



Социальная миссия и создание дополнительной стоимости

Польза обществу может
приносить прибыль

Позволяют ли общественно полезные инвестиции (в поддержку реализации экологических программ, соблюдения этических норм при работе с персоналом, оказания помощи незащищенным группам населения, здравоохранения, повышения благосостояния местных сообществ и т. п.) существенно увеличить доходность бизнеса? Мало кто отрицает необходимость социально ответственного поведения компаний. Однако имеет ли смысл компаниям брать на себя дополнительные обязательства, предусмотренные базовыми принципами корпоративной социальной ответственности, лишь потому, что в будущем это может принести выгоду?

Сегодня за компаниями как никогда внимательно следят потребители, перспективные сотрудники, местные сообщества, инвесторы и правительства, чему способствует рост ожиданий и небывалая скорость распространения информации. В этих непростых обстоятельствах концепция максимального увеличения стоимости бизнеса для акционеров в ее традиционном

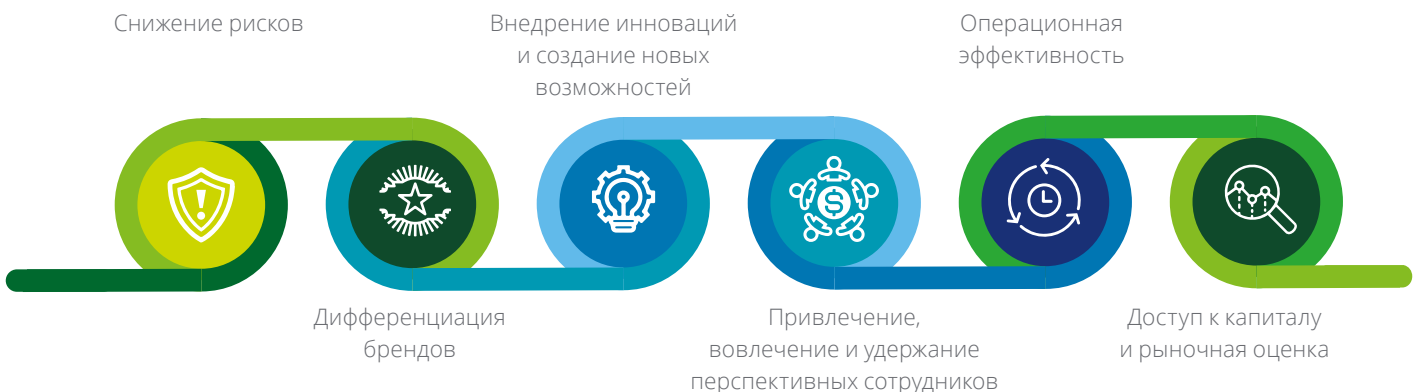
узком и краткосрочном понимании оказывается под вопросом. Руководители компаний все больше отдают себе отчет в том, что рост ожиданий заинтересованных сторон (как акционеров, так и не акционеров) ведет к значительному изменению условий конкуренции, а также к расширению понятия стоимости компании для акционеров, в том числе с точки зрения временного интервала.

Однако многие руководители до сих пор испытывают сложности с обоснованием интеграции социально ответственной и экологически ориентированной модели бизнеса в стратегию своих компаний. **Хотя большинство из нас положительно относятся к необходимости «творить добро», многие не могут ответить для себя на вопрос: «Насколько добрые дела помогают повысить операционные и финансовые показатели наших компаний?».** В этом обзоре приводятся аргументы (не сводящиеся к риторике или ощущениям), которые помогают ответить на него. Наши выводы позволят текущим

лидерам эффективно реализовывать стратегии корпоративной социальной ответственности и (как мы надеемся) представят интерес для скептиков и даже помогут их переубедить.

В результате анализа последних и общеизвестных данных мы выделили **шесть основных факторов увеличения стоимости компаний**, которые интегрируют свои стратегии корпоративной социальной ответственности в основные бизнес-стратегии (соотнося бизнес-модели и цепочку создания стоимости с влиянием на общество и окружающую среду). Данные факторы могут быть как традиционными, так и весьма неожиданными. Среди основных факторов стоит отметить следующие: **снижение рисков; дифференциация бренда; внедрение инноваций и создание новых возможностей; привлечение, вовлечение и удержание перспективных сотрудников; операционная эффективность; доступ к капиталу и рыночная оценка.**

Шесть основных факторов, влияющих на создание стоимости в результате ведения компанией общественно полезной деятельности



Основные выводы:

