

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ФИЛИАЛ
НАЦИОНАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

ОТДЕЛЕНИЕ ПРИКЛАДНОЙ ПОЛИТОЛОГИИ

Г. Л. Тульчинский

**КОРПОРАТИВНЫЕ
СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ
И СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО:
ТЕХНОЛОГИИ И ОЦЕНКА
ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Учебное пособие



Санкт-Петербург
2012

УДК 316.47
ББК 60.561
Т82

*Рекомендовано к печати Учебно-методическим советом
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург*

Рецензенты:

д. полит. н., зав. сектором ИМЭМО РАН, профессор кафедры публичной политики НИУ ВШЭ *И.С. Семенов*

д. с. н., главный научный сотрудник Института системного анализа РАН, профессор Московского физико-технического института *В.Н. Якимец*

Т82 **Тульчинский, Г. Л.** Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие [Текст] / Г. Л. Тульчинский ; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». — СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2012. — 236 с. — 300 экз. — ISBN 978-5-7598-0981-4.

В учебном пособии впервые системно осмысливается отечественный опыт развития социальных инвестиций и социального партнерства, оценки их эффективности, в том числе с использованием авторских разработок, полученных на материале участия в разработке и реализации ряда федеральных и региональных проектов и программ; деятельности организаций, обеспечивающих развитие социальных инвестиций и социального партнерства; участия в экспертной группе Минрегионразвития по моногородам. Некоторые из таких разработок являются приоритетными, на них получено авторское свидетельство.

К основному тексту прилагается справочный материал: перечень международных и отечественных организаций, занимающихся социальной и гуманитарной экспертизой; характеристики международных стандартов социальной отчетности; методики оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства; список рекомендуемой литературы; глоссарий.

Рассчитано на преподавателей и студентов уровня бакалавриата и магистратуры факультетов менеджмента, социологии, прикладной политологии.

Может быть использовано в практической деятельности по организации эффективных социальных инвестиций и социального партнерства, в разработке и реализации социальной политики на корпоративном и региональном уровнях.

УДК 316.47
ББК 60.561

ISBN 978-5-7598-0981-4

© Тульчинский Г.Л., 2012
© НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2012

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Бизнес и общество	7
1.1. Социально-культурное значение деловой активности.....	7
1.2. Стадии социального позиционирования бизнеса: ситуации «холодного» и «горячего» обществ.....	9
1.3. Корпоративная социальная политика как социальные инвестиции и социальное партнерство	11
1.4. Российская специфика КСО	16
1.5. Формы социальной ответственности бизнес: по обе стороны забора.....	28
Глава 2. Благотворительность, социальные инвестиции и корпоративное гражданство	33
2.1. Спонсорство и благотворительность: зачем они бизнесу?	33
2.2. Российская благотворительность: конфликт интересов	38
2.3. Социальные инвестиции, социальное партнерство и корпоративное гражданство бизнеса	49
2.4. Международные и отечественные хартии и стандарты социальной ответственности.....	57
Глава 3. Социальные коммуникации бизнеса: от манипуляции – к социальному партнерству	73
3.1. Коммуникативные технологии КСО	73
3.2. Социальный аудит и гуманитарная экспертиза как многовекторный диалог	80
3.3. Социальное партнерство и корпоративные социальные коммуникации: PR как Public Relations и Public Responsibility.....	87
Глава 4. Опыт моногородов: от выживания к инновационному развитию	95
4.1. История вопроса	95
4.2. Опыт Северо-Запада РФ.....	100
4.3. Факторы успешного развития	113
4.4. Мешающие стереотипы	115
4.5. Роль социальной политики: институты и культура	119

Глава 5. Оценка эффективности социальных инвестиций, партнерства и коммуникаций	122
5.1. Проблема эффективности корпоративной социальной политики: многовекторность и многообразие форм	123
5.2. Три модели и три этапа решения проблемы	125
5.3. Зависимости между показателями социальных инвестиций и социального партнерства и конечными показателями бизнеса	129
5.4. Перспективы развиваемого подхода	138
Рекомендуемая литература	142
Приложения	146
1. Международные и российские организации, занимающиеся вопросами корпоративной социальной ответственности	146
2. Международные стандарты в области социальной и экологической ответственности компаний	150
3. Наиболее известные и распространенные международные стандарты и индексы КСО (краткая характеристика)	153
4. Система оценки КСО	159
5. Программа «Эффективные социальные инвестиции и социальное партнерство (ЭСИСП)» («100 + 1 правило ЭСИСП», «Матрица ЭСИСП», «Рейтинг ЭСИСП»)	166
6. Результаты исследования «Оценка эффективности социальных инвестиций (СИ) малого и среднего бизнеса»	226
7. Глоссарий	231

Предисловие

Мировой и отечественный опыт социально-экономического развития и модернизации убедительно показывает зависимость успешности этих процессов от консолидации общества на основе не просто взаимного доверия государства, бизнеса и гражданского общества, но и разнопланового социального партнерства. При этом ключевым моментом является формирование условий для полноценного использования потенциала деловой активности, который отнюдь не сводится только к использованию природных и финансовых ресурсов.

Выход страны к цивилизационному фронтиру и возможности инновационного развития решающим образом оказываются обусловленными эффективными социальными инвестициями, развитием человеческого капитала на уровне как отдельных компаний, так и общества в целом.

Данное пособие посвящено рассмотрению технологий внутренних и внешних социальных инвестиций, социального партнерства, оценке их эффективности.

Эта тематика все более привлекает внимание отечественных исследователей, экспертов. Многие сделано (особенно в работах С.П. Перегудова, И.С. Семененко, С.В. Туркина, В.Н. Якимца) по обобщению зарубежного опыта, выработке рекомендаций по практическому применению этого опыта в нашей стране.

В данной работе впервые системно осмысливается отечественный опыт развития социальных инвестиций и социального партнерства, оценки их эффективности, в том числе с использованием авторских наработок, полученных в результате участия в разработке и реализации ряда федеральных и региональных проектов и программ; деятельности организаций, обеспечивающих развитие социальных инвестиций и социального партнерства; экспертной группе Минрегионразвития по моногородам. Некоторые из таких наработок являются приоритетными, на них получено авторское свидетельство.

Все эти результаты не могли быть получены без успешного и плодотворного сотрудничества с коллегами и партнерами, которым я приношу глубокую и искреннюю благодарность.

Прежде всего — А.А. Нещадину, А.Р. Фатхуллину, В.К. Кашину, О.А. Лещенко, многолетнее сотрудничество с которыми явилось основой и залогом реализации многих идей.

В ряде вопросов ключевую роль сыграла поддержка таких специалистов, как проф. А.М. Ходачек, проф. В.Н. Якимец.

На разных стадиях свою важную роль сыграло сотрудничество с А.Ф. Векслер, Е.И. Громовой, О.В. Олейником, В.И. Терентьевой, М.Э. Тульчинской.

Благодаря проф. А.В. Тихонову, проф. О.Я. Гелиху, И.Е. Райхлину, М.М. Тарловой основные идеи прошли экспертизу на представительных конференциях, круглых столах, семинарах. Магистранты социологического факультета Санкт-Петербургского филиала НИУ ВШЭ помогли раскрыть колоссальные возможности операционализации предложенной методики анализа эффективности социальных инвестиций и социального партнерства.

Учебное пособие рассчитано как на преподавателей, так и на студентов уровня бакалавриата и магистратуры факультетов менеджмента, социологии, прикладной политологии.

Оно может быть использовано и в практической деятельности по организации эффективных социальных инвестиций и социального партнерства, в разработке и реализации социальной политики на корпоративном и региональном уровнях.

Важную роль играют также прилагаемый к основному тексту справочный материал: перечень международных и отечественных организаций, занимающихся социальной и гуманитарной экспертизой; характеристики международных стандартов социальной отчетности; методики оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства; список рекомендуемой литературы.

Глава 1

Бизнес и общество

Перспективы развития российского общества в целом существенно зависят от взаимоотношений бизнеса с обществом и государством – понимания, признания и уважения места и роли деловой активности. Героика «бури и натиска» в российском бизнесе ушла в прошлое. Пришло время выстраивания стабильных отношений, налаживания и развития социального партнерства бизнеса и власти, организованной и неорганизованной общественности, СМИ.

1.1. Социально-культурное значение деловой активности

Особенности взаимоотношения бизнеса и общества обусловлены местом и весьма важными функциями бизнеса в современном обществе.

Прежде всего, это экономическая функция: вне зависимости от общественного уклада, политического режима, доминирующих религиозных взглядов, каждое общество способно существовать и успешно развиваться только при условии хозяйственной деятельности, обеспечивающей, как минимум, хотя бы воспроизводство потенциала общества. А это предполагает эффективную деловую активность, управление ею.

Не менее важна политическая функция бизнеса и менеджмента. Политическая жизнь любого общества в конечном счете выражает столкновение, борьбу интересов, прежде всего, экономических. Поэтому деловой мир (крупные предприниматели, топ-менеджеры, средний и малый бизнес, объединенный в отраслевые или региональные союзы и ассоциации) влияет на принятие политических решений. Без активного участия и поддержки бизнеса не обходится ни одна избирательная кампания, формирование органов власти. Так бизнес оказывает влияние и на формирование и развитие гражданского общества.

В определенной степени деловой мир выполняет по отношению к обществу лидерскую функцию. Его состояние, цели, характер и способы осуществления деловой активности определяют состояние

общественной жизни: общие настроения, жизненные цели и т.д. Не случайно бизнесмены и топ-менеджеры, наряду с политиками и известными деятелями культуры, — главные ньюсмейкеры, к которым приковано внимание общественности, средств массовой информации. Достаточно вспомнить социальные последствия финансового кризиса в России в августе 1998 года — как резко поменялась атмосфера в обществе, сколько людей пересмотрели свои ближайшие и перспективные жизненные планы, как изменились конкретные судьбы!

Следовательно, бизнес и менеджмент выполняют и нравственную (этическую) функцию. Этика деловых отношений играет исключительно важную, если не определяющую роль в динамике нравственной культуры общества. В отличие от национально-этнических традиций, религиозных ценностей и норм, аккумулирующих и сохраняющих общие духовные ориентиры нравственности, этика деловой активности оказывает решающее влияние на формирование реальной нравственной культуры, выступая при этом своеобразным практическим ориентиром-образцом (трендом) для нравственной культуры других сфер общественной жизни.

Культурально-духовные предпосылки и традиции, без сомнения, сказываются на национально-этнических особенностях деловой активности. Но если они противоречат нравственности в практике деловых отношений, складывается шизофреническая ситуация, формируется двойная мораль, когда нормы, задаваемые семейным и школьным воспитанием, оказываются просто «словом», а эффективное «дело» строится на совсем других нормах и ценностях. И в итоге всегда побеждает жизнь, а не слова, не подкрепленные практикой и реальными результатами.

Очевидно, что в современном обществе бизнес выполняет важнейшую модернизационную, а точнее инновационную функцию, обеспечивая не только экономические условия выживания и развития социума, но и реализацию новейших достижений мировой технической, научной и гуманитарной мысли. Нельзя не признать, что переход традиционных обществ и культур к современному производству, достижениям науки, техники, медицины, гражданскому обществу, демократическим свободам, международному сотрудничеству и интеграции осуществлен именно с помощью и на основе реальной практики деловой активности.

Таким образом, деловой мир выступает главным связующим звеном, обеспечивающим полноценную интеграцию общества, существование

и развитие социального партнерства. Не только политика, но и искусство, образование, наука, спорт в любой стране и в любом обществе не могут полноценно развиваться без поддержки со стороны делового мира. Спонсорство, патронаж, благотворительность, лоббистская деятельность... Перечень форм социального сотрудничества и партнерства можно продолжать, но все они в конечном счете означают сотрудничество с конкретными фирмами, корпорациями, финансовыми группами, частными предпринимателями, бизнесменами.

Наука и искусство менеджмента, или корпоративного управления, — одно из важнейших достижений цивилизации. Это непрерывно совершенствующийся синтез теории и практики, анализа и интуиции, функциональных знаний и умения руководить подчиненными, способности плодотворно вести дела с партнерами и клиентами и поддерживать заинтересованность сотрудников в достижении целей компании.

Деловая активность (бизнес) — одна из наиболее динамичных и пластичных форм человеческой деятельности. Ее технология (менеджмент) менялась, за последнюю сотню лет — особенно значительно. Это обстоятельство, к сожалению, не всегда учитывается российским общественным мнением, которое до сих пор имеет представления о бизнесе преимущественно середины позапрошлого столетия, бывшего предметом анализа работ К. Маркса. Но именно в последовавший за этим период с бизнесом произошла серьезная эволюция. А сейчас, на наших глазах, происходит эволюция культуры российского бизнеса.

В истории нет и не было ни одного народа, добившегося успеха, который бы занимался самоуничижением и посыпанием головы пеплом, не искал бы позитивных начал в своих поражениях и катастрофах, не извлекал бы уроков из собственных падений. Понимание этого открывает путь к ответственному диалогу с миром, к реализации вектора развития, ориентированного в будущее, а главное — к диалогу внутри общества. Без социального согласия у России нет пути в будущее. В этой связи роль бизнеса, как мотора развития, выходит на первый план.

1.2. Стадии социального позиционирования бизнеса: ситуации «холодного» и «горячего» обществ

Не только российский, но и весь мировой опыт показывает, что бизнес проходит несколько стадий позиционирования в обществе. Таких стадий, как минимум, три:

1. Стадия первоначального накопления — «войны всех против всех», в которой побеждают «сильные личности», когда главными проблемами являются удержание и расширение захваченного, когда победители претендуют (по праву сильнейшего) на распоряжение ресурсами, управление более слабыми, на льготы, преференции и... уважение общества. Но люди-то видели, как победители добивались своих побед. И поэтому общество «почему-то» не проявляет чаемых уважения и любви.

2. Стадия самооправдания бизнеса перед обществом: в глазах государства, граждан. Собственникам как воздух надо, чтобы их признали, признали как собственников, считались с их правами, уважали. Поэтому на этой стадии развиваются спонсорство, патронаж, благотворительность, предпринимаются попытки разьяснения целей бизнеса, перспектив его развития. Но раздача денег не ведет к однозначному улучшению общественного мнения, имиджа и репутации, а скорее способствует нецелевому расходованию средств, снижению капитализации, недовольству акционеров, инвесторов и проч. Вызревает понимание, что дело бизнеса не благотворительность, а системные социальные инвестиции.

3. Стадия «социального партнерства», когда бизнес переходит от самооправдания к развитию конструктивных социальных связей со всеми компонентами социальной среды.

Показательно, что эти стадии четко коррелируют с соответствующими стадиями развития PR: от акцетированно негативно-манипулятивных технологий («черный пиар») к информационно-разьяснительной работе («журнализм») с переходом к социально ответственным отношениям со своими контактными группами и группами влияния (PR как Public Relations и Public Responsibility).

Все эти этапы проходит и отечественный бизнес. Сейчас он, почти завершив первый этап, активно втянулся во второй. Российский бизнес в основной своей массе еще ограничивается благотворительностью и несистемной поддержкой отдельных проектов. Но вектор развития очевиден — к развитию полноценных общественных связей, социальному партнерству. Все большее количество предпринимателей начинают понимать, что мощным ресурсом правовой и моральной легитимизации бизнеса являются полноценные отношения с профсоюзами (опущенными в 1990-е «ниже плитуса»), заключение коллективных договоров. Социальное партнерство и социальная ответственность бизнеса — это: качество и эффективность самого бизнеса (качество товаров, высокая доходность, занятость, налоги); социальные отношения, обеспечивающие развитие бизнеса.

Таким образом, в проблеме социального позиционирования бизнеса у России нет «особого пути». Другой разговор, что очевидна некая российская специфика.

Важно различать две принципиально различные ситуации позиционирования и роли бизнеса. Есть ситуация «холодного» общества, в котором уже сложились институты, собственность и собственник легитимны, нравственному сомнению не подвергаются, их права выражены и гарантированы. В этом случае бизнес оптимизирует социальную среду и условия своего развития, в том числе — налаживая социальные инвестиции и социальное партнерство как «по эту», так и «по ту сторону забора». В ситуации же «горячего» общества, в котором еще не устоялись итоги первоначального накопления, когда ведется борьба за удержание и передел собственности, положение обратное: бизнес служит выразителем и «воплотителем» интересов групп влияния и интересов. Вектор партнерства диаметрально противоположен: не столько бизнес оптимизирует социальную среду и группы влияния, сколько они — его.

Именно такова ситуация в современной России. Только по мере стабилизации собственности, «охлаждения» ситуации отечественный бизнес может перейти к полноценным моделям корпоративной социальной политики. Западное и российское общество находятся в разных фазах социального партнерства. В общем виде всегда имеются прямые и обратные связи и влияния между бизнесом и социальной средой. Однако в «холодной» и «горячей» ситуациях акцентировка векторов существенно различна.

Тем не менее в обоих случаях бизнес выступает как площадка, инструмент консолидации и реализации различных интересов. Не менее важно понимать, что эта роль конструктивна как для самого бизнеса, так и для социальных сил за ним стоящих, для общества в целом. Более того, сами процессы консолидации российского общества и его социально-экономического развития во многом зависят от способности и умения сознательно, вменяемо использовать механизмы и процессы консолидации, выражения и реализации этой общности интересов в социальном партнерстве.

1.3. Корпоративная социальная политика как социальные инвестиции и социальное партнерство

В этой связи ключевой становится проблема оценки эффективности социальных инвестиций, социального бизнеса, в конечном счете — эффективной корпоративной социальной политики.

Сегодняшние кризисные тенденции в экономике только повышают актуальность решения проблемы. Кризис — это время концентрации и перегруппировки сил. Из него можно выйти окрепшими при условии сохранения и укрепления человеческого капитала, отношений с клиентами и партнерами, а значит — репутации и привлекательности не только на экономических рынках, но и в социальной среде в целом.

За рубежом, да уже и в России, сложилась традиция, увязывающая эффективную корпоративную социальную политику с «*корпоративной социальной ответственностью*» (КСО, Corporate Social Responsibility — CSR), дополнительными добровольными обязательствами бизнеса, гарантирующими качество товара, достойную зарплату, сохранение здоровой окружающей среды, социальные пакеты с доплатами на лечение и образование, прибавки к пенсиям. Подобные обязательства — важный фактор формирования политики ведущих компаний развитых стран.

О КСО заговорили всерьез только в последнее десятилетие прошлого века. По классическому определению Еврокомиссии, концепция корпоративной социальной ответственности отражает добровольное решение компаний участвовать в улучшении жизни общества и защите окружающей среды.

Первым адептом КСО считается основатель US Steel Э. Карнеги, известный щедрыми вложениями в общественные проекты. В начале XX века он сформулировал принципы, «обязательные для всякого уважающего себя капиталиста». По его мнению, богатые должны субсидировать бедных через благотворительность и рассматривать себя не как хозяев, а как управляющих капиталом, который работает на благо общества. Однако исторически идея КСО выросла еще в XIX веке из профдвижения в Европе и США и стала тогда же популярнейшей благотворительности. Резоны работодателя очевидны: предотвратить стачки и порчу своего имущества вследствие волнений работников. Кроме того, здесь есть и политический расчет: общественное признание позволяет изменить репутацию и не числиться среди толстосумов.

Оба фактора, действующие до сих пор, резко усилила концентрация капитала. К концу XIX века в большинстве отраслей, особенно в США, крупные монополисты диктовали цены почти на все социально значимые товары и услуги. У бизнеса появились хорошо узнаваемые лица, не отличавшиеся гуманностью. «Какое мне дело до закона? —

удивлялся миллиардер К. Вандербильт. — У меня, что, нет силы?». «Общественность не имеет права мешать нашим контрактам», — добавлял Д. Рокфеллер, жесткие методы ведения бизнеса которого дали повод ряду скандальных статей в прессе.

Ситуацию изменили антитрестовые законы, активное продвижение бизнеса в политику, Первая мировая война и сопровождавшие ее экономические кризисы. В развитых странах в это время существенно усилилось госрегулирование экономики. Для США поворотным моментом в отношениях бизнеса и общества стала Великая депрессия 30-х годов. В администрации президента Ф. Рузвельта была создана специальная служба для наблюдения за подготовкой «кодексов честной конкуренции», предполагавших госконтроль за защитой общественных интересов и гарантию прав рабочих создавать собственные организации, а также участвовать в заключении коллективных договоров. После войны к общим стандартам трудовых отношений в США добавилась проблема повышения уровня жизни чернокожего населения, решение которой в значительной степени чиновники переложили на работодателей. Аналогичные шаги по защите прав работников накануне и после Второй мировой войны предприняли и европейские страны. В 50–70-е годы XX века на фоне массовых забастовок практически везде была введена политика КСО корпораций перед собственным персоналом. У работников появились законные основания и инструменты для отстаивания своих интересов. Маштабы уступок работодателей сотрудникам и вложений предприятий в их социальное обеспечение до сих пор остаются предметом торга между компаниями и профсоюзами.

О влиянии промышленности на окружающую среду и уровень жизни населения в целом заговорили в 1970-е, когда развитие вычислительной техники позволило просчитать модели развития мировой экономики. В 1972 году вышла знаменитая книга «Пределы роста», написанная группой исследователей Массачусетского технологического института. Книга была переведена на 30 языков и разошлась тиражом в 9 млн экземпляров. Позже ее дополнили исследования «Римского клуба». Широкая публика узнала, что промышленное развитие вкупе с ростом населения неизбежно приведет к глубокому кризису и истощению ресурсов. Годом позже арабские страны ввели нефтяное эмбарго, обернувшееся энергетическим кризисом. Еще через год вспомнили об открытой в 1957 году над Антарктидой озоновой дыре. Американские химики выдвинули гипотезу о ее связи с выбросами фреонов. В 1985 году в Вене была подписана конвенция об

исследованиях атмосферных процессов, а в 1987-м в Монреале — протокол, который декларировал, что человечество, точнее бизнес, должно смириться с многомиллиардными затратами ради сохранения жизни на Земле. В 1995 году ООН провозгласила «научным фактом» глобальное потепление. Спустя два года был подписан знаменитый Киотский протокол о сокращении выбросов углекислого газа. В 1987 году по инициативе ООН были исследованы вопросы воздействия человека на окружающую среду, впервые использован термин «устойчивое развитие» (sustainable development), под которым понималось «текущее использование ресурсов с учетом их обязательной доступности в будущем». Очень скоро этот термин для корпораций стал означать требование гармонии с окружающим миром, включая акционеров, работников, природу и общество.

Первая серьезная дискуссия вокруг КСО состоялась после того как в 1970 году известный американский экономист М. Фридман опубликовал статью, в которой ответственность корпорации, не имеющая отношения к принесению акционерам доходов, была названа «принципиально вредной доктриной». «Бизнес бизнеса есть бизнес», — утверждал Фридман, ставший в 1976 году лауреатом Нобелевской премии. Его поддержал гарвардский экономист Т. Левит, заявивший, что различные «функциональные группы» в обществе должны решать каждая свои задачи. «Бизнес — это война, и, как всякая война, чужд морали», — утверждал Левит. Фридману резко ответил комитет по развитию США (The Committee for economic development), настаивавший на том, что корпорации обязаны вносить вклад в улучшение американской жизни.

Появился также ряд промежуточных концепций. Менее радикальные экономисты, в целом поддерживавшие Фридмана, пытались найти место для КСО в рамках его теории. Так, Д. Ули уверял, что концепция Фридмана вполне допускает КСО, но «с ограничением приоритета интересов акционеров», для чего предлагал руководству корпораций заключать с владельцами акций специальное соглашение о максимизации прибыли. Сторонники неоклассического экономического либерализма Т. Дональдсон и Н. Боуи предполагали, что корпорации должны быть прибыльными, уважая при этом определенные моральные устои и соблюдая права человека, то есть, следуя некоему социальному соглашению между бизнесом и обществом. В итоге в большинстве развитых стран общепринятой стала концепция своеобразного разумного эгоизма, когда вложение средств в социальные программы считается одним из факторов обеспечения стабильности бизнеса.

Таким образом КСО — тема, поднятая фактически самим бизнесом — бизнес-ассоциациями, гарантирующими качество товара, достойную зарплату, сохранение здоровой окружающей среды, социальные пакеты, прибавки к пенсиям. И такие обязательства были взяты добровольно! КСО с 2000 года стала одним из приоритетов ЕС. В Великобритании учрежден пост министра по проблемам КСО. В июле 2001 года Европейская комиссия опубликовала «Зеленую книгу о корпоративной социальной ответственности», а 2005 год объявлен в ЕС годом социальной ответственности. Сегодня КСО становится важным фактором формирования политики ведущих компаний США, Великобритании, других развитых стран.

КСО конкретизирована в нормативах, критериях и стандартах (см. Приложение 3), разработаны формы отчетности. Показатели и критерии «разведены» по «стейкхолдерам»¹: «зеленые» движения выступили экспертами по экологии, профсоюзы — по оплате и условиям труда; общества потребителей и поставщиков — по контрактной дисциплине; религиозные организации — по защите свободы совести. Эти показатели и оценки обобщаются в широко публикуемых рейтингах. Соотчетность все чаще приравнивается к финансовой, приобретая статус обязательной. В результате, как заметил известный экономист А. Лившиц: «Раньше было “спасибо, милый человек”. А теперь — “отдай, а то хуже будет”». Похоже, дело идет к пересмотру законодательства.

Таким образом, КСО стала системообразующим принципом бизнеса, если не его философией.

Социально-ответственное партнерство, позиционирование бизнеса в обществе фактически является углублением и расширением маркетинга, а поэтому может и должно быть рационально обосновано и просчитано с точки зрения эффективности и стратегии бизнеса. КСО способствует формированию и продвижению имиджа и репутации, а значит, конкретного бренда, что, в конечном счете, ведет к наращиванию нематериальных активов и росту капитализации.

¹ В 1984–1986 годах экономист Р.Э. Фриман сформулировал теорию стейкхолдеров, под которыми подразумевались любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения или оказывающиеся под воздействием этих решений. По мнению Фримана, компания должна активно строить гармоничные отношения со всеми стейкхолдерами. Понятие прижилось и стало одним из ключевых терминов КСО.

Моделей КСО несколько. В США государственное регулирование минимально: работник, получая зарплату, через посредство частных структур самостоятельно удовлетворяет свои социальные потребности. В Европе бизнес облагается высокими налогами, и на эти деньги государство создает условия для реализации наиболее значимых социальных потребностей населения. Британская же модель сочетает элементы американской и европейской моделей. В японской — упор делается на улучшение человеческих отношений, гармонизацию отношений между рабочими и управляющими. В социалистической модели доминировало государство.

1.4. Российская специфика КСО

В постперестроечной России сложилась трагикомическая ситуация в связи с тем, что все советские хозяйствующие субъекты были «суперсоциальноответственными». Они отвечали за ЖКХ и больницы, за школы и тепло- энергоснабжение, за культуру и художественную самодеятельность, за детские сады и футбольные команды, шефствовали над армией и селом. Они разрабатывали перспективные планы социально-экономического развития (ПСЭР) предприятия и региона. Существовали системы показателей социально-экономического развития коллективов, методики их расчета и оценки. Зарубежный бизнес такого просто не знал, так что понятно, почему специалисты по КСО проявляют повышенный интерес к советскому опыту.

Наш бизнес всеми правдами и неправдами старался избавиться от всех обязательств, и «социалку» сплавил нищим местным властям. В итоге люди остались наедине со своими грошовыми зарплатами. Нынешняя бизнес-среда формирует собственные «социальные привычки», направленные в первую очередь на оздоровление «среды обитания», что становится залогом успешного функционирования бизнеса в регионе. Один из международных консультантов как-то отметил, что российский подход к КСО превращает бизнес-сообщество в «санитаров на поле брани», вынужденных «выносить раненых».

Масштабы этой санитарной деятельности, по оценкам экспертов, различны. Так, по данным российского представительства британского благотворительного фонда Charities Aid Foundation (CAF Россия), отечественные компании выделяют сегодня на благотворительную деятельность в среднем 17% своей прибыли, в то время

как западные — 2–3%. Ассоциация менеджеров России (АМР) оценивает социальные инвестиции российских бизнесменов в 8–30% от их прибыли после уплаты налогов (0,5%, по мнению АМР, для западных компаний). В Российском союзе промышленников и предпринимателей (РСПП) подсчитали, что на социальные проекты российский бизнес ежегодно тратит около 150 млрд руб.

Дальновидные предприниматели «социалку» сохранили. Кто-то ограничился социальным пакетом. Кто-то обеспечил поддержку через благотворительные фонды (свои корпоративные или «дружественные»). Кто-то вложился в города и поселки. Что касается «недальновидных», то ведь чиновники, инвесторы и прочие «стейкхолдеры» не обязаны иметь дело со скупердяями, не дорожащими своей репутацией.

К либеральной модели Россия еще не готова: не сложились соответствующая культура, социальная инфраструктура надежно работающих частных страховщиков, частных пенсионных фондов и даже банков, в которых население могло бы накапливать сбережения и получать кредиты по экономически оправданным процентным ставкам, не опасаясь при этом потерять свои сбережения.

Не годится для нас и «шведский социализм». Во-первых, это модель с высоким уровнем налогообложения, и от нее уже отказались и Швеция, и Голландия по причине угрозы потери конкурентоспособности. Во-вторых, у нас нет шведской бюрократии, эффективно выполняющей социальные функции.

Стремление к восстановлению подобия советской системы, как наиболее привычной в России и населению, и предпринимателям, выражено в «Концепции социального государства Российской Федерации», согласно которой «социальная ответственность крупного, среднего и малого бизнеса» выражается не только в «обеспечении выпуска качественной продукции и в борьбе с контрафактной, фальсифицированной продукцией», «своевременной выплате заработной платы и создании условий для воспроизводства рабочей силы», но и в «адресной поддержке беднейших слоев населения», в «развитии и софинансировании объектов социальной сферы», в «поддержании уровня занятости» (п. 1.9.2)². Однако «социализм по предписанию» за счет расширения социальных функций предприятий оправдан, лишь пока это ведет к росту эффективности бизнеса. Кроме того,

² Гриценко Н.Н. Концепция социального государства Российской Федерации // Уровень жизни населения регионов России. 2005. № 8–9. С. 26

предприятие должно браться за выполнение только тех социальных функций, которые оно может реализовать более эффективно, чем другие общественные институты. Поэтому опасно было бы реализовать в рыночных условиях модель социальной политики предприятий времен социализма. Обременение предприятий неспецифическими функциями чревато непродуктивными затратами, снижением прибыльности и потерей конкурентных преимуществ национального бизнеса. В проигрыше оказывается и бизнес, и государство, и граждане.

