

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ НАУКИ  
ИНСТИТУТ ЕВРОПЫ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК

---

*На правах рукописи*

РАШИДИН ЕКАТЕРИНА АНДРЕЕВНА

**КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА ПРИМЕРЕ  
ВЕДУЩИХ АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ГЕРМАНИИ И ФРАНЦИИ**

Специальность: 08.00.14 – Мировая экономика

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель  
кандидат экономических наук  
В.Б. Белов

МОСКВА – 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА I. МЕСТО КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ .....</b>	<b>12</b>
1.1. Понятие корпоративной социальной ответственности .....	12
1.2. Актуальность КСО для Европейского союза .....	38
1.3. Корпоративное социальное поведение и методы его оценки .....	43
2.2. Инновационные решения в области автомобилестроения и экологии .....	67
2.3. Политика автопроизводителей в отношении заинтересованных лиц .....	77
2.4. Экономическая целесообразность практики КСО в <i>VOLKSWAGEN GROUP</i> и <i>BMW GROUP</i> .....	86
<b>ГЛАВА III. ПРАКТИКА КСО АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ФРАНЦИИ .....</b>	<b>94</b>
3.1. Долгосрочные стратегии и корпоративная устойчивость в <i>RENAULT GROUP</i> и <i>PSA GROUP</i> .....	98
3.2. Инновационные решения в области автомобилестроения и экологии .....	110
3.3. Политика автопроизводителей в отношении заинтересованных лиц .....	117
3.4. Экономическая целесообразность практики КСО в <i>RENAULT GROUP</i> и <i>PSA GROUP</i> в сравнении с немецкими автопроизводителями .....	125
3.5. Сравнение практик КСО французских и немецких автопроизводителей .....	136
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>141</b>
<b>АББРЕВИАТУРЫ И СОКРАЩЕНИЯ .....</b>	<b>147</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>148</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А .....</b>	<b>165</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Б .....</b>	<b>166</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ В .....</b>	<b>169</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Концепция и практика корпоративной социальной ответственности (КСО) относятся к числу новых, динамично развивающихся общественных явлений. Исследование практик КСО на примере немецких и французских автопроизводителей представляет значительный научный интерес по нескольким причинам.

Во-первых, КСО становится важным фактором конкурентоспособности бизнеса, залогом его долгосрочной устойчивости. Глобальная среда формирует высокие стандарты прозрачности и доступности информации о деятельности компаний. Одновременно компании испытывают на себе растущее давление потребителей и общества при решении социальных и экологических вопросов. КСО, превратившись за несколько последних десятилетий из единичного явления в основополагающий управленческий принцип, позволяет европейским компаниям сочетать интересы бизнеса с требованиями глобальной среды и интересами общества. Улучшая корпоративный имидж и повышая лояльность потребителей, КСО вносит вклад в создание устойчивого спроса на товары и услуги. Позитивное восприятие компании ее сотрудниками повышает производительность их труда, облегчает привлечение высококвалифицированных кадров. Доверие широкого круга заинтересованных лиц, в том числе, финансовых институтов, упрощает и удешевляет доступ компаний к внешнему финансированию. Таким образом, КСО помогает корпорациям эффективнее управлять рисками, связанными с государственным регулированием, расширяет возможности их выхода на международные рынки.

Во-вторых, автомобилестроение – одна из ведущих отраслей мировой экономики. Ее отличают массовые масштабы производства, глубокая специализация и кооперация, наличие развитых глобальных цепочек стоимости. Одновременно идущий в отрасли процесс слияний и поглощений (объединение *Renault*, *Nissan* и *Mitsubishi* в альянс, покупка *Opel* компанией *PSA Group*) приводит к образованию более крупных и, следовательно, влиятельных групп. Следовательно, ведущие немецкие и французские автопроизводители оказывают растущее воздействие на формирование принципов КСО как в странах базирования, так и в регионах, где располагаются их многочисленные поставщики.

В-третьих, после мирового финансового кризиса 2008-2009 гг. в большинстве европейских стран наблюдается рост социальной напряженности (выросла безработица, особенно среди молодежи, повысились показатели бедности и социального неравенства). При этом возможности государства решать социальные проблемы ограничены ввиду старения населения, замедления темпов экономического роста и значительных размеров государственной

задолженности. В этих условиях правительствам трудно расширять налоговую базу и повышать ставки налогов. Поэтому вклад бизнеса в благополучие общества приобретает дополнительную актуальность. Решая социальные и экологические задачи, компании способствуют более равномерному распределению нагрузки между государственным и частным секторами экономики.

В-четвертых, цифровая революция и новый виток глобализации создают новое качество макроэкономического управления. Традиционные методы подсчета национального ВВП теряют эффективность из-за трансграничного характера производства, быстрого роста сферы международных услуг, повышения значимости нематериальных ценностей. Как следствие, государству становится все сложнее собирать налоги, а его фискальная политика вступает в период структурной перестройки. Одновременно с ростом популизма во многих странах ЕС падает доверие к государству (в том числе из-за непрозрачности расходования собираемых налогов), тогда как потребность граждан в социальной защищенности увеличивается. Одно из решений проблемы состоит в том, чтобы бизнес выполнял больше общественно значимых функций. Опираясь в конкурентной среде, компании обладают большим, чем администрации, опытом принятия эффективных решений. Когда производства находятся в удаленных или малонаселенных регионах, компании напрямую заинтересованы в благополучии местного сообщества и зачастую лучше осведомлены о его нуждах, чем органы управления.

В-пятых, изучение практик КСО европейских автопроизводителей имеет важное значение для российской экономической науки, а также для практики государственного и корпоративного управления. В России, как и повсюду, феномен ответственного поведения бизнеса сначала привлек внимание социологов, философов, юристов, экологов и лишь позже – экономистов, что естественным образом сказывается на степени разработанности темы и объеме полученных знаний в каждой из дисциплин. Вместе с тем растущая интеграция России в мировую экономику означает, что российским компаниям предстоит осмыслить зарубежные практики КСО с тем, чтобы выстроить собственную, отвечающую российским реалиям, модель. Международный опыт КСО будет полезен органам государственного и муниципального управления: им предстоит давать рекомендации отечественным компаниям, а также регулировать деятельность международных корпораций, имеющих производства на территории Российской Федерации. Поэтому изучение практики ведущих европейских автопроизводителей может быть полезным как для выявления наиболее общих закономерностей, так и для обоснования некоторых практических вопросов.

**Степень научной разработанности темы.** В ходе работы над диссертацией были проанализированы и обобщены труды зарубежных и российских ученых, исследователей, экспертов в области Корпоративной социальной ответственности.

В части теории социальной рыночной экономики рассматриваются работы немецких ученых А. Мюллера-Армака (A. Müller-Armack), В. Ойкена (W. Eucken), В. Рёпке (W. Röpke). В российской науке изучению этой темы посвящены труды В.Б. Белова, В.П. Гутника, С.И. Невского.

В основе фундаментальных исследований зарождения и целесообразности КСО лежат труды А. Кэрролла (A. Carroll), М. Портера (M. Porter) и М. Фридмана (M. Friedman), а в число наиболее значимых исследователей последних десятилетий входят У. Верзер (W. Werther), С. Задек (S. Zadek), Р. Мюллерат (R. Mullerat) и Д. Чандлер (D. Chandler).

Круг российских авторов, занимающихся вопросами КСО, ограничен. Одними из первых эту тему разработали экономисты научной школы ИМЭМО С.П. Перегудов и И.С. Семенов, а также представитель научной школы Санкт-Петербургского государственного университета Ю.Е. Благов. Вклад в развитие темы КСО внесли профессор МГУ им. Ломоносова М.Л. Лучко и доцент В.А. Зубенко. Также в диссертации используются труды специалиста по социальной политике ЕС М.В. Каргаловой.

По вопросу методов оценки КСП были изучены труды Р. Вайнера (R. Winer), К. Лемон (K. Lemon), А. Маркеса (A. Márquez), Дж. Пелозы (J. Pelozo), Дж. Робертс (J. Roberts), П. Рагубира (P. Raghurir), А. Сзаймона (A. Szymon) и Ч. Фомброна (C. Fombrun). Большое количество зарубежных авторов по этой теме связано с разнородностью метрик, используемых для оценки КСО, а также высоким спросом бизнеса и общества на инструменты оценки эффективности КСО. В отечественной науке разработкой этой темы занимаются А.Б. Анкудинов и Д.М. Борисов.

КСО посвящены диссертационные работы по специальности мировой экономики Н.Н. Годуновой (2010), Д.Ю. Мосейкина (2011) и В.А. Остроуховой (2012).

**Объектом исследования** являются ведущие французские и немецкие автопроизводители *Volkswagen Group, BMW Group, Renault Group* и *PSA Group*.

**Предметом исследования** является практика корпоративного социального поведения ведущих французских и немецких автопроизводителей.

**Цель диссертационной работы** – комплексная оценка практик и экономических результатов КСО ведущих французских и немецких автопроизводителей в контексте экономической динамики отрасли.

Для достижения поставленной цели требуется выполнение следующих **задач**:

1. Обобщить и систематизировать существующие в научной литературе концепции КСО.
2. Исследовать различия между КСО и благотворительностью, выявить преимущества, которые побуждают бизнес к социально-ответственным практикам.
3. Исследовать измерители финансовой эффективности корпоративного социального поведения (КСП), существующие в мировой науке, выявить наиболее эффективные из них.
4. Исследовать важнейшие качественные характеристики долгосрочных стратегий развития ведущих немецких и французских автопроизводителей (*Volkswagen Group*, *BMW Group*, *Renault Group* и *PSA Group*) и место КСО в них.
5. Провести анализ инновационных решений в области автомобилестроения в исследуемых компаниях и обобщить их лучшие практики.
6. Проанализировать меры, направленные на защиту окружающей среды в исследуемых компаниях, обобщив их лучшие практики.
7. Обобщить социально-ответственные практики автопроизводителей в адрес всех кругов заинтересованных лиц, а именно, сотрудников, поставщиков, потребителей и общества в целом.
8. Исследовать экономическую целесообразность КСО в исследуемых компаниях, а именно, взаимосвязь занятости с показателями производства, выручки, операционного дохода и цены акций. Проверить гипотезу о том, что социально ответственное поведение в кризисные годы не приводит к общему ухудшению корпоративных экономических показателей. Проверить гипотезу о том, что компании, проводившие в условиях кризиса политику, направленную на сохранение рабочих мест, имели лучшие производственные показатели, чем компании, которые сокращали рабочие места.

**Хронологические рамки исследования** охватывают период с 2006 г. по 2016 г. Выбранный интервал позволяет проследить деятельность компаний до, во время и после финансового кризиса 2008 г. Выбор в качестве нижней границы 2006 г. обусловлен тем, что первый годовой отчет, опубликованный *PSA Group*, приходится на период 2005–2006 гг. Период исследования ограничен 2016 г. ввиду отсутствия годовых отчетов и достоверной макроэкономической статистики за 2017 г. на момент завершения исследования весной 2018 г.

**Область исследования** соответствует пунктам 7, 10, 23 паспорта специальности ВАК 08.00.14 – Мировая экономика.

### **Методологическая и теоретическая основы диссертационного исследования.**

Теоретической базой служат фундаментальные работы российских и зарубежных авторов, перечисленных в пункте «Степень научной разработанности темы». Отправной точкой для исследования является теория социальной рыночной экономики. В вопросе взаимосвязи КСО с другими концепциями устойчивого развития автор придерживается классификации профессора Берлинской школы экономики и права Силке Бустаманте. В основе классификации заинтересованных лиц, используемой для систематизации лучших практик автопроизводителей, лежит модель Уильяма Верзера (William Werther) и Дэвида Чандлера (David Chandler).

Практическая часть исследования выполнена с применением следующих статистических методов: массовые статистические наблюдения; метод группировок, метод систематизации и классификации; корреляционный анализ. Анализ немецких и французских производителей проведен на базе аналогичных параметров во второй и третьей главах соответственно.

Из всего исследовательского поля, которое предоставляет КСО, детально была исследована занятость, поскольку автор располагал достаточным массивом статистических данных, позволявших провести подобный анализ. Такой подход не противоречит корпоративным принципам исследуемых компаний, так как занятость является вторым по значимости приоритетом их долгосрочных стратегий.

Из всей информации, которая предоставляется компаниями по КСО, отбиралась та, которая является общей для всех четырех компаний. Соответственно, направления КСО, которые появлялись в отчетах только эпизодически, не стали предметом исследования.

**Информационная база исследования.** Основным статистическим источником по странам Евросоюза, в т.ч. Франции и Германии, является статистическая служба Европейского союза Евростат.

Также в работе используются данные по автомобильной отрасли Евросоюза из следующих источников:

- *The Automotive industry in Germany (GTAI), International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA), The Statistics Portal, Car Sales Statistics.*
- Годовые отчеты исследуемых компаний с 2006 по 2016 гг., а также отчеты по устойчивому развитию компаний.
- Исследования консалтинговых компаний *PWC, KPMG, Mazars* и *PA Consulting*.
- Тематические публикации специализированных периодических изданий и диссертации.

Кроме того, в работе использованы аналитические материалы таких ресурсов, как *Reuters*, *Financial Times*, *The New York Times*, «Ведомости» и профильных автомобильных интернет-изданий (*Just Auto*, *Auto Plus*, *L'Argus*).

В рамках поставленных задач автор опирался на официальные документы в рамках экономической политики Европейского союза.

**Научная новизна** исследования заключается в том, что данная работа представляет собой первую попытку комплексного анализа социально-ориентированных практик КСО немецких и французских автомобилестроителей. Впервые для российской науки был проведен анализ исторических предпосылок КСО во Франции, а также расширена информационная база по историческим предпосылкам КСО в Германии, проведено сравнение между двумя странами. Обобщены выводы по матрицам приоритетности КСО трех компаний-автопроизводителей, что позволило выявить общие тенденции для всей отрасли. Проведен комплексный анализ занятости в четырех компаниях-производителях на протяжении десяти лет.

В ходе исследования были получены следующие наиболее значимые **результаты, содержащие элементы научной новизны, и выносимые на защиту:**

1. Существующие в мировой науке измерители финансовой эффективности КСП разнородны и порой уникальны, то есть, встречаются в научных трудах лишь единожды. Обоснован вывод о том, что связующие измерители по методике Дж.Пелозы являются наиболее удачным инструментом оценки финансовой эффективности КСП. В диссертации предлагается еще один связующий измеритель – динамика занятости в компании, который отвечает интересам самого бизнеса, сотрудников и государства.

2. Выявлено, что к общеэкономическим факторам, стимулирующим развитие КСО в ЕС, относятся макроэкономические рамки, которые задаются органами Европейского союза. Главным сдерживающим фактором развития КСО является ограниченность методологии по оценке эффективности социально-ответственного поведения. Разработка единых инструментов оценки для государства и бизнеса является первоочередной задачей в этом направлении.

3. Обобщены специфические факторы, стимулирующие и сдерживающие развитие КСО в автомобильной отрасли. К стимулирующим факторам относятся: законодательство ЕС в области предельной нормы выброса CO<sub>2</sub> на автомобиль, меняющийся спрос потребителей, все больше отдающих предпочтение электротехнологиям, а также возрастающая роль поставщиков в создании добавленной стоимости автомобиля. К сдерживающим факторам, помимо ограниченного инструментария оценки КСО, следует отнести недостаточный уровень развития инфраструктуры для электромобилей. Для развития этой инфраструктуры требуются

соответствующие государственные программы, так как автопроизводители не способны решить эту задачу в одиночку.

4. Выявлено, что для всех четырех автопроизводителей социальная ответственность является неотъемлемой частью долгосрочного планирования. Каждая из них в разной степени детализированности описывает в своей стратегии аспекты КСО, но в одном все четыре компании едины – в том, что главной целью в этом направлении является устойчивая мобильность. Помимо устойчивой мобильности к этим направлениям относятся (в порядке убывания значимости) отношения с сотрудниками, установление и сохранение устойчивой цепи поставок, чистое производство, а также взаимодействие с обществом и соблюдение вопросов этики.

5. Определены направления социально-ответственных программ, присущих всем четырем компаниям-автопроизводителям. Их наполнение практически совпадает в действиях, направленных на защиту экологии (чистое производство и сокращение выбросов CO<sub>2</sub> производимыми автомобилями), повышение безопасности вождения, а также в адрес сотрудников и поставщиков. Разнится наполнение социально-ответственных программ в адрес широкого круга заинтересованных лиц, которые можно скорее отнести к благотворительности.

6. На основе анализа годовых отчетов исследуемых четырех компаний установлено наличие тесной связи между результатами хозяйственной деятельности и показателями КСО в части сохранения рабочих мест или увеличения численности занятости. Предметом дальнейших исследований может стать определение того, что из двух факторов является первичным: низкие показатели хозяйственной деятельности, влекущие за собой сокращение рабочих мест, или недостаточное внимание к социально ответственным программам, ведущее к потере конкурентных позиций и ослаблению мотивации сотрудников.

7. Кроме того, установлено, что в немецких компаниях *BMW Group* и *Volkswagen Group* социально-ответственное поведение в отношении сотрудников в кризисные 2008-2009 гг. не привело к общему ухудшению экономических показателей компаний – рост выпуска, продаж и прибыли возобновились уже в 2010 г. В *Renault Group* и *PSA Group* наблюдалось более синхронное падением выручки, продаж и занятости, не позволяющее сделать вывод о социально-ответственном поведении компаний в адрес сотрудников в кризисные годы.

**Практическая значимость результатов.** Исследуемая в диссертации тема по специальности «Мировая экономика» может одновременно послужить материалом для анализа в смежных дисциплинах, таких как менеджмент, социология, право и др.

Особенную актуальность результаты работы могут иметь для российского бизнеса, в частности, для российских автопроизводителей, большинство из которых стали внедрять элементы КСО в свою отчетность лишь несколько лет назад (не ранее 2013 г.). Таким образом,

исследование европейских автопроизводителей с 2006 г. предоставляет российским компаниям уникальный аналитический массив за десять лет, в том числе, за предкризисные, кризисные и посткризисные годы. В дополнение к этому, руководством к действию для российского автопрома может стать анализ и обобщение лучших КСО практик европейских компаний.

Результат этого анализа может представлять интерес и для местных администраций, на территории которых происходит или планируется производство исследуемых компаний (*BMW Group* в Калининградской области, *Renault Group*–«Автоваз» в Тольятти, *Volkswagen Group* в Нижнем Новгороде и Калуге). Проведенный анализ может лечь в основу аргументированного диалога с производителями, позволяя государственным органам требовать от последних проведения социально-ответственных мер, практикуемых ими в других странах.

Другой важный результат исследования – обобщение инструментов оценки КСО может быть востребован как бизнесом, так и некоммерческими организациями, а также государственными органами, заинтересованными в оказании, получении и регулировании результатов социально-ответственных практик.

Кроме того, материалы исследования могут применяться в области научно-педагогических исследований и в учебном процессе при разработке программ учебных курсов по ряду экономических дисциплин («Стратегический менеджмент», «Маркетинг» «Мировая экономика», «Международные экономические отношения»).

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования были изложены в докладах в рамках следующих конференций и семинаров:

– Обучающий авторский курс «Корпоративная социальная ответственность» для слушателей дополнительных образовательных программ Института экономики и финансов Российского университета транспорта МИИТ (два цикла занятий: сентябрь 2010 г. и март 2011 г., 24 академических часа).

– Международная научная конференция «Вторые Ливенцевские чтения «Международные экономические отношения – научная школа МГИМО» (Московский Государственный Институт Международных Отношений (Университет) МИД РФ), 13 апреля 2018 г. Тема доклада: «Место Корпоративной социальной ответственности в стратегии устойчивого развития ЕС».

– Международная научная конференция молодых учёных «“Глобальный юг” в полицентричном миропорядке» (Национальный исследовательский институт мировой экономики и международных отношений имени Е.М. Примакова Российской академии наук), 20 апреля 2018 г. Тема доклада: «Лучшие практики европейских автопроизводителей в области КСО в странах “глобального юга”».

По теме диссертационного исследования опубликованы четыре статьи общим объемом 2,9 п.л. (весь объем авторский) в изданиях, входящих в перечень российских рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук:

1. Буторина Е.А. Экономические аспекты программ социальной ответственности европейских авиаперевозчиков / Е.А.Буторина // Вестник ЯрГУ. Серия Гуманитарные науки. – 2013. № 3. - С.166-170. - (0,5 п.л.)
2. Буторина Е.А. «Фольксваген»: социальная ответственность бизнеса / Е.А. Буторина // Современная Европа. - 2014. - № 1(57). – С.119-130. - (0,9 п.л.)
3. Рашидин Е.А. Методы оценки корпоративного социального поведения и целесообразности инвестиций в социально ориентированные проекты / Е.А. Рашидин // Вестник Института экономики РАН. - 2018. – № 3. - С.172–184. - (0,8 п.л.)
4. Рашидин Е.А. Корпоративная социальная ответственность в стратегиях французских автопроизводителей. / Е.А. Рашидин // Современная Европа. - 2018. – № 3(82). - С.92-101. - (0,7 п.л.)

**Структура диссертации** отражает логику и методологию исследования. Работа состоит из введения, трех глав, 12 параграфов, заключения, списка использованных источников и литературы.

В первой главе рассмотрены предпосылки зарождения КСО в Европе, обобщены основные понятия и уточнено определение КСО в сравнении с благотворительностью. Проведен анализ измерителей эффективности КСП и предложен новый связующий измеритель – динамика занятости в компании.

Во второй главе проведен подробный анализ годовых отчетов немецких автопроизводителей, а также их отчетов по устойчивому развитию. На базе этого анализа выявлены лучшие практики в области КСО и обобщены принципы, присущие обеим компаниям. В последнем параграфе второй главы проведен экономический анализ показателей занятости, производства, выручки, операционного дохода и цены акций в исследуемых компаниях за 2006–2016 гг. На основе этого анализа в третьей главе четыре исследуемые компании ранжируются по принципу их успешности в 2006–2016 гг.

Первые четыре параграфа третьей главы, посвященной французским автопроизводителям, аналогичны по предмету исследования второй главе. В пятом параграфе третьей главы обобщаются совпадения и различия в практиках КСО французских и немецких автопроизводителей, рассмотренные в первых четырех параграфах второй и третьей глав.

## ГЛАВА I. МЕСТО КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

### 1.1. Понятие корпоративной социальной ответственности

Современное представление о корпоративной социальной ответственности базируется на концепции устойчивого развития, которая начала формироваться в первой половине 1970-х годов. Отправной точкой для нее стала состоявшаяся в Стокгольме в 1972 г. Конференция Организации Объединенных Наций (ООН) по проблемам окружающей среды. Форум поставил перед мировой общественностью вопрос об ущербе, который человек наносит земной среде в процессе своей жизнедеятельности, создавая серьезную угрозу для жизни и благополучия будущих поколений. Его участники приняли Декларацию, которая возложила ответственность за сохранение окружающей среды не только на граждан и общество, но и на предприятия (Часть I, пункт 7)<sup>1</sup>.

Концепция устойчивого развития была в полной мере оформлена и изложена в докладе Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития «Наше общее будущее» от 1987 г. В нем устойчивое развитие определяется как «развитие, которое удовлетворяет потребностям настоящего времени, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности»<sup>2</sup>. Документ увязал задачи сохранения окружающей среды с задачами экономического роста. Представляя доклад, председатель комиссии Гру Харлем Брундтланд (Gro Harlem Brundtland) заявила: «Мы нуждаемся в новом этапе экономического роста – роста, который был бы действенным и одновременно устойчивым с социальной и экологической точек зрения». Доклад был адресован трем группам действующих лиц: правительствам, частным предприятиям и гражданам. Авторы специально оговаривали, что к группе частных предприятий они относят все компании – от мельчайших с одним занятым до крупнейших транснациональных корпораций с оборотом, превышающим ВВП некоторых стран<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Декларация Конференции Организации Объединенных Наций по проблемам окружающей человека среды. - URL: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/declarathenv.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declarathenv.shtml) (Дата обращения: 29 января 2018 г.).

<sup>2</sup> Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. - URL: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (Дата обращения: 29 января 2018 г.).

<sup>3</sup> Декларация Конференции Организации Объединенных Наций по проблемам окружающей человека среды. - Там же. С.14.

Следующий крупный шаг в оформлении концепции устойчивого развития был сделан на конференции ООН по окружающей среде и развитию, которая состоялась в июне 1992 г. в Рио-де-Жанейро. Конференция провозгласила 27 принципов справедливого глобального партнерства. Первый принцип гласит: «Забота о людях занимает центральное место в усилиях по обеспечению устойчивого развития. Они имеют право на здоровую и плодотворную жизнь в гармонии с природой»<sup>4</sup>.

В 1996 г. 57 европейских компаний подписали декларацию о создании Европейской предпринимательской сети в целях социального сплочения (*European Business Network for Social Cohesion – EBNSC*), которая в 2000 г. была переименована в *SCR Europe*. Ее целью является достижение рентабельности, устойчивого экономического роста и развития человеческого капитала за счет внедрения корпоративной социальной ответственности во все направления деловой практики. Отсюда возникла потребность в новых формах отчетности, и первой из таких форм стала принятая в 1997 г. Глобальная инициатива по отчетности (*Global Reporting Initiative*)<sup>5</sup>.

Выступая 31 января 1999 г. на Всемирном экономическом форуме в Давосе, проходившем под лозунгом «Ответственная глобальность: управление последствиями глобализации»<sup>6</sup>, Генеральный секретарь ООН Кофи Аннан призвал лидеров международных компаний присоединиться к Глобальному договору (*Global Compact*)<sup>7</sup>, цель которого – объединить усилия бизнес-сообщества и организаций ООН в борьбе за соблюдение прав человека и сохранение окружающей среды<sup>8</sup>.

В 2000-е годы наблюдается активное развитие концепции корпоративной социальной ответственности в крупном международном бизнесе, особенно среди компаний Западной Европы и США. Аналогичная тенденция постепенно формируется в других регионах мира, в том числе в странах с развивающимися рынками.

На сегодняшний день можно засвидетельствовать определенный прогресс в области внедрения практик КСО в мире. Число европейских компаний, принявших до десяти принципов

---

<sup>4</sup> Рио-де-Жанейрская декларация по окружающей среде и развитию. - URL:

[http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/riodecl.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.shtml) (Дата обращения: 29 января 2018 г.) С.13-14.

<sup>5</sup> Global Reporting Initiative (GRI) – некоммерческая международная организация, разрабатывающая принципы экологической и устойчивой отчетности для международных компаний. Организация была основана в 1997 г. в Нидерландах. К 2018 г. к ней присоединилось более 7,4 тыс. компаний.

<sup>6</sup> The Annual Meeting in Davos (28 January – 2 February 1999). Responsible Globality: Managing the Impact of Globalization. - URL: <http://www.slideshare.net/WorldEconomicForumDavos/world-economic-forum-annual-report-19981999> (Дата обращения: 29 января 2018 г.).

<sup>7</sup> Глобальный договор ООН – крупнейшая инициатива Организации объединенных наций в сфере КСО и устойчивого развития, старт которой был дан в 2000 г. В 2015 году отметил свое 15-летие под девизом «Бизнес как сила добра». К тому времени в ГД ООН состояло более 13 000 участников из 170 стран мира. Фактически, это единственная программа ООН, созданная для коммерческого сектора. Целью ее создания стала интеграция в хозяйственную деятельность компаний принципов соблюдения прав человека, трудовых взаимоотношений, охраны окружающей среды и противодействия коррупции. См.: <http://www.globalcompact.ru/index/o-globalnom-dogovore.html> (Дата обращения: 29 января 2018 г.).

<sup>8</sup> United Nations Global Compact - URL: <https://www.unglobalcompact.org/> (Дата обращения: 29 января 2018 г.).

КСО *Global Compact* ООН возросло с 600 в 2006 г. до почти 13 тыс.<sup>9</sup> компаний в 2018 г. Количество последователей *The Business Social Compliance Initiative*, европейской инициативы, направленной на улучшение условия труда по всей цепи поставки компании, увеличилось с 69 в 2007 г. до более 2 тыс.<sup>10</sup> в 2018 г. Количество европейских компаний, публикующих отчеты по устойчивому развитию в соответствии с принципами *GRI* увеличилось с 270 в 2006 г. до более 7,4 тыс.<sup>11</sup> в 2018 г.

Корни концепции Корпоративной социальной ответственности в Европе уходят в Средневековье. При этом, в исследуемых в диссертации Франции и Германии условия для зарождения КСО были разными.

Так, структура экономики Франции неразрывно связана с высокой централизацией государства и особой значимостью государственного регулирования, которые прослеживаются со времен Меровингов, Карла Великого и Людовика XIV<sup>12</sup>. Устойчивая связь между крупными компаниями и государством прослеживается во Франции как минимум с 19 в., а после Второй мировой войны большое распространение получает политика национальных чемпионов<sup>13</sup>. Таким образом, во Франции исторически не сложились условия для корпоративной инициативы на местах. С одной стороны, ее развитие сдерживалось централизованным государственным вмешательством и бюрократией<sup>14</sup>, а с другой стороны, сам факт такой инициативы сталкивался с недоверием со стороны общества как не относящимся к основному виду деятельности компании<sup>15</sup>. Это привело к тому, что основным двигателем КСО во Франции оказалось государство, а первоначальная политика принуждения компаний к социальной ответственности постепенно переросла в сотрудничество бизнеса, государства и общества<sup>16</sup>.

Так, к участию в *Global Compact* французские компании призвал лично президент Жак Ширак (Jacques Chirac), организовав в 2004 г. Форум друзей организации (*Forum of the Friends of the Global Compact*), в следствие которого количество участников *Global Compact* практически удвоилось<sup>17</sup>.

---

<sup>9</sup> Global Compact. - URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants> (Дата обращения: 28 февраля 2018 г.).

<sup>10</sup> The Business Social Compliance Initiative. - URL: <http://www.amfori.org/content/our-members> (Дата обращения: 28 февраля 2018 г.).

<sup>11</sup> Global Reporting Initiative. - URL: <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx> (Дата обращения: 28 февраля 2018 г.).

<sup>12</sup> Brunnermeier M., James H., Landau J.-P. *The Euro and the Battle of Ideas*. Princeton University Press, 2016. P.43.

<sup>13</sup> Ibid. P.48–49.

<sup>14</sup> Ibid. P.50.

<sup>15</sup> Antal A., Sobczak A. *Corporate social responsibility in France: A mix of national traditions and international influences // Business and Society*. SAGE Publications, 2007. N46(1). P.8.

<sup>16</sup> Виноградов Д.А. Особенности становления Корпоративной социальной ответственности во Франции // *Общество. Среда. Развитие*. 2013. № 3(28). С.124.

<sup>17</sup> Antal A., Sobczak A. *Op. cit.* P.9.

К сдерживающему фактору развития КСО можно отнести и католическую доктрину, согласно которой неразглашение информации о хороших поступках рассматривается как доказательство их искренности и бескорыстия<sup>18</sup>. Этот принцип затрудняет процесс корпоративной социальной отчетности и делает его непрозрачным. Так, согласно Общественному договору (*Bilan social*) от 1977 г. компании обязали отчитываться о своих социальных программах перед государственными органами, а публикация этих результатов для широкой общественности не предусматривалась. Законодательство было обновлено только в 2002 г., вследствие чего французские компании, акции которых котируются на фондовой бирже, обязали публиковать данные о своих социальных и экологических политиках в годовых отчетах<sup>19</sup>.

Помимо этого, развитие КСО во Франции происходит на фоне постоянного противостояния между компаниями и профсоюзами, разрозненность которых осложняет диалог между сторонами. Исторически профсоюзное движение противопоставляет свои интересы политике владельцев компаний<sup>20</sup>, видя в них непреодолимые противоречия.

По сей день разночтения во французском языке вызывает и сам термин Корпоративной социальной ответственности. Во-первых, понятия «ответственность» и «обязательства» обозначаются одним термином *responsabilité*, что приравнивает КСО к соблюдению законодательства, не позволяя проследить ее добровольную часть. Во-вторых, термин *social lvo* французской деловой практике подразумевает взаимодействие с сотрудниками, но не полным спектром заинтересованных лиц.<sup>21</sup> По этой причине понимание сути КСО в ее изначальном виде было долгое время затруднено. Сегодня во французской деловой практике можно встретить еще один не вполне корректный термин *Responsabilité Sociétale et Environnementale*, фокус которого смещен с интересов сотрудников на общественные и экологические приоритеты.<sup>22</sup> Тем не менее, все больше сталкиваясь с необходимостью соответствовать ожиданиям международных заинтересованных лиц, в последние десятилетия французские компании адаптируются к общепринятым нормам КСО.

В отличие от Франции, для Германии всегда была характерна децентрализованная форма управления. Самопроизвольное развитие социального порядка на ее землях еще в Средние века способствовало зарождению гражданской и корпоративной инициативы. Религия, напротив, не оказала на нее долгосрочного сдерживающего влияния. Малые и средние семейные предприятия, получившие широкое распространение по всей территории современной Германии (так

---

<sup>18</sup> Ibid. P.5.

<sup>19</sup> Antal A., Sobczak A. Op. cit. P.7.

<sup>20</sup> Brunnermeier M., James H., Landau J.-P. Op cit. P.52.

<sup>21</sup> Подробнее о заинтересованных лицах см. п. 1.1.2.

<sup>22</sup> Antal A., Sobczak A. Op cit. P.4.

называемые *Mittelstand*<sup>23</sup>), стали своеобразными инкубаторами, в которых динамично развивался средний класс, оказывая благоприятное влияние на общество в целом.<sup>24</sup> Например, торговая и банковская династия Фуггеров, расцвет которой пришелся на 15–16 вв., широко известна своими благотворительными фондами, занимавшимися стариками и бедняками<sup>25</sup>.

В условиях распространения идей социализма в конце 19 в. в Германии создается государственная система социального обеспечения. Канцлер Германии Отто фон Бисмарк (Otto von Bismarck) инициирует принятие соответствующих законодательных норм, гарантирующих рабочим медицинское страхование и пенсионное обеспечение. Эти реформы заложили основу модели социальной рыночной экономики, которая была реализована в стране после Второй мировой войны<sup>26</sup>.

Модель социальной рыночной экономики возникла в рамках неolibерального направления экономической мысли, а ее теоретические положения были разработаны такими мыслителями и экономистами как Вальтер Ойкен (Walter Eucken), Вильгельм Рёпке (Wilhelm Röcke) и Альфред Мюллер-Армак (Alfred Müller-Armack). Вальтер Ойкен возглавил либеральную теоретическую школу, в основе которой лежит негативное отношение к двум крайностям в хозяйственном порядке в стране и разработка принципов среднего, третьего пути. К первым двум путям Ойкен относил «идеальные типы хозяйственных форм»<sup>27</sup>, которые можно обнаружить в той или иной мере в любой эпохе – свободное рыночное хозяйство и центрально управляемое хозяйство<sup>28</sup>.

Данная модель в равной степени противопоставлена этатизму и принципу *laissez-faire*: «наш первый ориентир – антимонопольная политика в ее истинном и радикальном виде, которая не допускает деятельности монополий, стремится упразднить их. Однако с той же решимостью, с какой мы отмежевались от монопольного и мега-капитализма, мы отказываемся и от принципа *laissez-faire*. Жизнеспособная и эффективная рыночная экономика возникает не оттого, что мы

---

<sup>23</sup> Миттельштанд – совокупность малых и средних семейных предприятий в Германии, для которых характерны следующие особенности: 1) специализация на нишевых рынках, 2) долгосрочное планирование, 3) вовлеченность в интересы местных сообществ, 4) доверительные отношения с сотрудниками и 5) выбор в пользу самофинансирования. См. Rau S. Secrets of German Mittlestand. Материалы конференции “Skolkovo Business Fest”. Бизнес-школа СКОЛКОВО, 16 сент. 2017 г.

<sup>24</sup> Brunnermeier M., James H., Landau J.-P. Op cit. P.49–50.

<sup>25</sup> Visser W., Tolhurst N. The World Guide to CSR: A Country-by-Country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility. Sheffield: Greenleaf Publ. Lmt, 2010. P.158–159.

<sup>26</sup> Рыбковская О.Н. Корпоративная социальная ответственность, предпринимательские союзы и кодексы корпоративной этики (на примере Германии) // Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса: Материалы конференции. Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России, каф. экономической политики и государственно-частного партнерства. М.: МГИМО–Университет, 2013. С.137.

<sup>27</sup> Eucken W. Die Grundlagen der Nationalökonomie, 9. Aufl. Berlin: Springer-Verl., 1989. - Цит. по: Социальное рыночное хозяйство – основоположники и классики /Ред.-сост.: К. Кроуфорд, С.И. Невский, Е.В. Романова; предисл. К. Кроуфорд; Фонд Конрада Аденауэра в России. М.: Издательство «Весь Мир», 2018. С.42.

<sup>28</sup> Холопов А.В. История экономических учений: Учеб. Пособие. - Глава 12. Современный либерализм. М.: Эксмо, 2008. С.373.

намеренно бездействуем. Напротив, она является искусным творением и артефактом цивилизации, которая выдвигает множество условий, выполнение которых требует от нас напряженных усилий»<sup>29</sup>.

Особый интерес представляет труд Мюллера-Армака по разработке концепции «социальной рыночной экономики», цель которой заключается в «координации между сферами жизни, представленными рынком, государством и социальными группами»<sup>30</sup>.

Основными элементами системы социального рыночного хозяйства являются: 1) свобода индивида в рамках общественного порядка, который создается и регулируется государством; 2) создание государством условий для нормального функционирования экономики на основе гарантий собственности, имущественной ответственности и свободной рыночной конкуренции; 3) активная социальная политика государства с целью поддержки уязвимых слоев населения<sup>31</sup>.

При этом свобода предпринимателя трактуется не как вседозволенность в достижении максимальной прибыли, а как необходимость служить обществу и учитывать его интересы. Например, Рёпке указывал, что предприниматель обязан «управлять приходящейся на данное предприятие долей производительных сил народного хозяйства на благо общности (т.е. в целях наилучшего и самого дешевого снабжения потребителей»<sup>32</sup>.

Наиболее полное практическое воплощение в послевоенной Германии эти идеи получили благодаря энергии и настойчивости первого министра экономики ФРГ, а впоследствии канцлера Людвиг Эрхарда (Ludwig Erhard), которого по праву называют отцом немецкого экономического чуда: «...социальной может назвать себя хозяйственная политика только тогда, когда она ставит экономический прогресс, совершенствование показателей и рост производительности в существенной степени на службу потребителю. Эта цель достигается главным образом благодаря свободному соревнованию за оптимальные результаты хозяйствования, которое препятствует получению высокой незаработанной выручки или даже ренты и поддерживает динамизм экономики»<sup>33</sup>.

С течением времени модель социального рыночного хозяйства претерпевала изменения. Реальная экономическая политика, проводившаяся властями ФРГ, то отдалялась, то вновь

---

<sup>29</sup> Röpke, W. *Civitas Humana*. 3. Aufl. Erlenbach-Zürich: Eugen Rentsch Verl, 1949. - Цит. по: Социальное рыночное хозяйство ... Там же. С.274.

<sup>30</sup> Мюллер-Армак А. Принципы социального рыночного хозяйства // Социальное рыночное хозяйство. Теория и этика экономического порядка в России и Германии. СПб, 1999. С.265. – Цит. по: Невский С.И. Неoliberalизм против рыночного фундаментализма // Мировая экономическая мысль сквозь призму веков в 5 томах. Том IV Век глобальных трансформаций. М.: «Мысль», 2004. С.305.

<sup>31</sup> Гутник В.П. Политика хозяйственного порядка в Германии. М.: «Экономика», 2002. С.72–73.

<sup>32</sup> Röpke W. Die Stellung des Unternehmers auf dem Markte // Schweizer Monatshefte. 1947. Februar. S.664 – Цит. по: Невский С.И. Коренные вопросы хозяйственного порядка... Там же. С.302.

<sup>33</sup> Эрхард Л. Цели закона против ограничения конкуренции. Речь в Германском бундестаге 24 марта 1955 года // Эрхард Л. Полвека размышлений. Речи и статьи. М.: Руссико-Ордынка, 1993. С.313–314.

возвращалась к наследию ордолиберальной школы<sup>34</sup>. К началу 2000-х гг. стало очевидно, что прежняя модель социального рыночного хозяйства не выдерживает давления глобализации и требует глубокого реформирования<sup>35</sup>. Тем не менее, ее основные идеи, в том числе касающиеся конструктивного взаимодействия бизнеса и общества, сохраняют актуальность. Многие из них стали неотъемлемой частью экономического мировоззрения не только в Германии, но и во всем Европейском союзе. Концепция социального рыночного хозяйства напрямую связывается с необходимостью достижения социального контракта между государством, бизнесом и обществом. В сегодняшнем контексте социальная сфера уже не может функционировать без помощи бизнеса<sup>36</sup>.

Что касается профсоюзных движений, их формы в Германии упростились еще в послевоенное время, а с 1976 г. был принят закон, в соответствии с которым в каждой компании, насчитывающей более 2 тыс. занятых, наблюдательный совет должен на половину состоять из представителей сотрудников<sup>37</sup>. Такой дух сотрудничества (в отличие от Франции), основывается на укоренившемся в Германии скепсисе в отношении любого рода экстремизма, поиске компромиссных решений и тяготению к «середине»<sup>38</sup>.

### 1.1.1. Концепции социальной ответственности бизнеса

В настоящее время существует несколько концепций социальной ответственности бизнеса. Наиболее авторитетные из них – *корпоративное гражданство* (КГ), *корпоративная социальная ответственность* (КСО) и *корпоративная устойчивость*. Если концепция корпоративной устойчивости имеет ясное определение в научной литературе, то понятия КГ и КСО пересекаются и не имеют четких границ между собой. Каждая из них описывает степень интеграции компании в общество, в том числе возникающие по отношению к обществу обязанности.

Экономисты научной школы ИМЭМО одними из первых разработали эту тему в России. Профессор И.С. Семененко предлагает определение КГ как «стратегию бизнеса по взаимодействию с обществом в целях обеспечения эффективного и устойчивого развития и

---

<sup>34</sup> Буторина Е.А. «Фольксваген»: социальная ответственность бизнеса / Е.А. Буторина // Современная Европа. 2014. № 1 (57). С.120.

<sup>35</sup> Белов В.Б. Общая характеристика немецкого хозяйства // Германия. Вызовы XXI века /Под ред. В.Б. Белова. М.: «Весь Мир», 2009. С.84–86.

<sup>36</sup> Каргалова М.В. Европейская социальная модель (понятие, которое идет в ногу со временем) // Современная Европа. 2008. № 1 (33). С.60.

<sup>37</sup> Brunnermeier M., James H., Landau J.-P. Op cit. P.52.

<sup>38</sup> Томберг Т., Блезнус Ю., Крелль К., Тимпе М. Курс социальной демократии. Часть первая. М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2010. С.125–126.

формирования собственной репутации как ответственного «корпоративного гражданина», полноправного участника такого развития»<sup>39</sup>.

В соавторстве со своим коллегой по ИМЭМО, российским ученым С.П. Перегудовым, Семененко указывает на различие в направленности концепций КГ и КСО. По мнению ученых, КСО сосредоточено на социальных аспектах деятельности корпораций и политике взаимодействия с заинтересованными лицами, в то время как КГ сфокусировано на общественно-политических действиях<sup>40</sup>. Разница между понятиями КГ и КСО трактуется следующим образом. «Корпоративное гражданство – это модель ответственного общественного поведения, нацеленного на ее включение в системное взаимодействие с другими социальными институтами для совместного участия в осуществлении стратегии развития. Для реализации этой модели компания разрабатывает и приводит в жизнь программы социально ответственных инициатив непосредственно в сфере экономической деятельности, а также в природоохранной и социальной сферах. Подобные практики объединяют под понятием корпоративной социальной ответственности»<sup>41</sup>.

Ссылаясь на исследования Центра корпоративного гражданства при Бостонском колледже, авторы определяют КГ как «стратегию бизнеса, которая формирует лежащие в основе деятельности компании и в ее взаимодействии с обществом ценности». Эта деятельность сосредоточена на четырех основных направлениях: минимизации негативных последствий предпринимательской активности, максимизации выгод через вклад в социальное и экономическое благосостояние, обеспечении прозрачной отчетности и содействию в достижении высоких финансовых результатов<sup>42</sup>. При этом, преимущество понятия КГ над КСО заключается в том, что оно «успешно преодолевает узкое функциональное видение бизнеса, сводимое лишь к экономической цели». Самим названием Корпоративное гражданство свидетельствует о необходимости социального и этического измерения роли бизнеса<sup>43</sup>.

Более широкий охват понятия КГ по сравнению с КСО нивелируется определением Европейской комиссии, принятым в 2011 г., которое трактует КСО как «ответственность предприятий за их воздействие на общество»<sup>44</sup>. Представитель научной школы Санкт-Петербургского государственного университета Ю.Е. Благов также допускает, что оба понятия

---

<sup>39</sup> Семененко И. С. Корпоративное гражданство и перспективы глобальной управляемости // Неприкосновенный запас. 2006. № 4-5 (48-49). – URL: <http://magazines.russ.ru/nz/2006/48/se4.html> (Дата обращения: 22 сентября 2018 г.)

<sup>40</sup> Перегудов С.П., Семененко И.С. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии. М.: Прогресс-Традиция, 2008. С.52.

<sup>41</sup> Там же. С.52.

<sup>42</sup> Там же. С.42.

<sup>43</sup> Петухов К.А. Феномен корпоративной социальной ответственности в странах Запада // Вестник Пермского университета. 2010. № 3 (3). С.108.

<sup>44</sup> Подробнее см.: п.1.2 на с.41.

могут означать одно и то же и что трактовка разницы между ними может обуславливаться особенностями времени и состоянием мировой экономики в период изучения данного вопроса.

Ссылаясь на американских ученых Дирка Маттена (Dirk Matten), Эндрю Крейна (Andrew Crane) и Венди Чаппл (Wendy Chapple), Благов выделяет два подхода к КГ – «ограниченный» и «эквивалентный»<sup>45</sup>. Под «ограниченным» подходом подразумевается, в основном, корпоративная филантропия, в то время как «эквивалентный» подход подразумевает те же методы, что и КСО. Благов цитирует Кима Давенпорта (Kim Davenport)<sup>46</sup>, который считает КСО «теоретической конструкцией, предложенной академическими кругами», в то время как он фактически эквивалентен понятию корпоративного гражданства<sup>47</sup>.

Также Ю. Благов цитирует работу финских ученых Лауры Тимонен (Laura Timonen) и Вильмы Луома-ахо (Wilma Luoma-aho), которые разбили данную классификацию на шесть подразделов, позволяющих сделать наиболее ясные выводы о многообразии выполняемых КГ функций: 1) КСО+ или отрицание КГ как самостоятельной концепции, 2) синоним КСО, 3) дополнение к КСО, 4) замещение КСО, 5) общая тенденция и 6) защита гражданских прав корпорацией<sup>48</sup>.

Таким образом, КГ в основном отражает степень соответствия корпоративной политики гражданско-правовым нормам. Если компания действует строго в правовом поле, не нарушает закона и следует рекомендациям (необязательным нормам), то она отвечает требованиям корпоративного гражданства. В то же время концепция КСО предусматривает конкретные действия, которые следует предпринимать социально-ответственному бизнесу. КСО отражает обязанность компаний вносить вклад в развитие общества, а также нести ответственность за воздействие их деятельности на общество и на окружающую среду<sup>49</sup>.

Основываясь на эволюции обоих терминов, Благов делает вывод, что КСО подразумевает то, что компания должна делать, а КГ – то, что компании делать не следует. Аналогичную позицию занимает профессор Калифорнийского университета в Лос-Анжелесе Стивен Бэйнбридж (Stephen Bainbridge). Описывая КСО, он ссылается на текст стандарта отчетности ISO 26000: «Принятие компаниями ответственности за последствия своей деятельности, влияющие на общество и окружающую среду. Такие действия соответствуют интересам общества и

---

<sup>45</sup> Matten D., Crane A., Chapple W. Behind the mask: revealing the true face of corporate Citizenship // Journal of Business Ethics. 2003. N 45 (1/2). P.109-120. Цит. по: Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: «Высшая школа менеджмента», 2010. С.158.

<sup>46</sup> Davenport K. Corporate citizenship: a stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it. 2000. // Business and Society. 2000. N 39 (2). P. 211. - Цит. по: Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. С.160.

<sup>47</sup> Там же. С.160.

<sup>48</sup> Timonen L., Luoma-aho V. Sector-based corporate citizenship. Business Ethics // A European Review 19 (1): 1-13. Цит. по: Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. С. 158.

<sup>49</sup> Werther W.Jr., Chandler D., Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. SAGE, 2010. P.11.

устойчивого развития; основаны на этических нормах, соблюдении действующего законодательства и межправительственных документов, а также интегрированы в текущую деятельность компании». Корпоративному гражданству он дает более узкое определение: «бизнес не должен предпринимать действий, которые нарушали бы права граждан государства или способствовали бы их нарушению со стороны государства»<sup>50</sup>.

Опираясь на опыт иностранных авторов, российские ученые Я.В. Шокола и А.В. Шраер дополняют определение КСО как «произвольную деятельность компании, способствующую устойчивому развитию как собственного бизнеса, так и общества в целом, основывающуюся на исполнении требований законодательства и направленную на максимальное удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон, тем самым обеспечивая перераспределение общественного блага»<sup>51</sup>.

Концепция корпоративной устойчивости уделяет внимание не только и не столько обязанностям компании перед обществом, сколько повышению результативности хозяйственной деятельности при помощи инструментов социальной ответственности. Благов считает ее «макроэкономической интерпретацией более традиционной концепции устойчивого развития, завоевавшей широчайшую популярность»<sup>52</sup>. В отличие от КСО, которую можно охарактеризовать как метод развития компании, КУ (автор предлагает присвоить понятию «корпоративная устойчивость» данную аббревиатуру по аналогии с КГ и КСО) – это философия, которой компания должна придерживаться для того, чтобы продолжать оставаться на рынке. В конечном итоге вред, наносимый бизнесом той среде, в которой он действует (то есть заинтересованным лицам, природе и социально-экономическому устройству), неминуемо скажется и на нем самом.

Заметный вклад в развитие концепции и практики КУ внесла компания *SustainAbility*, оказывающая консалтинговые услуги в области КСО. Компания разработала метод тройного итога (*triple bottom line*), в соответствии с которым финансовые результаты не могут служить единственным критерием оценки деятельности компании. Отчетность по принципу тройного итога должна включать в себя информацию о воздействии хозяйственной деятельности предприятия на людей (как сотрудников, так и общественность в широком смысле), планету и

---

<sup>50</sup> Bainbridge S. Corporate Social Responsibility versus Corporate Citizenship. - URL: <http://www.professorbainbridge.com/professorbainbridge.com/2009/06/corporate-social-responsibility-versus-corporate-citizenship.html> (Дата обращения: 10 июня 2010 г.).

<sup>51</sup> Шраер А.В., Шокола Я.В. Корпоративная социальная ответственность в системе социально-экономических отношений: генезис становления и развития // Актуальные проблемы экономики и управления. СПб: ГУАП, 2015. № 1(5). С.129-133.

<sup>52</sup> Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: «Высшая школа менеджмента», 2010. С.169.

благополучие компании и региона, на территории которого оно расположено<sup>53</sup>. Эти три объекта воздействия хозяйственной деятельности являются центральными в концепции устойчивого развития, а метод тройного итога лежит в основе многочисленных инструкций по нефинансовой отчетности *GRI*.

Автор концепции Джон Элкингтон (John Elkington) доказывает значимость КУ на следующем примере: из всех компаний, которые в 1970-е гг. входили в рейтинг *Fortune 500*<sup>54</sup>, более 60% уже прекратили существование. Из 12 компаний, составляющих основу индекса Доу-Джонса<sup>55</sup> в 1900 г., до наших дней продолжает действовать только одна – *General Electric*. Характерно, что *General Electric* придерживается принципов корпоративной устойчивости как минимум с 2005 г. Тогда компанией была запущена программа *Ecomagination*<sup>56</sup>, инвестиции в которую составляют около 20 млрд долл<sup>57</sup>. Критически относясь к аргументам Элкингтона, следует признать, что наличие программы экологического свойства в стратегии компании действительно демонстрирует ее приверженность принципам устойчивого развития. Однако из этого не следует, что главная причина прекращения деятельности иных компаний и снижения их финансовых показателей кроется в том, что они пренебрегали интересами общества и не заботились о сохранении окружающей среды.

Метод тройного итога согласован с классификацией типов корпоративной ответственности Арчи Керолла (Archie Carroll)<sup>58</sup>. Ученый разделяет ее на четыре ступени: экономическую, правовую, этическую и филантропическую. В основе деятельности любой компании лежит стремление к положительному экономическому результату для акционеров, что и отражается в фундаменте пирамиды. Следующая, юридическая ступень отражает обязанность компании подчиняться закону, своевременно оплачивать налоги. Две последние ступени, этическая и филантропическая, соотносятся с ответственностью компании за социальные и экологические результаты своей деятельности по классификации Элкингтона. Пирамида

---

<sup>53</sup> Ivanko J. Triple Bottom Line: Making the Planet a Better Place for ALL Life. - URL: <http://ecopreneurist.com/2008/10/01/triple-bottom-line-making-the-planet-a-better-place-for-all-life/> (Дата обращения: 29 января 2018 г.)

<sup>54</sup> *Fortune 500* – рейтинг 500 крупнейших мировых компаний, главным критерием которого служит выручка компании. Список составляется и публикуется ежегодно журналом «*Fortune*».

<sup>55</sup> Промышленный индекс Доу-Джонса (Dow Jones Industrial Average) — один из нескольких фондовых индексов, созданных для отслеживания развития промышленной составляющей американских фондовых рынков.

<sup>56</sup> *Ecomagination* — долгосрочная стратегия развития компании GE от 2005 г., нацеленная на повышение эффективности использования ресурсов и снижение воздействия компании на окружающую среду. Части целевых показателей компании удалось достичь ранее указанного срока 2020 г., например, к 2017 г. потребление чистой воды было сокращено на 29% по сравнению с 2005 г. (целевой показатель 2020 г. был определен как 20%).

<sup>57</sup> Visser W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N. *The A to Z of Corporate Social Responsibility*. 2nd Ed. Wiley. 2010. P.119.

<sup>58</sup> Carroll A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance // *Academy of Management Review*. 1979. N 4(4). P.497–505; Carroll A.B. - Цит. по: Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб: «Высшая школа менеджмента», 2010. С.34.

Керолла особенно важна и полезна тем, что отрицает исключительно социальную составляющую КСО (Рис. 1.1):

**Рис. 1.1. Пирамида КСО Керолла.**



Источник: Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. С. 34.