- Снижение регуляторных рисков и общественное одобрение относятся к долгосрочным факторам создания стоимости, которые стимулируют компании к разработке стратегии корпоративной социальной ответственности, оставаясь при этом необходимым, но недостаточным условием в текущей высококонкурентной среде.
- Большинство потребителей готовы платить больше за те продукты, которые создаются социально ответственными компаниями, и все чаще доказывают это на практике. Средняя выручка брендов, демонстрирующих бережное отношение к ресурсам, в четыре раза превышает аналогичный показатель компаний, не разделяющих данные ценности¹.
- Выявление недостаточно удовлетворенных общественных и экологических запросов стимулирует компании к внедрению инноваций, заставляя их изучать новые модели и технологии, открывающие для них новые возможности на рынке.
- Сотрудники более преданы компаниям, в которых разработана стратегия корпоративной социальной ответственности, в результате чего такие компании демонстрируют более высокую годовую динамику роста чистой прибыли и прибыли на акцию².
- С точки зрения операционной эффективности бережное отношение к ресурсам может помочь компаниям сократить расходы на 45%; все больше крупных компаний экономят на этом сотни миллионов долларов ежегодно³.
- Акции социально ответственных компаний пользуются спросом на фондовом рынке: цена акций компаний, вошедших в индекс Domini 400 Social Index (DSI), увеличилась в среднем на 2%, в то время как акции компаний, покинувших индекс, упали на 3%⁴.

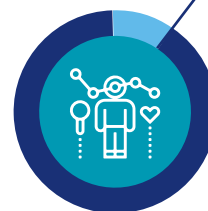
Несмотря на то, что в отдельности значимость каждого фактора создания стоимости для некоторых компаний может варьироваться в зависимости от отрасли и специфики рынка, все вместе они наглядно демонстрируют важность социального аспекта деятельности в современной операционной среде, в частности, для потребителей, перспективных сотрудников и инвесторов.

Снижение рисков

Первоначально компании пытались повысить социальную ответственность и привлечь заинтересованные стороны для того, чтобы снизить регуляторные и социальные риски. Эта задача до сих пор остается актуальной и, возможно, даже приобретает все большую важность, поскольку рост спроса на корпоративную социальную ответственность может привести к увеличению степени ее регулирования, а повышение доступности информации — к усилению общественного резонанса в случае несоблюдения установленных требований.

Основная цель мер по снижению рисков — защита корпоративных ценностей и сохранение лицензии на ведение деятельности. По результатам недавно проведенного исследования, негативная реакция регулирующих органов могут привести к снижению стоимости любой компании до 30%⁵. Когда на компанию Nike обрушился шквал критики из-за применявшейся ею в 1990-е годы за рубежом трудовой политики, ей пришлось на протяжении многих лет вкладывать огромные средства для восстановления репутации своего бренда⁶. В наши дни подобный случай привел бы к гораздо большему снижению стоимости, поскольку регулирующие органы и растущее число независимых агентств устанавливают более жесткие социальные требования в отношении компаний, а потребители имеют

более широкий доступ к отчетности компаний. Международные исследования показывают, что перед покупкой продукта 81% потребителей изучают обзоры или рейтинги, относящиеся к компаниям, а 90% потребителей готовы отказаться от привычного бренда ради поддержки общественно полезной задумки или начать игнорировать бренды компаний, у которых отсутствует стратегия корпоративной социальной ответственности^{7,8}.



90% потребителей готовы отказаться от привычного бренда ради поддержки общественно полезной задумки или начать игнорировать бренды компаний, у которых отсутствует стратегия корпоративной социальной ответственности^{7,8}

Эффективное снижение рисков за счет реализации стратегии корпоративной социальной ответственности требует от компаний правильного знания и понимания того, кто является ее заинтересованными сторонами, а также требований, предъявляемых на рынках, на которых она ведет деятельность или куда планирует выйти. По словам президента и председателя совета директоров компании «Пепсико» Индры Нуйи: «Руководство компанией больше не ограничивается работой с сотрудниками, потребителями, поставщиками и инвесторами. Теперь оно также предполагает взаимодействие с органами власти, неправительственными организациями, всеми заинтересованными сторонами, которые предъявляют какие-либо требования к деятельности вашей компании»⁹.