Конечно, здесь можно возразить. Бизнес ответствен по своей природе: он создает рабочие места, обеспечивает занятость, экономический рост. Насыщает рынок товарами и услугами. Платит налоги, обеспечивая существование государства. Словом, потребители получают товары и услуги, работники — зарплату, государство — налоги. Какая еще ответственность? Может, это римейк песенки про одного с сошкой и семерых с ложкой?

Показательна сама динамика споров о КСО в нашей стране. Индекс цитируемости словосочетания «социальная ответственность» в центральных российских СМИ с первого полугодия 1991 года по второе полугодие 2000-го составлял 0,008—0,02% всех материалов. Потом стал расти: 0,032, 0,044, 0,053, 0,063, 0,072 — и резко подскочил со второго полугодия 2004 года: более 0,20. За 10 лет — вдесятеро! Причем последний скачок совпал с арестом М. Ходорковского и фактической деприватизацией ЮКОСа. Так что это явление не просто мода. Вторая волна повышенного интереса в России к КСО приходится на мировой экономический кризис 2008—2010 годов, выявившего и обострившего проблему российских «моногородов». Однако в этом втором случае КСО понималась уже как реализация технологии социального партнерства.

Тем не менее споры продолжаются. Одни считают, что бизнес в России только начинает выходить из тени, поэтому в КСО российских компаний должно входить исполнение требований законодательства: уплата налогов, своевременная выплата «белой» зарплаты и т.д. Другие полагают, что КСО — это то, что компания делает для общества сверх обязательств, наложенных законом. Показательна дискуссия «Социальная ответственность бизнеса: фантом и реальность», проведенная лабораторией корпоративных социальных коммуникаций в декабре 2005 года³.

³ Персонал-микс. 2006. № 1—2.

По мнению И. Демидовой (ЦПК СПбГУ), КСО следует рассматривать с точки зрения коммуникаций. КСО — это отношение, побудительный аспект коммуникации. Отношение регулирует все остальное: и содержательные, и поведенческие аспекты. Если отношение к потребителю безответственное, то он не любит такой бизнес, такой услуги он не хочет, и такой продукт ему не нужен. Это взаимно. Поэтому, затрагивая тему КСО, не нужно забывать и о социальной ответственности потребителя. Проблема глубже, чем просто спонсорство, партнерство. Прежде всего, необходимо определиться с собственной позицией: как я отношусь к своему делу, ответственно или нет. Если я ответственен по отношению к себе, значит, это область свободы.

Специалист по PR Ю. Мурашова уверена, что КСО — это этическая категория, это не коммуникация, это не благотворительность, это не маркетинг. Ключевое слово — ответственность. Что значит ответственность организации, перед кем и почему? Когда бизнес существует как организация, в которой есть люди, принимающие решения, тогда эти люди — управляющие, собственники — ответственны за реализацию своих решений и за их последствия.

Директор по развитию консалтинговой группы «Город мастеров» Т. Железняк считает, что КСО — это необходимое условие существования бизнеса. В условиях конкуренции в адрес бизнеса поступает много запросов от разных групп, на которые он должен реагировать, в первую очередь, на запросы потребителей. Но при этом не следует отождествлять реакцию на рэкет со стороны чиновников с социальной ответственностью, когда под ее эгидой происходит бесконечная дойка. Нельзя называть КСО то, что «вынимают». Ответственность — это «во имя». «Во избежание» — это не ответственность, это «обязаловка».

Еще «циничнее» точка зрения профессора В. Васильковой (СПбГУ), полагающей, что КСО — это способ дележа. Бизнес должен отдавать свои деньги на что-то не для себя, надо делиться с обществом. И лучше добровольно, иначе отнимут. КСО — добровольный отказ от своих сбережений ради легитимности, ради права выглядеть респектабельно, ради желания быть щедрым (благотворительность, например), из-за чувства вины (это тоже форма расплаты). Ради содержания рабочей

силы, которая работает на этот бизнес и подпитывает его. За социальное спокойствие бизнес тоже готов платить.

Директор компании «СОМСОН-СПб» Е. Громова считает, что нужно различать долг, ответственность, обязанности и т.д., так как эти слова имеют разное значение. Ответственность тесно связана со свободой: ее можно только принять на себя, ее никто не всучит, невозможно сказать человеку: «Ты ответствен». Его можно обязать, и тогда это будет обязанность, то есть ограничение. Долг можно воспитать: его должны отдать за что-то...

Председатель Санкт-Петербургского Клуба рекламодателей В. Долбежкин полагает, что КСО состоит из двух элементов: один — ответственность предпринимателя перед обществом, некое чувство вины. При этом КСО, как чувство какого-то личного долга, зависит от моральных принципов самого человека. Второй элемент — это позиция бизнесмена, который должен заниматься КСО, чтобы увеличивать свой доход. Но тогда «долг» — это вынужденная мера, и КСО не может оцениваться: «хорошо» или «плохо» это для бизнеса.

Специалист по КСО и корпоративной этике профессор СПбГУ Ю. Благов вслед за гуром этики бизнеса М. Деласкеса из Калифорнийского университета выделяет три толкования социальной ответственности. Во-первых, понятия «ответственность», «ответственный» используются для описания личности, обладающей надежностью или честностью, ответственностью. Во-вторых, для обозначения того, кто виновен в чем-то происшедшем. И, в-третьих, для обозначения обязанностей или долга того, что должно быть сделано, но может быть еще не сделано на данный момент. КСО трактуется на сегодняшний день именно в последнем смысле: это некая черта, имманентно присущая бизнесу, и какие-то действия по определению должны производиться в рамках конкурентной борьбы. Имеются два ярко выраженных полюса. Стартовая точка — бизнес, который налогов не платит, законы нарушает и т.д. Но он существует сегодня и будет существовать завтра. Поскольку он востребован, то социально ответствен, хотя и не может пребывать долго в таком состоянии — с точки зрения устойчивого развития он неэффективен. На противоположном полюсе нечто возвышенное: прибыль — лишь средство для благотворительности, а бизнес, как деятельность, направленная на получение прибыли,

исчезает. Каждый из полюсов можно отнести к КСО, которая в этой ситуации — нечто, встроенное в стратегию. Все действия, которые мы совершаем, позволяют нам балансировать в пространстве взаимодействия заинтересованных сторон. В этом и есть его КСО. Так что КСО — это не исключительно этический термин, хотя она и связана с этикой бизнеса. Недаром сейчас в ведущих школах бизнеса этика уходит на задний план — вместо этого говорят о КСО и устойчивом развитии бизнеса.

Поэтому ситуация в России вызывает у Ю. Благова глубокую тревогу. Мы обсуждаем, нужна ли КСО, а весь мир все это давно уже «проехал». Созданная несколько лет назад Европейская академия бизнеса и общества, которая включает крупнейшие европейские компании, ведущие школы бизнеса, ставит простую цель: отойти от теоретических дискуссий и внедрить проблематику КСО в стратегию и ежедневную практику бизнеса. Как не бывает российского и японского менеджмента, а есть лишь эффективный или неэффективный менеджмент с некими национальными особенностями, так и КСО — не национальная специфика бизнеса, а концепция.

Автор этих строк возразил, что Россия, в отличие от Запада, находится на иной стадии развития. То, что за рубежом уже оформлено в отчеты, стандарты, у нас еще очень зыбко. Первоначальное накопление еще не завершено. Собственность еще не затвердела в социальных институтах. Поэтому проблема неизбежно соскальзывает в нравственную плоскость. Личное в России постоянно путают с общественным.

КСО — это система ценностей, мировоззрение, полагает эксперт Л. Иконникова. А мировоззрение людей — это образ жизни. В восточных культурах заложено стремление к самосовершенствованию. Не хочешь в следующей жизни родиться гадюкой — старайся. В этом уже заложена ответственность. На Востоке должен, значит можешь. На Западе наоборот: можешь, значит должен, ты имеешь право на свободу, значит, можешь, но чтобы быть свободным, ты должен. То есть ты можешь, но ты должен. В России чувствуется синергия и Запада, и Востока. И Россия — это нечто другое, чем Запад и Восток.

Одной из причин резкого повышения интереса к социальной ответственности в 1960–70-х на Западе, полагает специалист по связям с общественностью А. Лежикова, стала колонизация

промышленным рынком стран третьего мира. Возникли правила ведения бизнеса на рынках третьего мира. Есть такие вещи, как детский труд, свобода ассоциаций, права человека и пр. В Россию с легкой руки Ассоциации менеджеров пришла западная концепция «глобального договора»: и сейчас транслируется только один вид, только один подход к социальной ответственности. Причины возникновения КСО в России совсем другие. Раньше предприятия 25% доходов отчисляли на решение социальных проблем, но с 1991 года бизнес стал частным, и этих 25% не стало. Бизнес перестал давать деньги на санатории, детские больницы и т.п. Теперь это должно делать государство, но оно не в состоянии. Поэтому общество ожидает социальной ответственности от бизнеса. И государство не может поддерживать «социалку», требуя поддержки от бизнеса. Ответственность и соответствующие обязательства «валяются на улице», но ни у кого нет внутренней ответственности принять их на себя.

По мнению эксперта, профессора В. Васильковой (СПбГУ), проблема КСО возникла, когда развитые страны пришли в третий мир. Возникла ситуация в духе Задорнова: «Электорат надо кормить, но немного, чтобы у него хватало сил дойти до избирательной урны». Эта стратегия и заложена в концепцию устойчивого развития: надо третий мир воспитывать нашими деньгами, но немного, чтобы у них не хватило сил на претензию перевернуть мир и стать лидирующими государствами. Западная доктрина КСО не может быть заимствована нашим бизнес-сообществом. КСО в России получила развитие, когда стало ясно, что государство не способно содержать из своего кармана всю «социалку».

Одну из причин, почему в России ответственность «валяется на улице», Т. Железняк видит в том, что бизнес, существующий только в концепции выгоды, такой выгоды не понимает. Он и не может взять это на себя, поскольку не способен делать более или менее долгосрочные прогнозы. Российская ситуация непредсказуема, а ответственность — это стратегия. И стратегия стабилизирующая. Какая может быть ответственность, если я не знаю, что будет завтра с моим бизнесом? И наконец, почему надо кормить того, кто в состоянии работать? Помогать пьяницам, наркоманам? Почему надо помогать огромному количеству бездельников? У англичан есть пословица: «Когда каждый

начнет чистить свою сторону улицы, мир станет чистым». Это и есть настоящая КСО.

Директор агентства WorkLine Е. Громова заметила, что одни люди тянутся к свободе, другие — к стабильности, третьи — к власти, четвертые — к деньгам. Но поскольку общей стратегии нет, ключевые игроки, на которых государство должно было бы опираться, продвигая идеологию социальной ответственности, оказываются противниками. Поэтому приходится подтягивать контролеров, за контролером еще контролеров. Поэтому деньги, которые могли быть потрачены на детские площадки, тратятся на контроль: ответственная ли твоя социальная позиция, ведь добровольно этого никто делать не хочет?

Директор Агентства социальной информации (АСИ) Е. Тополева считает, что если ограничиться соблюдением законодательных норм, произойдет подмена понятий «ответственность» и «обязанность». А КСО должна ассоциироваться с добровольностью. Если власти принуждают бизнес выделить средства, скажем, на строительство школы, то результат припишут чиновникам, потому что в представлении людей строить учебные заведения — задача государства, а не бизнеса. А вот если компания развернет программу повышения качества образования или решит проблему доступности информации, это, во-первых, принесет пользу школе, во-вторых, улучшит репутацию корпорации.

Имеется как минимум 25 международных стандартов нефинансовой отчетности, и отсутствие верифицированного социального отчета — инструмента информирования акционеров, работников, партнеров, клиентов и всего общества о КСО — делает доступ к глобальному и многим национальным рынкам капитала весьма проблематичным. Эксперты по фондовым рынкам учитывают их при оценках и экспертизах — как свидетельство надежности и стабильности бизнеса. Подобный социальный аудит — эффективный инструмент управления нематериальными активами компании.

Полноценная социальная отчетность в соответствии с международными стандартами КСО предполагает развитое гражданское общество, создающее условия эффективного социального диалога. Эта практика наиболее эффективна в условиях зрелых рыночных экономик и развитого гражданского общества. Кроме того, подготовка

полноценного социального отчета — весьма трудоемкая процедура, требующая больших усилий, времени, затрат, привлечения компетентных экспертов для консультирования подготовки соцотчетов и их верификации. Поэтому практика социальной отчетности в России (да и не только) получила развитие именно у крупного бизнеса, заинтересованного в выходе на международные фондовые рынки, привлечении зарубежных инвесторов.

Между тем, особого внимания заслуживает именно малый и средний бизнес. Как ручейки, болотца, озерца и речки питают главные русла и реки, впадающие в моря и океаны, так и он — малый и средний бизнес — образует основной ландшафт экономики страны. И именно он испытывает наиболее острую потребность социального позиционирования. И динамика отношения граждан к нему качественно отличается от отношения к бизнесу крупному. Малый и средний бизнес вызывает больше доверия у населения: он ближе и конкретней, различим и узнаваем «в лицо», а не «по телевизору».

Однако при словах «корпоративная социальная ответственность» отечественный малый и средний бизнес начинает нервно оглядываться: это что, от него нужно еще что-то, значит придут не только участковый, пожарники и СЭС, но и еще кто-то? А при словах «корпоративное гражданство» он начинает вспоминать срок действия своего загранпаспорта.

Разумеется, за этим стоят некоторые особенности нашего, если не «горячего», то еще весьма «теплого» общества. И тем не менее... Если еще 10 лет назад термин КСО был знаком в России лишь единицам, а многие компании занимались бессистемной благотворительностью и не задумывались о влиянии своей деятельности на общество, то поворотным стал 2004 год: в России развернулась широкая общественная дискуссия с участием предпринимателей, представителей власти и НКО на тему КСО. Все больше предпринимателей начинают понимать важность и полезность возрождения профсоюзов и советов трудовых коллективов, полноценные отношения с профсоюзами. Заключение коллективных договоров в наше время — мощный ресурс легитимизации бизнеса как правовой, так и моральной. И инициатором разработки механизмов плодотворного взаимодействия в треугольнике *бизнес — общество — государство* все чаще становится бизнес.

На XIII съезде РСПП утвержден план реализации принципов КСО. Он предусматривает постоянный мониторинг и реализацию наиболее важных социальных программ работодателей и членов

РСПП. Бизнес стремится к диалогу с государством и гражданским обществом. РСПП уделяет большое внимание проблемам формирования единого социального налога, реформе систем медицинского и социального страхования, развитию профобразования. Для координации этой деятельности в структуре РСПП создан департамент социальной политики.

На социальные нужды сейчас расходуется до 17% доходов предприятий. В последнее время выдвинут ряд радикальных предложений, способных снизить социальное напряжение. Так, О. Дерипаска предложил крупному бизнесу выплатить государству 75–80% выгоды, полученной за счет недоплаты за производственные активы, приобретенные по «дырявому» закону о приватизации 1991 года. Та же идея заложена в программы ряда политических партий. Она же обсуждается в статьях «краснокаменского сидельца» М. Ходорковского.

Наш бизнес сегодня расценивает КСО как один из инструментов, позволяющих повышать репутацию бизнеса, капитализацию компаний, устанавливать эффективные и сбалансированные отношения со всеми компонентами своей социальной среды: органами власти, акционерами, потребителями, персоналом, партнерами, местными сообществами. Поэтому РСПП активно работает над введением стандартных форм КСО предприятий, открытых для всеобщего ознакомления. Введение подобных стандартов — свидетельство не только изменения образа мысли и ведения бизнеса.

По мнению создателя РСПП А. Вольского, оно способствует становлению новой деловой культуры, нового качества жизни, нового распределения ответственности за устойчивое развитие общества, которое является стратегической целью социальной политики российского бизнеса в целом и отдельных компаний.

Первый международный конгресс «Государство и бизнес: социально ответственное партнерство» признал необходимым создание в России государственной и общественной систем морального поощрения социально ответственных компаний, в том числе премий и наград. Была, в частности, учреждена общественная награда — орден «Ответственность и благородство». На Втором международном конгрессе лауреатами этой премии стали руководители ОАО «Российские железные дороги», ОАО «Аэрофлот — Российские авиалинии», ОАО «Соликамскбумпром», ОАО «Фазотрон — НИИР».

В резолюции Второго международного Конгресса «Государство и бизнес: социально ответственное партнерство» отмечается,

что «экономическое и финансовое положение России... позволяет перейти от политики реагирования на накопленные проблемы к политике, устремленной в будущее. Для успешного решения этой задачи крайне необходимы эффективное государство и эффективный бизнес. Россия превратится в богатую, процветающую страну только тогда, когда основу ее экономики будет составлять динамично развивающийся и социально ответственный частный сектор, получающий полную поддержку со стороны государства и активно участвующий в решении всех проблем развития российского общества.... Бизнес обязан осознать свою историческую роль... работать на стратегические интересы государства и общества, а не ограничиваться лишь усилиями по созданию различных фондов и решению корпоративных социальных вопросов»⁴.

Региональные компании проявляют огромный интерес к КСО и международным стандартам. Социальная хартия РСПП, в которой сформулированы основные принципы КСО, позволяет сопоставить основные ее положения с тем, что происходит в компаниях. РСПП предполагает опубликовать набор индикаторов достижений. Тогда можно будет переходить от информационной асимметрии к сравнимости результатов. Недаром к хартии присоединяются все новые компании. Уже за первые два месяца регистрации в реестр внесено более 20-ти организаций, в «листе ожидания» — около десятка. 20–30 крупных компаний запустили процедуру подписи под листом регистрации. Члены Бюро правления РСПП приняли консолидированное решение о том, что компании, которые они представляют, также присоединятся к хартии — таких больше сотни!

Около половины региональных отделений РСПП и региональных союзов промышленников и предпринимателей включили в свои планы рассмотрение вопроса о присоединении к Социальной хартии российского бизнеса. Это значит, что потребуются в десятки раз более мощная интеллектуальная и методическая поддержка. Чем больше будет профессиональных организаций и консультантов, которые смогут объяснить региональному бизнесу «как и зачем», тем лучше.

В декабре 2005 года компания «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» («ВБД») провела семинар «Социальная стратегия компании: принципы и методы развития. Корпоративная социальная ответственность и отчетность», в котором приняли участие члены рабочей

⁴ II Международный конгресс «Государство и бизнес: социально-ответственное партнерство». М., 2005. С. 12.

группы по подготовке социального отчета компании и сотрудники управления по корпоративным связям «ВБД». В ходе семинара сотрудники компании узнали, как формировать стратегию социальной и благотворительной деятельности компании, с чего начинать подготовку социального отчета, научились вести диалоги с заинтересованными сторонами. Занятия вели специалисты Центра корпоративного управления Государственного университета «Высшая школа экономики», эксперты консалтинговой компании «Ernst & Young», Агентства социальной информации, Фонда «Институт экономики города». Участники семинара были ознакомлены с международными нормами, общими тенденциями и терминами в области КСО, а также со стандартами и спецификой КСО в пищевой промышленности. Сотрудники «ВБД» обсудили формы ведения диалогов со стейкхолдерами и проанализировали встречи, состоявшиеся в рамках подготовки социального отчета компании. Была проведена ролевая игра по отработке навыков взаимодействия со стейкхолдерами. Участники семинара прослушали доклады о стоимости репутации и бренда, внедрении КСО в стратегию развития компании, бухгалтерской трактовке нематериальных активов, стандартах учета репутации и управлении репутационными рисками. Ведущий менеджер Управления по корпоративным связям «ВБД» И. Вершинина отметила, что обучение сотрудников позволяет избежать формального подхода к подготовке социального отчета. Необходимо добиться глубокого погружения в процесс социальной отчетности, чтобы сделать его более эффективным для компании.

Существуют организации, ассоциации, общества, целью которых является укрепление и систематизация отношений внутри этого «треугольника». И примеров КСО уже немало («СУАЛ», «Аэрофлот», «Норильский никель», «ЛУКОЙЛ», «ВБД» и др.). Свыше десяти компаний опубликовали или приступили к подготовке своих социальных отчетов.

КСО повышает рыночную стоимость компании, особенно при размещении ценных бумаг на мировых фондовых рынках. По данным опросов в 23 странах, включая Россию, динамика выбора потребителей в пользу товаров и услуг социально ответственной компании еще в конце 1990-х была такова: 1993 год — 62%; 1997 год — 76%; 1999 год — 83%. Так что КСО — это выгодно!

Многое расставил по местам кризис 2008—2010 годов. Те компании, которые вкладывались в свой человеческий капитал, сохранили свой потенциал и вышли из кризиса достаточно безболезненно.

В отличие от тех, которые первым делом уменьшали фонд заработной платы, соцпакеты, проводили массовые сокращения, сворачивали социальную политику. Типичным явлением в этом плане стал печально известный кризис в Пикалево.

Стало очевидно, что в России КСО возможна, если:

- бизнес самостоятельно принимает решения — ответственность не может быть из-под палки, которой власть пользуется один раз;
- деловым сообществом понимаются последствия принимаемых им решений;
- есть цель и смысл развития бизнеса в контексте развития российского общества;
- есть желание принимать решения, способствующие развитию этого общества.

1.5. Формы социальной ответственности бизнеса: по обе стороны забора

КСО включает комплексную ответственность компании как делового партнера, работодателя, производителя товаров и услуг, налогоплательщика, заемщика капитала, корпоративного гражданина, члена общественных организаций и участника социальных отношений.

С точки зрения КСО, бизнес — это:

- ответственный работодатель, соблюдающий нормы трудового права, заботящийся об условиях труда, социальном благополучии своих работников;
- ответственный деловой партнер, работающий в соответствии с правовыми и этическими нормами ведения бизнеса, строящий свои отношения с партнерами на соблюдении профессиональных принципов и стандартов, финансовой ответственности и т.д.;
- ответственный гражданин (в масштабах страны, региона, местности), который платит налоги и соблюдает законодательство на местном и международном уровнях, заботится об охране окружающей среды, участвует в благоустройстве и социальном развитии «своей» территории;
- ответственная личность, которой не чужды нравственный долг, поддержка социально слабых и незащищенных, милосердие, развитие здорового образа жизни и нравственной культуры.

КСО — это ответственность перед:

- инвесторами, акционерами и кредиторами — за их собственность;
- потребителями и клиентами — за качество товаров и услуг;
- работниками — за рабочие места, занятость, охрану труда;
- населением — за охрану и восстановление окружающей среды;
- государством — за соблюдение законов и уплату налогов.

В 2001 году на вопрос «Как вы понимаете социальную ответственность?» представители российского малого и среднего бизнеса ответили так: создание и обеспечение рабочих мест — 95%; забота об окружающей среде — 48%; соблюдение законов — 27%; благотворительность — 3%⁵. В одном из недавних опросов из 28 предложенных признаков социально ответственного поведения фирмы в первую пятерку вошли: производство качественных товаров по разумной цене; защита здоровья и обеспечение безопасности работников; защита окружающей среды; обеспечение гарантированной занятости; справедливое отношение к работникам⁶.

Опрос руководителей предприятий реального сектора экономики (2004 год) выявил следующие приоритеты в социальной политике предприятий:

- создание рабочих мест, обеспечение достойных условий труда и уровня оплаты работников — 80,6%;
- повышение квалификации и профессиональная подготовка кадров на предприятии — 54,2%;
- участие в решении отдельных социальных вопросов работников предприятия (лечение, отдых, условия жизни) — 52,8%;
- осуществление благотворительной и спонсорской деятельности в интересах отдельных граждан или их организаций — 36,1%;
- участие в решении отдельных социальных вопросов в городе, населенном пункте по месту деятельности предприятия (поддержка учреждений образования, культуры, благоустройство территории, развитие или содержание социальной инфраструктуры) — 34,7%;
- помощь органам власти в решении проблем на территории населенных пунктов — 23,6 %⁷.

⁵ Благотворительность в России. Социальные и исторические исследования. СПб., 2001.

⁶ Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. М., 2005. С. 37.

⁷ 8,3% полагало, что предприятие не должно выполнять социальные функции помимо своей производственной (иной) деятельности. 4,2% опрошенных не дали ответа.

Эти данные почти совпадают с динамикой данных подобных опросов за рубежом.

В общем виде модель КСО можно представить в виде пирамиды, в основании которой — проблемы, связанные с оптимизацией качества самого бизнеса и образующих его бизнес-процессов (рис. 1). Далее — смягчение негативных последствий бизнеса на окружающую природную и социальную среду, а также партнерские программы, способствующие развитию социальной инфраструктуры бизнеса. И наконец — филантропия.



Рис. 1. Предварительная схема уровней КСО

Простые критерии оценки КСО предложил вице-президент «СУАЛа» В. Киселев. Если бы проводился конкурс, их можно было бы развести по «уровням» КСО.

1. *Допуск к конкурсу:*

- уплата всех налогов;
- «чистая» зарплата;
- соглашение с профсоюзом.

2. *Социальные программы развития персонала:*

- участие в развитии территории, региона;
- участие в развитии гражданского общества;
- поддержка социально значимых инициатив;
- развитие сотрудничества с НКО;
- цивилизованная благотворительность.

3. *«Герой»:*

- отчет о социальной деятельности по международным стандартам;
- подтверждение отчета независимой экспертизой.

Некоторые виды КСО закреплены в законах, другие относятся к сфере морали, но от этого не становятся менее жесткими — например, контроль со стороны общественных организаций и СМИ.

В структуре КСО две части: внутренняя — отношение к акционерам и персоналу, развитие человеческих ресурсов на предприятии, и внешняя — выполнение требований законодательства, благотворительность, экологическая деятельность, взаимодействие с властными структурами, участие в развитии местного сообщества, активность компании в кризисных ситуациях и др.

Из Фонда развития «СУАЛа» финансируются пять программ:

1. *Здоровье*: медосмотры работников, их отдых и лечение в пансионатах и профилакториях, амбулаторное лечение, отдых детей на море.

2. *Спорт*: корпоративные первенства, содержание и аренда спортивных сооружений.

3. *Культура*: конкурсы, КВН, смотры художественной самодеятельности, развитие любительского творчества.

4. *Молодежь*: мероприятия по адаптации молодежи, конференции молодых специалистов, образовательные проекты.

5. *Забота*: материальная поддержка ветеранов.

Опыт «СУАЛа» характеризует переход от внутрикорпоративных социальных инвестиций к КСО. В 1999–2003 годах компания ориентировалась на развитие внутрикорпоративных и благотворительных программ. В 2003 году от благотворительных программ для местного сообщества компания перешла к разработке программ партнерства с местными и региональными органами управления с привлечением западных партнеров. В январе 2004 года был подписан меморандум о сотрудничестве с Агентством США по международному развитию (USAID), а вскоре началась разработка большого проекта, первый этап которого называется «Экономическое развитие муниципальных образований (городов) присутствия предприятий группы «СУАЛ». Речь идет о городах Карелии, Иркутской и Свердловской областей.

«Северсталь» также действует в двух направлениях, условно названных «социальный пакет» (охрана здоровья, доплаты и льготы работникам и пенсионерам, организация досуга и отдыха, поддержка любительских творческих коллективов, массовой физкультуры и спорта, программы ипотечного кредитования) и «благотворительность» (поддержка детства и юношества, объектов

культуры и искусства, людей и бюджетных организаций, оказавшихся в трудном положении, содействие развитию малого и среднего бизнеса).

Выбор конкретных форм КСО зависит от анализа социальных проблем на различных уровнях, от возможностей, целей и масштабов бизнеса. Социальные проблемы могут находиться как вне, так и в зоне ответственности бизнеса. К первой группе относится, например, бедность. Это одна из главных причин превращения КСО в филантропию. Портфель социальных инвестиций перегружен проблемами такого рода: люди видят состоятельную компанию и обращаются туда за поддержкой. В зоне ответственности бизнеса находятся, например, загрязнение окружающей среды, угроза здоровью потребителей. Используя в качестве конкурентного преимущества безопасность продукции, компания решает в том числе проблемы первой группы, так как фактически инвестирует развитие более высоких жизненных стандартов и формирование определенного образа жизни. Третья группа социальных проблем потенциально может повлиять на развитие бизнеса. Это отношения с органами власти, квалификации и навыков работников и т.д.

При выборе стратегии КСО следует избегать нескольких опасностей:

1. *Завышенных ожиданий населения и органов власти*, которые воспринимают бизнес как криминальную деятельность и считают, что «нечестно нажитым» надо «делиться», фактически — для затыкания дыр бюджета. Бизнес не в состоянии оправдать эти ожидания и, финансируя популистские проекты, закрепляет отношение к себе как к «дойной корове».

2. *Заниженных представлений компании о возможностях осуществления социальной политики*. Очень часто финансируются просящие, а не способные решить проблему раз и навсегда.

3. Неспособности *отличать следствия от причин* социальной проблемы, из-за чего усилия направляются на борьбу со следствиями, а не с причинами. Например, можно финансировать интернаты для детей-инвалидов, а можно осуществлять программу поддержки семей, в которых родились такие дети, чтобы родители не отказывались от них, или программу передачи таких детей в приемные семьи. Этот класс проблем хорошо виден на примере таких традиционных форм КСО, как спонсорство и благотворительность.

Глава 2

Благотворительность, социальные инвестиции и корпоративное гражданство

2.1. Спонсорство и благотворительность: зачем они бизнесу?

В развитии социальной инфраструктуры бизнеса важную роль играют спонсорство, патронаж и благотворительность. Зачем они бизнесу?

В случае спонсорства ответ очевиден: это дополнительная реклама. *Спонсорство* — поддержка непрофильной для бизнеса деятельности на взаимовыгодных началах. Спонсорские отношения оформляются договором о совместной деятельности, где указываются обязательства и права сторон — вплоть до имущественных на результаты совместной деятельности. Как правило, спонсируются не столько структуры (организации, учреждения), сколько конкретные проекты. Обычно это делается в виде целевых субсидий, распространены также переводы средств, оплата счетов, передача материальных ценностей, оборудования, инструментов, организационная и информационная поддержка.