Керолл предлагает выстраивать корпоративную стратегию, которая основывалась бы на сочетании различных элементов пирамиды КСО, а также на их рациональном применении в отношении заинтересованных лиц.

Принципиально новый взгляд на соотношение трех концепций предлагает профессор Берлинской школы экономики и права (*Berlin School of Law and Economics*) Силке Бустаманте (Silke Bustamante). Она считает КУ и КГ составными частями КСО, которая, в свою очередь, развивается в условиях макроэкономического курса на устойчивое развитие. К элементам КСО Бустаманте также относит корпоративное управление (*governance*) и соответствие правовым нормам (*compliance*), которые в пирамиде КСО Керролла соответствуют экономической и юридической ответственности (Рис. 1.2)<sup>59</sup>.

В дальнейшем исследовании автор придерживается именно этой классификации, так как она наиболее полно охватывает термины, встречающиеся в современной деловой литературе, а также представляется наиболее выверенной.

<sup>59</sup> Bustamante S. Corporate Social Responsibility as Key Success Factor of European Companies // Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса: Материалы конференции. Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России, каф. экономической политики и государственно-частного партнерства. М.: МГИМО–Университет, 2013. С.116.

**Рис. 1.2. КСО и ее связь с другими концепциями.**



Источник: Bustamante S. Corporate Social Responsibility as Key Success Factor of European Companies // Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса: Материалы конференции. Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России, каф. экономической политики и государственно-частного партнерства. М.: МГИМО–Университет, 2013. С.116.

Еще один термин, который будет использоваться автором в дальнейшем, – это корпоративное социальное поведение (КСП). В иностранной литературе, посвященной оценке результативности социально ответственного поведения компаний, часто встречается термин *Corporate Social Performance*. Автор диссертации перевел его как *корпоративное социальное поведение*, так как на момент исследования принятого аналога в русском языке выявлено не было. В российской литературе встречаются такие термины, как «социально ответственное поведение» и «социально ответственные меры». Предлагается рассматривать их как тождественные.

Американский исследователь Донна Вуд (Donna J. Wood) приводит следующее определение корпоративного социального поведения: «КСП – это набор корпоративных социально-ответственных принципов, политик, программ и, как следствие, их результатов в отношении общества»<sup>60</sup>. Перефразируя, КСО – это ответственность бизнеса перед обществом, а КСП – это то, в какой мере компания выполняет свои обязанности перед ним и какими инструментами для этого пользуется.

### 1.1.2. Заинтересованные лица (*стейкхолдеры*)

Стратегия каждой компании нацелена на увеличение прибыли, однако для достижения этой цели необходимо учитывать интересы среды, в которой ведется хозяйственная

<sup>60</sup> Wartick S., Cochran P. The evolution of the corporate social performance model // Academy of Management Review. 1985. Iss. 10. P.758-769. - Цит. по: Wood D. Corporate Social Performance Revisited // The Academy of Management Review. 1991. Vol. 16, N 4. P. 691-718. - URL: [https://www.jstor.org/stable/258977?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258977?seq=1#page_scan_tab_contents) (Дата обращения: 30 июля 2018 г.).

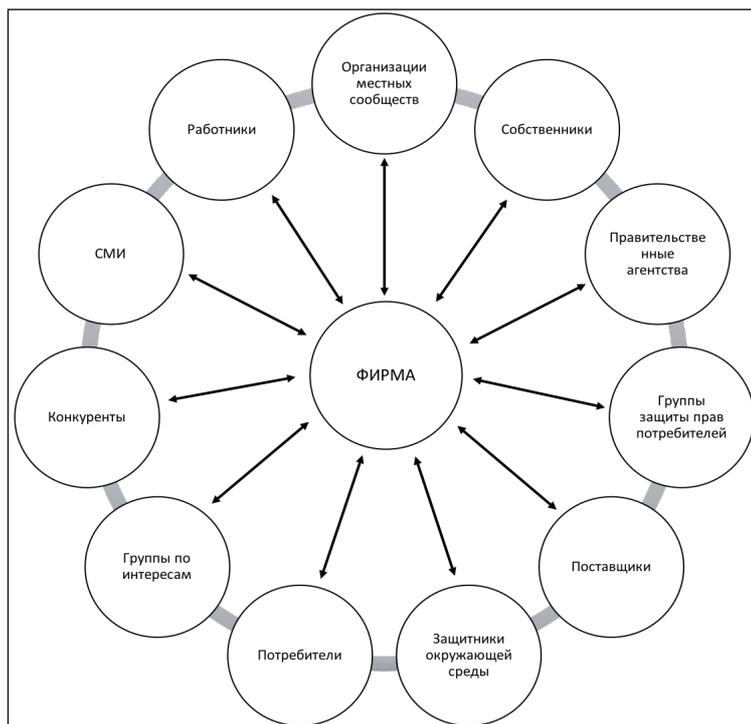
деятельность. К этой среде относятся акционеры, сотрудники, поставщики и покупатели компании, а также конкуренты, кредиторы, дистрибьюторы, государственные регуляторы, профсоюзы, некоммерческие и негосударственные организации.

Совокупность сторон, определяющих корпоративную стратегию, принято называть заинтересованными лицами: термин, впервые появившийся в книге Эдварда Фримена (Edward Freeman) «Стратегический менеджмент: подход заинтересованных лиц». В ней автор определяет заинтересованные лица как группу акторов, которая влияет на результаты хозяйственной деятельности компании или сама попадает под влияние таковой<sup>61</sup>.

Другие ученые определяют термин «заинтересованные лица» как группу сторон, влияющих на способность компании получать прибыль, и таким образом, разделяющих эту прибыль и связанные с ней риски<sup>62</sup>.

Ю. Благов, ссылаясь на труд Фримена, изображает совокупность заинтересованных лиц как внешнюю среду, которой противопоставлена фирма<sup>63</sup> (рис. 1.3):

**Рис. 1.3. Взгляд на фирму с позиции заинтересованных сторон**



Источник: Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach. Marshfield (Mass.): Pitman Publ.: 1984. P.25. - Цит. по: Благов. Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность... С.80.

<sup>61</sup> Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. - Цит по: Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. – СПб: «Высшая школа менеджмента», 2010. С. 79.

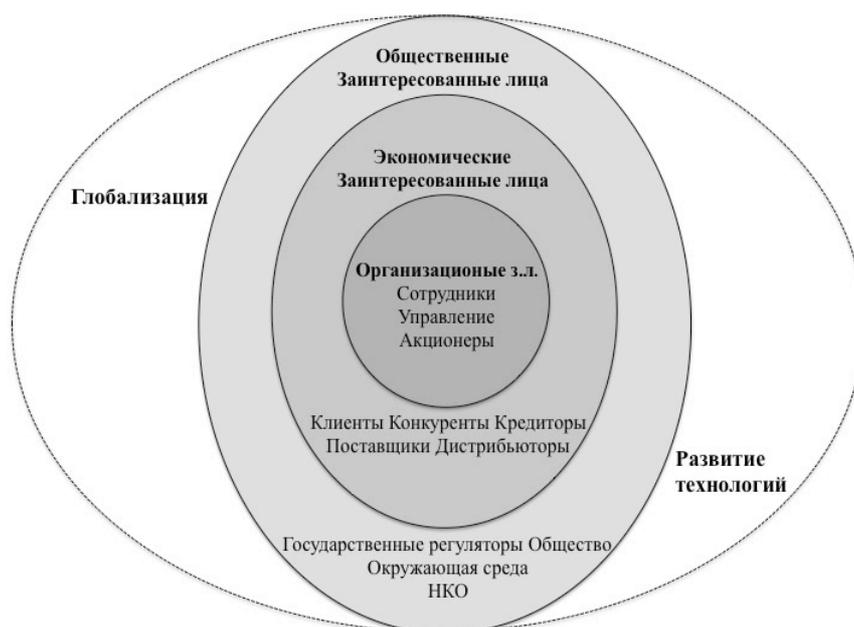
<sup>62</sup> Werther W.Jr., Chandler D. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. SAGE, 2010. P.34.

<sup>63</sup> Благов. Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность... С.80.

Как следует из рисунка 1.3, в рамках данной модели все заинтересованные стороны равноценны по своему влиянию на предприятие. С одной стороны, именно так и происходит в реальном секторе, в условиях которого любое решение так или иначе коснется всех групп заинтересованных лиц напрямую или косвенно. Так, например, решение, связанное с изменением заработной платы работников, должно быть согласовано с законодательными нормами, не должно быть выгодно конкурентам, может сказаться на качестве производимой для потребителей продукции и найти отражение в местной прессе. По мнению Благова, данный подход к взаимодействию с заинтересованными лицами подходит для решения глобальных вопросов, рассматриваемых на совете директоров или собрании акционеров.

В отношении международных компаний, где задачи и сферы деятельности поделены между многочисленными департаментами, более применима модель Уильяма Верзера (William Werther) и Дэвида Чандлера (David Chandler) (Рис. 1.4):

**Рис. 1.4. Модель заинтересованных лиц.**



Составлено автором по: Werther W. Jr., Chandler D. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. SAGE, 2010. P.35.

Автор диссертации склоняется именно к этой концепции, в рамках которой заинтересованные лица подразделены на организационных (находящихся во внутренней среде), общественных и экономических (находящихся во внешней среде компании). Эти три группы объединяют все типы заинтересованных лиц, ключевыми из которых являются заинтересованные лица организации. От них напрямую зависят показатели хозяйственной

деятельности компании и размер ее прибыли. К числу экономических заинтересованных лиц относятся все контрагенты и клиенты, с которыми компания состоит в финансовых, равноправных и нетрудовых отношениях. Они выступают главным источником информации, на основе которой формируется общественное мнение о деятельности компании. Этот круг черпает сведения о компании, потребляя производимые ею продукты и услуги, а также в процессе взаимодействия с ней в качестве поставщика комплектующих или услуг. Государственные и некоммерческие организации входят в третий, общественный круг заинтересованных лиц. Компании необходимо учитывать интересы этого круга лиц и воздействовать с ними, чтобы не потерять связь с постоянно меняющейся внешней средой, от которой зависит ее конкурентоспособность и экономическая устойчивость. Все три вида заинтересованных лиц действуют в условиях глобализации и технологических инноваций, что повышает значимость и актуальность КСО<sup>64</sup>. При анализе немецких и французских автопроизводителей во второй и третьей главах автор будет придерживаться именно этой классификации.

Большинство предприятий сталкивается с конфликтом интересов разных групп заинтересованных лиц: осуществление хозяйственной деятельности в условиях ограниченности ресурсов вынуждает компании выстраивать приоритеты между стейкхолдерами. Одним из общепризнанных инструментов для управления этой проблемой считается матрица оценки ожиданий заинтересованных лиц. Она была разработана основателем консалтинговой компании *Accountability* Саймоном Задеком (Simon Zadek) (Рис. 1.5):

**Рис. 1.5. Матрица оценки ожиданий заинтересованных лиц.**

Гражданский уровень				
Стратегический уровень				
Управленческий уровень				
Уровень соблюдения нормативных требований				
Оборонительный уровень				
	Фаза латентности	Фаза формирования	Фаза закрепления	Фаза институционализации

Составлено автором по: Zadek S. The Path to Corporate Responsibility // Harvard Business Review. 2004. December. P. 129.

<sup>64</sup> Werther W.Jr., Chandler D. Op cit. P.36.

По оси ординат Задек расположил степень владения компанией инструментами КСО. *Оборонительный уровень* означает полное отрицание КСО как таковой. *Уровень соблюдения нормативных требований* свидетельствует о минимальном вовлечении в процесс за счет соблюдения законодательства. *Управленческий уровень* свидетельствует об использовании принципов КСО в операционной деятельности компании. *Стратегического уровня* достигают компании, учитывающие КСО на стадии долгосрочного планирования хозяйственной деятельности. Высший – *гражданский* – уровень свидетельствует не только о высоком уровне КСП внутри компании, но и о его трансляции во внешнюю среду (так, исследуемые в следующих главах автопроизводители обязуют поставщиков первого уровня требовать от всех поставщиков следующих уровней соблюдения норм КСО).

По оси абсцисс Задек отразил значимость КСО на рынке, в рамках которого рассматриваемая компания осуществляет свою хозяйственную деятельность. *Латентная фаза* соответствует о малой осведомлённости о нем на рынке. *Фаза формирования* характерна для рынков, где концепция КСО нова, но ее практики уже начинают применяться. *Фаза закрепления* означает, что в отрасли или на рынке установилось глубокое понимание актуальности практик КСО. *Фаза институционализации* – максимальный уровень, при котором отдельные нормы стали частью законодательства, а абсолютное большинство из них широко применяется в различных секторах экономики.

С помощью этой матрицы предприятия оценивают соответствие своего КСП ожиданиям заинтересованных лиц. Наибольшие возможности для развития диалога со стейкхолдерами имеет компания, в которой КСП соответствует наиболее развитому, гражданскому уровню, а уровень ожиданий рынка невелик и находится в латентной фазе. Такое положение позволяет предприятию формировать восприятие КСО среди заинтересованных лиц, улучшая свой корпоративный имидж и, одновременно, становясь эталоном для других игроков на рынке. Напротив, в наибольшей степени рискует компания, не владеющая инструментами КСО (оборонительный уровень) в тех странах присутствия, где они уже глубоко и повсеместно закрепились в деловой практике (фаза институционализации). Например, с неприятными последствиями для себя на всех уровнях взаимодействия с заинтересованными лицами может столкнуться компания, открыто отрицающая проблему глобального потепления, особенно, на развитых рынках<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> Там же. С.37.

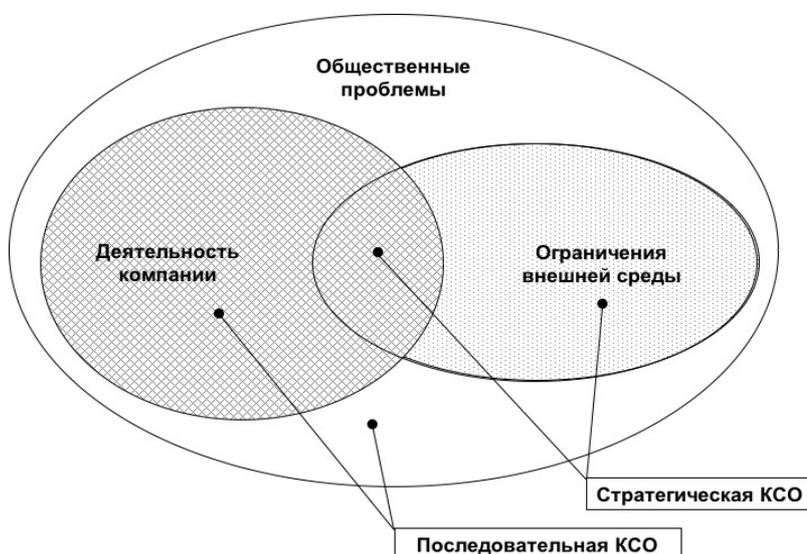
### 1.1.3. Интеграция КСО в стратегию компании

Рассмотренные выше теория корпоративной устойчивости и модель Задека свидетельствуют о том, что интеграция КСО в стратегию компании дает последний ряд преимуществ и большую свободу, чем простое реагирование на возникающие социальные потребности заинтересованных лиц. Но на фоне относительной новизны концепции КСО некоторые компании до сих пор не вполне понимают, как применить эту теорию на практике. Зачастую социально ответственное поведение сводится к разовым проектам или к действиям, реализуемым параллельно с основной деятельностью компании, то есть, к корпоративной филантропии. Внедрение КСО в стратегию компании – это современный путь повышения эффективности социально направленных действий.

Согласно Верзеру и Чандлеру, стратегическая КСО подразумевает действия, которые бы: 1) были напрямую связаны с основным видом деятельности компании, 2) представляли ценность для широкого круга заинтересованных лиц компании и 3) были нацелены на средне- и долгосрочную перспективу<sup>66</sup>. Рассмотрим эти три элемента подробнее.

**1. Действия в рамках основного вида деятельности компании.** Майкл Портер (Michael Porter) и Марк Крамер (Marc Kramer) показывают разницу между стратегическим и последовательным внедрением КСО так (Рис. 1.6)<sup>67</sup>:

**Рис. 1.6. Стратегическая и последовательная КСО.**



Составлено автором по: Porter M., Kramer M., Strategy and Society // Harvard Business Review. 2006. December. P.85. - Цит. по: Werther W.Jr., Chandler D. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. P.41.

<sup>66</sup> Там же. С. 40.

<sup>67</sup> Porter M., Kramer M. Strategy and Society // Harvard Business Review. 2006. December. P.85-89.

Рассмотрим этот рисунок на примере компании, занимающейся морскими грузоперевозками. При стратегической КСО часть прибыли будет инвестироваться в социально-ответственные проекты, непосредственно связанные с основной деятельностью. К таким проектам можно в данном случае отнести разработку альтернативных видов топлива или изучение климатических изменений. В будущем реализация таких проектов позволит грузоперевозчику опередить конкурентов по вопросу энергосбережения и заранее подготовиться к изменению условий грузоперевозок.

При последовательном инвестировании в социально-ответственные проекты, когда решения принимаются вследствие каких-либо внешних событий, бизнес упускает возможность получить дополнительные преимущества от КСО. Зачастую компании вкладывают средства в те проекты, которые представляются привлекательными или правильными их руководителям. Но это вовсе не означает, что они принесут пользу в долгосрочной перспективе. На примере данной компании-грузоперевозчика к таким проектам можно отнести все остальные социальные сферы, не связанные напрямую с морскими перевозками, скажем, проведение городских фестивалей или защита лесов Амазонки. Эти меры скорее будут относиться к благотворительности, нежели к КСО.

Кроме того, компания должна выступать носителем экспертизы в иницируемых ей социально-значимых проектах. Так, для автомобильной компании было бы целесообразно выступить с инициативой о введении новых стандартов безопасности на дорогах. Менее очевидным было бы ее решение высаживать по одному дереву за каждый проданный автомобиль: озеленение не является навыком, лежащим в основе хозяйственной деятельности компании, и, следовательно, успешное выполнение такого проекта может быть поставлено заинтересованными лицами под сомнение. В случае КСП вклад компании частично состоит в ее участии в производстве результата, а также в контроле за этим процессом. В отличие от КСО, благотворительность распространяется на более широкий спектр социальных задач, нередко имеющих ограниченное отношение к операционной деятельности компании, а непосредственное участие в осуществлении поставленной цели остается за рамками деятельности компании. Благотворительные проекты, в отличие от социально-ответственных, зачастую не подразумевают прямого влияния бизнеса, финансирующего инициативу, на принятие решений, даже если компания и заинтересована в этом.

Советник по корпоративным проектам *Exxon Mobil Russia* Светлана Заславская: «Я бы рекомендовала стратегический подход при планировании поддержки социальных проектов. В идеале хорошо бы было поддерживать проекты, которые через некоторое время могли бы

развиваться самостоятельно. Например, в рамках проекта «Сахалин-1»<sup>68</sup> мы помогаем местному бизнесу получить кредиты на развитие. Эта помощь – стартовый этап для будущих бизнесменов, без которого становление и развитие было бы невозможным»<sup>69</sup>.

**2. Учет интересов широкого круга заинтересованных лиц.** Любая компания, казалось бы, действует в интересах заинтересованных лиц – менеджмента и акционеров. Более того, трудно представить, чтобы компания пошла против интересов владельцев и управленцев. Тем не менее, в долгосрочной перспективе действия в интересах заинтересованных лиц из более широких кругов (экономического и социального, как было рассмотрено на рис. 1.3), может содействовать росту прибыли заинтересованных лиц организационного круга, то есть, сотрудников, управленцев и владельцев. Верзер и Чандлер приводят пример таких компаний, как *Johnson & Johnson* и *Amazon*, которые открыто заявляют о том, что ставят интересы своих клиентов превыше всего<sup>70</sup>. Действительно, в краткосрочных интересах руководства компании *Amazon* было бы, например, сократить выплаты компенсаций по утерянным или доставленным не в срок заказам. Однако компания этого не делает. Напротив, *Amazon* позиционирует себя как «наиболее ориентированную на клиентов компанию на земле» (*Earth's Most Customer-Centric Company*)<sup>71</sup>, выплачивающую по первому требованию компенсации за понесенный ущерб и реагирующую на письма клиентов в течение десяти минут. С одной стороны, такое поведение приводит к понижению уровня чистой прибыли. С другой стороны, оно увеличивает численность клиентов, в том числе, возвращающихся. Количество покупателей на *Amazon* на протяжении последних десяти лет ежегодно прирастало на 15%.<sup>72</sup> На начало 2016 г. оно составило 310 млн активных пользователей по всему миру<sup>73</sup>, а это значит, что компания может рассчитывать на постоянный спрос и уровень прибыли. Таким образом, ставя интересы клиента превыше всего, *Amazon* привлекает неизмеримо больше средств, чем тратит на обслуживание КСП.

**3. Действия, рассчитанные на средне- и долгосрочную перспективу.** Как уже упоминалось ранее в этой главе, одна из важных задач менеджмента компании – это приоритизация интересов заинтересованных лиц. С развитием фондовых бирж в последнее время

---

<sup>68</sup> В 2004 — 2009 гг. члены Консорциума «Сахалин-1» совместно с Агентством международного развития США (USAID) профинансировали Программу кредитования малого бизнеса. В Сахалинской области и Хабаровском крае предприниматели получили доступ к кредитам и прошли многопрофильное обучение. Программа внесла вклад в становление и укрепление малого и среднего бизнеса, а также помогла в решении проблемы безработицы в регионах, где присутствует «Эксон Мобил».

<sup>69</sup> Доклад о тенденциях в сфере КСО в России в 2009 году: Национальный форум корпоративной социальной ответственности. С.22. - URL: <http://www.undp.ru/index.php?iso=RU&lid=2&pid=2&cmd=text&id=272> (Дата обращения: 15 октября 2011 г.).

<sup>70</sup> Werther W. Jr., Chandler D. Op cit. P.43.

<sup>71</sup> <https://www.amazon.jobs/working/working-amazon> (Дата обращения, 30 января 2018 г.).

<sup>72</sup> Расчеты произведены на базе данных ресурса *The Statistics Portal*. - URL:

<https://www.statista.com/statistics/234488/number-of-amazon-employees/> (Дата обращения: 30 января 2018 г.).

<sup>73</sup> Ibid. - URL: <https://www.statista.com/topics/846/amazon/> (Дата обращения: 30 января 2018 г.).

изменились интересы и роль акционеров компании, которые являются центральными заинтересованными лицами в компании. Движимых желанием заработать на колебании стоимости акций, инвесторов все больше интересуют краткосрочные результаты и все меньше – судьба и развитие компаний. Цитируя интервью Билла Джорджа (Bill George), президента компании *Medtronic*, Верзер и Чандлер приводят показательную статистику: средний срок владения акциями компаний сократился с пяти лет в 1970-х гг. до шести месяцев в наше время. Таким образом, инвесторы перестали вкладывать средства в саму компанию – они вкладывают их в акции<sup>74</sup>. Усугубляет ситуацию и наличие Интернет площадок, на которых каждый желающий может попробовать себя в роли трейдера. Естественно, что спекулятивные действия таких акционеров не имеют ничего общего с реальным развитием компаний. Именно поэтому стратегия КСО должна ориентироваться на долгосрочную перспективу. Отсутствие сверхприбылей в краткосрочной перспективе обеспечит более стабильный и ровный рост в будущем.

Заместитель генерального директора по корпоративной политике ЗАО «Ренова» Олег Алексеев называет приоритетные направления социальной ответственности компаний: «во-первых, направления, которые связаны с обеспечением безопасности жизни и здоровья работников и жителей территорий, где работают предприятия: промышленная безопасность, охрана труда и экология. Во-вторых, направления, обеспечивающие сохранение человеческого потенциала. Если компания этого не будет делать, она быстро обанкротится в прямом и переносном смысле»<sup>75</sup>.

#### 1.1.4. Место КСО в экономике

Главным критиком КСО считается американский экономист Милтон Фридман (Milton Friedman), который выступал за то, что единственная ответственность компании перед обществом – это ответственность за увеличение своей прибыли. Он утверждал, что нести ответственность могут только люди, но не компании.

Фридман пояснял, что глава компании, как индивид, может признавать за собой множество обязанностей, включая ответственность за свою семью, церковь, город и даже страну. В зависимости от своих убеждений высокопоставленный служащий может принять решение о пожертвовании части своего дохода на благотворительность или даже о том, чтобы покинуть компанию, если происходящее в компании противоречит его ценностям. Но в обоих случаях речь

---

<sup>74</sup> Werther W.Jr., Chandler D. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. Op cit. P.44.

<sup>75</sup> Доклад о тенденциях в сфере КСО в России в 2009 году: Национальный форум корпоративной социальной ответственности. С.14. - URL: <http://www.undp.ru/index.php?iso=RU&lid=2&pid=2&cmd=text&id=272> (Дата обращения: 15 октября 2011 г.).

идет только о личном выборе руководителя, который не должен распространяться на хозяйственную деятельность компании, которая была доверена ему в управление. В противном случае, принимая решение о благотворительности от имени компании, руководитель начинает распоряжаться деньгами, временем и силами своих сотрудников, а не своими собственными. Если таковые действия сокращают доходы акционеров и зарплаты работников или ложатся дополнительными расходами на конечных покупателей продукции, то руководитель компании перекладывает свои этические обязательства на круг заинтересованных лиц компании.

По мнению Фридмана, это противоречит самой идее назначения главы компании как служителя интересам ее собственника. Принимая в расчет интересы внешней среды, руководитель компании превращается в государственного служащего, номинально оставаясь во главе компании. А расходы по КСО Фридман сравнивает с налогами, которыми облагается бизнес в интересах общества. Более того, Фридман утверждает, что КСП влечет за собой признание социалистической модели, в рамках которой политические, а не рыночные механизмы определяют принцип распределения ограниченных ресурсов среди возможных пользователей.

Глубже понять позицию Фридмана позволяет его благосклонность к социальной ответственности индивидуальных предпринимателей. В данном случае ИП также взимает «налог» с сотрудников или клиента в виде средств, ушедших на социальные проекты, но эффект этой деятельности не способен нанести урон экономике страны в связи с небольшим размером ИП и отсутствия у него монопольной власти<sup>76</sup>.

Испанский ученый Рамон Мюллерат (Ramon Mullerat) развил теорию Фридмана о том, что КСО противоречит правилам свободного рынка и объединил доводы против:

1. Единственная ответственность бизнеса заключается в накоплении прибыли путем продажи товаров и услуг, оставаясь в рамках правил игры, то есть занимаясь открытой и свободной конкуренцией без обмана или мошенничества.
2. В основе экономического и социального развития лежат свободный рынок и капитализм.
3. Для того чтобы привлечь в компанию работников с высоким потенциалом, необходимо предложить им лучшую оплату и условия труда, что впоследствии ведет к повышению уровня жизни и накоплению богатства.
4. В рыночной экономике действительно иногда могут быть сбои, но регулированием этих вопросов должно заниматься правительство, а не бизнес<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits // New York Times Magazine. September 13, 1970. P 122–126.

<sup>77</sup> Mullerat R. International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of the 21st Century. Kluwer Law International, 2010. P.36.

Однако уже на этом этапе присутствует некоторая неувязка, так как забота о сотрудниках является элементом КСО, учитывая, что персонал относится к организационному, основному кругу заинтересованных лиц в компании. Во взглядах Фридмана и Мюллерата прослеживается косвенная подмена понятия КСО на благотворительность. Действительно, корпоративная филантропия не должна навязываться бизнесу, так как зачастую она не приносит ощутимых результатов для хозяйственной деятельности. По словам Александра Бима, директора Программы развития ООН в России, «...благотворительность не является основной задачей бизнеса и не стоит рассчитывать на то, что он будет заниматься соответствующей деятельностью в любых условиях без ущерба для решения своих основных – экономических – задач. Если предъявлять такое требование, то можно скатиться в другую крайность – возлагать на бизнес чрезмерную и содержательно не свойственную ему социальную нагрузку, чем, надо сказать, довольно часто злоупотребляют региональные и местные органы власти и управления»<sup>78</sup>.

Автор российского делового издания «Устойчивый бизнес» Ирина Божко предлагает резюме основных направлений критики КСО:

- КСО создает компаниям положительный имидж, в действительности, практически ничего для этого не делая.
- Создается обманчивое впечатление об активной деятельности ведущих мировых компаний в области КСО, а опыт небольших фирм остается незамеченным. Кроме того, малый и средний бизнес зачастую оставляет лучшие практики, разработанные крупными компаниями, без внимания.
- Социально-ответственная деятельность некоторых компаний противоречит фактической деловой практике.
- Влияние крупных предприятий на общество постоянно увеличивается по причине их активного участия в КСО. Впоследствии это влияние может быть использовано в неэтичных или даже незаконных целях.
- КСО – это чистая риторика, просто эффективный инструмент связи с общественностью<sup>79</sup>.

Одним из главных аргументов против КСО на сегодняшний день является проблема «зеленого пиара» или, так называемого, «гринвошинга». Другими словами, как и во многих других видах экономической деятельности, в КСО присутствует проблема безбилетника. Компании, которые ищут выгоды от декларирования своего КСП, но, при этом, не имеют

---

<sup>78</sup> Доклад о тенденциях в сфере КСО в России в 2009 г. Национальный форум корпоративной социальной ответственности. С.15.

<sup>79</sup> Устойчивый бизнес. - URL: <http://csrjournal.com/13072-dovody-protiv-korporativnoj-socialnoj-otvetstvennosti-vzvesim-vse-za-i-protiv.html> (Дата обращения: 1 февраля 2018 г.).

соответствующей последовательной программы, могут скомпрометировать по-настоящему вовлеченные в социальную ответственность компании<sup>80</sup>.

Действительно, существует ряд причин, по которым бизнес заинтересован в том, чтобы заявить о своей причастности к КСО. В соответствии с докладом по устойчивому развитию аудиторской компании *PWC* от 2002 г. приводятся следующие причины: а) улучшение репутации; б) дополнительное конкурентное преимущество; в) снижение издержек; г) тренд в той или иной индустрии; д) спрос со стороны клиентов; е) спрос со стороны заинтересованных лиц; ж) более простое привлечение заёмных средств<sup>81</sup>.

Еще одно исследование было проведено в Аспен Институте (*The Aspen Institute*) в рамках Программы «Бизнес и общество», в ходе которого студенты MBA должны были выявить выгоды, приобретаемые социально-ответственными компаниями. Вот, каким оказался результат, в порядке убывания значимости: а) улучшение корпоративного имиджа и/или репутации компании; б) большая лояльность потребителей; в) рост эффективности труда и удовлетворенности персонала; г) сокращение рисков, связанных с государственным регулированием и законодательством; д) более устойчивое сообщество, в рамках которого ведется хозяйственная деятельность компании; е) рост прибыли; ж) меньшая стоимость привлечения капитала; з) более простой доступ к международным рынкам<sup>82</sup>.

Специалисты консалтинговой компании *Arthur D. Little* Джастин Кибл (Justin Keeble), Дэвид Браун (David Brown) и Сара Робертс (Sarah Roberts) к преимуществам КСО для бизнеса относят: а) формирование репутации компании, б) управление рисками, в) привлечение и мотивацию персонала, г) обеспечение каналов доступа к финансированию, д) обучение и внедрение инновационных практик, е) конкурентоспособность и правильное позиционирование компании на рынке, ж) операционную эффективность<sup>83</sup>.

Все три исследования свидетельствуют в пользу того, что у бизнеса есть осязаемый интерес в КСП, связанный с конкретными выгодами, которые может получить компания. Автор диссертации обобщает результаты этих исследований в графическую таблицу, которая позволяет сделать выводы о тех преимуществах КСО, которые встречаются во всех или в части исследований (Табл. 1.1):

---

<sup>80</sup> Lemon K., Roberts J., Raghuram P., Winer R. A Stakeholder-Based Approach: Measuring the Effects of Corporate Social Responsibility // Director Notes. 2011. Vol. 3, N 7. P.8.

<sup>81</sup> Visser W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N. The A to Z of Corporate Social Responsibility. 2nd ed. Wiley: 2010. P.111.

<sup>82</sup>Ibid. P. 112.

<sup>83</sup> Roberts S., Keeble J., Brown D. The business Case for Corporate Citizenship. Cambridge, 2002. P.11. - Цит. по: Перегудов С.П., Семенов И.С. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии. М.: Прогресс-Традиция, 2008. С.66.

Таблица 1.1. Сводная таблица преимуществ КСП для бизнеса

<i>PWC</i>	<i>Аспен Институт</i>	<i>Arthur D. Little</i>
<b>Корпоративный имидж</b>		
Улучшение репутации	Улучшение корпоративного имиджа и/или репутации компании	Формирование репутации компании
<b>Сотрудники</b>		
–	Рост эффективности труда и удовлетворенности сотрудников	Привлечение и мотивация персонала; обучение и внедрение инновационных практик
<b>Другие заинтересованные лица</b>		
Спрос со стороны клиентов	Большая лояльность потребителей	–
Спрос со стороны заинтересованных лиц	Сокращение рисков, связанных с государственным регулированием и законодательством	
	Более устойчивое сообщество, в рамках которого ведется хозяйственная деятельность компании	
<b>Конкурентоспособность</b>		
Дополнительное конкурентное преимущество	–	Конкурентоспособность и правильное позиционирование компании на рынке
<b>Финансовые выгоды</b>		
Привлечение заёмных средств	Меньшая стоимость привлечения капитала	Обеспечение каналов доступа к финансированию
Снижение издержек	Рост прибыли	Операционная эффективность
<b>Другое</b>		
Тренд в той или иной индустрии	Более простой доступ к международным рынкам	Управление рисками

Составлено автором по: Перегудов С.П., Семененко И.С. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии. М.: Прогресс-Традиция, 2008. С.66. Visser W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N. The A to Z of Corporate Social Responsibility. 2nd ed.. Wiley: 2010. P.111.

Таким образом, все три исследования едины в том, что КСО оказывает благоприятный эффект на имидж компании, а также приносит финансовые выгоды. Также два из трех исследований свидетельствуют в пользу роста конкурентоспособности компаний и улучшения взаимоотношений с заинтересованными лицами, в т. ч., с персоналом.

В пользу сочетания корпоративной и общественной выгоды высказываются и российские ученые. Так, К.А. Петухов отмечает, что бизнес заинтересован в публично-одобряемом социально-ответственном поведении по двум основным причинам. Во-первых, многие менеджеры верят, что прибыльный бизнес отвечает долгосрочным интересам общества, позволяя создавать новые рабочие места и расширяя ресурсную базу для государственных социальных программ (за счет уплачиваемых предпринимателями налогов). Во-вторых, КСО открывает перед бизнесом новые возможности, позволяя осваивать такие новые сферы, как частное пенсионное обеспечение, производство товаров и услуг для бедных стран и т.п.<sup>84</sup>. По мнению И.П. Хоминич, требования КСО следует рассматривать не столько как инициативу общества, налагающего обязательства и ограничения на бизнес, сколько как инициативу корпораций, понявших свою выгоду от возможности позиционировать себя в выигрышном свете перед инвесторами, властью и клиентами<sup>85</sup>.

Если в 1970-ые гг. риторика Милтона Фридмана вызывала серьезные споры ученых, политиков и предпринимателей, то спустя пятьдесят лет преимущества КСО и необходимость ее внедрения стали очевидными. Кроме того, с каждым годом внедрение КСП на всех уровнях компании перестает быть факультативным и становится необходимостью.

Более того, в 2002 г. британский ученый и стратегический консультант Филипп Сэдлер (Philip Sadler), предложил идею нового капиталистического подхода, в рамках которого, по его мнению, усилия бизнеса направлены сегодня на постоянный поиск компромисса между выполнением краткосрочных и долгосрочных приоритетов компании и соблюдением принципов устойчивости и КСО.<sup>86</sup> Вопрос о том, как найти этот баланс, остается открытым.

---

<sup>84</sup> Петухов К.А. Феномен корпоративной социальной ответственности в странах Запада // Вестник Пермского университета. 2010. № 3(3). С.117.

<sup>85</sup> Хоминич И.П. Бизнес-стратегия компании в сфере корпоративной социальной ответственности // Банковские услуги. 2007. № 3. С.4.

<sup>86</sup> Sadler P. Building Tomorrow's Company: A Guide to Sustainable Business Success. L.: Kogan Page, 2002. - Цит по: Mullerat R. International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of the 21st Century. Kluwer Law International, 2010. P.36.

## 1.2. Актуальность КСО для Европейского союза

### **«Европа 2020. Стратегия разумного, устойчивого и инклюзивного роста».**

В 2010 г. Европейская комиссия издала проект новой версии Лиссабонской стратегии «Европа 2020. Стратегия разумного, устойчивого и инклюзивного роста» (*Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*). Актуальность этого документа была вызвана экономическим кризисом 2008 г., который потребовал пересмотра стратегии развития ЕС по многим направлениям. В предисловии к документу председатель Еврокомиссии Жозе Мануэль Баррозу (José Manuel Barroso) сказал: «Кризис стал сигналом тревоги, свидетельствующим о том, что прежняя модель бизнеса постепенно приводит к спаду и отодвигает роль ЕС в мировой экономике на второй план. Это своеобразный момент истины для Европы, время быть смелыми и амбициозными. Нашим краткосрочным приоритетом является успешный выход из кризиса. Это займет у нас еще некоторое время, но мы достигнем поставленной задачи. Уже сейчас достигнут значительный прогресс в работе с плохими банками, коррекции финансовых рынков и координации политики в еврозоне. Для достижения устойчивого развития будущего мы должны мыслить долгосрочно. Европа должна вернуться на правильный путь и остаться на нем, что и является задачей программы «Европа 2020». Речь идет о создании новых рабочих мест и достижения лучшего уровня жизни путем разумного, устойчивого и инклюзивного роста...»<sup>87</sup>.

В документе говорится о том, что в посткризисный период у ЕС есть несколько сценариев развития экономики. При первом сценарии страны–члены ЕС уже в момент выхода стратегии начинают бороться с главными вызовами – глобализацией, ограниченностью ресурсов, старением населения – и, таким образом, компенсируют недавние экономические потери, восстанавливают уровень конкурентоспособности, увеличивают производительность и добиваются процветания («путь устойчивого восстановления»).

При втором сценарии в ЕС продолжают проводить наблюдаемые в настоящий момент слабо согласованные реформы, которые не могут обеспечить уверенных темпов роста и приводят к риску потери благосостояния («сценарий вялого восстановления»). Такой сценарий, в свою очередь, может привести к высокому уровню безработицы и социальным волнениям, а также потери лидирующей роли на мировой арене (третий сценарий – «потерянное десятилетие»)<sup>88</sup>. Специалист по социальной политике Европейского союза М.В. Каргалова считает третий сценарий маловероятным, однако отмечает, что путь к восстановлению не будет ни быстрым, ни

---

<sup>87</sup> European Commission. Communication from the Commission. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 2010. P.2.

<sup>88</sup> Ibid. P.8–9.

простым. Основой для успеха должны послужить достижения в области демократических ценностей, социального обеспечения и высокого уровня жизни<sup>89</sup>.

Для того, чтобы развитие экономики ЕС происходило по первому, наиболее желаемому сценарию, в основу стратегии «Европа 2020» были заложены следующие приоритеты:

1. *Разумный рост* – развитие экономики, основанное на знаниях и инновациях.
2. *Устойчивое развитие* – содействие более эффективному использованию ресурсов, развитие более экологически чистой и конкурентоспособной экономики.
3. *Инклюзивное развитие* – стимулирование высокой занятости в экономике, а также социального и территориального единства.

Эти три приоритетных направления взаимно дополняют друг друга и составляют основу социальной рыночной экономики Европы XXI в.

В рамках этих приоритетов должны быть разработаны цели – измеримые и способные учитывать разнообразие экономической среды государств–членов. Несмотря на различия в уровнях развития и уровне жизни в странах–членах ЕС, по мнению Еврокомиссии, предлагаемые цели актуальны для всех государств–членов, старых и новых. Инвестиции в НИОКР, образование и разработку ресурсосберегающих технологий пойдут на пользу традиционным отраслям производства, сельскому хозяйству, а также высокотехнологичным отраслям. Такие меры также способствуют укреплению экономического, социального и территориального единства.

Для того, чтобы стратегия была созвучна происходящему в каждом из государств ЕС, Еврокомиссия предлагает учитывать вышеобозначенные цели при разработке национальных программ развития. В дополнение к усилиям стран–членов, часть мер будет предпринята на уровне всего ЕС – эти, а также предпринимаемые на национальном уровне усилия, должны быть взаимодополняющими.

Для реализации поставленных целей в ЕС выдвигается семь флагманских инициатив: 1) «Инновационный союз», 2) «Молодежь в движении», 3) «Цифровая повестка дня для Европы», 4) «Европа эффективного использования ресурсов», 5) «Промышленная политика эпохи глобализации», 6) «Развитие новых навыков и создание рабочих мест» и 7) «Европейская платформа борьбы с бедностью».

Первые три инициативы относятся к цели «разумный рост», следующие две – к цели «устойчивый рост», две последние – «инклюзивный рост», каждая из них имеет детально проработанный перечень и график действий. В документе подробно определены роли органов

---

<sup>89</sup> Каргалова М.В. Размышления о будущем Европейского союза // Современная Европа. 2016. № 4(70). С.116–117.

ЕС, государств–членов, местных властей и заинтересованных лиц в процессе реализации инициатив<sup>90</sup>.

Для данного исследования наибольший интерес представляют инициативы, реализация которых может осуществляться не только государством (как в случае с борьбой с бедностью), но и бизнесом. Среди них – инициативы по повышению качества образования по всему ЕС («Молодежь в движении»), более разумное использование энергоресурсов и сокращение вредных выбросов («Европа эффективного использования ресурсов»), программа поддержки научных исследований в природоохранной сфере, здравоохранении и демографии («Инновационный союз»), а также инициатива «Развития новых навыков и создание рабочих мест». Большая часть этих инициатив воплощена в стратегиях европейских компаний, которые являются объектом исследования во 2–3 главах. Следование принципам разумного роста, устойчивого и инклюзивного развития будет свидетельствовать об уровне интеграции КСО в долгосрочные стратегии компаний.

### **Новое определение КСО и его место в Европе**

КСО является элементом развития одной из стратегических задач ЕС – построения единого рынка, т.е. создания внутри ЕС однородного экономического пространства и полного устранения барьеров для экономических отношений между странами–членами. Несмотря на то, что Единый европейский акт был, в основном, выполнен к 1992 г., ведение экономической деятельности внутри ЕС по–прежнему происходит менее свободно, чем внутри отдельных стран–членов. В связи с кризисом 1998 г. Еврокомиссия приняла еще один стратегический документ, который называется «Единый европейский акт: 12 рычагов стимулирования роста и усиления деловой уверенности» (*Single Market Act: Twelve leverstoboost growth and strengthen confidence*). Одним из этих 12 рычагов является социальное предпринимательство. При условии его соблюдения, внутренний рынок основывается на «высоко конкурентной социальной рыночной экономике» и отражает стремление к социально справедливому и экологически устойчивому росту. В такой среде новые предприятия начинают учитывать социальные проблемы и задачи экономики наравне со стремлением к финансовой прибыли. Такая тенденция должна наблюдаться на едином рынке, и большую поддержку должны получить инициативы, которые вносят вклад в борьбу с социальной изоляцией и способствуют росту справедливости в экономике. В целях обеспечения равных условий для игроков на рынке, Еврокомиссия

---

<sup>90</sup> Европейская интеграция: Учебник для вузов /Под ред. О.В. Буториной (отв. ред.), Кавешникова Н.Ю. М., 2016. С.282.

подготовила в 2017 г. законодательные предложения о требованиях по социальной и экологической отчетности, предоставляемой компаниями во всех секторах<sup>91</sup>.

Вслед за Новым европейским актом в 2011 г. Еврокомиссия выпускает документ, содержащий обновленное определение корпоративной социальной ответственности и ее значимости для экономики союза. В документе «Корпоративная социальная ответственность: новое определение, новое руководство к действию» (*Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action*) приводится ряд рекомендаций для компаний, стремящихся создавать максимальное количество рабочих мест, а также внедрять инновации на разных уровнях. Данная стратегия позволяет предприятиям извлечь выгоду из КСО, а также внести вклад в развитие общества в целом<sup>92</sup>. В документе дается еще более простое определение КСО как «ответственности предприятий за их воздействие на общество», а также даются общие рекомендации о том, как придерживаться основных принципов КСО. Несмотря на то, что единых стандартов для всех компаний пока не существует и для малого и среднего бизнеса соблюдение принципов КСО остается формальным, соблюдение законодательства и общепринятых коллективных соглашений является основным требованием для компаний любого уровня.

Для принятия всей полноты КСО, предприятиям рекомендовано учитывать в своей хозяйственной деятельности социальные, экологические и этические интересы широкого круга заинтересованных лиц. В частности, в рамках стратегической КСО перед бизнесом стоят следующие задачи:

1. Максимизировать отдачу и прибыль от деятельности компании для заинтересованных лиц как внутри компании, так и для остальных лиц более широкого круга.
2. Идентифицировать и предотвратить возможные негативные для общества последствия, вызванные деятельностью компании<sup>93</sup>.

Впервые за 10 лет Еврокомиссия изменила свое определение КСО (предыдущее определение было таким: «концепция, согласно которой компании на добровольной основе интегрируют в свою деятельность решение социальных и экологических проблем, взаимодействуя с заинтересованными сторонами»). Новое же определение согласуется с признанными принципами КСО, такими как *Guidelines for Multinational Enterprises* ОЭСР, *ISO 26000*, а также *Guiding Principles on Business and Human Rights* ООН. Такая согласованность призвана обеспечить большую ясность для бизнеса, а также способствовать повышению уровня

---

<sup>91</sup> Single Market Act : Twelve levers to boost growth and strengthen confidence "Working together to create new growth. P. 14. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0206&from=EN> (Дата обращения: 22 сентября 2018 г.)

<sup>92</sup> European Commission. *Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action*. Brussels, 2011.

<sup>93</sup> Пахомова Н.В., Рихтер К.К. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: опыт ЕС, специфика Германии // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Сер. 5. 2013. Вып. 2. С.32.

согласованности в действиях компаний в области КСО. По мнению российских ученых Ю.Ю. Петрунина и В.М. Пурлика из МГУ им. М.В. Ломоносова, принятие этого документа оказало значительное влияние и на достижение консенсуса в теоретической интерпретации КСО для всей мировой науки<sup>94</sup>.

В соответствии с докладом, стратегический подход к КСО становится все более значимым для конкурентоспособности компании. КСО вносит свой вклад в такие аспекты, как управление рисками, сокращение издержек, получение доступа к капиталу, отношения с клиентами, управление человеческими ресурсами, а также инновационное развитие. Также следование принципам КСО позволяет вернуть доверие потребителей к бизнесу, которое было подорвано во время кризиса.

В 2017 г. Европейская комиссия опубликовала директиву 2014/95/EU, описывающую принципы раскрытия информации по экологическим и социальным программам в компаниях. Отражая лучшие практики на момент принятия директивы, этот документ призван помочь европейским компаниям наладить процесс нефинансовой отчетности. С 2018 г. все крупные компании, действующие в зоне ЕС, должны раскрывать данные по экологии, социальным и трудовым вопросам, соблюдению прав человека, борьбе с коррупцией и взяточничеством<sup>95</sup>. Особое внимание в документе отводится многообразию персонала на руководящих позициях по возрастному, гендерному и образовательному признакам. Несмотря на то, что требования к соблюдению этой отчетности варьируются от страны к стране в рамках ЕС, наличие этой директивы свидетельствует в пользу роста значимости КСО в стратегии развития региона.

---

<sup>94</sup> Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Доминирующая логика современного этапа эволюции корпоративной социальной ответственности // Вестник Московского университета. Сер. 21: Управление (государство и общество). 2016. № 2. С.17.

<sup>95</sup> Member State Implementation of Directive 2014/95/EU. A comprehensive overview of how Member States are implementing the EU Directive on Non-financial and Diversity Information. P.8–9.

### 1.3. Корпоративное социальное поведение и методы его оценки

В условиях мирового экономического кризиса измерение финансовых и нефинансовых затрат и выгод от КСП приобретает решающее значение для принятия обоснованных решений в области КСО. По мнению авторского коллектива в составе Катрин Лемон (Katherine Lemon), Джона Робертса (John Roberts) и других авторов, компании, придерживающиеся принципов КСО, будут оставаться верными им и в отсутствие параметров измерения, но этого недостаточно для решительных действий в рамках всего рынка. Действительно, изменение в рыночной конъюнктуре или руководстве компании могут привести к отказу от существующих практик КСО. Напротив, появление количественных параметров измерения эффективности КСП с большей вероятностью подтолкнет компании внедрить таковые практики. КСО может стать элементом деловой стратегии и помочь преодолеть организационные изменения, экономические спады, а также другие неблагоприятные внутренние или внешние обстоятельства<sup>96</sup>.

Американский ученый Джон Пелоза (John Pelozo) приводит следующие доводы в пользу того, что решающее значение для КСП имеет возможность измерить его финансовый результат. Во-первых, решение инвестировать в социально-ответственные направления хозяйственной деятельности обычно подразумевает выбор из нескольких альтернатив, и выбор этот должен основываться на конкретных критериях и стандартах. Во-вторых, такие инвестиции, как правило, приходят под пристальным вниманием руководства, которое ожидает количественной оценки влияния социально-ответственных инвестиций на чистую прибыль компании. Программы, не поддающиеся количественной оценке, в гораздо большей степени подвержены влиянию общественного мнения, финансовых циклов и смены руководства. В-третьих, финансовые контролеры и лица, ответственные за распределение бюджетов, зачастую выступают против инвестиций в социально-ответственные проекты<sup>97</sup>.

В 2009 г. Пелоза провел фундаментальное исследование изданных к тому моменту трудов, изучающих результативность КСП. В проведенном анализе он опирался на 159 исследований: большинство материалов были взяты им из научных источников (128 статей), а 31 материал – из деловых источников. 63% исследований подтверждают положительную взаимосвязь между КСП и финансовыми результатами компании; 15% исследований свидетельствуют об отрицательной взаимосвязи и 22% – об отсутствии связи или неравномерных результатах.

---

<sup>96</sup> Lemon K., Roberts J., Raghuram P., Winer R. A Stakeholder-Based Approach: Measuring the Effects of Corporate Social Responsibility. // Director Notes. 2011. Vol. 3, N 7. P.2.

<sup>97</sup> Pelozo J. The Challenge of Measuring Financial Impacts from Investments in Corporate Social Performance // Journal of Management. 2009. April 20. P.1517.

Большое внимание в этой работе Пелоза уделяет понятию *metrics*, эквивалента которому не было найдено в русских научных публикациях. Речь идет о тех параметрах, показателях или измерителях, на основе которых возможен анализ КСП. Автор предлагает придерживаться понятия *измеритель* как наиболее удачного для качественной и количественной оценки.

Интересно, что в основе большинства проанализированных исследований (82%) лежит единственный измеритель, среди которых чаще прочих встречались: показатели степени загрязнения окружающей среды (18%), инвестиции в здравоохранение, безопасность и внешнюю среду (16%); результаты аудитов и рейтингов, составленных внешними организациями (12%); рейтинг *KLD* (9%)<sup>98</sup> и рейтинг журнала *Fortune* (9%). Тот факт, что на самый популярный измеритель приходится всего 18% исследований, свидетельствует о неравномерности существующих научных разработок. Кроме того, более 38% всех работ основывались на уникальных измерителях, которые больше не встречались в других исследованиях. Многообразие измерителей отражает разнообразный характер самого КСП<sup>99</sup>.

Эту же тенденцию подтверждают исследования автора диссертации, который проанализировал как зарубежные, так и российские научные труды<sup>100</sup>, посвященные методам оценки корпоративного социального поведения. Зачастую эта тема исследований представляет интерес для математиков, готовых предложить разнообразные формулы и методики подсчета финансовых результатов.

### 1.3.1. Классификация измерителей КСП

Чтобы выяснить, на каком этапе создания ценности удобнее всего оценивать финансовый результат КСП, Джон Пелоза разбил его измерители на четыре группы (Рис. 1.7). В своем исследовании он опустил исходные измерители (первые в цепочке), так как по ним сложно судить о финансовых выгодах, и сфокусировался на связующих, промежуточных и конечных измерителях. Наиболее распространенными среди них оказались измерители, находящиеся в конце цепочки, – это стоимость акций, коэффициент рентабельности активов (ROA), места в отраслевых рейтингах. Другие исследования опираются на, так называемые, промежуточные измерители, которые предшествуют итогам создания добавленной стоимости. Например, рост денежного потока (промежуточный результат) может привести, в дальнейшем, к росту стоимости акций (конечный результат). Третий набор измерителей, создающих ценность для предприятий,

<sup>98</sup> Американское агентство The Kinder Lydenberg, & Domini (KLD) проводит классификацию компаний по следующим параметрам КСП: взаимодействие с внешней средой, отношение к сотрудникам, сохранение окружающей среды, продукция компании, отношение к женщинам и меньшинствам, наличие или отсутствие договоров на военные поставки, использование атомной энергии.

<sup>99</sup> Pelozo. Op. cit. P.1520.

<sup>100</sup> Анкудинов А., Борисов Д. Корпоративная социальная ответственность как фактор долгосрочного роста // Известия УрГЭУ. 2013. № 1 (45). С.109–114.

наиболее тесно связан с самим КСП. Например, снижение уровня потребления энергии (переменная) снижает эксплуатационные расходы (промежуточный результат), что увеличивает стоимость акций компании (финансовый результат). Для того чтобы выявить наиболее эффективные измерители, рассмотрим эти три группы подробнее.

**Рис 1.7. Этапы оценки финансовой эффективности КСП**



Составлено автором по: Pelozo J. The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance // Journal of Management. 2009. April 20. P.1523.

**1. Конечные измерители финансовой эффективности КСП.** Подавляющее большинство работ, исследованных Пелозой, включало в себя именно один из конечных измерителей оценки (91%). Более того, большинство работ опиралось только на таковой измеритель как единственно применяемый в исследовании. Конечные измерители он разделил на три типа: рыночные (например, стоимость акций), бухгалтерские (коэффициент рентабельности активов) и внешние (отраслевые обзоры и рейтинги). Конечные измерители не подходят для руководителей среднего звена, чьи социально ответственные инициативы не оказывают прямого воздействия на движение стоимости акций или коэффициент

рентабельности<sup>101</sup>. Тем не менее, конечные измерители привлекательны тем, что отражают общее финансовое состояние фирмы. В этом вопросе большую роль играют рейтинги компаний в области корпоративного социального поведения.