Дифференциация бренда

Наряду с важностью мер по снижению рисков, последовательная стратегия корпоративной социальной ответственности позволяет компаниям получить значительные преимущества на рынке. В настоящее время предпочтение потребителей в США и в мире меняются коренным образом. Покупательная способность потребителей все больше теряет свое значение по сравнению с их социальными ценностями. В ходе опроса, проведенного компанией Nielsen в 2015 году, выяснилось, что 66% потребителей в мире готовы платить больше за продукты и услуги компаний, стремящихся изменить к лучшему ситуацию в обществе и в области охраны окружающей среды, что превышает аналогичные показатели 2014 и 2013 годов (55% и 50% соответственно)¹⁰. В то время как компания Nielsen выявила разрыв между сформировавшимися предпочтениями и фактическим поведением покупателей, результаты постпродажного анализа более чем 1 300 брендов показали, что средний рост продаж брендов компаний, ориентированных на рациональное использование ресурсов, превышал аналогичный показатель компаний, не разделяющих данные ценности, в четыре раза, составляя 4% и 1% соответственно¹¹.



Средний рост продаж брендов компаний, придерживающихся политики рационального использования ресурсов, в четыре раза превышает аналогичный показатель остальных компаний (4% против 1% соответственно)¹¹

Потребители, внимательно следящие за общественными и

экологическими инициативами компаний, относятся к наиболее влиятельным «законодателям вкусов». В ходе проведенного в 2015 году масштабного опроса потребителей в США «Делойт» выявил, что потребители, указавшие общественную пользу в качестве основного фактора, влияющего на решение о покупке, хотя и остаются по-прежнему в меньшинстве, но относятся к поколению «миллениалов», их родителей или группам населения с высоким уровнем доходов, то есть к тем, кто обладает значительной покупательной способностью и оказывает огромное влияние на потребительские тенденции и предпочтения¹².

Внедрение инноваций и создание новых возможностей

Внимание к социальным или экологическим инициативам позволяет компаниям открыть и использовать новые возможности на рынке. При оценке компаний, являющихся, по мнению ведущих деловых изданий, лидерами в области рационального использования ресурсов (в широком понимании этого слова, включая социальные и экологические аспекты), а также компаний, относящихся к лидерам в сфере внедрения инноваций, «Делойт» выявил следующую причинно-следственную связь: компании, занимающие ведущие позиции в области рационального использования ресурсов, имеют в четыре раза больше шансов быть признанными лидерами в области внедрения инноваций в других независимых рейтингах¹³. На рынке существует большое количество примеров того, как рациональное использование ресурсов может привести к росту внедрения инноваций и повышению конкурентоспособности компаний. Одним из ярких примеров тому служат натуральные продукты питания. Сеть магазинов Whole Foods была основана как магазин натуральных продуктов и со временем превратилась в первого розничного поставщика экологически чистых

продуктов, получившего лицензию Министерства сельского хозяйства США. Компания по сей день является крупнейшим в мире розничным продавцом натуральных и экологически чистых продуктов. На протяжении всей истории своего существования компания демонстрировала уверенный рост выручки и капитала на рынке экологически чистых и натуральных продуктов питания¹⁴.



Компании, занимающие ведущие позиции в области рационального использования ресурсов, имеют в четыре раза больше шансов быть признанными лидерами в сфере внедрения инноваций в рамках отдельных независимых рейтингов¹³

Аналитики указывают, что пример Whole Foods в значительной степени повлиял на ассортимент прочих ведущих компаний продуктовой розницы, меняющийся под влиянием новых потребительских предпочтений¹⁵. Одновременный рост спроса и предложения на натуральные продукты питания, ускорившийся благодаря компании Whole Foods, способствовал увеличению продаж натуральных продуктов питания в США в три раза в последнее десятилетие. Только в 2014 году они выросли на 11%, достигнув 35,9 млрд долл. США¹⁶.

Аналогичные тенденции наблюдаются и в других отраслях экономики. В 2015 году продажи на мировом рынке электромобилей как новых, но уже лидирующих марок (таких как Tesla), так и брендов автогигантов, переживающих второе рождение (таких как Nissan), выросли на 60%.

Для сравнения: мировой рост продаж остальных категорий автомобилей за тот же период составил менее 3%^{17,18,19}. По оценке аналитиков, одновременные изменения в области технологий и предпочтениях потребителей могут привести к тому, что доля электромобилей в совокупных продажах новых автомобилей, составляющая в настоящее время менее 1%, может увеличиться до 35% к 2040 году²⁰. Также ожидается, что наибольший рост в энергетике в ближайшие пять лет продемонстрируют возобновляемые источники энергии, доля которых на рынке мировой генерации электроэнергии превысит 26% к 2020 году²¹. В основе этого роста лежат изменения потребительского спроса и приоритеты государственной политики, а также развитие технологий, позволяющих снизить издержки, примером чего служит 50%-ный рост продаж солнечных панелей на мировом рынке за последние годы²².