Спонсорство на стабильной и долговременной основе может приобрести форму патронажа. Примером может служить создание попечительских советов, члены которых в зависимости от объемов и масштабов поддержки имеют право влиять на деятельность патронируемой организации. Другая форма патронажа — создание фондов поддержки патронируемой структуры (театра, музея, учебного заведения и т.п.).

Цели сторон в этих случаях очевидны: спонсируемая сторона получает необходимую поддержку, а спонсора обычно интересует дополнительная реклама. Недаром в РФ спонсорские отношения регулируются «Законом о рекламе» — единственным правовом акте, в котором фигурирует термин «спонсорство» (что порождает ряд проблем, о которых речь пойдет ниже). С этой точки зрения, спонсорство — часть маркетинговой политики компании, которая добивается таким образом известности, формирует привлекательный имидж, расширяет круг контактов, демонстрирует свою состоятельность, а значит, и со-

циальную значимость. Спонсор может получить и прямую финансовую выгоду.

Наибольшей привлекательностью для спонсорства обладают следующие сферы:

1. *Спорт*. Создает исключительные возможности для рекламы, поскольку соревнования освещаются в СМИ, а спортивные знаменитости очень популярны.

2. *СМИ*. Прямые возможности рекламы и перспективы PR-сотрудничества.

3. *Культура*. Средство прорыва на международные, зарубежные рынки в образе не просто конкурента, а сторонника сотрудничества, поддерживающего духовные ценности.

4. *Образование*. Забота о подрастающем поколении, ранняя профориентация, установление связей с выпускниками соответствующих учебных заведений.

5. *Наука*. Шанс обойти конкурентов за счет разработки новых технологий, материалов и т.п.

6. *Здравоохранение, медицина, экология*. Эта сфера обеспечена политической, общественной и государственной поддержкой.

С зарождающейся российской благотворительностью дело обстоит сложнее. В Федеральном законе от 11 августа 1995 года № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» благотворительность определяется как «добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки». Следовательно, благотворительность:

- негосударственная форма обобществления и перераспределения ресурсов;
- бескорыстна и направлена на «общее благо»;
- безвозмездна и не связана с извлечением дохода;
- непрофильная для бизнеса деятельность.

По мнению учредителя благотворительного фонда «Династия», почетного президента «Вымпелкома» Д. Зимина, «благотворительность бывает разной — иногда это продолжение бизнеса, исходящее из рекламных соображений. Но часто — человеческое побуждение вкладывать деньги, чтобы не испытывать морального нездоровья».

Фактически смысложизненный манифест выдал журналистке «Новой газеты» «похожий на учителя философии бывший лидер

какой-то ОПГ, купивший в Европе винодельческий бизнес: «Я только сейчас понял, что мне не нужны силиконовые отношения, что мне не нужно дорогих тачек и понтов. Мне важно, чтобы мои дети жили в хорошей стране. На родине. Чтобы друзья, чтобы жена, чтобы родные люди. А зачем все эти деньги, если любовь не купить, если деньгами не заплатить за то, что стоит дороже денег. Я раньше благотворительностью под откат занимался, а недавно увидел этих вот самых приютских... У меня есть возможность сделать что-то, но уже очень мало времени. А у вас есть вся жизнь, чтобы быть счастливыми. Не тратьте ее впустую». (Новая газета. 2005. № 84 (109). С. 19).

Каковы традиционные мотивы благотворительности? Альтруизм, упоение собственными возможностями, привлечение клиентов, имидж и реклама, благодарность обществу, налоговые льготы.

Отечественная благотворительность имеет явный нравственный акцент, что обусловлено «родовой травмой» форсированной приватизации и традиционным нравственным максимализмом российского общественного мнения. В этой ситуации благотворительность свидетельствует о социальной надежности фирмы, созданной не с целью извлечения сверхприбыли с последующей самоликвидацией. В конце 2005 года более 70% отечественных фирм пожертвовали деньги на благотворительность.

Увы, о благотворительных организациях в России знает лишь 10% населения. По данным Агентства социальной информации, ответы на вопрос «Вы слышали об организациях, занимающихся благотворительной деятельностью?» распределились так (2004 год):

- я ничего не знаю о таких организациях — 55%;
- я что-то слышал о таких организациях — 31%;
- я определенно знаю о таких организациях — 7%;
- я лично сталкивался с деятельностью таких организаций — 2%;
- затрудняюсь ответить — 5%.

Поэтому российские благотворители заинтересованы в гарантированном паблисити.

Вице-президент Альфа-банка А. Гафин даже подсчитал стоимость имиджевого эффекта, полученного от вложений в культуру. «Узнаваемость Альфа-банка уже достигла 97%. Эксперты оценивают стоимость нашего бренда в 400 млн долл. Я считаю, реклама и наши культурные акции обеспечили такую стоимость в равных долях. Но рекламный бюджет при этом в разы больше того, что мы тратим на культуру, при этом культура

является нашим приоритетным направлением как имиджевых проектов, так и благотворительных». Поэтому Альфа-банк готов поддерживать деятелей отечественного искусства и представлять в России достижения западной культуры. В частности, в 2006 году банк пригласил в Москву такие коллективы, как U-2 и Aerosmith.

Председатель совета директоров группы «Альянс», член Общественной палаты М. Бажаев заявляет о готовности давать деньги на возрождение музеев, на развитие библиотек и оборудование их компьютерной техникой, на строительство новых кинотеатров, на поддержку самодеятельных художественных коллективов, на пропаганду достижений человеческой культуры на телевидении.

Благотворительный фонд «ЛУКОЙЛа» оказывает поддержку Государственному музею изобразительных искусств им. А.С. Пушкина, Московскому Кремлю, Государственному Русскому музею. Среди подопечных компании — Архангельский государственный музей деревянного зодчества и народного искусства «Малые Корелы», Ухтинский краеведческий музей, Астраханский кремль, а с начала 1990-х — Большой симфонический оркестр им. П.И. Чайковского под управлением В. Федосеева, хореографический ансамбль «Березка», Академический хор русской песни, детский ансамбль народного танца «Калинка».

Глава Bosco di Ciliegi М. Куснирович заявляет: «Мы даем деньги на то, что талантливо. Хотя это и субъективное понятие. Искусство должно быть открытым, волнующим, позитивным. Надо не спонсировать культуру, а быть меценатом. Средства надо вкладывать туда, где они будут востребованными, а не туда, где окупятся твои деньги. Мы не просто так сделали фестиваль “Черешневый лес” — это наши культурные инвестиции. Я поддерживаю Спивакова, Башмета, “Ленком”, “Современник”, МХАТ им. А.П. Чехова».

Благотворительный фонд В. Потанина поддерживает инновационные социокультурные проекты российских музеев. Признанием заслуг В. Потанина со стороны культурного сообщества стало его избрание в 2003 году главой попечительского совета Эрмитажа, а позже он вошел в попечительский совет Фонда Соломона Р. Гуггенхайма, где представляет интересы российского музея. Стать членом попечительского совета Фонда Гуггенхайма можно лишь имея безупречную бизнес- и общественную репутацию.

Участие в гуманитарных проектах часто помогает компаниям избавиться от негативных ассоциаций, которые вызывает у населения крупный бизнес.

Яркий пример — созданный О. Дерипаской, Р. Абрамовичем и А. Мамутом в 2002 году фонд «Русское исполнительское искусство» с годовым бюджетом около 1 млн долл., поддерживающий молодых музыкантов. Дерипаска лично финансирует оркестр «Молодая Россия» под управлением Ю. Башмета.

Примерно половина благотворительных бюджетов российских компаний расходуется на социальные программы для сотрудников и их семей, населенных пунктов, регионов, где размещены предприятия; 30–40% — на добровольно-принудительные пожертвования, инициированные властью; остальное — на помощь структурам и людям, которые в будущем могут оказаться полезными компании.

В этом российская благотворительность сходна с зарубежной. Но есть существенное отличие. Если крупная американская компания, работающая на российском рынке, в среднем тратит на благотворительность 100–150 тыс. долл., то «ЛУКОЙЛ» или «ИНТЕРРОСС» — 40–50 млн долл. Так что наш бизнес весьма щедр и гораздо альтруистичнее западного. Или — менее рационален.

Эффективность благотворительности связана с возможностями создания дополнительных факторов развития бизнеса:

- улучшением внешней деловой среды за счет усиления благожелательного отношения, укреплении социальных связей с клиентами, поставщиками, инвесторами, органами власти;
- улучшением репутации;
- моральной легитимизацией бизнеса и собственника;
- формированием и продвижением привлекательного имиджа, бренда;
- эффективной интеграцией маркетинговых коммуникаций;
- расширением потребительской, клиентской базы;
- развитием новых рынков;
- дополнительными возможностями сбыта;
- дополнительными конкурентными преимуществами;
- ростом лояльности персонала и снижением текучести кадров.

Для инвесторов благотворительность — важное средство придать компании более привлекательный имидж, а значит, повысить курс ее акций. Сотрудники заинтересованы в ней, поскольку растет престиж места их работы. Это облегчает найм, экономит зарплату, снижает текучесть кадров. По данным многих опросов, в фирме

с развитой благотворительной деятельностью хотели бы работать не менее 75% потенциальных работников, а в фирмах с неразвитой благотворительностью — не более 50%. Благотворительность создает и благоприятную среду в отношениях со СМИ, органами власти, населением, общественностью. Это как минимум уменьшает транзакционные издержки (разрешения, согласования, тендеры и т.д.), создает преимущества в распределении ресурсов. Благотворительность создает основы гражданского общества, способного к самоорганизации и саморазвитию.

Итак, бизнес и социально-культурная сфера обречены на партнерство. Что же мешает развитию спонсорства и благотворительности в России?

2.2. Российская благотворительность: конфликт интересов

Развитие благотворительности в России сопровождается конфликтными ситуациями, которые обусловлены особенностями взаимодействия участников этого процесса.

С одной стороны, в Конституции РФ говорится о поощрении добровольного социального страхования, создания дополнительных форм соцобеспечения и благотворительности. Формами поддержки подобной донорской деятельности могут являться экономическое стимулирование и меры морального поощрения, признания заслуг в области благотворительности. С другой — наше налогообложение делает благотворительность чрезвычайно невыгодным занятием как для благотворителя, так и получателя помощи. Налоговые льготы могут получить физические лица, перечисляющие денежные средства в бюджетные организации. Если же эти средства перечисляются в НКО, то льгота не предоставляется. А вот льготы на прибыль корпоративных благотворителей — юридических лиц — с 2002 года отменены, и право предоставления таких льгот передано субъектам РФ. Деятельность благотворительных фондов регулируется Законом о НКО и некоторыми другими, и льгот по налогообложению средств, инвестируемых в деятельность таких фондов, нет. Поэтому многие вопросы их формирования остаются открытыми.

Да что льготы — наше государство просто душил благотворительность! По закону благотворительность связана с передачей имущества. Поэтому ее следует отличать от социальных проектов компании. Если, к примеру, компания засадила город цветами, то есть не

передавала имущества и не выполняла работу для конкретных физических или юридических лиц, это — не благотворительность. Так же как и размещение рекламным агентством социальной рекламы. Все это — социальные акции фирмы. Поэтому не менее принципиальную роль играет получатель имущества. И сама модель передачи благотворительной помощи важна именно с точки зрения налогообложения. Получателями благотворительной помощи могут быть:

- НКО, бюджетные учреждения, принадлежащие органам местного самоуправления;
- физические лица (напрямую от благотворителя или через НКО).

При этом НКО, получившая помощь, должна доказать, что она не является для нее доходом, в противном случае НКО должна уплатить налог на прибыль — 24%. Например, бесплатный аудит благотворительного фонда рассматривается как доход фонда и подлежит налогообложению. Доходом, подлежащим налогообложению, являются и взносы учредителей фонда.

Компании, не располагающие свободными средствами и оказывающие поддержку товарами, тоже создают проблемы своим подопечным, поскольку последующая продажа ими этих товаров будет рассмотрена как неуставная коммерческая деятельность.

Не легче и физическим лицам, которым оказывается благотворительная помощь, так как они обязаны уплатить подоходный налог — 13% от ее стоимости. От налога освобождаются *только* инвалиды. Если фонд оплачивает дорогостоящую операцию за рубежом, денежная сумма признается доходом, с которой нужно уплатить налог. В случае расходов в 50 000 евро налог составит 6500 евро.

По извращенной логике наших законодателей эти люди получили доход, хоть и не в денежной форме, и обязаны уплатить с него налог. Организации же, оказывающие помощь в натуральной форме (едой, одеждой, услугами), удержать этот налог не могут — денег-то они не выдают. А заплатить его из своих средств они тоже не вправе. В итоге благотворитель обязан сообщить о предоставленной помощи в налоговый орган, а реципиент — заплатить налог. Поэтому большинство организаций просто не подают в налоговую инспекцию сведения, рискуя при этом подвергнуться штрафным санкциям.

О логике тут нет и речи. Стипендии от благотворительных фондов освобождены от налогообложения, а индивидуальные гранты от российских фондов — нет. Оплата реабилитации инвалидов от налога освобождена, а оплата получения ими медицинской помощи — нет. Отдых инвалидов и детей до 16 лет подоходным налогом не облагает-

ся, отдых и оздоровление пенсионеров — облагается. Вот ключ к пониманию отдыха на юге всех чукотских детей, оплаченного бывшим «начальником Чукотки» Р. Абрамовичем.

Средства социальной реабилитации инвалидов налогами не облагаются. Но как быть тогда с передачей инвалиду компьютера с целью создания рабочего места на дому? Налоговая инспекция признает этот компьютер средством реабилитации, только если это будет вписано в индивидуальную программу медико-социальной реабилитации инвалида. А этого не будет никогда, потому что будет означать, что государство берет на себя гарантии такой дорогостоящей социальной реабилитации.

Налоги — не единственная препона. Если вы вдруг оказали помощь какой-нибудь организации ветеранов, вас вскоре затаскают в прокуратуру: почему, с какой целью вы помогли именно этой организации? Тот, кто хотя бы раз переводил деньги на благотворительность, сразу попадает под пристальное внимание правоохранительных органов, обеспокоенных борьбой с «оранжевыми революциями»...

А порой органы власти делают бизнес «предложение, от которого невозможно отказаться». В регионах давно научились латать таким образом бюджетные дыры. Например, в 2004 году белгородская администрация буквально вынудила местные компании перечислить в региональную казну дневную выручку «в помощь учителям». У чиновников крепнет убеждение, что спонсорство и благотворительность освободят их от груза ответственности. Недостаток же настоящих меценатов власть готова восполнить, похоже, любым способом. Попробуй откажись отремонтировать какой-нибудь дворик к очередному юбилею! Власть просто не оставляет бизнесу выбора. Или делает его очень причудливым. К 300-летию Санкт-Петербурга прогубернаторская депутатская фракция петербургского ЗакСа выступила с законодательной инициативой, предложив проект закона о меценатстве и меценатах Санкт-Петербурга, согласно которому все меценаты подлежат регистрации; определять же, кого считать меценатом, будет специальный совет при «отраслевом органе исполнительной власти». Средства «меценаты» должны направлять на поддержание государственных объектов культуры, науки, здравоохранения и образования. Все это очень напоминает литературных героев Паниковского, пристававшего к гражданину Корейко с просьбой «дать миллион», и Шарикова с его идеей «все взять и поделить».

«Обязаловка» в сочетании с последующей простой раздачей средств приносит больше вреда, чем пользы, поскольку более эффек-

тивной формой благотворительности является программа по решению социальной проблемы.

Органы власти настороженно и даже агрессивно относятся к любым проявлениям гражданской самостоятельности. Недоверие к благотворительности обосновывается подозрениями в мошенничестве («местные оффшоры», «законные схемы оптимизации налогообложения»), во вмешательстве в политику.

Примеров наказуемости добрых дел и инициатив хватает. «Тюменьэнергобанк», погасив задолженность за детское образовательное учреждение, пережил два судебных процесса. Петрозаводский хлебозавод, помогающий своей продукцией ветеранским организациям и многодетным семьям, — три. Сеgezский ЦБК, выделивший деньги на ремонт школе и детскому дому, — два. Благотворителей обвинили в неправильном оформлении документов, например, в отчетах было записано вместо «благотворительная помощь» — «спонсорская помощь».

Представителям исполнительной власти не запрещено участвовать в деятельности благотворительных организаций. Учитывая, что в соответствии с законом местная власть может снижать налоги в обмен на благотворительные вклады, случается, что чиновники, занявшие руководящую должность в благотворительной организации, а то и создавшие такую «под себя», направляют собранные средства на мероприятия, которые должны финансироваться из бюджета, а то и на собственные политические цели.

Тем самым благотворительная организация превращается в часть аппарата исполнительной власти, а частные средства — в управляемый властями или политиками источник.

По подсчетам руководителя Центра перспективного планирования аппарата администрации г. Петрозаводска А. Сухорукова, если сравнить 10 млн руб. «социального участия» бизнеса с примерным объемом средств, которые бизнесмены недоплачивают в городской бюджет, уходя от налогов, то примерная сумма потерь социальной сферы составит до 300 млн руб. в год. Администрация Петрозаводска подготовила реестр проектных идей учреждений социальной сферы города — в этом списке уже более 130 наименований, и после экспертизы они будут представлены бизнес-ассоциациям.

Благотворительность становится почти легальным каналом освоения политиками ресурсов коммерческого сектора, а то и коррупции. Та же ситуация складывается и с советами по поддержке благотворительности. Обычно председателем такого совета выбирают главу

местной администрации или его доверенное лицо. Соответственно появляются программы, выражающие приоритеты властей. При отсутствии же экспертизы и общественного контроля такие программы становятся каналом произвольного использования внебюджетных средств. Уменьшить такой произвол можно, только сделав бюджеты таких программ прозрачными, в чем власти как раз и не заинтересованы.

Закон ограничивает благотворительность и зарубежного бизнеса. Например, таможенные сборы за ввоз подаренных музыкальных инструментов нередко превышают годовой бюджет концертной организации. Да что инструменты! Попытки зарубежных благотворителей помочь нам с лекарствами сталкиваются с теми же трудностями. Нередко партии таких лекарств месяцами, а то и годами лежат на таможне и возвращаются назад...

Отдельная проблема — бухгалтерский и налоговый учет. Для отдельных видов помощи (деньгами, товарами, услугами и т.п.) требуются разные типы договоров и форм учета. При этом все, что бесплатно получено НКО, должно учитываться не по договорным, а по «рыночным» ценам (в данное время, для данного региона), на подтверждение которых нужны специальные справки.

Мешает и недостаток информации о более достойных, чем обратившиеся за помощью, реципиентах. А значит, необходимо создавать соответствующие базы данных.

Мешает неуверенность в том, что реципиенты адекватно понимают интересы донора, недоверие к экономической, правовой и управленческой компетентности заявителей (умение грамотно составить смету, подготовить договор, установить отношения с подрядчиками, использовать деньги по назначению). Многие жертвователи уверены, что на 80–90% их деньги прикарманивают или тратят на поездки и личные нужды. И их подозрения небезосновательны. Сказывается возможный дилетантизм работников фонда, слабая материальная база и отсутствие социального имиджа. Нередки и случаи увлечения фондов сомнительной коммерцией и распределением средств в ущерб прямому назначению. Сказывается и отсутствие культуры контактов, информационных связей, документальной и правовой практики.

Деятельность благотворительных фондов, да и частных благотворителей в последнее время все заметнее. А сами они — нет. Наши благотворители предпочитают оставаться неназванными. Почему?

О тех, кто делает общественно полезные дела без очевидной для себя выгоды, говорят: «Грехи замаливает. Без греха-то богатым не станешь».

Другой стереотип: «Отмывают деньги!» В начале 1990-х в России было организовано огромное количество фондов, чтобы уйти от налогов, а потом случались скандалы вроде истории с Фондом спорта. Поэтому, например, Д. Зимин в течение первого года после основания фонда «Династия» просил никого не упоминать, кому принадлежит этот фонд. Боялся такой вот «неправильной» славы. Вообще большинство наших благотворителей не афишируют свои дары. Дело не только в скромности: дающим спокойнее и проще, а получателям не надо платить налог. Е. Бермант, основатель московского общественного фонда «Детские сердца», многих благодетелей (а их около сотни) знает только по именам.

Однако по-настоящему работает только благотворительность системная, а она не может быть анонимной. Хорошие благотворительные проекты должны быть абсолютно прозрачными. У того, кто привез в детский дом грузовик апельсинов, наверное, хорошо на душе. Даже если какой-нибудь «голубой воришка» Альхен не «загонит» в свою пользу фрукты, детей от беспризорности они все равно не спасут. Вот в чем дело...

На пути развития технологий сбора средств в России стоят правовые препоны. Чтобы пожертвовать свои деньги, надо идти в банк, заполнять извещение, платить за услуги. И это при том, что на тебя еще будут косо смотреть. Процедуры же сбора средств через дароносицы и в прочие «ящики» и составления отчетности по ним в нашей стране не установлены. В результате в России плодятся благотворительные фонды, не зарегистрированные в качестве юридических лиц, в которых отсутствует бухгалтерская отчетность. Примером может служить «Мурзик.ру», собирающий и развозящий мебель, одежду и игрушки по заявкам детских домов, поступающим на этот сайт. Или «Клуб китайского летчика», члены которого также через Интернет собирают пожертвования на лечение конкретного человека или покупку инвалидной коляски. Сайт Nastenka.ru собирает средства на лечение детей с онкологическими заболеваниями. Примеров благотворительной самодеятельности масса. А вот крупных системных благотворительных фондов и организаций у нас нет. Выйти на нужный уровень прозрачности удастся лишь частным фондам. Именно так работают фонды Потанина, «Открытая Россия», «Династия», «Доброе сердце».

Благотворители в России практически не имеют от своей деятельности PR-отдачи, ради которой, как часто думают обыватели, благотворительностью и занимаются. В России заниматься PR в разы дешевле, чем благотворительностью. Сопоставимого маркетингового результата можно достичь за куда меньшие деньги. Кроме того, открытая благотворительность служит рекламой для рэкета, в том числе и государственного. Серьезно повредили благотворителям громкие процессы 1990-х, а также дело «ЮКОСа», когда после ареста М. Ходорковского благотворительная деятельность была названа политической. Некоторые благотворители, не желающие «выходить на свет», называют причиной историю с «ЮКОСом». И. Ясина, член правления фонда «Открытая Россия», вспоминает, как незадолго до или сразу после ареста Ходорковского журналист М. Леонтьев призывал посадить олигарха не за налоговые махинации, а за «Открытую Россию», которая, помогая людям и тем самым втираясь к ним в доверие, побуждает их изменить патриотическим взглядам и т.п. «ЮКОС» и сам М. Ходорковский были крупнейшими благотворителями, масштабы деятельности которых были сравнимы с государственными социальными программами. И это не могло не раздражать власть... Увы, дело Ходорковского отбросило благотворительность в нашей стране на несколько лет назад.

Опросы показывают, что люди видят в качестве благотворителя... государство!

Кто должен в первую очередь заниматься благотворительной деятельностью в России⁸:

- российское государство (государственные организации) — 59%;
- российские промышленные корпорации, бизнес-структуры — 43%;
- российские независимые благотворительные организации — 41%;
- частные лица — 25%;
- иностранные независимые благотворительные организации — 9%;
- иностранные государства (правительственные организации) — 4%;
- иностранные промышленные корпорации, бизнес-структуры — 4%;
- затрудняюсь ответить — 8%.

⁸ Можно было выбрать более одного варианта ответа (источник: ЦИР-КОН, Агентство социальной информации по заказу Форума доноров, август — ноябрь 2004 г.).

Патернализм и видение в государстве благотворителя — потрясающее по очевидности проявление инфантилизма нашего общества. Однако и бизнесу уже отводится общественным мнением своя роль.

Как следствие, в нашей стране развивается благотворительность типа «помощь сирым и убогим» или способным, но бедным, то есть раздача денег. Практически сошли на нет практиковавшиеся «Открытой Россией» региональные молодежные семинары и т.п. Развитие же гражданского общества требует полной прозрачности, а на «пожелавшего остаться неизвестным благодетеля» надеяться не приходится.

Не лучше, когда за это берутся отнюдь не анонимно, но непрозрачно. Завязавший в 2003 году в долгах «Газпром» финансировал американские мюзиклы, остро нуждаясь в средствах на ремонт, бурение новых скважин, строительство трубопроводов! На один проект «Бродвей в Москве» и созданный в его рамках мюзикл «42-я улица» только одна продюсерская фирма «Краснов дизайн» получила от «Газпрома» почти 11,5 млн долл. Эксперты службы безопасности самого «Газпрома» высказали мнение, что общая сумма сметы завышена примерно на 5 млн долл.: только стоимость декораций умышленно завышена в 5 раз! Ввиду явной недобросовестности партнера эксперты предлагали признать участие концерна в проекте нецелесообразным и преждевременным. Однако было принято решение, по которому окончательный бюджет проекта составил 18,72 млн долл. Мюзикл играли почти четыре месяца при полупустом зале — не спасла даже блестящая труппа, привезенная из Нью-Йорка. Зрители плохо понимали современный американский вариант английского.

Столь же «успешен» был сериал «Властелин газа», на съемки которого телекомпания «ТАТА» получила 1,2 млн долл., еще почти 1 млн долл. потратили на размещение этого шедевра на ТВ. Та же «ТАТА» обязалась снять за полмиллиона фильм «Юбилей «Газпрома»». В этом же ряду по эффективности и оптимальности расходов стоит и финансирование «Газпромом» Кубка президента по горным лыжам. Другие рекламные кампании монополиста тоже исчисляются миллионами долларов — тех, что могли спасти тепловые сети выстуженных в это же время Иркутска, Сахалина, Владивостока и Камчатки...

Некоторые из негативных факторов устранимы по мере формирования информационной инфраструктуры благотворительности и даже рынка соответствующих информационных услуг, профобразования,

повышения квалификации, приобретения соответствующего опыта. Ряд факторов имеет устойчивый характер. Их устранение может быть связано с перспективами развития экономики, формированием правовой легитимности и нравственного признания российского бизнеса, формирования новой правовой и политической культуры, интеграцией российского общества в мировое экономическое, информационное, политическое и культурное пространства.

Проблемы организации благотворительности, увы, не стали пока предметом организованной дискуссии. Исследователи из академических институтов, вузов и НКО слабо взаимодействуют внутри своих сообществ, а между сообществами коммуникация практически отсутствует. Слабо развито и междисциплинарное сотрудничество в этой области.

Становится понятной и природа довольно причудливой ситуации с поощрением благотворителей. С одной стороны, предусмотрена возможность награждения орденами Почета, Дружбы и «За заслуги перед Отечеством». Такие случаи известны, но награждены были только два иностранных гражданина. Статистика награждений в этой области вообще не ведется, и даже Управление Президента РФ по наградам не готово дать такую информацию! Чаше награждают другими знаками отличия. Так, Министерство образования наградило В. Потанина знаком «За милосердие и благотворительность». За благотворительность может быть присвоено звание Почетного гражданина. Кстати, в регионах благотворителей поощряют гораздо чаще, чем на федеральном уровне.

Однако в ситуации, когда социальная сфера России нуждается во внебюджетных источниках финансирования, сами благотворительность и меценатство нуждаются в поддержке и развитии. Главной проблемой является неоднозначное общественное мнение. Требуется кропотливая работа по разъяснению, что благотворительность — вовсе не способ уйти от уплаты налогов или замаливание грехов, а достойное и благородное занятие.

Крупный и средний бизнес готовы активно направлять средства в социальную сферу. Но в обществе доминируют потребительские установки, а власти больны синдромом государственного патернализма. Власть не поощряет компании заниматься благотворительностью. Информацию о благотворительности СМИ рассматривают как рекламу, и общество не знает о вкладе бизнеса в социальную сферу.

В октябре 2005 года руководители крупнейших благотворительных фондов России выступили с инициативой объявить 2006 год го-

дом благотворительности. Инициаторами акции выступили крупнейшие благотворительные ассоциации, действующие в РФ: Charity AID Foundation и «Форум доноров». Инициатива получила поддержку Кремля: 4 ноября президент призвал к массовому меценатству. Идея года благотворительности пришлась как нельзя кстати накануне нового праздника, еще лишенного концептуального и идейного наполнения.

«Кремлевский надзор и опека», однако, могут вызвать и новые проблемы. «Одно дело, если власть будет совершенствовать законодательство, — полагает И. Ясина. И другое — если возьмется давать советы, как работать фондам, очертив круг “хороших” фондов, отделив их от “неблагонадежных”».

Однако в феврале 2006 года Кремль при посредничестве В. Потанина, ставшего главой профильной комиссии Общественной палаты, согласился обсудить вопрос о принятии законов, необходимых для создания системных фондов — «эндаументов» (endowments), управляющих средствами, поступающими от различных доноров, и расходующих эти средства на четко установленные цели. Операции таких фондов во всем мире налогами не облагаются. Более того, получают налоговые льготы и жертвователи.

Такое решение, с одной стороны, сдвигает отечественную благотворительность с мертвой точки. С другой — делает благотворительность прерогативой крупного бизнеса. Кроме того, жесткая регламентация фондов и сугубо разрешительный порядок их регистрации предельно бюрократизируют процесс. Прочие благотворительные организации, особенно региональные, имеют все шансы быть объявленными «неправильными», а то и вовсе «неблаготворительными». Власть стремится «построить» и такой важный механизм гражданского общества, как благотворительность.

Для разрешения этих конфликтных ситуаций необходимо формировать цивилизованные механизмы взаимодействия власти, бизнеса и общества, построенные на принципах КСО и общей заинтересованности в построении гражданского общества.