В своей статье об измерении КСП Антонио Маркес (Antonio Márquez) и Чарльз Фомбран (Charles Fombrun) перечисляют главные мировые индексы КСП: *Ethibel ESI*, *Dow Jones S.I. Stoxx*, *FTSE 4 Good*, *ASPI Eurozone*, *SIRI* (эти индексы относятся к европейским); *Domini 400 (KLD)* и *Fortune Most Admired Companies* (США)<sup>102</sup>. В основе большинства из них лежит следующая методология: 1) сбор всей доступной информации из открытых источников, 2) опрос персонала и 3) интервьюирование ведущих внутренних и внешних экспертов<sup>103</sup>. Узким местом рейтингов по-прежнему остается их объективность: анализируя компании, агентства должны учитывать интересы многочисленных заинтересованных лиц, а также постоянно проверять критерии анализа на их актуальность<sup>104</sup>.

**2. Промежуточные измерители.** Промежуточные измерители гораздо менее распространены, чем конечные, и встречаются в 16% научных исследований. Здесь справедливо будет заметить, что промежуточные измерители в большей степени присущи практико-ориентированным исследованиям, так как у бизнеса, в отличие от ученых, существует прямой доступ к этим промежуточным критериям. По классификации Пелозы, в них входят расходы (например, снижение затрат на электроэнергию), доходы (например, продажа квот на выбросы вредных газов), а также обобщенные финансовые показатели (прибыльность и денежный поток)<sup>105</sup>.

Промежуточные финансовые измерители имеют два важных преимущества для управленцев. Во-первых, они позволяют измерить финансовую выгоду для компании, которая может быть невидима по конечным измерителям. Например, стоимость акций зависит от целого ряда факторов, к числу которых относятся экзогенные экономические циклы, поведение конкурентов и изменения в нормативной базе. Их влияние может оказаться достаточно сильным, чтобы исказить конечные измерители эффективности КСП. Во-вторых, управленцам зачастую требуется сравнить результативность своей компании не с другими игроками на рынке, а с собственными результатами за несколько лет. Для этой цели удобнее всего использовать именно промежуточные измерители.

---

<sup>101</sup> Pelosa. Op. cit. P.1522.

<sup>102</sup> Márquez A. Fombrun C. Measuring Corporate Social Responsibility // Corporate Reputation Review. 2005. Vol. 7, N 4. P.304.

<sup>103</sup> Ibid. P.30.

<sup>104</sup> Ibid.307.

<sup>105</sup> Pelosa. Op. cit. P.1526.

**3. Связующие измерители.** Связующие измерители демонстрируют причинно-следственную связь (то есть то, каким образом инициативы КСП приводит к изменению финансовых показателей). К ним относятся измерители, связанные с кругом заинтересованных лиц (текучесть персонала, количество несчастных случаев на производстве), переменами в корпоративной культуре (внедрение инноваций) и изменениями в расходовании ресурсов (экономия энергии). Многие исследования говорят о том, что использование таких мер приведет к улучшению финансовых показателей, но попытки количественно измерить такой эффект были отмечены Пелозой лишь в 8% изученных им работ<sup>106</sup>.

Ученый приходит к выводу о том, что наиболее важным направлением для дальнейших исследований является изучение именно этих измерителей, связующих корпоративное социальное поведение и финансовую результативность хозяйственной деятельности. Во-первых, они позволяют на ранней стадии отследить как расходы, так и преимущества, которые повлечет за собой определенная социально-ответственная программа. Во-вторых, к преимуществам могут относиться не только финансовые, но и нефинансовые выгоды, информация о которых теряется на следующих уровнях измерителей. В-третьих, связующие метрики находятся ближе остальных к среднему звену персонала, что позволяет вовлекать в КСП большее количество сотрудников. При этом, анализ финансовой эффективности КСП может и должен проводиться как на этапе оценки перспективных направлений социально ответственных инвестиций, так и по итогам деятельности компании в области КСО за определенный период<sup>107</sup>.

Авторский коллектив Лемон, Робертс, Рагубир и Вайнер предлагает собственную модель *AGREE*<sup>108</sup> для оценки эффективности КСП, которая принимает в расчет время и вовлеченность широкого круга заинтересованных лиц. Эта модель опирается на следующие параметры: 1) заинтересованные стороны; 2) цели заинтересованных сторон; 3) используемые ресурсы; 4) степень реализации задач, поставленных заинтересованными лицами; 5) эффективность использования ресурсов, применяемых для выполнения этих задач<sup>109</sup>.

Взаимоотношение заинтересованных лиц, иерархии целей и метрики КСП ученые объединили в следующую модель (Табл. 1.2). По мнению ученых, особое внимание необходимо уделить проблемам, с которыми компания сталкивается при первичной оценке эффективности своих действий. Во-первых, это измерение результатов КСП в течение продолжительного отрезка времени: принимая во внимание, что результаты КСП могут появляться в течение

---

<sup>106</sup> Ibid. P.1527.

<sup>107</sup> Ibid. P.1530.

<sup>108</sup> *AGREE* – на английском языке по первым буквам параметров, лежащих в основе модели: Audience of the CSR activity; Goals of the stakeholders; Resources used to achieve stakeholder goals; Effectiveness with which stakeholders' goals are realized; and Efficiency of the use of the resources deployed to realize such goals.

<sup>109</sup> Lemon K., Roberts J., Raghubir P. Op. cit. P.3.

различных периодов времени, компания сталкивается с проблемой выбора метрик как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе. Во-вторых, довольно сложно измерить полезность КСО для различных заинтересованных сторон. Когда их много, а интересы различны, компания сталкивается с проблемой выбора метрик, подходящих для оценки нескольких типов полезности<sup>110</sup>. Для подсчета эффективности КСП ученые предлагают математическую модель, учитывающую факторы времени и множества заинтересованных лиц.

**Таблица 1.2. Примеры метрик КСП**

Заинтересованные лица	Иерархия целей	Метрики
Общество	Образованное, здоровое, обеспеченное, счастливое, стабильное, крепкое общество.	Показатели качества жизни: физиологические (здоровье), экономические, образовательные, социальные, психологические. Примеры: средняя продолжительность жизни; уровень грамотности; доход / качество питания; рождаемость и смертность.
Окружающая среда	Устойчивая.	Устойчивое развитие; уровень загрязнения и токсичности (вода, воздух, прочее).
Регуляторы, НКО	Соблюдение законодательства; выявление новых норм регулирования для соблюдения интересов потребителей.	Признание со стороны регуляторов. Включение в рейтинги КСО.
СМИ	Предоставление точных, своевременных и информативных данных о компании.	Количественные и качественные показатели результативности прессы.
Финансовые рынки	Стабильность, рост и прибыльность.	Ставки доходности, волатильность, оборот и ликвидность в течение продолжительного периода времени.
Экономика	Стабильность, рост и прибыльность.	ВВП/ВНП для стран в целом и на душу населения; отношение государственного долга к ВВП, валютные резервы.

Составлено автором по: Lemon K., Roberts J., Raghubir P., Winer R. A Stakeholder-Based Approach: Measuring the Effects of Corporate Social Responsibility // Director Notes. 2011. Vol. 3, N 7. P.1.

<sup>110</sup> Ibid. P.4.

### 1.3.2. Комплексные количественные оценки

Лемон, Робертс, Рагубир и Вайнер разработали модель, позволяющую рассчитать, как заинтересованное лицо ( $i$ ) может оценить результаты ( $y_{ijk}$ ) КСП ( $j$ ) по ряду соответствующих параметров ( $k$ ):

$$U_{ij} = \sum_k w_{ik} \times y_{ijk}$$

Эта стандартная многофакторная модель учитывает вес каждого измерителя ( $w_{ik}$ ) и уровень производительности ( $y_{ijk}$ ) для определения полезности ( $U_{ij}$ ), получаемой заинтересованными лицами  $i$  в результате КСП  $j$ .

Чтобы включить в эту модель фактор времени, необходимо оценить чистую прибыль (или чистый убыток) результатов в зависимости от времени ( $y_{ijkt}$ ), скорректировав их соответствующей ставкой дисконтирования ( $r_{ik}$ , которая различается для отдельных заинтересованных сторон):

$$y_{ijk} = \sum_t y_{ijkt} / (1+r_{ik})^t$$

Чтобы сделать возможным учет интересов множества заинтересованных лиц и их объединение в показатель общественного благосостояния ( $U_j$ ), есть смысл усовершенствовать модель. Проще всего это сделать при помощи линейного уравнения: то есть, путем присвоения различных весов для каждой из-за заинтересованных сторон ( $l_i$ ). В результате  $U_j$  определяется суммой полезности каждого заинтересованного лица ( $U_{ii}$ ), взвешенных по силе требований этой заинтересованной стороны ( $l_i$ ):

$$U_j = \sum_i l_i \times U_{ij} = \sum_i l_i \sum_k w_{ik} \times y_{ijk}^{111}$$

Другую методику расчетов эффективности КСП предлагают российские ученые Андрей Анкудинов и Денис Борисов. Математики проверили четыре гипотезы эффективности КСП при помощи модели целесообразности вариантов развития (*Growth Option Value*), которую разработали авторы из Канады (Тони Тонг – Tony Tong) и США (Джеффри Рёэра – Jeffrey Reuer) В соответствии с их подходом GOV определяется следующим образом:

$$GOV = [V - CI - PV \text{ of Current-Level EVA}] / V$$

где  $V$  – рыночная стоимость компании;  $CI$  – инвестированный капитал; Current-level EVA – эквивалент показателя экономической добавленной стоимости (EVA) текущего года на основании предположения о том, что фирма не растёт<sup>112</sup>.

В качестве независимых переменных были взяты инвестиции в развитие персонала  $I_{per}$ , затраты на обеспечение социальной поддержки персонала  $I_{soc}$ , затраты на реализацию экологической политики  $I_{eco}$ , вложения в социально-экономическое развитие территорий

<sup>111</sup> Lemon K., Roberts J., Raghuram P., Winer R. Op. cit. P.5-7.

<sup>112</sup> Tong T., Reuer J. Corporate investment decisions and the value of growth options // Real Options: Theory meets Practice. 8th Annual International Conference (Montréal, Canada, June 17–19, 2004). Montreal, 2004.

присутствия  $I_{reg}$ , нормированные по выручке компании.

С целью ослабить фактор эндогенности, в уравнение был введен ряд контрольных переменных, необходимых для устранения влияния отраслевых и специфических характеристик компании – размер компании, определяемый как натуральный логарифм активов компании ( $\ln assets$ ), отношение заемного капитала к собственному ( $lev$ ).

Построенная для оценки гипотез модель в общем виде такова:

$$GOV = \alpha + \beta_1 \times I_{per} + \beta_2 \times I_{soc} + \beta_3 \times I_{eco} + \beta_4 \times I_{reg} + \beta_5 \times \ln assets + \beta_6 \times lev + \varepsilon.^{113}$$

Автор диссертации обобщает результаты расчетов по сформулированным гипотезам (Табл 1.3):

**Таблица 1.3. Результаты оценки эффективности направлений КСП по Анкудинову и Борисову**

	<b>Гипотеза</b>	<b>Результат</b>
<b>1</b>	Чем выше объем инвестиций в развитие персонала, тем значимее стратегические возможности развития.	Выявлена явная положительная зависимость.
<b>2</b>	Затраты на обеспечение социальной поддержки персонала позитивно связаны с развитием компании.	Связь не обнаружена.
<b>3</b>	Существует положительная корреляция между затратами на реализацию экологической политики и развитием компании.	Выявлена положительная зависимость.
<b>4</b>	Зависимость между вложениями в социально-экономическое развитие внешней среды и развитием компании является прямой.	Выявлена положительная зависимость.

Составлено автором по: Анкудинов А., Борисов Д. Там же.

Изложенные выше гипотезы были проверены авторами на выборке из 22 компаний, представляющих нефтегазовую, металлургическую и горнодобывающую отрасли, электроэнергетику и телекоммуникации. Использование панельных данных с 2009 по 2011 г. включительно формирует 66 наблюдений.

Исследуя роль КСО в формировании инвестиционного портфеля, европейские исследователи Стефано Херцель (Stefano Herzel), Марко Николоси (Marco Nicolosi) и Каталин Старика (Catalin Starica) задаются вопросом о влиянии различных стратегий оценки эффективности КСП на выбор инвесторов<sup>114</sup>. Они проследили влияние нескольких видов анализа КСП компаний из индекса *S&P 500* на эффективные портфели в период с 1993 по 2008 гг. Их анализ основывался на оценках устойчивости, предоставляемых индексом *KLD*, трехфакторной

<sup>113</sup> Анкудинов А., Борисов Д. Там же.

<sup>114</sup> Herzel S., Nicolosi M., Starica C. The cost of sustainability in optimal portfolio decisions //European Journal of Finance. 2011. January. P.1.

модели Фама-Френча<sup>115</sup> и ожидаемой доходности, полученной в соответствии с моделью Блэка-Литтермана.<sup>116</sup> Результаты оказались положительными для социально-ответственных инвесторов: несмотря на небольшую потерю по коэффициенту Шарпа<sup>117</sup> (чем выше коэффициент Шарпа, тем лучше соотношение доходность/риск у управляющего или фонда), ограничение инвестиций только в социально-ответственные компании оказывает сильное влияние на рыночную капитализацию итогового портфеля.<sup>118</sup> То есть, в долгосрочной перспективе капитализация социально-ответственных компаний оказывается выше остальных, а значит они являются более привлекательными для инвесторов.

На целесообразность КСП указывает и польский ученый Анджей Сзаймон (Andrzej Szymon). Ссылаясь на публикацию Стивена Браммера (Stephen Brammer)<sup>119</sup>, он показывает, что компании с наилучшими финансовыми показателями либо уже делают крупные инвестиции в КСО, либо создают солидные финансовые резервы для таких инвестиций в будущем. Положительные финансовые результаты демонстрируют также компании, которые максимально сокращают расходы такого рода. Из этого Сзаймон делает вывод, что компании, делающие средние по размерам инвестиции в КСО демонстрируют худшие финансовые результаты, по сравнению с теми, которые активно инвестируют в КСО или не делают этого вовсе<sup>120</sup>.

### 1.3.3. Динамика занятости как новый связующий измеритель

Соискатель предлагает еще один измеритель КСП – динамику занятости в компании на фоне быстрого прироста безработицы. Этот показатель связан с макроэкономической динамикой, так как рост безработицы приводит к увеличению государственного долга. В свою очередь вслед за государственным долгом увеличивается рост доходности по государственным бумагам и, как следствие, сокращаются инвестиции в реальный сектор. Сохраняя рабочие места, компании не увеличивают нагрузки на государственный бюджет. Таким образом, социально ответственные компании не только освобождают будущие поколения от долгового бремени, но и предотвращают сокращение инвестиций в бизнес. Более того, сохранение рабочих мест позволяет и самим компаниям сэкономить на выплатах по увольнению, а также на судебных

---

<sup>115</sup> Fama E.F., French K.R. The cross section of expected stock returns // *Journal of Finance*. 1992. Iss. 2. P.427-465.

<sup>116</sup> Black, F., Litterman, R. Global Portfolio Optimization // *Financial Analyst Journal*. 1992., September-October. P.28-43.

<sup>117</sup> Ledoit O., Wolf M. Robust performance hypothesis testing with Sharpe ratio // *Journal of Empirical Finance*. 2008. N 15. P.850-859.

<sup>118</sup> Herzel S, Nicolosi M, Starica C. Op cit. P.20.

<sup>119</sup> Brammer S, Millington A.. Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance // *Strategic Management Journal*. 2008. N 29(12). P.1325-1343.

<sup>120</sup> Wiercinski A. Mapping the Value of CSR. Measuring and Developing CSR Investments (February 11, 2015). - URL: <http://ssrn.com/abstract=2702571> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2702571> (Дата обращения: 12 сентября 2016 г.) P.11.

издержках по трудовым спорам. При этом, гибкость в сохранении рабочих мест способствует росту лояльности сотрудников к компании в условиях кризиса<sup>121</sup>.

По классификации Пелозы измеритель динамики занятости относится к связующим – именно тем измерителям, на исследование которых ученый предлагает сделать особый акцент. Сравнение динамики этого измерителя в компании из года в год позволяет сделать выводы об эффективности как отдельных департаментов, так и о КСП компании в целом.

По классификации Лемон, Рагубир, Робертса и Вайнера этот измеритель можно отнести как к критериям эффективности поведения компании по отношению к обществу, так и по отношению к экономике в целом. Действительно, сохранение рабочих мест напрямую связано с благосостоянием как самих сотрудников, так и их семей. Кроме того, положительная динамика занятости благоприятно влияет на стабильность и рост национальной экономики.

Предложенный измеритель согласуется и с исследованием Анкудинова и Борисова, в котором они выявили явную положительную зависимость между объемом инвестиций в развитие персонала и стратегическими возможностями роста бизнеса. Таким образом, вложения в персонал и сохранение рабочих мест ведет к выгоде компании и, одновременно с этим, согласуется с интересами государства.

При анализе хозяйственной деятельности и оценке экономических результатов КСО французских и немецких автопроизводителей во второй и третьей главах автор будет использовать именно этот измеритель.

---

<sup>121</sup> Рашидин Е.А. Методы оценки корпоративного социального поведения и целесообразности инвестиций в социально ориентированные проекты // Вестник Института экономики РАН. 2018. № 3 С.181.

## ГЛАВА II. ПРАКТИКА КСО АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ГЕРМАНИИ

Германия – крупнейший автопроизводитель Европы, на нее приходится более 30% всех произведенных легковых автомобилей (что составляет 5,75 млн единиц техники) и около 20% всех новых регистраций (3,35 млн) в регионе<sup>122</sup>. Автомобильная промышленность является крупнейшим сектором немецкой промышленности: в 2016 г. на долю автомобилестроения пришлось порядка 20% национального ВВП, а выручка автопроизводителей составила 404 млрд евро<sup>123</sup>. В том же году в отрасли было занято почти 809 тыс. работников<sup>124</sup>.

В данной главе рассматривается деятельность немецких автопроизводителей в области корпоративной социальной ответственности на примере двух ведущих производителей – *BMW Group* и *Volkswagen Group*.

По данным Европейской ассоциации автопроизводителей (*Association des Constructeurs Européens d'Automobiles*), в 2017 г. *Volkswagen Group* занимала первое место по количеству новых зарегистрированных автомобилей в Европе: на долю компании приходилось 23,7% рынка<sup>125</sup>. Лидерство *Volkswagen Group* в регионе бесспорно по объему производства и численности персонала. В этом же рейтинге *BMW Group* заняла шестое место по Европе (6,6%<sup>126</sup>) и второе место в Германии. *BMW Group* и *Daimler* (второе и третье место в Германии по количеству зарегистрированных автомобилей в Европе) можно считать прямыми конкурентами как по доле рынка (на долю *Daimler* приходится 6,3%<sup>127</sup> регистраций в Европе), так и по численности сотрудников и объемам производства. Несмотря на то, что по численности персонала в 2016 г. *Daimler* превосходил *BMW Group* (компании насчитывали 139 тыс. и 125 тыс. работников соответственно<sup>128</sup>), по объему производства лидирующее место занимает баварский автоконцерн (2,4 млн<sup>129</sup> единиц против 2,2 млн<sup>130</sup> единиц *Daimler*). Помимо этого, на момент определения круга исследования диссертации в 2010 г. компания *Daimler* была замешена в коррупционном скандале в Центральной и Восточной Европе. Учитывая эти факторы, вторым немецким автопроизводителем для исследования был выбран *BMW Group*.

В 2016 г. крупнейший европейский автопроизводитель *Volkswagen Group* выпустил свыше 10 млн автомобилей, которые продавались в более 150 стран мира. Общая стоимость продаж

<sup>122</sup> Germany trade and invest (GTAI). - URL: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Industries/Mobility/automotive.html> (Дата обращения: 2 мая 2018 г.).

<sup>123</sup> Там же.

<sup>124</sup> Там же.

<sup>125</sup> The Statistics Portal. - URL: <https://www.statista.com/statistics/263421/market-share-of-selected-car-manufacturers-in-europe/> (Дата обращения: 12 февраля 2018 г.).

<sup>126</sup> Там же.

<sup>127</sup> Там же.

<sup>128</sup> Daimler Annual report 2016. P.2.

<sup>129</sup> BMW Annual report, 2016. P.4.

<sup>130</sup> Daimler Annual report 2016. Op. cit.

достигла 217 млрд евро, а численность занятых приблизилась к 630 тыс. чел<sup>131</sup>. (Табл. 2.1). Концерн продает легковые и грузовые автомобили под десятью торговыми марками: *Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Volkswagen Commercial Vehicles, Scania* и *MAN*. Он также поставляет на рынок большие дизельные двигатели, турбокомпрессоры, паровые и газовые турбины. Группа владеет 120 заводами в 20 европейских странах и еще одиннадцатью предприятиями в странах Северной и Южной Америки, Азии и Африки<sup>132</sup>. Всего в группе на конец 2016 г. было занято 627 тыс. работников, 45% из которых приходится на Германию и еще 29% – на другие европейские страны. Остальные 26% сотрудников заняты в Азиатско-тихоокеанском регионе (16%), Америке (9%) и Африке (1%)<sup>133</sup>.

**Таблица 2.1. Экономические показатели деятельности *Volkswagen Group* в 2008–2016 гг.**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Продажи автомобилей, тыс. штук	6272	6310	7278	8361	9345	9728	10217	10010	10391
Производство, тыс. штук	6347	6055	7358	8494	9255	9728	10213	10017	10405
Занятые на конец года, тыс. человек	369,9	368,5	399,4	502	549,8	572,8	592,5	610,1	626,7
Продажи, млн евро	113808	105187	126875	159337	192676	197007	202458	213292	217267
Операционная прибыль, млн евро	6333	1855	7141	11271	11510	11498	12697	12824	7103
Прибыль за вычетом налогов, млн евро	4688	911	7226	15799	21881	9145	11068	-1361	5379
Обыкновенные акции (цена закрытия), евро	250,00	77,00	105,90	103,65	162,75	196,90	180,10	142,30	136,75
Преференциальные акции (цена закрытия), евро	38,02	66,00	121,00	115,75	172,15	204,15	184,65	133,75	133,35

Источник: *Volkswagen Group Annual Reports*, 2008–2016.

Большая работа в компании ведется и по планированию и реализации социально-ответственных инициатив. В 2002 г. автопроизводитель присоединился к Глобальному договору

<sup>131</sup> Volkswagen annual report, 2016. P.2.

<sup>132</sup> Volkswagen Group official website. - URL: <https://www.volkswagenag.com/en/group/portrait-and-production-plants.html> (Дата обращения: 2 февраля 2018 г.).

<sup>133</sup> Volkswagen Annual report, 2016. P.164.

ООН, а созданный в 2006 г. департамент корпоративной социальной ответственности отвечает за координацию действий в области КСП группы<sup>134</sup>. Компания оказывает активную поддержку социально ответственным инициативам в регионах Германии: этим направлением занимается консалтинговая компания *Wolfsburg AG*, основанная в 1999 г. как государственно-частное партнерство между *Volkswagen Group* и городом Вольфсбург, где расположена штаб-квартира автопроизводителя. *Wolfsburg AG* проводит исследования и реализует социальные программы по следующим направлениям: образование, здоровье, охрана окружающей среды, контроль за дорожным движением и повышение туристической привлекательности региона<sup>135</sup>. С 2015 г. компания поддерживает цели устойчивого развития (*Sustainable Development Goals*) ООН<sup>136</sup>.

*BMW Group* занимает второе место по производству автомобилей в Германии: в 2016 г. она произвела почти 2.4 млн автомобилей (Табл. 2.2), общая стоимость продаж составила 86,4 млрд евро, а численность сотрудников на конец года достигла почти 125 тысяч<sup>137</sup>. В то время, как для *Volkswagen Group* основная целевая аудитория – средний класс, *BMW Group* работает в премиальном сегменте. Среди выпускаемых марок – автомобили *BMW*, *Mini* и *Rolls-Royce*, а также мотоциклы *BMW*. В управлении автопроизводителя находится 31 завод и 43 представительства в разных странах<sup>138</sup>. По оценкам Международной Организации производителей автомобилей (*International Organization of Motor Vehicle Manufacturers – OICA*), автоконцерн *BMW Group* занимает 12 место среди 50 крупнейших мировых автопроизводителей, и на его долю приходится 3,27% мирового рынка<sup>139</sup>. На конец 2016 г. в группе было занято 125 тыс. специалистов, 71% из которых приходились на Германию и еще 8% – на США. Остальные 21% работников заняты в Австрии, Великобритании, Китае и других странах<sup>140</sup>.

---

<sup>134</sup> Volkswagen Sustainability report, 2010. P.14.

<sup>135</sup> <http://www.wolfsburg-ag.com/en/wolfsburg-ag/about-us/fields-of-activity.html> (Дата обращения: 23 марта 2015 г.)

<sup>136</sup> Ibid. P.90.

<sup>137</sup> BMW Annual report, 2016, P.4

<sup>138</sup> BMW Annual report, 2016., P.24.

<sup>139</sup> International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA). - URL: <http://www.oica.net/wp-content/uploads/ranking-2013s-2.pdf> (Дата обращения: 24 марта 2015 г.).

<sup>140</sup> BMW Group official website. - URL: <https://www.bmwgroup.com/en/company.html> (Дата обращения: 14 февраля 2017 г.).

Таблица 2.2. Экономические показатели деятельности компании BMW в 2008–2016

гг.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Продажи автомобилей, тыс. штук	1436	1286	1461	1669	1845	1964	2118	2247	2368
Производство, тыс. штук	1440	1258	1481	1738	1862	2006	2166	2280	2360
Занятые на конец года, тыс. человек	100,0	96,2	95,4	100,3	105,9	110,4	116,3	122,2	124,7
Продажи, млн евро	53197	43737	54137	63229	70208	70629	75173	85536	86424
Операционная прибыль, млн евро	8874	5325	10932	14545	8275	7978	9118	9593	9386
Прибыль за вычетом налогов, млн евро	330	210	3243	4907	7803	7893	8707	9224	9665
Обыкновенные акции (цена закрытия), евро	21,61	31,80	58,85	51,76	72,93	85,22	89,77	97,63	88,75
Преференциальные акции (цена закрытия), евро	13,86	23,00	38,50	36,55	48,76	62,09	67,84	77,41	72,70

Источник: *BMW Group Annual Reports, 2008–2016.*

Департамент корпоративной устойчивости и защиты окружающей среды компании *BMW* был включен в подразделение корпоративной стратегии в 2007 г. Каждый из аспектов деятельности компании оценивается в соответствии с критериями устойчивости: ISO 14001<sup>141</sup>

<sup>141</sup> ISO 14001 – международный стандарт, содержащий требования к системе экологического управления (environmental management system), по которым проходит сертификация. Стандарт может быть использован организациями для повышения эффективности использования ресурсов, снижению потерь и издержек. Так же как и другие стандарты, ISO 14001 является добровольным. Его главной целью является помощь компаниям в улучшении своих экологических показателей при соблюдении действующего законодательства.

и EMAS<sup>142</sup> в отношении окружающей среды, ISO 9001<sup>143</sup> для контроля качества и OHSAS<sup>144</sup> для контроля систем безопасности на производстве<sup>145</sup>.

На протяжении восьми лет *BMW Group* сохраняла лидерство в одном из наиболее значимых рейтингов устойчивого развития *Dow Jones Sustainability Index World and Europe*, уступив место лидера в автомобильной отрасли *Volkswagen Group* лишь в 2013 г.<sup>146</sup> Дальше с 2014 по 2016 гг. эта премия доставалась компаниям поочередно<sup>147</sup>.

---

<sup>142</sup> EMAS – Европейская система экологического менеджмента и аудита, разработанная Европейской комиссией в 1993 году. Система позволяет организациям повысить эффективность своей работы по защите окружающей среды, является добровольной инициативой и широко применима в государственном и частном секторах.

<sup>143</sup> ISO 9001– международный стандарт, содержащий основные принципы управления качеством. Данный стандарт включает в себя такие параметры, как ориентированность на клиента, мотивацию и вовлеченность высшего руководства, постоянное усовершенствование процессов внутри компании. Применение стандарта гарантирует, что клиенты получают высококачественные товары и услуги, которые в свою очередь способствуют получению прибыли компаниями.

<sup>144</sup> OHSAS – серия международных стандартов, содержащих требования и указания к разработке и внедрению систем менеджмента промышленной безопасности и охраны труда. Применение этих принципов позволяет компании управлять рисками в области безопасности труда на рабочем месте, в т.ч., на производстве.

<sup>145</sup> BMW Sustainable Value Report, 2010. P.8.

<sup>146</sup> Dow Jones Sustainability Index // DJSI Review Results. 2013. September. P 9.

## 2.1. Долгосрочные стратегии и корпоративная устойчивость в *Volkswagen Group* и *BMW Group*

Лидерство *BMW Group* и *Volkswagen Group* на немецком рынке строится на долгосрочных стратегиях развития, основным принципом при реализации которых является принцип устойчивости. Так, в 2016 г. *Volkswagen* запустила стратегию *Together – Strategy 2025*, а *BMW – Strategy Number ONE > NEXT*.

*Together – Strategy 2025* была досрочно принята новым менеджментом компании на смену *Strategy 2018*, что было вызвано скандалом вокруг махинаций с выбросами дизельных двигателей автомобилей *Volkswagen* в США<sup>148</sup>.

К 2016 г. многие целевые показатели программы *Strategy 2018* были уже достигнуты. Например, объем производства возрос с 6.2 млн автомобилей в 2007 г. до 9.9 млн автомобилей в 2015 г., а уровень привлекательности группы *Volkswagen* как работодателя вырос с 72 пунктов в 2008 г. до 79 – в 2014 г.<sup>149</sup>. Тем не менее, стремление к росту продаж любой ценой привело к крупнейшему за историю компании обману потребителей и общественности, поэтому программа *Strategy 2018* дискредитировала себя в глазах широкого круга заинтересованных лиц.

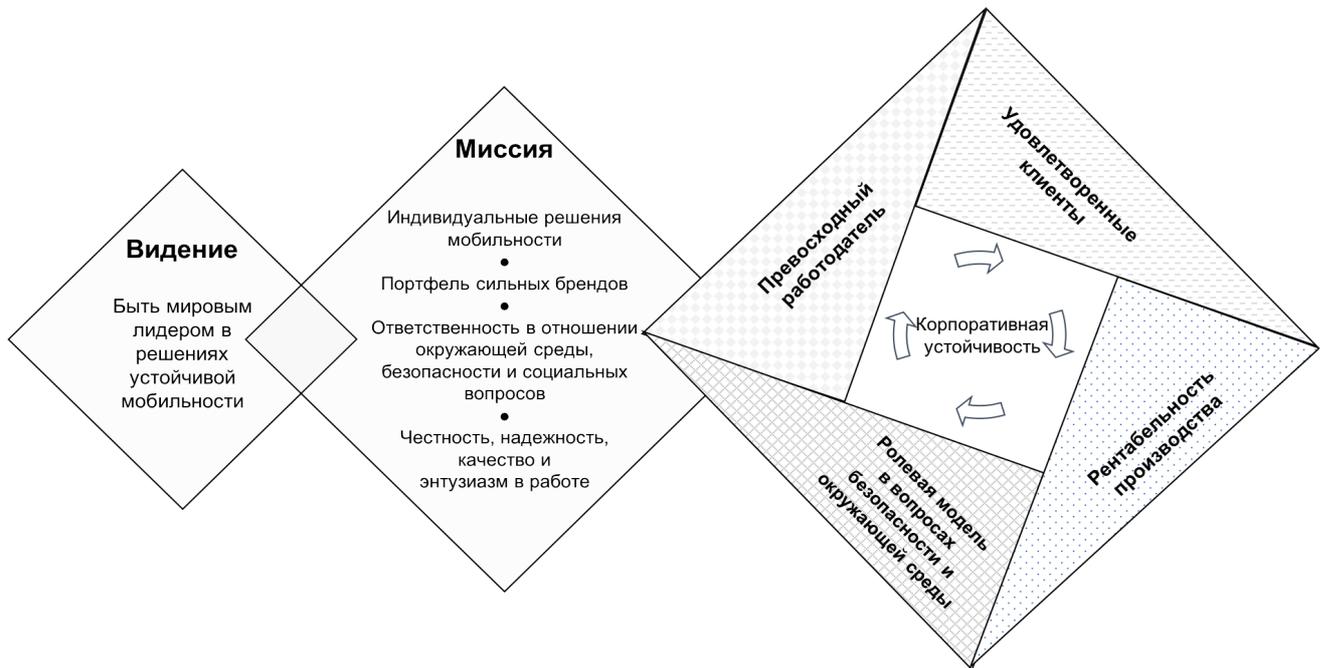
«Мы больше не будем гнаться за рекордами. Главная миссия нашей компании заключается в том, чтобы становиться с каждым днем лучше. При помощи программы *Together – Strategy 2025* компания станет более эффективной, инновационной и ориентированной на наших покупателей. Мы нацелены на создание ценности для всех заинтересованных сторон, и достичь этого результата возможно только при поддержке наших сотрудниками, клиентов, акционеров и деловых партнеров. При этом мы отдаем себе полный отчет в нашей ответственности перед обществом и внешней средой»<sup>150</sup> – описал новую программу президент компании Маттиас Мюллер (Matthias Müller).

Своим основным приоритетом компания назвала мировое лидерство в области устойчивой мобильности, а свою миссию сформулировала так: 1) предлагать покупателям индивидуальные транспортные решения, в том числе, с помощью обновленного портфеля брендов; 2) нести ответственность за безопасность, внешнюю среду и экологию и 3) действовать добросовестно, гарантируя надёжность и качество (Рис. 2.1):

<sup>148</sup> В сентябре 2015 г. Агентство по охране окружающей среды США (EPA) и Калифорнийский совет воздушных ресурсов (CARB) объявили, что программное обеспечение контроллеров дизельных двигателей ряда автомобилей концерна обманывает систему проверки выхлопных газов. Позже руководство группы признало, что выпустило порядка 11 млн автомобилей с обманным ПО. Скандал приобрел известность под названием «Дизельгейт».

<sup>149</sup> Strategy 2025 Presentation. - URL: [https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/strategy/Strategy\\_2025.html](https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/strategy/Strategy_2025.html) (Дата обращения: 3 февраля 2018 г.).

<sup>150</sup> Press Release. - URL: [https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/strategy/Strategy\\_2025.html](https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/strategy/Strategy_2025.html) (Дата обращения: 3 февраля 2018 г.).

Рис. 2.1. Основа стратегии *Together – Strategy 2025*.

Составлено автором по: Strategy 2025 Presentation. -

URL: [https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/strategy/Strategy\\_2025.html](https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/strategy/Strategy_2025.html) (Дата обращения: 3 февраля 2018 г.)

Корпоративная устойчивость компании основывается на четырех параметрах: 1) степени удовлетворенности клиентов автомобилями и услугами группы, 2) рентабельности производства, 3) привлекательности группы как работодателя и 4) образцовом отношении к безопасности и внешней среде. Главными направлениями новой программы являются:

1. Электрификация автомобилей. К 2025 г. планируется выпустить 30 моделей электромобилей и выйти на уровень продаж в 2–3 млн единиц в год (что составит 20–25% от общего выпуска).
2. Развитие аккумуляторных технологий. В группе будут разрабатываться технологии автономного вождения, для которого потребуются мощные аккумуляторы.
3. Разработка технологий передвижения «по требованию», таких, как роботизированное такси и каршеринг. В 2016 г. группа сделала первый шаг в этом направлении, инвестировав 300 млн долл. в сервис заказа такси *Gett*.
4. Реструктуризация процессов производства комплектующих для автомобилей группы.

Также в *Together – Strategy 2025* четко прописаны финансовые цели группы (Табл. 2.4). Операционный доход с продаж к 2025 г. группа планирует довести до 7–8% (с 6% в 2015 г.), а доходность акционерного капитала в автомобильном подразделении превысит 15%. Соотношение капитальных затрат и дохода от продаж в автомобильном бизнесе планируется на

уровне 6% к 2025 г. Расходы на НИОКР группа собирается снизить до 6% с текущих 6,5%, а доля общих и административных расходов будет снижена до 12%<sup>151</sup>.

**Таблица 2.3. Новые финансовые цели Volkswagen Group**

Целевые финансовые показатели	2015	2025
Операционная прибыль*	6.0%	7-8%
Доходность акционерного капитала (автомобильное подразделение) *	13.8%	>15%
Соотношение капитальных затрат и дохода с продаж (Capex) – автомобильное подразделение	6.9%	~6%

\* До вычета расходов по обслуживанию последствий «Дизельгейта».

Составлено автором по: Strategy 2025 Presentation. -

URL: [https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/strategy/Strategy\\_2025.html](https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/strategy/Strategy_2025.html) (Дата обращения: 3 февраля 2018 г.)

Стратегия корпоративной устойчивости автоконцерна состоит из шестнадцати направлений ответственности, поделенных на три категории: «Экономика», «Сотрудники» и «Внешняя среда» (Рис 2.2):

**Рис 2.2. Зоны КСО Volkswagen Group**



Составлено автором по: Volkswagen Sustainability Report, 2016. P.14.

<sup>151</sup> <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/06/21/646103-volkswagen-group-poidet-novim-kursom> (Дата обращения: 6 февраля 2017 г.).

Компания отказывается от расставления приоритетов между категориями и направлениями КСО по двум причинам. Во-первых, значимость того или иного направления зависит от региона, в котором представлена хозяйственная деятельность *Volkswagen Group*. Учитывая, что компания действует по всему миру, расставить приоритеты глобально не представляется возможным. Во-вторых, в компании придерживаются мнения, что корпоративная устойчивость подразумевает равное внимание к экономическим, экологическим и социальным вопросам. Такой подход не ущемляет интересы разных групп заинтересованных лиц<sup>152</sup>.

*BMW Group* впервые упоминает о долгосрочной корпоративной стратегии *Strategy Number ONE* в 2007 г. Полный текст документа отсутствует в открытом доступе, тем не менее, в приложении к годовому отчету за 2007 г. есть описание этой стратегии. Комбинация “O” и “N” в названии символизируют новые возможности (*New Opportunities*) и “E” – эффективность (*Efficiency*). Вместе эти три элемента, по мнению компании, приведут её к достижению цели – стать к 2020 г. ведущим производителем автомобилей и услуг класса люкс.

В пояснении к стратегии подчеркивается, что *BMW Group* больше не позиционирует себя как исключительно производителя автомобилей, смещая акцент на производство премиальных услуг. На момент принятия стратегии компания планировала за пять лет увеличить продажи до 1,8 млн автомобилей и 150 тыс. мотоциклов<sup>153</sup>. Цель эта была достигнута частично: в 2012 г. было продано 117 тыс. мотоциклов и 1,8 млн автомобилей.<sup>154</sup> Рост производства не прекращался и в дальнейшем: по итогам 2016 г. было продано 145 тыс. мотоциклов и 2,4 млн автомобилей<sup>155</sup>.

Основу *Strategy Number ONE* составляют четыре принципа: рост, прибыльность, прямой доступ к покупателям и новым технологиям, а также способность формировать будущее<sup>156</sup>. В 2016 г. компания выпускает обновленную версию корпоративной стратегии *Strategy Number ONE>NEXT*. Поводом для корректировки стратегии стали технологические изменения, произошедшие в отрасли с 2007 по 2016 гг., в т.ч. цифровизация технологий. В соответствии с обновленной стратегией бизнес-модель группы по-прежнему опирается на производство личных автомобилей в премиальном сегменте, но теперь с большим акцентом на дополнительные технологические решения, такие, как автономное вождение и электрификация двигателей<sup>157</sup>. Особое место отводится разработке цифровых карт, сенсорных и облачных технологий, а также искусственному интеллекту.

<sup>152</sup> Volkswagen Sustainability report, 2016. P.14.

<sup>153</sup> Number ONE. Opportunities <New> Efficiency, 2007. P.39.

<sup>154</sup> BMW Annual report, 2012. P.5.

<sup>155</sup> BMW Annual report, 2016. P.4.

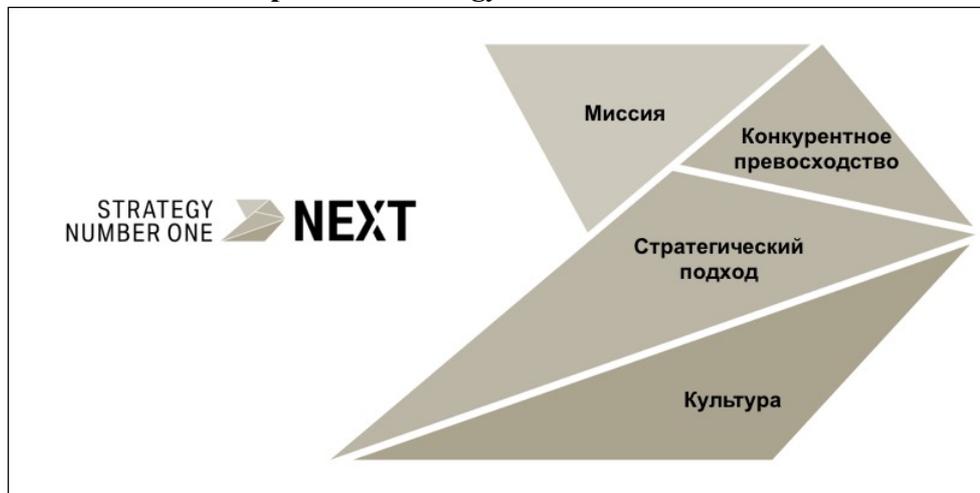
<sup>156</sup> Number ONE. Opportunities <New> Efficiency, 2007. P.32-36.

<sup>157</sup> BMW Annual report, 2015. P.17.

Что касается финансовых показателей, то с 2017 по 2020 гг. целевая операционная прибыль по группе должна составить не менее 10%. В мотоциклетном подразделении этот показатель планируется на уровне 8-10%, а в целом производство мотоциклов должно к 2020 г. вырасти до 200 тыс. единиц<sup>158</sup>.

Обновленный документ *Strategy Number ONE > NEXT* не публиковался, но подробную информацию об аспектах КСО можно найти в Докладе о корпоративной устойчивости группы (*Sustainable Value Report*) за 2016 г. В соответствии с этим документом, развитие компании основывается на: 1) миссии создавать личные автомобили класса люкс, 2) стремлении к конкурентному превосходству (операционная прибыль на уровне 10%<sup>159</sup> по сравнению с 7-8% в *Volkswagen*), 3) стратегическом подходе к планированию модельного ряда и 4) культуре и межкультурному взаимопониманию (Рис. 2.3):

**Рис 2.3. Основа стратегии *Strategy Number ONE > NEXT***



Составлено автором по: BMW Sustainable Value Report, 2016. P. 9.

Харальд Крюгер (Harald Krueger), председатель Совета директоров *BMW Group*, назвал корпоративную устойчивость неотъемлемой частью стратегии компании. Такой подход полностью соответствует заявленным ценностям *BMW Group* и находит свое отражение в автомобилях и услугах, которые группа предлагает рынку.<sup>160</sup> Еще в 2012 г. компания сформулировала десять стратегических задач по устойчивому развитию вплоть до 2020 г. Они сгруппированы по трем тематикам:

<sup>158</sup> Strategy NUMBER ONE > Next Press Release. March 2016.- URL: [https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup.com/ir/downloads/en/2015/20160315\\_STRATEGIE\\_PM\\_EN\\_2016.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup.com/ir/downloads/en/2015/20160315_STRATEGIE_PM_EN_2016.pdf) (Дата обращения: 6 февраля 2018 г.).

<sup>159</sup> Ibid.

<sup>160</sup> BMW Sustainable Value report, 2016. P.3.

1. *Продукты и услуги.* 1) Сокращение выбросов CO<sub>2</sub> по меньшей мере на 50% моделями европейского автопарка (в сравнении с 1995 г.). 2) Лидерство в строении электромобилей премиум класса. 3) Интегрированные услуги мобильности.
2. *Производство.* 1) Сокращение расхода воды, энергии, растворителей, а также отходов на одно транспортное средство на 45% (в сравнении с 2006 г.). 2) Лидерство в использовании возобновляемых источников энергии на производстве. 3) Повышение прозрачности и эффективности цепочки поставок
3. *Сотрудники и общество.* 1) Рост эффективности труда и создание эффективной трудовой обстановки. 2) Привлечение молодых специалистов, развитие потенциала работников, обеспечение сохранности рабочих мест. 3) Рост многообразия и развитие инновационного потенциала среди сотрудников. 4) Лидерство в области межкультурного взаимопонимания.<sup>161</sup>.

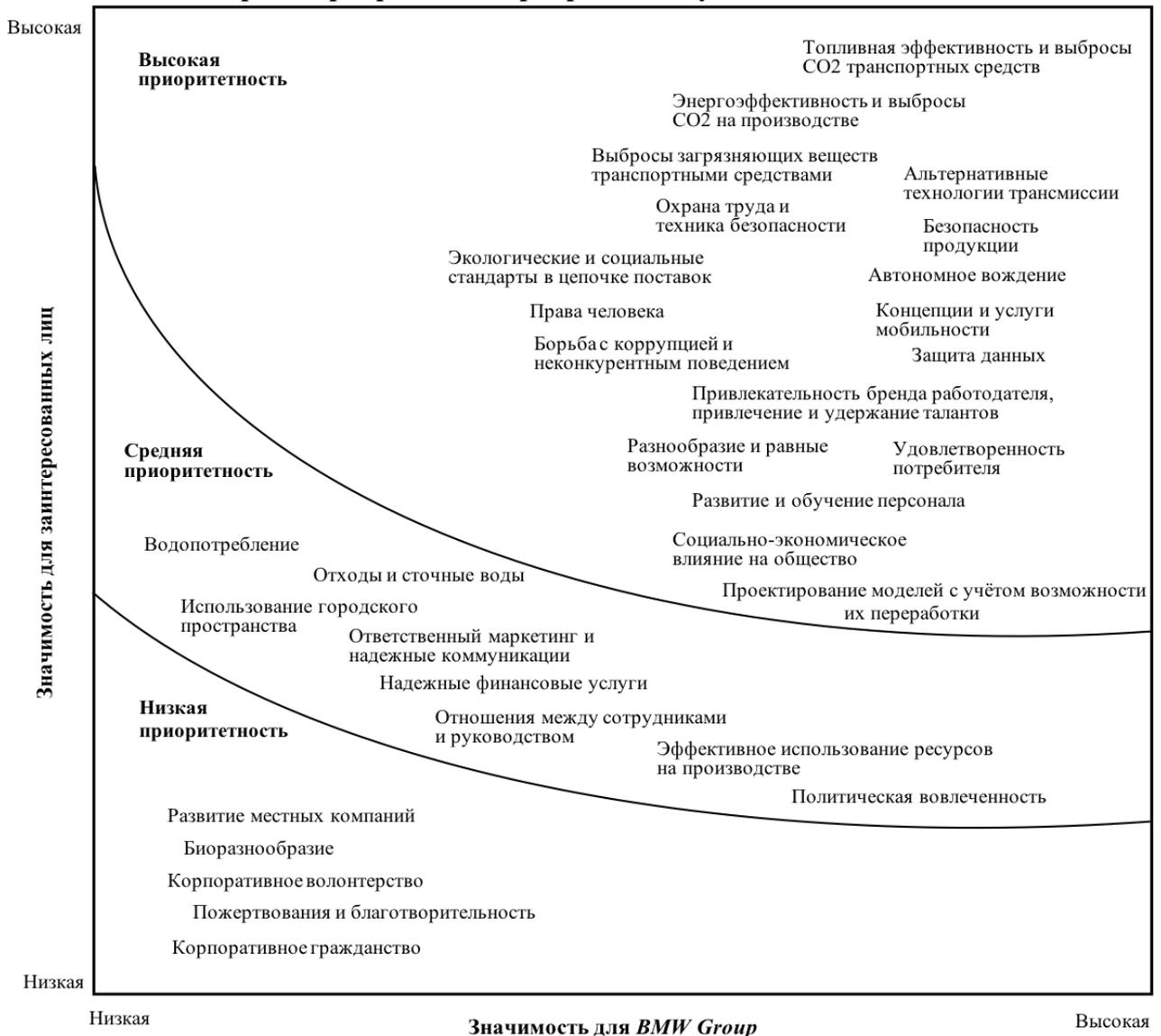
Чтобы идентифицировать главные направления КСО в рамках обновленной стратегии развития, в 2015 г. *BMW Group* провела исследование, в котором приняли участие покупатели, поставщики и инвесторы компании, а также ученые и представители государственных органов. В ходе исследования для каждой группы заинтересованных лиц были выявлены наиболее важные направления КСО. Затем их сравнили с направлениями, которые предоставляют наибольшее значение для компании. Перечень направлений был составлен на основе рекомендаций Глобального договора ООН, Совета по стандартам отчетности устойчивого развития (*Sustainability Accounting Standards Board*), а также Целей в области устойчивого развития (*Sustainable Development Goals*). Результаты исследования представлены на Рис. 2.4.

В зону исследования вошли более тридцати направлений, каждое из которых было проранжировано в соответствии со своей значимостью для *BMW Group* и заинтересованных лиц одновременно. Наиболее приоритетными стали восемнадцать направлений КСО, которые расположены в верхней правой части матрицы. Этот инструмент позволил компании выстроить свои приоритеты в *Strategy Number ONE>NEXT* и сфокусироваться на стратегических направлениях КСО.

---

<sup>161</sup> BMW Sustainable Value report, 2017. P.15.

Рис 2.4. Матрица приоритетов корпоративной устойчивости.



Составлено автором по: BMW Sustainable Value Report, 2016. P.12.

Для того, чтобы дать количественную оценку результатам по данной матрице, автор разбивает 30 направлений КСО на шесть категорий при помощи методов ранжирования и группировки (Приложение А). Категории, на которые разбиты направления, соответствуют классификации категорий *PSA Group*, так как, по мнению автора, она является наиболее удачным методологическим решением. Кроме того, в дальнейшем такой способ группировки упростит сравнение немецких и французских автопроизводителей между собой<sup>162</sup>. Автором было подсчитано, какое количество направлений приходится на каждую из категорий: «Устойчивая

<sup>162</sup> Подробнее см. матрицу приоритетов по основным направлениям КСО в *PSA Group*. С.106.

мобильность»<sup>163</sup>, «Персонал компании», «Экология производства», «Общество, Этика и корпоративная устойчивость» и «Поставки и закупки».

При этом, каждому направлению было присвоено значение в диапазоне от 1 до 3 (в зависимости от его расположения в матрице – среди низкоприоритетных, приоритетных или высокоприоритетных). Так, на категорию «Устойчивая мобильность» пришлось семь направлений, каждое из которых находится в квадрате наиболее высокой приоритетности. Выявлено, что эта категория является наиболее значимой для *BMW Group* как по общему количеству набранных баллов, так и по удельному весу каждого направления.

Второй по важности стала категория «Персонал компании» с пятью направлениями работы и удельным весом каждого в 2,8 балла (в сравнении с 3 баллами по устойчивой мобильности). Категории «Экологичность производства» и «Общество» находятся примерно в одной зоне умеренной приоритетности как по количеству направлений, так и по их удельному весу, а вопросы этики можно назвать наименее приоритетными в виду наименьшего удельного веса этой категории. Затруднительным представляется сделать однозначный вывод по значимости категории «Поставщики и закупки», так как в ее рамках представлено только два направления деятельности («Экологические и социальные стандарты в цепочке поставок» и «Права человека»), но оба они находятся в зоне максимальной приоритетности, что позволяет сделать вывод о важности отношений с поставщиками для *BMW Group*. Результаты анализа данной матрицы коррелируются с долгосрочными целями устойчивого развития, заявленными компанией в 2012 г., а также с флагманскими инициативами ЕС, выдвинутыми в «Стратегии 2020».

Оба немецких автопроизводителя придерживаются корпоративной стратегии развития с 2007 г. Эти программы были спланированы еще до мирового финансового кризиса, который внес свои коррективы в планы компаний. Тем не менее, опираясь на данные по объёму производства и занятости, можно предположить, что наличие долгосрочного вектора развития и прописанных ценностей помогли компаниям выстоять в кризис и начать быстрое восстановление. Так, обновленные версии стратегий 2016 г. были приняты, в основном, по результатам успешной реализации предыдущего стратегического этапа. Примечательно, что в вопросе стратегического

---

<sup>163</sup> Термин “Sustainable mobility” широко распространен среди международных автопроизводителей, и на русский язык зачастую переводится как «устойчивый транспорт». Тем не менее, автор предлагает придерживаться перевода «устойчивая мобильность», так как он наиболее достоверно передает интересы автопроизводителей. Термин «устойчивый транспорт» охватывает все способы передвижения, позволяющие сократить влияние на окружающую среду в городе (электромобиль, велосипед, трамвай). В свою очередь «устойчивая мобильность» подразумевает комплекс мер, предпринимаемых автопроизводителями для сокращения воздействия на окружающую среду (сокращение выбросов CO<sub>2</sub> бензиновыми двигателями, развитие электродвигателей и аккумуляторных технологий, внедрение систем безопасного вождения, запуск программ каршеринга и т.д.).

планирования обе компании двигаются синхронно: первый документ в обеих компаниях был принят в 2007 г., второй – в 2016 г.

При этом, подход к КСО, прописанный в двух документах, различается. Так, в *BMW Group* был проведен структурный анализ хозяйственной деятельности компании в сравнении с запросами заинтересованных лиц. На базе этого анализа направления КСО были проранжированы по значимости для обеих сторон. Выявлено, что наиболее значимым направлением КСО является устойчивая мобильность, за ней следуют отношения с сотрудниками и поставщиками.

В *Volkswagen Group*, напротив, заявляют о равном внимании ко всем направлениям КСО одновременно, что объясняется крупным масштабом компании и тем, что задачи в области КСО на разных рынках могут различаться. Важным отличием обновленной *Together – Strategy 2025* от предыдущего документа стал отказ *Volkswagen Group* от агрессивного роста. Именно этот приоритет, заявленный в предыдущей версии документа, привел компанию к массовым нарушениям в области раскрытия реальных выбросов CO<sub>2</sub> автомобилями группы.