Дифференциация брендов и выход на рынок с использованием стратегий корпоративной социальной ответственности особенно важны для компаний потребительского сектора. Получение компаниями конкурентного преимущества от внедрения стратегии корпоративной социальной ответственности и реализации продукции невозможно без глубокого понимания своей целевой покупательской аудитории, включая ее спрос и предпочтения в отношении брендов. Компаниям следует определить, какие вопросы представляют наибольшую значимость для их клиентов, а также решить, когда необходимо действовать на опережение, а когда достаточно просто «быть в тренде», чтобы эффективно приоритизировать инициативы и ресурсы с учетом предполагаемой пользы для общества. При всей сложности достижения этой цели проведенный в 2008 году опрос 250 руководителей компаний в мире показал, что менеджеры

более чем половины корпораций, реализующих программы социальной ответственности, считали, что подобного рода деятельность обеспечивает им определенное преимущество перед конкурентами, а 68% из них уже уделяют особое внимание общественно-полезной деятельности, рассматривая ее в качестве платформы для роста²³. Современные тенденции на рынке и в области потребления позволяют предположить, что за время, прошедшее с 2008 года, вышеуказанные показатели лишь возросли.

Привлечение, вовлечение и удержание перспективных сотрудников

Большинство компаний могут в полной мере ощутить выгоду стратегии корпоративной социальной ответственности, когда речь заходит о приеме на работу перспективных сотрудников. Многие исследования показывают, что социальная направленность бизнеса может в значительной степени влиять на способность компаний привлекать, обеспечивать вовлеченность и удерживать перспективные кадры²⁴. В ходе опроса 45% респондентов примерно из 2 тыс. студентов и работников — выпускников колледжей (представителей трех поколений), заявили, что они готовы пожертвовать 15% заработной платы ради работы, приносящей определенную пользу обществу или окружающей среде, в то время как 51% сообщили, что считают идеальной работой ту, которая будет давать им ощущение собственной полезности для общества²⁵. Аналогичным образом исследование ценности брендов, в котором приняли участие 17 тыс. респондентов из 15 стран, показало, что внимание организации к проблемам охраны окружающей среды играет важную роль при найме персонала: 80% респондентов предпочитают работать в компании, обладающей «хорошей репутацией с точки зрения экологической ответственности»²⁶.

Также в ходе исследования было выявлено, что сотрудники придают большее значение работе в экологически ответственной компании, чем приобретению у нее товаров или услуг²⁷. По словам бывшей руководительницы BP Alternative Energy Вивьен Кокс, «первоочередным преимуществом [рационального использования ресурсов] является возможность привлекать самых лучших специалистов. До недавнего времени многие успешные выпускники не рассматривали возможность построения карьеры в нефтяной отрасли; теперь они готовы строить карьеру в области альтернативной энергетики, даже если это направление развивает нефтяная компания»²⁸.



Компании, обеспечивающие высокий уровень вовлеченности сотрудников, демонстрируют более значительное изменение чистой прибыли (14% против -4%) и рост прибыли на акцию (28% против -11%) за год, чем компании с низким уровнем вовлеченности сотрудников³².

Наряду с привлечением перспективных кадров, социальные программы компаний могут способствовать удержанию и повышению уровня вовлеченности сотрудников в бизнес этих компаний. Ряд исследований показал, что социальные и экологические программы укрепляют рабочий настрой, активность и лояльность персонала, способствуя снижению текучести кадров почти на 50%, а также повышению производительности труда до 13%^{29,30}. Такое влияние данных программ на персонал может

заметно отразиться на финансовых показателях компаний, при том, что средние реальные затраты при уходе сотрудника составляют от десятков тысяч долларов до полутора-двух его годовых окладов³¹. В ходе сравнения компаний с самыми высокими и низкими уровнями вовлеченности сотрудников было обнаружено, что компании с высоким уровнем вовлеченности сотрудников демонстрировали наиболее значительное изменение чистой прибыли (14% против -4%) и рост прибыли на акцию (28% против -11%) за год, чем компании с низким уровнем вовлеченности, что указывает на тесную взаимосвязь между вовлеченностью сотрудников и результатами деятельности компании³².

Компании, стимулирующие поставщиков к сокращению использования природных ресурсов, демонстрируют снижение операционных расходов почти на **45%**³⁶



Считается, что «миллениалы» представляют основную (возможно, единственную) группу населения, для которой общественная деятельность компании имеет важное значение при выборе места работы и построении карьеры. Однако данные указывают на иные факты. В ходе исследований выяснилось, что сотрудники, представляющие разные поколения, предпочитают выбирать социально и экологически ответственные компании^{33,34}. Например, Центр исследований инновационных методов работы с перспективными кадрами выявил, что 91% женщин и 76% мужчин, принадлежащих к поколению X, считают важным вносить своей работой вклад в улучшение жизни вокруг

себя или на более серьезном уровне. Эти показатели перекликаются с 99% женщин и 79% мужчин из поколения «бэби-бумеров», сообщивших о таких же приоритетах³⁵.