Средства и механизмы следующие:

- формирование общественного мнения, привлечение внимания к проблемам благотворительности. КСО должна восприниматься как дело чести предпринимателя, а социальные проекты — не как реклама;
- развитие законодательной базы, в том числе принятие закона о благотворительной деятельности, поощряющего бизнес за социальное инвестирование;

- развитие некоммерческого сектора и системной благотворительности;
- развитие информационной и организационной инфраструктуры благотворительности, информирование общества о программах и проектах, их донорах, подготовка и проведение пресс-конференций, создание информационных и рекламных материалов, обеспечение публичности, партнерских связей — иными словами, формирование баз данных и информационного рынка услуг, создание служб, организационной поддержки;
- объединение усилий донорских организаций, координация их действий и самоорганизация (уже созданы Форум доноров, Союз благотворительных организаций России, общественный совет по благотворительности Ассоциации менеджеров);
- профессиональная подготовка менеджеров некоммерческой сферы;
- подготовка менеджеров компаний, отвечающих за социально-культурные программы;
- разъяснение механизмов и технологий благотворительности;
- обсуждение проблем организации благотворительности специалистами на местном, региональном, федеральном и международном уровнях.

Это позволит реализовать потенциал благотворительности не только как средства полноценных и полномасштабных PR (буквально — «общественных отношений»), но и как важнейшего пути построения гражданского общества, одной из преград тоталитарному сознанию и практике, как способ укрепления взаимного доверия и согласия в обществе.

Российский бизнес устал от вымогательства и натуральных пожертвований — он ищет экономичные и эффективные формы поддержки социальных проектов и программ. Сегодня компании хотят больше помочь консультациями, чем товарами или деньгами. «Женимся мы не потому, что надо выполнять функцию воспроизводства», — иронизирует над кремлевской идеей организовать всех благотворителей в единую структуру основатель «Вымпелкома» Д. Зимин. Бизнес готов взять на себя организацию и консультации проектов, понимая, что «простая благотворительность» не способствует социальному развитию. Пора начать переход от единовременных пожертвований и неотслеживаемой раздачи средств к выработке стратегии, планированию социально значимых проектов и программ, оценке их результатов, то есть от простой филантропии — к продуктивным социальным инвестициям.

Эта тенденция совпадает с оценками общественного мнения. Часто ожидания населения расходятся с благотворительными программами российских компаний. Россияне большей частью хотят от бизнеса существенных усилий в социальной сфере, новых рабочих мест, предоставления дополнительного «социального пакета», участия в строительстве городских социальных объектов, благоустройстве городов, поселков. Большинство же компаний ограничивается «облегченным» вариантом меценатства.

Благотворительность — не только проявление благородных чувств, патриотизма или прихоти и своеволия, личных амбиций. Она вполне может сочетаться с конкретным расчетом. Рационально организованная, она может быть эффективной и результативной.

2.3. Социальные инвестиции, социальное партнерство и корпоративное гражданство бизнеса

Прежде всего, следует четко различать благотворительность личную (проявление свободы воли владельцев, менеджеров, работников) и корпоративную — как часть социальных инвестиций и интегрированных маркетинговых коммуникаций. На Западе сотрудники компаний отчисляют процент от своей зарплаты в благотворительные фонды, зная, что кому-то они точно помогут. Более 70% американцев ежегодно жертвуют деньги хотя бы одной благотворительной организации, и это более 75% всех жертвуемых средств. Благотворительные пожертвования бизнеса составляют в США всего 4,8%. В Германии каждый второй гражданин старше 14 лет участвует в благотворительности своими средствами, средний размер которых составляет 108 евро. В Великобритании около 60% населения жертвуют хотя бы раз в месяц, а бизнес-благотворительность не превышает 12%.

В России же благотворительность — удел бизнес-структур. 55% граждан не знают о деятельности благотворительных организаций ничего, только 2% сталкивались с ними лично, а личные пожертвования граждан составляют около 5% общих средств благотворительных организаций (данные организации «Форум доноров»)⁹.

Наши благотворители действуют обычно по собственному побуждению, по рекомендации друзей, близких, финансируя из средств компании «тех, кто мне нравится», «за кого попросила теща». Легче простого быть благотворителем за счет бизнеса. Но это снижает его

⁹ <http://www.donorsforum.ru/projects/research/>.

эффективность, отталкивает акционеров, доходы которых идут на проведение КВН... Непродуманная благотворительность может разрушить бизнес, как это случилось с «Найденев и компаньоны», М. Смолянским, К. Смирновым — известными меценатами 1990-х, финансировавшими дорогостоящие акции и проекты, получая за это грамоты от городской администрации. Зато «тихие лоббисты» того времени (Альфа-банк, «ИНТЕРРОСС», «ЛУКОЙЛ») сейчас активно выходят на рынок благотворительности.

Филантропия и альтруизм — дело не бизнеса, а конкретных людей: заплатил налоги, и на свои личные средства занимайся благотворительностью. Благотворительность — проявление свободы доброй воли личности, а не бизнеса, вообще — дело не столько богатых, сколько — достойных.

Наличие в России людей с очень крупными состояниями дает перспективу развития системной благотворительности. Зарубежный опыт показывает, что системная благотворительность — дело не коллективных образований, а отдельных «больших людей», которые принимают решения, открывающие новые области деятельности и жизни. Но личная благотворительность у нас развита крайне слабо. Российский бизнес молод, порывист, интимно личностен и поэтому часто личное путает с социальным. Немногими исключениями являются частные фонды В. Потанина, «Открытая Россия», «Династия», реализующие масштабные и многовекторные благотворительные проекты.

Дело бизнеса — не благотворительность как филантропия и альтруизм, а рационально выстроенные, оптимизирующие условия развития самого бизнеса *социальные инвестиции (СИ) и социальное партнерство (СП)*. Их сравнительный анализ представлен в табл. 1.

СИ, в отличие от благотворительности, сами являются бизнесом, что приносит ощутимые преимущества на рынке, в том числе:

- дополнительные возможности для продвижения товара, PR и рекламы;
- рост стоимости бренда и нематериальных активов;
- получение преимуществ перед конкурентами;
- закрепление и расширение маркетинговой ниши;
- сохранение старых и завоевание новых клиентов;
- развитие партнерских отношений;
- дополнение и расширение возможности влияния на местные сообщества;
- улучшение отношений с местной властью, возможность равноправного диалога с нею;

- создание новостных поводов и оптимизация работы со СМИ;
- развитие новых навыков персонала;
- рост лояльности сотрудников;
- укрепление репутации;
- повышение устойчивости при кризисах;
- снижение возможных рисков бизнеса;
- улучшение финансовых показателей, рост капитализации и прибыльности.

Таблица 1

**Основные различия между благотворительностью
и социальными инвестициями (СИ)¹⁰**

Благотворительность как филантропия	Социальные инвестиции (корпоративное гражданство)
Эмоциональна	Рациональны
Не связана с интересами бизнеса	Работают на бизнес-цели
Может быть «скрытной»	Прозрачны для общества
Необязательна	Часть бизнеса
Решения принимаются на основе личных симпатий	Выбор определяется бизнес-интересами
Интересы сотрудников, клиентов, акционеров, потребителей и местных сообществ учитываются мало	Учтены интересы всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров)
Направлена на видимый эффект, а не на долгосрочные цели	Нацелены на долгосрочный эффект, на решение проблемы
Ограничена сферой благотворительности	Рассматривают все социальные вопросы в комплексе
Ограничивается денежными или материальными пожертвованиями	Используют весь набор форм социально-связанной деятельности, ресурсы всех служб

¹⁰ См. также: Туркин С. Корпоративное гражданство. URL: socinvest.ru. Эксперт по КСО, директор агентства «Социальные инвестиции» С. Туркин приводит три аргумента в пользу предпочтительности термина «корпоративное гражданство» перед «КСО» или «благотворительность». Во-первых, он хорошо воспринимается на слух. Для бизнеса *корпоративный* звучит намного лучше, чем *ответственность*. Во-вторых, в слове *корпоративный* заложен деловой оттенок, позволяющий говорить о выгоде, в отличие от других терминов, выгоду определенно исключающих. В-третьих, он точно отражает суть понятия: в нем заложена скорее ответственность перед обществом, чем перед государством, что особенно мило уму и сердцу российского предпринимателя.

Существуют две традиционные технологии корпоративной благотворительности:

1. *Прямые инвестиции компании.* Компания проводит конкурсы заявок, заключает договоры на благотворительную поддержку, оплачивает счета. Главный недостаток этой модели — опасность превращения компании в «дойную корову» власти, потребительское отношение к ней общественности, трудоемкость, проблемы с налогами и снижение эффективности финансового менеджмента. Эта модель характерна для ранних этапов КСО и типична для нынешней России: бизнес вынужден подхватывать «социалку», от которой отказывается государство.

2. *Через специальные фонды.* Здесь возможны два варианта: создание корпоративного фонда как самостоятельной НКО или участие (соучредительство) в системном фонде. Примеры первого — фонды «Алроса», «ЛУКОЙЛа», второго — фонды «Евразия», Pro-Arte, им. Д.С. Лихачева, фонд г. Тольятти и др. Эта модель СИ позволяет аккумулировать региональные ресурсы, участвовать в масштабных программах, развивать партнерство на региональном, федеральном и международном уровнях, наладить эффективный менеджмент СИ, обеспечить финансовую прозрачность СИ, повысить к ним общественное доверие.

Международный опыт свидетельствует в пользу второй модели — более прозрачной и понятной. Под нее, кстати, строится и российское законодательство по благотворительности. Другое дело, что эта модель плохо вписывается в наши реалии. Когда у отечественного производителя появятся средства для вложения в специальный фонд социальных проектов? Где гарантии, что власти не «загоняют» этот фонд? А ремонтировать больницу или школу надо сейчас — она вот-вот рухнет. Сказываются и издержки взаимного недоверия в бизнес-сообществе, бизнеса и власти, бизнеса и общества, издержки некачественного законодательства, когда компания, делая взносы в благотворительные фонды, должна платить как свои налоги, так и налоги за «доход», полученный от этого фондом, — ситуация немыслимая за рубежом. Условия для развития отечественного грантового финансирования пока не созданы, а рынок НКО в РФ неразвит.

Нередко российские компании, выходя на мировой рынок, сталкиваются с недоумением потенциальных зарубежных инвесторов: «Почему вы — металлургический завод — проводите КВНы, поддерживаете цирки и картинные галереи? Разве этим не государство должно заниматься? Вы должны эффективно работать, платить нало-

ги, а на эти средства власти должны ремонтировать дороги, автобусы, содержать школы и т.д.».

Поэтому будущее — за второй моделью. Более того, сама она может рассматриваться, с одной стороны, как переходная к наиболее эффективной *технологии интегральных социальных бизнес-коммуникаций*, а с другой — является ее частью и в определенном смысле — результатом.

СИ выводят благотворительность за рамки филантропии, становятся частью бизнеса и осуществляются совместно всеми подразделениями компаний. Они становятся ядром, вокруг которого формируется образ и репутация всего бизнеса, позволяют оптимизировать бизнес.

Упомянутый опрос ВЦИОМ показал, что россияне не ждут от бизнеса раздачи денег. Их интересует создание новых рабочих мест, предоставление дополнительного «социального пакета» работникам своих предприятий, участие в строительстве городских социальных объектов, благоустройстве городов, поселков.

И российский бизнес довольно быстро завершает стадию простого «служения», на которой в КСО доминирует простая благотворительность. Опрос еще 1995 года показал, что 64% участников съезда Ассоциации российских банков указывали в качестве основной мотивации социальной активности альтруизм и возрождение российских традиций благотворительности; 20% — ослабление социальной напряженности; 30% — улучшение имиджа и укрепление доверия. Такой же опрос в 2001 году показал сдвиг в сторону разумного эгоизма; 93% считали, что участие в социальных проектах улучшает имидж и репутацию, а 53% связывали СИ с маркетинговыми преимуществами¹¹. Динамика очевидная.

Конкретные формы и технологии благотворительности определяются не только социальными проблемами, но и стратегией развития компании. Российские банки предпочитают проекты оказания помощи (в порядке сложившихся приоритетов):

- детям;
- религиозным организациям;
- медицинским учреждениям;
- учреждениям, организациям, коллективам культуры и искусства;
- инвалидам;

¹¹ Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. М., 2003. С. 18. Показательно, что при этом только 28% опрошенного населения считает так же.

- учебным организациям и учреждениям;
- малоимущим, пенсионерам, ветеранам;
- спортивным учреждениям и организациям;
- частным лицам.

Непосредственными объектами помощи оказываются (в порядке убывания):

- государственные (бюджетные) организации и учреждения;
- общественные (негосударственные) организации;
- непосредственно физические лица, нуждающиеся в помощи;
- благотворительные фонды.

В основном бизнес предпочитает именно жертвовать, а не систематически помогать нуждающимся: на храмы, памятники и искусство выделяется намного больше денег, чем, например, на лечение больных. Чаще всего речь идет об имиджевых или политических проектах. Так, Благотворительный фонд святителя Николая Чудотворца под патронатом «Единой России» в 2004 году собрал с бизнесменов 2 млн долл. на создание и установку 10-метрового — самого большого в мире — памятника святому на Чукотке.

Благотворительность может оформляться перечислением средств, актом дарения, передачей средств с баланса на баланс, оплатой счетов, передачей чека. Исследования в 10 регионах показали, что предпочитаемыми формами являются:

- безвозмездная передача продукции или предоставление услуг — 68%;
- передача наличных средств — 38%;
- услуги по сниженным расценкам — 34%;
- перечисление безналичных финансовых средств — 29%;
- предоставление оборудования и персонала — 14%;
- оплата счетов — 14%;
- прочие формы — 6%.

Среди факторов, повлиявших на решения об оказании помощи, указывались:

- социальная значимость проекта — 39%;
- честность и компетентность организаторов — 23%;
- позитивный опыт сотрудничества — 18%;
- прозрачность в использовании средств — 15%;
- поручительство органов власти — 12%;
- возможный позитивный отклик в СМИ — 12%;
- возможное получение налоговых льгот — 11%;
- поручительство влиятельных людей — 7%;

- долевое участие других в проекте — 5%;
- личные симпатии — 1%.

В благотворительности практикуются специальные акции: концерты, выставки, балы, вечера, обеды, премии, аукционы, подписки, презентации, конференции и т.п. Все большее распространение получают грантовые конкурсы, стипендиальные программы.

От простой раздачи средств бизнес переходит к более эффективной модели благотворительности — корпоративному гражданству, в которой бизнес рассматривается как часть гражданского общества, способного к самоорганизации и саморазвитию.

Бизнес часто жалуется на иждивенчество населения: привыкли за годы советской власти все получать бесплатно. Но что мешает вовлечь людей в решение важных для них проблем? Хотите компьютер в свою школу — покупайте в нашем магазине офисные принадлежности и оргтехнику. В каком районе города купят больше, туда и отдадим десять новых компьютеров. Хотите спорткомплекс во дворе — поработайте на стройке волонтерами, мы дадим вашим детям абонемент со скидкой. Небольшая компания «Андреев Софт» из Твери бесплатно поставляет в школы компьютерные классы. В Нижнем Новгороде компания «Метэкспо» тоже дарит компьютеры школе и детскому саду. Но нижегородцы работают на рынке цветного и черного проката, а тверчане — на рынке компьютеров, а потому обслуживают школы на платной основе, а значит, благотворительность тверичей способствует развитию их бизнеса.

Все чаще появляются примеры удачного маркетинга событий, в том числе — в регионах. Так, иркутская кондитерская фабрика «Ангара» выпустила 10 тыс. коробок конфет «Маска» с символикой Красного Креста. Определенный процент с каждой проданной коробки перечислялся на счет Российского общества Красного Креста (РОКК). В итоге более семидесяти детей получили медицинскую психологическую помощь. А фабрика не только добилась увеличения продаж, но и укрепила репутацию социально ответственной компании и опробовала новую модель стратегического партнерства.

Белгородский хлебозавод № 1 в «День учителя — 2005» объявил о специальной акции «Подари улыбку детям». Цель акции — собрать средства для воспитанников областного дома ребенка. Жители Белгорода в течение месяца приобретали булки «Силачи-калачи», 10 копеек от каждой булки поступали на счет благотворительного фонда. Акция прошла во всех крупных магазинах города с заметным увеличением объема продаж, а информация о событии прошла в региональных и федеральных СМИ.

Интегрированные маркетинговые коммуникации и СИ идут на смену устаревшему благотворительному «делиться». В США создаются новые организационно-правовые формы «социального партнерства» бизнеса, власти, НКО и граждан — CDFI (Community Development Financial Institutions). Появились корпорации местного развития, трасты, социальные банки, в сфере внимания которых значимые социально-экономические инициативы. Кроме прямой финансовой выгоды от такой заботы СИ означают новые рынки для страховых и инвестиционных компаний, рейтинговых агентств и банков.

И в России около половины (47%) опрошенных в 2003 году руководителей предприятий ориентируются на расширенное понимание КСО. 2/3 опрошенных агентством «СИ» топ-менеджеров компаний считают, что социальные программы уже приносят пользу их бизнесу. Простая благотворительность занимает всего 3% КСО¹².

Пока компании будут заниматься простой благотворительностью, общество, СМИ и власть будут обвинять их, что дают слишком мало и не на то. Пока власть сама оценивает, кто и сколько дал, сама награждает «лучших благотворителей», несущих «яйца Фаберже» и строящих церкви, у нее всегда будет повод обвинить избранных ею нелояльных «олигархов» в социальной безответственности. Помимо финансово-экономической деятельности компания должна управлять своими социальными рисками, как внутренними (например, связанными с персоналом), так и внешними (взаимоотношениями с местными жителями, властями и т.д.). Это не моральная обязанность перед бедными, а ответственность перед обществом для обеспечения устойчивого развития компании.

Такое понимание КСО заложено в формулировку социальной миссии предпринимательского сообщества, которая содержится в «Социальной хартии российского бизнеса», принятой РСПП. Социальная миссия — это достижение «устойчивого развития самостоятельных и ответственных компаний, которое отвечает долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствует достижению социального мира, безопасности и благополучия граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению прав человека».

¹² *Тулъчинский Г.Л.* Корпоративная социальная ответственность. СПб., 2006. С. 30.

2.4. Международные и отечественные хартии и стандарты социальной ответственности

Сделать бизнес социально ответственным — значит сформировать зоны и центры ответственности и все ключевые бизнес-процессы строить с учетом своей социальной функции. Оценка качества менеджмента компаний на основе общих индикаторов успешности и качества менеджмента — практика известная, в том числе и у нас. Ежегодно, например, проводится глубокий анализ итогов финансово-экономической деятельности российских предприятий, на основе которой рассчитывается их ЭКСИН-рейтинг. По итогам такого расчета РСПП определяет 1000 лучших российских предприятий.

Такой анализ все чаще дополняется оценкой качества менеджмента на основе «методологии всеобщего менеджмента качества» (Total Quality Management, TQM), позволяющей оценивать не только производственную и финансово-экономическую деятельность предприятия, но и его научно-техническую, маркетинговую и кадровую работу. По определению Европейской экономической комиссии ООН, TQM — это:

- стратегия построения устойчивой модели хозяйствования на национальном и региональном уровнях, основанной на деятельности конкурентоспособного, инвестиционно привлекательного, цивилизованного, безопасного и социально ответственного бизнеса;
- фундамент корпоративного управления, основанного на информационных технологиях в управленческой, информационной, технологической и технической сферах, организующего эффективную работу по раскрытию потенциала компаний в интересах потребителей, акционеров, работников и общества;
- механизм для экономического мониторинга и оценки деятельности хозяйствующих субъектов, создающий основу для эффективного стимулирования процессов развития и совершенствования.

Сегодня TQM — один из основных инструментов реализации Концепции устойчивого развития, принятой на конференции ООН (Рио-де-Жанейро, 1992 год). Тогда лидеры 179 стран признали, что без кардинального решения проблем по охране окружающей среды оказываются под угрозой все достижения человеческой цивилизации. На основе TQM созданы международные стандарты, из которых наиболее известны система менеджмента качества ИСО 9001:2000 и система экологического менеджмента ИСО 14001:2004.

Стандарты ИСО серии 9000 являются универсальными и могут применяться в любой организации независимо от вида и масштабов ее деятельности, ее организационно-правовой формы.

ИСО 9001:2000 — наиболее популярный сертификационный стандарт на системы менеджмента во всем мире. Его внедрение дает организации существенные конкурентные преимущества, которые можно условно классифицировать следующим образом.

Организационные преимущества:

- упорядоченный, регулярный менеджмент;
- четкое распределение ответственности и полномочий;
- согласованное взаимодействие процессов и функций;
- высвобождение высшего руководства для стратегического управления;
- повышение безопасности работ производственного персонала за счет его квалификации и компетентности, культуры производства, стабильной работы оборудования и техпроцессов.

Экономические преимущества:

- оптимизация использования ресурсов, повышение производительности труда;
- сокращение затрат на устранение несоответствий — «скрытого производства»;
- сокращение экономических потерь от применения в производстве неисправного оборудования, оснастки, средств измерений;
- сокращение рекламаций, штрафов и выплат компании в связи с различными несоответствиями;
- расширение рынков сбыта.

Репутационные преимущества:

- улучшение репутации в глазах всех заинтересованных сторон, формирование и продвижение привлекательного имиджа, бренда;
- завоевание приверженности потребителей;
- повышение лояльности сотрудников, улучшение психологического климата;
- улучшение отношений с поставщиками;
- национальное и международное признание компании при участии в конкурсах и рейтингах по качеству менеджмента.

Стратегические преимущества:

- преемственность знаний и опыта сотрудников, трансформация их знаний и опыта в интеллектуальный потенциал компании;
- рост нематериальных активов и повышение капитализации компании;

- возможность тиражирования бизнеса;
- подготовленность к инновациям, реинжинирингу бизнес-процессов.

По данным ФБУ «Ростест-Москва», эффективность работы предприятий, внедривших систему качества по ИСО серии 9000, в 2–3 раза выше, чем у тех, кто ее не имеет. Аналогичны данные по Китаю, а также исследования специалистов других стран¹³.

По стандарту ИСО 14001 в России сертифицировано не более 100 компаний, тогда как в мире их около сотни тысяч. Отставание тем более нетерпимое, что за рубежом система бизнес-аудита дополняется практикой социальных отчетов. Их необходимость за рубежом была обусловлена динамикой рыночной ситуации. Многолетние маркетинговые исследования и опросы населения демонстрируют, что социальная и экологическая политика компаний напрямую влияет на их объем продаж. Согласно MORI, в 1998 году 30% британцев покупали продукцию социально ответственных компаний, а 28% бойкотировали продукцию социально безответственных производителей. Годом позже американская Conference Board констатировала, что у компаний, реализующих концепцию КСО, доход на инвестированный капитал на 9,8% выше, чем у игнорирующих ее, доход с активов — на 3,55%, прибыль — на 63,5%. Инвестфонды США и Великобритании еще в 1980-е годы начали при формировании своих портфелей учитывать уровень КСО компаний-эмитентов ценных бумаг. Появились фондовые индексы для вложений в социально ориентированные компании. По данным Social Investment Forum, в «социальные и экологические» портфели сегодня вложено более 1 трлн долл.

В середине 1990-х с развитием транснациональных корпораций и экономических теорий управления ими, а также под давлением государства и крупных международных организаций, социальные и экологически вопросы тесно сплелись в общую концепцию устойчивого развития (sustainability), которая с трудом поддается выражению в финансовых или производственных данных.

Поэтому во многом в ответ на давление общественных организаций, утверждавших, что многие компании ведут свой бизнес безответственно по отношению к окружающей среде и обществу, бизнесу пришлось принимать дополнительные меры, дабы убедить общество в своей лояльности. Было инициировано составление нефинансовой

¹³ Шокина Л.И. Оценка качества менеджмента компаний. 1000 лучших предприятий России / Промышленность России: эффективность производства и качества менеджмента. М., 2005. С. 22.

отчетности. Базой для ее оценки стали социальные и экологические отчеты корпораций. Первые из них появились еще в 1970-е, когда госорганы стали требовать отчеты о соблюдении норм трудовых отношений.

Во Франции после масштабных забастовок 1970-х годов был введен стандарт Bilan Social: компании, в которых работали более 300 человек, должны были регулярно отчитываться по работе с персоналом. В Германии в то же время и по той же причине появился аналогичный Sozialbericht, правда, отчеты предоставлялись на добровольной основе. В США Совет по экономическим приоритетам (The Council on Economic Priorities, CEP) начал публично ранжировать компании по их действиям в области социальной политики и защиты окружающей среды. В итоге в 1972–1977 годах многие американские корпорации выпустили социальные отчеты. Спустя десять лет добровольный стандарт финансового выражения общественной активности Sozialbilans был введен в Германии.

К настоящему времени половина компаний Global Fortune 500 (рейтинг пятисот крупнейших мировых компаний, критерием составления которого служит выручка компании, список составляется и публикуется ежегодно журналом Fortune. *Прим. авт.*) выпускает социальную и экологическую отчетность. В ноябре 2004 года в подготовке рейтинга нефинансовых отчетов компании, выпускаемого SustainAbility совместно с ООН, приняло участие международное рейтинговое агентство Standard & Poors (S&P).

Журнал «The Economist» отмечает, что если 10 лет назад такой аудит был добровольным начинанием компаний, необычным и даже «маргинальным», то теперь становится общепринятой практикой, по крайней мере, в Европе. В двадцатку лидеров по нефинансовой отчетности входят лишь две американские компании: Hewlett Packard и Ford, тогда как Европа представлена фирмами BP, BT, Royal Dutch, Shell, Unilever и др. В скандинавских странах и Франции выпуск нефинансовых отчетов сегодня предписывается законом, в Канаде их должны представлять все крупные банки. В соответствии с актом Сарбейнса–Оксли от 2002 года, акционерные компании, бумаги которых котируются в США, обязаны следовать расширенным стандартам КСО, включая нефинансовые аспекты управления рисками. По инициативе правительства Великобритании с 2006 года введена обязательная практика выпуска социальных отчетов крупными компаниями. В 2008 году опубликовала первые версии своих стандартов как критериев корпоративной социальной отчетности ISO 26000.

Однако собственно социальные отчеты до конца 1990-х были единичными. Отсутствовали и международные стандарты по их подготовке — экономисты и аналитики спорили, какую концепцию оценки СИ выбрать. В итоге большинство экспертов признало наиболее перспективным подход комплексной оценки экологических и социальных программ корпораций во взаимодействии с их основными стейкхолдерами. Первым таким отчетом традиционно признается вышедший в 1991 году «Shell Canada».

К настоящему времени имеется минимум 25 стандартов нефинансовой отчетности, без соблюдения которых доступ к глобальному и многим национальным рынкам капитала весьма проблематичен. Их используют более 4000 организаций. В Приложении 3 приведены сведения о наиболее распространенных стандартах, в том числе AA 1000 и GRI, которые имеют близкие цели и во многом дополняют друг друга. Так, AA 1000 Assurance Standard дополняет GRI, конкретизируя базу верификации устойчивого развития.

Российский бизнес не имеет ясного представления о нефинансовой и социальной отчетности. На отчет в виде буклета о благотворительных и спонсорских программах вряд ли стоит тратить большие средства.

Первым российским производителем, чья продукция получила международный сертификат (British Retailer Consortium, BRC), стала компания «Вимм-Билль-Данн». Сертификация оборудования, производственных и технологических процессов заняла более года. Зато при выборе экспортного продукта, который должен пойти в Европу, маркетологи остановились на серии морсов «Чудо-Ягода». Сейчас ВБД продает их в Европе, Канаде, Австралии, Индии. Без BRC продажи были бы просто невозможны. Наличие международного сертификата повышает конкурентоспособность ВБД и на внутреннем рынке: в ГОСТы уже мало кто верит — заграничный «знак качества» выглядит надежней.

Интерес представляет опыт совместной работы АНО «Альтернатива» с неправительственными организациями Норвегии (ТЕКНА) и Финляндии (OY ENEMI Ltd.) по созданию систем менеджмента качества и экологического менеджмента в соответствии с международными стандартами МС ИСО 9001:2000 (Системы менеджмента качества) и ИСО 14001:2004 (Системы экологического менеджмента) в Карелии и Архангельской области.

Работа началась как реализация «Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» (Указ Президента РФ от

01.04.96 № 440) и «Основных положений региональной политики в Российской Федерации» (Постановление Правительства РФ от 23.03.96 № 327). Сотрудничество с финнами и норвежцами позволило получить опыт в области управления качеством и охраны окружающей среды и внедрить его на предприятиях Карелии и Архангельской области, которые приоритетным направлением считают разработку и внедрение систем экологического менеджмента и качества в соответствии с международными стандартами на основе модели TQM. Стандарты ISO-9001 и ISO-14001 описывают базовые принципы «восьмеричного пути» построения работы организации:

- ориентация на потребителя (заказчика);
- ведущая роль руководства в управлении;
- вовлечение работников в улучшение качества;
- подход к управлению качеством как к процессу;
- системный подход к управлению;
- постоянное улучшение;
- принятие решений, основанных на фактах;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

В Европе наметилась тенденция полагаться на свободные рыночные виды деятельности и добровольные соглашения, посредством которых промышленность себя «регулирует». Внедрение международных стандартов экологического менеджмента (СЭМ) и менеджмента качества (СМК) определяется вступлением России в ВТО, в странах-членах которой деятельность по СЭМ и СМК рассматривается как необходимый элемент бизнеса. По данным сертификационного общества DNV, в России осуществляется чуть более 100 проектов по внедрению СЭМ в соответствии с ISO 14001, тогда как число сертификатов соответствия этому стандарту в мире превысило 36 тысяч.

Внедрение СЭМ и СМК и превентивной стратегии управления — признак высокой культуры предприятий. Стандарты позволяют добиться сокращения расходов правительства на законотворчество и на наблюдение за исполнением законов, так как затраты на оценку соответствия лягут на предприятия. Открытая демонстрация деятельности в области СЭМ и СМК обеспечивает экономические и экологические выгоды.

Сертификация по ISO-14001 и ISO-9001 направлена на управление качеством процессов: умение организовывать, фиксировать, определять процессы, с помощью которых можно показать потребителю уровень работы и стать надежным партнером. Стандарты мож-

но применить к организациям всех типов и размеров с учетом географических, культурных и социальных условий. Начать совершенствование системы целесообразно с анализа действующей на предприятии документации и форм регистрации данных, сопоставив их содержание с требованиями стандартов. Дальнейшую деятельность можно построить и строго следовать циклу *план — действие — проверка — корректировка*. Помощь внешних консультантов полезна при внедрении СЭМ и СМК. Приведение системы управления в соответствие с международными стандартами требует больших финансовых и временных затрат. Не все руководители соглашаются принять даже безвозмездную помощь. Основной аргумент: «перестройка отнимет много сил и времени, нам сейчас не до этого». Поэтому предстоит большая работа по изменению менталитета российского бизнеса. 100% работников предприятия должны сделаться приверженцами СЭМ и СМК. Но главное — обеспечить приверженность и поддержку СЭМ и СМК со стороны высшего руководства.