## 2.2. Инновационные решения в области автомобилестроения и экологии

Инновации в автомобилестроении являются одним из главных направлений КСП автоконцернов, так как от них зависит сокращение выбросов CO<sub>2</sub> в атмосферу. Выпуск экологических моделей связан не только с социальной ответственностью бизнеса, но и с ожесточающимся регулированием на западных рынках. По статистике, на автомобили приходится 12% от всего объема загрязнений атмосферы в ЕС<sup>164</sup>. В связи с этим Еврокомиссия принимает последовательные действия по сокращению объемов выбросов парниковых газов. Так, к 2015 г. каждый новый автомобиль должен был производить не более 130 г/км, а штрафы за несоблюдение этой квоты составили от 5 евро за 1 г/км. К 2021 г. требования ужесточатся: объем выбросов на один автомобиль уже не должен превышать 95 г/км, а за нарушение квоты подразумеваются штрафы в размере от 95 евро за каждый лишний г/км<sup>165</sup>. Ведущие автопроизводители стремятся опередить существующие нормативы<sup>166</sup>, тем самым, принося пользу окружающей среде и вызывая больше доверия у покупателей. Особенное значение эти разработки имеют для развивающихся рынков, куда европейские игроки поставляют гораздо более экологичные автомобили, чем местные аналоги. Несоблюдение норм выбросов выхлопных газов ведет не только к крупным штрафам, но и серьезным репутационным издержкам (как в случае со скандалом «дизельгейт», вызванного тем, что *Volkswagen Group* сознательно занижала данные по выбросам CO<sub>2</sub> своего автомобильного ряда).

Автопроизводители избавляются от наименее экологичных моделей еще и по причине меняющегося потребительского спроса. Так, исследование *KPMG* показало: каждый второй управленец в отрасли уверен, что клиенты вскоре перестанут делать выбор в пользу дизельных технологий, считая их недостаточно экологичными<sup>167</sup>. Эта тенденция становится особенно актуальна на фоне первого в Европе запрета на въезд дизельных автомобилей на отдельные улицы немецкого Гамбурга, который вступил в силу в июне 2018 г.<sup>168</sup>.

Несмотря на то, что полный запрет автомобилей на традиционном топливе представляется отдаленной перспективой, о планах запретить продажи бензиновых и дизельных машин к 2040 г.

---

<sup>164</sup> European Commission. Reducing CO<sub>2</sub> emissions from passenger cars. - URL: [https://ec.europa.eu/clima/policies/transport/vehicles/cars\\_en](https://ec.europa.eu/clima/policies/transport/vehicles/cars_en) (Дата обращения: 7 июля 2018 г.).

<sup>165</sup> Там же.

<sup>166</sup> В 2017 г. средний показатель выбросов CO<sub>2</sub> автомобильного ряда в Европе составил 118,5 г/км, что заметно ниже квоты. Там же.

<sup>167</sup> KPMG Global automotive executive survey, 2017. - URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/global-automotive-executive-survey-2017.pdf> P. 13. (Дата обращения: 12 февраля 2018 г.).

<sup>168</sup> The New York Times. In a First for Germany, Hamburg Bans Diesel Engines. On 2 Roads. - URL: <https://www.nytimes.com/2018/05/30/business/energy-environment/hamburg-germany-diesel.html> (Дата обращения: 25 июня 2018 г.).

заявляли власти Великобритании и Франции<sup>169</sup>. По оценкам *Reuters*, на начало 2018 г. немецкие автопроизводители уже инвестировали порядка 52 млн евро в разработки электромобилей<sup>170</sup>. Их продажи по всему миру растут: так, в январе 2018 г. в Европе было зарегистрировано на 36% больше новых электромобилей, чем за аналогичный период в 2017 г. (а именно, 26 тыс. единиц)<sup>171</sup>. В тройку лидеров по продажам вошли модели *e-Golf (Volkswagen Group)*, *Zoe (Renault Group)* и *BMW i3 (BMW Group)*. При этом, по оценкам экспертов, на долю электромобилей приходится не более 4–6% всего автотранспорта в Европе<sup>172</sup>. Можно предположить, что в развивающихся странах этот показатель еще ниже, что обусловлено общемировой проблемой развития соответствующей инфраструктуры. По словам Херальда Крюгера (Harald Krüger), председателя Совета директоров *BMW Group*, технические разработки группы в области электромобилей уже опередили развитие инфраструктуры, которая была бы способна обслуживать эти автомобили<sup>173</sup>. Так, дальность поездок без подзарядки на трех наиболее продаваемых в Европе электромобилей составляет 150–250 км<sup>174</sup>, а основная концентрация зарядных станций по-прежнему находится в черте крупных городов, что делает электромобиль непривлекательным транспортным средством для поездок за город. Для развития этой инфраструктуры требуются соответствующие государственные программы, а перевод всей транспортной системы на электроэнергию силами одних автопроизводителей представляется затруднительным.

### 2.2.1. Сокращение выбросов CO<sub>2</sub> и электрификация двигателей

*BMW Group* и *Volkswagen Group* заявляют об аналогичных целях в области экологичного автомобилестроения – это снижение уровня выбросов углекислого газа автомобилями на двигателях внутреннего сгорания, а также активное развитие электротехнологий. Оба направления являются обязательными условиями устойчивой мобильности.

На конец 2016 г. потребление топлива автомобилями *BMW Group* составляло 4,6 л на 100 км для моделей с дизельным двигателем и 5,6 л на 100 км для моделей с бензиновым двигателем. Объем выброса CO<sub>2</sub> в среднем составлял 124 г/км<sup>175</sup>. С 1995 по 2016 гг. выработка

<sup>169</sup> Ведомости. Группа PSA электрифицирует все свои машины. - URL:

<https://www.vedomosti.ru/auto/articles/2018/01/19/748323-psa-elektrifitsiruuet> (Дата обращения: 12 февраля 2018 г.).

<sup>170</sup> Reuters. - URL: <https://www.reuters.com/article/us-autoshow-detroit-electric/global-carmakers-to-invest-at-least-90-billion-in-electric-vehicles-idUSKBN1F42NW> (Дата обращения: 12 февраля 2018 г.).

<sup>171</sup> Clean Technica. Europe Electric Car Sales In January – VW e-Golf Starts In The Lead. - URL:

<https://cleantechnica.com/2018/03/03/europe-electric-car-sales-january-vw-e-golf-starts-lead/> (Дата обращения: 25 июня 2018 г.).

<sup>172</sup> Там же.

<sup>173</sup> BMW Sustainable Value report, 2017. P.7.

<sup>174</sup> По оценке автора.

<sup>175</sup> Ibid. P.26.

углекислого газа автомобилями группы *BMW* сократилась на 40%<sup>176</sup>. Прогнозируется, что к 2020 г. этот показатель достигнет 50% (и составит 105 г/км)<sup>177</sup>.

Внедрение экологических решений в *BMW Group* осуществляется по программе *Efficient Dynamics Strategy*. В рамках этой программы автомобили оснащаются последними разработками в области сокращения выбросов CO<sub>2</sub>, такими как *Auto Start Stop* (сокращение потребления топлива при остановках) и *Connected Drive* (сканирование дорожного движения и поведения водителя). Разработанная в *BMW Group* программа *The Green Driving Assistant* предоставляет водителю информацию о продолжительности пути и расходе топлива на выбранном маршруте. Опция *Eco Mode* позволяет выбирать стиль вождения – не только между спортивным или комфортабельным, но и наиболее топливо-эффективным. Выбрав последний вариант, водитель меняет конфигурацию коробки передач, что позволяет сэкономить до 10% топлива<sup>178</sup>. Также, в разработке находится программа *Proactive Energy Management*, которая позволит автоматически заряжать батареи гибридных автомобилей при спусках.

В соответствии со *Strategy 2025 Volkswagen Group* планирует сократить к 2025 г. объем выбросов CO<sub>2</sub> на всех новых автомобилях до 90 г/км. На конец 2016 г. среди линейного ряда производителя насчитывалось 136 моделей автомобилей с нормой выброса CO<sub>2</sub> до 100 г/км, а средний показатель выбросов для всего ряда новых автомобилей составил 120 г/км<sup>179</sup>.

Об экологических спецификациях двигателя автомобиля свидетельствует следующая маркировка моделей:

1. *BM* – название самой экономичной модификации одной из моделей линейки. Например, *Volkswagen Polo BM* в смешанном цикле потребляет всего 3,3 литра топлива на 100 км пути при выбросе CO<sub>2</sub> в 87г/км.
2. *TSI EcoFuel* обозначает автомобили с двигателем, работающем на природном газе. Уровень выброса CO<sub>2</sub> у таких двигателей примерно на четверть меньше их бензиновых аналогов.
3. *Blue TDI* – автомобили с установкой очистки выхлопных газов, позволяющей сокращать выброс оксида азота<sup>180</sup>.

Данные Международного совета по экологически чистому транспорту (*International Council on Clean Transportation – ICCT*)<sup>181</sup> подтверждают официальные данные,

<sup>176</sup> Расчеты произведены на основе BMW Sustainable Value report, 2016. P.22.

<sup>177</sup> BMW Sustainable Value report, 2016. P.22.

<sup>178</sup> BMW Sustainable Value report, 2010. P.24.

<sup>179</sup> Volkswagen Sustainability report, 2016. P.78.

<sup>180</sup> Volkswagen Sustainability report, 2010. P.48.

<sup>181</sup> International Council on Clean Transportation – международная некоммерческая организация, основанная в 2001 г., чья деятельность нацелена на предоставление экологическим регуляторам честной информации и соответствующего технического анализа.

предоставляемые немецкими автопроизводителями. В соответствии с ними, средний уровень выбросов CO<sub>2</sub> в 2016 г. составил 120 г/ км в *Volkswagen Group* и 121,4 г/ км в *BMW Group*<sup>182</sup>.

Оба производителя исходят из того, что в будущем существенную долю рынка займут электрические автомобили и занимаются разработкой полностью или частично электрифицированных моделей. Поскольку развитие этого сегмента невозможно без соответствующих элементов питания, часть своих усилий компании направляют на разработку зарядных батарей.

Группа уже закрепила за собой место лидера в сегменте электромобилей, выпустив в 2013 г. автомобиль *BMW i3* и продав к концу 2016 г. более 50 тыс. единиц этой модели<sup>183</sup>. А исследование автомобильной отрасли *KPMG* от 2017 г. выявило, что 27% руководителей отрасли признают *BMW Group* технологическим лидером в области автономного вождения и еще 16% - лидером в области электродвигателей<sup>184</sup>. В соответствии с обновленной стратегией, автомобильный ряд *BMW Group* будет представлен восемью электромобилями. В ближайшее время планируется запуск гибридов *MINI* и *BMW i8*<sup>185</sup>.

*Volkswagen Group* внедрила программу *Fuel and Powertrain*, которая сосредоточена на двух технологиях – электродвигателях и двигателях внутреннего сгорания нового поколения. Однако развитие обоих типов двигателей сопряжено с задачей перехода на безуглеродные источники энергии. Разработкой компании в этой области стало топливо *Sun Fuel*, для производства которого *Volkswagen* использует отходы<sup>186</sup>. Развитие аккумуляторных технологий – это еще одно приоритетное направление *Strategy 2025*. Если в 2017 г. группа располагала батареями, обеспечивающими до 300 км езды без подзарядки, то к 2020 г. планируется достичь уровня в 420 км, а к 2025 – 700 км езды без подзарядки<sup>187</sup>. При этом, новые батареи будут подзарядаться на 80% за тридцать минут.

В 2016 г. *Volkswagen Group* представила девять новых автомоделей с альтернативными двигателями. В Европе в общей сложности группе принадлежит 21 модель, оснащенная полностью электрическими, гибридными или газовыми двигателями. Группа планирует

---

<sup>182</sup> PA Consulting. The CO<sub>2</sub> Emissions Challenge: Some carmakers are running late in the race to 2021. P. 4. - URL: <http://www2.paconsulting.com/rs/526-HZE-833/images/PA%20CO2%20Emissions%20Report%202017%20FINAL.pdf> (Дата обращения: 17 апреля 2018 г.).

<sup>183</sup> Первый автомобиль, который учитывал бы принципы устойчивости на всех стадиях производства, начиная от закупки материалов и компонентов, и заканчивая продажей готового автомобиля.

<sup>184</sup> KPMG Global automotive executive survey, 2017. - URL:

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/global-automotive-executive-survey-2017.pdf> P. 18. (Дата обращения: 12 февраля 2018 г.).

<sup>185</sup> Strategy NUMBER ONE > Next Press Release. March 2016. - URL: [https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup\\_com/ir/downloads/en/2015/20160315\\_STRATEGIE\\_PM\\_EN\\_2016.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2015/20160315_STRATEGIE_PM_EN_2016.pdf) (Дата обращения: 6 февраля 2018 г.).

<sup>186</sup> Volkswagen Sustainability report, 2010. P.47.

<sup>187</sup> Volkswagen Sustainability report, 2016. P.82.

выпустить к 2025 г. более 30 новых полностью электрифицированных моделей. К тому времени на их долю будет приходиться порядка четверти от всего объема продаж группы (2-3 млн автомобилей в год).<sup>188</sup>

### 2.2.2. Безопасное вождение

Безопасность на дорогах входит в понятие устойчивой мобильности и играет важную роль в отношениях со всеми кругами заинтересованных лиц, в особенности, с потребителями и обществом. По классификации *BMW Group* это направление входит в число наиболее высокоприоритетных (Рис. 2.4.). Баварский производитель внедряет технологии безопасности как для водителей, так и для других участников дорожного движения, а также технологии по смягчению последствий аварий. Более 30 лет в *BMW Group* проводятся исследования причин аварий и наиболее эффективных методов их предотвращения. Дизайн автомобилей группы предусматривает ударопоглощающие зоны деформации, системы ограничения, подушки безопасности и набор других инструментов для защиты жизни и здоровья пассажиров. Активные системы безопасности, такие как контроль ходовой части автомобиля и система подсказок, играют большую роль в предотвращении аварий. В разработке находятся проекты *AMULETT* и *Ko-TAG*, предупреждающие водителя о пешеходах и велосипедистах, пересекающих дорогу. Уже сейчас разработчики группы задумываются над разрешением будущих проблем, таких как низкий уровень шума электромобилей, представляющий опасность для пешеходов. Ещё одна разработка компании – система *Emergency Stop Assistant* – в экстренном случае она переключает автомобиль в автономный (независимый от водителя) режим и безопасно останавливает его. Функция *Active Hazard Braking* позволяет в опасных ситуациях резко снижать скорость автомобиля, чтобы избежать серьезной аварии<sup>189</sup>.

В вопросах безопасности *Volkswagen Group* придерживается принципа *Vision zero*, который означает отсутствие смертельных случаев и тяжелых травм. Над воплощением этой стратегии работает исследовательский отдел группы, реконструирующий аварии для сбора информации, которая повысила бы безопасность транспортных средств в будущем. Такие расследования состоят из технического анализа соответствующих транспортных средств, медицинского анализа травм, полученных в результате несчастного случая, а также психологического анализа обстоятельств аварии. Результаты этих анализов используются для разработки мер по защите пассажиров и пешеходов. К числу таких разработок относится усовершенствование корпуса кузова и систем фиксации водителя, а также новые системы поддержки вождения, помогающие избежать аварий или смягчить их последствия.

<sup>188</sup> Volkswagen Sustainability report, 2016. P.77

<sup>189</sup> BMW Sustainable value report, 2010. P.26.

При благоприятных сценариях системы аварийного торможения (*Front Assist*) и удержания полосы движения (*Lane Assist*) позволяют избежать аварий. В ситуациях, когда столкновение неизбежно, системы удержания пассажиров внутри автомобиля позволяют избежать или смягчить последствия аварии для водителя и пассажиров.

*Volkswagen Group* является активным членом немецкого Совета безопасности дорожного движения (*German Road Safety Council*), а также принимает участие в конференциях по безопасности транспортных средств во всем мире<sup>190</sup>.

Особое место в вопросах безопасности занимают технологии автономного вождения. Так, к 2021 г. *BMW Group* планирует ввести в эксплуатацию автомобили с функцией *Personal CoPilot*, которая позволит водителям не принимать участия в управлении автомобилями на участках дороги с определёнными характеристиками, например, на автострадах<sup>191</sup>. Считается, что искусственный интеллект способен обеспечить более комфортное и безопасное вождение, по сравнению с традиционным управлением транспортным средством. Оба немецких производителя подразделяют стадии развития соответствующих технологий на пять этапов, где максимальный, пятый – это стадия, на которой автомобиль является частью дорожного движения без водителя. На 2016 г. обе компании оценивали свое местонахождение на этапе № 2 (частичная автоматизация), а полная автоматизация прогнозируется к 2030 г.<sup>192</sup>

### 2.2.3. Сохранение окружающей среды

Экологичное производство является еще одним значимым параметром устойчивой мобильности и состоит из ряда компонентов. Оба немецких автопроизводителя работают в этой области по следующим направлениям: сокращение потребления энергии и природных ресурсов на производстве, эффективная утилизация отходов, а также повторное использование отработанных материалов.

В 2001 г. *BMW Group* подписала Международную декларацию ЮНЕП по более чистому производству (*International Declaration on Cleaner Production of the United Nations Environment Programme*) и взяла на себя обязательство постоянно сокращать потребление ресурсов и уровень своего воздействия на экологию<sup>193</sup>. Понятие устойчивого производства в *BMW Group* состоит из следующих компонентов: 1) использование инновационных материалов и техник производства; 2) повышение эффективности использования ресурсов на производстве; 3) инновации в управлении дорожным движением; 4) усовершенствование цепочки поставок; 5) эффективная

<sup>190</sup> Volkswagen Sustainability report, 2016. P.36.

<sup>191</sup> BMW Group Official website. - URL: <https://www.bmw.com/en/automotive-life/autonomous-driving.html> (Дата обращения: 14 июля 2018 г.).

<sup>192</sup> Volkswagen Official website. - URL: <https://www.volkswagen.com.au/en/why-volkswagen/innovation/autonomous-driving.html> (Дата обращения: 14 июля 2018 г.).

<sup>193</sup> BMW Sustainable value report, 2016. P.56.

утилизация производственных отходов<sup>194</sup>. Все действия компании в этом направлении основаны на принципе превентивных мер по защите окружающей среды *Clean Production*. Суть этого принципа заключается в близком к нулю уровне выбросов вредных веществ в атмосферу и минимальном использовании природных ресурсов. В процессе производства компания отдает предпочтение возобновляемым источникам энергии, а также источникам, расположенные рядом с производством<sup>195</sup>. Воздействие на окружающую среду отслеживается и регулируется на всех заводах в соответствии со стандартом ISO 14001. Кроме того, заводы *BMW* в Австрии и Германии проходят дополнительный аудит по европейскому стандарту EMAS.

В соответствии с *Strategy Number ONE>NEXT* группа планирует сократить потребление ресурсов (энергии, воды, отходов, растворителей) на производстве к 2020 г. на 45% (в сравнении с 2006 г.)<sup>196</sup>.

В компании ведется учет всех источников выброса CO<sub>2</sub>, к которым относятся: производство на заводах; электричество и отопление, потребляемое в офисах и на производствах; транспортные средства (принадлежащие компании автомобили и частные самолеты, транспортировка грузов и запасных частей); вторичная переработка и уничтожение материалов, не поддающихся переработке. С 2006 г. выбросы CO<sub>2</sub> на производстве сократились на 49%<sup>197</sup>. Таких результатов удалось достичь при помощи соблюдения следующих принципов:

1. эффективное использование энергии во всех помещениях;
2. систематическое сокращение энергии, затрачиваемой на производство одного автомобиля;
3. использование возобновляемых источников энергии.

Здание ИТ-центра компании в Мюнхене служит удачной иллюстрацией к программе сокращения используемого электричества и отопления в офисах. Оно оборудовано системой, которая адаптирует вентиляцию и отопление помещений под метеоусловия. Таким образом, в здании одновременно снижается энергопотребление и повышается уровень комфорта для самих сотрудников.

Контроль за выбросами CO<sub>2</sub> от транспортных средств ведется по двум направлениям. Во-первых, компания поощряет сотрудников, делающих выбор в пользу общественного транспорта, компенсируя, где это возможно, стоимость проезда на работу. Для тех, кто добирается до работы на машине, была запущена кампания по использованию автомобилей с более низким уровнем выбросов. Во-вторых, в *BMW Group* переносят, насколько это возможно, производство комплектующих непосредственно на заводы, где производится окончательная

---

<sup>194</sup> BMW Sustainable value report, 2010. P.22.

<sup>195</sup> Ibid. P.39.

<sup>196</sup> Ibid. P.56.

<sup>197</sup> Ibid. P.55.

сборка кузова. Такой подход позволяет сократить объем грузоперевозок крупногабаритных деталей, сокращая связанные с ней затраты и выбросы CO<sub>2</sub>.

В *Volkswagen Group* контроль за загрязнением окружающей среды осуществляется по методике *Life Cycle Assessments*, разработанной на базе стандартов ISO 14040 и 14044. Она направлена на экономию природных ресурсов и правильную утилизацию автомобилей.

В соответствии со *Strategy 2025* к 2018 г. компания снизит выбросы CO<sub>2</sub>, потребление воды и количество отходов на единицу продукции на 25% (по сравнению с 2010 г.)<sup>198</sup>. В группе разработаны отдельные экологические программы для каждого автомобильного бренда: *Think Blue. Factory.* для *Volkswagen*, *ultra-strategy* для *Audi*, *Green Factory* для *SKODA*, *ECOMOTIVE Factory* для *SEAT*, *Environmental Factory* для *Bentley*, *Resource-efficient Production* для *Porsche*, *Blue Rating* для *Scania* и *Climate Strategy* для грузовиков *MAN*. Такая дифференциация связана с тем, что каждому автомобилю группы присущи свои особенности производства, с учетом которых ставятся и экологические цели. За 2016 г. в компании было зарегистрировано более 1600 улучшений на производстве, направленных на сохранение окружающей среды. Помимо того, что эти меры имеют важное значение с экологической точки зрения, они также приносят группе ежегодную экономию в размере 49 млн евро<sup>199</sup>.

Выбросы CO<sub>2</sub> на производстве *Volkswagen Group* сократились с 2010 по 2016 гг. на 19,5%<sup>200</sup>. Одно из применяемых решений в этой сфере – использование энергоэффективных схем на заводах. В этом направлении уже предприняты следующие действия:

1. Замена угля на природный газ: постройка двух газопаровых турбин и пяти комбинированных теплоэлектростанций в Германии.
2. Участие в проектах возведения ветряных электростанций.
3. Использование крыш заводов для размещения на них солнечных панелей<sup>201</sup>.

Так, в Бразилии *Volkswagen Group* построила гидроэлектростанцию, которая полностью обеспечивает электроэнергией завод группы. Эта мера позволила сократить выбросы CO<sub>2</sub> примерно на 21 тыс. тонн в год<sup>202</sup>. В строительство ветровых и солнечных электростанций с 2011 по 2016 гг. компания инвестировала около 26 млн евро<sup>203</sup>.

В 2013 г. *Volkswagen* стал первым в мире автопроизводителем, взявшим на себя обязательства по Водному мандату первых лиц (*CEO Water Mandate*) ООН<sup>204</sup>. Кроме того, с 2011 г. компания

<sup>198</sup> Volkswagen Sustainability report, 2016. P.89.

<sup>199</sup> Ibid. P.89.

<sup>200</sup> Ibid.

<sup>201</sup> Volkswagen Sustainability report, 2010. P.47.

<sup>202</sup> Volkswagen Sustainability report, 2016. P.90.

<sup>203</sup> Ibid.

<sup>204</sup> Водный мандат первых лиц – программа, запущенная в рамках Глобального договора в 2007 г. Выполняет просветительскую и менторскую роль в области водного потребления.

отчитывается об использовании водных ресурсов в компании в соответствии с регламентом некоммерческой организации *CDP* (в прошлом, *the Carbon Disclosure Project*)<sup>205</sup>. По итогам декларации за 2016 г. *Volkswagen Group* получила от этой организации рейтинг «А-».

За шесть лет с 2010 по 2016 гг. потребление воды на производстве сократилось на 14,2%, а объем утилизированной воды сократился на 34,6%<sup>206</sup>. Примером действий, направленных на улучшение водоснабжения в регионе, служит проект компании в Пуэбло (Мексика). Здесь в 2008-2009 гг. было засажено лесом около 300 га земли, что сократило загрязнение почвы и благоприятно сказалось на процессе фильтрации дождевой воды в чистые грунтовые воды. В итоге местные жители получили доступ к дополнительным 1,6 млн кубометрам питьевой воды в год<sup>207</sup>.

Сокращение водопотребления является неотъемлемой частью экологической программы и в *BMW Group*. В компании было выявлено, что наиболее зависимым от воды является процесс покраски – как по объему потребления, так и по ее загрязнению. В настоящий момент в компании изучаются возможности по усовершенствованию этого процесса. Например, на заводе в Регенсбурге (Германия) очищенную воду, использованную ранее при покраске, применяют повторно в других производственных процессах. А цикл мойки автомобилей на 90% замкнут, то есть лишь 10% воды не используется заново. Кроме того, полный замкнутый водяной цикл используется в схеме сушильной камеры на заводе в Штайре (Австрия)<sup>208</sup>. За десять лет с 2006 по 2016 гг. потребление воды на производстве сократилось на 31%, а объем утилизированной воды сократился на 82%<sup>209</sup>.

Помимо этого, на производстве целенаправленно сокращается выработка отходов: в *Strategy Number ONE* была прописана задача сокращения их объема на 45% к 2020 г. (по сравнению с базовым 2006 г.), которая была достигнута досрочно в 2016 г. Продолжается работа по совершенствованию процесса сортировки отходов, ведется поиск дополнительных вариантов переработки и повторного использования для отдельных типов отходов. До 20% термопластика и 50% алюминия, использующихся для производства автомобилей, поступают из переработанных материалов<sup>210</sup>. В компании создана программа по переработке транспортных средств с истекшим сроком эксплуатации, которые рассматриваются как вторичный источник сырья. Эта программа функционирует в 30 странах и предлагает владельцам транспортных

---

<sup>205</sup> Некоммерческая организация *CDP* предлагает систему международной отчетности в сфере экологии. Она может быть применима как к хозяйственной деятельности компаний, так и на уровне целых регионов.

<sup>206</sup> Volkswagen Sustainability report, 2016. P.89.

<sup>207</sup> Volkswagen Sustainability report, 2010. P.53.

<sup>208</sup> BMW Sustainable value report, 2010. P.41.

<sup>209</sup> BMW Sustainable value report, 2016. P.56.

<sup>210</sup> Ibid. P. 61.

средств экологически чистую утилизацию автомобилей<sup>211</sup>.

В *Volkswagen Group* придерживаются практики, согласно которой 85% каждого выпускаемого автомобиля может быть переработано и еще 10% деталей использовано заново. Прием старых автомобилей в утилизацию производится многими компаниями-партнерами автопроизводителя. Переработанный материал (например, металл, пластмассы) повторно идет на производство. Так, автомобили серий *Polo*, *Golf* и *Sharan* на 40% состоят из переработанных материалов.

В 2016 г. количество отходов снизилось до 15,2 кг на единицу продукции, что на 34,6% ниже, чем в 2010 г.<sup>212</sup>

---

<sup>211</sup> Ibid. P. 62.

<sup>212</sup> Volkswagen Sustainability report, 2016. P.94.

## 2.3. Политика автопроизводителей в отношении заинтересованных лиц

### 2.3.1. Сотрудники

Кадровая политика представляет собой наиболее приоритетное направление в рамках работы с заинтересованными лицами как для *BMW Group*, так и для *Volkswagen Group*. Так, *Volkswagen Group* ставит перед собой задачу к 2025 г. стать наиболее привлекательным работодателем в автомобильной индустрии. В рамках *Together – Strategy 2025* была утверждена новая HR-стратегия, основывающаяся на следующих принципах:

1. *Volkswagen Group* становится превосходным работодателем во всех своих подразделениях.
2. Штат работников компании состоит из высококомпетентных профессионалов.
3. Рабочие процессы выстроены так, чтобы предоставить оптимальные условия труда как в офисах, так и на заводах.
4. Образцовая корпоративная культура основывается на взаимном доверии и открытости<sup>213</sup>.

Задачи, сформулированные в новой стратегии, опираются на такие измеримые показатели, как индекс привлекательности работодателя, индекс многообразия сотрудников, соотношение мужчин и женщин в компании и так далее. Вместе с новой стратегией в компании был принят «Кодекс сотрудничества» – это двадцатистраничный документ, в котором прописаны правила трудовых отношений, так, образцовое взаимоотношение сотрудников в компании описывается как «открытое и честное», «без предрассудков» и «в духе взаимопомощи»<sup>214</sup>.

Развитие сотрудников является одним из наиболее приоритетных направлений *Strategy Number ONE>NEXT BMW Group* и состоит из трех измеримых параметров:

1. Здоровье и эффективность труда. Сотрудники должны быть обеспечены безопасным рабочим местом и быть осведомлены о мерах предосторожности на рабочем месте. Офисные сотрудники также должны иметь комфортные условия труда и право на гибкий график, где это возможно.
2. Долгосрочное развитие персонала. Привлекательность бренда работодателя позволяет привлекать лучшие кадры. Человеческий капитал должен работать на компанию, а лояльность сотрудников подкрепляться постоянными возможностями роста. Доступ к образовательным программам обеспечивается на всех уровнях иерархической лестницы, а также в разных странах.
3. Многообразие. В *BMW Group* гарантируется равноправие мужчин и женщин, сотрудников разных возрастных групп и национальностей. Компания представлена на всех континентах

<sup>213</sup> Ibid.

<sup>214</sup> Sustainability report, 2016. - URL: [http://sustainabilityreport2016.volkswagenag.com/fileadmin/16\\_NB/PDF\\_en/The\\_Volkswagen\\_Group\\_Code\\_of\\_Conduct.pdf](http://sustainabilityreport2016.volkswagenag.com/fileadmin/16_NB/PDF_en/The_Volkswagen_Group_Code_of_Conduct.pdf) (Дата обращения: 6 февраля 2017 г.).

мира, и многообразие среди персонала отражает многонациональность группы. Такой подход способствует развитию инновационного потенциала среди сотрудников и позволяет лучше понимать своих покупателей по всему миру.

По вопросу вознаграждения персонала обе компании придерживаются схожей политики: заработная плата включает фиксированную часть и бонусную составляющую. В *BMW Group* вознаграждение каждого сотрудника связано с ежегодной оценкой результатов его работы, как в Германии, так и за рубежом (в тех странах, где это разрешено законодательством). Кроме того, все занятые получают годовой бонус, рассчитываемый в зависимости от прибыли компании. Сумма бонуса у менеджеров может составлять от 10% до 60% от зарплаты<sup>215</sup>. *BMW Group* предлагает своим сотрудникам различные социальные пособия, например, расширенную медицинскую страховку и увеличенную пенсию. Вознаграждение сотрудников в *Volkswagen Group* складывается из трех компонентов: базовая заработная плата, доля от прибыли компании и бонус по результатам работы. Ежегодно сотрудник получает отзыв по результатам работы от своего начальника, и на его основе совместно с менеджером разрабатывает план профессионального развития на следующий год. Руководители также получают часть вознаграждения в качестве бонуса, рассчитанного по результатам работы сотрудников, находящихся в подчинении.

Эта же группа предлагает несколько специализированных программ для выпускников. Более 19 тыс. стажеров прошли программы двойного обучения при поддержке *Volkswagen Group* в 2016 г. После окончания обучения молодые люди имеют возможность принять участие в программе *Wanderjahre*, проработав год за рубежом в одном из международных подразделений группы. Таким образом, около 200 сотрудников в год имеют возможность получить опыт работы за пределами Германии<sup>216</sup>. Доступ к непрерывному профессиональному развитию имеют и более опытные кадры: в 2016 г. в *Volkswagen Group* было проведено более 600 учебных курсов для менеджеров и руководителей. Обучающие курсы проводились в пятнадцати странах мира<sup>217</sup>. Тренинги по профессиональному развитию проходят сотрудники из различных департаментов и областей, таких как дизайн, логистика, электроника, инженерное дело, финансы, HR. Служащие обмениваются своими знаниями и опытом, что, в том числе, позволяет молодым специалистам перенять опыт от старших коллег<sup>218</sup>.

В 2016 г. *BMW Group* инвестировала 352 млн евро<sup>219</sup> в образование и обучение своих служащих. В течение года каждый сотрудник компании в среднем проводит на тренингах около

---

<sup>215</sup> BMW Sustainable value report, 2010. P.50.

<sup>216</sup> Volkswagen Sustainability report, 2016. P.61.

<sup>217</sup> Ibid.

<sup>218</sup> Volkswagen Sustainability report, 2010. P.32.

<sup>219</sup> BMW Sustainable value report, 2016. P.91.

четырёх дней. Сотрудники компании могут заочно получить степень бакалавра или магистра в Университете прикладных наук в Ингольштадте (*Technische Hochschule Ingolstadt*). Программы профессиональной подготовки преподаются в Китае, США, Южной Африке и Великобритании, а также Бразилии, Таиланде и Мексике. В *BMW Group* придерживаются концепции обучения в течение всей жизни и равных возможностей независимо от пола, возраста, национальности или вероисповедания<sup>220</sup>. Раз в два года в компании проводится исследование удовлетворенности персонала, по итогам которого было выявлено, что в 2015 г. 88% опрошенных были довольны своей работой. Наиболее высокие оценки компания получила за социальные льготы (86%), гарантию занятости (89%), а также общую привлекательность бренда работодателя (90%)<sup>221</sup>.

Подобный опрос проводится в *Volkswagen Group* ежегодно, а его результаты обсуждаются коллегиально, после чего вносятся предложения по устранению выявленных проблем. Рейтинг работодателя был одним из измеримых критериев успеха *Strategy 2018*, в соответствии с которым к 2018 г. он должен достичь 85 пунктов (из ста возможных). По имеющимся на сегодняшний день данным, внутренний рейтинг работодателя вырос с 72 пунктов в 2008 г. до 79 пунктов в 2014 г.<sup>222</sup>

Обе компании особое внимание уделяют гендерным вопросам. Так, в *BMW Group* была создана 100-дневная коучинговая программа для сотрудниц, благодаря которой осуществляется карьерное продвижение женщин вплоть до управленческих постов<sup>223</sup>. В баварском холдинге созданы специальные условия для работников, возвращающихся на работу после декретного отпуска, проводится информирование о различных программах по уходу за детьми. Аналогичные программы существуют и в *Volkswagen Group*. На женщин приходится не менее 15%<sup>224</sup> занятых в *BMW* и 13-17%<sup>225</sup> (в зависимости от уровня занимаемой должности) – в *Volkswagen*.

*BMW Group* проводит различные профилактические программы здравоохранения на рабочем месте, в том числе, повышенное внимание уделяется безопасности рабочих мест и предотвращению несчастных случаев. 90%<sup>226</sup> заводов компании построены и оборудованы в соответствии со стандартом OHRIS. В *Volkswagen* также уделяют внимание этому вопросу: с 2010 г. *Volkswagen* ввела новую систему безопасности во всех филиалах по всему миру. Помимо этого, в компании работает порядка 6%<sup>227</sup> сотрудников с физическими отклонениями, для

<sup>220</sup> BMW Sustainable value report, 2010. P.51.

<sup>221</sup> BMW Sustainable value report, 2016. P.98.

<sup>222</sup> Strategy 2025 Presentation. - URL: [https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/strategy/Strategy\\_2025.html](https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/strategy/Strategy_2025.html) (Дата обращения: 9 февраля 2018 г.).

<sup>223</sup> BMW Sustainable value report, 2010. P.54.

<sup>224</sup> BMW Sustainable value report, 2016. P.83.

<sup>225</sup> Volkswagen Sustainability report, 2016. P.69.

<sup>226</sup> BMW Sustainable value report, 2010. P.54.

<sup>227</sup> Volkswagen Sustainability report, 2010. P.32.

которых были оборудованы специальные рабочие места (в соответствии с немецким законодательством, компании должны трудоустраивать как минимум 5% работников с ограниченными возможностями)<sup>228</sup>. *BMW Group* поддерживает служащих предпенсионного возраста, которым сложно выполнять работу, которую они выполняли ранее. Такие сотрудники переводятся (где это возможно) на другие рабочие места. *Volkswagen* продолжает поддерживать таких служащих и после выхода на пенсию. В рамках этой программы, за два года до выхода на пенсию департамент по управлению персоналом предлагает сотруднику различные возможности волонтерской работы, например, в качестве ментора или помощника при проведении тренингов.

### 2.3.2. Поставщики

И *Volkswagen*, и *BMW* непрерывно производят мониторинг работы своих поставщиков, стремясь к наиболее устойчивым и прозрачным отношениям с ними. Так, в годовом отчете компании *Volkswagen* за 2013 г. фактор «развития устойчивых отношений с поставщиками» занимает шестое место из пятнадцати по значимости для обеспечения безопасного будущего компании<sup>229</sup>. В соответствии с матрицей приоритетных направлений КСО в *BMW Group* отношения с поставщиками занимают третье место по значимости из шести.

В 2016 г. общая сумма закупок в *Volkswagen Group* составила 166.5 млрд евро<sup>230</sup>. Основной объем закупок пришелся на Европу и другие регионы (65%), а также азиатско-тихоокеанский регион (29%), а оставшиеся 7% распределились между Северной (5%) и Южной (2%) Америкой<sup>231</sup>. Так как производство автомобилей напрямую зависит от своевременных поставок качественных компонентов, в компании был создан департамент, отвечающий за анализ новых рынков сырья. Этот департамент изучает факторы риска, а также добычу сырья в политически нестабильных странах.

В обеих компаниях центральное место в стратегии закупа занимают местные поставщики. Локализация ведет к сокращению рисков и росту рентабельности производства, одновременно с этим создавая добавленную стоимость на развивающихся рынках. Обе компании заинтересованы в разработке эффективных и устойчивых цепочек поставок. Политика *Volkswagen Group* в этом направлении состоит из четырех компонентов: 1) контроль за поставщиками в области устойчивого развития; 2) система риск-менеджмента, позволяющая выявлять проблемы на ранних стадиях; 3) прозрачная система закупа; 4) непрерывный процесс

<sup>228</sup> The Local. - URL: <https://www.thelocal.de/20161202/at-last-germany-pushes-reform-for-disability-rights> (Дата обращения: 21 апреля 2018 г.).

<sup>229</sup> Volkswagen Annual report, 2013. P.115.

<sup>230</sup> Volkswagen Group official website. - URL: <http://annualreport2016.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/procurement.html> (Дата обращения 18 апреля 2018 г.)

<sup>231</sup> Там же.

мониторинга системы поставок. Политика устойчивости системы поставок применяется во всех регионах присутствия компании. Все поставщики, работающие с компанией, должны подтвердить свое соответствие требованиям устойчивости группы. В отдельных регионах проводятся тренинги для поддержания эффективной работы поставщиков<sup>232/</sup>

С 2006 г. в компании используется и постоянно дополняется документ «Sustainability in Supplier Relations», регулирующий условия закупа. В его основе лежит Код поведения для деловых партнеров (*Code of Conduct for Business Partners*), который, в свою очередь, был составлен на базе принципов Глобального договора ООН и нормативных документов Международной организации труда. В дополнение к «Sustainability in Supplier Relations», взаимодействие с поставщиками также регулируется правилами по защите окружающей среды «Environmental Policy», стандартами качества «Quality Policy» и декларацией по правам человека «Volkswagen Declaration on Social Rights»<sup>233</sup>.

*BMW Group* закупает комплектующие у порядка 13 тыс. поставщиков в 70 странах мира<sup>234</sup>. Все новые поставщики проверяются на соответствие социальным и экологическим стандартам группы. Для оказания поддержки поставщикам в вопросах охраны окружающей среды в *BMW Group* используют следующие инструменты: 1) памятки по эффективному использованию энергии на производствах, 2) тренинги по устойчивому развитию, включающие в себя аспекты по защите окружающей среды и 3) руководства по выводу из эксплуатации старых предприятий.

В *BMW Group* проводится обучение менеджеров компаний-поставщиков, которое в том числе включает в себя модуль по устойчивому развитию. Ежегодно группой осуществляется не менее двухсот проверок поставщиков, а основные из них проходят проверку 2-3 раза в год<sup>235</sup>. Все требования к поставщикам регулируются внутренним документом компании *Supplier sustainability policy*. Он состоит из следующих критериев:

1. Управление ресурсами и охрана окружающей среды. Условия работы по этим направлениям прописаны в *International Terms and Conditions for the Purchase of Production Materials and Automotive Components* и *BMW Group Terms and Conditions for Non-Production-Related Supplies*.
2. Социальная ответственность. Среди наиболее важных аспектов соблюдение прав человека, в частности, запрет детского и принудительного труда и торговли людьми; запрет дискриминации; право на объединение в профсоюзы и соблюдение техник безопасности.

<sup>232</sup> Volkswagen Sustainability report, 2010. P.24.

<sup>233</sup> Volkswagen Sustainability report, 2016. P.40.

<sup>234</sup> <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/supply-chain-management.html> (Дата обращения: 13 февраля 2018 г..)

<sup>235</sup> BMW Sustainable Value Report 2016. P.75.

3. Законное и ответственное поведение, в частности, в том, что касается предупреждения коррупции и мошенничества, а также соблюдения налогового регулирования.
4. Предотвращение финансирования вооруженных групп и конфликтов. Правило касается, в первую очередь, поставщиков сырья (олово, вольфрам, тантал, золото), добыча которого может проводиться в зонах военных конфликтов. Поставщики *BMW Group* должны гарантировать, что добыча, транспортировка и переработка сырья прямо или косвенно не идет на финансирование военных конфликтов и нарушение прав человека.
5. Внедрение всех стандартов в цепочку поставок. Поставщики должны не только соблюдать правила КСО *BMW Group*, но и требовать их исполнения, в свою очередь, от своих поставщиков, о чем последние должны быть извещены в письменном виде.
6. Ответственность за ненадлежащее поведение и механизм рассмотрения жалоб. *BMW Group* предупреждает о проверках в соответствии с изложенными стандартами и правилами. Проверки проводятся как при помощи анкет для самооценки, которые заполняются поставщиками, так и методом аудита самой группой.

Проследить изначальную дату публикации *Supplier sustainability policy* не представляется возможным, но по данным компании, последние правки в него были внесены в мае 2017 г. Именно в это время ЕС выпускает обновленную и дополненную версию Нормативного акта (EU) 2017/821<sup>236</sup>, обязывающего импортеров олова, тантала, вольфрама и золота из районов, затронутых военными конфликтами, к комплексной проверке всей цепочки поставок. Большинство предписаний вступят в силу с 2021 г. и будут распространяться на всю систему закупок внутри компаний<sup>237</sup>. Таким образом, можно считать, что *BMW Group* несколько опережает европейские предписания, действуя, тем не менее, в соответствии с общим курсом развития нормативной базы.

### 2.3.3. Покупатели и общество

В автомобильной отрасли удовлетворенность потребителей считается одним из основополагающих условий устойчивой мобильности. В матрице приоритетных направлений КСО *BMW Group* ей отводится место в квадрате наибольшей значимости. В обеих компаниях на постоянной основе отслеживают уровень удовлетворенности клиентов. Так, в *Volkswagen Group* индекс удовлетворенности покупателей измеряется по следующим критериям: имидж бренда, его привлекательность, готовность купить автомобиль этой же марки в будущем,

<sup>236</sup> Eur-Lex. Access to European law. - URL: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2017.130.01.0001.01.ENG&toc=OJ:L:2017:130:TOC](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2017.130.01.0001.01.ENG&toc=OJ:L:2017:130:TOC) (Дата обращения: 4 мая 2018 г.).

<sup>237</sup> K&L Gates. - URL: <http://www.klgates.com/the-new-conflict-mineral-regulation-will-apply-from-january-2021-05-31-2017/> (Дата обращения: 4 мая 2018 г.).

качество продукции и информированность об автомобилях марки. Результаты таких исследований активно применяются как на этапах продаж, так и при разработке новых моделей. Самую высокую лояльность на протяжении нескольких лет получают модели *Audi*, *Porsche* и *Škoda*<sup>238</sup>. *BMW Group* не предоставляет детальной информации по своим опросам в области удовлетворенности покупателей, объясняя это тем, что ожидания и предпочтения клиентов разнятся от региона к региону. В группе подчеркивают, что по результатам опроса 2016 г. клиенты из Германии, США и Китая были особенно заинтересованы в приобретении электромобилей в будущем<sup>239</sup>.

Помимо контакта с существующими покупателями, автопроизводители проводят многочисленные мероприятия по привлечению новых клиентов, а также взаимодействию с общественными заинтересованными лицами. Социальная активность *BMW Group* сосредоточена в области образования, повышения межкультурного взаимопонимания и безопасности на дорогах. В соответствии со *Strategy NUMBER ONE* поддержка соответствующих программ должна была к 2020 г. охватить в общей сложности один миллион человек, а благодаря программе «The Intercultural Innovation Award» эта задача была выполнена досрочно к 2015 г.<sup>240</sup> Суть программы состоит в финансировании инновационных проектов, поощряющих межкультурный диалог и сотрудничество во всем мире. Также с 2011 г. в компании учреждена премия для сотрудников, которые выступают волонтерами в программах, нацеленных на рост благополучия беженцев, инвалидов и молодежи.

Поддержку работникам, занимающимся волонтерской работой (например, уборкой домов пенсионеров) оказывают и в *Volkswagen Group*. Кроме того, стажеры компании проводят несколько дней своей практики на проектах социальной помощи, не всегда связанных с основной деятельностью компании. С 2015 г. *Volkswagen Group* оказывает активную поддержку беженцам, прибывающим в Германию. В 2016 г. более 2600 беженцев прошли языковые и прочие обучающие курсы за счет компании. Кроме того, 340 беженцев были трудоустроены в компании, а 870 беженцам были оказаны услуги по профориентации<sup>241</sup>.

С 2005 г. в автохолдинге действует программа «*Volkswagen* говорит по-турецки», не имеющая аналогов в *BMW Group*. Суть проекта заключается в адаптации операционных и маркетинговых инструментов с учетом культурных особенности турков, проживающих в Германии, например, трудоустройство турецко-говорящих сотрудников в департаменте продаж. Таким образом, данный проект является не только клиенто-, но и социально-

---

<sup>238</sup> Volkswagen Sustainability report, 2016. P.38.

<sup>239</sup> BMW Sustainability Value report, 2016. P.110.

<sup>240</sup> Ibid. P.102.

<sup>241</sup> Volkswagen Sustainability report, 2016. P.72.

ориентированным, поскольку позволяет молодому поколению турецкого населения Германии находить перспективную квалифицированную работу<sup>242</sup>.

*BMW Group* во многих странах осуществляет масштабную программу обучения школьников безопасному поведению на дорогах. Для поддержки людей, возвращающихся к вождению автомобиля после продолжительной болезни (особенно сопровождающейся тяжелыми физическими нарушениями), на базе одной из клиник в Баварии создано специальное отделение, где пациенты совместно с квалифицированными терапевтами могут проходить тренинги на автосимуляторах.

Компания курирует два благотворительных фонда – это *Foundation Herbert Quandt* и *The Eberhard von Kuenheim foundation*. В честь 100-летия компании в 2016 г. *BMW Group* сделала крупный взнос в эти фонды в размере 50 млн евро<sup>243</sup>. Таким образом, суммарные расходы на благотворительность в 2016 г. составили 87,8 млн евро (по сравнению с 39,1 млн евро в 2015 г.)<sup>244</sup>. 88,7% от этой суммы было направлено на научные и образовательные проекты и 7,5% – на общественные проекты<sup>245</sup>. Оставшиеся средства были направлены на спортивные и культурные мероприятия, а также на охрану окружающей среды.

Взаимодействие с заинтересованными лицами в обоих немецких автохолдингах проводится на всех уровнях: с организационном, экономическом и общественном. Несмотря на то, что кадровая политика на стратегическом уровне прописана только у *Volkswagen Group*, обе компании предоставляют детальный план по работе с персоналом. Так, каждая компания в той или иной форме внедряет различные формы обучения как для действующих специалистов, так и для молодых выпускников. Уровень трудоустройства женщин в исследуемых компаниях держится на уровне 13-17%, а целевой показатель для обеих составляет 20%.

Оба производителя стремятся к локализации поставок, что влечет за собой потребность в четкой системе взаимодействия с поставщиками. Особое внимание в обеих компаниях уделяется соблюдению прав человека, отказу от поставок сырья из зон военных конфликтов, соблюдению законодательства на развивающихся рынках и так далее. Основным принцип, которого придерживаются оба производителя, – это требование соблюдения норм КСО по всей цепи поставок. Таким образом, прямые поставщики групп обязаны применять правила КСО и к своим поставщикам. Вопрос о контроле за выполнением этих правил остается открытым, поскольку автоконцерны не способны производить тотальный аудит многотысячного количества поставщиков.

---

<sup>242</sup> Volkswagen Sustainability report, 2010. P.24.

<sup>243</sup> BMW Sustainable Value report, 2016. P.105.

<sup>244</sup> Ibid.

<sup>245</sup> Ibid. P.106.

Взаимодействие с общественным кругом заинтересованных лиц в компаниях-автопроизводителях гораздо более разнообразно и разнородно, чем с внутренними кругами. Особое внимание уделяется проектам, связанным напрямую с основным видом деятельности компаний, а именно, проектам по устойчивой мобильности, безопасности и образованию. Помимо этого, компании занимаются благотворительностью в области культуры и культурного многообразия.

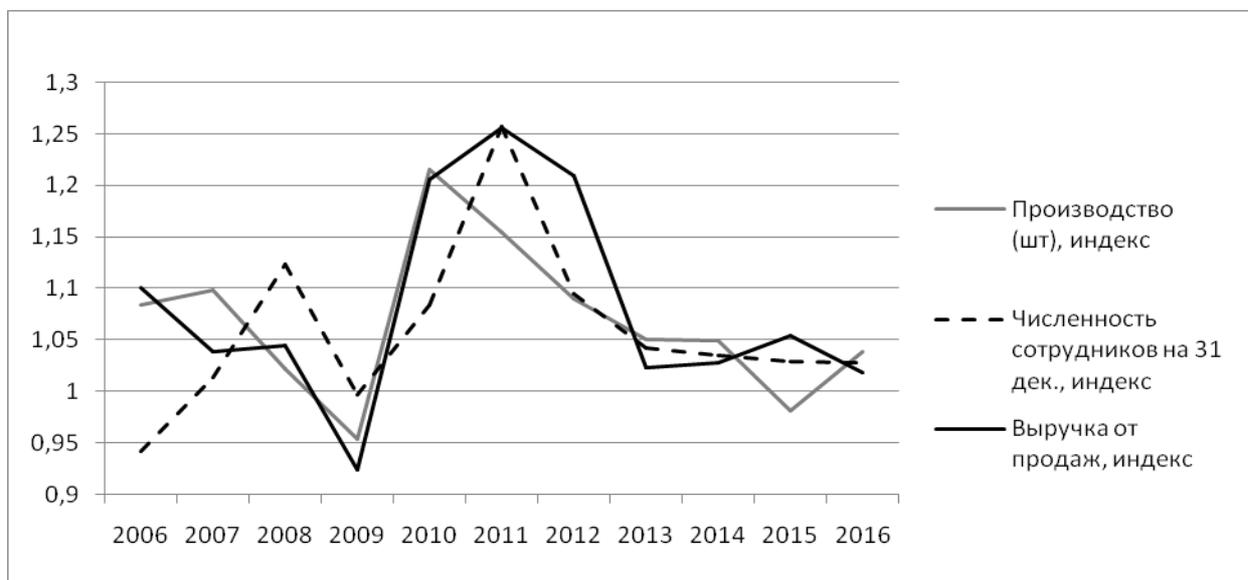
#### 2.4. Экономическая целесообразность практики КСО в *Volkswagen Group* и *BMW Group*

Несмотря на детальность описания принимаемых мер в области КСО, оценку их экономической эффективности в отчетах компаний выявить не удалось. Поэтому автор проводит анализ на базе имеющихся статистических данных для того, чтобы проследить наличие или отсутствие взаимосвязи между социально ответственным поведением и показателями прибыльности компании за один отчетный период. Задача этого анализа – выяснить, оказывает ли практика КСО влияние на хозяйственную деятельность компании.

А теперь детально посмотрим, что происходило с занятостью, поскольку у нас есть статистика, позволяющая это сделать. Отчетным периодом автор выбрал период с 2006 по 2016 гг. Особенно важно посмотреть, как менялась занятость в зависимости от колебаний производства и продаж. Поскольку основная часть сотрудников компаний *Volkswagen* и *BMW* приходится на Европу (*Volkswagen* – 74% в 2016 г., *BMW* – более 80% в 2016 г.), есть основания сравнивать их с показателями Европы и Германии. Подробные расчеты, на базе которых составлены графики в этом параграфе, представлены в Приложении Б.

Из Рис. 2.5 следует, что занятость, выручка и производство обладают высокой степенью синхронности. Только в докризисные годы занятость сокращалась несмотря на рост производства, что было связано, вероятно, с реформой рынка труда или внутренними процессами в компании. Эти реформы позволили *Volkswagen* удержать занятость в кризисный период.

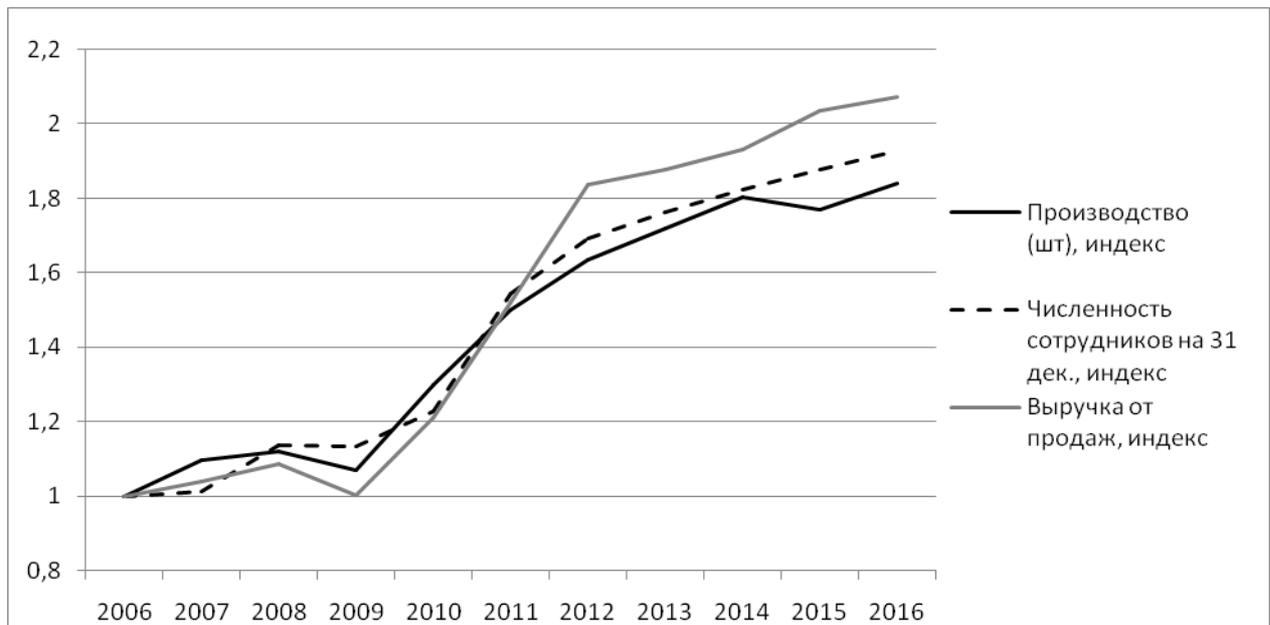
**Рис. 2.5. Цепные индексы производства, продаж и занятости компании *Volkswagen* в 2006–2016 гг., %**



Составлено автором по: *Volkswagen Group Annual Reports*, 2006–2016.