Поскольку социальные проблемы имеют большое значение на местном, национальном и международном уровнях, неудивительно, что они отражаются на выборе места работы или мотивации людей. Интегрированная бизнес-стратегия и концепция корпоративной социальной ответственности как таковые способны повысить уровень осознанности представителей разных поколений при выборе места работы, что в свою очередь ведет к повышению бизнес-показателей за счет привлечения перспективных сотрудников, повышения их вовлеченности и удержания.

Операционная эффективность

Стремление приносить пользу обществу позволяет не только снизить риски, улучшить позиционирование бренда, открыть новые возможности на рынке и привлечь перспективные кадры, но и повысить эффективность и снизить затраты. Установлено, что инициативы, связанные с цепочкой поставок и направленные на рациональное использование ресурсов, а также применение определенных этических стандартов, позволяют повысить производительность, снизить расход материалов и в конечном итоге значительно сократить затраты^{36,37}. Несмотря на широко распространенное мнение о том, что бережное отношение к ресурсам весьма дорогостояще, а сам подход сопряжен с операционными затратами, все больше компаний убеждаются в том (как показывают данные), что более рациональное использование ресурсов ведет к существенному повышению эффективности и снижению затрат. Таким образом, внимательное отношение к расходам и забота об окружающей среде дополняют друг друга и не являются взаимоисключающими задачами.

Проводившееся на протяжении ряда лет исследование, в котором приняли участие почти 1 тыс. компаний, показало, что компании, стимулировавшие поставщиков к сокращению использования природных ресурсов, продемонстрировали снижение операционных расходов почти на 45%³⁶. Масштабный опрос поставщиков показал, что поставщики из разных отраслей сэкономили в среднем 1,3 млн долл. США в год, реализовывая инициативы по снижению выбросов в атмосферу и сокращению использования ресурсов, в результате чего с каждым годом их затраты становились все меньше. Результаты исследований подтверждаются целым рядом практических примеров. Одним из них являются программы рационального использования ресурсов, реализуемые компанией «Пепсико». Они позволили сэкономить свыше 375 млн долл. США за первые четыре года после запуска этих программ за счет сокращения объемов потребления воды и образования отходов³⁸. В дальнейшем такая экономия средств помогла компании добиться за этот же период увеличения операционной прибыли, выраженного двухзначными величинами³⁹.

Усилия, направленные на охрану окружающей среды в рамках производственной деятельности, помогают добиться не только уменьшения расходов, но и целого ряда других положительных результатов в процессе работы компаний. Внедрение компанией «Кока-кола» технологии «биобутылка» (PlantBottle) — полной переработки пластиковых бутылок, частично изготавливаемых из растительного сырья — было направлено на сокращение затрат и снижение зависимости от ископаемого топлива в долгосрочной перспективе. При этом данная инициатива усилила маркетинговую стратегию «Кока-колы», обеспечив поддержку природоохранных организаций и открыв новые возможности для бизнеса с точки зрения лицензирования данной технологии⁴⁰.

Доступ к капиталу и рыночная оценка

Несмотря на рассмотренные выше факторы увеличения стоимости компаний, руководство многих из них не до конца понимает, как инвесторы и финансовые рынки воспримут стремление компании приносить пользу обществу. Обычно опасения связаны с тем, что, несмотря на этическую ценность и приносимую обществу пользу, стратегия корпоративной социальной ответственности может в лучшем случае повысить репутацию компании, но она категорически неприемлема для инвесторов и жестоко карается правилами игры на финансовых рынках. Данные доказывают обратное.

У компаний, в которых разработана стратегия корпоративной социальной ответственности, имеется больше возможностей получить финансовую поддержку. Хотя, казалось бы, перспективная сфера инвестирования в бизнес, ориентированный на принесение пользы обществу и охрану окружающей среды, пока ограничивается лишь небольшими компаниями и стартапами. Однако социально ответственные инвесторы, чей совокупный объем капитала составляет 1 трлн долл. США, сейчас рассматривают (но не всегда ее используют) возможность инвестирования и в устойчивых игроков рынка⁴¹. К социально ответственным инвесторам относятся теперь не только институциональные инвесторы, такие как пенсионные фонды и фонды целевого финансирования, но и традиционные фонды, такие как JP Morgan Chase и Kohlberg Kravis Roberts (KKR)^{42,43}. KKR, активы под управлением которого превышают 98 млрд долл.