Еще сложнее с социальными отчетами. Затраты на подготовку и публикацию соотчета в денежном выражении вполне сопоставимы с затратами на подготовку и публикацию финансовой отчетности, но, по мнению гендиректора аудиторско-консультационной компании «БДО Юникон Северо-Запад» (входит в BDO International) З. Мысковой, выпустить социальный отчет в несколько раз сложнее, чем финансовый. За рубежом, по данным консалтинговой компании SustainAbility, подготовка годового соотчета обходится в среднем в 100 тыс. — 1 млн долл. в зависимости от размера компании, особенностей ее бизнеса, используемых стандартов, наличия или отсутствия верификации.

Первый соотчет в России в 2002 году выпустила ОАО «Бритиш Американ Табакко Россия» (БАТ Россия) при активном участии АСИ. Такие отчеты были подготовлены одновременно во всех странах присутствия компании — у табачных компаний, задержанных многомиллиардными исками, проблема взаимодействия с обществом стоит очень остро. В России же, где борьба с курением волнует разве что Минздрав, этот документ стал просто прецедентом выпуска соотчета в соответствии со стандартом AA 1000. В первом цикле отчет проводился только по Москве (всего у БАТ в России три фабрики: в Москве, Саратове и Санкт-Петербурге) и только по шести темам. В 2003 году выпустила отчет уже по одиннадцати темам, и к отчету присоединилось саратовское предприятие. По итогам 2004—2005 годов был подготовлен еще более полный отчет.

В 2004 году вышли отчеты Альфа-банка, «ФИА-Банка», НК «ЮКОС», НК «Сибнефть». В цветных буклетах Альфа-банка (за 2003 и 2004 годы) рассказывается о благотворительных программах с упоминанием перечисленных сумм. Вообще-то отчеты по стандарту АА 1000 часто упрекают в том, что в них много слов и очень мало цифр. Более творчески к соотчету подошел небольшой тольяттинский «ФИА-Банк», четко прописав благотворительные проекты и указав суммы, перечисленные физическим лицам, фамилии, имена и отчества которых также опубликованы. Глава правления «ФИА-Банка» А. Волошин поясняет, что отчет стал «яркой формой преподнесения социальной ответственности компании» — банку уже который год вручается городская премия «Благотворитель года», а по узнаваемости он занимает в регионе третье место после Сбербанка и «АвтоВАЗ-банка».

Более содержательны соотчеты нефтяников: многие их предприятия являются градообразующими, технологии влияют на экологию регионов присутствия, а доходы и прибыли столь велики, что вызывают у властей всех уровней острое желание поделить. «ЮКОС», попавший в мясорубку налоговых проверок и претензий как раз в год выпуска соотчета, создал документ общего плана с минимумом цифр. Отчеты «Сибнефти» (2003 и 2004 годы), «Татнефти» (2004 год) и «ЛУКОЙЛа» (2004 год) позволяют серьезно изучить социальную и экологическую политику компаний.

Металлурги, у которых резоны отчитаться о КСО в целом те же, что и у нефтяников, пока раскрывать это направление своей деятельности не торопятся. «Русский алюминий» («Русал») в своем соотчете, как и «ЮКОС», не порадовал количеством и системностью цифр. Взяв структуру документа GRI и ряд подходов у АА 1000, компания фактически отчиталась о том, как она следует принципам Global Compact. ГМК «Норильский никель» подошла к составлению отчета академичнее — на основе соответствия ее элементов GRI. Документ содержит цифры и данные исключительно по социальной политике в Заполярном филиале ГМК, в котором сосредоточены все производственные мощности и 95% численности персонала компании. «Норильский никель» обещает расширить список включаемых в отчет показателей и охватить все предприятия группы. Последним в отрасли информацию о социальной политике (в свободной форме) подготовил Магнитогорский металлургический комбинат, но даже в самой компании его настоящим отчетом не считают.

Еще два из двенадцати существующих сегодня соотчетов российских компаний — в лесопромышленном комплексе. ОАО «Монди Бизнес Пейпа Сыктывкарский ЛПК», как и ОАО «Бритиш Американ Табакко Россия», выпустило отчет в рамках глобальной инициативы иностранной материнской компании *Mondi Business Paper*. Однако этот документ для российского предприятия *Mondi* более чем актуален: последние несколько лет Сыктывкарский ЛПК находится под давлением экологов, чиновников и общественности. Отчет среди прочего стал ответом на кампанию против ЛПК в СМИ. В соотчете ЗАО «Илим Палп Энтерпрайз», как и у «Норильского никеля», присутствует индекс соответствия *GRI*, но сам довольно короткий документ не перегружен цифрами.

Последний соотчет на российском рынке — ОАО «Российские коммунальные системы» (РКС) — похож на документ ОАО «Бритиш Американ Табакко Россия» и построен на диалоговом принципе *AA 1000*. Любопытно, что молодая компания (РКС учреждена в 2003 году) стремится показать свою социальную значимость. В соответствии со стандартом компания по итогам подготовки отчета взяла на себя 18 социальных обязательств на 2005–2006 годы.

Почти все компании, выпустившие соотчеты, обещают продолжить эту практику. О планах по подготовке аналогичных документов заявляют и новые игроки — например, ФК «Уралсиб» и «Сибирская угольная энергетическая компания» (СУЭК). Их руководство считает такой шаг вполне прагматичным и логичным: отчет позволит оптимизировать и упорядочить социальную деятельность, понять, насколько эффективно менеджмент справляется с социальными рисками, сделать бизнес более стабильным. Уже были случаи, когда предоставление данных о социальной политике зарубежным контрагентам (британской *ScottishPower*) упрощало установление долгосрочных партнерских отношений.

Летом 2005 года Союз российских пивоваров провел круглый стол, на котором было принято решение о подготовке отраслевого соотчета — для «развития коммуникационного пространства между потребителями, органами государственной власти и производителями пивоваренной продукции».

На выпуске компаниями соотчетов начали настаивать и общественные организации. Так, руководители РСПП, принявшего в конце 2004 года Социальную хартию российского бизнеса, рекомендуют всем предприятиям сделать соотчетность постоянной обязанностью. «От отчетов мы ожидаем хороших результатов в пла-

не совершенствования социальной политики и устранения недостатков», — заявляют в РСПП.

Между тем многие представители бизнес-сообщества считают это увлечение вредным. Глава совета директоров «Межпромбанка» Б. Вос убежден, что соотчетность банковскому сектору в России не нужна — финансовый рынок в России отстает от западного, как отстают корпоративное управление и КСО. По его мнению, банки в России не нужны инвесторам, инвесторы — банкам, поскольку наши банки работают по-другому. Его поддержала исполнительный директор фонда «Институт экономики города» М. Либоракина, сославшись на особенности отношений бизнеса и власти; она выразила сомнение в том, что концепция стейкхолдеров может работать в обществе с ограниченной демократией. Кроме того, раскрытие финансовых показателей вложений корпорации в социальные и экологические проекты «может вызвать непредсказуемую реакцию» и даже разработку «госстандартов от чиновников». Нередко возникает конфликт интересов консультантов и экспертов, заинтересованных в прозрачности и открытости отчетов по КСО, с заказчиками отчетов, не разрешающими публикацию результатов аудита. Кроме того, консультанты и эксперты заинтересованы в продвижении новых разработок, в том числе зарубежных, которые не всегда учитывают интересы и специфику российского бизнеса.

Кстати, опасения возникают и у международных компаний. SustainAbility отмечает, что некоторые корпорации (в основном американские) не хотят выпускать соотчеты и другим не советуют, так как видят в них троянского коня, через которого «социализм и даже коммунизм снова могут проникнуть в демократическое общество».

Некоторые практики даже считают, что для развития КСО в России нужно понять, какие стандарты важны именно для российского общества, так как некоторые критерии западных стандартов для нас неактуальны (скажем, недопустимость применения детского труда). «Мы сегодня можем быть инициаторами новых социальных стандартов, в том числе и более высоких, чем мировые», — полагает замдиректора ОАО ГМК «Норильский никель» по социальной политике О. Голодец. По мнению директора корпоративного университета «Северсталь» Д. Афанасьева, в российских условиях под стандартом КСО можно понимать базовый уровень, принимаемый в качестве стандарта компании в целом, и повышенный уровень, который определяется дополнительными возможностями предприятия, закрепляется в его стандарте и не может быть ниже корпоративного.

Так или иначе, но процесс пошел. В последнее время возрастает понимание российскими бизнесменами важности обращения к КСО. Довольно интенсивно продвигаются в России международные стандарты соотчетов, прежде всего АА 1000, GRI, разработки корпоративных кодексов, в том числе на основе Протокола международного круглого стола в городе Ко. Принята Хартия социально ответственного бизнеса РСПП, Торгово-промышленная палата РФ (ТПП) разработан отечественный стандарт социальной ответственности.

Относительно значения соотчетности в отечественной бизнес-культуре можно сделать некоторые выводы. По мнению руководителя Научного центра социальных технологий Академии труда и социальных отношений А. Деревянченко, де-факто российские корпорации уже проявляют значительную социальную ответственность. Крупный бизнес готов двигаться в сторону большей социальной ответственности, особенно в случае ее легитимации и определения четких правил игры со стороны государства. Корпорации, продающие свои товары и услуги за рубежом, заинтересованные в увеличении своей капитализации на мировом рынке, будут активизировать свои социальные программы, вводя и развивая соотчетность.

Соотчетность до сих пор вызывает в России жаркие споры. Одни считают, что соотчет — способ публичной демонстрации своего вклада в развитие общества, позволяющий компании расположить к себе государство и избежать упреков в «безответственности» со стороны общества. Другие относятся к соотчетности как к инструменту менеджмента и стратегического планирования, который помогает верно оценить нефинансовые риски и построить более эффективную социальную политику корпорации.

Форма соотчетности также остается предметом полемики. Многие представители бизнес-сообщества и некоторые эксперты считают необходимым разработать новый российский стандарт отчетов с учетом «отечественной специфики». Сегодня в России немногим более десятка компаний приступили к соотчетности. Большинство из них ориентируются на международные стандарты АА1000 и GRI, хотя и не стремятся сразу подготовить документ в полном соответствии с ними.

Свой подход к соотчетности предложила ТПП РФ, разработав стандарт «Социальная отчетность предприятий и организаций, зарегистрированных в Российской Федерации. Методические рекомендации». Как утверждается в документе, он подготовлен «с учетом базовых принципов международных стандартов корпоративной

социальной отчетности» AA1000 и GRI. В стандарте ТПП РФ указано, что «важнейшим элементом подготовки тематических разделов социального отчета является организация постоянного диалога со всеми стейкхолдерами компании». Каждый раздел («Обеспечение высокого качества и конкурентоспособности товаров и услуг»; «Утверждение принципов честного, цивилизованного бизнеса»; «Стратегия и тактика предпринимательской организации в социальной сфере»; «Забота компании о благосостоянии своих сотрудников»; «Создание безопасных условий труда, укрепление здоровья общества»; «Участие в развитии интеллектуального и духовного потенциала общества»; «Вклад компании в охрану окружающей среды») сопровождается рекомендательным списком вопросов. Во вступительной части предлагается рассказать «об истории компании, основных направлениях и результативности деятельности, принципах ведения бизнеса».

ТПП РФ готовит также сборник «Социально ответственный бизнес — 250 лучших компаний России», в который войдут краткие варианты отчетов 250 организаций бизнеса, подготовленные на основе стандарта ТПП РФ. Руководитель этого проекта А. Позняк сообщил, что составлять отчеты для этого издания предпринимателям помогают региональные подразделения ТПП РФ и АНО «Союзэкспертиза» (входит в структуру ТПП РФ). В информационном сообщении ТПП РФ сказано: «Специалисты рабочей группы Торгово-промышленной палаты России и АНО “Союзэкспертиза” готовы выехать в организацию и на месте оказать всю необходимую помощь в подготовке социальной отчетности, ее экспертном удостоверении и последующем размещении краткого варианта социального отчета в тематическом Сборнике на договорной основе». В сборнике планируется представить все регионы России и почти все отрасли экономики. По мнению разработчиков стандарта ТПП, это переходный документ, который познакомит российский бизнес с мировой практикой в этой сфере и послужит ориентиром для подготовки собственных отчетов. Многие компании в регионах ничего не знают о принятых в международном сообществе формах отчетности. Кроме того, оплачивать консалтинг и аудит подготовки нефинансовых отчетов не по карману многим из них, поэтому специалисты ТПП окажут бизнесменам информационную и консультативную поддержку.

Инициатива ТПП вызвала неоднозначную реакцию экспертов, которые не первый год занимаются вопросами КСО и отчетности в России. В обзоре, подготовленном экспертом Агентства социаль-

ной информации О. Аксеновой¹⁴, отмечается, что предложенный стандарт можно рассматривать как шаг к повышению прозрачности бизнеса и укреплению взаимодействия с обществом. Исполнительный директор Фонда «Институт экономики города» М. Либоракина считает, что в методических рекомендациях ТПП немало интересных предложений, например, включить в отчет сведения о мерах противодействия взяточничеству и коррупции, распространению некачественных товаров, наносящих вред здоровью. Однако другие положения стандарта, отмечает М. Либоракина, вызывают недоумение и даже противоречат духу и букве АА 1000 и GRI. Так, совершенно не соответствует «первоисточникам» отчетность по участию компании в конкретных конкурсах и программах (программа «Российская деловая культура» — п. 2.3; конкурс «Российская организация высокой социальной эффективности» — п. 3.2). Эксперты также сочли не вполне корректными предложения отчитываться по таким вопросам, как «установки и действия компании в сфере духовного развития сотрудников, их культурологического поведения и нравственных ориентиров» (п. 6.7); «участие компании в решении проблем, возникающих в связи с монетизацией социальных льгот» (п. 4.8).

Заместитель руководителя департамента социальной политики РСПП Е. Феоктистова отмечает, что некоторые из задач, поставленных в стандарте ТПП, слишком широкомасштабны и не соответствуют принципам соотчетности. Она считает, что «Укрепление здоровья общества» (разд. 5) и «Участие в развитии интеллектуального и духовного потенциала общества» (разд. 6) нельзя включать в сферу прямой ответственности компании. Работодатель отвечает за создание безопасных условий труда, охрану здоровья сотрудников на рабочем месте, но не за общество в целом. Отчет, считает Е. Феоктистова, должен показывать, что компания стремится к эффективному управлению своей деятельностью, решая свои прямые задачи: «Правильная постановка задач важна как с точки зрения определения границ КСО, так и с точки зрения обеспечения эффективного управления в компании СИ и социальными расходами. При этом, по усмотрению компании, в отчете может быть показано, как успешное выполнение своих прямых задач вносит вклад в достижение общественно значимых целей развития страны или местного сообщества».

Представители РСПП отмечают, что стандарт ТПП РФ запрашивает слишком много экономической информации, которая относится

¹⁴ Аксенова О. Кому и в чем предлагает отчитываться стандарт ТПП РФ? URL: [http:// www.asi.org.ru](http://www.asi.org.ru).

к основной деятельности компании. Отдельные данные, рекомендованные к публикации, будут дублировать финансово-экономический отчет компании. Например, «Важнейшие итоги производственно-хозяйственной деятельности организации и оценка основных условий и предпосылок, определивших наличие достигнутых параметров экономического развития» (п. 1.1) — вопрос, по которому обязательно отчитывается любое ОАО. Специалисты РСПП считают, что повторение этой информации в соючете может быть оправдано, только если она объясняет методики расчета каких-либо социальных показателей компании.

Эксперт РСПП А. Гудков оспаривает рекомендацию освещать в соючете такие направления экономической деятельности, как «Состояние производительности труда и динамика ее изменения за годы рыночных преобразований, возможные резервы роста»; «Наличие инновационно-ориентированной стратегии развития организации, анализ ее сущности и хода выполнения»; «Участие компании в становлении системы частно-государственного партнерства для реализации инфраструктурных и иных проектов»; «Инвестиционная активность предпринимательской структуры, анализ основных источников и направлений инвестиционного процесса»; «Оценка потребителями качества продукции, выпускаемой компанией или предоставляемых ею услуг юридическим и физическим лицам» (пп. 1.5–1.9), полагая, что полное раскрытие этой информации может противоречить интересам как самой компании, так и ее стейкхолдеров.

Е. Феоктистова убеждена, что компания должна сама определять структуры и систему показателей отчета: «...подготовка социальных отчетов является добровольным делом компаний, не требующим жестких внешних регламентов. Наполнение отчета зависит от тех задач, которые ставит перед собой компания, самостоятельно принимая решение о подготовке отчета, его формате и содержании. Используемая при подготовке социальных отчетов система индикаторов — это инструмент, дающий возможность компании адекватно описывать свои действия, измерять их и оценивать результативность с учетом избранной стратегии и приоритетов».

Не вызывает одобрения экспертов и форма подачи сведений, предложенная стандартом ТПП РФ: система индикаторов изобилует абсолютными показателями, однако в руководстве GRI акцент сделан на относительные показатели и описание стратегий. А. Гудков отмечает, что зарубежные компании большую часть данных в соючетах публикуют в виде диаграмм, графиков и относительных

величин (например, цепных индексов), так как эти сведения могут представлять коммерческую тайну.

Не совсем понятно, кому будет адресован отчет, подготовленный в соответствии с рекомендациями ТПП. «На наш взгляд, — пишет Е. Феоктистова, — хороший отчет не может быть ориентирован на общество вообще или на государственную власть исключительно, его фокус — конкретные целевые группы. Каждая целевая группа, на которую ориентирован отчет, должна найти в нем отражение своих интересов, а также увидеть сбалансированный подход к учету интересов различных стейкхолдеров».

Вопрос о целевой аудитории возвращает нас к основному принципу построения соотчетов, закрепленному в стандартах AA1000 и GRI, — непрерывному диалогу со стейкхолдерами. Эксперты отмечают, что роль этого инструмента, а также техника его использования, не прописана в рекомендациях ТПП РФ.

Негативную реакцию экспертов вызвала инициатива по выпуску сборника, так как информация о компаниях будет размещаться в нем на платной основе. «Поскольку участие в сборнике предполагается на договорной, а не конкурентной основе, это не гарантирует, что в данное издание войдут действительно лучшие примеры из российской практики соотчетности», — считает исполнительный директор Ассоциации менеджеров С. Литовченко. По мнению одного из ведущих отечественных экспертов по КСО М. Либоракиной, для составления сборника с громким названием «250 лучших компаний...» необходимо провести публичный конкурс: подобная «коммерция» — «заплатите деньги, и вы войдете в список наиболее социально ответственных компаний» — дискредитирует идею соотчетности в целом.

Также не ясен статус АНО «Союзэкспертиза», на которую возложена функция консультировать компании и заверять отчеты по методике ТПП РФ. Эксперты интересуются, проводился ли тендер на оказание подобных услуг и по каким критериям выбрана именно эта организация. Кроме того, нельзя одновременно оказывать консультационную поддержку в подготовке отчетности и заверять ее — это прямой конфликт интересов.

С. Литовченко выразил сомнение, что российским компаниям нужно «упрощенное дидактическое пособие» по международным стандартам соотчетности. Он считает, что представители бизнеса сами в состоянии освоить оригиналы, если примут решение о подготовке отчета. «Вызывает сомнение необходимость подобного упрощенного стандарта для компаний «второго эшелона». И с уверенно-

стью можно сказать о его невостребованности в ведущих российских компаниях», — отмечает он. М. Либоракина считает, что представители ТПП РФ должны разъяснить бизнес-сообществу статус разработанного стандарта и согласовать его с общепризнанными в мире стандартами, прежде всего АА 1000 и GRI, упомянутыми в стандарте ТПП.

Эксперты считают, что соотчетность — это эффективный инструмент управления нематериальными активами компании. Однако это требует больших усилий и понимания долгосрочных целей отчетности. Поэтому подготовка соотчета должна быть взвешенным решением, а не данью моде, о которой через год можно забыть.

В марте 2006 года в Москве прошел семинар по новой версии стандарта GRI, в котором приняло участие 60 представителей российского бизнеса. Семинар показал актуальность ряда проблем формирования культуры КСО в России, ее интеграции с мировым опытом и необходимости в:

- построении сбалансированной системы показателей КСО, позволяющей оптимизировать управление рисками и организацию внутрикорпоративного менеджмента;
- разработке универсальных показателей, обеспечивающих возможность сопоставления эффективности СИ и КСО с учетом отраслевой и региональной специфики.

Кроме того, выявилась перспектива разработки интегральных индексов КСО с последующим рейтингованием. В этой связи Лабораторией корпоративных социальных коммуникаций была начата разработка системы оценки КСО по основным направлениям («номинациям»).

1. Социальное партнерство и корпоративные социальные коммуникации в бизнес-среде («бизнес для себя», «по эту сторону забора»), в том числе:

- ответственность перед потребителями;
- развитие HR, вложения в человеческий капитал;
- добросовестная деловая практика.

2. Внешние корпоративные коммуникации и социальное партнерство («по ту сторону забора»), в том числе:

- корпоративное гражданство;
- экология и безопасность;
- участие в развитии гражданского общества.

Сводная таблица предложенных показателей приведена в Приложении 4.

Глава 3

Социальные коммуникации бизнеса: от манипуляции — к социальному партнерству

3.1. Коммуникативные технологии КСО

Отсутствие информации о социальных программах компании, о ее добровольном вкладе в решение социальных проблем повышает для бизнеса риск попасть в ловушку завышенных ожиданий населения, подменить собой государство в социальной сфере. Представление о том, что бизнес процветает за счет «разграбления природных богатств, выплаты мизерной заработной платы рабочим и обмана местных властей» препятствует формированию образа социально ответственной компании, заботящейся о своих сотрудниках, партнерах и обществе.

Один из самых действенных методов продвижения информации о КСО — подготовка соцотчета. Еще более значим в глазах общественности отчет, заверенный независимой внешней организацией, то есть прошедшей социальный аудит. Но бизнесу нужно приложить серьезные усилия для того, чтобы информировать общественность о своей социальной роли. Для этого существует множество способов, например, вовлечение журналистов в обсуждение темы КСО, сотрудничество с общественными организациями.

Зачастую люди не понимают мотивов КСО и корпоративной благотворительности потому, что освещение в СМИ этих проектов оставляет желать лучшего. Это проблема не денег, а сути и формы сделанного — проблема самих проектов. Проекты КСО и благотворительности должны вызывать интерес аудитории СМИ.

Гендиректор компании «ЕВМ Тренинг» Е. Мачнев, по образованию журналист, замечает, что следует различать подходы государственных (включая полугосударственные) и частных СМИ. Первые не будут писать о благотворительности, не получив на это соизволения своих учредителей. Позиция же вторых проста: информация должна быть новостью, а новость должна продаваться. Но ведь существуют оригинальные проекты КСО, которые затрагивают интересы многих людей, решают их реальные проблемы! И это всегда — новость.

Одно дело, если компания внесла средства в бюджет региона, которые расходуются, скажем, на строительство социально-культурных объектов. И другое — провести конкурс социальных проектов, итоги которого подводятся на местном ТВ с голосованием в интерактивном режиме. Очевидно, в каком случае больше людей узнают о компании, и в каком будет вызывать большее доверие. Важно не просто информировать общество, а вовлекать общественность в процессы отбора и реализации программ и проектов.

Хрестоматийный пример — опыт британской компании Tesco, которая уже много лет ведет программу «Компьютеры для школ». Покупатели, сделавшие в Tesco покупку на определенную сумму, получают ваучер, который они могут принести в школу, где учатся их дети или внуки, или в которой когда-то учились сами. Школа, предъявив такие ваучеры в Tesco, получает компьютеры бесплатно. В результате компания получает известность не только как производитель оборудования, но и как активный помощник просвещения. Объем продаж растет — порой люди идут именно в Tesco, чтобы получить ваучер и отнести его в конкретную школу.

В России таких примеров мало. Так, компания «Русал» реализует в регионах размещения своих активов программу «Сто классных проектов» и премирует проекты школьников.

«Промстройбанк» (когда он еще не входил в ВТБ) и Сбербанк в Санкт-Петербурге реализовывали маркетинговые программы по привлечению молодежи, прежде всего, студенческой клиентуры. ПСБ по данным ректоратов провел конкурс среди студентов, которым были вручены в офисе банка ценные подарки. Сама акция и ее информационное обеспечение получились весьма затратными. Сбербанк провел аналогичный конкурс, победители которого получали бесплатную подписку на «КоммерсантЪ», о чем заинтересованный «Б» дважды давал бесплатные материалы. Студенты получили качественную прессу, газета — подписчиков, а банк подправил имидж в глазах молодежи, причем за много меньше денег, чем ПСБ.

Один из моих студентов открыл с друзьями магазин в Карелии. Завоевание позиций потребовало соответствующей ценовой маркетинговой стратегии: ориентации на более низкие цены, чем у конкурентов, и на доход с оборота. Это, помимо прочего, предполагало и завоевание доброго имени, привлечение внимания жителей поселка к новому магазину. Проблема оказа-

лась решенной несколько неожиданным, но изящным и очевидным для местных условий образом. В городке не была налажена работа по сбору бытового мусора: баки есть, но не отремонтированы (нет средств), и люди часами вынуждены с пакетами ожидать спецмашину. По согласованию с мэрией магазин отремонтировал и покрасил баки, приобрел пластмассовые ведра для мусора, которые подарил жителям. Поскольку реализация программы совпала с переВыборами мэра, то на ведрах и баках, помимо символики фирмы, имелась надпись «При поддержке мэра». В результате этой немного комичной PR-акции магазин приобрел популярность, мэр избран на новый срок, жители избавились от мусора, а выпускник написал на этом материале хороший диплом.

Полноценные PR включают отношения с потребителями и властями, СМИ и инвесторами, конкурентами и общественностью, населением и собственным персоналом. Поэтому заведомо более эффективные PR — не покупка журналистов (так называемая «джинса»), а проведение полезных общественных акций.

Почти образцом технологии «простой, но очень шумной» интерактивной акции является благотворительная акция, ежегодно проводимая в рамках «Всемирного Дня ребенка» компанией «Макдоналдс в России»: средства, вырученные от продажи картофеля фри, передаются на благотворительные цели. В 2002 году это была поддержка детских приютов, в 2003-м — детей-инвалидов в детских домах. Каждый раз список организаций, в которые направляются средства, определяется администрацией соответствующих регионов. Акция широко анонсировалась в федеральных и местных СМИ, информация о ней давалась на специальных рекламных щитах, баннерах, видеоэкранах бесплатно или на правах социальной рекламы. Общая бесплатная информационная поддержка акции оценивается в сумму более 270 тыс. долл. Благодаря массовой информационной подаче в акции приняли участие более 370 тыс. человек. Акцию поддержали региональные руководители, политики, известные спортсмены, журналисты, которые в этот день стояли за прилавком и продавали картошку. Сотрудники пригласили в рестораны своих родителей, которые работали вместе с ними. Для работников сети в этот день проводились соревнования по продаже картошки. В рестораны пригласили детей из тех организаций, которым оказывалась поддержка. Каждый покупатель

картофеля в день акции получал вырезанную из бумаги ладошку, которую можно было подписать и приклеить на стекло в ресторане. По количеству ладошек можно было определить, сколько порций картофеля было продано в этот день и сколько было выручено денег. В результате общий объем продаж был увеличен на 23,6%, а картофеля фри — на 27,5%. Опросы в конце года показали, что индекс узнаваемости сети ресторанов поднялся на 11 пунктов, показатель доверия к компании — на 14. Авторы проекта признались, что результат превзошел их ожидания.

Акция, получившая должный информационный резонанс, дает ощутимый результат. Так, в Тольятти опрос об узнаваемости банков (2005 год) показал, что в возрастной группе до 25 лет респонденты на первое место — перед Сбербанком — ставили «ФИА-Банк», реализовавший пакет СИ, содержащий 90 грантов (от стипендий 125 социально активным студентам до первого в стране шоу барабанов и службы знакомств ВИЧ-инфицированных), и опубликовавший свой соотчет о реализации этого пакета.

В этой связи можно говорить о двух технологиях внешних СИ (табл. 2):

1. *Традиционные:* проведение конкурсов, финансирование фондов, стипендиальные программы и т.п. — требуют серьезных инвестиций.

2. *Коммуникативные.* Акцент делается на доверительные контакты и сотрудничество, диалог со стейкхолдерами, полноценные Public Relations. К этой группе относится и соотчетность с внешним аудитом и рейтингами. Эти технологии реализуются с существенно меньшими затратами, чем технологии первой группы.

Таблица 2

Технологии и модели КСО

Технологии и модели КСО	Плюсы	Минусы
Традиционные СИ Прямые инвестиции компании Через фонды: — корпоративные — системные	Прямой контроль финансов («короткая рука») Аккумуляирование ресурсов Возможность аккумуляирования региональных ресурсов Участие в масштабных проектах и программах	Существенные финансовые затраты Проблема анализа эффективности Превращение компании в «дойную корову» органов власти (местной и федеральной) Потребительское отношение общественности к компании Трудоемкость

Технологии и модели КСО	Плюсы	Минусы
Традиционные СИ Прямые инвестиции компании Через фонды: – корпоративные – системные	Развитие партнерских отношений на региональном, федеральном и международном уровнях Эффективный менеджмент СИ Финансовая прозрачность СИ Повышение общественного доверия	Проблемы с налогами Снижение эффективности финансового менеджмента Утрата прямого контроля («длинная рука») Потери на налогообложении НКО Затраты на административный менеджмент НКО Первоначальное недоверие органов власти
Коммуникативные технологии СП (PR как Public Relations и Public Responsibility) Социальный аудит и гуманитарная экспертиза Международные стандарты КСО, индексы и рейтинги Социальная отчетность	Экономия и оптимизация затрат Развитие партнерских отношений Соблюдение международных стандартов Информационная отдача Возможность комплексного анализа эффективности Интегрированный маркетинг Продвижение брендов Бренд-интегрированный бизнес	Привлечение экспертов Дополнительная подготовка персонала

В России явочным порядком идет поиск собственных моделей реализации предприятиями социальных функций и КСО. В ряде субъектов РФ, в частности в Пермской и Нижегородской областях, популярность получили «конкурсы социальных инициатив». Это форма организации социальной деятельности по актуальным проблемам на основе широкого привлечения НКО и гражданских формирований на базе органов местного самоуправления. Финансовой основой выступает грантовый фонд, формируемый из средств бюджетов всех уровней, спонсорских средств предприятий, работающих на данной территории, и частично из средств самих граждан. Средства фонда предоставляются НКО и организациям граждан на конкурсной основе для реализации социальных проектов, разрабатываемых по инициативе участников предлагаемого проекта. В ходе конкурса на получение гранта определяется степень актуальности проблемы, реалистичность способов ее решения, дается оценка экономической части проекта, устанавливается уровень способности конкретной организации или НКО реализовать предложенный проект.