В 2009 г. прирост занятости сократился, однако он остается на уровне даже чуть выше докризисного (Рис. 2.6). После резкого скачка занятости в 2009–2011 гг. темп прироста занятости сокращается, продолжаясь вплоть до 2016 г. Из Рис. 2.6 также следует, что рост занятости в 2010–2016 гг. происходил тем же темпом, что и остальные показатели. При этом, траектория линии занятости несколько выше производства и ниже выручки, что можно расценить положительно.

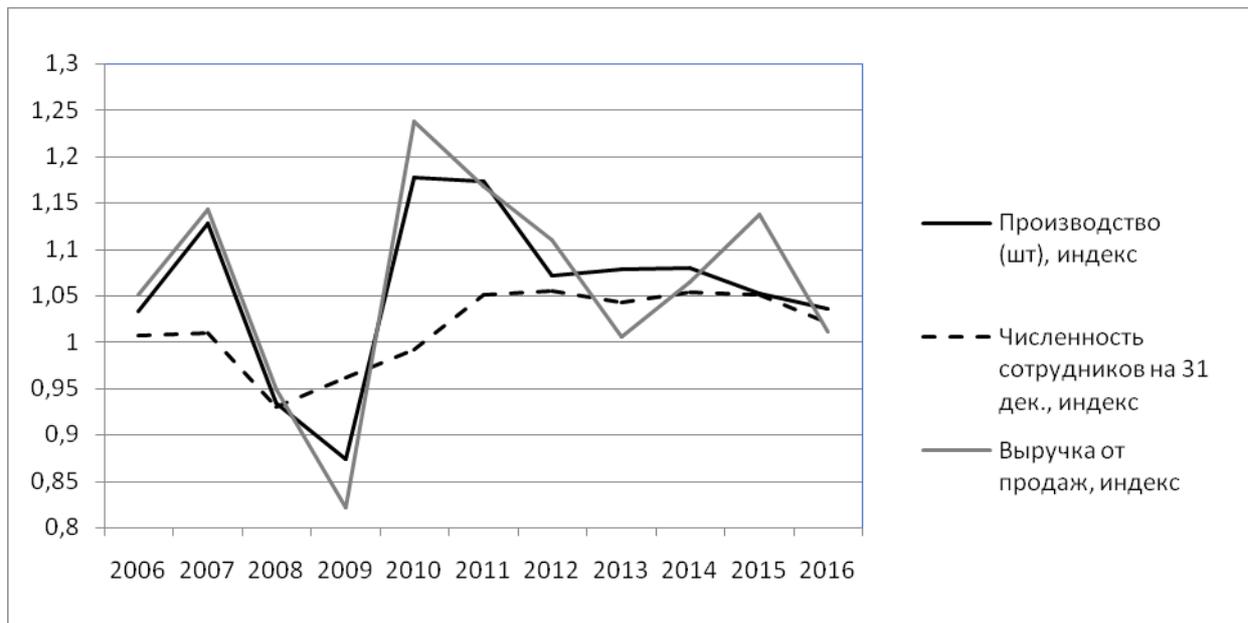
**Рис. 2.6. Базисные индексы производства, продаж и занятости компании *Volkswagen* в 2006–2016 гг., 2006 = 100**



Составлено автором по: *Volkswagen Group Annual Reports, 2006–2016*.

В компании BMW ситуация с занятостью складывалась в этот период несколько по-другому. В благоприятные годы занятость была постоянной (Рис. 2.7), в отличие от *Volkswagen*, где она сокращалась.

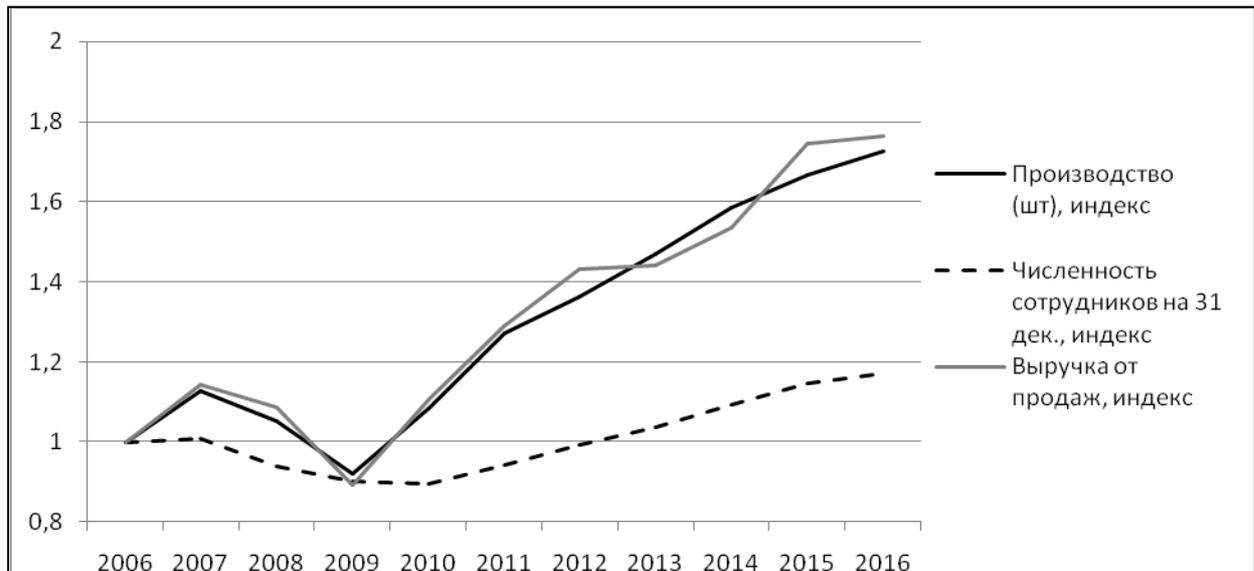
**Рис. 2.7. Цепные индексы производства, продаж и занятости компании BMW в 2006–2016 гг., %**



Составлено автором по: *BMW Group Annual Reports*, 2006–2016.

Затем в 2009 г. Началось сокращение занятости, которое продолжилось и в 2009 г. Период 2008–2009 гг. был сложным для обоих немецких автопроизводителей. В эти годы на фоне экономического кризиса сокращалось производство и выручка от продаж как в *BMW Group*, так и в *Volkswagen Group*. Только в 2010 г. занятость в *BMW Group* начала медленно прирастать, достигнув уровень 2006 г. лишь к 2013 г. Можно предположить, что именно отсутствие реформ рабочей силы негативно сказалась на способность баварского производителя сдерживать падение занятости в кризисные годы. Тем не менее, в 2008–2009 гг. темп падения занятости был медленнее темпа падения выручки и производства. Но в отличие от *Volkswagen*, где занятость подскакивает вместе с выручкой и производством в 2009–2011 гг., последующее восстановление занятости в *BMW Group* проходило в этот период заметно хуже. Если к 2016 г. занятость прирастает на 17%, то производство – на 73% и выручка от продаж – на 76% (Рис. 2.8). Выяснение причин такого отставания – это предмет дальнейших исследований.

**Рис. 2.8. Базисные индексы производства, продаж и занятости *BMW Group* в 2006–2016 гг., 2006 = 100**



Составлено автором по: *BMW Group Annual Reports, 2006–2016*.

Теперь изучим то, с какой степенью реагировала занятость на падение выручки в кризисные 2008–2009 гг. Эти годы можно считать наиболее иллюстративными, так как именно в это время компании были подвержены наибольшему давлению. Для этого рассчитаем ее коэффициент эластичности. Если принять 2007 г. за единицу, то выручка *BMW Group* в 2009 г. составила 0,78 единиц, а численность сотрудников – 0,89 (Табл. 2.4):

**Таблица 2.4. Соотношение выручки от продаж и численности сотрудников в *BMW Group* и *Volkswagen Group* в 2007–2009 гг.**

	2007	2009	2009/2007
<b><i>BMW Group</i></b>			
Численность сотрудников на 31 дек.	107 539	96 230	0,89
Выручка от продаж	56 018	43 737	0,78
<b><i>Volkswagen Group</i></b>			
Численность сотрудников на 31 дек.	329 305	368 500	1,12
Выручка от продаж	108 897	105 187	0,97

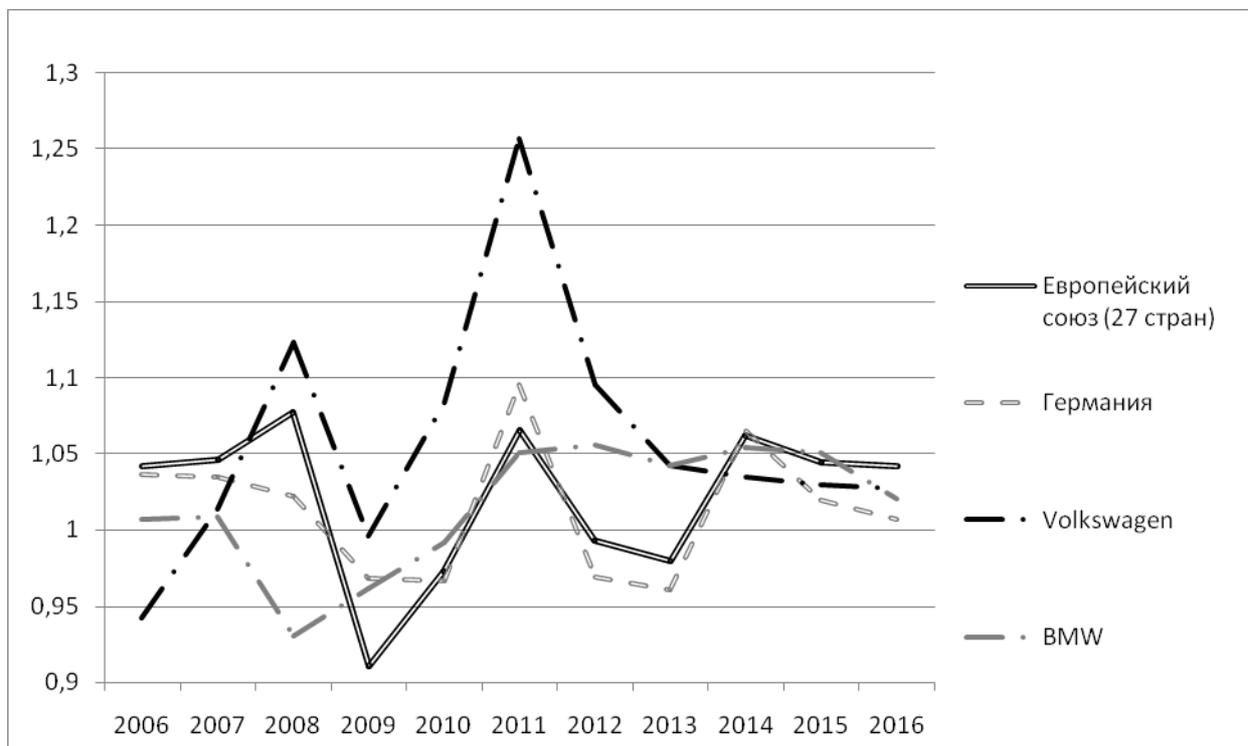
Составлено автором по: *BMW Group* и *Volkswagen Group Annual reports, 2006–2009*.

Таким образом, коэффициент эластичности для компании составил 0,87. При аналогичных подсчетах коэффициент эластичности выручки к занятости для *Volkswagen Group* составил 0,86 единиц. Соответственно, в обеих компаниях занятость падала с меньшими

темпами, чем выручка, что позволяет предположить, что обе компании прилагали примерно равные усилия по сохранению занятости. Очень важно, что социально ответственное поведение не привело к общему ухудшению экономических показателей компании, так как рост выпуска, продаж и прибыли возобновились уже в 2010 г.

Теперь рассмотрим то, как изменение занятости в компаниях коррелируется с аналогичными показателями по автомобильной отрасли в Германии и ЕС. В целом, на Рис. 2.9 наблюдается определенная синхронность графиков: общее падение к концу 2009 г., затем положительная динамика вплоть до 2011 г. и выход на плато к 2016 г. Сравним отдельно Германию и ЕС. В докризисный период темпы прироста были несколько ниже, чем в ЕС (2% в Германии против 7% в ЕС). Зато и падение занятости в ЕС во время кризиса было гораздо более существенным, чем в Германии (4% в Германии и 9% в ЕС). В 2010 г. восстановление занятости в Германии и ЕС происходит одновременно. Затем в 2012–2013 гг. занятость в Германии проваливается чуть сильнее, чем в ЕС. Таким образом, два графика двигаются синхронно, за исключением двух периодов – в кризисные годы и в 2012–2013 гг.

**Рис. 2.9. Цепные индексы занятости автомобильной отрасли в ЕС (27 стран), Германии, Volkswagen Group и BMW Group в 2006-2016 гг., %**



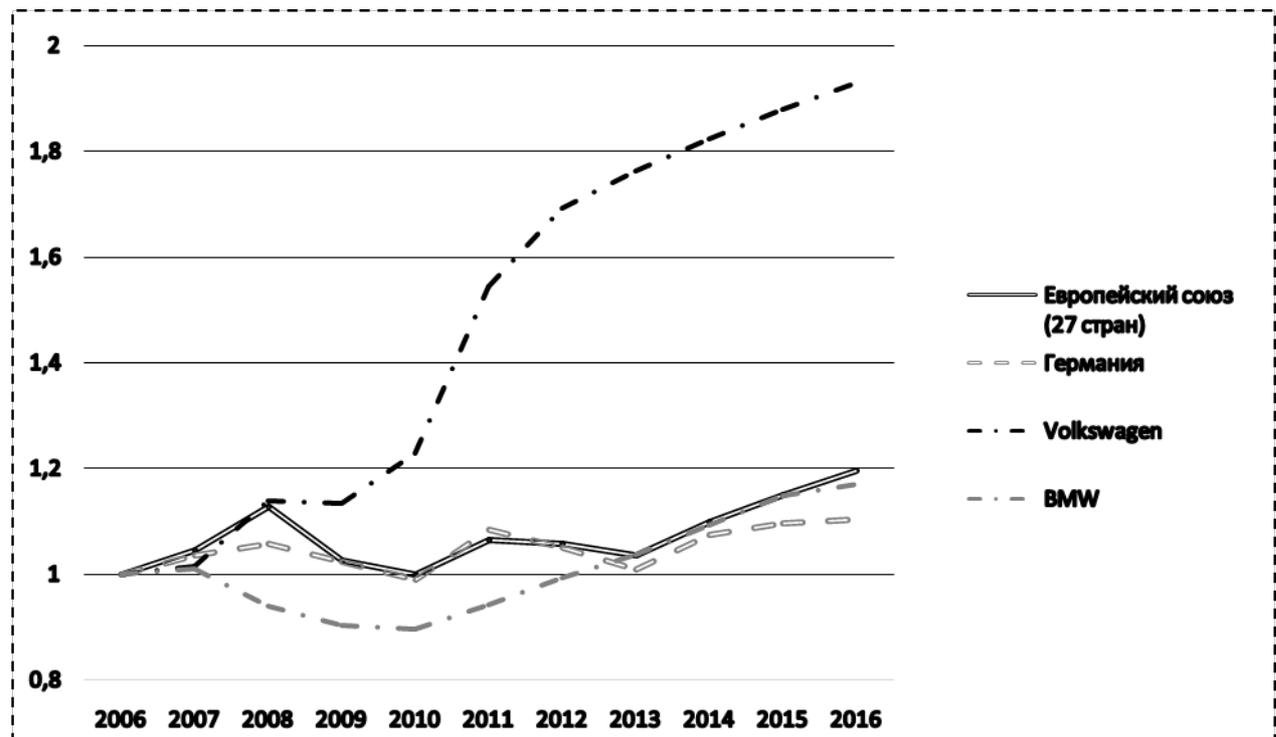
Составлено автором по: *BMW Group* и *Volkswagen Group Annual reports, 2006–2016*; *Eurostat*.

При этом, показатели *Volkswagen Group* явно расходятся с отраслевыми показателями в предкризисные годы. В компании происходят реформы, которые в 2007–2008 гг. дали прирост

выше, чем в Германии и ЕС. Это позволило лидеру отрасли оставаться более устойчивым в кризисный период и достичь нехарактерного для *BMW Group* и индустрии прироста в 25% в 2011 г. Затем вплоть до 2016 г. компания продолжала увеличивать штат сотрудников в замедленном темпе.

В *BMW Group* занятость, напротив, синхронна с показателями отрасли в Германии и ЕС, однако прирастала медленнее в предкризисные годы и заметнее упала в кризис. В отличие от *BMW Group*, в 2008 г. производители ЕС в среднем по отрасли не сокращали уровень занятости. Занятость баварского производителя падала с 2008 по 2010 гг., начав прирост с 2011 г. Провал в отрасли по Германии и ЕС 2012-2013 гг. не сказался ни на *BMW Group*, ни на *Volkswagen Group*, в которых в эти годы продолжался прирост занятости. Таким образом, явные отличия в занятости есть как между компаниями, так и между компаниями и показателями отрасли. Как видно из Рис. 2.10, в отчетный период *Volkswagen Group* выступила намного лучше как своего основного конкурента *BMW Group*, так и относительно стран ЕС и Германии.

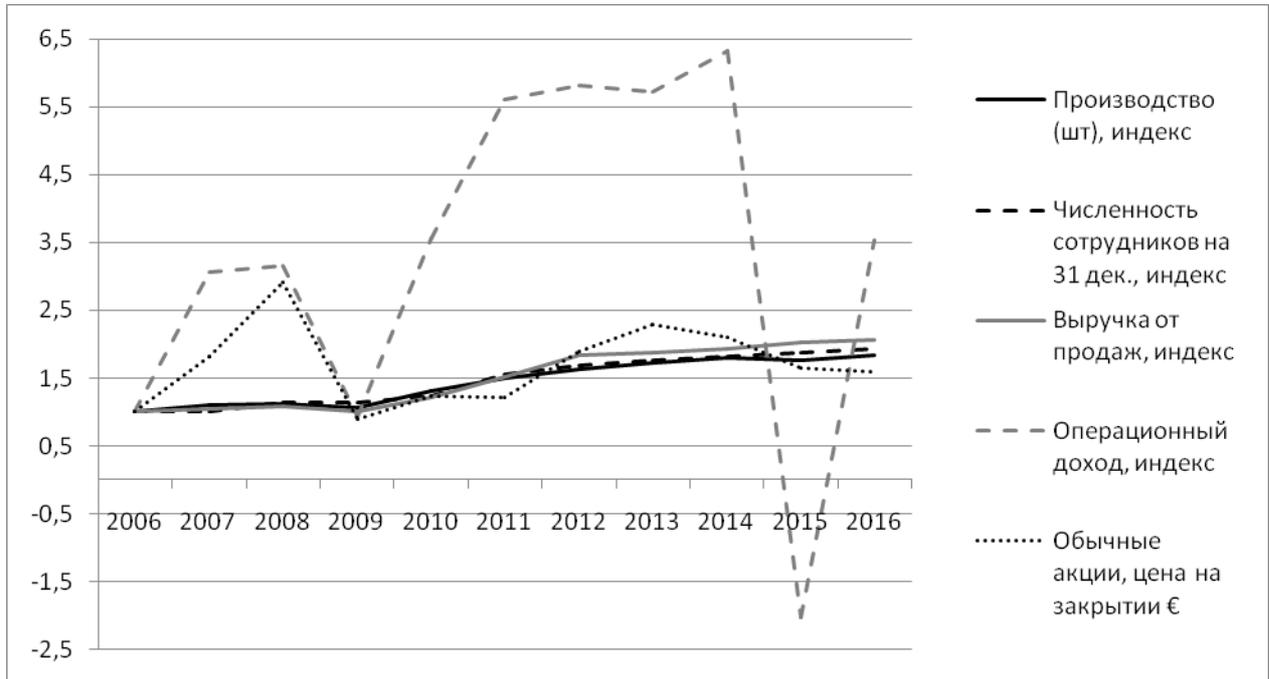
**Рис. 2.10. Базисные индексы занятости автомобильной отрасли в ЕС (27 стран), Германии, *Volkswagen Group* и *BMW Group* в 2006–2016 гг., 2006=100**



Составлено автором по: *BMW Group* и *Volkswagen Group* Annual reports, 2006–2016; *Eurostat*.

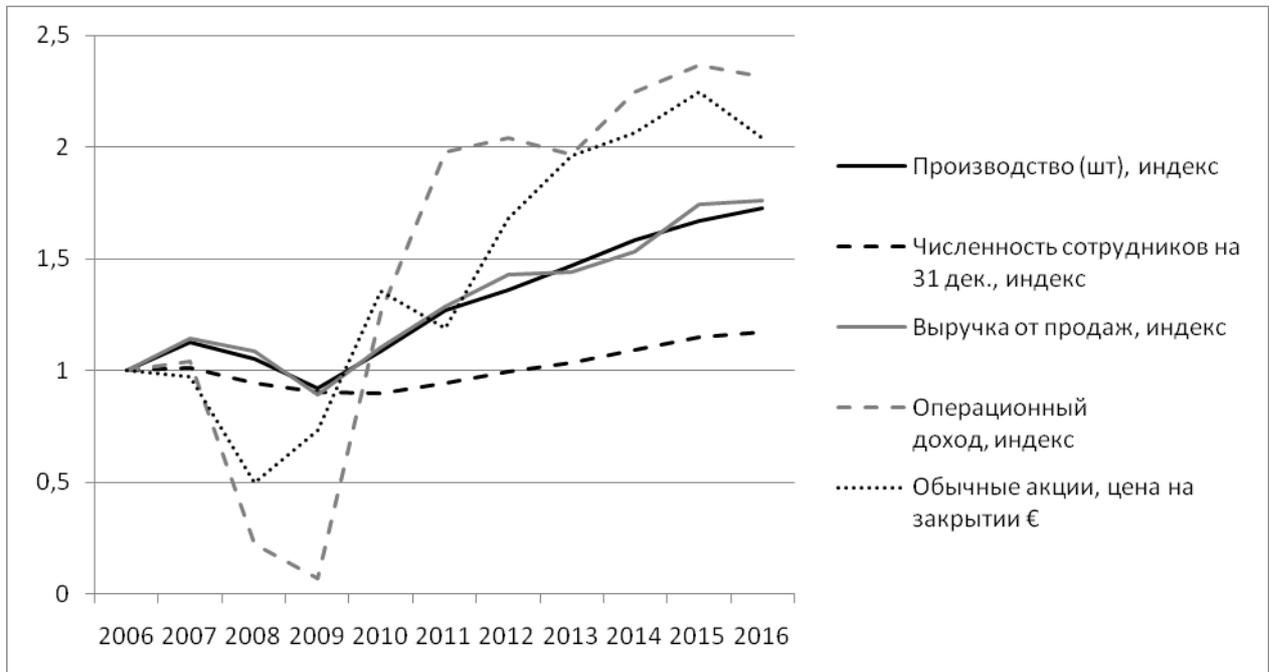
Рассмотрим, как динамика занятости, выручки и производства связаны с операционным доходом (ЕБИТ – прибыль до начисления процентов по кредитам и налога на прибыль) и ценой акций групп *BMW* и *Volkswagen* (Рис. 2.11- 2.12):

**Рис. 2.11. Базисные индексы основных показателей деятельности Volkswagen Group в 2006–2016 гг., 2006=100**



Составлено автором по: *Volkswagen Group Annual reports, 2006–2016.*

**Рис. 2.12. Базисные индексы основных показателей деятельности BMW Group в 2006–2016 гг., 2006=100**



Составлено автором по: *BMW Group Annual reports, 2006–2016.*

Оба графика свидетельствуют о том, что волатильность операционного дохода и цены акций гораздо выше остальных значений. Особенно это видно на примере *Volkswagen Group*, которая поплатилась провалом операционного дохода за «дизельгейт» в 2015г. Стоимость обычных акций (цена на закрытии) также негативно отреагировала на скандал вокруг группы, но в гораздо меньшей степени, чем операционный доход. Таким образом, волатильность двух показателей выше в случае *Volkswagen Group*, однако ни в одной из двух компаний они не оказывают значительного влияния на основные показатели, т. е. на производство, занятость и выручку от продаж. Из графика *BMW Group* также следует, что занятость в компании прирастает медленнее остальных четырех показателей, что может свидетельствовать о росте эффективности производства.

Для того, чтобы дать количественную оценку взаимосвязи всех пяти показателей, посчитаем коэффициент корреляции (Табл. 2.5):

**Таблица 2.5. Коэффициенты корреляции основных показателей деятельности *Volkswagen Group* и *BMW Group* в 2006-2016 гг.**

Сравниваемые ряды	<i>Volkswagen Group</i>	<i>BMW Group</i>
Численность сотрудников/ Производство	0,99	0,89
Численность сотрудников/ Выручка от продаж	0,99	0,99
Численность сотрудников/ Операционный доход	0,26	0,17
Численность сотрудников/ Обычные акции	0,23	0,93

Составлено автором по: *BMW Group* и *Volkswagen Group* Annual reports, 2006–2016.

На исследуемом промежутке времени существует высокая зависимость динамики занятости от производства и выручки, а ее зависимость от операционного дохода и стоимости акций не выявлена.

Выявлено, что оба производителя проводили социально-ответственную политику в адрес заинтересованных лиц в кризисные годы. Это поведение не навредило им, а, наоборот, позволило нарастить производство более быстрыми, чем в целом по отрасли, темпами в последующие годы. Можно говорить о том, что *Volkswagen Group* и *BMW Group* служат примером компаний, успешно прошедших кризисный период.

### ГЛАВА III. ПРАКТИКА КСО АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ФРАНЦИИ

В 2016 г. количество зарегистрированных автомобилей во Франции впервые с 2011 г. достигло отметки в 2 млн единиц<sup>246</sup>. В отчетном году рост французского автопрома составил 5,1% (в Германии на 2016 г. показатель прироста был равен 4,5%)<sup>247</sup>. В то время, как на долю автомобилей с гибридным двигателем приходилось 2,8%, а на электрические модели – 1,1%, рост произошел, в основном, за счет продажи моделей на бензиновых двигателях (43,8% от всех продаж)<sup>248</sup>. При этом, продажи электрических автомобилей увеличились в 2016 г. на 63% по сравнению с предыдущим годом<sup>249</sup>. Что касается марок автомобилей, то в тройку лидеров продаж вошли модели *Renault* (20,2% от всех проданных моделей), *Peugeot* (16,7%) и *Citroën* (9,7%)<sup>250</sup>.

Крупнейшими автопроизводителями во Франции являются *Renault Group* и *PSA Group* (в прошлом, *PSA Peugeot Citroën*), занимающие первое и второе место по объему продаж во Франции соответственно.

*Renault Group* состоит из международных подразделений *Renault*, *Dacia*, *Renault Samsung Motors*, *Alpine* и *LADA*. На конец 2016 г. продажи группы составили более 3 млн автомобилей в 127 странах мира<sup>251</sup>. Ей принадлежит 36 заводов и более 12,7 тыс. офисов продаж, а численность занятых составляет почти 125 тыс. человек<sup>252</sup>. 57% работников задействованы в европейском регионе (из них 37% – во Франции), 21,5% – в Евро-азиатском регионе, 10% – в Африке, на Ближнем Востоке и в Индии, 8% – в Северной и Южной Америках, оставшиеся 4% – в Австралии и Океании<sup>253</sup>. Кроме того, *Renault Group* входит в состав альянса *Renault Nissan Mitsubishi Alliance (RNM)*, созданного в 1999 г. с целью проведения совместных технологических разработок и экономии на масштабах производства. В 2017 г. *RNM* был вторым крупнейшим автопроизводителем в мире после *Volkswagen Group*<sup>254</sup>. К 2022 г. альянс планирует подойти к кумулятивной сумме сбережений в 10 млрд долл. (с 5 млрд в 2016 г.)<sup>255</sup>.

<sup>246</sup> L'Argus. Marché automobile 2016: hausse de 5,1% des immatriculations. - URL: <http://www.largus.fr/actualite-automobile/marche-automobile-2016-hausse-de-51-des-immatriculations-8318387.html> (Дата обращения: 7 марта 2018 г.).

<sup>247</sup> L'Usine Nouvelle. Hausse de 6,5% du marché automobile européen en 2016. - URL: <https://www.usinenouvelle.com/article/hausse-de-6-5-du-marche-automobile-europeen-en-2016.N488709> (Дата обращения: 7 марта 2018 г.).

<sup>248</sup> Auto Plus. Ventes de voitures en France: bilan 2016. - <https://news.autoplus.fr/Renault/Renault-Immatriculations-Voitures-neuves-Bilan-Palmares-2016-1511942.html> (Дата обращения: 7 марта 2018 г.).

<sup>249</sup> Gouvernement Français. The car industry in France: facts and figures. - URL: <http://www.gouvernement.fr/en/the-automotive-industry-in-france-facts-figures-0> (Дата обращения: 7 марта 2018 г.).

<sup>250</sup> Ibid.

<sup>251</sup> Renault Group official website. - URL: <http://www.gruprenault.ro/en/media/press/2017/drive-future-2017-2022> (Дата обращения: 28 января 2018 г.).

<sup>252</sup> Там же.

<sup>253</sup> Renault Group Annual report, 2016-2017. P.27.

<sup>254</sup> Financial Times. 2018. March 2. P.18.

<sup>255</sup> Ibid.

С 2015 по 2016 гг. продажи *Renault Group* в Европе выросли на 11,8%, в частности, на 7,3% во Франции<sup>256</sup>. При этом, на долю компании приходилось 26,9% всех продаж автомобилей во Франции и 5,5% – в Германии<sup>257</sup>. Объем продаж за 2016 г. составил 51,2 млрд евро, а операционная прибыль превысила 3 млрд долл. (Табл. 3.1):

**Таблица 3.1. Экономические показатели деятельности компании *Renault Group* в 2008-2016 гг.**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Продажи автомобилей, тыс. штук	2382	2309	2626	2722	2550	2628	2712	2802	3183
Занятые на конец года, тыс. человек	129,1	121,4	122,6	128,0	127,0	121,8	117,4	120,1	124,8
Продажи, млн евро	37791	33712	38971	42628	41270	40932	41055	45327	51243
Операционная прибыль, млн евро	212	-396	1099	1091	729	1242	1609	2320	3283
Обыкновенные акции (цена закрытия), евро	18,55	36,2	43,5	41,87	40,68	58,45	60,98	95,25	84,5

Источники: *Renault Group Annual reports, 2008–2016*; Bloomberg Professional. [Online]. Available at: Subscription Service (Дата обращения: 27 мая 2018 г.).

*Renault Group* придерживается следующих общемировых принципов КСО: Декларации МОТ 1998 г. об основополагающих правах и принципах в сфере труда, Глобального договора ООН, к которому *Renault Group* присоединилась в 2001 г., а также Принципов корпоративного управления ОЭСР. Для оценки своих практик в области защиты окружающей среды и трудовых отношений компания применяет принципы *GRF*<sup>258</sup>. В 2009 г. в компании был создан департамент КСО, который ведет работу по четырем направлениям: образование, безопасность, устойчивая мобильность и многообразие. Конечной целью департамента является сведение к минимуму негативных последствий деятельности группы и укрепление

<sup>256</sup> Renault Group Annual report, 2016-2017. P.47.

<sup>257</sup> Ibid. P.25.

<sup>258</sup> A world of responsibilities. Social, societal & environmental. Renault Group CSR report. 2013. P.5.

положительного вклада в развитие общества<sup>259</sup>. На конец 2016 г. в компании действовало более 380 социально-ответственных программ и инициатив<sup>260</sup>.

*PSA Group (PSA Peugeot Citroën* с 1991 по 2016 гг.) была сформирована в 1976 г., когда *Peugeot* выкупила обанкротившегося производителя *Citroën*. В 2016 г. компания также приобрела *Opel*. Группа производит легковые автомобили, а также автомобили для коммерческих грузоперевозок марок *Peugeot*, *Citroën*, *DS*, *Opel* и *Vauxhall*. Помимо автопроизводства и услуг по финансированию на приобретение авто, предоставляемых *Banque PSA Finance Group*, структура компании *Faurecia Group* также производит запчасти и компоненты – ими комплектуются как автомобили *Peugeot* и *Citroën*, так и *Audi*, *BMW* и *Mercedes-Benz*<sup>261</sup>. В 2016 г. компанией было продано более 3 млн автомобилей, а персонал компании насчитывал почти 170 тыс. сотрудников (Табл. 3.2).

**Таблица 3.2. Экономические показатели деятельности компании *PSA Group* в 2008–2016 гг.**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Продажи автомобилей, тыс. штук	3260	3188	3602	3549	2965	2819	2938	2973	3146
Занятые на конец года, тыс. человек	201,7	186,2	198,2	209,0	202,1	196,9	184,0	184,0	170,0
Продажи, млн евро	54356	48417	56061	58509	55446	54090	51592	54676	54030
Операционная прибыль, млн евро	550	-1257	621	1315	-560	-177	797	2733	2611
Обыкновенные акции (цена закрытия), евро	8,14	15,91	19,17	8,10	4,18	7,24	10,29	16,20	15,49

Источники: *PSA Group Annual reports, 2006– 2016*; Bloomberg Professional. [Online]. Available at: Subscription Service (Дата обращения: 27 мая 2018 г.).

<sup>259</sup> <http://www.renault.com/en/groupe/developpement-durable/responsabilite-sociale-de-l-entreprise/pages/politique-rse.aspx> (Дата обращения: 9 декабря 2010 г.).

<sup>260</sup> Renault Group Annual report 2016-2017. P.380.

<sup>261</sup> Financial Times. - URL: <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Business-profile?s=UG:PAR> (Дата обращения: 10 августа 2015 г.).

В 2016 г. в Европе группой было продано 1,9 млн автомобилей – таким образом, на продажи группы в регионе приходилось более 60% от всего объема производства<sup>262</sup>. С 2015 по 2016 гг. продажи в Европе выросли на 3,6%<sup>263</sup>.

Основная доля персонала *PSA Group* сосредоточена в Европе, а именно, 43% – во Франции и еще 31% в других странах региона. На другие страны мира приходится 26% сотрудников<sup>264</sup>.

На уровне группы цели и обязательства по КСО утверждаются и контролируются исполнительным Комитетом. За оперативное управление КСО отвечает Департамент корпоративной устойчивости, подотчетный директору по корпоративным коммуникациям, который, в свою очередь, отчитывается перед главой компании.

Положительные результаты работы *PSA Group* были отмечены рядом рейтинговых агентств, таких, как *FTSE 4 Good*, *Dow Jones Sustainability Index*, *STOXX Global ESG Leaders* и *Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe*<sup>265</sup>.

---

<sup>262</sup> PSA Group Annual Results, 2016. P.3.

<sup>263</sup> Там же.

<sup>264</sup> Расчеты произведены на базе данных The Statistics Portal. - URL: <https://www.statista.com/statistics/790097/psa-peugeot-citroen-workforce-by-zone/> (Дата обращения: 17 апреля 2018 г.).

<sup>265</sup> PSA Group official website. - <https://www.groupe-psa.com/en/automotive-group/responsibility/csr-governance/> (Дата обращения: 14 марта 2018 г.).

### 3.1. Долгосрочные стратегии и корпоративная устойчивость в *Renault Group* и *PSA Group*

В ответ на кризис 2008-2009 гг. компания *Renault Group* представила в 2011 г. стратегический план *Renault Group 2016 – Drive the Change*, целью которого было заявлено обеспечение доступных решений по устойчивой мобильности, а также рост доходности компании<sup>266</sup>.

Программа основывается на пяти принципах: активном внедрении инноваций, обновлении и улучшении ассортимента, росте узнаваемости бренда *Renault Group*, развитии лояльности клиентов и увеличении международного присутствия компании.

Отдельное место в стратегии развития от 2011 г. отводится роли группы в альянсе *RNM*. В рамках этого сотрудничества каждая из компаний сохраняет свою корпоративную культуру, а также модельный ряд. При этом, каждый участник альянса выигрывает от сокращения издержек. Учитывая, что совокупный объём производства трех компаний составляет 10,6 млн автомобилей<sup>267</sup>, им удается договориться об исключительно высоких скидках от поставщиков. Так, в 2016 г. автопроизводители сэкономили порядка 5 млрд долл<sup>268</sup>. Сокращение издержек для *Renault Group*, в частности, с 2013 по 2016 гг. составило 3 млрд евро<sup>269</sup>. Кроме того, в рамках альянса каждая из компаний специализируется на том или ином этапе производства. *Renault Group* поставляет дизельные двигатели и ручные коробки передач для *Nissan*, а та, в свою очередь, предоставляет автоматические КПП и ряд технологических разработок для джипов, выпускаемых *Renault Group*<sup>270</sup>.

По условиям партнёрства, *Renault Group* принадлежит 43% пакета акций *Nissan*, которому, в свою очередь, принадлежит 15% акций французского партнера. Также *Nissan* владеет 34% акций компании *Mitsubishi*<sup>271</sup>.

В рамках стратегии *Drive the Change Renault Group* ставила перед собой задачу занять к 2017 г. второе место среди европейских автопроизводителей<sup>272</sup>. Однако реализовать ее не удалось: даже на конец 2017 г. *Renault Group* занимала третье место в Европе по числу зарегистрированных автомобилей (10,4% рыночной доли), уступая *Volkswagen Group* (23,8%) и

---

<sup>266</sup> Renault Group 2016 Press Release – Drive the change. February 10, 2011. - URL: <http://media.RenaultGroup.com/global/en-gb/group/media> (Дата обращения: 29 апреля 2015 г.).

<sup>267</sup> RNM Alliance. - URL: <https://www.alliance-2022.com/> (Дата обращения: 10 марта 2018 г.).

<sup>268</sup> Ibid.

<sup>269</sup> Renault Group Annual report, 2016-2017. P.22.

<sup>270</sup> Renault Group Annual report, 2013. P.23.

<sup>271</sup> RNM Alliance. - URL: <https://www.alliance-2022.com/about-us/> (Дата обращения: 10 марта 2017 г.).

<sup>272</sup> Renault Group Annual report, 2013. P.39.

*PSA Group* (12,1%)<sup>273</sup>. Тем не менее, к 2016 г. были достигнуты целевые показатели *Drive the Change* по увеличению оборота группы на 30% а также по росту операционной прибыли с 2,8% до 6,4% за отчетный период<sup>274</sup>.

В конце 2017 г. компания анонсировала новый этап стратегии *Drive the Future*, действующего вплоть до 2022 г. К 2022 г. продажи группы должны вырасти на 40% и превысить 5 млн автомобилей, а годовая выручка составит более 70 млрд евро<sup>275</sup>. Рост будет обеспечен за счет расширения автомобильного ряда, в том числе, малотоннажных коммерческих автомобилей и электромобилей. В течение этого периода планируется выпуск восьми полностью электрических моделей и двенадцати электрифицированных. В сумме, за этот срок планируется запуск 21 новых моделей<sup>276</sup>. Одна из задач обновленной стратегии – рост операционной прибыли с 6.4% в 2016 г.<sup>277</sup> до более 7% к 2022 г.<sup>278</sup>

Основные элементы обновленной стратегии *Drive the Future* включают в себя:

1. Нарращивание производства и продаж на мировых рынках (новые совместные предприятия в Бразилии, Индии, Иране и Китае, расширение присутствия в России).
2. Развитие технологий на базе альянса *RNM* (к концу 2022 г. 80% автомобилей *Renault* будут производиться на общих производственных мощностях группы; инвестиции в НИОКР составят 18 млрд евро в течение 6 лет<sup>279</sup>; развитие услуг роботизированного такси и кар-шэринга).
3. Достижение мирового лидерства в области производства малотоннажных коммерческих автомобилей, расширение линейки электромобилей и поддержка лояльности клиентов.
4. Цифровизация всех направлений хозяйственной деятельности компании.
5. Набор новых талантов и профессиональное развитие персонала.
6. Снижение выбросов CO<sub>2</sub>, рост корпоративной устойчивости группы<sup>280</sup>.

Таким образом, четыре из шести элементов обновленного стратегического документа можно отнести к социально-ответственным: развитие услуг роботизированного такси и

---

<sup>273</sup> Car Sales Statistics. - URL: <https://www.best-selling-cars.com/europe/2017-full-year-europe-best-selling-car-manufacturers-and-brands/> (Дата обращения: 10 марта 2018 г.)

<sup>274</sup> Renault Strategy Presentation. P. 6. - URL: <https://drivethefuture.groupe.renault.com/en/> (Дата обращения: 10 марта 2018 г.)

<sup>275</sup> Press Release. Renault Group. Drive the Future 2017 – 2022. Oct 6, 2017. - URL: <https://media.groupe.renault.com/global/en-gb/groupe-renault/media/pressreleases/21197704/drive-the-future-2017-2022-le-nouveau-plan-strategique-sappuie-sur-des-resultats-records-et-vise-une> (Дата обращения: 10 марта 2018 г.)

<sup>276</sup> Ibid.

<sup>277</sup> Renault Group Annual report, 2016-2017. P.22.

<sup>278</sup> Press Release. Renault Group. Drive the Future 2017 – 2022. Oct 6, 2017. Op cit. (Дата обращения: 10 марта 2018 г.)

<sup>279</sup> Ibid.

<sup>280</sup> Ibid.

каршеринга, расширение линейки электромобилей и развитие лояльности клиентов, инвестиции в персонал и снижение выбросов CO<sub>2</sub>.

В своей презентации стратегии *Drive the Future* глава компании Карлос Гон (Carlos Ghosn) приводит следующие преимущества обновленного курса компании для заинтересованных сторон (Табл. 3.3):

**Таблица 3.3. Преимущества стратегии *Drive the Future 2022* для заинтересованных сторон**

Заинтересованные стороны	Преимущества стратегии <i>Drive the Future</i>
Акционеры	Рост прибыли, выгодный порядок выплат дивидендов.
Покупатели	Качественное обслуживание клиентов.
Сотрудники	Найм 35 тыс. новых работников и перепрофилирование 3 тыс. сотрудников.
Общество	Сокращение выбросов CO <sub>2</sub> каждым автомобилем на 25% (по сравнению с 2010 г.)

Составлено автором по: Renault Strategy Presentation. P. 20. -  
URL: <https://drivethefuture.groupe.renault.com/en/> (Дата обращения: 10 марта 2018 г.)

Компания выделяет три главных направления своего КСП – это сохранение окружающей среды, вовлеченность в развитие общества в странах-присутствия компаний, а также защита здоровья трудящихся и сохранение их рабочих мест<sup>281</sup>. Оливер Фауст (Oliver Faust), вице-президент по КСО: «Автомобили служат источником свободы для пассажиров и опасности для участников дорожного движения и окружающей среды. Естественно, мы несем ответственность за оба этих аспекта, но на этом наша ответственность не заканчивается. *Renault Group* является еще и частью экосистемы. Общество рассчитывает на наше участие в борьбе с изоляцией и нищетой. Особенно востребовано это в тех регионах, где представлена наша компания»<sup>282</sup>.

«Дорожная карта» КСО в рамках обновленной стратегии получила название *Mobilize* и состоит из двух элементов:

- Развитие инклюзивности. Укрепление культурного многообразия в компании, помощь в интеграции заинтересованных лиц в общество при помощи образовательных проектов и социального предпринимательства;
- Приверженность принципам устойчивой мобильности. Выпуск автомобилей с учетом природоохранных норм, создание и поддержка программ безопасности на дорогах<sup>283</sup>.

<sup>281</sup> PSA Group. Corporate Social Responsibility – Strategic Guidelines 2013. P.3.

<sup>282</sup> Renault Group Annual report, 2016-2017. P.84.

<sup>283</sup> Ibid.

В 2017 г. раздел КСО стратегии *Drive the Future* был дополнен семью задачами:

1. Строго следовать нормам этики и придерживаться добросовестной деловой практики; гарантировать приверженность своих поставщиков принципам КСО.
2. Создавать мотивирующие условия труда для сотрудников во всех странах; поощрять культурное многообразие и равные возможности.
3. Обеспечивать конкурентоспособность персонала, проводя постоянное обучение.
4. Сводить к минимуму негативное влияние, которое автомобили группы оказывают на экологию.
5. Поддерживать программы в области здравоохранения и защиты здоровья трудящихся, потребителей и внешнего круга заинтересованных лиц.
6. Предлагать решения в области устойчивой мобильности как можно большему кругу потребителей;
7. Оказывать содействие экономическому и социальному развитию в странах присутствия группы<sup>284</sup>.

Таким образом, приращение в области КСО к основному документу стратегии состоит в политике в адрес поставщиков, а также акценте на массовый доступ к результатам социально-ответственного поведения. Исторически большинство мер по КСО было направлено на заинтересованные стороны во Франции, теперь же акцент смещается на все страны присутствия группы, а также на расширенный круг потребителей.

В 2017 г. *Renault Group* публикует результаты анализа приоритетных направлений КСО, которые были систематизированы и проранжированы в результате опроса персонала и топ-менеджмента компании, а также внешнего круга заинтересованных лиц и независимых экспертов (Рис. 3.1). Круг этих направлений был сперва определен на основе рекомендаций *GRI* и Совета по стандартам отчетности устойчивого развития (*Sustainability Accounting Standards Board*)<sup>285</sup>, а затем дополнен в соответствии с приоритетами и корпоративной культурой самой группы<sup>286</sup>.

Тридцать направлений деятельности в области КСО были проранжированы по степени значимости для бизнеса и по степени влияния на поведение и мнение заинтересованных лиц. При этом, они были условно разделены на три категории – «Инклюзивность», «Устойчивая мобильность» и «Этика и вопросы управления». По итогам опроса заинтересованных сторон были выделены пять наиболее приоритетных направлений (правый верхний круг – Рис. 3.1), к которым относятся выбросы CO<sub>2</sub> на всем жизненном цикле автомобиля, воздействие автотранспорта на качество воздуха, безопасность автомобиля, деловая этика и соблюдение

<sup>284</sup> Renault Group Registration Document. 2017. P.131.

<sup>285</sup> Sustainability Accounting Standards Board (SASB) – некоммерческая организация, разрабатывающая принципы отчетности по устойчивому развитию в США, основана в 2011 г.

<sup>286</sup> Renault Group Registration Document. 2017. P.223.

нормативных требований, кибербезопасность и конфиденциальность данных. Три из пяти относятся к категории «Устойчивая мобильность», заявленной как основа новой стратегии КСО, и еще два – к категории «Этика и вопросы управления».

**Рис. 3.1. Матрица приоритетных направлений КСО в Renault Group.**



Составлено автором по: Renault Group. Registration Document. 2017. P. 139.

По аналогии с матрицей приоритетов *BMW Group*, автор обобщает результаты по *Renault Group* методом ранжирования (Табл. 3.4). В отличие от баварского конкурента, *Renault Group* предоставляет свой метод группировки 30 направлений КСО по трем категориям: автором было подсчитано, какое количество направлений приходится на каждую из них. При этом, каждому направлению было присвоено значение в диапазоне от 1 до 3 (в зависимости от его расположения в матрице – среди низкоприоритетных, приоритетных или высокоприоритетных). Результаты этого анализа позволяют сделать вывод о том, что заявленные в «дорожной карте» *Mobilize* приоритеты в точности нашли свое отражение и в матрице. Так, первое место по значимости в ней отводится категории «Устойчивая мобильность» и второе – инклюзивности.

Таблица 3.4. Ранжирование приоритетных категорий КСО *Renault Group*

Категории КСО	Количество направлений	Общее количество баллов	Удельный вес каждого направления	Место по значимости
Устойчивая мобильность	15	27	1,8	1
Инклюзивность	9	15	1,7	2
Этика и вопросы управления	6	13	2,2	3

Источник: составлено автором.

К особенностям матрицы *Renault Group* можно отнести состав категории «Этика и вопросы управления»: при наименьшем количестве направлений их удельный вес оказался наиболее значимым. Фактически, в нее вошли разнородные направления КСО, имеющие отношения к корпоративному управлению, поставщикам и обществу. Высокий удельный вес этой категории объясняется наличием в ней направлений первостепенной важности для бизнеса – соблюдения законодательных и нормативных требований, а также корпоративного управления. При этом, их актуальность для этой матрицы представляется спорной, так как в классическом понимании теории КСО они к ней не относятся.

*PSA Group* впервые представила среднесрочный стратегический план развития в 2014 г. с приходом на пост главы компании Карлоса Тавареса (Carlos Tavares). К тому моменту существенная зависимость от европейского рынка и высокая себестоимость производства привели к убыткам почти в 8 млрд евро только за 2012–2014 гг.<sup>287</sup>

Стратегия *Back in the Race* на период 2014-2018 гг. была нацелена на повышение эффективности производства и возвращение компании к прибыльности к 2018 г., причем этот план был реализован уже к концу 2015 г. Положительный денежный поток был восстановлен к концу 2014 г., а к 2015 г. он достиг 3,8 млрд евро<sup>288</sup>. Уровень операционной прибыли по итогам 2015 г. составил 5% (против прогнозируемых 2% к концу 2018 г.)<sup>289</sup>. По словам Тавареса «план *Back in the Race* был очень прост: повысить чистую прибыль и снизить расходы. Для этого мы одновременно задействовали три рычага: снижение расходов, увеличение чистой прибыли с каждой проданной машины за счет снижения размера скидки...и увеличение производительности труда при регулируемых затратах. Таким образом мы смогли снизить точку безубыточности на 1 млн автомобилей. (с 2,6 млн автомобилей до 1,6 млн)»<sup>290</sup>.

<sup>287</sup> Ведомости. - URL: <https://www.vedomosti.ru/auto/characters/2016/05/18/641501-ya-skazal-sebe-eto-poslednii-shans> (Дата обращения: 11 марта 2018 г.).

<sup>288</sup> Back in the Race. PSA's strategic plan for 2014-2018. P.2. - URL: <https://www.groupe-psa.com/en/publication/back-in-the-race/> (Дата обращения: 11 марта 2018 г.).

<sup>289</sup> Там же.

<sup>290</sup> Ведомости. Op cit.

Вслед за этим успехом в конце 2015 г. группой был представлен обновленный план развития группы *Push to Pass*, рассчитанный на период 2016-2021 гг.

В обновленной стратегии ставка делается на гибкость модельного ряда и способность предвидеть изменения покупательского спроса. А за счет строго контроля над расходами группы и дополнительных инвестиций в НИОКР планируется достижение следующих целей: 1) поддержание операционной прибыли на уровне 4% в 2016-2018 гг. и достижение 6% к 2021 г.; 2) обеспечение прироста выручки группы к 2018 г. на 10% по сравнению с 2015 г. и на 15% к 2021 г.<sup>291</sup> При этом ежегодный рост продаж и выручки должен держаться на уровне 3,2% в год в 2016-2018 гг. и на уровне 4,4% в 2019-2021 гг.<sup>292</sup>

Компания планирует ввод в производство 28 новых моделей в Европе, 20 – в Китае и 17 – в Евро-азиатском регионе. Особое внимание уделяется развитию за пределами основных для компании рынков Европы и Китая за счет инвестиций в Юго-Восточную Азию, Африку, Северную Америку и страны Ближнего Востока. В регионе Евразия (куда входят Россия и страны СНГ) продажи *PSA Group* должны вырасти в 4 раза уже к 2018 г. (по сравнению с 2015 г.)<sup>293</sup>.

Также, как и основные конкуренты группы, *PSA Group* планирует инвестировать в развитие новых технологий, в т. ч. в запуск гибридных и полностью электрифицированных автомобилей, а также в сервисы каршеринга и автономного вождения.

В стратегии *Push to Pass* поставлена задача стать «выдающимся мировым автопроизводителем с беспрецедентным уровнем эффективности, которому клиенты отдавали бы предпочтение на протяжении всего времени пользования автомобилями»<sup>294</sup>. В стратегическом документе также упоминается КСО, в рамках которой должны вестись действия по трем направлениям: 1) приверженность устойчивой мобильности; 2) участие в развитии регионов присутствия компания и 3) разработка новые практик социальной ответственности<sup>295</sup>.

В *PSA Group* четко сформулированы преимущества, которые служат мотивом для КСП группы:

1. *Устойчивые отношения с покупателями.* В соответствии с исследованием *EY* от 2015 г., для 94%<sup>296</sup> покупателей корпоративного сектора приверженность КСО является важным фактором при выборе поставщика. Учитывая, что на корпоративных клиентов приходится 1/3 продаж *PSA Group*, КСО благотворно влияет на данный показатель.

<sup>291</sup> Push to Pass Press Release. - URL: <https://www.groupe-psa.com/en/publication/push-to-pass/> (Дата обращения: 11 марта 2018 г.).

<sup>292</sup> Push to Pass. - URL: [http://pushtopass.groupe-psa.com/index\\_en.php](http://pushtopass.groupe-psa.com/index_en.php) (Дата обращения: 11 марта 2018 г.).

<sup>293</sup> Ведомости. Оп cit.

<sup>294</sup> Push to Pass Press Release. Оп cit.

<sup>295</sup> Push to Pass official website. - URL: [http://pushtopass.groupe-psa.com/index\\_en.php](http://pushtopass.groupe-psa.com/index_en.php) (Дата обращения: 11 марта 2018 г.).

<sup>296</sup> PSA Group official website. - <https://www.groupe-psa.com/en/automotive-group/responsibility/#prev> (Дата обращения: 14 марта 2018 г.).