США, осуществляет инвестиции, руководствуясь целями охраны окружающей среды, развития общества и корпоративного управления и реализуя совместные партнерские программы с компаниями, акции которых находятся в портфеле фонда, помогая им разрабатывать собственные аналогичные программы⁴⁴. По мнению KKR, «компании, уделяющие особое внимание рискам, связанным с охраной окружающей среды, проблемами общества и корпоративным управлением, а также новым возможностям, могут обеспечить себе более выгодные позиции на рынке в будущем, когда сокращение ресурсов, изменение потребительского спроса и ужесточение требований со стороны регулирующих органов поставят перед ними сложные и интересные задачи и откроют новые возможности»⁴⁵. Исходя из этого, KKR называет свои инвестиции в социально ответственные компании «интеллектуальным бизнесом»⁴⁶.



Стоимость акций компаний, вошедших в индекс Domini 400 Social Index (DSI), выросла в среднем на 2%, в то время как акции компаний, покинувших индекс, упали на 3%^{48,49}

Компании, в которых разработана стратегия корпоративной социальной ответственности, получают преимущество в виде не только доступа к финансированию, но и высокого спроса на свои ценные бумаги на фондовых рынках. Как показывает

практика, биржевая стоимость акций компаний, реализующих программы корпоративной социальной ответственности, неизменно растет⁴⁷. По результатам исследования изменений рынка в ответ на включение компаний в индекс Domini 400 Social Index (DSI), цена их акций росла в среднем на 2%, в то время как исключение компаний из этого индекса сопровождалось снижением цены их акций на 3%^{48,49}. Аналогичным образом включение компаний в индекс Dow Jones Sustainability Index приводило к тому, что стоимость их акций увеличивалась примерно на 4%⁵⁰. В более широком масштабе результаты метаанализа 167 исследований, в которых изучалась взаимосвязь между результатами общественной и финансовой деятельности компаний на протяжении 35 лет, показали прямую зависимость этих двух видов деятельности⁵¹.

Компании, придерживающиеся принципов социальной ответственности в своей деятельности, меньше подвержены волатильности рынка, возможно, из-за высокой лояльности клиентов, привлечения перспективных кадров, низких затрат и стабильности бизнеса. Результаты исследования, посвященного анализу стоимости акций более 3 тыс. компаний в 2004-2010 годах, показали, что бета-фактор (волатильность риска) компаний, реализующих программы корпоративной социальной ответственности, был на 4% ниже, чем у других организаций⁵². Таким образом, компании, учитывающие в своей стратегии и деятельности влияние на общество, получают расширенный доступ к капиталу, пользуются более благосклонным отношением рынка и в меньшей степени подвержены волатильности рынка.

Выводы

Сегодня компании как никогда зависят от ожиданий инвесторов. Государство смотрит на компании и с надеждой, и с настороженностью. Потребители ожидают от компаний проявления социальной ответственности и прозрачности. Сотрудникам необходимы цель и результаты от осуществляемой работы. Инвесторы соизмеряют пользу для общества с финансовыми результатами. По мере того, как заинтересованные стороны начинают все глубже оценивать результаты общественной деятельности компаний, а доступность информации становится практически полной, компании больше не могут позволить себе ограничиваться глянцевыми годовыми отчетами о результатах общественной деятельности или разовыми однодневными общественными мероприятиями, которые проводят специально выделенные для этой цели сотрудники.

Таким образом, задача последовательной реализации социальной стратегии в рамках бизнес-стратегии, помогающей компаниям конкурировать на рынке, становится для них одновременно и жизненной необходимостью, и уникальной возможностью. Многие руководители компаний, возможно, уже осознали это, но их останавливает неопределенность, связанная с возможными последствиями для бизнеса от принятия интегрированной социальной стратегии. Однако, как было показано выше, разноплановые исследования (международные, масштабные, глубинные и межотраслевые) подтверждают то ощущение «что хорошо для общества, хорошо и для компании». Своими победами и поражениями современные компании не в последнюю очередь обязаны наличию у них стратегии корпоративной социальной ответственности, однако в целом любой аспект деятельности компании влияет на ее акционерную стоимость. Обобщая свои многолетние международные исследования, компания Nielsen отмечает,

что «социальная ответственность является важной составляющей упреждающего репутационного менеджмента. При этом компании с высокой репутацией опережают остальных, когда речь заходит о привлечении перспективных сотрудников, инвесторов, единомышленников и как можно большего числа покупателей»⁵³.