Эта модель обеспечивает:

- выявление актуальных проблем и их решение на основе социальных инициатив населения; при этом конкуренция НКО за получение грантов гарантирует экономичность проектов и приемлемый уровень качества социальных услуг;
- создание дополнительных рабочих мест с минимальными инвестициями, как правило, с привлечением средств самих граждан;
- взаимодействие населения, предприятий, органов власти и местного самоуправления; при этом предприятия не обременяют себя неспецифическими видами деятельности, а региональные и местные бюджеты экономят на сокращении численности аппарата чиновников.

Российский вариант голландской муниципальной модели социального управления имеет ряд особенностей. Во-первых, в силу неразвитости гражданских формирований и узости сектора НКО органы власти вынуждены брать на себя функции организаторов конкурсов, обучения и консультирования участников. Во-вторых, из-за слабости местных бюджетов участие бизнеса является более значимым именно в части спонсорства. Обычно поддерживаются проекты, в которых на каждый рубль бюджетных средств привлекается два рубля из средств спонсоров и граждан.

Однако именно эта модель доказывает свою эффективность при решении актуальных социальных проблем.

Так, в Пермской области в 2003 году проведено 15 конкурсов социальных инициатив различных уровней. В них участвовало 1237 проектов, из которых было поддержано 377. Более трети финансировалось за счет средств, выделенных бизнес-структурами. Общая сумма финансирования проектов по всем конкурсам составила 16,2 млн руб., в том числе 6,37 млн руб. было получено от хозяйствующих субъектов. В процессе реализации проектов исполнители привлекли из различных источников 28,2 млн руб. В 2004 году были поданы заявки на проведение конкурсов в 32 муниципальных образованиях, что обеспечило привлечение внебюджетных средств для решения социальных проблем в сумме более 70 млн руб. Важное значение имеет рост качества услуг, обеспечиваемый широким привлечением общественности к социальному проектированию, оценке эффективности предлагаемых социальных проектов, контролю за их исполнением и участием в реализации социальных и культурных проектов.

Одна из особенностей обсуждаемой модели — готовность руководителей предприятий сотрудничать с общественными организациями. Опрос показал, что около половины руководителей относится к ним положительно, 42% заняли нейтральную позицию и лишь 11% — критическую. У значительной части руководителей накоплен положительный опыт взаимодействия с профсоюзами (54%), более трети имеют положительный опыт взаимоотношений с творческими организациями, четверть — с религиозными. Важно, что доля негативных отношений несущественно мала по всем позициям. Так что можно говорить о принципиальной возможности реализации моделей социальной политики предприятий, основанных на взаимодействии предприятий с общественными организациями.

Предприятиям эта модель позволяет реализовать социальную политику по отношению к местным сообществам (частью которых является коллектив предприятия), не обременяя себя менеджментом в этой сфере, а значит, необходимостью содержать специальный аппарат, развивать и эксплуатировать соответствующую инфраструктуру.

Предприятие самостоятельно, в зависимости от сложившейся ситуации, определяет размеры и формы участия в этой модели. Как правило, это прямое или долевое финансирование отдельных проектов; внесение средств в грантовый фонд или предоставление в пользование временно незагруженной материальной части: помещений, территории, оборудования; участие через финансовый и управленческий консалтинг проектов и т.д. Некоторые фирмы перенимают зарубежный опыт, разрешая своим сотрудникам часть рабочего времени тратить на участие в реализации проектов.

Предприятие получает возможность влиять на социальную политику через участие в конкурсных комиссиях, выражая таким образом интересы своего коллектива.

Пермский опыт получил распространение в конкурсах «Социальное партнерство» в рамках Окружной ярмарки социальных и культурных проектов Приволжского федерального округа. Конкурсы объединяют ресурсы коммерческого, некоммерческого секторов и государства для решения конкретных острых проблем — от помощи бездомным до развития интернет-образования. В среднем на каждый бюджетный рубль удается привлечь три рубля пожертвований и вкладов. Примерно каждый восьмой представленный проект получает необходимую поддержку.

Выбор социальных технологий и направлений реализации такого взаимодействия определяется местной спецификой, а также особенностями предприятия — его величиной, составом коллектива, потребностями в тех или иных социальных услугах.

3.2. Социальный аудит и гуманитарная экспертиза как многовекторный диалог

Российские компании пока пугаются самих слов «социальный аудит»: мол, будем отчитываться, когда власть придет со своей системой оценки. Но такая позиция недальновидна: КСО и социальный аудит могут стать главным критерием формирования общественного мнения о бизнесе, включая отношения бизнеса и власти. В нефинансовых отчетах компании обычно предлагают обзор воздействия бизнеса на экологию и социальную сферу за конкретный период.

Как упоминалось выше, соотчет — это инструмент информирования акционеров, работников, партнеров, клиентов и всего общества о КСО. Именно в этой связи можно говорить о «социальном аудите» бизнеса¹⁵. Обычно под ним понимают нефинансовые отчеты по устойчивому развитию согласно международным стандартам GRI и AA 1000. Такие отчеты не просто отражают внутренние и внешние социальные программы бизнеса, но и служат более устойчивому существованию компании в долгосрочной перспективе.

Развитие соотчетности в России соответствует общественным ожиданиям и дает шанс для позитивных изменений в отношениях между населением, бизнесом и государством. Опыта же в этой области у российского бизнеса маловато. Поэтому доведение этой информации до заинтересованных сторон, ее адекватное восприятие — важная задача.

Согласно международным рекомендациям отчет должен быть основан на диалоге со *стейкхолдерами*. Ни один стандарт не может рассчитывать на признание в мировом масштабе, если он не опирает-

¹⁵ Впервые этот термин использовал в 1940-е профессор Стэнфордской школы бизнеса (Stanford Business School) Т. Крепс для обозначения способов подтверждения (верификации) деятельности компаний, говорящих о своей социальной ответственности. Уже в 1960-е британский экономист Д. Гойдер утверждал, что социальный аудит может стать эффективным инструментом для менеджмента и в то же время позволить общественности (стейкхолдерам) влиять на политику компании.

ся на принцип включенности стейкхолдеров в процесс нефинансовой отчетности. Собственно аудит при этом распадается в соотчете на две части:

- развернутый диалог с общественными группами влияния о проблемах, затрагивающих их интересы;
- проверка (верификация) данных, приведенных в отчете.

Таким образом, компания должна выяснить ожидания заинтересованных сторон и действовать в соответствии с ними. В результате такие отчеты становятся для компаний инструментом корпоративного управления, улучшения менеджмента и репутации, минимизации бизнес-рисков, предвидения новых тенденций, а значит, способствуют повышению эффективности бизнеса в целом. Кроме того, отчеты в области устойчивого развития помогают компаниям проводить внутреннюю инвентаризацию собственной социальной ответственности и выявлять пробелы.

Диалоговый подход AA 1000 и GRI помогает построить отношения со стейкхолдерами и позволяет специалистам выявить потенциальные риски и проблемы. С другой стороны, в порядок приводятся внутренние процессы компании — от сбора информации до моделирования социальной политики и ее приоритетных направлений.

Социальный аудит нужен как инструмент развития компании. Поэтому первый потребитель соотчетности — это сама компания. Соотчетность — инструмент менеджмента и позволяет улучшить внутренние управленческие процессы. Руководитель департамента социальной политики РСПП Ф. Прокопов не советует рассматривать соотчет как PR-акцию и рассчитывать, что он повысит объем продаж. Первый отчет компания должна сделать для себя. Только поняв, на каких принципах строится и развивается бизнес и что у компании есть, что сообщить обществу, можно переходить к публичному отчету. Сверстав публичный отчет, компания сама решит, как его публиковать: в виде странички годового отчета или самостоятельного документа, на диске или в Интернете.

Многие российские компании являются собственностью одного или нескольких лиц, даже если формально они имеют статус акционерного общества. Однако соотчетность важна и для них, так как это вопрос корпоративной репутации и личной репутации владельцев.

Соотчетность особенно актуальна для компаний, которые готовятся к размещению своих акций на биржах для привлечения капитала. Тут все просто. Показывая свой соотчет, бизнес символизирует

для инвесторов некую социальную адаптацию: социальная стабильность будущих прибылей — дополнительная мотивация для инвесторов. И поэтому соотчет — это в действительности способ повышения капитализации компании.

Для инвесторов отчеты — ценный источник информации, например, о коммерческих рисках, связанных с такими аспектами бизнеса, которые не отражаются в финансовой отчетности. И хотя пока нет доказательств того, что ответственное поведение в социальной и экологической сферах привлекает акционеров компаний, поведение безответственное явно отталкивает. Так, легкомысленное отношение компании Exxon к утечке нефти на месторождении Exxon Valdez вызвало падение покупательского спроса.

Региональным и местным органам власти социальный аудит позволяет вывести из тени «социальную экономику», интегрировать бизнес в решение социальных проблем региона. Кроме того, во всем мире индексы социальной ответственности серьезно влияют на инвестиционную привлекательность региона и уровень жизни населения.

Форма отчета и способ распространения зависят от целевой аудитории. Необходимо поинтересоваться ее мнением и не думать об отчетах только в контексте имиджа — это в первую очередь документы, содержащие мотивировку, обоснования и расчеты социальных и связанных с ними экономических эффектов деятельности. Для компании важно заявить о социальной ответственности не «явочным порядком», а постоянно совершенствуясь, демонстрировать ее из года в год.

Социальный аудит — многовекторная социальная коммуникация. Это отчетливо видно на примере «БАТ Россия», которая уже выпустила три соотчета в соответствии с международными стандартами AA 1000. Соответствие данному стандарту подтверждено независимым аудитором «Бюро Веритас Русь».

Реализация программы соотчетности «БАТ Россия» началась с формирования комитета, в который вошли руководители компании, представители органов власти, медицинских, научных организаций, НКО. К диалогу приглашались все заинтересованные стороны, в том числе придерживающиеся «неудобных» для табачной компании точек зрения. Критерии отбора участников диалога были различны, в том числе и степень влияния, и заинтересованность в инициативах компании. Однако главное было гарантировать, что их рекомендации действительно выражают общественное мнение.

Подготовка отчета состояла из двух этапов общественного диалога. Каждый этап — почти годичный цикл контактов, в которых участвовало около 70 организаций.

На первом этапе компания отчитывалась о выполнении предыдущих обязательств, но прежде всего она выступала слушателем. При этом участники диалога предлагают новые темы для обсуждения. В результате выявляются аспекты деятельности компании, которые волнуют общество, а, следовательно, направления, на которых компании нужно сосредоточить внимание.

Второй этап посвящен выработке путей совместного решения выявленных проблем. Компания информирует о взятых в ответ на ожидания общественности добровольных обязательствах и совместно с участниками диалога устанавливает индикаторы, по которым может оцениваться успешность выполнения этих обязательств.

Фактически это расширенный вариант коллективного договора — только не с трудовым коллективом и профсоюзом, а с представителями общественности, социальной средой бизнеса.

В 2005 году свой первый соотчет по итогам 2004 года опубликовало ОАО «Русский алюминий», адресовав его партнерам и клиентам, российскому и международному бизнес-сообществу, общественным организациям, органам власти, СМИ, персоналу компании. Отчет переведен на английский язык. Работа продолжалась несколько месяцев. Была создана рабочая группа из специалистов в области управления персоналом, экологии, промышленной безопасности, благотворительности. Затраты на составление отчета, по словам менеджера по социальным программам «Русала» С. Ивченко, не были значительными. Но затраты компаний на полиграфию отчетов по стандартам AA 1000 или GRI — только верхушка айсберга, не более 5–10% бюджета. Большие средства идут на оплату консультантов и аудиторов, верифицирующих отчет, на организацию обсуждения со стейкхолдерами, обучение персонала, участвующего в подготовке отчета. Времени, сил и средств может потребовать и сам сбор информации, особенно при широкой географии бизнеса.

Отчет «Русала» строился по принципам Глобального договора ООН (UN Global Compact), к которому «Русал» присоединился в 2002 году. Выбор стандарта отчета определяется рядом факторов. Так, AA 1000 наиболее применим в тех случаях, когда важная составляющая подготовки отчета — коммуникация с заинтересованными сторонами. Рекомендации GRI предлагают обширный список индикаторов, которые отбирает сама компания. Очень часто при подго-

товке отчета используют оба стандарта. Выбор «Русалом» отчета по принципам UN Global Compact вызван отчасти тем, что, подписав договор, компания добровольно обязуется регулярно информировать общественность о приверженности соблюдению его принципов. Однако около 15% содержания отчета соответствует GRI. Обратим внимание и на «СУАЛ» — одну из немногих компаний, не вступавших в конфликты по землепользованию. А это для компании, имеющей дело с технологиями, влияющими на окружающую среду, да еще с сетью предприятий, разбросанных по разным регионам, — достижение нетривиальное.

Развернутый диалог с социальной средой при подготовке соотчета — вещь трудоемкая. Такие отчеты сильно отличаются друг от друга по своему стилю и содержанию. Сложно оценить и связь между выпуском отчета и изменениями в компании. Результаты очевидны, когда исходный уровень очень низок или есть серьезные проблемы. Если же компания работает стабильно, выявить динамику сложнее — приходится доказывать, что без приверженности принципам КСО картина могла бы быть значительно хуже.

За последние годы качество соотчетов улучшилось. Увеличился и их объем. Так, отчет British American Tobacco (BAT) занимает около 200 страниц. При этом многие фирмы тратят время и силы на то, чтобы представить информацию, ценность которой сомнительна. Например, в 2005 году компания CFS обязалась поддерживать выброс СО на уровне менее 0,7 кг на одного клиента. Такая статистическая корреляция бессмысленна.

Другие компании заставляют усомниться в достоверности своих отчетов, когда говорят одно, а делают другое. Так, в отчете BAT сказано: «Мы убеждены в том, что значимая информация о нашей продукции должна быть по-прежнему доступной». Тем не менее доступ к 6–7 млн страниц маркетинговых документов, которые по судебному решению, принятому в штате Миннесота, должны были быть преданы гласности, до сих пор затруднен¹⁶. Некоторых инвесторов интересует, как географически распределяются уплаченные компанией налоги. Однако широкая огласка такой информации может вызвать недовольство со

¹⁶ Сейчас с этими документами можно ознакомиться только по предварительной записи в хранилище, расположенном в городе Гилфорд, в 30 милях к югу от Лондона. Многолетние усилия Лондонской школы гигиены и тропических заболеваний, Калифорнийского университета и Клиники Майо привели к созданию независимого сайта (www.bat.library.ucsf.edu), на котором размещено около миллиона страниц этих документов.

стороны общественности в связи с возможной недоплатой налогов. Поэтому ВАТ вместо ответа на этот вопрос ограничивается замечанием о том, что налоговая информация компании «по каждой стране не приводится». Зато ВАТ с радостью сообщает, сколько кубометров воды расходуется на производство одного миллиона сигарет (если вам интересно — 7,84).

Нуждаются в уточнении и развитии методические инструменты социального аудита. Рекомендации GRI, используемые при подготовке отчетности в области устойчивого развития, разработаны в 2002 году. С тех пор отчеты по этому стандарту опубликовали более 700 компаний мира. Сегодня стандарт признан инвестиционным сообществом и органами власти разных стран. Все это время сотрудники «Глобальной инициативы по отчетности» (Global Reporting Initiative, GRI) анализировали отклики экспертов и представителей бизнеса на версию 2002 года, которые свидетельствовали о том, что отчеты, созданные с применением GRI, должны стать более сопоставимы и пригодны для аудита, а индикаторы — более понятными и однозначными.

В настоящее время работает третья версия GRI «Руководства по отчетности в области устойчивого развития» (G3), в обсуждении которого принимали участие и российские эксперты¹⁷. В G3 акцент смещен с абсолютных цифровых показателей на относительные, позволяющие судить о динамике изменений в корпоративной стратегии, политике и управлении. Помимо списка основных индикаторов G3 содержит технические протоколы, а в будущем — и отраслевые предложения, которые помогут пользователям стандарта измерять результативность своей деятельности. Необходимо, чтобы в отчете была показана стратегическая линия компании и результаты выполнения взятых обязательств. Кроме того, новая версия в большей степени совместима с другими стандартами в области экологической и социальной ответственности, качества продукции и т.д.

Неоднозначна и роль экспертов, оказывающих бизнесу консалтинговые услуги по КСО. Рынок таких услуг за рубежом довольно развит. Иногда эту роль выполняют аудиторские фирмы. Так, верификационный отчет British Petroleum был подготовлен компанией

¹⁷ В 2006 году в крупнейших экономических центрах мира прошла серия консультаций. Одной из площадок для обсуждения стала Москва, где в марте 2006 года свыше 60 российских бизнесменов и экспертов смогли принять в обсуждении новой версии стандарта.

Ernst&Young, которая также проводит финансовый аудит этой компании. Поэтому некоторые эксперты все циничнее высказываются по поводу публикуемых отчетов.

Разумеется, компании имеют право выбирать, какой информацией делиться. Если кому-то не по нраву прозрачный социальный аудит, то ему следует ориентироваться на услуги «черного пиара». Правда, надо отдавать себе отчет, что при всем своем цинизме это — самая романтическая модель социальных бизнес-коммуникаций. Ее ресурсы невелики: на короткой дистанции она может принести успех, но в стратегическом плане манипулятор всегда проигрывает. В любом случае, если инвесторы признают важность нефинансовой информации в общей оценке рисков компании, сведений, которые компания хочет сообщить о себе, может оказаться недостаточно.

В России соотчет назвать адекватным отражением уровня КСО можно только с натяжками. Существуют и серьезные трудности:

1. Недостаток экспертов в сфере КСО. Без хорошей экспертной поддержки в регионах «шестивие за развитие ответственности компаний перед обществом» может превратиться в околполитическую или PR-кампанию.

2. Соотчеты требуют существенных затрат.

3. Соотчет — нудная работа. Поэтому компании, рассматривающие его как средство PR, будут разочарованы после его публикации, что может отбить охоту от подобного занятия.

Вызывают опасения также попытки разработать обязательные регулирующие документы. С их введением может начаться разделение компаний на ответственные и безответственные, а это может загубить работу по вовлечению компаний в КСО. Ни власть, ни НКО не имеют права выносить вердикт по КСО. Для выявления и наказания «плохих» есть прокуратура и суды, профсоюзы могут объявить забастовку, потребители — бойкотировать товары и услуги безответственных производителей.

В РФ соотчеты ориентированы преимущественно на две группы читателей: инвесторов и аудиторов. Так, годовая отчетность, которую теперь ЦБ требует от каждого банка каждый квартал, содержит, по замечанию В. Долбежкина, «не то, что хотим, а то, что от нас требуют, и требует от нас не общество, а узкая профессиональная группа: ЦБ, группа инвесторов по металлургии». При этом КСО превращается в рычаг доения бизнеса. Такой отчет не является социальным, не характеризует КСО, так как описывает благотворительность, связанную с расходом средств без прямой завязки на прибыль.

До сих пор наличие на предприятии «социалки» негативно влияет на внешние инвестиционные решения и оценивается как балласт. Пока национальные общественные ожидания не связывают бизнес и его социальную ответственность в единое целое, можно только гадать о ее реальной рыночной стоимости.

С другой стороны, соотчеты формируют традицию и, как следствие, общественные ожидания, то есть создают социально ответственный рынок. Процесс составления соотчетности способствует общественному доверию, формированию единого представления о деятельности компании, ее роли в общественном развитии, положительно влияет на деловую репутацию. Появление в 2004 году соотчетов компаний, работающих в России, — реальная попытка общественного диалога на тему КСО, шаг к сбалансированным отношениям между бизнесом, властью и гражданским обществом. Здесь заканчивается обособленное существование бизнеса, единственная цель которого — рост прибыли. С подготовкой соотчета компания переходит на более высокую ступень развития.

3.3. Социальное партнерство и корпоративные социальные коммуникации: PR как Public Relations и Public Responsibility

СП и, как следствие, КСО — это *качество и эффективность* бизнеса: качество товаров, высокая доходность, занятость, налоги. Но это и *социальные отношения*, обеспечивающие развитие бизнеса: сотрудничество и социальное партнерство с властями, СМИ, общественностью, развитие организационной и корпоративной культуры фирмы.

Чтобы быть устойчивым, бизнес должен выстраивать сбалансированные стратегии развития. Поэтому КСО подразумевает реакцию на чьи-то ожидания, и речь идет о широком круге заинтересованных сторон. Общество создает бизнес, чтобы получать от него соответствующие услуги, продукты, удовлетворяя свои потребности. Это значит, что бизнес, который, делая это, получает прибыль, по определению социально ответствен.

За рубежом принята концепция «межсекторного взаимодействия», согласно которой речь идет о взаимодействии трех основных секторов: государственного (органы власти), частного (бизнес) и гражданского общества, понимаемого как НКО (рис. 2).



Рис. 2. Традиционная модель межсекторального партнерства

Дело сводится к взаимодействию неких структур. Общество же как таковое — граждане — при этом трактуется как обширный «неформальный сектор», играющий важнейшую роль во всех развивающихся странах и занимающий важное место в странах с развитой экономикой. Это сфера жизни отдельных семей и местных сообществ, не ограниченная формальными структурами. Органичные, основанные на добровольном согласии отношения внутри этого сектора и формируют собственно повседневную жизнь. Таким образом собственно обществу в этой ситуации отводится роль некоего фона взаимодействия трех игроков.

Такая оценка роли «неформального сектора», особенно в России, неадекватна. Неорганизованная общественность может выступить и выступает как довольно активный участник социальных коммуникаций. Поэтому более точно социальное партнерство представлено схемой на рис. 3.

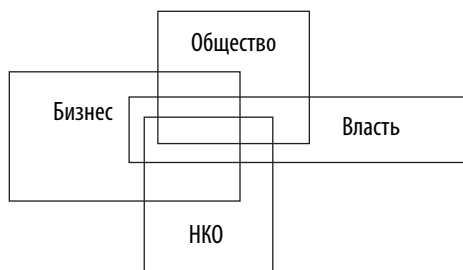


Рис. 3. Уточненная модель социального партнерства

Секторы социальных бизнес-коммуникаций (рис. 3):

- коммуникации внутри бизнес-среды (отношения с партнерами, конкурентами, инвесторами, консультантами, собственным персоналом);
- бизнес — государство (участие в избирательных кампаниях, помощь органам исполнительной власти и бюджетной сферы, лоббистская деятельность, частно-государственное партнерство);
- бизнес — НКО (отношения с профсоюзами, политическими партиями, религиозными организациями, творческими союзами, фондами, ассоциациями, союзами);
- бизнес — население (социальные акции бизнеса);
- бизнес — государство — НКО;
- бизнес — государство — население;
- бизнес — население — НКО;
- бизнес — государство — население — НКО.

Эта классификация, возможно, имеет теоретический смысл, но с практической точки зрения конкретных технологий социальной коммуникации выглядит искусственно. Например, работа со СМИ может рассматриваться в контексте самых разных секторов коммуникации. Так же, как к этому сектору может быть отнесена и работа с профсоюзами: как часть внутренних коммуникаций и внутренних СИ?

Практичнее рассматривать социальные бизнес-коммуникации с позиций традиционных PR, когда социальные партнеры выступают как контактные группы — адресаты PR-коммуникации.

На вопрос: «Зачем банки и компании составляют социальные отчеты?», по данным ВЦИОМ (2004 год)¹⁸, были даны такие ответы (можно было выбрать более одного варианта ответа):

- создать компании благоприятный имидж перед властью и в бизнес-сообществе — 37%;
- сделать компании рекламу и получить конкурентные преимущества — 30%;
- информировать общество о своих социальных программах — 18%;
- улучшить отношение к компании со стороны своих работников — 12%;
- скрыть экономические трудности своей компании, создав видимость успешной деятельности — 12%;

¹⁸ <http://wciom.ru/index>.

- отвлечь внимание от неблагоприятных последствий своей деятельности для здоровья людей и окружающей среды — 10%;
- затрудняюсь ответить — 19%.

Поэтому, увы, ресурс влияния КСО в виде соотчетов и стандартов на формирование общественного мнения ограничен. В первую очередь, из-за трудоемкости соотчеты по силам только крупному бизнесу. Кроме того, только крупный бизнес заинтересован в привлечении крупных инвестиций с оглядкой на «устойчивое развитие». Существует еще несколько причин ограниченного влияния КСО:

- система не затрагивает средний и малый бизнес, то есть основную часть реального бизнеса;
- отчеты и стандарты мало что дают общественному мнению, так как в них принципиально, для сохранения коммерческой тайны, не используются абсолютные показатели, а лишь относительные в виде графиков и диаграмм;
- эти отчеты, помимо интересов потенциальных инвесторов, обслуживают экспертное сообщество, «шкурно» заинтересованное в их подготовке;
- соотчеты не оценивают эффективность СИ для развития самого бизнеса, что уже вызвало за рубежом оживленную дискуссию об их целесообразности.

Продвижение практики социального аудита на основе международных стандартов в России существенно затруднено и в силу дисперсности общества: вести социальный диалог фактически не с кем. Нет не то что гражданского общества — отсутствует элементарная самоорганизация социальных групп для защиты своих интересов.

В этой ситуации тем важнее развивать коммуникативный подход к КСО, который способствует артикуляции интересов различных социальных групп и их продвижению и защите, а кроме того, закладывает основы гражданского общества.

Наиболее перспективна практика использования СМИ, особенно телевидения и Интернета, для проведения слушаний, отбора проблем и проектов социального партнерства.

Осознание этих аспектов и формирует горизонты КСО. КСО — двусторонний процесс: это и диалог секторов общества, и инструмент саморазвития компании. Заметим, что все известные прорывы в производстве и технологиях совершали компании, которые имели сильную и консолидированную социальную инфраструктуру.

Руководитель социального департамента РСПП Ф. Прокопов полагает, что КСО — не альтруизм, ответственность должна быть полезна для долгосрочного успеха самого бизнеса в той же

мере, что и для общества. Компания должна управлять своими социальными рисками как внутренними (скажем, связанными с персоналом), так и внешними (взаимоотношениями с местными жителями, властями и т.д.). Обязательства компаний охватывают комплекс вопросов, связанных с экономической устойчивостью, со взаимоотношениями с поставщиками, потребителями и персоналом, качеством продукции, экологической безопасностью, правами человека, взаимодействием с местными сообществами, включая благотворительность.

В этой связи полезно вспомнить о содержании и природе public relations как строительстве социальных отношений между потребителями, партнерами, инвесторами, экспертами, органами власти, СМИ, организованной общественностью, неорганизованной общественностью (населением) и собственным персоналом. Имиджевые ожидания каждой из этих контактных групп различны:

- *потребители* вправе ожидать от фирмы удовлетворения их потребностей, добротности и доступности товаров и услуг, послепродажной ответственности;
- *инвесторы, акционеры и кредиторы* — рассчитывают на прибыльность своих вложений, привлекательность бизнеса, которым занимается фирма, прибыльность умелого компетентного менеджмента, надежности, устойчивость бизнеса;
- *органы власти* обычно ожидают законопослушания, уплаты налогов, а также поддержки социально значимых программ, на которые собственных сил и средств не всегда достаточно;
- для *СМИ* фирма важна как носитель и поставщик новостей, в руководстве фирмы должны быть яркие личности, активно и профессионально идущие на контакты с прессой;
- для *общественных организаций* фирма важна и интересна своим участием в принятии ответственных политических решений, а также в социально значимых проектах и программах;
- *население* волнует не столько профиль деятельности фирмы, сколько участие в защите окружающей среды, благоустройстве, поддержке семьи, детей, инвалидов, ветеранов;
- *персонал* фирмы хотел бы видеть в ней надежного друга и покровителя, заботливого и надежного, а фирму — процветающей и дающей возможности для самореализации.

Эти характеристики могут быть обобщены в одну: *все целевые группы хотят видеть в фирме надежного и ответственного социального партнера*. Но составляющие это СП компоненты могут быть различ-

ны. СП и КСО — это качество и эффективность самого бизнеса (качество товаров, высокая доходность, занятость, налоги); социальные отношения, обеспечивающие развитие бизнеса.

Эффективность СИ бизнеса может и должна оцениваться в плане эффективности полномасштабных социальных коммуникаций, буквально как Public Relations. Речь идет не о «пиаровской» манипуляции и даже не об информационном менеджменте в целях достижения известности, или publicity. Это именно социально ответственное партнерство, позиционирование бизнеса не только и не столько в рыночной среде, сколько в обществе целом: PR как Public Relations и Public Responsibility.

Особое внимание заслуживают социальные программы, интегрированные в корпоративную культуру и связывающие собственные ценности сотрудников с установками компании в области КСО.

Полноценные PR — реальные технологии коммуникации, формирующие гражданское общество, то есть общество, способное к самоорганизации. Это реальная самозащита общества от произвола власти. Это и есть главная роль PR именно как relations — информация и разъяснение, учет интересов и выстраивание их общности. И как responsibility — общности социально ответственных партнеров.



Рис. 4. Корпоративные социальные коммуникации и социальное партнерство как бренд-интегрированный бизнес

Окончательная модель соотношения форм и методов КСО, корпоративных социальных коммуникаций представлена на рис. 4.