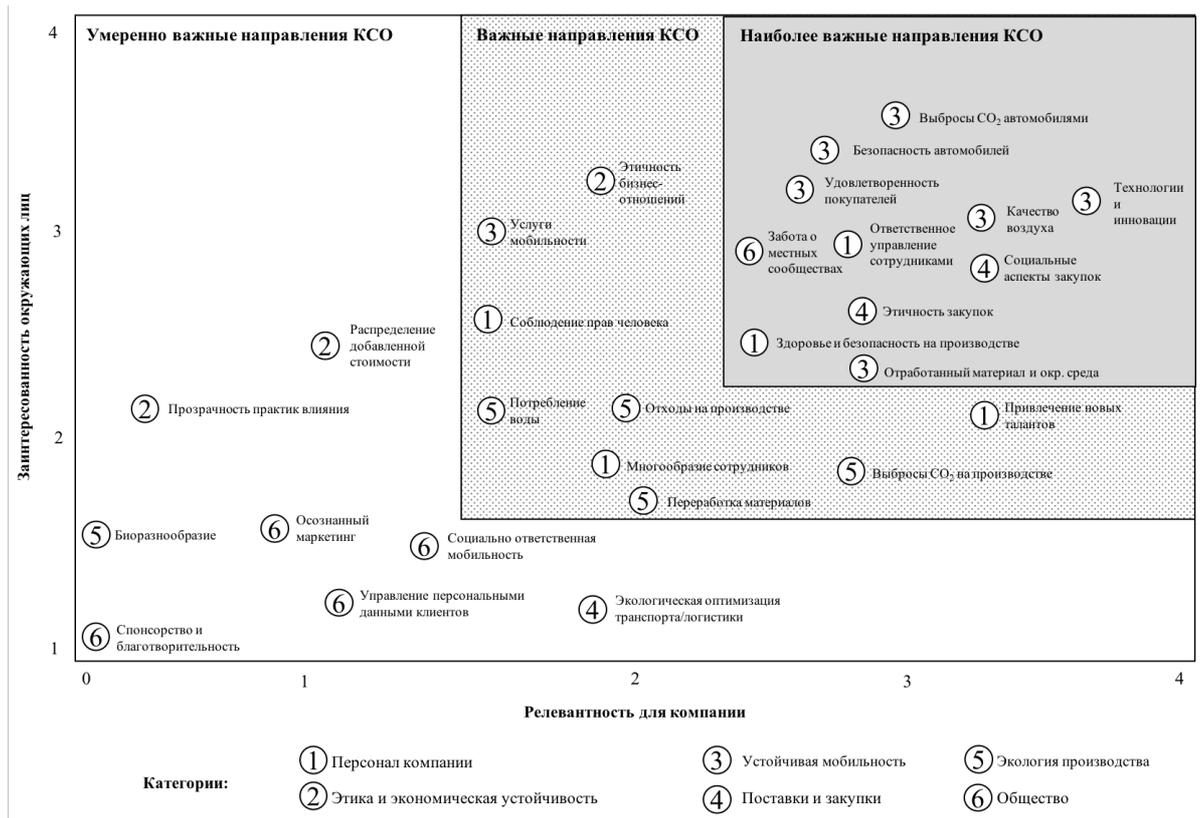
2. *Рост доверия со стороны финансовых институтов и инвестиционных фондов.* В 2016 г. рейтинговое агентство *Fitch* присудило группе рейтинг ВВ+ (стабильные перспективы развития), что, в свою очередь, расценивается кредиторами как положительный сигнал и позволяет группе получать займы под менее высокие проценты.
3. *Рост доверия со стороны общества.* В период падения доверия ко всем автопроизводителям на фоне «Дизельгейта», *PSA Group* продолжает пользоваться благосклонностью широкого круга заинтересованных лиц. По результатам опроса общественного мнения *Posternak-Ifopbarometer* агентства *La Matrice*, в 2017 г. группа занимала седьмое место в списке излюбленных французских компаний, а среди приверженцев партии Зеленых – третье место<sup>297</sup>. *Renault Group* в этих списках отсутствует, также, как и информация о методологии исследования.

Из всех исследуемых компаний-автопроизводителей методологически наиболее полной представляется именно матрица приоритетов КСО *PSA Group*. Всего эксперты компании выделили 28 направлений работы, каждое из которых относится к одной из следующих категорий: общество, устойчивая мобильность, кадровая политика, закупки, экологичность производства, этика и практика управления. Эти категории, по мнению автора, наиболее полно охватывают все уровни задач, стоящих перед автопроизводителями. Каждое из 28 направлений было проранжировано по двум признакам в соответствии с рекомендацией *GRI* – по целесообразности для компании и по важности для заинтересованных лиц (Рис. 3.2). Из данной матрицы следует, что, также, как и для других исследуемых автопроизводителей, наиболее значимые задачи относятся к направлению устойчивой мобильности, а именно: контроль за объемом выбросов CO<sub>2</sub> производимыми автомобилями, развитие технологий и инноваций, безопасность выпускаемых автомобилей, удовлетворенность покупателей, управление переработкой материалов и автомобилей в конце их жизненного цикла. Также к наиболее приоритетным направлениям работы производитель относит ответственное управление персоналом и безопасность на производстве, социальные и этические аспекты закупок и отношений с поставщиками, а также вклад компании в развитие местных сообществ.

---

<sup>297</sup> La Matrice. Baromètre Posternak / Ifop. Image des Entreprises Françaises // Les Top. 2017. 10 dec. - URL: <http://www.lamatrice.com/FR/barometre-posternak-ifop-top-10.html> (Дата обращения: 14 марта 2018 г.).

Рис. 3.2. Матрица приоритетов по основным направлениям КСО в PSA Group



Составлено автором по: <https://www.groupe-psa.com/en/automotive-group/responsibility/csr-governance/> (Дата обращения: 15 марта 2018 г.).

Автор проанализировал категории КСО PSA Group, подсчитав, какое количество из 28 направлений приходится на каждую из них. Также, как и при анализе BMW Group и Renault Group, каждому направлению было присвоено значение в диапазоне от 1 до 3 (в зависимости от его расположения в матрице – среди умеренно важных, важных или наиболее важных) – Табл. 3.5.:

Таблица 3.5. Ранжирование приоритетных категорий КСО PSA Group

Категории КСО	Количество направлений	Общее количество баллов	Удельный вес каждого направления	Место по значимости
Устойчивая мобильность	7	20	2,9	1
Персонал компании	5	12	2,4	2
Поставки и закупки	3	7	2,3	3
Экологичность производства	5	9	1,8	4
Общество	5	7	1,4	5
Этика и экономическая устойчивость	3	4	1,3	6

Источник: составлено автором.

Так, на категорию «Устойчивая мобильность» пришлось семь направлений, шесть из которых находятся в квадрате наиболее высокой важности. Выявлено, что эта категория является наиболее актуальной для *PSA Group* как по общему количеству набранных баллов, так и по удельному весу каждого направления. Второй по значимости стала категория «Персонал компании» с пятью направлениями работы и удельным весом каждого в 2,4 балла (в сравнении с 2,9 баллами по устойчивой мобильности). В текстовом описании стратегии *Push to Pass* отсутствует явное указание на приоритетность этого направления. Более того, польза от эффективной кадровой политики не заявлена и в основном перечне преимуществ КСО. При этом, количественный анализ матрицы приоритетов КСО компании явно указывает на то, что сотрудникам отводится значительная роль в устойчивости группы.

Напротив, забота об обществе, заявленная как один из трех приоритетов новой стратегии, по результатам расчетов занимает лишь пятое место, уступая третье и четвертое место категориям «Поставки и закупки» и «Экологичность производства». Забота о местных сообществах в странах присутствия компании действительно расположена в квадрате наиболее актуальных направлений работы, при этом, все остальные общественные направления находятся в наименее значимом квадрате. Этот результат соответствует общемировой тенденции, при которой бизнес стремится к стратегическому подходу к КСО. Общественные проекты принято относить к благотворительности, так как они не всегда приносят компаниям прямую выгоду или стратегическую пользу.

Взаимоотношения с поставщиками сравнимы по значимости с персоналом, так как влияние первых на автопроизводство неуклонно растет: два из трех направлений расположены в квадрате наибольшей значимости. Замыкает рейтинг категория «Этика и экономическая устойчивость», на которую приходится три направления с наименьшим удельным весом каждого<sup>298</sup>.

Для того чтобы выявить схожие тенденции в КСО французского автопрома, автор сравнил полученные результаты (Табл. 3.5) с выводами по *Renault Group* (Табл. 3.4). Прямое сравнение между категориями в двух компаниях затруднено тем, что направления, которые входят в их состав, различаются. Так, отношения с поставщиками в *Renault Group* относятся к категории «Этика и вопросы управления», а в *PSA Group* они выделены в отдельную группу, несмотря на наличие аналогичной категории «Этика и экономическая устойчивость». По этой причине различия в методологии производителей не позволяет сгруппировать шесть категорий *PSA Group* до трех, как в *Renault Group*.

---

<sup>298</sup> Рашидин Е.А. Корпоративная социальная ответственность в стратегиях французских автопроизводителей // Современная Европа. 2018. №3(82). С.97-99.

Содержание категории устойчивой мобильности практически совпадает в обеих компаниях: она состоит из таких направлений, как объем выбросов CO<sub>2</sub>, качество воздуха, безопасность автомобилей и дорожного движения, новые технологии и др. Более того, категория «Инклюзивность» в *Renault Group* по своему составу на 2/3 является аналогом категории «Персонал» в *PSA Group*. Дополнительным важным направлением для *Renault Group* в рамках этой категории является физическая и финансовая доступность своих товаров и услуг для покупателей, на чем ее конкурент акцент не делает. При этом, в отличие от *PSA Group*, направление по работе с поставщиками в *Renault Group* всего одно, но находится оно в зоне высокого влияния на хозяйственную деятельность компании и мнение заинтересованных лиц.

Явные различия между двумя матрицами прослеживаются по следующим направлениям: развитие местных сообществ в странах присутствия и управление отходами (эти задачи носят максимально важный характер для *PSA Group* и минимальный из трех возможных для *Renault Group*). Безопасность персональных данных клиентов, напротив, вошла в круг наиболее приоритетных задач для *Renault Group* и минимально приоритетных для второго производителя.

Обе группы внедряют программы среднесрочного планирования уже после мирового финансового кризиса, *Renault Group* – в 2011 г. и *PSA Group* тремя годами позже, в 2014 г. При этом, подход к КСО, прописанный в двух документах, во многом схож. Так, обе группы называют устойчивую мобильность главным приоритетом в своих дальнейших действиях. Кроме этого, *Renault Group* также прописывает на стратегическом уровне развития инклюзивности, а *PSA Group* – участие в развитии регионов присутствия и разработку новых практик социальной ответственности.

Кроме того, в обеих группах (сначала в *PSA Group* и, следом, в *Renault Group*) был проведен структурный анализ хозяйственной деятельности компании в сравнении с запросами заинтересованных лиц. На базе этого анализа направления деятельности в области КСО были проранжированы по значимости для обеих сторон.

Анализ матриц позволяет сделать вывод о том, что два главных направления КСО совпадают – это устойчивая мобильность и кадровая политика. Третье место, с некоторыми допущениями, автор отводит отношениям с поставщиками<sup>299</sup>. При этом, явные различия в оценке значимости наблюдаются по трем направлениям – это развитие местных сообществ в странах присутствия, управление отходами и безопасность персональных данных клиентов.

Обосновывая необходимость социально-ответственных практик для своей хозяйственной деятельности, оба производителя ссылаются на повышенную степень доверия, которым они могут пользоваться со стороны всего круга заинтересованных лиц. В *PSA Group* также уточняют,

---

<sup>299</sup> Этот вывод совпадает и с данными по матрице приоритетов *BMW Group* во второй главе.

что долгосрочная эффективность компании напрямую зависит от КСО. Этот довод косвенно подтверждают обе компании, выделив второе по важности место в матрицах КСО отношениям с персоналом. Ни один из производителей не выносит это направление работы как приоритетное в текстах долгосрочных стратегий развития, однако их практические наработки свидетельствуют именно об этом.

Опыт французских автопроизводителей свидетельствует о том, что разнородность приоритетных направлений может наблюдаться в сферах наименьшей приоритетности для компании и заинтересованных лиц, однако наиболее важные направления совпадают. Залогом своего стратегического успеха *PSA Group* и *Renault Group* считают устойчивую мобильность и эффективные отношения с персоналом.

### 3.2. Инновационные решения в области автомобилестроения и экологии

Инновационное развитие, включающее в себя все аспекты производства и эксплуатации автомобилей, занимает центральное место в стратегиях французских автопроизводителей. В матрице приоритетов *PSA Group* прописано отдельное высокоприоритетное направление «Технологии и инновации» (Рис 3.2), а *Renault Group*, не выделяя отдельного направления, также относит вопросы экологичного и безопасного вождения к наиболее приоритетным (Рис. 3.1). В 2014 г. *PSA Group* зарегистрировала более тысячи патентов, став в восьмой раз лидером во Франции по их количеству. В 2016 г. Департамент НИОКР насчитывал 13 тыс. занятых, а инвестиции в него составили 8% от операционной выручки группы, то есть 2.9 млн евро<sup>300</sup>. Работы в области НИОКР ведутся в *PSA Group* по трем направлениям, коррелирующим с КСО: рост удовлетворенности клиентов, сокращение влияния на окружающую среду и разработка наиболее привлекательных продуктов.

*Renault Group* не раскрывает данных об объеме инвестиций в НИОКР, делая акцент на том, что все инновации группы основываются на 35-летнем опыте участия команды *Renault* в соревнованиях «Формулы-1». За это время в рамках гонки компания десять раз завоевывала титул лучшего автомобильного конструктора. Разработки для автомобилей «Формулы-1» впоследствии используются компанией на серийном производстве. Кроме того, группу можно считать лидером в области строения электромобилей в Европе – её доля на этом рынке составляет почти 25%<sup>301</sup>.

#### 3.2.1. Сокращение выбросов CO<sub>2</sub> и электрификация двигателей

К 2025 г. *PSA Group* планирует сократить уровень выбросов CO<sub>2</sub> производимыми автомобилями на 30% (по сравнению с 2012 г.)<sup>302</sup>. Почти 50%<sup>303</sup> бюджета НИОКР группы направляется на разработки по сокращению воздействия транспортных средств на окружающую среду. Многие из патентов 2016 г. связаны именно с чистыми технологиями, позволяющими сократить потребление топлива и выбросы загрязняющих веществ.

Работы ведутся по следующим направлениям:

1. Использование меньшего количества расходных материалов в элементах конструкции двигателя и, одновременно с этим, повышение его производительности. Инновационные

<sup>300</sup> PSA Group official website. - URL: <https://www.groupe-psa.com/en/automotive-group/innovation/> (Дата обращения: 21 марта 2018 г.).

<sup>301</sup> PSA Group official website. URL: <https://group.renault.com/en/innovation-2/electric-vehicle/> (Дата обращения: 2 апреля 2018 г.).

<sup>302</sup> PSA Group CSR report, 2016. P.63.

<sup>303</sup> PSA Group CSR report, 2016. P.51.

технологии нацелены на оптимизацию термодинамического цикла двигателя внутреннего сгорания, например, на переменную скорость сжатия или переменное распределение и уменьшение внутреннего трения различных узлов за счет снижения веса и применения покрытий и материалов нового поколения.

2. Сокращение выбросов загрязняющих веществ самим двигателем за счет таких технологий, как рециркуляция выхлопных газов и переменное распределение на дизельных двигателях.
3. Рост доли электрификации коробки передач, что позволяет двигателю в отдельных случаях функционировать в исключительно электрическом режиме.

Также в компании были разработаны новые дизельные двигатели, соответствующие стандарту Евро 6.2 – это DV5R для *Peugeot 308* и DW10 для коммерческих автомобилей. Что касается бензиновых моделей, ведется разработка трех- и четырехцилиндровых двигателей в соответствии со стандартом Евро-7, обрабатывающих выхлопные газы и повышающих топливную эффективность<sup>304</sup>. По оценкам производителя, в 2016 г. средний уровень выбросов CO<sub>2</sub> составил 102,4 г/км по сравнению с 104,5 г/км в 2015 г.<sup>305</sup>

*Renault Group* поставила задачу сокращения к 2020 г. выбросов CO<sub>2</sub> в среднем до 95 г/км. В связи с этим выделяются все те же два приоритета: постоянное совершенствование двигателей внутреннего сгорания и развитие электромобилестроения.

В рамках первого направления ведутся исследования по снижению трения и улучшению процесса сгорания в двигателях, а также увеличению эффективности трансмиссии. Разработки также включают в себя:

1. Последнее поколение двигателей уменьшенного размера, оборудованных системой *Stop&Start* и опцией использования энергии торможения.
2. Адаптация масляного насоса к требованиям двигателя в каждый отдельный момент движения, за счет чего подается точно необходимое количество масла и падает потребление энергии самим насосом.
3. Технология управления температурным режимом, которая позволяет двигателю максимально быстро достичь своей рабочей температуры.
4. Система рециркуляции выхлопных газов на дизельных двигателях, которая позволяет сократить выбросы оксидов азота и CO<sub>2</sub>. *Renault Group* стала первым производителем, который представил эту технологию на европейском рынке<sup>306</sup>.

<sup>304</sup> PSA Group CSR report, 2016. P.51.

<sup>305</sup> PSA Group CSR report, 2016. P.65.

<sup>306</sup> Renault Group official website. - URL: <https://group.renault.com/en/company-vehicles/engines/> (Дата обращения: 2 апреля 2018 г.).

По данным *ICCT*, в 2016 г. средний уровень выбросов CO<sub>2</sub> составил 109,7 г/ км в *Renault-Nissan* и 110,3 г/ км в *PSA Group*<sup>307</sup>.

Работа в области электрификации автомобилей ведется в *PSA Group* как для гибридных автомобилей, так и для электромобилей. Для гибридных моделей действия компании направлены на: 1) увеличение дальности езды в режиме нулевых выбросов CO<sub>2</sub> за счет технологий, повышающих соотношение мощности двигателя к объему батареи; 2) сокращение выбросов CO<sub>2</sub> за счет оптимизации работы трансмиссии, в частности, путем адаптации технологий бензиновых двигателей к полностью гибридным двигателям; 3) обеспечение кондиционирования и обогрева салона с помощью новых технологий, таких как тепловые насосы.

Что касается полностью электрифицированных двигателей, разработанные к 2016 г. технологии позволили значительно сократить время подзарядки автомобиля, а дальность езды без подзарядки составила до 500 км<sup>308</sup>. В рамках задачи по повышению этого расстояния в компании ведется разработка нового поколения блоков питания.

Линейка электромобилей *PSA Group* включает как легковые, так и коммерческие автомобили: *Peugeot iOn* и *Partner*, *Citroën C-Zéro* и *Berlingo*. В 2010-2016 гг. группой было продано 25 тыс. электромобилей по всему миру<sup>309</sup>.

Самый широкий модельный ряд электромобилей в Европе предлагает *Renault Group* со своими моделями *Renault ZOE*, *Twizy* и *Kangoo Z.E.* и *Master Z.E.* К 2022 г. группа рассчитывает расширить линейку электромобилей до восьми полностью и двенадцати частично электрифицированных моделей<sup>310</sup>. За десять лет развития электротехнологий более 30 тыс. сотрудников в группе прошли обучение по теме электромобильности<sup>311</sup>.

Наиболее популярная и успешная модель *ZOE* была введена в массовое производство в 2013 г. Среди преимуществ автомобиля – футуристический дизайн и комфортный салон, а также удобная подвеска, разработанная специально для электромобилей. Дальность поездок без подзарядки составляет до 300 км<sup>312</sup>. По данным вице-президента программы электромобилей *Renault Group* Беатрис Фуше (Béatrice Foucher), уровень удовлетворённости потребителей электромобилем *ZOE* достиг 98% в 2013 г. Только на этот автомобиль компания зарегистрировала 60 патентов<sup>313</sup>.

<sup>307</sup> PA Consulting. The CO<sub>2</sub> Emissions Challenge: Some carmakers are running late in the race to 2021. P.4. - URL: <http://www2.paconsulting.com/rs/526-HZE-833/images/PA%20CO2%20Emissions%20Report%202017%20FINAL.pdf> (Дата обращения: 17 апреля 2018 г.).

<sup>308</sup> PSA Group CSR report, 2016. P.51.

<sup>309</sup> PSA Group CSR report, 2016. P.67.

<sup>310</sup> Renault Group official website. - URL: <https://group.renault.com/en/innovation-2/electric-vehicle/> (Дата обращения: 2 апреля 2018 г.).

<sup>311</sup> Там же.

<sup>312</sup> Renault Group official website. - URL: <https://group.renault.com/en/company-vehicles/discover/renault-electric-vehicles/> (Дата обращения: 2 апреля 2018 г.).

<sup>313</sup> Renault Group Annual report, 2013. P.44.

Рост спроса на электромобили неразрывно связан с простотой его зарядки, а также с доступностью других услуг. Так, *Renault Group* предлагает мобильные приложения, позволяющие в режиме реального времени найти пункт зарядки автомобиля (*Renault Z. E. Pass*) или арендовать электромобиль в любое время дня и ночи (*Renault MOBILITY*) без контакта с сервисными центрами.

Экологические инновации, связанные с сокращением потребления топлива и выбросов CO<sub>2</sub>, имеют под собой и экономическое обоснование. Во-первых, это контроль за эксплуатационными рисками (в случае не прохождения сертификации транспортных средств) и финансовыми рисками (уплата штрафов, повышение налогов) в случае несоблюдения пороговых значений выбросов CO<sub>2</sub>, установленных государственными нормативами. Размер таких рисков *PSA Group* оценивает в 1-2 млрд евро в год<sup>314</sup>. Во-вторых, экологические инновации позволяют увеличивать продажи, так как новые модели соответствуют изменяющимся ожиданиям потребителей. Так, транспортные средства, выбрасывающие менее 100 г/км CO<sub>2</sub>, уже составили более 42% от объемов продаж *PSA Group* в 2016 г.<sup>315</sup> Поэтому стратегия группы основана на росте выпуска автомобилей с гибридными двигателями, а также электромобилей. В группе прогнозируют, что продажи моделей с такими двигателями могут к 2020 г. достичь до 4% рынка в зависимости от региона, что составит от 4% до 5% дополнительной выручки для группы<sup>316</sup>. Для сравнения, в 2016 г. на продажи гибридных и электрических автомобилей пришлось 0,25% от всего объема производства группы<sup>317</sup>.

Прогресс в области чистых технологий также оказывает благоприятное экономическое воздействие на потребителей. Например, благодаря улучшению экологических характеристик двигателя *Pure Tech*, коммерческие клиенты во Франции экономят около 170 евро/мес. по сравнению с предыдущей моделью автомобилей с этим двигателем, так как налог на автомобили и расход топлива составляют основную часть совокупной стоимости владения автомобилем<sup>318</sup>.

### 3.2.2. Безопасность вождения

Безопасное вождение – еще одно приоритетное направление устойчивой мобильности. Оба французских производителя расположили его в зоне наивысшей важности в своих матрицах КСО (Рис 3.1–3.2). *PSA Group* активно внедряет системы автономного вождения: в 2016 г. на модели *Peugeot 3008* была запущена первая программа поддержки водителя во время вождения. Она помогает удерживать полосу движения, а также распознает дорожные знаки при помощи

<sup>314</sup> PSA Group CSR report, 2016. P.63.

<sup>315</sup> Там же.

<sup>316</sup> Там же.

<sup>317</sup> PSA Group CSR report, 2016. P.12.

<sup>318</sup> PSA Group CSR report, 2016. P.63.

навигационной системы и камеры над лобовым стеклом. Автомобиль оборудован системой выявления невнимательности водителя, которая функционирует на базе таких параметров, как продолжительность вождения и интенсивность движения транспортных средств. Также программа способна обнаружить, что водитель недостаточно внимателен, при помощи камеры внутреннего наблюдения. На этапе внедрения находится режим автоматической парковки, который контролирует систему тормозов, коробку передач и двигатель.

С 2020 г. группа планирует внедрить технологии *Hands Off*, а затем и *Eyes Off* – сначала на низких скоростях, затем в условиях интенсивного движения. Планируется, что автомобили, оборудованные автоматизированной технологией *Mind Off*, выйдут в продажу к 2025 г., а полностью автономные транспортные средства без водителя станут доступными к 2030 г. Еще в 2016 г. четыре демонстрационных автомобиля *Citroën C4 Picasso* прошли более 100 тыс. км в автономном режиме – под наблюдением водителя, но без его вмешательства<sup>319</sup>.

В *Renault Group*, так же, как и в *PSA Group*, будущее безопасного вождения видят в его автоматизации. Уже сейчас автомобили группы оборудованы системой страховки водителя от опасных ситуаций на дороге (*ADA*), а также автоматическим аварийным торможением (*AEBS*). Эти программы лежат в основе дальнейших разработок по автономному вождению. В частности, менее напряженным и более эффективным должно стать вождение благодаря автономной программе *Eyes off/hands off*. Планируется, что водителям больше не нужно будет следить за дорогой и держать руки на руле. Управление будет полностью передано под контроль транспортного средства. Постепенное внедрение этих технологий планируется с 2020 г.<sup>320</sup>

Сегодня в прототипах автомобилей будущего *Renault* установлены следующие системы безопасности: 1) лазерные сканеры дальнего действия, способные анализировать внешнюю среду; 2) фронтальные камеры с тремя фокусными расстояниями: коротким, средним и дальним; 3) фронтальный радар, измеряющий расстояние до ближайших объектов; 4) угловой радар, отслеживающий движение вокруг автомобиля; 5) ультразвуковые датчики, обнаруживающие препятствия; 6) 180-градусные камеры, расположенные под боковыми зеркалами и возле номерных знаков<sup>321</sup>.

С 1969 г. два ключевых французских игрока, конкурируя друг с другом, одновременно сотрудничают по вопросам безопасности на дорогах. Почти 50 лет назад компаниями была основана Лаборатория по изучению биомеханики и дорожно-транспортных происшествий (*LAB*). Здесь исследуется взаимосвязь между механикой, человеческим и другими факторами

<sup>319</sup> PSA Group CSR report, 2016. P.52.

<sup>320</sup> Renault Group official website. - URL: <https://group.renault.com/en/news/blog-renault/renault-presents-eyes-offhands-off-technology-for-the-autonomous-vehicle-of-the-future/> (Дата обращения: 17 апреля 2018 г.).

<sup>321</sup> Renault Group official website. - URL: <https://group.renault.com/en/innovation-2/autonomous-vehicle/> (Дата обращения: 2 апреля 2018 г.).

при дорожных происшествиях. Бенефициарами результатов исследования являются обе компании<sup>322</sup>.

### 3.2.3. Решения в области экологии

Действия *Renault Group* и *PSA Group* в области защиты окружающей среды схожи. Их можно условно разделить на две группы. Первая – снижение влияния автомобиля на природу во время вождения. И вторая – сокращение воздействия на окружающую среду в процессе производства и утилизации автомобиля.

Как было рассмотрено в п. 3.2.1, улучшение экологических показателей автомобилей во время вождения достигается при помощи двигателей нового поколения. Для достижения успеха во втором случае компании сокращают потребление природных ресурсов и повышают эффективность использования сырья. Оба французских автопроизводителя уделяют повышенное внимание утилизации автомобилей. По этому вопросу действия французских и немецких автопроизводителей схожи.

Экологическая политика *Renault Group* сосредоточена на следующих областях: разработка продуктов и услуг, которые бы не противоречили принципам охраны окружающей среды; приверженность принципам экологичности на всех этапах производства и жизненного цикла автомобиля; информирование клиентов, поставщиков и инвесторов о политиках *Renault Group* по защите окружающей среды<sup>323</sup>. На каждом этапе процесса производства производятся замеры потребляемой энергии, а также уровень вредных выбросов. В компании систематически проводятся сравнения автомобилей одного сегмента, но разных поколений. Так, в автомобилях, выпускаемых *Renault Group*, от года к году увеличивается доля использования пластика.

С 2008 г. *Renault Group* сотрудничает с организацией *SITA* (дочерней компанией *Suez Environment*, которая занимается переработкой отходов) по вопросу совершенствования процесса утилизации автомобилей с истёкшим сроком службы. Все модели *Renault Group* и *Dacia* по крайней мере на 85% пригодны к переработке для вторичного использования<sup>324</sup>.

Компания внедряет системы остаточной очистки сточных вод с помощью вакуумного испарения, снижая потребление воды на производстве<sup>325</sup>.

<sup>322</sup> European Naturalistic Driving Study (UDRIVE). - URL: <http://udrive.eu/index.php/about-udrive/consortium/8-about-udrive/31-lab-laboratory-of-accidentology-and-biomechanics-gie-psa-Renault-Group#sthash.5lxQKtiu.dpuf> (Дата обращения: 23 июля 2015 г.).

<sup>323</sup> Renault Group official website. - URL: <http://www.Renault-Group.com/en/group/developpement-durable/environnement/pages/management-du-cycle-de-vie.aspx> (Дата обращения: 23 июля 2015 г.).

<sup>324</sup> Там же.

<sup>325</sup> Renault Group official website. - URL: <http://www.Renault-Group.com/en/group/developpement-durable/environnement/pages/eau-et-milieux-naturels-objectifs-et-actions.aspx> (Дата обращения: 23 июля 2015 г.).

Одним из наглядных примеров достижений компании *Renault Group* служит завод в Танжере, Марокко. На этапе его строительства была заявлена цель создать фабрику с нулевым выбросом углекислого газа. Основная часть энергии, необходимой для работы завода, обеспечивается бойлерами, нагреваемыми с помощью биомассы из оливковых косточек и дерева. Электроэнергия производится ветряными электростанциями и другими возобновляемыми источниками энергии. Такая система позволила сократить выбросы углекислого газа на 98% и использование воды на 70%<sup>326</sup>.

Аналогичная политика защиты окружающей среды выстроена и у *PSA Group*, действия которой направлены на то, чтобы сократить воздействие компании на окружающую среду и повысить уровень переработки используемых материалов. Также в *PSA Group* ведутся работы по внедрению «зеленых» материалов в производство, к которым относятся пластик, пригодный для переработки и вторичного использования, натуральные материалы (дерево, овощные волокна и т.д.) и биоматериалы (полимеры, изготовленные из возобновляемого сырья вместо нефтехимического). Компания принимает участие в ряде исследовательских проектов, посвященных разработке таких материалов, в том числе, оказывает финансовую поддержку кафедре биопластика в школе *MINS Paris Tech*.

Для обеспечения высокого уровня переработки автомобилей, на производстве ведется сокращение видов используемых пластиков, а сами пластиковые детали маркируются стандартизированными кодами, которые в дальнейшем способствуют более простой сортировке сырья. Как и три других исследуемых в данной работе автопроизводителя, *PSA Group* сотрудничает с компаниями, в которых автовладельцы могут утилизировать свой автомобиль по достижению срока окончания эксплуатации. В соответствии с законом Франции об охране окружающей среды утилизация транспортных средств для автовладельцев бесплатна<sup>327</sup>.

На всех заводах компании были внедрены системы мер по защите окружающей среды в соответствии с сертификацией ISO 14001. По его регламенту все занятые, в том числе, работающие неполный рабочий день или временно, проходят обязательные тренинги по охране окружающей среды<sup>328</sup>.

---

<sup>326</sup> Renault Group Annual report, 2013. P.45.

<sup>327</sup> PSA Group Sustainable Development and annual report, 2010. P.40.

<sup>328</sup> Там же.

### 3.3. Политика автопроизводителей в отношении заинтересованных лиц

#### 3.3.2. Сотрудники

Также, как и в компаниях немецкого автопрома, кадровая политика выделена в *PSA Group* и *Renault Group* в отдельное направление КСО. Так, *Renault Group* ставит перед собой задачу по установлению единообразных и ясных политик в адрес персонала на всех рынках присутствия. Компания проводит обучение сотрудников, независимо от их возраста и позиции. Для сохранения лидирующих позиций в своей отрасли в *Renault Group* была создана система *Dynamic Skills Management*<sup>329</sup>, благодаря которой работники имеют доступ к информации о личных перспективах карьерного роста, а также приобретению дополнительных навыков и знаний. В соответствии с этой программой, персонал получает необходимое обучение, а также может обратиться к профессиональному коучу. В 2013 г. компания провела 3 млн часов обучения для своих работников, что в пересчете составляет почти 27 часов на каждого<sup>330</sup>. В *PSA Group* в 2016 г. этот показатель составил 1.5 млн часов (около 20 часов на одного работника)<sup>331</sup>.

В *Renault Group* предпринимаются меры, направленные на установление баланса между профессиональной и личной жизнью персонала. Так, в 2007 г. было подписано соглашение, согласно которому специалисты, чья работа им это позволяет, могут работать от двух до четырех дней в неделю из дома<sup>332</sup>. Всего в 2013 г. на удаленном доступе во французских офисах были заняты 1.5 тыс. сотрудников<sup>333</sup>. Поскольку группа приобретает все более выраженный международный профиль, в управленческие команды приходят менеджеры разных национальностей, и английский становится языком ежедневного общения. В *Renault Group* на долю руководителей, обладающих международным опытом, приходится 42% от общего числа менеджеров<sup>334</sup>. Всего в группе числятся представители 110 национальностей<sup>335</sup>.

*PSA Group* также предоставляет сотрудникам индивидуальное рабочее расписание. Запросы на неполный рабочий день удовлетворяются во всех случаях, в которых это возможно. На 2013 г. 9 тыс. специалистов по всей группе работали удаленно<sup>336</sup>.

В обеих компаниях практикуются специальные программы по найму, обучению и развитию молодых выпускников. Так, в *Renault Group* политика в отношении молодых

<sup>329</sup> Renault Group official website. - URL: <http://group.Renault Group.com/en/careers/life-at-Renault Group/skills-development/> (Дата обращения: 24 июля 2015 г.).

<sup>330</sup> Renault Group SCR report, 2013 P.19.

<sup>331</sup> PSA Group – CSR report, 2016. P.131.

<sup>332</sup> Renault Group SCR report, 2013 P.45.

<sup>333</sup> Ibid. P.30.

<sup>334</sup> Renault Group Annual report, 2016-2017. P.82.

<sup>335</sup> Ibid. P.65.

<sup>336</sup> PSA Group CSR report, 2013. P.164.

специалистов основывается на трех приоритетах: привлекать, обучать и информировать студентов о деятельности компании; расширять сотрудничество с образовательными учреждениями, а также создавать разнообразные возможности для студентов всех возрастов. Кроме того, *Renault Group* привлекает к работе молодых людей без специального образования. Программа состоит из трех- или четырехмесячного обучающего курса на предприятии, учебно-рабочего контракта на 1–2 года и помощи в поиске постоянного места работы. В 2016–2017 гг. компания оплатила обучение 71 студенту из 16 разных стран. За 15 лет существования программы финансовая помощь была оказана 950 студентам<sup>337</sup>.

*PSA Group* также заинтересована в привлечении и найме молодых людей. С этой целью была запущена программа, сочетающая обучение и работу, аналогичная программе *Renault Group*, в рамках которой, в том числе, компания предоставляет возможности работы молодежи из неблагополучных пригородов. В соответствии с Новым социальным договором (*New Social Contract*), подписанным между четырьмя профсоюзами и *PSA Group* в 2013 г., компания обязуется ежегодно нанимать 2 тыс. студентов по учебно-рабочим контрактам<sup>338</sup>. В 2016 г. этот показатель был успешно выполнен. Также группа оказывает партнерскую поддержку тридцати инженерным и бизнес-школам<sup>339</sup>.

Одним из важных приоритетов для *Renault Group* является найм женщин на работу. Так, программа *Women @ Renault Group* нацелена на увеличение численности сотрудников женского пола до 20% к 2020 г.<sup>340</sup> На 2016 г. компания уже достигла показателя в 19%<sup>341</sup>. В *PSA Group* целевой показатель также составляет 20%, а к 2016 г. удалось достичь результата в 12,6%<sup>342</sup>. *PSA Group* можно считать лидером в вопросах компенсации труда. В частности, в 2011 г. компания получила сертификат соответствия Европейскому Стандарту Равенства Полов (GEES)<sup>343</sup>. Единственная из четырех исследуемых, группа раскрывает соотношение зарплат мужчин и женщин: в среднем, в *PSA Group* женщины получают только на 6% меньше, чем мужчины<sup>344</sup>. Разница объясняется тем, что женщины на управляющих должностях получили эти должности сравнительно позже по сравнению с мужчинами, что делает круг их обязанностей менее широким. На менее высоких должностях такого дисбаланса не наблюдается.

<sup>337</sup> Renault Group Annual report, 2016-2017. P.62.

<sup>338</sup> PSA Group official website. - URL: <http://media.groupe-psa.com/en/psa-peugeot-citro%C3%ABn/press-releases/social/psa-peugeot-citro%C3%ABn-signature-new-social-contract> (Дата обращения: 17 апреля 2018 г.).

<sup>339</sup> PSA Group CSR report, 2016. P.129.

<sup>340</sup> PSA Group CSR Report, 2013. P.165.

<sup>341</sup> Renault Group Annual report, 2016. P.19.

<sup>342</sup> PSA Group – CSR report, 2016. P.115.

<sup>343</sup> PSA Group. Corporate Social Responsibility - Strategic Guidelines. 2013. P.28

<sup>344</sup> Расчеты произведены на основании PSA Group – CSR Report, 2016. P.136.

С 2009 г. в *Renault Group* действует программа в отношении пожилых людей, задача которой – дать пожилым служащим почувствовать, что у них есть место в компании, а также смягчить выход на пенсию. По желанию, все работники старше 45 лет могут пройти оценку своих карьерных возможностей в настоящем и будущем. Также, старшие сослуживцы выступают в качестве менторов для молодых, передавая свои знания и опыт. В *PSA Group* гарантируют равные возможности для работников старше 50 лет. В рамках этой политики было подписано специальное соглашение о сохранении и мотивации пожилых сотрудников. В частности, это соглашение предполагает определенные карьерные преимущества, мотивирующую компенсацию и специальные графики работы.

В обеих компаниях ведется найм сотрудников с ограниченными возможностями: на конец 2013 г. в *Renault Group* числилось 8,3% таких занятых<sup>345</sup> во Франции и 3,5% по всей группе. В *PSA Group* на 2017 г. этот показатель во Франции составил 7,5% (минимальная установленная норма на законодательном уровне во Франции составляет 6%)<sup>346</sup>. Кроме того, группа занимает первое место во Франции по закупкам товаров и услуг, выполненных людьми с ограниченными возможностями. На такие расходы в 2013 г. приходился 31 миллион евро<sup>347</sup>.

Что касается безопасности на рабочем месте, то соответствующий документ был подписан Исполнительным Комитетом *PSA Group* в 2010 г. Вошедшие в него принципы применяются ко всем филиалам и отделениям, представляют новый подход к управлению качеством рабочих мест и требуют соответствующего поведения менеджеров и сотрудников. Компания сосредоточена на предотвращении следующих видов рисков: повреждение опорно-двигательной системы, химические риски, психологические травмы (такие, как стресс на работе), риски на дорогах. На расходы, связанные с обеспечением безопасности на рабочем месте, в 2016 г. в группе было выделено 33 млн евро<sup>348</sup>. Эти инвестиции позволили снизить уровень несчастных случаев на производстве в 18 раз по сравнению со средним уровнем по металлообрабатывающей отрасли во Франции<sup>349</sup>. Работа в данном направлении ведется и в *Renault Group* – на 2013 г. более 70% рабочих мест полностью соответствовали требованиям, необходимым для максимально эффективного и безопасного труда<sup>350</sup>.

В компаниях ежегодно проводятся исследования удовлетворенности персонала. Эти исследования касаются различных областей, таких, как корпоративная культура, условия

<sup>345</sup> Renault Group and Disability Kit. P. 20. - URL: [www.media.renault.com](http://www.media.renault.com) (Дата обращения: 24 июля 2015 г.).

<sup>346</sup> PSA Group – CSR report, 2016. P.154.

<sup>347</sup> PSA Group CSR report, 2013 P.170.

<sup>348</sup> PSA Group – CSR report, 2016. P.141.

<sup>349</sup> Там же.

<sup>350</sup> Renault Group SCR Report, 213 P.30.

труда, профессиональное развитие, тренинги, оплата труда, отношения сотрудник-подчиненный, командная работа и сервисы по предоставлению питания.

### 3.3.3. Поставщики

Политика *Renault Group* и *PSA Group* в отношении поставщиков во многом схожа. Обе компании считают, что поставщики играют важнейшую роль в создании добавленной стоимости и стремятся к установлению надежных и долгосрочных отношений с ними.

*Renault Group* не раскрывает последние данные по численности своих поставщиков и товарообороту с ними, однако есть данные о закупках, произведенных совместно с *Nissan* в рамках альянса *Renault-Nissan* от 2013 г., который позволяет оценить масштаб этой статьи расходов. Всего в 2013 г. альянс потратил 74 млрд евро на закупки у поставщиков<sup>351</sup>. Одним из ключей к успеху в *Renault Group* считают развитие требовательных, «обучающих» отношений с поставщиками. Для улучшения коммуникаций с поставщиками в 2010 г. *Renault Group* совместно с *Nissan* издали отдельное руководство для поставщиков (*CSR Purchasing Guidelines*), в котором подробно прописаны стандарты качества альянса, а также ожидания в адрес поставщиков. В частности, этот документ включает такие аспекты, как соблюдение прав человека на производстве, защита окружающей среды, а также рекомендации по ведению хозяйственной деятельности. Большинство этих рекомендаций направлены на укрепление собственной корпоративной социальной ответственности поставщиков<sup>352</sup>.

К настоящему времени группой были разработаны еще два документа, устанавливающих порядок закупок – это *Renault Nissan Purchasing Way* и *Green Purchasing Guidelines*. *Purchasing Way* описывает принципы закупок в альянсе. Например, поставщики, в точности следующие правилам группы, в свою очередь, могут рассчитывать на следующие преимущества: 1) справедливые и прозрачные процедуры закупок со стороны *Renault Group*; 2) рост конкурентоспособности благодаря доступу к инструментам улучшения процессов, разработанным в группе; 3) дальнейший рост товарооборота между компаниями и возможность выхода на новые рынки вместе с *RNM Alliance*; 4) устойчивость репутации благодаря статусу поставщика альянса<sup>353</sup>. *Green Purchasing Guidelines* одновременно отражают экологическую политику производителя, а также определяют требования к поставщикам по соблюдению экологических норм. Требования к поставщикам сырья, запчастей и упаковки сформулированы

<sup>351</sup> Renault CSR report, 2013. P.21.

<sup>352</sup> Renault Group Nissan. CSR Guidelines for suppliers. 2010. May. P.2.

<sup>353</sup> Renault Nissan Purchasing Way. P.12. - URL: <https://group.renault.com/wp-content/uploads/2018/02/the-renault-nissan-purchasing-way.pdf> (Дата обращения: 3 апреля 2018 г.).

группой на основании ряда нормативных актов ЕС (таких, как *REACH*<sup>354</sup>, директива 94/62/ЕС по упаковке и отходам упаковки, «Положение о биоцидных веществах»<sup>355</sup> и др.)<sup>356</sup>.

Углубляя свое влияние на поставщиков, в 2017 г. *Renault Group* присоединилась к инициативе *Responsible Minerals Initiative (RMI)*, которая объединяет крупных международных производителей, закупающих сырье только у социально-ответственных компаний<sup>357</sup>.

Дополнительного внимания автопроизводителей в последние годы требует вопрос поставок кобальта, используемого в производстве батарей для электромобилей. Поставщики кобальта *Renault Group* находятся, в частности, в странах, относящихся к зоне риска в вопросе соблюдения прав человека – это Китай, Папуа Новая Гвинея и Конго<sup>358</sup>. В похожей ситуации находятся все исследуемые автопроизводители. На 2018 г. в *Renault Group* запланированы пять дополнительных аудитов поставщиков с целью выявления возможных нарушений и пересмотра системы поставок<sup>359</sup>. Также, как и другие исследуемые автопроизводители, *Renault Group* заявляет о своих планах расширить сеть локальных поставщиков в странах с производством. Так, например, к 2023 г. планируется увеличить число местных поставщиков в Марокко с 40% до 60%<sup>360</sup>.

В *PSA Group* на детали и компоненты, производимые внешними поставщиками, приходится до 70%<sup>361</sup> всего автомобиля, поэтому технические и логистические показатели, а также финансовая устойчивость поставщиков критичны для группы. Этот показатель коррелируется с независимым исследованием французской аудиторской фирмы *Mazars*, которое выявило, что доля создания стоимости легковых автомобилей, непосредственно приходящаяся на поставщиков, неуклонно растет на протяжении десятилетий. В 2010 г. этот показатель составлял 78% от готового автомобиля, что на 13% больше по сравнению с аналогичными данными за 2000 г. и на 39% больше по сравнению с 1985 г.<sup>362</sup>

<sup>354</sup> REACH (Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals) (EC) No 1907/2006 – регламент Европейского союза, регулирующий производство и оборот всех химических веществ.

<sup>355</sup> Регламент 528/2012/ЕС (*Regulation (EU) No 528/2012 of the European Parliament and of the Council*) – положение, которым регулируется порядок производства и маркировки биоцидных продуктов, которые применяются для защиты потребителей или изделий от вредоносных организмов, содержащихся в биоцидных продуктах.

<sup>356</sup> Renault Green Purchasing Guidelines. P. 16. - URL: <https://group.renault.com/wp-content/uploads/2018/02/renault-green-purch-guidelines-avril-2016-fr.pdf> (Дата обращения: 4 апреля 2018 г.).

<sup>357</sup> Responsible Minerals Initiative. - <http://www.responsiblemineralsinitiative.org/about/members-and-collaborations/> (Дата обращения: 4 апреля 2018 г.).

<sup>358</sup> Renault Group official website. - URL: <https://group.renault.com/wp-content/uploads/2018/02/liste-fournisseurs-supply-chain-lg-chem.pdf> (Дата обращения: 4 апреля 2018 г.).

<sup>359</sup> Renault Group official website. - URL: <https://group.renault.com/en/our-commitments/our-corporate-and-social-responsibility/sustainable-purchasing/> (Дата обращения: 4 апреля 2018 г.).

<sup>360</sup> Just Auto (Great Britain). Renault Aims To Double Morocco Suppliers by 2023. - URL: [https://www.just-auto.com/news/renault-aims-to-double-morocco-suppliers-by-2023\\_id168587.aspx](https://www.just-auto.com/news/renault-aims-to-double-morocco-suppliers-by-2023_id168587.aspx) (Дата обращения: 19 апреля 2018 г.).

<sup>361</sup> PSA Group. Corporate Social Responsibility Strategic Guidelines, 2013. P.28.

<sup>362</sup> Blazing the trail. German & French Automotive Suppliers Mazars Survey. 2013. - <https://www.mazars.com/Home/Sectors/Automotive/Blazing-the-Trail> (Дата обращения: 11 марта 2018 г.).

В *PSA Group* поставщики отбираются согласно семи главным критериям: конкурентоспособное предложение, качество, способность разрабатывать новые продукты и производить их большими объемами, эффективность логистической цепочки, проведение научных исследований и разработок, географическая доступность и долгосрочная жизнеспособность компании-производителя.

В 2016 г. суммарные расходы по закупкам группы составили 22 млрд евро, а общая численность специалистов по закупкам составила 920 сотрудников по всему миру<sup>363</sup>. У *PSA Group* насчитывается более 7 тыс. прямых поставщиков<sup>364</sup>, к которым группа предъявляет требования по соблюдению принципов КСО, изложенных в Хартии устойчивых закупок (*Sustainable Purchasing Charter*). Подписывая эти документы, поставщики соглашаются с тем, что будут выбирать своих субподрядчиков на основе этих же критериев КСО.

В 2009 г. компания запустила программу *Excellence in Supplier Relations*, задача которой – вовлечь в диалог крупнейших поставщиков *PSA Group* и способствовать их обмену ноу-хау между собой. Кроме того, в компании был создан отдел, помогающий поставщикам преодолеть последствия экономического и финансового кризиса 2008 г. В настоящее время его силами проводится мониторинг хозяйственной деятельности поставщиков в неустойчивой экономической среде, в том числе, на развивающихся рынках Индии, России и Китая<sup>365</sup>.

Одна из ключевых стратегических задач, которую ставит перед собой *PSA Group*, – это увеличение доли закупок непосредственно на рынках производства автомобилей. Так, группа планирует перевести закупки на местных производителей более, чем на половину в России и до 90% в странах Латинской Америки<sup>366</sup>. Данная политика позволяет нейтрализовать риск колебаний валютных курсов, который влияет на себестоимость производства, маржу и объемы продаж. Кроме того, закупки на местных рынках способствуют снижению себестоимости, особенно за счет транспортировки (экономия составляет 100 евро на один автомобиль, произведенный в России, и 49 евро – на автомобиль, произведенный в Латинской Америке), сокращению таможенных пошлин и налогов (например, в Бразилии и Аргентине, таможенные пошлины на каждый ввезенный автомобиль составляют 35% от себестоимости производства)<sup>367</sup>. К тому же, наличие поставщиков непосредственно на рынках производства делает возможным более строгий контроль за сроками изготовления автомобилей.

---

<sup>363</sup> PSA Group – CSR report, 2016. P.161.

<sup>364</sup> Там же.

<sup>365</sup> Там же.

<sup>366</sup> PSA Group – CSR report, 2016. P.166.

<sup>367</sup> Там же.

### 3.3.4. Потребители и общество

Также, как и немецкие автопроизводители *PSA Group* и *Renault Group* с вниманием относятся к общественному благополучию в тех странах, где у них есть производство. В частности, компании заключают партнерские соглашения с некоммерческими организациями, принимают участие в проектах по защите окружающей среды и развивают образовательные программы.

Один из крупнейших проектов – это основанный в 2001 г. фонд *Renault Group Foundation*, который спонсирует четыре программы обучения, включая *Dauphine Sorbonne Renault Group MBA* (открыта в 2002 г.), и магистерскую программу *Paris Tech* «устойчивое развитие транспортных сетей» (2004)<sup>368</sup>. В 2010 г. департаментом социальной ответственности *Renault Group* были определены новые критерии отбора ассоциаций и учреждений, которым оказывалась бы помощь: доказанная компетентность, честность (включая прозрачность менеджмента и финансирования), а также эффективность<sup>369</sup>. В 2016 г. группа профинансировала 232 социально-значимых проекта по всему миру, основной фокус которых был сосредоточен на безопасности дорожного движения, образовании и равных возможностях<sup>370</sup>.

В *PSA Group* разделяют корпоративную ответственность в адрес общества по следующим направлениям: благотворительность и социально ответственная мобильность, ответственное использование персональных данных покупателей, ответственный маркетинг и вклад в развитие общества в странах, где есть производство компании. В 2011 г. *PSA Group* основывает специальный фонд, призванный повысить эффективность взаимодействия компании с гражданским обществом. *PSA Group Foundation* поддерживает разнообразные проекты, имеющие отношение к транспорту и мобильности в таких областях, как образование, культура, окружающая среда. 85% этих проектов осуществляются во Франции и оставшиеся 15% – по всему миру<sup>371</sup>. Всего в 2016 г. на поддержку 69 проектов было выплачено пожертвований на сумму 1,2 млн евро, а с момента основания Фонд пожертвовал различным общественным организациям в общей сложности 10,3 млн евро<sup>372</sup>. Проектам фонда посвящен отдельный вебсайт, содержащий информацию о всех реализованных проектах. Среди них: создание и

<sup>368</sup> Renault Group official website. - URL: <http://www.Renault Group.com/en/group/developpement-durable/responsabilite-sociale-de-l-entreprise/pages/fondation-d-entreprise-Renault Group.aspx> (Дата обращения: 24 июля 2015 г.).

<sup>369</sup> Renault Group official website. - URL: <http://www.Renault Group.com/en/Группа/developpement-durable/responsabilite-sociale-de-l-entreprise/pages/institutions-et-associations.aspx> (Дата обращения: 24 июля 2015 г.)/

<sup>370</sup> Renault Group official website. - URL: <https://group.renault.com/en/our-commitments/foundation-and-sponsorship/> (Дата обращения: 16 апреля 2018 г.).

<sup>371</sup> PSA Group – CSR report, 2016. P. 216.

<sup>372</sup> PSA Group – CSR report, 2016. P.262.

производство велосипедов для людей с ограниченными возможностями, поставка автотранспорта для Красного Креста, а также помощь бездомным<sup>373</sup>.

За разработку направлений ответственного маркетинга и использования личных данных покупателей отвечают вице-президенты компании, а также ее генеральный секретарь. Свою ответственность перед заинтересованными лицами компания видит в осуществлении ответственных коммуникаций и охране личных данных. Все внешние коммуникации компании осуществляются в соответствии с Хартией ответственных коммуникаций Союза Рекламодателей Франции (*UDA's Charter of Responsible Communication Commitments for Advertisers*<sup>374</sup>).

Таким образом, обе компании предоставляют детальный план по работе с персоналом. Так, каждая компания в той или иной форме внедряет различные формы обучения для своих сотрудников. В *Renault Group* в течение года специалист проходит 20 часов тренингов, в *PSA Group* – 27 часов. Уровень трудоустройства женщин в этих компаниях держится на уровне 13-19%, причем лидером в этом направлении является *Renault Group* (19%), а самую подробную отчетность по оплате труда женщин предоставляет *PSA Group*, разрыв в которой между зарплатами мужчин и женщин составляет только 6%.

В соответствии с французским законодательством, исследуемые автопроизводители принимают на работу сотрудников с ограниченными возможностями: на 2016 г. их показатель трудоустройства составил 7,5% – в *PSA Group* и 8,3% – в *Renault Group* (данные по французским автопроизводителям относятся к рынку Франции). Одновременно с этим, тот же показатель в *Renault Group* по всему миру составляет всего 3,5%. Эта разница позволяет предположить, что исследуемые автопроизводители, скорее, выполняют минимальные требования, нежели проводят дополнительную работу в данном направлении.

Также, как и немецкие автопроизводители, *Renault Group* и *PSA Group* стремятся к локализации поставок и требуют соблюдения норм КСО от всех поставщиков, в том числе, второго и последующих уровней. Взаимодействие с внешним кругом заинтересованных лиц в компаниях-автопроизводителях проводится посредством деятельности фондов *Renault Group Foundation* и *PSA Group Foundation*.

---

<sup>373</sup> PSA Foundation official website. - URL: <http://www.fondation-psa.com> (Дата обращения: 24 июля 2015 г.).