Несмотря на то что на Милтона Фридмана ссылаются сегодня как на ведущего критика корпоративной социальной ответственности, в современных условиях он, возможно, согласился бы с тем, что внимание компаний к акционерной стоимости и рентабельности было бы неполным без учета общественных и природоохранных факторов. Рентабельность, конкурентоспособность и устойчивое развитие бизнеса в значительной степени связаны (и даже зависят) со способностью компании разработать и реализовать собственную корпоративную стратегию.

Примечания

- 1 Nielson, "Sustainable Selections: How Socially Responsible Companies Are Turning a Profit", 12 октября 2015 года
- 2 Towers Perrin, "Employee Engagement Underpins Business Transformation", 2009 год
- 3 Forbes, "If Sustainability Costs You More, You're Doing It Wrong", 2012 год
- 4 Devex Impact, "Is Corporate Social Responsibility Profitable for Companies?", 20 февраля 2013 года
- 5 J. Browne, R. Nuttall, T. Stadlen, Connect: How Companies Succeed by Engaging Radically with Society, PublicAffairs, март 2016 года
- 6 Business Insider, "How Nike Shed its Sweatshop Image to Dominate the Shoe Industry", 6 июня 2015 года
- 7 The Deloitte Consumer Review, "The Growing Power of Consumers", 2014 год
- 8 Cone Communications, "2015 Cone Communications / Ebiqity Global CSR Study", 2015 год
- 9 R.M. Kanter, R. Khurana, R. Lal, and E. Baldwin, "PepsiCo, Performance with Purpose, Achieving the Right Global Balance", Harvard Business School Case 412-079, октябрь 2011 года (обновлено в январе 2012 года)
- 10 Nielson, "Sustainable Selections: How Socially Responsible Companies Are Turning a Profit", 12 октября 2015 года
- 11 Nielson, "Sustainable Selections: How Socially Responsible Companies Are Turning a Profit", 12 октября 2015 года
- 12 Deloitte, "Capitalizing on the Shifting Consumer Food Value Equation", 2016 год
- 13 Deloitte, "Sustainability Driven Innovation: Harnessing Sustainability's Ability to Spark Innovation", 2013 год
- 14 Whole Foods Market, "Company Info", 2016 год
- 15 S. Shapin, "Paradise Sold," The New Yorker, 15 мая 2006 года
- 16 Beth Kowitt, "The War on Big Food", Fortune, май 2015 года
- 17 Tom Randall, "Here's How Electric Cars Will Cause the Next Oil Crisis, Bloomberg, 25 февраля 2016 года
- 18 John Stoll, "Global Car-Sales Growth Decelerated in 2015 on South America, Russia", Wall Street Journal, 29 января 2016 года
- 19 HS, "IHS Global Outlook for Automotive Sales: Continued Momentum in North America, Europe Could Put Industry Within Reach of 90 Million Units in 2016", 8 января 2016 года
- 20 Randall, "Here's How Electric Cars Will Cause the Next Oil Crisis"
- 21 International Energy Agency, "Renewables to Lead World Power Market Growth to 2020", 2 октября 2015 года
- 22 Randall, "Here's How Electric Cars Will Cause the Next Oil Crisis"