В деловой активности последних лет нарастает роль коммуникативных и социально-культурных факторов: от полномасштабных связей с общественностью до обеспечения корпоративности и внутреннего брендинга, от эффективных СИ до социальной и гуманитарной экспертизы проектов и программ. Это предъявляет повышенные требования к организации социальных бизнес-коммуникаций.

Все явственнее проступает потребность в качественно новом профессиональном общении и дискуссии. Не просветительской, а поисковой. Как решать конкретные проблемы? Как объединять общие профессиональные интересы и усилия? Накоплен серьезный опыт — не заимствованный, а выстраданный. Как развеять негативный образ российского бизнесмена и миф бизнеса по-русски?

Необходимо развивать среду социальных бизнес-коммуникаций. Оценкой эффективности этих коммуникаций занимается Лаборатория корпоративных социальных коммуникаций (публикации, семинары, круглые столы и т.п.). Информационную поддержку лаборатории осуществляют журналы «Персонал-микс» и «Этикет и протокол» (<http://www.literra-scripta.ru/lab>). Речь идет о комплексе мер по формированию культуры социальных коммуникаций бизнеса. Помимо правовой активности и самоорганизации бизнеса, формирования общественного мнения, решающую роль играет формирование просвещенного, профессионального, жизненно компетентного нового поколения — главный ресурс нейтрализации молодежного радикализма «от безысходности», а также нейтрализации популистского (в том числе властного) манипулирования людьми, а значит, реальной перспективы создания способного к развитию общества.

Начинается серьезное и систематическое осмысление отечественного опыта КСО: создан электронный депозитарий социальных программ российских компаний (Приложение 1), разрабатываются количественные методы оценки КСО как на основе международных стандартов, так и развивающие, дополняющие методики.

Эксперты Фонда «Институт экономики города» разработали комплексный нефондовый индекс СИ (КИ). Это величина прямо пропорциональная сумме всех выплаченных налогов, инвестиций в основной капитал, социальных расходов и обратно пропорциональная текущим издержкам производственного значения. Разработаны также индикаторы перспективного развития и

социальных расходов. В качестве индикатора социальных расходов может рассматриваться не только отношение социальных расходов к чистой прибыли, но и норма социальных расходов к прибыли.

Другая группа экспертов на основе исследования, организованного Ассоциацией менеджеров России, предложила методику измерения СИ российского бизнеса, состоящую из количественного и качественного индексов СИ.

Лаборатория корпоративных социальных коммуникаций предлагает балльную оценку интенсивности и качества социального партнерства.

На основе этих методов уже возможен переход от разрозненных исследований к осмыслению СИ и СП на отраслевом, региональном и федеральном уровнях, построению соответствующих рейтингов, формированию общественного мнения не на основе единичных PR-прорывов, а на основе объективной картины положения дел.

Глава 4

Опыт моногородов: от выживания к инновационному развитию

Проблема реструктуризации и развития моногородов, экономика которых зависит от испытывающих проблемы или просто ставших неконкурентоспособными предприятий, является не только чрезвычайно острой в социально-политическом плане. Она важна и в плане осмысления теоретических моделей и технологий регионального развития.

4.1. История вопроса

В настоящее время четкого определения термина «моногород» не существует. В отечественной практике понятию моногорода близок термин «город-завод», что предполагает существование теснейшей связи между функционированием городского поселения и предприятием, достаточно крупным, чтобы влиять на все основные аспекты жизни города. Такое предприятие называется градообразующим. Существующая нормативная правовая база содержит различные положения, закрепляющие понятие градообразующих предприятий. Так, Постановление Правительства РФ от 29 августа 1994 г. № 1001 определяет градообразующее предприятие как предприятие, на котором занято не менее 30% от общего числа работающих на предприятиях города, либо имеющее на своем балансе объекты социально-коммунальной сферы и инженерной инфраструктуры, обслуживающие не менее 30% проживающих в населенном пункте. В то же время, в Федеральном законе от 8 января 1998 года № 6-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» зафиксировано, что градообразующими признаются предприятия, численность работников которых с учетом членов их семей составляет не менее 50% численности населения соответствующего населенного пункта.

Указанное расхождение в понятиях «градообразующее предприятие» вызвано отсутствием методологических исследований по определению критериев отнесения населенного пункта к моногороду. Например, почему предприятие, у которого численность работников и

членов их семей составит 49,9% от населения города, не является градообразующим, вряд ли кто-нибудь объяснит. По мнению экспертов Минрегиона, город можно называть монопрофильным, если присутствуют следующие признаки:

- наличие в городе одного или нескольких однотипных предприятий, относящихся к одной отрасли, или обслуживающих один узкий сегмент отраслевого рынка, притом, что остальные предприятия города обслуживают только внутренние нужды города или проживающих в нем людей;
- наличие в городе цепочки технологически связанных предприятий, работающих на один конечный рынок, кроме предприятий, обслуживающих внутренние нужды города;
- значительная зависимость доходной части бюджета города от деятельности одного (или нескольких) крупных предприятий;
- низкая диверсификация сфер занятости населения города (однородный профессиональный состав);
- значительная удаленность города от других, более крупных населенных пунктов (что снижает возможности мобильности жителей), при наличии в городе первых двух признаков или отсутствии развитой инфраструктуры, обеспечивающей связь города с внешним миром (дороги автомобильные и железные, телефонная сеть и т.д.).

Моногорода традиционны для российской экономики. Первое массовое образование моногородов в России началось еще во время первой волны индустриализации эпохи Петра I. Организация новых производств, и в первую очередь, суконных мануфактур и железодельных заводов в зонах освоения (Тула, Урал, Подмосковье), требовала много рабочих рук. Однако свободных кадров как таковых в России не существовало. Поэтому к заводам либо приписывались казенные крестьяне, либо приобретались крепостные на вывоз, либо использовались войска и каторжные работники. Поэтому изначально образовывались заводы-поселки, часть из которых развилась в крупные промышленные центры (такие как Челябинск, Тула, Златоуст), другая же часть так и осталась в состоянии моногорода (такие как Ирбит, Аша и др.). Тогда же возникли и первые моногорода на Северо-Западе России.

Второе массовое развитие моногородов связано с развитием легкой промышленности («ситцевого капитализма») России. Были созданы мануфактуры, которые располагались преимущественно в центральной части России и использовали труд крестьян в зимнее время,

как отхожий промысел с последующим переходом на постоянную работу. В это время возникают такие города как Дрезна, Шуя, Орехово-Зуево, Павлов Пасад. В сфере народных промыслов образуются центры производства за счет укрупнения деревенских промыслов: Семенов, Гусь-Хрустальный, Первомайский (фарфоровый завод Попова), Гжель. В это же время образуются шахтерские города-поселки вдоль Транссибирской магистрали в целях снабжения углем паровозного парка.

Количество моногородов резко возросло в советское время в условиях развития и функционирования плановой экономики СССР. Во времена сталинской индустриализации возникновение моногородов происходило в небольшой степени, так как производства или реконструировались, или создавались сразу как комплекс предприятий, имеющий одно или несколько головных предприятий (например, Магнитка, Воркута, Новокузнецк, Апатиты и др.). Значительное число моногородов возникло в военное время за счет эвакуированных предприятий, причем позднее ряд монопоселков слился с близрасположенным городом (Безымянка и Куйбышев, Танкоград и Челябинск), а ряд предприятий стали градообразующими (Шадринск — за счет эвакуации части ЗИЛа из Москвы и т.д.).

В послевоенный период в размещении производительных сил проявилась тенденция рассредоточения производства из крупных городов и активного привлечения рабочей силы из местного и сельского населения. Система советского капитального строительства из-за постоянного дефицита продукции была направлена на строительство новых мощностей, а не реконструкцию старых объектов, чем объяснялось активное строительство новых производств в малых и средних городах, где подобные предприятия по существу становились градообразующими (например, Ковдор, Оленегорск, Кингисепп, Пикалево и т.д.).

Развитие научно-технического и военного потенциала страны повлекло за собой создание наукоградов, ЗАТО (Закрытых административно-территориальных образований). Первый эксперимент был опробован в Академгородке в Новосибирске. Позже были созданы города Дубна, Обнинск, Протвино, Троицк, Черногоровка, Зеленоград и другие.

Таким образом, структура моногородов в России стала представлять собой довольно сложный конгломерат городов, различных по численности (от городов типа Байконура, Тольятти, Саяногорска, Костомукши до районных городов и поселков городского типа), по сложности производства и квалификации жителей (от Троицка и Обнинска до Шумихи и Острова).

Своевременное реагирование на изменяющийся вызов общества и переориентация производства поможет моногородам не только решить сегодняшние проблемы, но и избежать кризисных ситуаций, как в экономической, так и в социальной сфере, а в масштабах нашей страны вывести из зоны риска 20–30% ВВП.

Таким образом, возникновение в структуре российской экономики моногородов является определенной закономерностью, которая как таковая не может быть однозначно оценена положительно или отрицательно. Это специфичный для России способ адаптации размещения производительных сил к особым климатическим и географическим условиям страны. При этом ряд предпосылок такого устройства хозяйственной деятельности сохраняется и даже усиливается в настоящее время в силу повышения экономических барьеров, препятствующих миграции населения из региона в регион.

Кризис 2008–2009 годов резко обострил ситуацию вокруг моногородов. Проблема моногородов в наиболее острой форме проявилась именно на Северо-Западе. События в Пикалево (Ленинградская область) стали событием федерального порядка. Задача вести мониторинг ситуации в моногородах, держать вопросы их развития на постоянном контроле возложена на Минрегион РФ. При Министерстве регионального развития в 2009 году была создана специальная комиссия, к работе которой были привлечены ведущие эксперты, организационные ресурсы Союза российских городов.

Решением Правительства РФ 11 ноября 2010 года в целях оказания государственной поддержки по реализации мероприятий комплексных инвестиционных планов (КИПов) модернизации моногородов предусмотрено предоставление в 2010 году бюджетам субъектов Российской Федерации дотаций на поддержку мер по обеспечению сбалансированности их бюджетов в размере 2 765 322 тыс. руб. Эти средства предназначены для реконструкции транспортной и коммунальной инфраструктуры, поддержки бизнес-проектов и туризма в семи моногородах (Чусовой, Гаврилов-Ям, Ковдор, Ревда, Гукovo, Байкальск и Ленинск-Кузнецкий).

На финансовую поддержку реализации мероприятий комплексных инвестиционных планов модернизации моногородов в 2010 году в форме дотаций за счет бюджетных ассигнований, предусмотренных Федеральным законом «О федеральном бюджете на 2010 год и на плановый период 2011 и 2012 годов», предусмотрено 10 млрд руб.

К настоящему времени Правительством приняты распоряжения о предоставлении дотаций на указанные цели в общем объеме

6 155 676 тыс. рублей. На ближайших заседаниях Правительства РФ планируется вернуться к этой теме и рассмотреть предложения о поддержке еще ряда моногородов.

Федеральные органы власти могут принимать участие в решении проблем конкретных моногородов при существовании пяти предпосылок: а) инициативы снизу (если нет никакого общественного движения в конкретном городе, нет никакого желания поменять ситуацию к лучшему, то реструктуризацией города, как показывает опыт, заниматься бессмысленно); б) существования реалистичной программы действий (бизнес-плана) реформирования социально-экономических условий жизни города и деятельности его хозяйственного комплекса; в) наличия согласованной позиции властей всех четырех вышеупомянутых уровней относительно путей и сроков решения проблем конкретного моногорода; г) реального наличия у федерального бюджета выделенного ресурса для финансирования подобного рода программ; д) наличия эффективной технологии реализации программ реформирования моногородов.

Необходимо обеспечить устойчивость поддержки развития моногородов, то есть преемственности федеральной политики поддержки их реструктуризации. Основная задача, которую придется решать Правительству РФ, состоит в том, чтобы создать механизм изменения ситуации в моногородах, адекватный рыночной экономической системе и потому обеспечивающий возможность саморазвития этих населенных пунктов и их гибкой адаптации к изменениям окружающей среды без постоянного обращения к ресурсам государства.

Конечно же, наличие специальной программы и механизмов реструктуризации экономики моногородов, как и любых депрессивных территорий и муниципальных образований, существенно облегчает решение их проблем.

Однако опыт работы комиссии Министерства регионального развития РФ по проблеме реструктуризации и развития моногородов убедительно показывает, что каждый город из выделенных 450 (в том числе 27, которые находятся в кризисной ситуации) имеет свою неповторимую, уникальную судьбу. Единого, универсального для каждого из них решения нет, и просто не может быть.

А главное, — на примерах этих городов, как под увеличительным стеклом, фокусируются и выпукло, до очевидности ясными предстают все основные проблемы российской экономики и общества, связи, механизмы и процедуры взаимодействия бизнеса, государства

и общества. И в этом, наверное, и заключается важность и поучительность как возникновения проблем, так и их развития, и, особенно — путей решения, поиска способов, алгоритмов таких решений. Осмысление этого опыта важно и для преодоления сложившихся стереотипов, несостоятельность и бесперспективность, а то и опасность которых становится также очевидной именно на примере моногородов.

4.2. Опыт Северо-Запада РФ

Проведенный в рамках разработки Концепции развития Северо-Запада РФ мониторинг решения проблемы моногородов на Северо-Западе дает неоднозначную картину.

Предварительный список нуждающихся в поддержке моногородов включал 55 городов и 27 поселков городского типа. Наибольшее внимание было уделено, разумеется, печально известному Пикалево, где в 2009 году три взаимосвязанных градообразующих предприятия вынуждены были остановить работу из-за отсутствия договоренности по цене на сырье. Работники пикалевских цементных заводов неоднократно выходили на митинги, а в июне 2009-го перекрыли на несколько часов федеральную трассу «Новая Ладога — Вологда». Вопрос между собственниками предприятий был урегулирован после визита в Пикалево председателя Правительства РФ Владимира Путина, а ситуацию в городе под контроль взял Минпромторг РФ.

Пикалево — единственный моногород в Ленобласти, который вошел в правительственную программу поддержки в 2010 году. В рамках господдержки Пикалево получило от двух ведомств около 86,6 млн руб.: около 50 млн руб. — на поддержку малого и среднего бизнеса и около 36,6 млн руб. — из Фонда ЖКХ на капремонт и переселение из аварийного жилья.

Пикалево способен развиваться и без господдержки — правда, в более медленном темпе. Город удален от Санкт-Петербурга, и довольно сложно заинтересовать инвесторов проектами его развития. Разработанный комплексный инвестиционный план направлен на диверсификацию экономики города, чтобы создать новые, независимые от градообразующих, предприятия. В мае 2010 года Минпромторг РФ одобрил четыре инвестиционных проекта комплексного развития города Пикалево. Проекты, реализуемые в рамках развития моногородов и целевой программы поддержки малого и среднего бизнеса, должны финансироваться за счет частных средств и средств,

выделенных правительством России. В частности, в Пикалево планируется построить биохимическое предприятие, производство био-разлагаемых полимеров, новый тепличный комплекс и предприятие по производству домокомплектов для малоэтажного и индивидуального жилищного строительства. Разработанный план развития Пикалево должен помочь ликвидировать жесткую привязку к цементному производству, а людям — дать возможность уйти с градообразующих предприятий. Мэрией города совместно с Ленобластью разработан комплексный план развития города до 2025 года. Согласно плану выделены участки под возможное строительство предприятий. Также и модернизация градообразующих предприятий может обеспечить переработку отходов от добычи апатитовой руды — нефелиновый концентрат. Возможна организационная перестройка управления этими предприятиями.

Залогом решения пикалевских проблема является несколько факторов. Там создана и работает инфраструктура: город обеспечен и теплом, и канализацией, и транспортом. Имеется развитая социальная инфраструктура: школы, 50-метровый бассейн, в котором проводились и всероссийские соревнования. Условия проживания в городе лучше, чем в некоторых других городах не только области, но и России. Консолидированной поддержке из федерального бюджета выделено 532 млн руб., 57 млн — из областного бюджета. Прошел конкурс на проектирование и создание зоны с развитой коммунальной и инженерной инфраструктурой для размещения новых предприятий. Активная фаза строительства будет реализована в 2011–2012 годах. Уже есть предприятия, выразившие готовность там разместиться. В результате город Пикалево будет обеспечен новыми рабочими местами.

Если Пикалево получил долю господдержки, то еще один крупный моногород в Ленобласти — Сланцы — может потерять надежду на урегулирование ситуации на местных градообразующих предприятиях. Руководство города рассчитывало на участие в федеральной программе 2011 года. В городе уже разработан комплексный инвестиционный план, который проходит корректировку. В этом моногороде существовала производственная цепочка между шахтой «Ленинградсланец», которая добывала сланец, и заводом «Сланцы», который его перерабатывал. Сложившийся здесь производственный процесс потерпел крах еще в 2004 году — задолго до кризиса 2008-го. Переработка на заводе «Сланцы» прекратилась в 2004-м. Примерно в это же время у «Ленинградсланца» начались проблемы с продажей добытого сырья эстонским компаниям. Город строился для добычи и

переработки залежей горючих сланцев, запасы которых (триллион тонн) занимают третье в мире место по объемам. Поэтому свертывать добычу сланцев и их переработку — не совсем правильно для России в целом. Это хороший продукт, из него можно получать так называемую искусственную нефть, которая может использоваться в производстве нефтепродуктов, топлива для машин и для коммунальных служб. Государство — основной владелец пакета акций — неэффективно управляет этим заводом, инвестиций в производство нет. За счет собственных доходов предприятие не может модернизироваться — необходим инвестор. Для этого нужно продать государственный пакет акций. В прошлом году правительство Российской Федерации вывело ОАО «Завод “Сланцы”», который занимался переработкой, из списка стратегических, и приняло решение о приватизации. Однако первый аукцион не состоялся из-за отсутствия желающих купить акции. Торги состоялись только в декабре 2011 года.

Частично проблему города уже решают новые цементные заводы, производящие газобетон и пенобетон, введенные в действие в 2009–2010 годах. Напряженность снята также благодаря строительству современного, самого мощного в мире по объемам переработки (миллион тонн пелетов в год) завода по производству древесных пелетов. Строится завод по производству пиломатериалов и завод целлюлозы — комплекс, который будет проводить глубокую переработку лесных ресурсов.

В Мурманской области были разработаны комплексные инвестиционные планы модернизации моногородов Ревда и Ковдор. Так, например, в Ревде предстоит восстановить утерянные производства в сельскохозяйственном секторе, реализовать проекты в сфере развития туризма и модернизации основных средств производства Ловозерского ГОКа (Горно-обогатительного комбината). В городе Ковдоре — оживить производство реального сектора экономики путем модернизации ГОКа «Ковдорслюда», осуществить проекты малоэтажного строительства для специалистов агропромышленного комплекса. Реализация КИПа г. Ревды столкнулась с некоторыми трудностями. Инвестиционная программа развития моногорода Ревда Мурманской области утверждена Министерством экономического развития РФ. В ней, в качестве одного из ключевых факторов, фигурирует развитие туризма. Теперь, чтобы разработать проектно-сметную документацию по программе, необходимо получить на это средства от заказчика документов — ООО «Мурманский центр развития туризма». Однако в Министерстве экономического развития Мурманской

области считают, что согласование комплексных инвестиционных планов развития моногородов затруднено пассивной позицией руководителей Ревды и Ковдора. В этих городах не готовится необходимая проектно-сметная документация для согласования и реализации проектов, отсутствуют условия получения средств из Фонда реформирования ЖКХ, не заключены соглашения с инвесторами. Власти Ревды ключевым моментом в проекте развития поселка считают развитие туристской инфраструктуры — ресурсы Ловозерского района, в который входит Ревда, позволяют формировать разнообразные, ориентированные на конкретных потребителей, туристские продукты. Это горнолыжные туры, лов семги, водный туризм по рекам, озерам, минералогические экскурсии по Ловозерскому горному массиву, охотничьи, познавательные, экологические, приключенческие, историко-этнографические туры и многое другое.

В Архангельской области показательна ситуация вокруг города Сегежа — крупного транспортного узла, где переплелись железнодорожные, автомобильные и водные пути.

Кроме того, поселение имеет развитую промышленную базу, обладает природным потенциалом. Здесь есть возможность для функционирования частных инвестиционных предприятий, использования готовых, но бездействующих промышленных объектов.

В Сегеже проживает 32 тыс. человек. 12 тыс. — это люди, которые хотят и могут работать, из них чуть более двух тысяч трудятся на градообразующем предприятии — Сегежском ЦБК, 4,5 тыс. — в малом и среднем бизнесе, полторы тысячи — в здравоохранении и образовании. 1200 жителей Сегежи — безработные. Чтобы снять напряжение, необходимо создание не менее двух тысяч рабочих мест с заработной платой от 30 тыс. руб. КИПом предложено несколько комплексных моделей. Первая — дальнейшее развитие градообразующего предприятия — ЦБК. Но если ограничиться только этим, то тогда будет неизбежен отток населения и город «ужмется» до 20 тысяч, превратится в промышленный населенный пункт. Вторая модель — развитие города на основе лесопромышленного комплекса, с использованием механизмов государственно-частного партнерства. Здесь можно рассматривать создание предприятий по производству мебели. Также в Сегежском районе имеются крупные месторождения щебня и габродиабаза, развитие которых тоже в состоянии дать новый импульс местной экономике. Третья модель — привлечение инвестиций, не связанных с лесопереработкой. Это в первую очередь такие проекты, как развитие форелеводства и производство пневматиче-

ского и спортивного оружия. Оно пользуется большим спросом в России. Сейчас местное предприятие выпускает 2400 единиц пневматических винтовок в год. Если вложить дополнительные средства, вполне реально увеличить выпуск спортивного и охотничьего оружия. Что касается форелеводства, создания кластера пресноводной аквакультуры, то здесь также есть хорошие перспективы. Одна из крупных российских компаний готова взяться не только за выращивание и переработку пресноводной рыбы, но и за производство кормов и сопутствующих товаров, рыбный экологический туризм.

Новые проекты должны дать Сегеже дополнительные рабочие места и деньги. Так, в проект по производству современной упаковки инвесторы предполагают вложить 61 млрд руб. и создать одну тысячу рабочих мест. Предприятия среднего бизнеса откроют до полутора тысяч вакансий, материальные вложения — 8 млрд. Представители малого бизнеса готовы инвестировать 800 млн руб. и организовать 500 новых рабочих мест.

В список моногородов для оказания поддержки Министерством регионального развития РФ включены четыре населенных пункта Новгородской области. Так, для моногорода Пестово федеральная субсидия для финансирования мероприятий поддержки малого и среднего предпринимательства составила 11 млн. руб. Средства будут направлены на предоставление грантовой поддержки, микрофинансирование и обучение. Также область привлекла 30 млн. руб. для поддержки экспортных компаний.

Поселок Парфино, где обанкротившийся фанерный комбинат оставил без работы огромное количество жителей, не вошел в список моногородов, а значит, остался без господдержки. Но областным властям удалось запустить остановившееся производство. Фанерный комбинат — градообразующее предприятие для Парфино, до недавнего времени оно формировало почти 80% бюджета района. В прошлом году завод остановился, без работы оказалось 1600 человек. Для поселка с населением всего в восемь тысяч это стало настоящей катастрофой. Люди в буквальном смысле остались без средств к существованию, ведь на фанерном производстве трудились целыми семьями и династиями. А другой работы в поселке попросту не было. Причиной явились издержки работы предыдущего менеджмента, который вовремя не принял необходимых управленческих решений и не только не заморозил производство, но и ввязался в строительство нового цеха, утопая в кредитах. Целый вал проблем обрушился на завод, и буквально за три-четыре месяца только долги по зарплате

достигли почти 80 млн руб. В областной администрации решили, что необходимо во что бы то ни стало возродить фанерный комбинат.

Но, прежде всего, надо было справиться с социальной напряженностью, охватившей весь район. Пришлось договариваться и с банками по замораживанию кредитных обязательств, и с коммунальщиками по отсрочке платежей. Семьям, в которых дети пошли в школу, была оказана помощь. Была установлена социальная цена на хлебобулочные изделия, открыт народный магазин, где все продукты были на 15–30% дешевле, чем обычно. Параллельно создавался льготный режим предпринимателям. Те, кто брался реализовывать проекты на территории Парфинского района, получили гарантию областного фонда на сумму до 75% затрат. В результате удалось создать здесь около 1300 новых рабочих мест — как временных, так и постоянных. Тем самым напряженность в основном была снята.

Тем временем на комбинат, который был признан банкротом, пришел новый инвестор. В конце 2009 года удалось совместными усилиями возобновить выпуск квадратной фанеры. В планах наладить выпуск фанеры большеформатной — она пойдет на экспорт. К настоящему времени возрожденное предприятие выпустило уже около 15 тыс. кубометров фанеры. Сейчас здесь работает около 600 человек, и это количество может вырасти максимум до тысячи. Остальным парфинцам придется смириться со сменой деятельности. Но задолженность по зарплате выплатят всем. Сейчас она составляет около 31 млн руб. В 2009 году в районе были введены в действие предприятия по переработке низкосортной древесины и швейный цех, продолжается строительство лесопильного и деревообрабатывающего цехов, а также предприятия по сборке мебели, завершается оформление земельных участков под крупный свинокомплекс. Сегодня более 30% выпускаемой в Парфинском районе продукции приходится на малый бизнес. До конца этого года здесь планируется открыть еще несколько малых предприятий.

Несмотря на обращение администрации Новгородской области, Парфино не было включено в список из 27 моногородов, которым должна быть оказана первоочередная государственная помощь. Но Минрегион РФ подтвердил готовность рассмотреть проект комплексного инвестиционного плана модернизации поселка и в дальнейшем выйти с инициативой об обсуждении возможности софинансирования ряда мероприятий из федерального бюджета.

В Республике Коми находятся четыре населенных пункта, получивших статус моногорода. Это Воркута, Инта, Емва и Жешарт. Одна-

ко понятие монопрофильности можно отнести и к региону в целом. В Сыктывкаре в 2011 году прошла межрегиональная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы социально-экономического развития моногородов Севера России в современных условиях», на которую были приглашены представители региональных властей, научная элита и руководители градообразующих предприятий. Главными организаторами мероприятия выступили Союз городов Заполярья и Крайнего Севера, правительство Республики Коми, а также Академия государственной службы и управления при главе Республики Коми. Способы развития этих городов и всего региона намечены, а в некоторых случаях уже начали воплощаться в жизнь. Так, положительный аспект сотрудничества между муниципальной властью и градообразующим предприятием, реальное воплощение политики социального партнерства был показан на примере взаимодействия ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» и местной власти в городе Усинск. В Княжпогостском районе разработаны проект заготовки и переработке леса, а также шесть проектов малого бизнеса. В Усть-Вымском районе разработан проект строительства кирпичного завода, стоимостью 1,8 млрд руб., а также два проекта по строительству тепловых котельных. Инта по-прежнему нацелена на развитие горнорудной и нефтяной промышленности. Относительно Воркуты возможны три сценария развития: инерционный, либеральный и модернизационный. В числе программ, предлагаемых для софинансирования, — проекты по производству блочного камня и добыче блоков облицовочного камня, производству топливных брикетов и развитию туризма. При благоприятном раскладе к 2025 году экономика города должна выйти на устойчивый тренд развития.

На сегодняшний день многие регионы столкнулись с угрозой «вымирания» моногородов за счет тотального переселения жителей. Это, безусловно, один из самых поверхностных способов решения проблемы. Подобные меры опасны как с социально-экономической стороны, так и с геополитической. По данным члена Общественной палаты от Ненецкого автономного округа А.Г. Ружникова, ежегодно население Севера уменьшается на 50 тыс. человек (в основном за счет переезда людей в другие регионы). Согласно правительственной программе «Стратегия экономического и социального развития Республики Коми на период до 2020 года» очевидны перспективы роста нефтегазового комплекса, а потому отток населения из этого региона крайне неблагоприятен.

Бюджет моногорода Череповец наполняют Череповецкий металлургический комбинат и предприятие «ФосАгро». Они же являются

крупнейшими городскими работодателями. Сейчас город стабильно развивается, трудности экономического кризиса постепенно уходят в прошлое. Между тем не всем городам Вологодской области так повезло.

Власти Вологодской области осознали всю серьезность ситуации задолго до кризиса. В 2003 году в Череповце приступили к созданию особой экономической зоны регионального масштаба «Шексна». Недавно там заработало первое предприятие — трубопрофильный завод. Его продукцию предполагается использовать при возведении строительных конструкций, а значит, она всегда будет востребована. На первом заводе всего 300 рабочих мест, но в будущем на «Шексне» предполагается разместить железнодорожное, строительное, биотехнологическое производства, а также заводы по производству автокомпонентов.

Город Сокол — третий в регионе после Вологды и Череповца по численности населения. В списке проблемных российских моногородов он занял тревожное пятое место. Основным предприятием здесь является целлюлозно-бумажный комбинат, часть доходов приносит лесная промышленность. Примечательно, что власти области не собираются коренным образом изменять функцию города, но на основе уже существующей инфраструктуры готовятся найти новые направления работы. В Соколе будет создан второй индустриальный парк с перспективным направлением — деревянное индивидуальное домостроение. Также планируется строительство бумажной фабрики.

Основная проблема Сокола — городские сети, изношенность которых приближается к 90%. Предполагается, что миллиард рублей, предназначенный в рамках федеральной поддержки моногородов, будет использован на «крупношаговое изменение качества жизни»: тепло- и водоснабжение, водоотведение, реконструкцию инженерных сетей. Без этого развитие города сейчас просто невозможно.

Город текстильщиков Красавино в федеральный список из 27 городов не попал, но без внимания региональных властей тоже не остался. Здесь готовится к запуску пилотный проект «Развитие льняного комплекса Вологодской области путем межотраслевой и межтерриториальной кооперации». Планируется, что модернизация красавинского комбината по модели «от поля до прилавка» будет способствовать обеспечению занятости женского населения, а также развитию малого и среднего бизнеса. Правительство Вологодской

области, инвесторы и предприятия уже израсходовали на его реализацию более 1 млрд руб., а план инвестиций на 2010 год составляет 1,18 млрд руб.

Все три города разные, и варианты решения их проблем тоже разные, но подход к проблеме единый. Прежде всего, это четкое интегрирование отдельных проектов в структуру развития региона, единые принципы управления. В конце концов, предприятия закрываются, зависят от колебаний рынка, а города и люди остаются.