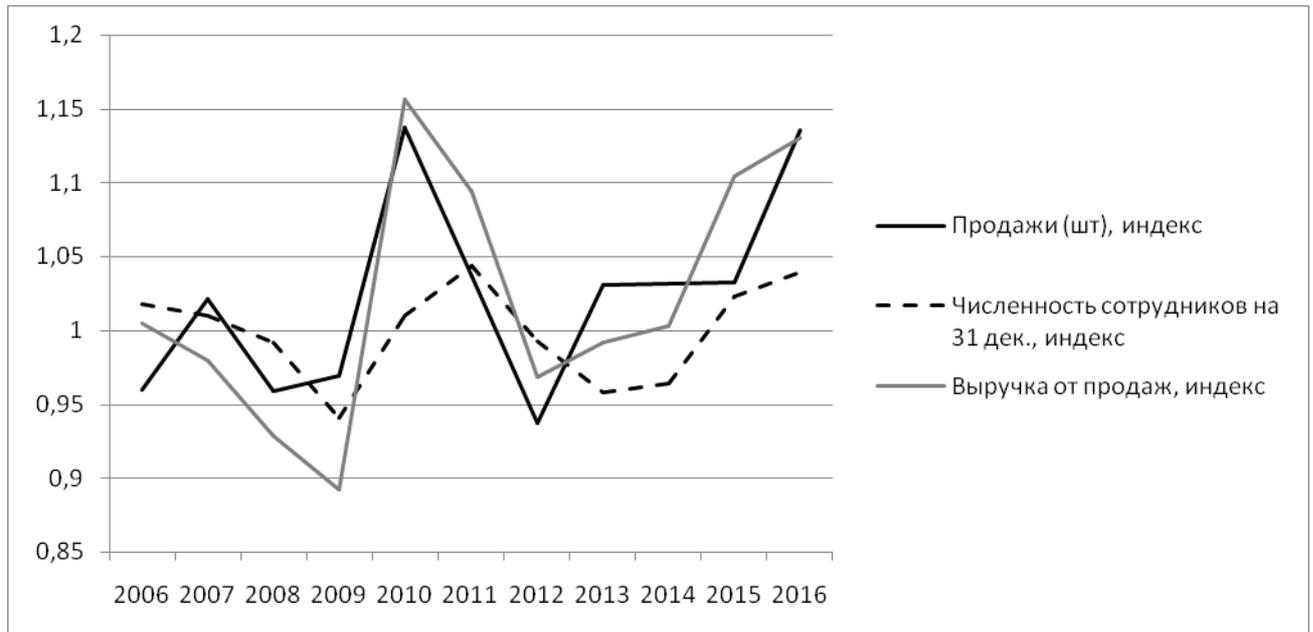
<sup>374</sup> Союз рекламодателей Франции (*UDA*) – организация, представляющая рекламодателей Франции, насчитывает около трехсот членов, которые придерживаются принципов ответственных коммуникаций. В Хартии ответственных коммуникаций (*Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable*) прописано применение ответственной коммуникационной политики и конфиденциальность личных данных сотрудников.

### 3.4. Экономическая целесообразность практики КСО в *Renault Group* и *PSA Group* в сравнении с немецкими автопроизводителями

Также, как и в случае с немецкими автопроизводителями, наличие статистических данных по занятости в исследуемых французских компаниях позволяет провести анализ влияния КСП на результаты их хозяйственной деятельности. Важным показателем взаимосвязи между социально ответственным поведением и результатами хозяйственной деятельности компании является изменение занятости в зависимости от колебаний производства и продаж. Поскольку основная часть сотрудников компаний *Renault Group* и *PSA Group* приходится на Европу и Францию (в *Renault Group* 57% от всех сотрудников трудоустроены в Европе, из них 37% – во Франции, в *PSA Group* – 74% и 43% соответственно), возможно их сравнение с соответствующими показателями в целом по отрасли. При этом автопроизводители не уточняют, какие именно страны по их методологии входят в европейский регион, поэтому возможна некоторая погрешность при сравнении показателей с данными по автомобилестроению в ЕС (автор берет статистику по 27 странам). Подробные расчеты, на базе которых составлены графики в этом параграфе, представлены в Приложении В.

Численность сотрудников *Renault Group* за выбранный период циклически меняется в соответствии с динамикой продаж и выручки: периоды подъёма и падения совпадают, за исключением периода 2012–2014 гг., когда занятость падает, а продажи и выручка растут. Также, как и в немецком автопроме, динамика численности сотрудников более пологая, чем продаж и выручки, которые колеблются в большей амплитуде. Можно сделать вывод, что занятость оказывается более стабильным показателем. Вероятно, это связано с действиями профсоюзов и политикой компании, нацеленной на сохранение рабочих мест в кризис. Падение началось уже в 2008 г., в кризисный 2009 г. упала больше всего, также, как и выручка и продажи. В 2010 г. происходит подъем продаж, а рост занятости происходит с четко выраженным лагом на один год. Также и последующее падение занятости в 2013 г. происходит с лагом в один год после падения продаж и выручки 2012 г. Только к в 2015 г. уровень занятости вышел в положительное поле (Рис. 3.3):

**Рис. 3.3. Цепные индексы производства, продаж и занятости Renault Group в 2006–2016 гг., %**

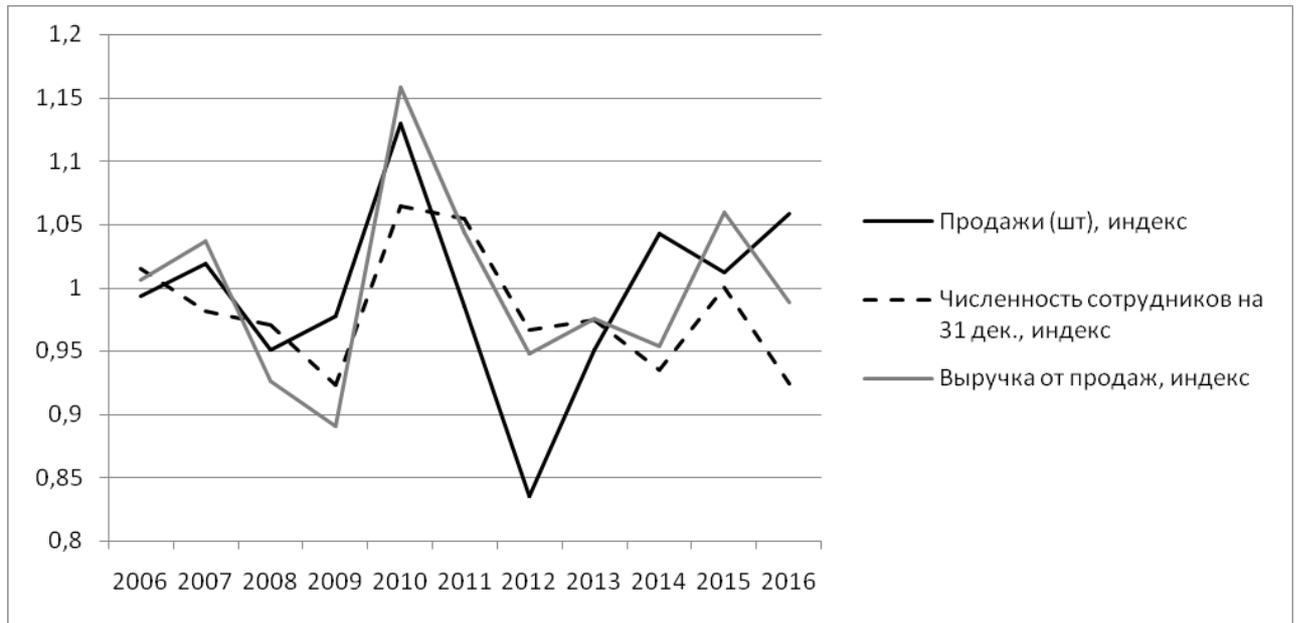


Составлено автором по: *Renault Group Annual reports, 2006–2016.*

В *PSA Group* уровень занятости ушел в минус уже в 2007 г., в то время, когда продажи и выручка продолжали расти. При этом он оставался отрицательным вплоть до 2010 г., хотя падение занятости было более умеренным, чем падение выручки и продаж за два кризисных года. Показатели демонстрируют большую синхронизацию, чем у *Renault Group* в 2010–2013 гг., годового лага в падении занятости не наблюдается. Вероятно, что в компаниях установлена различная деловая культура или различаются договоры с профсоюзами. Падение всех трех показателей в 2012 г. также происходит синхронно, но падение занятости менее выражено, чем падение продаж и выручки. Меньше единицы эти показатели оставались вплоть до 2015 г. С 2012 г. численность занятости сокращалась вплоть до конца отчетного периода, что делает *PSA Group* наименее успешной из всех четырех анализируемых компаний по этому параметру (Рис. 3.4):

Рис. 3.4. Цепные индексы производства, продаж и занятости *PSA Group* в 2006–2016

гг., %

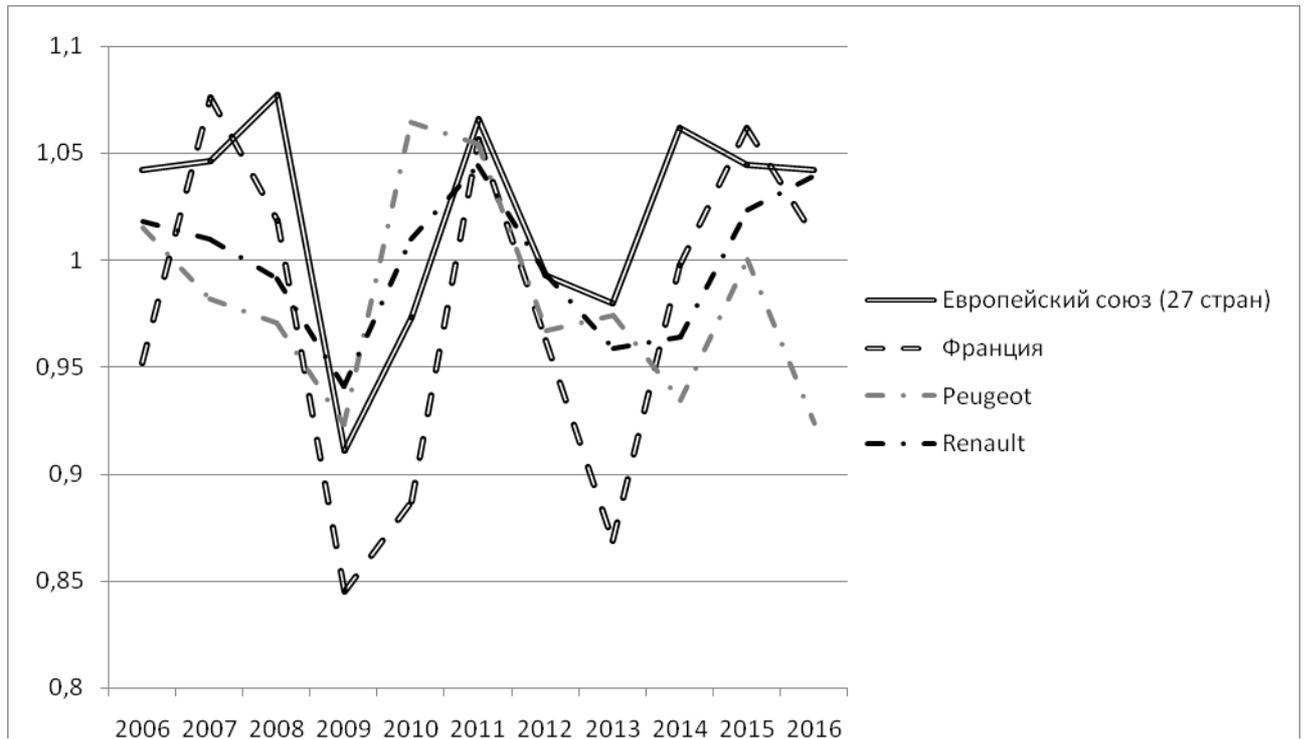


Составлено автором по: *PSA Group Annual reports, 2006–2016*.

Цепные индексы по ЕС, Франции и Германии вполне синхронны, но во Франции падение занятости в 2009 г. было заметно сильнее, чем в целом по ЕС. При этом в обеих французских компаниях занятость в 2009 г. падала примерно также, как и во всем ЕС, то есть они показали себя лучше других французских автопроизводителей. Повышение занятости к 2011 г. было в компаниях скорее таким же, как и в целом по ЕС. В 2013 г. снова прошло сильное падение занятости во Франции. У обеих компаний падение также заметное, но все-таки более умеренное, чем во всем французском автопроме.

В целом, *PSA Group* и *Renault Group* были в несколько лучшей форме по показателям занятости, чем остальные производители во Франции, и больше совпадали с трендом по ЕС, за исключением периода 2013 г., так как в компаниях рост занятости начался только в 2014г. и он был менее выраженным (Рис. 3.5):

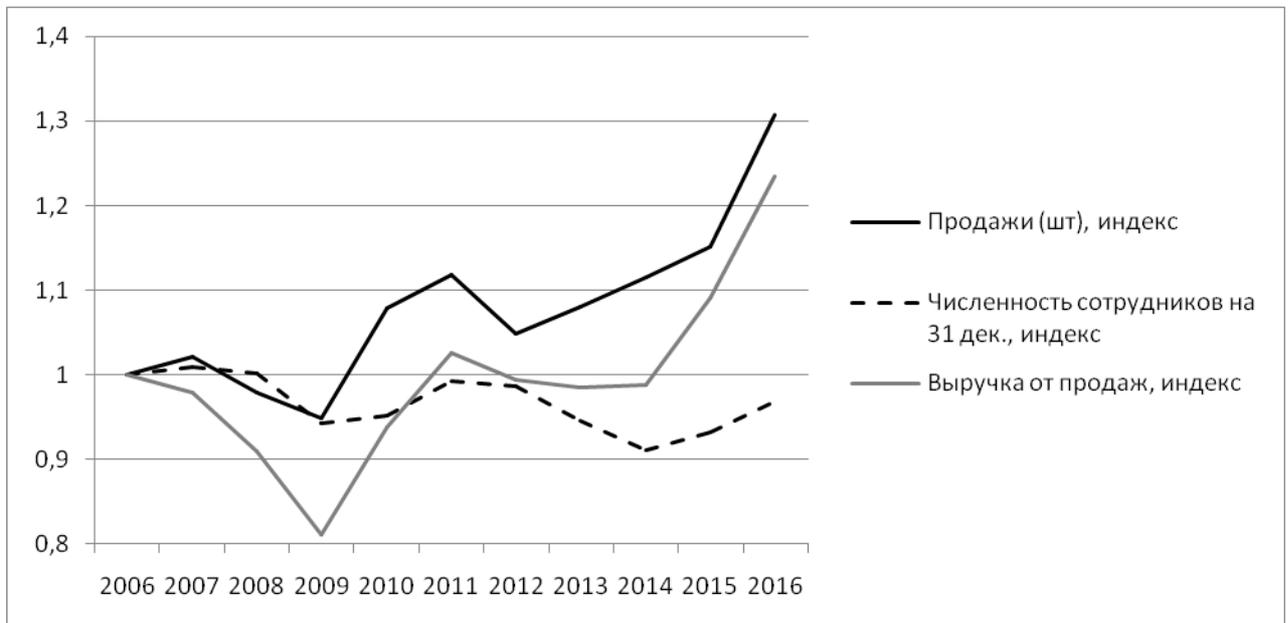
**Рис 3.5. Цепные индексы занятости автомобильной отрасли в ЕС (27 стран), Франции, PSA Group и Renault Group в 2006–2016 гг., %**



Составлено автором по: *Renault Group* и *PSA Group* Annual reports, 2006–2016; *Eurostat*.

График базисных индексов позволяет обнаружить дополнительную информацию по занятости в *Renault Group*: вплоть до конца 2016 г. уровень занятости в компании остается ниже, чем в предкризисные годы. Уровень был практически восстановлен в 2011 г., но затем продолжил падение и до конца не восстановился. Одновременно с этим и продажи, и выручка, несмотря на все кризисные колебания, заметно возросли по сравнению с 2006 г. (Рис. 3.6):

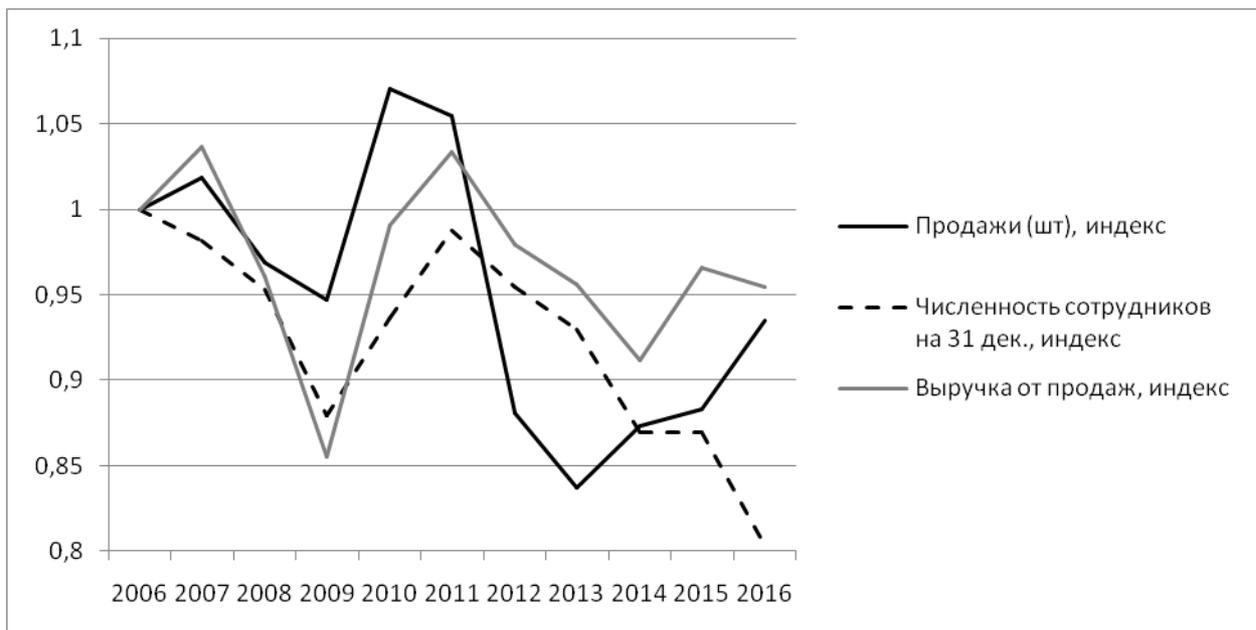
**Рис. 3.6. Базисные индексы производства, продаж и занятости Renault Group в 2006–2016 гг., 2006=100.**



Составлено автором по: *Renault Group Annual reports, 2006–2016.*

*PSA Group* демонстрирует очевидную ниспадающую динамику занятости за отчетный период. Существенное падение занятости происходит в 2009 г. Почти восстановившись к 2011 г., уровень занятости снова начинает неуклонно падать вплоть до конца 2016 г. Это падение было отчасти синхронно с падением выручки и продаж в 2011–2013 гг., тем не менее, продажи с 2013 г. начали расти, на что численность сотрудников никак не отреагировала (Рис. 3.7):

**Рис. 3.7. Базисные индексы производства, продаж и занятости *PSA Group* в 2006–2016 гг., 2006=100**



Составлено автором по: *PSA Group Annual reports, 2006–2016.*

Сравнение базисных индексов занятости в ЕС, Германии и Франции, а также во всех четырех компаниях–автопроизводителях позволяет сделать вывод о том, что наиболее успешной (успешнее конкурентов, а также отрасли в целом) проявила себя *Volkswagen Group*. За ней следует *BMW Group*, опережая французских конкурентов и темпы прироста в среднем по Германии и Франции. *Renault Group* и *PSA Group* занимают третье и четвертое место соответственно, превышая показатели по Франции, но оказавшись далеко позади своих немецких конкурентов (Табл. 3.6):

**Таблица 3.6. Базисные индексы занятости в автомобильной отрасли ЕС, Германии и Франции, а также в компаниях–автопроизводителях, 2006-2016 г., 2006=1**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Европейский союз (27 стран)	1,00	1,05	1,13	1,03	1,00	1,06	1,06	1,04	1,10	1,15	1,20
Германия	1,00	1,03	1,06	1,02	0,99	1,08	1,05	1,01	1,07	1,10	1,10
Франция	1,00	1,08	1,10	0,93	0,82	0,87	0,84	0,73	0,72	0,77	0,78
<i>Volkswagen Group</i>	1,00	1,01	1,14	1,13	1,23	1,55	1,69	1,76	1,82	1,88	1,93
<i>BMW Group</i>	1,00	1,01	0,94	0,90	0,90	0,94	0,99	1,04	1,09	1,15	1,17
<i>Renault Group</i>	1,00	1,01	1,00	0,94	0,95	0,99	0,99	0,95	0,91	0,93	0,97
<i>PSA Group</i>	1,00	0,98	0,95	0,88	0,94	0,99	0,95	0,93	0,87	0,87	0,80

Составлено автором по: *Volkswagen Group, BMW Group, PSA Group и Renault Group Annual reports, 2006–2016; Eurostat.*

Проанализируем, с какой степенью реагировала занятость на падение выручки в кризисные 2008–2009 гг. в *Renault Group* и *PSA Group*. Эти годы можно считать наиболее иллюстративными, так как именно в это время компании были подвержены наибольшему давлению. Для этого рассчитаем ее коэффициент эластичности. Если принять 2007 г. за единицу, то выручка *Renault Group* в 2009 г. составила 0,83 единиц, а численность сотрудников – 0,93. Таким образом, коэффициент эластичности для компании составил 0,89 (Табл. 3.7):

**Таблица 3.7. Соотношение выручки от продаж и численности сотрудников в *Renault Group* и *PSA Group* в 2007–2009 гг.**

	2007	2009	2009/2007	Коэффициент эластичности
<b><i>Renault Group</i></b>				
Численность сотрудников на 31 дек., индекс	130 179	121 422	0,93	0,89

Выручка от продаж, индекс	40 682	33 712	0,83	
<b>PSA Group</b>				
Численность сотрудников на 31 дек., индекс	207 850	186 217	0,86	0,97
Выручка от продаж, индекс	58 676	48 417	0,83	

Составлено автором по: *Renault Group* и *PSA Group Annual reports*, 2006–2009.

При аналогичных подсчетах коэффициент эластичности выручки к занятости для *PSA Group* составил 0,97 единиц. Соответственно, в обеих компаниях занятость падала с меньшими темпами, чем выручка, однако *Renault Group* прилагала большие усилия по сохранению занятости. Коэффициент эластичности в *Volkswagen Group* и *BMW Group* за тот же период составил 0,86 и 0,87 единиц соответственно, что говорит о худшем результате *PSA Group* из всех исследуемых компаний.

Однако подсчет коэффициента эластичности для всех четырех автопроизводителей за десятилетие с 2006 по 2016 гг. не позволяет сделать вывод о явной корреляции между выручкой от продаж и численностью сотрудников в долгосрочной перспективе (Табл. 3.8):

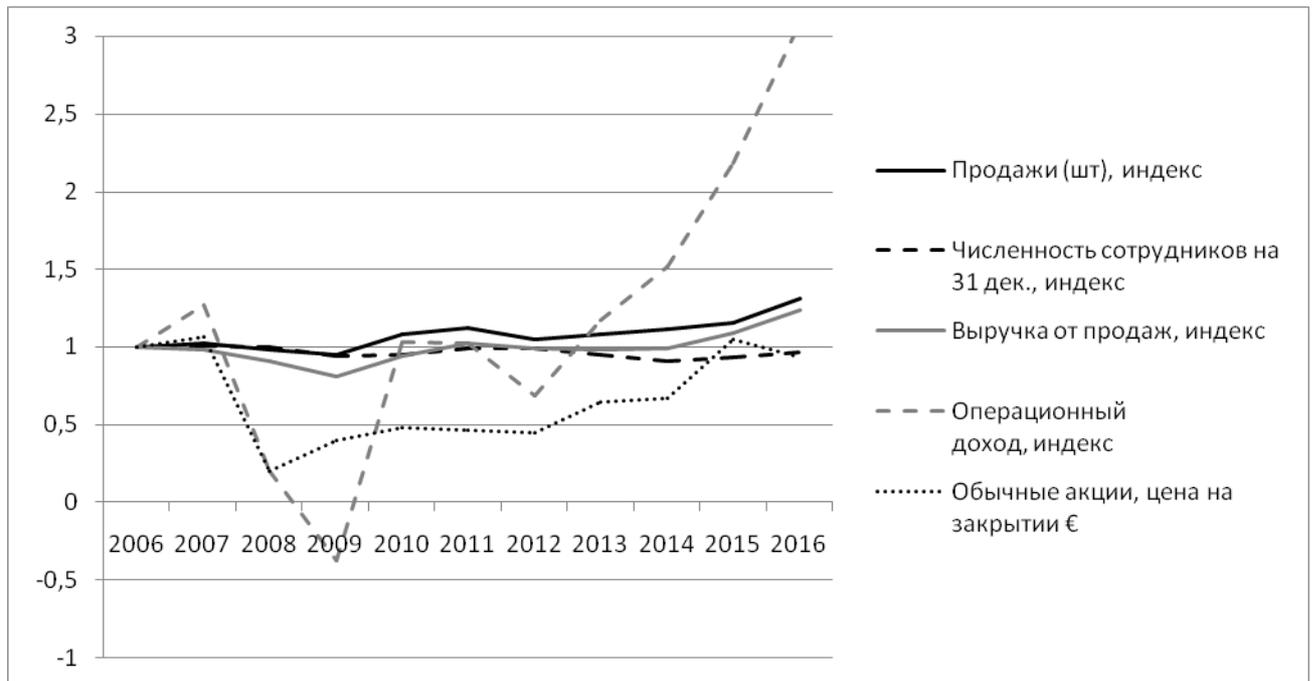
**Таблица 3.8. Соотношение выручки от продаж и численности сотрудников в *Renault Group*, *PSA Group*, *Volkswagen Group* и *BMW Group* в 2006–2016 гг.**

	2006	2016	2016/2006	Коэффициент эластичности
<b><i>Volkswagen Group</i></b>				
Численность сотрудников на 31 дек., индекс	324875	626715	1,93	3,77
Выручка от продаж, индекс	2009	14623	7,28	
<b><i>BMW Group</i></b>				
Численность сотрудников на 31 дек., индекс	106575	124729	1,17	0,71
Выручка от продаж, индекс	11354	9386	0,83	
<b><i>Renault Group</i></b>				
Численность сотрудников на 31 дек., индекс	128893	124849	0,97	3,12
Выручка от продаж, индекс	1063	3283	3,09	
<b><i>PSA Group</i></b>				
Численность сотрудников на 31 дек., индекс	211700	170000	0,80	2,91
Выручка от продаж, индекс	1119	2611	2,33	

Составлено автором по: *Volkswagen Group*, *BMW Group*, *PSA Group* и *Renault Group Annual reports*, 2006–2016.

Введем два дополнительных показателя в анализ – операционный доход и цену обыкновенной акции на закрытии. В *Renault Group* численность сотрудников держится в то время, как цена акций падает с 2008 г. вплоть до 2015 г. При этом, повышение операционного дохода 2012–2016 гг. не отразилось на численности сотрудников (Рис. 3.8):

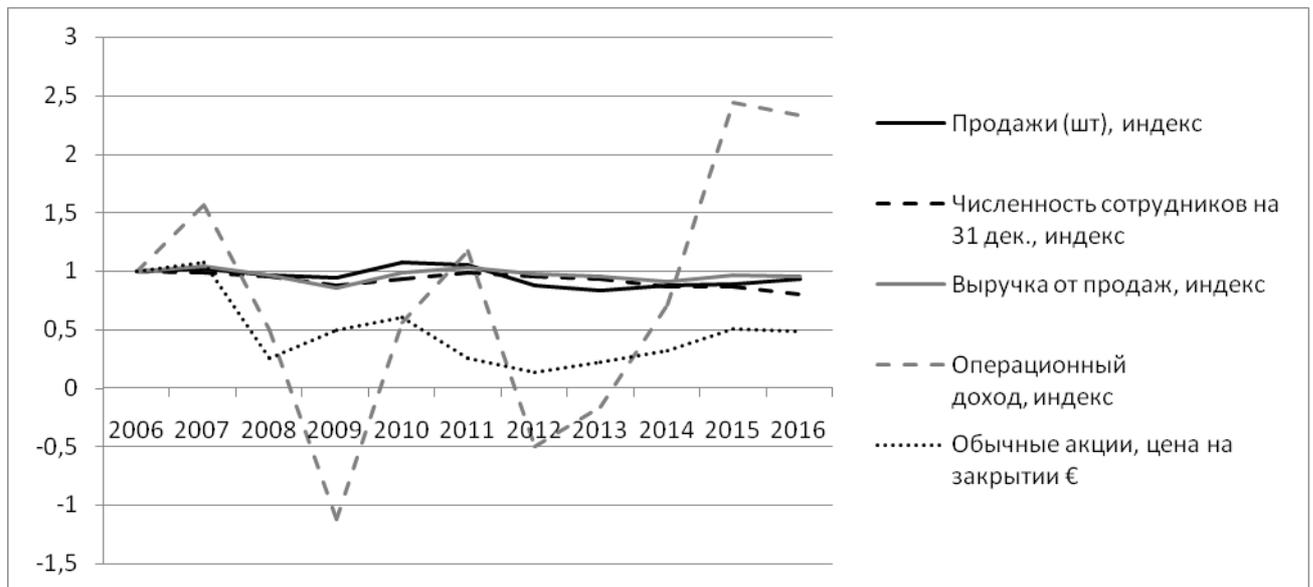
**Рис. 3.8. Базисные индексы основных показателей деятельности *Renault Group* в 2006–2016 гг., 2006=100**



Составлено автором по: *Renault Group Annual reports, 2006–2016*; Bloomberg Professional. [Online].

В *PSA Group* сложилась похожая ситуация. При этом в группе произошло существенное падение стоимости акций за отчетный период, которое не коррелируется с операционным доходом. Особенно ярко выражена цикличность падений операционного дохода в 2009 и 2012 гг., которая также не сильно сказывается на численности сотрудников, аналогично тому, как и ее рост 2014-2016 гг. не приносит роста занятости (Рис. 3.9):

**Рис. 3.9. Базисные индексы основных показателей деятельности PSA Group в 2006–2016 гг., 2006=100**



Составлено автором по: *PSA Group Annual reports, 2006–2016*; Bloomberg Professional. [Online].

Динамика базисных индексов основных показателей деятельности французских автопроизводителей схожа с немецким автопромом, так как во всех четырех случаях колебания операционного дохода и цены обычных акций на закрытии гораздо более заметные, чем остальные показатели. Индекс продаж, численности сотрудников и выручки от продаж колеблются в гораздо более узкой амплитуде. Таким образом, анализ двух дополнительных показателей не выявил взаимосвязи с занятостью.

Для того, чтобы дать количественную оценку взаимосвязи всех пяти показателей, посчитаем коэффициент корреляции (Табл. 3.9):

**Таблица 3.9. Коэффициенты корреляции основных показателей деятельности Renault Group и PSA Group в 2006–2016 гг.**

Сравниваемые ряды	<i>Renault Group</i>	<i>PSA Group</i>	<i>Volkswagen Group</i>	<i>BMW Group</i>
Численность сотрудников/ Продажи	-0,28	0,61	0,99	0,89
Численность сотрудников/ Выручка от продаж	0,01	0,79	0,99	0,99
Численность сотрудников/ Операционный доход	-0,19	0,19	0,26	0,17
Численность сотрудников/ Обычные акции	0,00	0,42	0,23	0,93

Составлено автором по: *Volkswagen Group, BMW Group, PSA Group и Renault Group Annual reports, 2006–2016*; Bloomberg Professional. [Online].

Корреляция численности сотрудников и продаж в *Renault Group* отрицательная, так как в 2006–2007 гг. занятость и продажи двигаются в разную сторону. В *PSA Group* прослеживается зависимость динамики занятости как от производства, так и от выручки, но все же в меньшей степени, чем в немецких компаниях. Зависимость динамики занятости от операционного дохода и стоимости акций во всех четырех случаях не выявлена.

По итогам анализа автор ранжирует исследуемые компании по изменению показателей занятости, продаж и стоимости акций за 10 лет с 2006 по 2016 гг. (Табл. 3.10):

**Таблица 3.10. Индекс изменения показателей занятости и продаж в 2016 г., 2006 г. = 100**

Компания	Численность сотрудников	Продажи	Цена акций	Продажи/занятость	Позиция на рынке
<i>BMW Group</i>	1,17	1,73	2,04	1,48	Уверенный рост
<i>Volkswagen Group</i>	1,93	1,84	1,59	0,95	Уверенный рост
<i>Renault Group</i>	0,97	1,23	0,93	1,28	Удержание позиций
<i>PSA Group</i>	0,80	0,95	0,48	1,19	Попытка восстановления

Составлено автором по: *Volkswagen Group, BMW Group, PSA Group и Renault Group Annual reports, 2006–2016; Bloomberg Professional. [Online].*

У немецких автопроизводителей прирост всех трех показателей больше единицы, то есть, находится в положительном поле. Так, у *BMW Group* численность сотрудников возростала меньшими темпами, чем уровень продаж, что может свидетельствовать о том, что компания произвела модернизацию производства и имеет задел на дальнейший найм сотрудников. Стоимость акций выросла за десять лет больше, чем в два раза. *Volkswagen Group* продемонстрировала наибольший прирост занятости, почти в два раза – такими же темпами прирастали и продажи. Группа могла бы превзойти результаты своего немецкого конкурента по приросту стоимости акций, если бы не репутационный ущерб, полученный от «Дизельгейта». Обе компании продемонстрировали уверенный рост за отчетный период, несмотря на кризисные годы. Этот рост разный по составу, но становится очевидным, что обе компании в гораздо лучшей форме, чем французские автопроизводители. Динамика движения стоимости акций подтверждает данный рейтинг компаний. На примере *Volkswagen Group*, продемонстрировавшей наибольший прирост продаж и наибольший прирост сотрудников, подтверждается тезис о том, что эти два показателя коррелируются. Возможность определить в рамках данного исследования,

является ли социально-ответственной поведение причиной или следствием, отсутствует, но эта взаимосвязь очевидна.

Результаты *Renault Group* свидетельствуют о том, что компания удерживает свои позиции на рынке, но о качественном росте на конец 2016 г. говорить не приходится: численность сотрудников по результатам десятилетия осталась на том же уровне, а рост продаж оказался незначительным. Одновременно с этим и стоимость акций группы только подходит к показателям десятилетней давности. Вероятно, что у *Renault Group* она могла бы упасть также сильно, как и у *PSA Group*, если бы не были вовремя предприняты усилия по развитию альянса с японскими партнерами. У последней, единственной из четырех компаний, за отчетный период, снизились все три показателя – занятость, продажи, и, как следствие, стоимость акций. Группа потеряла время в кризисные годы, не предпринимая активных действий по выравниваю ситуации. При этом, падение занятости в *PSA Group* превышает падение объема продаж. Не исключено, что попытка восстановиться была предпринята за счет сокращения сотрудников. Здесь также очевидна взаимосвязь КСО с хозяйственной деятельностью компаний, так как наименее социально ответственная компания одновременно находится в самом сложном положении по показателю продажам. Очевидно, что, находясь в долгосрочном падении, компания уже не может оставаться социально-ответственной.

### 3.5. Сравнение практик КСО французских и немецких автопроизводителей

#### Экономические показатели

Оценивая масштаб бизнеса четырех исследуемых автопроизводителей, можно выделить лидера, который опережает конкурентов с большим отрывом, – это *Volkswagen Group*. Так, на конец 2016 г. объем продаж крупнейшего европейского автопроизводителя составил 10,4 млн автомобилей, а численность сотрудников равнялась 626,7 тыс. человек. Вслед за *Volkswagen Group* с почти втрое меньшим объемом продаж идут французские *Renault Group* (3,2 млн) и *PSA Group* (3,1 млн). При этом, на примерно равный объем производства в группах приходится разная численность сотрудников – 124,8 тыс. и 170 тыс. соответственно. *BMW Group* замыкает четверку по объему продаж на 2016 г. с 2,4 млн автомобилей. По численности сотрудников группа в большей степени похожа на *Renault Group* со 124,7 тыс. сотрудников. На конец 2017 г. доля автопроизводителей на европейском рынке скорее коррелирует с численностью сотрудников, нежели с объемом продаж: лидирующая позиция закреплена за *Volkswagen Group* с 23,8% объема рынка, затем следуют *PSA Group* (12,1%), *Renault Group* (10,4%) и *BMW Group* (6,7%).

Анализ финансовых показателей группы также практически совпадает с этим ранжированием, выявляя, тем не менее, сильные стороны *BMW Group*. Так, компания стала наиболее успешной с точки зрения размера операционной прибыли по итогам 2016 г. (9,4 млрд евро). Из-за значительных расходов на обслуживание последствий «Дизельгейта» операционная прибыль *Volkswagen Group* сократилась в 2016 г. до 7,1 млрд евро. Третье и четвертое место соответственно занимают *Renault Group* (3,3 млрд) и *PSA Group* (2,6 млрд). И если динамика стоимости обыкновенных акций на закрытии на конец 2016 г. для французских автопроизводителей совпадает с их показателями операционной прибыли, то падение операционной прибыли для *Volkswagen Group* оказалось серьезным, но не катастрофическим. Так, дешевле всех торговались акции *PSA Group* (15,49 евро за акцию), затем, почти в шесть раз дороже, *Renault Group* (84,5 евро) и *BMW Group* (88,75 евро). Лидером с большим отрывом остается *Volkswagen Group* (136,75 евро за акцию).

#### Параметры долгосрочной стратегии развития КСО

Все четыре компании планируют свою хозяйственную активность в рамках среднесрочных стратегий на 5–10 лет. Каждая из них в разной степени детализированности описывает в своей стратегии аспекты КСО, но в одной компании едины – в том, что главной целью в этом направлении является устойчивая мобильность. Это понятие получило широкое распространение по всей автомобильной отрасли в начале 2010-х годов в связи с развитием регулирования выбросов CO<sub>2</sub> и изменениями потребительского спроса. Для компаний-

производителей понятие устойчивой мобильности подразумевает развитие экологических и безопасных систем передвижения, которые были бы одновременно экономически оправданными и востребованными на рынке. На стратегическом уровне свои социально-ответственные приоритеты прописывают три компании – *BMW Group*, *PSA Group* и *Renault Group*. Эти приоритеты практически полностью совпадают в обоих случаях, что позволяет сделать вывод об их общей актуальности для всей отрасли. Помимо устойчивой мобильности к ним относятся (в порядке убывания значимости) отношения с сотрудниками, установление и сохранение устойчивой цепи поставок, чистое производство, а также взаимодействие с обществом и соблюдение вопросов этики.

Корпоративная устойчивость *Volkswagen Group* также основывается на лидерстве в области устойчивой мобильности. Достижение этой цели представляется возможным при условии успешной экономической деятельности, диалога с сотрудниками и внимания к окружающей среде. В отличие от трех других компаний, в своей стратегии развития лидер отрасли намеренно отказывается от расстановки приоритетов между задачами по КСО, мотивируя это тем, что в каждом регионе присутствия компании они могут быть разными.

### **Инновации в автомобилестроении**

Два главных приоритета автопроизводителей в области инновационного автомобилестроения – это сокращение выбросов углекислого газа производимыми автомобилями и разработка следующего поколения электрических автомобилей с нулевым уровнем выбросов. Эти приоритеты обусловлены как изменениями в потребительских предпочтениях, так и регулированием ЕС, которое с 2021 г. устанавливает максимальные выбросы CO<sub>2</sub> для всех автомобилей на уровне 95 г/км. На конец 2016 г. ближе всего к достижению необходимого показателя находились французские *Renault Group* и *PSA Group* со средним уровнем выбросов CO<sub>2</sub> в 109,7 г/км и 110,3 г/км соответственно. *Volkswagen Group* продемонстрировал результат в 120 г/км (этот показатель был откорректирован в сторону повышения вследствие «дизельгейта»), а *BMW Group* – 121,4 г/км. Определенный разрыв с французскими концернами объясняется, в первую очередь, особенностями модельного ряда немецких автопроизводителей, в портфеле которых находятся ряд автомобилей с особенно мощными двигателями (*Porsche*, *Audi*, *MAN* у *Volkswagen Group* и *Rolce Royce*, *BMW X5* и *X6* у *BMW Group*). По оценкам производителей, доля рынка электромобилей будет неуклонно расти в среднесрочной перспективе, поэтому в каждой компании ведутся научно-исследовательские работы по этому направлению. В частности, на конец 2016 г. максимальная дальность поездок электромобилей без подзарядки составляла от 300 км (*Volkswagen Group*, *Renault Group*) до 500 км (*PSA Group*).

Все четыре автопроизводителя едины в том, что безопасность управления транспортными средствами напрямую зависит от развития технологий автономного вождения. Уже сейчас компании предлагают системы аварийного торможения (*Front Assist* у *Volkswagen Group*, *Emergency Stop Assistant* у *BMW Group*) и удержания полосы движения (*Lane Assist* – *Volkswagen Group*). А к 2020-2025 гг. прогнозируется переход на системы автономного движения автомобилей *Eyes off* и *Hands off* (*Renault Group*, *PSA Group*).

### **Сохранение окружающей среды**

Одно из необходимых условий устойчивой мобильности – это сохранение окружающей среды во время производства и эксплуатации автомобилей. Соответственно, исследуемые компании налаживают производство, которое соответствовало бы следующим принципам: сокращение потребления энергии и природных ресурсов на производстве, эффективная утилизация отходов, а также повторное использование отработанных материалов. Помимо того, что эти меры имеют важное значение для экологии, они также могут поспособствовать сокращению издержек при соответствующем планировании. Так, в 2016 г. *Volkswagen Group* сэкономила 49 млн евро за счет программы эффективного использования ресурсов и материалов.

Новая парадигма зеленого производства способствует изобретательности компаний в этой области. Так, *BMW Group* ввела в эксплуатацию здание ИТ-центра компании в Мюнхене, которое оборудовано системой адаптации вентиляции и отопления помещений под метеоусловия. Таким образом, в здании одновременно снижается энергопотребление и повышается уровень комфорта для сотрудников. В отличие от двух других конкурентов, *Volkswagen Group* и *PSA Group*, помимо озвученных направлений, ведут еще и работу в области биоразнообразия (поддержка природоохранных зон и популяции животных). Она имеет ограниченное отношение к операционной деятельности компаний и может быть расценена, скорее, как благотворительность.

### **Кадровая политика**

Из всех четырех компаний кадровая политика прописана на уровне стратегии развития компании только у *Volkswagen Group*. Компания делает ставку на привлечение сильнейших профессионалов рынка и, в связи с этим, прописывает привлекательность HR-бренда, и оптимальные условия труда в *Strategy 2025*. *BMW Group* делает ставку, напротив, на сохранение кадров, уже задействованных в компании. Так исследование удовлетворенности сотрудников 2015 г. выявило, что почти 90% опрошенных довольны своей работой (наиболее высокие оценки компания получила за социальные льготы, гарантию занятости, а также общую привлекательность бренда работодателя).

Каждая компания в той или иной форме внедряет различные формы обучения для своих сотрудников. В *BMW Group* их измеряют днями (в течение года каждый сотрудник компании проводит на тренингах около четырех дней), в *Renault Group* и *PSA Group* – часами (20 и 27 часов в год соответственно). Специальные программы, нацеленные на молодежь, также функционируют в каждой из четырех компаний. Наиболее масштабная работа в силу размера холдинга проводится в *Volkswagen Group* (19 тыс. студентов ежегодно проходят программы двойного обучения под эгидой группы), а *PSA Group* с 2013 г. обязалась ежегодно нанимать 2 тыс. молодых специалистов в рамках специального соглашения с профсоюзами.

Уровень трудоустройства женщин в компаниях-автопроизводителях составляет 13-19%. Лидером в этом направлении является *Renault Group* (19%), а целевой показатель для компаний составляет 20%. Подробную отчетность по оплате труда женщин предоставляет *PSA Group*, разрыв в которой между зарплатами мужчин и женщин составляет только 6%.

Определенную гибкость производители демонстрируют и по вопросу баланса между работой и личной жизнью сотрудников, в частности, позволяя сотрудникам, когда это возможно, работать удаленно, а также создавая особые условия для сотрудников с маленькими детьми.

В соответствии с законодательством, немецкие и французские компании обязаны принимать на работу сотрудников с ограниченными возможностями (не менее 5% от всех сотрудников в Германии и не менее 6% – во Франции). Исследуемые автопроизводители, скорее, выполняют минимальные требования, нежели проводят дополнительную работу в данном направлении. На 2016 г. показатель трудоустройства сотрудников с ограниченными возможностями в *Volkswagen Group* составил 6%, 7,5% – в *PSA Group* и 8,3% – в *Renault Group* (данные по французским автопроизводителям относятся к рынку Франции). Одновременно с этим тот же показатель в *Renault Group* по всему миру составляет всего 3,5%.

### **Политика в адрес поставщиков**

Устойчивые отношения с поставщиками с каждым годом играют всю большую роль для автопроизводителей в силу того, что на их продукцию приходится до 70-80% от всех составных частей выпускаемого автомобиля. Так, в 2016 г. *Volkswagen Group* потратила 166,5 млрд евро на закупки, а *PSA Group* – 22 млрд евро. В силу экономических факторов производители стремятся к локализации поставок, что влечет за собой необходимость в четкой системе взаимодействия с поставщиками, в особенности, на развивающихся рынках. В большинстве случаев, чтобы ее выстроить, требуется приложить дополнительные усилия в таких вопросах, как соблюдение прав человека, отказ от поставок сырья из зон военных конфликтов, соблюдения законодательства и так далее. Основной принцип, которого придерживаются все четыре производителя, – это требование соблюдения норм КСО по всей цепи поставок. Таким образом, прямые поставщики

групп обязаны применять правила КСО и к своим поставщикам. Вопрос о контроле за выполнением этих правил остается открытым, поскольку большое количество поставщиков (для примера, у *PSA Group* начитывается 7 тыс. поставщиков и 13 тыс. – у *BMW Group*) не позволяет автоконцернам проводить их всеобъемлющий аудит.

### **Покупатели и общество**

Взаимодействие с общественным кругом заинтересованных лиц в компаниях автопроизводителей гораздо более разнообразно и разнородно, чем на внутренних уровнях. Безусловно, особое внимание уделяется проектам, связанным напрямую с основным видом деятельности компаний, – устойчивой мобильности, безопасности и образованию. Помимо этого, компании занимаются благотворительностью в области культуры и культурного многообразия. *BMW Group* и *PSA Group* учредили отдельные фонды, занимающиеся социально-значимыми проектами. Так, в 2016 г. через *PSA Group Foundation* были профинансированы 69 проектов на общую сумму в 1,2 млн евро. В этом же году в честь своего 100-летия *BMW Group* сделала взнос в размере 50 млн евро в свои фонды *Foundation Herbert Quandt* и *the Eberhard von Kuenheim Foundation*. Таким образом, суммарные расходы на благотворительность в 2016 г. составили 87,8 млн евро: 88,7% от этой суммы было направлено на научные и образовательные проекты и 7,5% – на общественные проекты. Что касается *Volkswagen Group*, то на протяжении последних десяти лет визитной карточкой компании стали проекты по инклюзивному развитию общества. Так, В 2016 г. более 2600 беженцев прошли языковые и прочие обучающие курсы за счет компании, а 340 из них получили трудоустройство и приглашения на стажировки в компанию.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведенного автором исследования практик КСО в ведущих французских и немецких компаниях-автопроизводителях получены следующие основные результаты.

1. Автором обобщены понятия КСО в мировой науке, а также концепции заинтересованных лиц и тройного итога. Проведён анализ «Стратегии 2020» Европейского союза и выявлено, что в долгосрочной стратегии наблюдаются такие элементы КСО, как разумный рост, устойчивое и инклюзивное развитие. Выявлена тенденция к росту участия европейских компаний в международных организациях и инициативах, свидетельствующих о социальной ответственности бизнеса. Так, за последние 14 лет число участников, принявших условия *Global Compact* ООН, возросло в 22 раза, а число участников *Global Reporting Initiative* – в 27 раз.
2. Новым для отечественной научной литературы является тщательное разграничение функций КСО и их отличие от благотворительности. В диссертации уточнено понятие КСО как стратегической инициативы экономических субъектов, результаты которой должны иметь прямое отношение к хозяйственной деятельности бизнеса. Кроме того, в случае социально-ответственного поведения компании чаще всего участвует в производстве положительного результата, а также в контроле за этим процессом. В отличие от КСО, благотворительность может распространяться на более широкий спектр социальных задач, зачастую имеющих ограниченное отношение к операционной деятельности компании, а непосредственное участие в осуществлении поставленной цели остается за рамками деятельности компании.
3. Выявлено, что существующие в мировой науке измерители финансовой эффективности КСП разнородны и порой уникальны, то есть, встречаются в научных трудах лишь единожды. Сделан вывод о том, что связующие измерители по методике Дж. Пелозы являются наиболее удачным инструментом оценки финансовой эффективности КСП. Автор диссертации предлагает еще один связующий измеритель – динамику занятости в компании, который отвечает интересам самого бизнеса, сотрудников и государства.
4. В ходе анализа шести стратегических планов развития ведущих французских и немецких автопроизводителей, ставших предметом исследования (*Volkswagen Group*, *BMW Group*, *Renault Group* и *PSA Group*), выявлено два подхода к КСО. Один подход предполагает ранжирование направлений деятельности в области КСО по значимости для компании и заинтересованных лиц (*BMW Group*, *PSA Group*, *Renault Group*). Другой подход предполагает равное внимание ко всем направлениям КСО одновременно (*Volkswagen Group*). Автор делает вывод о том, что к трем наиболее важным приоритетам КСО в автомобилестроении относятся

устойчивая мобильность, устойчивые отношения с сотрудниками, а также поставщиками. Установлено, что французские автопроизводители сформулировали свои стратегии развития на 5–7 лет позже немецких конкурентов, что позволяет предположить, что *Renault Group* и *PSA Group* вошли в кризисные годы без среднесрочного плана развития.

5. Анализ годовых отчётов всех четырех автопроизводителей за 2006–2016 гг. позволил выявить следующие устойчивые тенденции в области предоставляемых продуктов и услуг. Во-первых, все четыре автопроизводителя признают высокую приоритетность разработки электротехнологий и внедрения электромобилей в модельный ряд. По этому вопросу на автопроизводителей происходит давление с двух сторон. С одной стороны, это изменение потребительских предпочтений, а с другой стороны – законодательство Европейского союза, в соответствии с которым к 2020 г. производители будут штрафовать за несоблюдение норм выбросов CO<sub>2</sub>. Во-вторых, исследуемые автопроизводители едины в том, что безопасность управления транспортными средствами напрямую зависит от развития технологий автономного вождения: к 2025 г. они планируют выпускать модели, которые не будут требовать вмешательства водителя в процесс управления автомобилем. В-третьих, все четыре автопроизводителя адаптируются под изменяющийся спрос, обусловленный тем, что клиент все меньше стремится к покупке личного автомобиля и все больше – к использованию каршеринговых услуг. В связи с этим автомобильным холдингам уже сегодня приходится приобретать доли в соответствующих сервисах (как *Volkswagen Group* и *Gett*) или разрабатывать их самостоятельно.
6. Выявлено, что усилия по сохранению окружающей среды четырех автопроизводителей проводятся по трем направлениям – это сокращение потребления энергии и природных ресурсов на производстве, эффективная утилизация отходов, а также повторное использование отработанных материалов. Помимо этого, в отличие от двух других конкурентов, *Volkswagen Group* и *PSA Group* ведут дополнительную работу в области биоразнообразия (поддержки природоохранных зон и популяции животных). При этом, в своих отчётах компании склонны описывать свои лучшие практики, а конкретные цифры, которые могли бы стать предметом анализа, встречаются эпизодически. Предоставляемые данные разнородны и не всегда подлежат сравнению, так как подсчитаны по разным методологиям. Кроме того, внутри одной компании также не всегда представляется возможным проследить динамику по вопросам экологии.
7. Автором обобщены социально-ответственные меры, направленные исследуемыми автопроизводителями в адрес заинтересованных лиц:

- а) Выявлено, что из всех четырех компаний кадровая политика прописана на стратегическом уровне только у *Volkswagen Group*. Одновременно с этим, каждая из четырех компаний предоставляет детальный план работы с сотрудниками. Так, каждая компания в той или иной форме внедряет различные формы обучения для своих сотрудников. В *BMW Group* их измеряют днями (в течение года каждый сотрудник компании проводит на тренингах около четырех дней), в *Renault Group* и *PSA Group* – часами (20 и 27 часов в год соответственно).

Специальные программы, нацеленные на молодежь, также функционируют в каждой из четырех компаний. Наиболее масштабная работа в силу размера холдинга проводится в *Volkswagen Group* (19 тыс. студентов ежегодно проходят программы двойного обучения под эгидой группы), а *PSA Group* с 2013 г. обязалась ежегодно нанимать 2 тыс. молодых специалистов в рамках специального соглашения с профсоюзами.

Уровень трудоустройства женщин в компаниях-автопроизводителях составляет 13-19%. Лидером в этом направлении является *Renault Group* (19%), а целевой показатель для всех четырех компаний составляет 20%. Подробную отчетность по оплате труда женщин предоставляет *PSA Group*, разрыв в которой между зарплатами мужчин и женщин составляет только 6%.

В соответствии с законодательством, немецкие и французские компании обязаны принимать на работу сотрудников с ограниченными возможностями (не менее 5% от численности всех сотрудников в Германии и не менее 6% – во Франции). На 2016 г. показатель трудоустройства сотрудников с ограниченными возможностями в *Volkswagen Group* составил 6%, 7,5% – в *PSA Group* и 8,3% – в *Renault Group* (данные по французским автопроизводителям относятся к рынку Франции). Одновременно с этим, тот же показатель в *Renault Group* по всему миру составляет всего 3,5%. Эта разница позволяет предположить, что исследуемые автопроизводители, скорее, выполняют минимальные требования, нежели проводят дополнительную работу в данном направлении.

- б) Выявлено, что устойчивые отношения с поставщиками с каждым годом играют всю большую роль для автопроизводителей в силу того, что на их продукцию приходится до 70-80% от всех составных частей выпускаемого автомобиля (по сравнению с 56% в 1985 г.). Кроме того, в силу экономических факторов, производители стремятся к локализации поставок, что влечет за собой потребность в четкой системе взаимодействия с поставщиками и на развивающихся рынках. В большинстве случаев, чтобы ее выстроить, требуется приложить дополнительные усилия в таких вопросах, как соблюдение прав человека, отказ от поставок сырья из зон военных конфликтов, соблюдения законодательства и так далее. Основной принцип, которого придерживаются все четыре производителя, – это требование соблюдения норм КСО по всей

цепи поставок. Таким образом, прямые поставщики групп обязаны применять правила КСО и к своим поставщикам. Выявлено, что вопрос о контроле за выполнением этих правил остается открытым, поскольку большое количество поставщиков позволяет автоконцернам проводить лишь их выборочный аудит.