- 23 George Pohle and Jeff Hittner, "Attaining Sustainable Growth through Corporate Social Responsibility", IBM Institute for Business Value, 2008 год
- 24 D. Baron, M. Harjoto, and H. Jo, "The Economics and Politics of Corporate Social Performance", Stanford Graduate School of Business, 21 апреля 2009 года
- 25 Net Impact, "Talent Report: What Workers Want in 2012", 2012 год
- 26 TANDBERG and Ipsos MORI, "Corporate Environmental Behavior and the Impact on Brand Values", октябрь 2007 года
- 27 TANDBERG and Ipsos MORI, "Corporate Environmental Behavior and the Impact on Brand Values"
- 28 MIT Sloan Management Review, "Sustainability and Competitive Advantage", осень 2009 года
- 29 S. Rochlin, R. Bliss, S. Jordan, and C. Yaffe Kiser, "Defining the Competitive and Financial Advantages of Corporate Responsibility and Sustainability", Project ROI and IO Sustainability, 2015 год
- 30 Society for Human Resource Management, "Advancing Sustainability: HR's Role", 11 апреля 2011 года
- 31 Deloitte, "Employee Retention Now a Big Issue: Why the Tide Has Turned", 16 августа 2013 года
- 32 Towers Perrin, "Employee Engagement Underpins Business Transformation", 2009 год
- 33 TANDBERG and Ipsos MORI, "Corporate Environmental Behavior and the Impact on Brand Values"
- 34 Nielsen, "Doing Well by Doing Good", июнь 2014 года
- 35 Sylvia Ann Hewlett "Strengthen Your Workforce through Volunteer Programs", Harvard Business Review, 5 марта 2012 года
- 36 Richard Crespin, "If Sustainability Costs You More, You're Doing It Wrong", Forbes, 2012 год
- 37 CDP, "CDP Supply Chain Report 2016", 2016 год
- 38 PepsiCo, "PepsiCo Sustainability Initiatives Delivered More Than \$375 Million in Estimated Cost Savings Since 2010", 24 сентября 2015 года
- 39 PepsiCo, "PepsiCo Sustainability Initiatives Delivered More Than \$375 Million in Estimated Cost Savings Since 2010"
- 40 Coca-Cola Company, "3 Lessons Coke Has Learned Since Launching PlantBottle Packaging", 3 ноября 2014 года
- 41 W. Eggers and P. Macmillan, Solution Revolution (Boston: Harvard Business Review Press, 2013 год)
- 42 W. Eggers and P. Macmillan, Solution Revolution (Boston: Harvard Business Review Press, 2013 год)
- 43 B. Cheng, I Ioannou, and G. Serafeim, "Corporate Social Responsibility and Access to Finance", Strategic Management Journal, 19 мая 2011 года

- 44 KKR, "Creating Sustainable Value", июнь 2016 года
- 45 KKR, "KKR Today", 28 августа 2014 года
- 46 KKR, "KKR Today", 28 августа 2014 года
- 47 C. Flammer, "Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach", 2013 год
- 48 Floyd Whaley, "Is Corporate Social Responsibility Profitable for Companies?" Devex Impact, 20 февраля 2013 года
- 49 L. Becchetti, R. Ciciretti, and I. Hasan, "Corporate Social Responsibility and Shareholder's Value: An Empirical Analysis", Bank of Finland Monetary Policy and Research Department, 22 января 2009 года
- 50 M. J. Robinson, A. Kleffner, and S. Bertels, "The Value of Reputation for Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence", 2009 год
- 51 J. D. Margolis, H. A. Elfenbein, and J. P. Walsh, "Does It Pay to Be Good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship between Corporate Social and Financial Performance", 1 ноября 2007 года
- 52 University of Iowa, Tippie School of Business, "Can Corporate Social Responsibility Affect Stock Prices?", 26 июня 2013 года
- 53 Nielson, "Sustainable Selections: How Socially Responsible Companies Are Turning a Profit", 12 октября 2015 года

Авторский коллектив

Курт Дассел

**Управляющий директор
Департамента консалтинга
«Делойт Консалтинг ЛЛП»**
kdassel@deloitte.com

Курт является управляющим директором Monitor Deloitte, подразделения «Делойт Консалтинг ЛЛП», и специализируется на экономическом развитии, конкуренции, инклюзивном бизнесе, уделяя особое внимание развивающимся рынкам. Курт руководил проектами развития в разных регионах, включая Африку, Ближний Восток, Азию, а также Северную Америку. Его деятельность была посвящена разработке стратегий экономического развития, улучшению условий жизни, созданию и модернизации институтов развития, привлечению частных инвестиций, стимулированию внедрения инноваций, координации действий правительств, бизнеса и негосударственных организаций. Многие проекты были ориентированы на конкретные отрасли и сектора, включая сельское хозяйство, металлургию и горную добычу, туризм, транспорт и дистрибуцию, текстильную промышленность, информационные технологии и биофармацевтику.

Си Ван

**Менеджер
«Делойт Консалтинг ЛЛП»**
Xiwang5@deloitte.com

Си Ван является менеджером Monitor Deloitte, подразделения «Делойт Консалтинг ЛЛП», и специализируется на разработке стратегий роста и внедрения инноваций в национальных и международных компаниях, рыночном и экономическом развитии, а также межсекторальных партнерствах. Она была консультантом и работала в составе транснациональных корпораций, правительств, негосударственных организаций (НГО), а также стартапов на ранних этапах их деятельности. Наряду с работой в частных компаниях и государственном секторе в США, Си Ван жила и работала в странах Африки, Азии, Европы, Латинской Америки и Ближнего Востока.

Контакты



Иван Кухнин

**Руководитель Группы
по оказанию услуг в области
устойчивого развития
в России и СНГ**
ivkukhnin@deloitte.ru

deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 244 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.