственность как инновационная технология привлечения клиентов в банки / И.Е. Бельских // Банковское дело – 2012. – №14(446). – С. 2-9.
9. Бойков, С.Н. Вероятностный метод оценки риска инвестиций / С.Н. Бойков // Ученые записки Российского государственного социального университета. – 2012. – №8(18). – С. 250-252.



10. Ветлугина, А.И. Использование принципов корпоративной социальной ответственности в деятельности российских банков / А.И. Ветлугина, Е.В. Этингоф // Инновационная экономика. – 2015. – №1(4). – С. 3-9.
11. Волошина, И.М. Взгляд покупателей на корпоративную социальную ответственность / И.М. Волошина, А.С. Гильштейн // Инновационная наука. – 2016. – №7(21). – С. 26-31.
12. Дегтярева, А.В. Важность зарубежного опыта в продвижении принципов корпоративной социальной ответственности в России / А.В. Дегтярева // Молодой ученый – 2014. – №6(65). – С. 14-27.
13. Дохолян, С.Б. Корпоративная социальная ответственность бизнеса в России и в США / С.Б. Дохолян // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте – 2014. – №2(8). – С. 83-89.
14. Доценко, О.С. К вопросу о совершенствовании способов оценки эффективности реальных инвестиционных проектов / О.С. Доценко // Символ науки. – 2015. – №6(35). – С. 113-115.
15. Иваницкий, В.П. Современные проблемы управления инвестиционной деятельностью предприятия / В.П. Иваницкий, С.Г. Привалова, И.В. Токарева // Известия ИГЭА. – 2013. – №1(69). – С. 86-91.
16. Иванова, А.А. Социальное проектирование в формировании социальной ответственности коммерческих банков / А.А. Иванова // Вестник государственного и муниципального управления. – 2015. – №1(16). – С. 124-131.
17. Иванова, А.Н. Социальная ответственность коммерческих банков в современных условиях развития банковского сектора России / А.Н. Иванова // Серия: социология. – 2015. – №21(44). – С. 16-21.
18. Колачева, Н.В. Финансовый результат предприятия как объект оценки и анализа / Н.В. Колачева, Н.Н. Быкова // Вестник НГИЭИ. – 2015. – №2(24). – С. 14-26.

19. Кузнецова, Н.В. Модели корпоративной социальной ответственности / Н.В. Кузнецова, Маслова Е.В. // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – №4(24). – С. 26-31.
20. Куличева, О.А. Условия формирования благоприятного регионального инвестиционного климата / О.А. Куличева // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2016. – №2(64). – С. 41-47.
21. Крылов, А.С. Корпоративная социальная ответственность в банковской сфере: тенденции и перспективы / А.С. Крылов // Управленческие науки – 2014. – №4(16). – С. 38-45.
22. Лабаджян, М.Г. Развитие корпоративной социальной ответственности в банковском секторе / М.Г. Лабаджян, А.Ю. Каспарова // Вестник Омского университета. – 2016. – №2(8). – С. 52-59.
23. Метелева, Е.В. Усиление роли банковской системы в социально-экономическом развитии страны через взаимодействие с финансами домохозяйств / Е.В. Метелева // Экономические науки. – 2012. – №10(59). – С. 314-319.
24. Пищулин, О.В. Особенности инвестиционной деятельности в социальной сфере / О.В. Пищулин // Экономика образования. – 2015. – №3(12). – С. 153-158.
25. Просвиркина, Ю.А. Корпоративные ценности и прибыль коммерческих банков: анализ взаимосвязи / Ю.А. Просвиркина, Н.Ю. Просвиркин // Менеджмент и маркетинг. – 2016. – №3(9). – С. 22-23.
26. Сальникова, К.А. Использование социальной (нефинансовой) отчетности для раскрытия информации о корпоративной культуре компании / К.А. Сальникова // Социология. – 2015. – №5(13). – С. 14-22.
27. Сенина, Е.В. Взаимосвязь корпоративной социальной ответственности и корпоративной репутации в современной банковской сфере / Е.В. Сенина // Вестник Томского университета. – 2017. – №1(8). – С. 14-19.

28. Сергеева, Д.П. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов с учетом рекомендаций Минэкономки / Д.П. Сергеева // Инновационная наука. – 2015. – №9(42). – С. 201-203.
29. Чепурова, И.Ф. Маркетинг в области привлечения инвестиций / И.Ф. Чепурова // Социально-экономические явления и процессы. – 2016. – №4(28). – С. 144-151.
30. Благотворительная программа «Дети верят в чудо» [Электронный ресурс] // Ведомости. – URL: [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2017/11/23/ubrr-  
napravit-bolee-37-mln-rublei-na-podderzhku-detei](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2017/11/23/ubrr-<br/>napravit-bolee-37-mln-rublei-na-podderzhku-detei)
31. Благотворительность [Электронный ресурс] // КредитЕвропаБанка. – URL: <https://www.crediteurope.ru/about/charity/>
32. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2017 год [Электронный ресурс] // Уральский Банк Реконструкции и Развития. – URL: <https://www.ubrr.ru/o-banke/raskrytie-informacii?tabs-faq=tab-faq-7>
33. Годовой отчет за 2016 год [Электронный ресурс] // Уральский Банк Реконструкции и Развития. – URL: <https://www.ubrr.ru/o-banke/raskrytie-informacii?tabs-faq=tab-faq-2>
34. Дорожная карта по устойчивому развитию [Электронный ресурс] // Внешэкономбанк. – URL: <http://www.veb.ru/about/kso/>
35. Зачем нужна корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс] // Банкир. – URL: <http://bankir.ru/publikacii/20110707/zachem-nuzhna-korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-10000177/>
36. ИСО 26000 «Руководство по социальной ответственности» [Электронный ресурс] // Российский союз промышленников и предпринимателей. – URL: <http://rspp.ru/simplepage/448>
37. ИСО 26000 – Социальная ответственность [Электронный ресурс] // Международная организация по стандартизации. – URL: <https://www.iso.org/ru/iso-26000-social-responsibility.html>

38. Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс] // Банкир. – URL: <http://bankir.ru/publikacii/20141215/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-10005851/>
39. Корпоративная социальная ответственность: новая философия бизнеса [Электронный ресурс] // Внешэкономбанк. – URL: <http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/kso/ksobook2011.pdf>
40. КСО Сбербанка [Электронный ресурс] // Сбербанк. – URL: <http://www.sberbank.com/ru/responsibility/our-approach>
41. Международный стандарт ИСО 26000 [Электронный ресурс] // Стандарты и качество. – URL: <http://www.ria-stk.ru/news/detail.php?ID=59666>
42. Новые проекты для воспитанников детдомов [Электронный ресурс] // Уральский Банк Реконструкции и Развития. – URL: <https://www.ubrr.ru/about/press/rz21/1619>
43. Современные тенденции развития социальной ответственности российских коммерческих банков [Электронный ресурс] // Конспект. – URL: <http://www.konspekt.biz/index.php?text=716>
44. Социальная ответственность [Электронный ресурс] // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/bank-vtb/socialnaya-otvetstvennost/>
45. Устав и иные внутренние документы ПАО КБ «УБРиР» [Электронный ресурс] // Уральский Банк Реконструкции и Развития. – URL: <https://www.ubrr.ru/o-banke/raskrytie-informacii>