- с) Взаимодействие с организационным кругом заинтересованных лиц в компаниях-автопроизводителях гораздо более разнообразно и разнородно, чем на внутренних уровнях. Особое внимание уделяется проектам, связанным напрямую с основным видом деятельности компаний, а именно, проектам в устойчивой мобильности, безопасности и образованию. Помимо этого, компании занимаются благотворительностью в области культуры и культурного многообразия.
8. Автор повел исследование экономической целесообразности КСО на основе показателя занятости в компаниях в сравнении с производством, продажами, уровнем операционной прибыли и стоимости акций:
- а) Выявлено, что динамика занятости, выручки и производства в исследуемом интервале времени, вполне ожидаемо, реагировали на колебания делового цикла. в наибольшей степени – на кризис 2008–2009 гг. Корреляционный анализ показал высокую степень взаимной зависимости и синхронности динамики занятости, выручки и объемов производства. При этом численность занятых снижалась в кризисные годы медленнее, чем продажи и выручка. Из этого можно сделать вывод, что занятость оказывается более стабильным показателем.
- б) Выявлено, что в анализируемых компаниях динамика занятости, выручки и производства обладали высокой степенью синхронности, при этом, динамика численности сотрудников более пологая, чем продаж и выручки, которые колеблются в большей амплитуде. Из этого можно сделать вывод, что занятость оказывается более стабильным показателем. Период 2008–2009 гг. был сложным для всех четырех производителей. В эти годы на фоне экономического кризиса сокращалось производство и выручка от продаж во всех четырех компаниях.
- с) Подсчет коэффициента эластичности занятости в кризисные 2008–2009 гг. показал, что в двух немецких компаниях занятость падала с меньшими темпами, чем выручка, что позволяет предположить, что обе компании прилагали примерно равные усилия по сохранению занятости. Очень важно, что социально ответственное поведение не привело к общему ухудшению экономических показателей компании, так как рост выпуска, продаж и прибыли возобновились уже в 2010 г. В исследуемых французских компаниях занятость сокращалась медленнее, чем выручка, однако *Renault Group* прилагала большие усилия по сохранению

занятости, чем *PSA Group*, темп сокращения занятости в которой был близок к темпу сокращения продаж.

- d) Цепные индексы занятости по ЕС, Франции и Германии вполне синхронны, но во Франции падение занятости в 2009 г. было заметно сильнее, чем в целом по ЕС и Германии. При этом в обеих французских компаниях занятость в 2009 г. падала примерно также, как и во всем ЕС, то есть они показали себя лучше других французских автопроизводителей, но хуже своих немецких конкурентов *Volkswagen Group* и *BMW Group*. При анализе корреляции изменения занятости в компаниях с аналогичными показателями по автомобильной отрасли в Германии, Франции и ЕС было выявлено, что показатели *Volkswagen Group* явно расходятся с отраслевыми показателями в предкризисные годы. В компании происходят реформы, которые в 2007–2008 гг. дали прирост выше, чем в Германии и ЕС. Это позволило *Volkswagen Group* быть более устойчивой в кризисный период и достичь нехарактерного для отрасли и *BMW Group* прироста рабочих мест на 25% в 2011 г. В баварской группе занятость, напротив, синхронна с показателями отрасли в Германии и ЕС, однако прирастала медленнее в предкризисные годы и заметнее упала в кризис. Таким образом, явные отличия в динамике занятости есть как между компаниями, так и между компаниями и показателями отрасли. Сравнение базисных индексов занятости в ЕС, Германии и Франции, а также во всех четырех компаниях–автопроизводителях позволяет сделать вывод о том, что наиболее успешной проявила себя *Volkswagen Group*. За ней следует *BMW Group*, опережая французских конкурентов и темпы прироста в среднем по Германии и Франции. *Renault Group* и *PSA Group* занимают третье и четвертое место соответственно, превышая показатели по Франции, но оказавшись далеко позади своих немецких конкурентов.
- e) Анализ операционного дохода и цены акций в сравнении с производством, численностью сотрудников и выручки от продаж показал, что волатильность операционного дохода и цены акций гораздо выше остальных значений. Подсчет коэффициента корреляции проводился для того, чтобы дать количественную оценку взаимосвязи всех пяти показателей. Он подтвердил зависимость динамики занятости от производства и выручки у трех производителей (за исключением *Renault Group*), а ее зависимость от операционного дохода и стоимости акций не выявлена ни у одного из четырех производителей. Это дает основание сделать вывод о том, что в практике КСО компании могут не ориентироваться на текущие и обладающие высокой волатильностью показатели операционного дохода и цены акций в *краткосрочном периоде*. Динамика этих показателей формируется экзогенными факторами.
- f) Автор ранжирует исследуемые компании по изменению показателей занятости, производства или продаж и стоимости акций за 10 лет с 2006 по 2016 гг. *BMW Group* и *Volkswagen Group*

демонстрируют уверенный рост, *Renault Group* удерживает позиции, а *PSA Group* предпринимает попытки восстановиться. У немецких автопроизводителей прирост всех трех показателей (занятость, производство и стоимость акций) находится в положительном поле. Так, у *BMW Group* численность сотрудников прирастала меньшими темпами, чем уровень продаж, что может свидетельствовать о том, что компания создала задел на дальнейший найм сотрудников. Стоимость акций выросла за десять лет больше, чем в два раза. *Volkswagen Group* продемонстрировала почти двукратный прирост занятости – такими же темпами прирастали и продажи. Обе компании продемонстрировали уверенный рост за отчетный период, несмотря на кризисные годы. Этот рост разный по составу, но становится очевидным, что обе компании в гораздо лучшей форме, чем французские автопроизводители. Динамика движения стоимости акций подтверждает данный рейтинг компаний. Результаты *Renault Group* свидетельствуют о том, что компания удерживает свои позиции на рынке. Но о качественном росте на конец 2016 г. говорить не приходится: численность сотрудников по результатам десятилетия осталась на том же уровне, а рост продаж оказался незначительным. Одновременно с этим и стоимость акций группы только подходит к показателям десятилетней давности. В *PSA Group*, единственной из четырех компаний, за отчетный период, упали все три показателя – занятость, продажи, и, как следствие, стоимость акций. При этом падение занятости в *PSA Group* превышает падение объема продаж. Не исключено, что попытка выстоять в кризис была предпринята за счет сокращения сотрудников.

- g) Очевидна взаимосвязь КСО с результатами хозяйственной деятельности компаний: наименее социально ответственная компания демонстрирует худшие показатели продаж и цены акций. И наоборот, компании, демонстрирующие уверенный рост, создают дополнительные рабочие места. Дополнительного исследования требует вопрос о том, что первично: являются ли низкие показатели хозяйственной деятельности причиной того, что компания не уделяет должного внимания сохранению рабочих мест, либо недостаточное внимание к социально ответственным программам выражается также в потере конкурентных позиций и ослаблении мотивации сотрудников к труду.

**АББРЕВИАТУРЫ И СОКРАЩЕНИЯ**

КГ:	корпоративное гражданство
КСО:	корпоративная социальная ответственность
КСП:	корпоративное социальное поведение
КУ:	корпоративная устойчивость
GRI:	Global Reporting Initiative
ICCT:	International Council on Clean Transportation
KLD:	the Kinder Lydenberg, & Domini
RNM:	Renault Nissan Mitsubishi Alliance

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ****I. Официальные документы**

1. Декларация Конференции Организации Объединенных Наций по проблемам окружающей человека среды. - URL: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/declarathenv.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declarathenv.shtml) (Дата обращения: 29 января 2018 г.).
2. Доклад о тенденциях в сфере КСО в России в 2009 году: Национальный форум корпоративной социальной ответственности, стр. 22. - URL: <http://www.undp.ru/index.php?iso=RU&lid=2&pid=2&cmd=text&id=272> (Дата обращения: 15 октября 2011 г.).
3. О глобальном договоре. - URL: <http://www.globalcompact.ru/index/o-globalnom-dogovore.html> Дата обращения: 29 января 2018 г.
4. Рио-де-Жанейрская декларация по окружающей среде и развитию. - URL: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/riodecl.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.shtml) (Дата обращения: 29 января 2018 г.).
5. Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Single Market Act. Twelve levels to boost growth and strengthen confidence. «Working together to create new growth». Brussels, 2011.
6. Communication from the commission. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 2010.
7. Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action. MEMO/11/730. - Brussels, 2011.
8. Employment and Social Developments in Europe 2012. European Commission. 2012.
9. Industrial Relations in Europe. Commission Staff Working Document. European Commission. 2013.
10. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. - URL: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (Дата обращения: 29 января 2018 г.).

11. The Annual Meeting in Davos (28 January – 2 February 1999). Responsible Globality: Managing the Impact of Globalization. - URL: <http://www.slideshare.net/WorldEconomicForumDavos/world-economic-forum-annual-report-19981999> (Дата обращения: 29 января 2018 г.).
12. United Nations Global Compact. - URL: <https://www.unglobalcompact.org/> (Дата обращения: 29 января 2018 г.).

## **II. Справочно-статистические источники**

13. Bloomberg Professional. [Online]. - Available at: Subscription Service (Дата обращения: 27 мая 2018 г.).
14. Car Sales Statistics. - URL: <https://www.best-selling-cars.com/europe/2017-full-year-europe-best-selling-car-manufacturers-and-brands/> (Дата обращения: 10 марта 2018 г.).
15. Dow Jones Sustainability Index. DJSI 2013 Review Results, September 2013.
16. Eurostat. Employment by sex, age and detailed economic activity in Europe, 2016.
17. Financial Times Markets. Peugeot SA. - URL: <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Business-profile?s=UG:PAR> (Дата обращения: 10 августа 2015 г.).
18. The Statistics Portal. - URL: <https://www.statista.com/statistics/234488/number-of-amazon-employees/> (Дата обращения: 30 января 2018 г.).
19. The Statistics Portal. - URL: <https://www.statista.com/statistics/263421/market-share-of-selected-car-manufacturers-in-europe/> (Дата обращения: 12 февраля 2018 г.).
20. The Statistics Portal. - URL: <https://www.statista.com/statistics/790097/psa-peugeot-citroen-workforce-by-zone/> (Дата обращения: 17 апреля 2018 г.).
21. World Motor Vehicle Production World Ranking Of Manufacturers. 2013. - URL: <http://www.oica.net/wp-content/uploads//ranking-2013s-2.pdf> (Дата обращения: 24 марта 2015 г.).

### III. Монографии и научно-исследовательская литература

22. Белов В.Б. Общая характеристика немецкого хозяйства /В.Б. Белов // Германия. Вызовы XXI века /Под ред. В.Б. Белова. - М.: «Весь Мир», 2009. 792 с.
23. Белов В.Б., Бусыгина И.М., Кузнецов А.В., Супян Н.В // Мир. Вызовы глобального кризиса. Германия // Мировая экономика и международные отношения. – 2014. - № 2. - С.38-52.
24. Анкудинов А., Борисов Д. Корпоративная социальная ответственность как фактор долгосрочного роста /А. Анкудинов, Д. Борисов // Известия УрГЭУ. - 2013. - № 1 (45). С. 109-113.
25. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю.Е. Благов. – СПбГУ. СПб.: «Высшая школа менеджмента», 2010. 271 с.
26. Гутник В.П. Политика хозяйственного порядка в Германии / В.П. Гутник. - М.: «Экономика», 2002. – 271 с.
27. Зубенко В.А. Особенности национальных моделей корпоративной социальной ответственности // Предпринимательство и социальная ответственность: отечественный и зарубежный опыт. Сборник научных трудов ученых и преподавателей – участников Международной межвузовской научно-практической конференции в апреле 2012 г. Вып. 11. — М.: Московский институт предпринимательства и права Москва, 2012.
28. Клинова М.В. Государство и частный капитал: от теории к практике взаимодействия в европейских странах / М.В. Клинова. - М.: Магистр, 2011. 400 с.
29. Лучко М.Л. Этика бизнеса и корпоративная социальная ответственность в условиях глобализации / М.Л. Лучко // Инновационная стратегия развития России в условиях глобализации мировой экономики. — Москва, 2014. 167 с.
30. Лучко М.Л. Этика бизнеса: корпоративная и социальная ответственность / М.Л. Лучко // Региональная экономика: Учеб. пособие /Научные редакторы Бобров А.Л., Шатин А.Ю. — Москва: МГУ, 2010.
31. Мюллер-Армак А. Принципы социального рыночного хозяйства / А. Мюллер-Армак // Социальное рыночное хозяйство. Теория и этика экономического порядка в России и Германии. - СПб, 1999. – 368 с.

32. Невский С.И. Коренные вопросы хозяйственного порядка / С.И. Невский // Мировая экономическая мысль сквозь призму веков: в 5 томах. - Том IV. Век глобальных трансформаций. - М.: «Мысль», 2004. – 944 с.
33. Невский С.И. Неолиберализм против рыночного фундаментализма / С.И. Невский // Мировая экономическая мысль сквозь призму веков: в 5 томах. - Том IV. Век глобальных трансформаций. - М.: «Мысль», 2004. – 944 с.
34. Невский С.И. Предложения по осуществлению социальной рыночной экономики / С.И. Невский // Мировая экономическая мысль сквозь призму веков в 5 томах. Том IV. Век глобальных трансформаций. - М.: «Мысль», 2004. – 944 с.
35. Перегудов С.П. Корпорации, общество, государство: Эволюция отношений / С.П. Перегудов. - М.: Наука, 2003. - 352 с.
36. Перегудов С.П., Семенов И.С. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии / С.П. Перегудов, И.С. Семенов. М.: Прогресс-Традиция, 2008. - 448 с.
37. Томберг Т., Блезнус Ю., Крелль К., Тимпе М. Курс социальной демократии. Часть первая. - М. : Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2010. - 160 с.
38. Холопов А.В. История экономических учений: Учеб. пособие / А.В. Холопов. - Глава 12. Современный либерализм. - М. : Эксмо, 2008. – 448 с.
39. Эрхард Л. Цели закона против ограничения конкуренции. Речь в Германском бундестаге 24 марта 1955 года / Л. Эрхард // Эрхард Л. Полвека размышлений. Речи и статьи. - М.: Руссико: Ордынка, 1993. – 608 с.
40. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика, российские перспективы. /Авт. коллектив: А.А. Дынкин, Д.И. Пискунов, С.П. Перегудов, Д.В. Миловидов и др. /Национальный Институт Корпоративной Реформы. - М: ИМЭМО, 2004. - 136 с.
41. Современная Германия. Экономика и политика /Авт. коллектив: Белов В.Б., Антюшина В.В., Баранова К.К., Грачева М.В., Камкин А.К., Меден Н.К., Павлов Н.В., Романова Е.В., Синдеев А.А., Супян Н.В., Тимошенкова Н.П., Цедилин Л.И., Гринберг Р.С., Зверев А.В./ Под общ. ред. В.Б. Белова. - М.: «Весь Мир», 2015 г. - 720 с.
42. Социальная ответственность как фактор эффективного развития современного общества (европейский опыт и Россия) /Авт. коллектив: М.В. Каргалова, К.Д. Крылов, В.П.

- Федоров, В.Н. Шендев, Н.П. Шмелев, А.А. Яценко /Под общ. ред. М.В. Каргаловой /Совет Социальных Исследований. – М.: Институт Европы РАН, 2002.
43. Социальное рыночное хозяйство – основоположники и классики /Ред.-сост.: К.Кроуфорд, С.И. Невский, Е.В. Романова; предисл. К. Кроуфорд; Фонд Конрада Аденауэра в России. - М.: Издательство «Весь Мир», 2018. – 416 с.
44. Bley N., Hartmann V., Orians W. CSR aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Gebundene Ausgabe / N. Bley, V. Hartman, W. Orians. Achter Verl., 2015. - 504 S.
45. Brunnermeier M., James H., Landau J.-P. The Euro and the Battle of Ideas / M. Brunnermeier, H. James, J.-P. Landau. - Princeton University Press, 2016.
46. Bustamante S. Corporate Social Responsibility as Key Success Factor of European Companies / S. Bustamante // Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса: Материалы конференции. Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России, каф. экономической политики и государственно-частного партнерства. — М. : МГИМО– Университет, 2013. – С. 115–130.
47. Carroll A.A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance / A.A. Carroll // Academy of Management Review. – 1979. - Т 4(4). – С. 407-505.
48. Eucken W. Die Grundlagen der Nationalökonomie / W.Eucken. 9. Aufl. - Berlin: Springer Verl., 1989. – 279 С.
49. Fembeck M. CSR Guide 2018: Jahrbuch für unternehmerische Verantwortung / M. Fembeck. - Medianet Verl., 2018. - 208 p.
50. Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach / R.E. Freeman. - Boston: Pitman, 1984. - 275 p.
51. Kermas M. Responsabilité Sociale de l'Entreprise: aspects théoriques / M. Kermas. - Dunod, 2014. - 192 p.
52. Lago A. La responsabilité sociale des entreprises / A. Lago. - Broché. Éditions universitaires européennes, 2016. - 120 p.
53. Lépineux F., Rosé J.-J., Bonanni C., Hudson S. La RSE. La responsabilité sociale des entreprises. Théories et pratiques / F. Lepineux, J.-J. Rose, C. Bonanni, S. Hudson. - Management Sup, 2016. - 256 p.

54. Margolis J., Elfenbein H., Walsh J. Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance / J. Margolis, H. Elfenbein, J. Walsh // Working paper. - Harvard University, 2007. 57 p.
55. Mullerat R. International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of the 21st Century / R. Mullerat. Kluwer Law International, 2010. – 510 p.
56. Pluchart J.-J., Uzan O. Master Responsabilité Sociale de l'Entreprise / J.-J. Pluchart, O. Uzan. - MA Editions 2017. 268 p.
57. Roberts S., Keeble J., Brown D. The business Case for Corporate Citizenship / S. Roberts, J. Keeble, D. Brown. – Arthur D. Little, 2002. 11 p.
58. Röpke W. Civitas Humana. - 3. Aufl. - Erlenbach-Zürich: Eugen Rentsch Verl., 1949. - S.74–83, 194–229, 254–283.
59. Sadler P., Building Tomorrow's Company: A Guide to Sustainable Business Success / P.Sadler. – L.: Kogan Page, 2002.
60. Shank T. Manullang D., Hill R. Doing Well While Doing Good Revisited: A Study of Socially Responsible Firms. Short-Term Versus Long-Term Performance / T. Shank, D. Manullang, R. Hill. Managerial Finance, 2005.
61. Schneider A., Schmidpeter R. Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis / A. Schneider, R. Schmidpeter. Springer Gabler, 2015. - 1274 p.
62. Visser W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N. The A to Z of Corporate Social Responsibility / W. Visser, D. Matten, M. Pohl, N. Tolhurst. - 2nd ed. Wiley, 2010. - 482 p.
63. Werther W. Jr., Chandler D. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment / W. Jr. Wether, D. Chandler. SAGE, 2010. 470 p.
64. Wiercinski S. Mapping the Value of CSR. Measuring and Developing / S. Wiercinski // CSR Investments. - 2015. - February 11. 18 p.

**IV. Статьи в периодических изданиях**

65. Белов В.Б. Социально-экономическая модель Германии и мировой финансовый кризис / В.Б. Белов // Европа после кризиса / Под ред. А.А. Громыко. - М.: Ин-т Европы РАН: Рус. сувенир, 2009. С.123-131.
66. Буторина Е.А. Экономические аспекты программ социальной ответственности европейских авиаперевозчиков / Е. Буторина // Вестник ЯрГУ. Серия Гуманитарные науки. – 2013. - № 3. - С.166-170.
67. Буторина Е.А. «Фольксваген»: социальная ответственность бизнеса / Е.А. Буторина // Современная Европа. – 2014. - № 1(57). – С.119-130.
68. Виноградов Д.А. Особенности становления Корпоративной социальной ответственности во Франции / Д.А. Виноградов // Общество. Среда. Развитие. - 2013. – № 3(28). - С.23-127.
69. Говорова Н.В. Бедность и неравенство в Европейском союзе / Н.В. Говорова // Современная Европа, 2017. - № 3(69). – С.104–114.
70. Зильберштейн О.Б., Шкляр Т.Л., Ершова Н.А., Руцкий Е.И. Систематизация теорий корпоративной социальной ответственности / О.Б. Зильберштейн, Т.Л. Шкляр, Н.А. Ершова, Е.И. Руцкий // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 11-3(76-3). - С.727-736.
71. Каргалова М.В. Европейская социальная модель (понятие, которое идет в ногу со временем) / М.В. Карагалова // Современная Европа. - 2008. - № 1(33). - С. 53-64.
72. Каргалова М.В. Размышления о будущем Европейского союза / М.В.Каргалова // Современная Европа. – 2016. - № 4(70). - С.109–118.
73. Олевский Г. Интернационализация предпринимательства и национальная конкурентоспособность / Г. Олевский // Мировая экономика и международные отношения. – 2016. – Т.60, № 12. - С.17-26.
74. Рубинский Ю.И. 100 дней Эмануэля Макрона / Ю.И. Рубинский // Современная Европа. - 2016. - № 5(77). - С.27–35.
75. Пахомова Н.В., Рихтер К.К. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: опыт ЕС, специфика Германии / Н.В. Пахомова, К.К. Рихтер // Вестник Санкт-Петербургского Университета. - Сер. 5. - 2013. - Вып. 2. - С.30–48.

76. Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Доминирующая логика современного этапа эволюции корпоративной социальной ответственности / Ю.Ю. Петрунин, В.М. Пурлик // Вестник Московского университета. - Сер. 21. Управление (государство и общество). - 2016. - № 2. - С.10-23.
77. Петухов К.А. Феномен корпоративной социальной ответственности в странах Запада / К.А. Петухов // Вестник Пермского университета. – 2010. - № 3(3). - С.104–119.
78. Похвощев В.А., Семенюк Д.Д., Зильберштейн О.Б. Методология социальной ответственности бизнеса / В.А. Похвощев, Д.Д. Семенюк, О.Б. Зильберштейн // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. - 2016. - № 2(6). – С.92-101.
79. Рашидин Е.А. Методы оценки корпоративного социального поведения и целесообразности инвестиций в социально ориентированные проекты / Е.А. Рашидин // Вестник Института Экономики РАН. - 2018. - № 3. – С.172–184.
80. Рашидин Е.А. Корпоративная социальная ответственность в стратегиях французских автопроизводителей / Е.А. Рашидин // Современная Европа. - 2018. - № 3(82). – С.92-101.
81. Смирнова Е.В. Современный западноевропейский опыт корпоративной социальной ответственности / Е.В. Смирнова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. - 2015. - № 4(49). - С.115–119.
82. Теодорович М.Л. Современные тенденции развития концепций корпоративной социальной ответственности / М.Л. Теодорович // Вестник Челябинского Гос. ун-та. – 2008. - № 32. – С. 45–56.
83. Хоминич И.П. Бизнес-стратегия компании в сфере корпоративной социальной ответственности / И.П. Хомич // Банковские услуги. – 2007. - № 3. С.4.
84. Шокола Я.В., Шраер А.В. Корпоративная социальная ответственность в системе социально-экономических отношений: генезис становления и развития / Я.В. Шокола, А.В. Шраер // Актуальные проблемы экономики и управления. - 2015. - № 1(5). – С.129–133.
85. Рыбковская О.Н. Корпоративная социальная ответственность, предпринимательские союзы и кодексы корпоративной этики (на примере Германии) / О.Н. Рыбковская // Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса: Материалы конференции. Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России, каф.

экономической политики и государственно-частного партнерства. — М.: МГИМО–Университет, 2013. - С.137.

86. Семенов И.С. Корпоративное гражданство и перспективы глобальной управляемости / И.С. Семенов // Неприкосновенный запас. – 2006. - № 4-5(48-49). - URL: <http://magazines.russ.ru/nz/2006/48/se4.html> (Дата обращения: 22 сентября 2018 г.)
87. Antal A., Sobczak A. Corporate social responsibility in France: A mix of national traditions and international influences / A. Antal, A. Sobczak // Business and Society. SAGE Publications. – 2007. – N 46 (1). С. 9-32.
88. Black F., Litterman R. Global Portfolio Optimization / F. Black, R. Litterman // Financial Analyst Journal. – 1992. – September-October. - P. 28-43.
89. Brammer S., Millington A. Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance / S. Brammer, A. Millington // Strategic Management Journal. - 2008. - 29(12). – С. 1325–1343.
90. Davenport K. Corporate citizenship: a stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it. 2000 / K. Davenport // Business and Society. – Т. 39 (2): 211.
91. Fama F., French K. The cross section of expected stock returns / F. Fama, K. French // Journal of Finance. - 1992. - Issue 2, N 47. - P.427-465.
92. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits / M. Friedman // New York Times Magazine. – 1970. - September 13. - P.32-33, 122-124.
93. Herzel S., Nicolosi M., Starica C. The cost of sustainability in optimal portfolio decisions / S. Herzel, M. Nicolosi, C. Starica // European Journal of Finance, 2011. N 18(3-4). P.333-349.
94. Ivanko J. Triple Bottom Line: Making the Planet a Better Place for All Life / J. Ivako. - URL: <http://ecopreneurist.com/2008/10/01/triple-bottom-line-making-the-planet-a-better-place-for-all-life/> (Дата обращения: 29 января 2018 г.)
95. Kimbro M., Cao Z. Does Voluntary Corporate Citizenship Pay? An Examination of the United Nation’s Global Compact / M. Kimbro, Z. Cao // International Journal of Accounting & Information Management. - 2011. - Vol. 19, N 3. - P.288–303.
96. Ledoit, O., Wolf, M. Robust performance hypothesis testing with Sharpe ratio / O. Ledoit, M. Wolf // Journal of Empirical Finance. - 2008. – N 15. - P.850–859.

97. Lemon K., Roberts J., Raghurir P., Winer R. A Stakeholder-Based Approach: Measuring the Effects of Corporate Social Responsibility / K. Lemon., J. Roberts, P. Raghurir, R. Winer // Director Notes. - 2011.- Vol. 3, N 7. – P.1-11.
98. Márquez A., Fombrun C. Measuring Corporate Social Responsibility / A. Márquez, C. Fombrun // Corporate Reputation Review. - 2005.- Vol. 7. – C. 304–308.
99. Matten D., Crane A., Chapple W. Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship / D. Matten, A. Crane, W. Chapple // Journal of Business Ethics. - 2003. N 45 (1/2). - P.109-120.
100. Nicolosi M., Grassi S., Stanghellini E. Item Response Models to Measure Corporate Social Responsibility / M. Nicolosi, S. Grassi, E. Stanghellini. - Applied Financial Economics, 2014.
101. Orlitzky M. Doing well by doing good: Objective findings, subjective assumptions, or selective amplification? Paper presented at the Academy of Management Conference. - Philadelphia, 2007. – C. 164.
102. Pelozo J. The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance / J. Pelozo // Journal of Management. - 2009. - URL: <http://jom.sagepub.com/content/35/6/1518> (Дата обращения: 11 сентября 2016 г.)
103. Porter M., Kramer M., Strategy and Society / M. Porter, M. Kramer // Harvard Business Review. - 2006. – December. – P.78-92.
104. Timonen L., Luoma-aho V. Sector-based corporate citizenship. Business Ethics / L. Timonen, V. Luoma-aho // European Review 19 (1): 1-13. – (N 19(1). – P.1-13).
105. Tong T., Reuer J. Corporate investment decisions and the value of growth options. Real Options: Theory meets Practice. 8th Annual International Conference (Montréal, Canada, June 17–19, 2004) / T. Tong, J. Reuer. - Montreal, 2004.
106. Wartick S. Cochran P. The evolution of the corporate social performance model / S. Wartick, P. Cochran // Academy of Management Review. - 1985. - Issue 10. - P. 758-769.
107. Wood D. Corporate Social Performance Revisited / D. Wood // The Academy of Management Review. – 1991. - Vol. 16, N 4. – P. 691-718. - URL: [https://www.jstor.org/stable/258977?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258977?seq=1#page_scan_tab_contents) (Дата обращения: 30 июля 2018 г.).

## V. Диссертационные исследования и авторефераты

108. Годунова, Н.Н. Влияние корпоративных структур на социально-экономическое развитие территории присутствия: на примере Республики Казахстан: дис. ... канд. эк. наук: 08.00.05, 08.00.14 / Н.Н. Годунова. [Место защиты: Финансовый ун-т при Правительстве РФ]. - М., 2010. – 162 с.
109. Мосейкин Д.Ю. Новые подходы к формированию финансовых механизмов обеспечения целей устойчивого развития: дис. ... канд. эк. наук: 08.00.14 / Д.Ю. Мосейкин. [Место защиты: Рос. ун-т дружбы народов]. - Москва, 2011. - 163 с.
110. Остроухова В.А. Влияние стратегии корпоративной социальной ответственности на деятельность зарубежных и российских компаний в современных условиях: дис. ... канд. эк. наук: 08.00.14 / В.А. Остроухова. [Место защиты: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова]. - Москва, 2012. - 216 с.

## VI. Интернет источники

111. Ведомости. «Я сказал себе: «Это твой последний шанс». - URL: <https://www.vedomosti.ru/auto/characters/2016/05/18/641501-ya-skazal-sebe-eto-poslednii-shans> (Дата обращения: 11 марта 2018 г.).
112. Ведомости. Как новая стратегия поможет Volkswagen Group пережить последствия «дизельгейта». - URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/06/21/646103-volkswagen-group-poidet-novim-kursom> (Дата обращения: 6 февраля 2017 г.).
113. Устойчивый бизнес. Доводы против корпоративной социальной ответственности: взвесим все «за» и «против» (критика). - URL: <http://csrjournal.com/13072-dovody-protiv-korporativnoj-socialnoj-otvetstvennosti-vzvesim-vse-za-i-protiv.html> (Дата обращения: 1 февраля 2018 г.).

114. Штанов В. Группа PSA электрифицирует все свои машины / В. Штанов // Ведомости. 2018. 19 января. - URL: <https://www.vedomosti.ru/auto/articles/2018/01/19/748323-psa-elektrifitsiruet> (Дата обращения: 12 февраля 2018 г.).
115. Auto Plus. Ventes de voitures en France: bilan 2016. - URL: <https://news.autoplus.fr/Renault/Renault-Immatriculations-Voitures-neuves-Bilan-Palmares-2016-1511942.html> (Дата обращения: 7 марта 2018 г.)
116. Bainbridge S. Corporate Social Responsibility versus Corporate Citizenship / S. Bainbridge. - URL: <http://www.professorbainbridge.com/professorbainbridgecom/2009/06/corporate-social-responsibility-versus-corporate-citizenship.html> (Дата обращения: 10 июня 2010 г.).
117. Blazing the trail. German & French Automotive Suppliers Mazars Survey 2013. - URL: <https://www.mazars.com/Home/Sectors/Automotive/Blazing-the-Trail> (Дата обращения: 11 марта 2018 г.).
118. Clean Technica. Europe Electric Car Sales In January – VW e-Golf Starts In The Lead. - URL: <https://cleantechnica.com/2018/03/03/europe-electric-car-sales-january-vw-e-golf-starts-lead/> (Дата обращения: 25 июня 2018 г.).
119. European Commission. Reducing CO<sub>2</sub> emissions from passenger cars. - URL: [https://ec.europa.eu/clima/policies/transport/vehicles/cars\\_en](https://ec.europa.eu/clima/policies/transport/vehicles/cars_en) (Дата обращения: 7 июля 2018 г.).
120. European Naturalistic Driving Study (UDRIVE). - URL: <http://udrive.eu/index.php/about-udrive/consortium/8-about-udrive/31-lab-laboratory-of-accidentology-and-biomechanics-gie-psa-Renault-Group#sthash.5lxQKtiu.dpuf> (Дата обращения: 23 июля 2015 г.).
121. Germany Trade and Invest. The Automotive industry in Germany. Industry Overview. - URL: [https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/\\_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-automotive-industry-en.pdf](https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-automotive-industry-en.pdf) (Дата обращения: 1 февраля 2018 г.).
122. Gouvernement Francais. The car industry in France: facts and figures. - URL: <http://www.gouvernement.fr/en/the-automotive-industry-in-france-facts-figures-0> (Дата обращения: 7 марта 2018 г.).
123. Just Auto (Great Britain). Renault Aims To Double Morocco Suppliers by 2023. - URL: [https://www.just-auto.com/news/renault-aims-to-double-morocco-suppliers-by-2023\\_id168587.aspx](https://www.just-auto.com/news/renault-aims-to-double-morocco-suppliers-by-2023_id168587.aspx) (Дата обращения: 19 апреля 2018 г.).

124. KPMG Global automotive executive survey 2017. - URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/global-automotive-executive-survey-2017.pdf> P. 13. (Дата обращения: 12 февраля 2018 г.).
125. The Local. At last: Germany passes major disabled rights reform. - URL: <https://www.thelocal.de/20161202/at-last-germany-pushes-reform-for-disability-rights> (Дата обращения: 21 апреля 2018 г.).
126. The New York Times. In a First for Germany, Hamburg Bans Diesel Engines. On 2 Roads. - URL: <https://www.nytimes.com/2018/05/30/business/energy-environment/hamburg-germany-diesel.html> (Дата обращения: 25 июня 2018 г.).
127. Wolfsburg AG. Future-Oriented Fields Of Activity For More Jobs And A Better Quality Of Life. - URL: <http://www.wolfsburg-ag.com/en/wolfsburg-ag/about-us/fields-of-activity.html> (Дата обращения: 23 марта 2015 г.).
128. KPMG Global automotive executive survey 2017. - URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/global-automotive-executive-survey-2017.pdf> P. 18. (Дата обращения: 12 февраля 2018 г.).
129. L'Argus. Marché automobile 2016: hausse de 5,1% des immatriculations. - URL: <http://www.largus.fr/actualite-automobile/marche-automobile-2016-hausse-de-51-des-immatriculations-8318387.html> (Дата обращения: 7 марта 2018 г.).
130. L'Usine Nouvelle. Hausse de 6,5% du marché automobile européen en 2016. - URL: <https://www.usinenouvelle.com/article/hausse-de-6-5-du-marche-automobile-europeen-en-2016.N488709> (Дата обращения: 7 марта 2018 г.).
131. La Matrice. Baromètre Posternak / Ifop. Image Des Entreprises Françaises: Les Top 10 De 2017. - URL: <http://www.lamatrice.com/FR/barometre-posternak-ifop-top-10.html> (Дата обращения: 14 марта 2018 г.).
132. PA Consulting. The CO<sub>2</sub> Emissions Challenge: Some carmakers are running late in the race to 2021. P. 4. - URL: <http://www2.paconsulting.com/rs/526-HZE-833/images/PA%20CO2%20Emissions%20Report%202017%20FINAL.pdf> (Дата обращения: 17 апреля 2018 г.).
133. Reuters. Global carmakers to invest at least \$90 billion in electric vehicles. - URL: <https://www.reuters.com/article/us-autoshow-detroit-electric/global-carmakers-to-invest-at->

least-90-billion-in-electric-vehicles-idUSKBN1F42NW(Дата обращения: 12 февраля 2018 г.).

## **VII. Корпоративные документы**

134. A world of responsibilities. Social, societal & environmental. Renault Group CSR Report 2013. - URL:<http://www.renault.com/en/groupe/developpement-durable/responsabilite-sociale-de-l-entreprise/pages/politique-rse.aspx> (Дата обращения: 9 декабря 2010 г.).
135. Back in the Race. PSA's strategic plan for 2014-2018. P.2. - URL: <https://www.groupe-psa.com/en/publication/back-in-the-race/> (Дата обращения: 11 марта 2018 г.).
136. BMW Annual report, 2012.
137. BMW Annual report 2015.
138. BMW Annual report, 2016.
139. BMW Sustainable value report, 2001/2002.
140. BMW Sustainable Value report, 2010.
141. BMW Sustainable Value report, 2016.
142. BMW Sustainable Value report, 2017.
143. Daimler Annual report, 2016.
144. BMW Group official website. - URL: <https://www.bmwgroup.com/en/company.html> (Дата обращения: 14 февраля 2017 г.).
145. BMW Group official website. - URL: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/supply-chain-management.html> (Дата обращения: 13 февраля 2018 г.).
146. BMW Group Official website. - URL: <https://www.bmw.com/en/automotive-life/autonomous-driving.html> (Дата обращения: 14 июля 2018 г.).
147. Renault Group. Drive the Future 2017 – 2022. Press Release. Oct 6, 2017. - URL: <https://media.group.renault.com/global/en-gb/groupe-renault/media/pressreleases/21197704/drive-the-future-2017-2022-le-nouveau-plan-strategique-sappuie-sur-des-resultats-records-et-vise-une> (Дата обращения: 10 марта 2018 г.).
148. Press Release. - URL: [https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/strategy/Strategy\\_2025.html](https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/strategy/Strategy_2025.html) (Дата обращения: 3 февраля 2018 г.).
149. PSA Group Annual Results, 2016.

150. PSA Foundation official website. - URL: <http://www.fondation-psa.com> (Дата обращения: 24 июля 2015 г.)
151. PSA Group. CSR report, 2016.
152. PSA Group. CSR report, 2013.
153. PSA Group official website. - <https://www.groupe-psa.com/en/automotive-group/responsibility/csr-governance/> (Дата обращения: 14 марта 2018 г.).
154. PSA Group Sustainable Development and annual report, 2010.
155. PSA Group. Corporate Social Responsibility – Strategic Guidelines, 2013.
156. Push to Pass Press Release. - URL: <https://www.groupe-psa.com/en/publication/push-to-pass/> (Дата обращения: 11 марта 2018 г.).
157. Renault Group Annual report, 2016-2017.
158. Renault CSR report, 2013.
159. Renault Green Purchasing Guidelines. - URL: <https://group.renault.com/wp-content/uploads/2018/02/renault-green-purch-guidelines-avril-2016-fr.pdf> (Дата обращения: 4 апреля 2018 г.).
160. Renault Group 2016. Press Release – Drive the change. February 10, 2011. - URL: <http://media.Renault Group.com/global/en-gb/Renault Groupgroup/media> (Дата обращения: 29 апреля 2015 г.).
161. Renault Group and Disability Kit. P.20. - URL: [www.media.renault.com](http://www.media.renault.com) (Дата обращения: 24 июля 2015 г.).
162. Renault Group Annual report, 2013.
163. Renault Group Annual report 2016.
164. Renault Group Annual report, 2016–2017.
165. Renault Group Registration Document, 2017.
166. Renault Group Nissan. CSR Guidelines for suppliers. May 2010.
167. Renault Group official website. - URL: <http://www.gruprenault.ro/en/media/press/2017/drive-future-2017-2022> (Дата обращения: 28 января 2018 г.).
168. Renault Group official website. - URL: <http://www.Renault Group.com/en/group/developpement-durable/responsabilite-sociale-de-l-entreprise/pages/fondation-d-entreprise-Renault Group.aspx> (Дата обращения: 24 июля 2015 г.).
169. Renault Group official website. - URL: <https://group.renault.com/en/company-vehicles/engines/> (Дата обращения: 2 апреля 2018 г.).
170. Renault Group SCR report, 2013.

171. Renault Nissan Purchasing Way. P.12. - URL: <https://group.renault.com/wp-content/uploads/2018/02/the-renault-nissan-purchasing-way.pdf> (Дата обращения: 3 апреля 2018 г.).
172. Renault Strategy Presentation. P. 6. - URL: <https://drivethefuture.groupe.renault.com/en/> (Дата обращения: 10 марта 2018 г.).
173. Renault Group official website. - URL: <http://group.Renault Group.com/en/careers/life-at-Renault Group/skills-development/> (Дата обращения: 24 июля 2015 г.).
174. Renault Group official website. - URL: <https://group.renault.com/en/innovation-2/autonomous-vehicle/> (Дата обращения: 2 апреля 2018 г.).
175. Responsible Minerals Initiative. - <http://www.responsiblemineralsinitiative.org/about/members-and-collaborations/> (Дата обращения: 4 апреля 2018 г.).
176. RNM Alliance. - URL: <https://www.alliance-2022.com/about-us/> (Дата обращения: 10 марта 2017 г.).
177. RNM Alliance. - URL: <https://www.alliance-2022.com/> (Дата обращения: 10 марта 2018 г.).
178. Strategy 2025 Presentation. - URL: [https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/strategy/Strategy\\_2025.html](https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/strategy/Strategy_2025.html) (Дата обращения: 3 февраля 2018 г.).
179. Strategy NUMBER ONE > Next Press Release. March 2016. - URL: [https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup\\_com/ir/downloads/en/2015/20160315\\_STRATEGIE\\_PM\\_EN\\_2016.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2015/20160315_STRATEGIE_PM_EN_2016.pdf) (Дата обращения: 6 февраля 2018 г.).
180. Strategy NUMBER ONE > Next Press Release. March 2016. - URL: [https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup\\_com/ir/downloads/en/2015/20160315\\_STRATEGIE\\_PM\\_EN\\_2016.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2015/20160315_STRATEGIE_PM_EN_2016.pdf) (Дата обращения: 6 февраля 2018 г.).
181. The Volkswagen Group Code of Conduct. 05.2010. - URL: [http://sustainabilityreport2016.volkswagenag.com/fileadmin/16\\_NB/PDF\\_en/The\\_Volkswagen\\_Group\\_Code\\_of\\_Conduct.pdf](http://sustainabilityreport2016.volkswagenag.com/fileadmin/16_NB/PDF_en/The_Volkswagen_Group_Code_of_Conduct.pdf) (Дата обращения: 6 февраля 2017 г.).
182. The Volkswagen Strategy 2025. Presentation. - URL: [https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/strategy/Strategy\\_2025.html](https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/strategy/Strategy_2025.html) (Дата обращения: 9 февраля 2018 г.).
183. Volkswagen Annual report, 2013.
184. Volkswagen Annual report, 2016.

185. Volkswagen facts and figures navigator 2012. - URL:  
[http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the\\_group/key\\_figures.html](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the_group/key_figures.html) (Дата обращения: 23 апреля 2013 г.)
186. Volkswagen Group official website. - URL:  
<http://annualreport2016.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/procurement.html> (Дата обращения: 18 апреля 2018 г.).
187. Volkswagen Group Official website. - URL:  
<https://www.volkswagenag.com/en/group/portrait-and-production-plants.html> (Дата обращения: 2 февраля 2018 г.).
188. Volkswagen Group Official website. - URL: <https://www.volkswagen.com.au/en/why-volkswagen/innovation/autonomous-driving.html> (Дата обращения: 14 июля 2018 г.).
189. Volkswagen Sustainability report, 2010.
190. Volkswagen Sustainability report, 2016.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Матрица приоритетов по основным направлениям КСО BMW Group

Категории и направления КСО	Баллы	Удельный вес	Место
<b>Устойчивая мобильность:</b>	21	3	1
Топливная эффективность и выбросы CO <sub>2</sub> транспортных средств	3		
Выбросы загрязняющих веществ транспортными средствами	3		
Альтернативные технологии трансмиссии	3		
Автономное вождение	3		
Безопасность продукции	3		
Удовлетворенность потребителя	3		
Концепции и услуги мобильности	3		
<b>Персонал компании:</b>	14	2,8	2
Охрана труда и техника безопасности	3		
Привлекательность работодателя, привлечение и удержание талантов	3		
Разнообразие и равные возможности	3		
Развитие и обучение персонала	3		
Отношения между сотрудниками и руководством	2		
<b>Экологичность производства:</b>	13	2,2	3/4
Энергоэффективность и выбросы CO <sub>2</sub> на производстве	3		
Проектирование моделей с учётом возможности переработки	3		
Водопотребление	2		
Отходы и сточные воды	2		
Эффективное использование ресурсов на производстве	2		
Биоразнообразие	1		
<b>Общество:</b>	12	2	5
Защита данных	3		
Социально-экономическое влияние на общество	3		
Использование городского пространства	2		
Ответственный маркетинг и надежные коммуникации	2		
Развитие местных компаний	1		
Корпоративное волонтерство	1		
<b>Этика и экономическая устойчивость:</b>	6	1,5	6
Надежные финансовые услуги	2		
Политическая вовлеченность	2		
Пожертвования и благотворительность	1		
Корпоративное гражданство	1		
<b>Поставки и закупки:</b>	6	3	3/4
Экологические и социальные стандарты в цепочке поставок	3		
Права человека	3		

Источник: Составлено автором по BMW Sustainable Value report, 2016. P.12.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Б1. Основные показатели хозяйственной деятельности *Volkswagen Group*, 2006–2016 гг.

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Производство (шт.)	5659578	6213332	6346515	6054829	7357505	8494280	9255384	9727848	10212562	10017191	10405092
Численность сотрудников на 31 дек., тыс. чел.	324875	329305	369928	368500	399381	501956	549763	572800	592586	610076	626715
Выручка от продаж, млн евро	104875	108897	113808	105187	126875	159337	192676	197007	202458	213292	217267
Операционный доход, млн евро	2009	6151	6333	1855	7141	11271	11671	11498	12697	12824	14623
Доход после уплаты налогов, млн евро	2750	4122	4688	911	7226	15799	21881	9145	11068	-1361	5379
Обычные акции, цена на закрытии, EUR	85,89	156,1	250	77	105,9	103,65	162,75	196,9	180,1	142,3	136,75

### Б2. Цепные индексы основных показателей хозяйственной деятельности *Volkswagen Group*, 2006–2016 гг., %

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Производство (шт.)	1,08	1,10	1,02	0,95	1,22	1,15	1,09	1,05	1,05	0,98	1,04
Численность сотрудников на 31 дек., тыс. чел.	0,94	1,01	1,12	1,00	1,08	1,26	1,10	1,04	1,03	1,03	1,03
Выручка от продаж, млн евро	1,10	1,04	1,05	0,92	1,21	1,26	1,21	1,02	1,03	1,05	1,02
Операционный доход, млн евро	0,72	3,06	1,03	0,29	3,85	1,58	1,04	0,99	1,10	1,01	1,14
Доход после уплаты налогов, млн евро	2,46	1,50	1,14	0,19	7,93	2,19	1,38	0,42	1,21	-0,12	-3,95
Обычные акции, цена на закрытии, EUR	1,93	1,82	1,60	0,31	1,38	0,98	1,57	1,21	0,91	0,79	0,96

### Б3. Базисные индексы основных показатели хозяйственной деятельности *Volkswagen Group*, 2006 г. = 1.

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Производство (шт.)	1	1,10	1,12	1,07	1,30	1,50	1,64	1,72	1,80	1,77	1,84

Численность сотрудников на 31 дек., тыс. чел.	1	1,01	1,14	1,13	1,23	1,55	1,69	1,76	1,82	1,88	1,93
Выручка от продаж, млн евро	1	1,04	1,09	1,00	1,21	1,52	1,84	1,88	1,93	2,03	2,07
Операционный доход, млн евро	1	3,06	3,15	0,92	3,55	5,61	5,81	5,72	6,32	-2,03	3,54
Обычные акции, цена на закрытии, EUR, млн евро	1	1,82	2,91	0,90	1,23	1,21	1,89	2,29	2,10	1,66	1,59

#### Б4. Основные показатели хозяйственной деятельности *BMW Group*, 2006–2016 гг.

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Производство (шт.)	5659578	6213332	6346515	6054829	7357505	8494280	9255384	9727848	10212562	10017191	10405092
Численность сотрудников на 31 дек., тыс. чел.	324875	329305	369928	368500	399381	501956	549763	572800	592586	610076	626715
Выручка от продаж, млн евро	104875	108897	113808	105187	126875	159337	192676	197007	202458	213292	217267
Операционный доход, млн евро	2009	6151	6333	1855	7141	11271	11671	11498	12697	12824	14623
Доход после уплаты налогов, млн евро	2750	4122	4688	911	7226	15799	21881	9145	11068	-1361	5379
Обычные акции, цена на закрытии, EUR	85,89	156,1	250	77	105,9	103,65	162,75	196,9	180,1	142,3	136,75

#### Б5. Цепные индексы основных показателей хозяйственной деятельности *BMW Group*, 2006–2016 гг.

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Производство (шт.)	1,08	1,10	1,02	0,95	1,22	1,15	1,09	1,05	1,05	0,98	1,04
Численность сотрудников на 31 дек., тыс. чел.	0,94	1,01	1,12	1,00	1,08	1,26	1,10	1,04	1,03	1,03	1,03
Выручка от продаж, млн евро	1,10	1,04	1,05	0,92	1,21	1,26	1,21	1,02	1,03	1,05	1,02
Операционный доход, млн евро	0,72	3,06	1,03	0,29	3,85	1,58	1,04	0,99	1,10	1,01	1,14
Доход после уплаты налогов, млн евро	2,46	1,50	1,14	0,19	7,93	2,19	1,38	0,42	1,21	-0,12	-3,95

Обычные акции, цена на закрытии, EUR	1,93	1,82	1,60	0,31	1,38	0,98	1,57	1,21	0,91	0,79	0,96
--------------------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

**Б6. Базисные индексы основных показатели хозяйственной деятельности BMW Group, 2006 г. = 1.**

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Производство (шт.)	1	1,10	1,12	1,07	1,30	1,50	1,64	1,72	1,80	1,77	1,84
Численность сотрудников на 31 дек., тыс. чел.	1	1,01	1,14	1,13	1,23	1,55	1,69	1,76	1,82	1,88	1,93
Выручка от продаж, млн евро	1	1,04	1,09	1,00	1,21	1,52	1,84	1,88	1,93	2,03	2,07
Операционный доход, млн евро	1	3,06	3,15	0,92	3,55	5,61	5,81	5,72	6,32	-2,03	3,54
Обычные акции, цена на закрытии, EUR	1	1,82	2,91	0,90	1,23	1,21	1,89	2,29	2,10	1,66	1,59

**Б7. Численность занятых в автомобильной отрасли в ЕС (27 стран), Volkswagen Group и BMW Group в 2006-2016 гг.**

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ЕС (27 стран), тыс. чел.	2 807	2 936	3 163	2 881	2 803	2 987	2 966	2 906	3 086	3 223	3 359
Германия, тыс. чел.	1 058	1 095	1 119	1 084	1 047	1 147	1 112	1 068	1 137	1 159	1 168
Volkswagen Group, чел.	324 875	329 305	369 928	368 500	399 381	501 956	549 763	572 800	592 586	610 076	626 715
BMW Group, чел.	106575	107539	100041	96230	95453	100306	105876	110351	116 324	122 244	124 729

**Б8. Цепные индексы занятости автомобильной отрасли в ЕС (27 стран), Volkswagen Group и BMW Group в 2006-2016 гг., %**

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ЕС (27 стран)	1,04	1,05	1,08	0,91	0,97	1,07	0,99	0,98	1,06	1,04	1,04
Германия	1,04	1,03	1,02	0,97	0,97	1,10	0,97	0,96	1,06	1,02	1,01
Volkswagen Group	0,94	1,01	1,12	1,00	1,08	1,26	1,10	1,04	1,03	1,03	1,03
BMW Group	1,01	1,01	0,93	0,96	0,99	1,05	1,06	1,04	1,05	1,05	1,02

Составлено автором по: BMW Group и Volkswagen Group Annual reports, 2006–2016; Eurostat.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### В1. Основные показатели хозяйственной деятельности *Renault Group*, 2006–2016 гг.

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Продажи (шт.)	2433709	2485039	2382243	2309188	2625796	2722062	2550286	2628208	2712432	2801592	3182625
Численность сотрудников на 31 дек.	128893	130179	129068	121422	122600	128000	127086	121807	117395	120136	124849
Выручка от продаж, млн евро	41528	40682	37791	33712	38971	42628	41270	40932	41055	45327	51243
Операционный доход, млн евро	1063	1354	212	-396	1099	1091	729	1242	1609	2320	3283
Обычные акции, цена на закрытии, EUR	91,00	97,01	18,55	36,20	43,50	41,88	40,69	58,45	60,98	95,25	84,51

### В2. Цепные индексы основных показателей хозяйственной деятельности *Renault Group*, 2006–2016 гг., %

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Продажи (шт.)	0,96	1,02	0,96	0,97	1,14	1,04	0,94	1,03	1,03	1,03	1,14
Численность сотрудников на 31 дек., тыс. чел.	1,02	1,01	0,99	0,94	1,01	1,04	0,99	0,96	0,96	1,02	1,04
Выручка от продаж, млн евро	1,00	0,98	0,93	0,89	1,16	1,09	0,97	0,99	1,00	1,10	1,13
Операционный доход	0,80	1,27	0,16	-1,87	-2,78	0,99	0,67	1,70	1,30	1,44	1,42
Обычные акции, цена на закрытии, EUR	1,32	1,07	0,19	1,95	1,20	0,96	0,97	1,44	1,04	1,56	0,89



**В5. Цепные индексы основных показателей хозяйственной деятельности PSA Group, 2006–2016 гг., %**

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Продажи (шт.)	0,99	1,02	0,95	0,98	1,13	0,99	0,84	0,95	1,04	1,01	1,06
Численность сотрудников на 31 дек., тыс. чел.	1,02	0,98	0,97	0,92	1,06	1,05	0,97	0,97	0,93	1,00	0,92
Выручка от продаж, млн евро	1,01	1,04	0,93	0,89	1,16	1,04	0,95	0,98	0,95	1,06	0,99
Операционный доход	0,58	1,57	0,31	-2,29	-0,49	2,12	-0,43	0,32	-4,50	3,43	0,96
Обычные акции, цена на закрытии, EUR	1,03	1,08	0,24	1,95	1,21	0,42	0,52	1,73	1,42	1,57	0,96

**В6. Базисные индексы основных показателей хозяйственной деятельности PSA Group, 2006 г. = 1**

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Продажи (шт.)	1,00	1,02	0,97	0,95	1,07	1,05	0,88	0,84	0,87	0,88	0,93
Численность сотрудников на 31 дек., тыс. чел.	1,00	0,98	0,95	0,88	0,94	0,99	0,95	0,93	0,87	0,87	0,80
Выручка от продаж, млн евро	1,00	1,04	0,96	0,86	0,99	1,03	0,98	0,96	0,91	0,97	0,95
Операционный доход, млн евро	1,00	1,57	0,49	-1,12	0,55	1,18	-0,50	-0,16	0,71	2,44	2,33
Обычные акции, цена на закрытии, EUR	1,00	1,08	0,25	0,50	0,60	0,25	0,13	0,23	0,32	0,51	0,48

**В7. Численность занятых в автомобильной отрасли в ЕС (27 стран), Renault Group и PSA Group в 2006-2016 гг.**

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ЕС (27 стран), тыс. чел.	2807	2936	3163	2881	2803	2987	2966	2906	3086	3223	3359
Франция, тыс. чел.	316	340	346	293	260	274	264	229	229	243	246
Renault Group, чел.	128893	130179	129068	121422	122600	128000	127086	121807	117395	120136	124849
PSA Group, чел.	211700	207850	201700	186217	198220	209019	202108	196885	184000	184000	170000

**В8. Цепные индексы занятости автомобильной отрасли в ЕС (27 стран), Renault Group и PSA Group в 2006-2016 гг., %**

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ЕС (27 стран)	1,04	1,05	1,08	0,91	0,97	1,07	0,99	0,98	1,06	1,04	1,04
Франция	0,95	1,08	1,02	0,85	0,89	1,06	0,96	0,87	1,00	1,06	1,01
Renault Group	1,02	1,01	0,99	0,94	1,01	1,04	0,99	0,96	0,96	1,02	1,04
PSA Group	1,02	0,98	0,97	0,92	1,06	1,05	0,97	0,97	0,93	1,00	0,92

Составлено автором по: Renault Group и PSA Group Annual reports, 2006–2016; Eurostat; Bloomberg Professional. [Online].