Корпорация «Северсталь» готова предложить Череповцу современную инвестиционную стратегию. Разумеется, она связана с металлургией, но помимо производственных возможностей опирается на кадровый и управленческий потенциал города и предприятия. Когда-то Череповец уже имел прозвище «русского Гейдельберга», теперь возможности вузов, колледжей, профессионально-технических училищ планируется использовать в новых экономических условиях. В рамках инновационной стратегии в Череповце предлагается создать центр инноваций в металлургии — на условиях частно-государственного партнерства. Деятельность центра планируется сосредоточить на создании передовых продуктов из стали, в том числе наностали, обеспечении связи между научными разработками и запросами рынка. Центр также сможет обеспечивать «перехват» многообещающих технологий с их последующей коммерциализацией в России. Свои инвестиции в проект компания оценивает в 1,2 млрд руб. Основные продукты будут разрабатываться в московских и санкт-петербургских НИИ, но их внедрение будет осуществляться, прежде всего, в Череповце, что создаст спрос на высококвалифицированные кадры, обеспечит диверсификацию производства и занятости. Участие региональных властей может быть обеспечено без дополнительных финансовых вложений. Достаточно будет предоставить центру инноваций налоговые льготы, а также стимулировать потребление металлургической продукции в машиностроении, строительстве, нефтегазопроводных и инфраструктурных проектах.

Судьба моногородов отнюдь не предопределена, а напрямую зависит от того, насколько представителям власти и градообразующих предприятий удастся договориться, согласовать свою работу, четко наметить пути развития города, оптимальные направления и формы поддержки горожан. Координация между местной властью, населением и градообразующими предприятиями, заинтересованность и ответственность бизнес-сообщества в социальном и экономическом

развитии городов, привлечение научного потенциала, а также модернизация в самом широком смысле являются на сегодняшний день тем самым необходимым комплексом мер преодоления монопрофильности и развития северных городов.

В плане развития социального партнерства особого внимания заслуживает опыт Череповца, где было создано Некоммерческое партнерство «Агентство городского развития», учредителями которого являются мэрия г. Череповца и ОАО «Северсталь».

НП «Агентство городского развития» является организацией инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса. Оно участвует в реализации федеральных и региональных программ поддержки малого и среднего бизнеса на муниципальном уровне. Миссия агентства — содействовать экономическому развитию г. Череповца, способствовать созданию рабочих мест на предприятиях малого и среднего бизнеса и формированию имиджа города как инвестиционно привлекательного региона России. Оно реализует ряд задач: формирование условий для роста количества субъектов малого и среднего предпринимательства, рабочих мест в этой сфере; организация подготовки и переподготовки кадров для предприятий МСБ; создание условий для формирования у граждан предпринимательских качеств; информационное обеспечение предприятий МСБ; увеличение доходов бюджета города за счет поступлений от предприятий МСБ.

Агентством разработан и запущен ряд программ.

1. *Образовательные программы:*

- *городская программа «Школа предпринимательства»* — курс обучения начинающих и действующих предпринимателей основам ведения бизнеса. В 2009 году прошли обучение 72 человека, создано 35 субъектов МСБ, 324 рабочих места;
- *тематические семинары и тренинги* для начинающих и действующих предпринимателей по правовым, финансовым, управленческим и иным вопросам. В 2009 году проведено 52 мероприятия, обучено 1180 человек;
- *обучение граждан, оказавшихся в трудной жизненной ситуации в связи с финансовым кризисом, основам ведения собственного бизнеса* — бесплатное обучение граждан по программам создания своего дела (курсы «Свое дело», «Мини-пищевое производство», «Фермерское хозяйство», «Малое предприятие в сфере ЖКХ», «Электронная коммерция» и др.).

Всего в 2009 году обучено 1170 человек, создано 356 субъектов МСБ.

2. Информационная поддержка малого и среднего бизнеса.

В НП «Агентство Городского Развития» ведется консультирование по вопросам создания и ведения бизнеса, налогообложения, кадрового делопроизводства, бизнес-планирования и другим. В 2009 году за консультацией обратилось 11 450 человек, в т.ч. по телефону «горячей линии» — 405 человек.

НП «Агентство Городского Развития» регулярно информирует бизнес-сообщество г. Череповца о реализуемых программах, законодательных инициативах, нововведениях в сфере предпринимательской деятельности.

3. Финансовая поддержка малого и среднего бизнеса:

- программа «Субсидия в размере 300 тыс. руб. (грантовая поддержка)» — выдача начинающим предпринимателям субсидии на создание своего дела. В 2009 году субсидии получили 43 предпринимателя, при этом было создано 817 рабочих мест;
- программа «Субсидирование процентной ставки по кредиту» — получение предпринимателями субсидии в размере 2/3 ставки рефинансирования на создание и ведение своего бизнеса. В 2009 году субсидии получили 23 предпринимателя, создано 125 рабочих мест;
- программа «Гарантийный фонд» — получение предпринимателями поручительств под кредиты банков;
- программа «Самозанятость» — финансовая помощь в размере 58,8 тыс. руб. начинающим предпринимателям из числа безработных граждан. В рамках программы 154 человека получили финансовую помощь.

4. Имущественная поддержка малого и среднего бизнеса.

В г. Череповце работают 2 бизнес-инкубатора, где размещаются 23 субъекта МСБ.

Благодаря работе бизнес-инкубаторов в 2009 году создано 282 рабочих места.

С целью организации имущественной и информационной поддержки малого бизнеса в районах Вологодской области НП «Агентство Городского Развития» реализует проект «Открытие сети филиалов Бизнеса-инкубатора в районах области.

В настоящее время «Центры поддержки предпринимательства» работают в городах Белозерске и Грязовце.

5. Содействие развитию деловой среды:

- организация работы Координационного совета по развитию малого и среднего бизнеса в Череповце;

- проведение *выставок предприятий малого и среднего бизнеса*;
- проведение городского конкурса «*Бизнес-поколение*» и местного этапа областного конкурса «*Вологодский предприниматель года*»;
- организация празднования *Дня российского предпринимателя* в г. Череповце;
- организация работы *Вологодского регионального центра промышленной субконтрактации*;
- проведение *форумов, круглых столов, деловых встреч*, в т.ч. с иностранными предпринимателями и партнерами.

6. *Поддержка инновационного предпринимательства.*

Получение и использование российских и международных грантов в целях развития инновационного предпринимательства в г. Череповце:

- грант МАП России на *развитие инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса* (открыт бизнес-инкубатор);
- грант в рамках акции чистый город на создание *бизнес-проектов экологической направленности*;
- грант НР ЕМЕА на *обучение по программам «Компьютер для бизнеса», «Электронная коммерция».*

7. Бесплатное обучение граждан основам ведения собственного бизнеса.

На основании долгосрочной целевой программы «Развитие малого и среднего предпринимательства в Вологодской области на 2009–2012 годы», утвержденной постановлением Правительства области от 27 января 2009 года № 118, Агентство бесплатно обучает:

- граждан, лишившихся работы, в т.ч., стоящих на учете в Центре занятости населения;
- граждан, находящихся под угрозой увольнения;
- граждан, занятых на общественных работах.

НП «АГР» активно участвует в деловой жизни и является членом:

- Национального содружества бизнес-инкубаторов;
- Российской торгово-промышленной палаты;
- Вологодской торгово-промышленной палаты;
- Национальной ассоциации инвестиций и развития;
- Общественного объединения предпринимателей «ОПОРА России».

По итогам 2009 года создано 151 предприятие, 3200 новых рабочих мест, зарегистрировано 324 индивидуальных предпринимателей. Через бизнес-инкубатор прошло 40 предприятий. Обучено 1170 начинаю-

щих предпринимателей. Оказано 2569 консалтинговых услуги. Проведено 536 мероприятий, направленных на развитие бизнеса, получили помощь 11 345 человек.

Проблема моногородов, помимо финансовых сложностей, падения спроса на продукцию, товары и услуги, высветила еще и «кризис мышления». Большинство проектов, представленных регионами, связано с модернизацией существующих производств, то есть другого пути развития авторы КИПов просто не видят. Кроме того, планы готовятся без учета потребностей жителей. Модернизация влечет за собой высвобождение трудовых ресурсов, но сколько высвободится и куда их направить, никто не считает. Такие проекты обычно отклоняются. Ставку делать нужно только на небольшие производства. Однако проблема заключается еще и в том, что в маленьких городах люди не хотят заниматься бизнесом, поэтому задача по диверсификации ложится на плечи местных властей и социально ответственных компаний. В условиях оптимизации они могли бы уплотняться на занятых территориях, а освободившиеся площади после реновации отдать под связанные производства.

В настоящее время ключевая задача не только российских моногородов, но и всей мировой экономики — обеспечить занятость населения. В условиях сокращающихся ресурсов и возрастающей автоматизации производства людей можно занять только работой друг на друга. Несмотря на сравнительно неплохие бытовые условия жизни в моногородах, обеспеченные работникам за счет предприятий еще в советское время, подавляющая часть молодежи не связывает будущее с родным городом, прежде всего, из-за ограниченности вариантов этого самого будущего.

Обеспечить устойчивость и стабильность ситуации в условиях рыночной экономики возможно только за счет мультифункционального подхода. Во-первых, необходимо иметь некие резервы, стабилизаторы ситуации. Во-вторых, нельзя делать ставку только на базовый сектор, хотя он в любом случае остается ключевым. А в-третьих, опираться нужно в первую очередь не на производства, а на города, которые соревнуются за таланты и способны сами порождать новые формы взаимодействия.

Участие федеральной власти может быть только краткосрочным: подготовить, помочь, дать стартап, а дальше пусть развиваются сами. Именно по такому пути решили пойти власти Череповца. Город уже защитил на самом высоком уровне проект комплексного развития,

задачей которого является привлечение в город новых инвестиций, прежде всего, промышленных.

Существенным организационным ресурсом разрабатываемых и реализуемых мер выступает Союз городов Центра и Северо-Запада России, на базе которого проведен ряд семинаров, конференций и круглых столов, посвященных проблемам моногородов.

4.3. Факторы успешного развития

В ежегодном послании Федеральному Собранию (2010 год) Президент РФ Дмитрий Медведев назвал проблему моногородов одной из самых сложных на сегодня.

Согласно программе поддержки моногородов в России, из федерального бюджета будет выделено 10 млрд руб. в виде субсидий. Такая же сумма будет выделена в виде трехлетних кредитов. Однако государственные дотации в 2010 году смогут получить лишь 27 городов из 337 официально признанных монопрофильными. Всем остальным рекомендовано решать проблемы «на местах».

Экспертами Министерства регионального развития РФ в 2009 году была разработана методика комплексного инвестиционного планирования развития моногородов. Еще в стадии разработки она использовалась для решения проблем в Тольятти, Байкальске и еще 25 городах, вошедших в кризисный список. Речь идет об уникальной разработке, в основе которой лежит анализ распределения финансовых потоков, поступающих в город и расходуемых в нем. Опыт применения методики показал, что она является не только базой оценки положения и перспектив развития городской экономики, но и системой критериев оценки предлагаемых проектов и программ. В этом плане она стала важным шагом в понимании возможностей реструктуризации и развития региона. Данная методика может с успехом использоваться не только применительно к моногородам, но и в отношении любого региона. Помимо прочего она позволяет отсекал попытки «примазаться» к бюджетным средствам, выделяемым на решение проблем моногородов.

Разумеется, ключевым моментом является оценка эффективности конкретных проектов. И что важно, впервые в отечественной практике финансовая поддержка средствами бюджета оказывается не просто в виде транша, а в договорном режиме: каждый конкрет-

ный проект дополняется системой взаимных обязательств¹⁹. И речь идет не просто о «спасении» несостоятельных городских экономик, а об их реструктуризации, выявлении возможностей роста и формирования нового уровня и качества жизни, в идеале — новых точек роста.

Опыт разработки первых комплексных инвестиционных планов, оценки предлагаемых проектов выявил ряд проблем:

- неразвитость инфраструктуры: транспортной, энергетической, топливной;
- неразвитость малого и среднего бизнеса, обеспечивающего экономическую инфраструктуру региона в целом, его инвестиционную привлекательность;
- отсутствие полноценного рынка жилья, продать которое крайне затруднительно, а в случае продажи трудно приобрести новое качественное жилье;
- низкие доходы населения;
- как следствие — низкая мобильность человеческого капитала. Американец в течение работоспособной части жизни меняет постоянное место жительства в среднем 13 раз, тогда как россиянин — 1,3 раза;
- невостребованность инноваций — застарелая проблема не только современной России, но и СССР, и России дореволюционной. Судьбы Яблочкина, Сикорского, Зворыкина, многих других, чьи открытия не нашли поддержки в Отечестве, но оказались востребованными за рубежом, говорят о многом. Прежде чем говорить об инновационном развитии, выводящем к цивилизационному фронтиру, необходимо освоить передовые практики, заложить основу, background, инфраструктуру, делающую возможным реализацию инновации, снижение порога сопротивления ей, ее востребованность. Невостребованность инноваций перерастает в активное, а чаще пассивное сопротивление, потому

¹⁹ Это открывает возможность использования имеющихся зарубежных и отечественных наработок в оценке эффективности всего проекта, конкретных взаимных обязательств. Например, см.: Программа «Эффективные социальные инвестиции и социальное партнерство» М.—СПб.—Н.Н.: ВЦИЭСТ, 2008. 48 с. Авторское свидетельство РАО № 13449 от 18.03.2008 г.; *Тульчинский Г.Л.* Корпоративная социальная ответственность (Социальные инвестиции, партнерство и коммуникации). СПб., 2006. 104 с. Дополнительные возможности дает разработанная специалистами СПб филиала ГУ ВШЭ и Экспертного института РСПП методика оценки эффективности корпоративной социальной политики и социального партнерства. Подробнее об этой методике см. в следующей главе.

что новое угрожает сложившемуся укладу, утратой рабочих мест, является вызовом компетентности широкого круга лиц и инстанций. Именно это и происходит в России, где по-прежнему определяющими являются установки на традицию, стабильность.

Любой инвестиционный проект должен быть привлекательным, учитывать возможные риски. В случае моногородов привлекательность и демпфирование рисков приобретает особое значение. Реализация проектов реструктуризации и развития экономики моногородов становится привлекательной для бизнеса при наличии трех акцентированно выраженных факторов: 1) развитой инфраструктуры; 2) развитого местного малого бизнеса; 3) мотивации (заинтересованности) местных органов власти и населения. При этом последний фактор решающий. Во-первых, местное руководство может занимать лукавую позицию, искажая объективную картину в надежде получить дополнительное финансирование. Не менее важно и общественное мнение. У большинства местных жителей могут доминировать пассивно-потребительские настроения, требования сохранить устаревшее производство, просто «дать работу». Например, жители печально известного Пикалева отказывались ездить на работу в близлежащий Тихвин (5 минут езды автобусом), предпочитая ждать работу или перекрывать трассу, требуя приезда главы Правительства.

Эти проблемы, однако, представляют только внешние проявления более глубоких, даже — застарелых факторов, тормозящих конструктивную динамику развития.

4.4. Мешающие стереотипы

Самое главное — *феномен самих моногородов*. Разумеется, в той или иной степени они присутствуют в экономике любой страны, особенно — обладающей большой территорией, богатой различными природными ресурсами. Однако такого количества монопрофильных городов, как оставшегося РФ в наследство от советского прошлого, больше нигде в мире нет. Моногорода производят четверть российского ВВП, в них сосредоточено также около четверти всего городского населения. Этим Россия радикально отличается от сопоставимых с ней по территории, плотности населения, богатству недр Канады, Австралии, Бразилии, США. В этих странах концентрация населения в мегаполисах на порядок больше, чем в России. И это общецивилизационный тренд: индустриализация — урбанизация — формирование массо-

вого информационного общества в мегаполисах, обеспечивающих концентрацию квалифицированного человеческого капитала, финансов, транспортной и информационно-коммуникативной инфраструктуры. Свыше 99% патентов в США получено именно в мегаполисах. Можно сказать, что количество моногородов, доставшихся в наследство России, — следствие недалёковидной политики советского руководства, приведшей к распылению основных фондов и человеческого капитала. Причем, политики сознательной, строившейся на мифологии «политэкономии социализма» и «научного коммунизма» с их установками на стирание граней между городом и деревней, равномерного распределения производительных сил и т.д. Формирование и развитие рыночной экономики в современной России все быстро поставило на свои места. Рынок (инвесторы и человеческий капитал) сразу выбрали мегаполисы. Это наглядно иллюстрируют динамика строительства, развитие отечественного автопрома, в том числе — формирование «российского Детройта» в Санкт-Петербурге. Инвесторы не хотят начинать с нулевого цикла в степи или тайге, а идут туда, где есть развитая инфраструктура.

Не менее опасна инерция идеи *второстепенности, вторичности социальной политики* по отношению к экономике. Между тем весь зарубежный опыт успешного решения проблемы моногородов (только за последнее десятилетие — города Рура в Германии, города провинции Рон-Альпы во Франции, ряд портовых городов Японии и Великобритании) свидетельствует о том, что ключом к реализации проектов и программ их реструктуризации и развития является особо кропотливая работа с их человеческим потенциалом. Это лишь подтверждает простую истину: люди не просто человеческие ресурсы, а источник, механизм и результат экономического развития. Это наглядно продемонстрировал опыт успешной модернизации практически лишенных природной ренты экономик (Япония, Сингапур, Тайвань). Да и большинство Нобелевских премий в области экономики последних десятилетий получено за разработки именно социальных и социально-культурных факторов экономического развития.

С этим стереотипом связан и другой — о возможности решения проблемы *инновационного развития экономики страны в целом*. Следует различать понятия «инновационное развитие» и «развитие инноваций».

Первое — некая внятная политическая стратегия модернизации общества, его экономики. Ярким примером такой стратегии является постколониальное развитие Сингапура. «Из третьего мира в

первый», как назвал книгу своих воспоминаний автор и реализатор такой стратегии Ли Куан-ю — глава правительства этой островной республики, за два десятилетия вышедшей к фронтиру мировой цивилизации.

Второе понятие связано с освоением новых технологий, дающих качественно новый уровень производительности труда и качества жизни. Полноценное инновационное развитие — проблема (а скорее, задача) микроэкономическая. Инициатор нововведения, просчитав риски, консолидировав возможные средства, имеет возможность реализации своего проекта. И за последствия своей инициативы он, как собственник, несет ответственность.

В этой связи, в дополнение к предыдущему — стереотип, а точнее — *иллюзия изначальной инновационности бизнеса* — мол, бизнес, в силу своей рыночной конкурентности, по самой своей природе ориентирован на инновации. Очень романтичная иллюзия. Бизнес затевается и ведется отнюдь не ради участия в конкуренции. Он ведется с целью получения — хотя бы временного — монопольного преимущества, чтобы за счет качества продукта, каких-то тонких отношений с властями или за счет чего-то еще, но из конкуренции выскочить. Даже развивающая бизнес-навыки известная многим с детства игра так и называется — «Монополия».

В этих условиях становится понятна и роль государства, задающего правовые рамки, обеспечивающего политическую стабильность, охрану прав собственника, создавая равные условия ведения бизнеса, пресекая нечестную конкуренцию. Тем самым создаются условия формирования конкурентной среды, стимулирующей бизнес к инновациям. Если государство само начинает выступать в роли собственника, или создает преференции для «правильного» бизнеса доверенных лиц, бизнесу заниматься инновациями ни к чему. Наоборот, он оказывается заинтересованным в сохранении своего монопольного статус-кво, что с неизбежностью ведет к экономической стагнации. Исторических и современных примеров тому множество. Задача государства подобна хозяину, выгуливающему свою собачку. Та может рыскать в разные стороны, но общий курс, в том числе с помощью поводка, то удлиняемого, то укорачиваемого, выдерживает хозяин. Иначе говоря, речь идет о задании условий и рамок для модернизации, инновационного развития. Эта роль государства особенно важна в стадии перехода, трансфера экономики и общества.

Показателен в этой связи проект иннограда в Сколково под Москвой (что хорошо), с привлечением иностранного капитала и специалистов

(что тоже правильно), но в проект закладывается принцип экстерриториальности, причем, как главное условие его успешности. Там будет действовать особый правовой, таможенный, налоговый режим. Для резидентов иннограда ведены нулевые налоги на имущество организаций, на землю, транспорт, НДС, на прибыль. В Сколково будет своя, отличная от общероссийской милиция, ЖКХ будет заниматься специально создаваемая управляющая компания. При всей важности этого проекта нельзя не признать, что он ставит диагноз российскому государству, неспособному создать условия эффективного развития инноваций больше нигде, кроме как в этом небольшом кампусе.

Не менее искажает реальность и «*демократический стереотип*», бытующее среди демократической и либеральной оппозиции мнение, будто для инновационного развития России необходима демократизация общества. Примеры Германии, Японии, Кореи, Чили, Испании, еще более ранние исторические примеры убедительно показывают, что нигде и никогда модернизация общества не осуществлялась за счет демократизации. Даже из теории и практики менеджмента хорошо известно, что любая реорганизация предполагает централизацию полномочий для реализации идеи проекта. Демократия, делегирование полномочий, являются результатом, в некотором смысле — итогом, продуктом создания рыночной экономики, конкурентной среды. Нужно только понимать, что такая стартовая централизация не может быть самоцелью, а тем более — использоваться в целях захвата и передела собственности, что, собственно, и происходит в России. Таким образом, проблема не в централизации, а в отсутствии «длинной воли» и «длинных мыслей» российского правящего класса, заигравшегося в собственность. Власть ради власти порождает коррупцию, невостребованность, а то и отторжение любой модернизации.

В этой связи можно говорить о неадекватном отношении к *имперскому опыту и наследию*. Речь даже не об изучении успешного опыта модернизации России в петровских реформах. Эта модернизация дала такой импульс развития России, что плодами этого опыта мы пользуемся до сих пор. Петровские реформы — хороший пример «длинной воли». Они строились на основе заимствования передовых практик, ставки на науку и образование, формирования на этой основе новой (не только и не столько властной) элиты. Но дело даже не в этом. Почти отсутствует само понимание исторической роли и значения, потенциала постимперской культуры, создающей каче-

ственно новый человеческий капитал, закладывающей основы открытого общества. Мы гордимся именно имперским прошлым, апеллируем к этому прошлому — уже невозможному, вместо того, чтобы опираясь на социально-культурный потенциал, выработанный этим прошлым, строить уже новое общество²⁰.

Малоконструктивными является и попытки решения проблемы моногородов исключительно на основе *государственно-частного партнерства*. Подавляющее большинство отечественных наработок и рекомендаций по решению проблемы моногородов в конечном счете сводят эти решения к реализации тех или иных форм партнерства государства и бизнеса. Однако ограничение только взаимодействием власти и бизнеса напоминает «диалог» двух глухарей на току, не замечающих, что за ними пристально наблюдает третий. В данном случае — общество. И обращение к российскому историческому опыту убедительно демонстрирует опасные последствия такого развития ситуации.

4.5. Роль социальной политики: институты и культура

Поэтому проблема моногородов, особенно в российских условиях — не только экономическая проблема подтягивания государством определенных ресурсов. Это, прежде всего, проблема *реализации внятной социальной политики, системно развертываемой на корпоративном и региональном уровнях*. Причем в данном случае (в масштабе моногорода) корпоративная социальная политика — как внутренняя, так и внешняя — оказывается практически в полном объеме социальной политикой региональной. И наоборот.

Оценка эффективности корпоративной социальной политики в конечном счете должна соотноситься с реальными потребностями общества, с социальным заказом. Иначе социальные инвестиции могут быть нецелесообразными — по номенклатуре и по объему. Выработка такого социального заказа — дело диалога бизнеса с местными властями и общественностью. Наличие такого социального заказа позволяет говорить об эффективности социальной политики как изменении реальных проблем ее породивших, а также вычленять долю

²⁰ Подробнее см.: *Тульчинский Г.Л.* Постимперская культура как ресурс и барьер инновационного развития // *Философские науки*. 2010. № 1. С. 51–72, а также материалы Круглого стола «Культура как ресурс и барьер инновационного развития» в этом же номере журнала (с. 13–83).

(соотношение) целевого использования средств и организационных расходов. В регионах накоплен такой опыт (проведение слушаний, ярмарок идей и т.п.). Этот опыт нуждается в обобщении²¹ до выработки методики процедуры и механизма принятия социальных заказов и контроля их реализации.

Этот момент представляется особенно важным применительно к реструктуризации и развитию моногородов. Поэтому чрезвычайно важным оказывается разъяснительная, образовательная работа, создание активной, конструктивно настроенной позиции местного сообщества, его готовность к инновационному развитию, требующему зачастую серьезных личных усилий. Речь идет об использовании комплекса информационно-коммуникативных технологий по формированию ориентации населения на создание нового качества жизни. Социальные инвестиции в этом плане становятся точечным вливанием, инициализирующим запуск процесса развития, а точнее — саморазвития региона.

Важно понять, что речь идет не просто о пиаре в смысле пропагандистской накладки и манипулирования, а о реализации именно PR как Public Relations и Public Responsibility — взаимно-ответственного социального партнерства. Пренебрежение такой работой, с одной стороны, отношение к населению как ренте (человеческим ресурсам), помноженное на боязнь социального взрыва, с другой стороны, как раз и чревато возможностями такого взрыва.

Важнейшими задачами являются: привлечение внимания широкой общественности к наиболее эффективному опыту социальных инвестиций и социального партнерства; налаживание конструктивных социальных связей и отношений бизнеса с различными социальными группами рыночной и вне рыночной среды; оптимизация отношений с местными органами власти и общественностью; создание предпосылок конструктивного общественного диалога, консолидации общества на конструктивной основе. В этой связи несомненный интерес представляет опыт корпорации «СУЭК», фонда «Евразия» в ряде городов Сибири, когда социальные инвестиции по обеспечению занятости направляются не в бизнес, а на развитие человеческого капитала, ориентированного на поиск новых точек роста. Уже реализуемый опыт реструктуризации Тольятти также показывает, что конкретная целевая работа с населением (разъяснительная работа, переподготовка и повы-

²¹ Социальное партнерство: опыт, технологии, оценка эффективности / под ред. А.А. Нещадина и Г.Л. Тульчинского. СПб., 2009.

шение квалификации, предоставление льготных кредитов на переезд и приобретение жилья) приносит плоды. Люди безболезненно и даже с охотой семьями переезжают к местам новой работы. В данном случае — в тот же г. Тихвин.

Обобщение такого опыта дает методическую процедуру, конкретную технологию, выявляющую возможных участников социального диалога и партнерства, их операционализации, создавая, в конечном счете, некоторые условия наращивания тканей реального гражданского общества.

Таким образом становится ясным, особенно на примере моногородов, что главной проблемой их модернизации и инновационного развития, как и всего российского общества, является вопрос о социально-культурных институтах.

Глава 5

Оценка эффективности социальных инвестиций, партнерства и коммуникаций

Особый интерес представляет возможность оценки эффективности социальных инвестиций, сравнения их на корпоративном и региональном уровнях. И необходимость в таком сравнении существует — как в отраслевом, так и в региональном разрезах. В нем заинтересованы:

- крупный бизнес, который нуждается в привлечении зарубежных инвестиций, выходе на мировые фондовые рынки;
- средний и малый бизнес, заинтересованный в социальном позиционировании и выстраивании конструктивных отношений с органами власти, организованной общественностью, собственным персоналом;
- бизнес в целом с целью выработки антикоррупционных оценок и показателей;
- региональные власти — с целью иметь дополнительные рычаги воздействия на бизнес, включая и крупный, размещенный в регионе, реализовать дополнительные ресурсы решения социальных проблем;
- муниципальные органы, общественные организации, нарождающееся гражданское общество, как в средстве консолидации усилий для достижения намеченных результатов и как основы планирования социального партнерства;
- экспертное сообщество (экономисты, социологи, политологи и т.д.), получающие возможность востребованной реализации своей компетентности.

Ярким примером такой комплексной общности интересов и возможной консолидации различных социальных сил в решении конкретных проблем социальной политики является ситуация с «моногородами».

5.1. Проблема эффективности корпоративной социальной политики: многовекторность и многообразие форм

Проблема, таким образом, сводится к выработке конкретной технологии (методики и процедур) оценки эффективности социальной политики, прежде всего — корпоративной. Проблема оценки эффективности социальной политики как социальных инвестиций и социального партнерства возникает на всех этапах: при планировании конкретных программ и проектов, при их обосновании, при подведении итогов проведенной работы.

Ситуация усугубляется многовекторностью и разнообразием форм социальных инвестиций и социального партнерства, комплексным характером самой проблемы эффективности.

Во-первых, это различие содержания социальных инвестиций в зависимости от их направленности. Социальные инвестиции могут быть направлены на:

- внутреннюю среду компании, включая вложения в человеческий капитал (рост компетентности работников, охрану труда, технику безопасности, развитие корпоративной культуры и т.д.);
- внешнюю среду компании: благоустройство, охрану окружающей среды, ЖКХ, социальную поддержку и защиту некоторых групп населения, поддержку и развитие здравоохранения, образования, культуры и искусства, профессиональной деятельности, здорового образа жизни.

И перечень таких направлений оказывается не просто широк, а весьма специфичен, применительно к местным условиям и особенностям.

Во-вторых, весьма неоднозначен сам характер оценки. Эффективность социальных инвестиций и социального партнерства может оцениваться, как минимум, с двух основных позиций:

- как их эффективность для общества. Тогда это совокупность ранее недоступных благ, количество людей их получивших. В конечном итоге — собственно сумма затрат на эти инвестиции. И тогда оценка проста: «чем больше дал, тем лучше» — с перспективой превращения бизнеса в «дойную корову», своеобразную «социальную ренту»;
- как эффективность для бизнеса — что эти затраты дали развитию самого бизнеса (достижение большей известности, динамика общественного мнения, рост финансовых показателей, капитализации).

В-третьих, надо отдавать отчет в комплексном характере самого концепта «эффективность». Можно различать, как минимум, три вида эффективности:

- *результативность* = P/C — отношение полученного результата к поставленной цели: та деятельность более эффективна, в которой результаты в наибольшей степени реализуют цели (желаемые результаты);
- *экономичность* = P/Z — отношение результатов к затратам ресурсов: та деятельность более эффективна, которая позволяет получить тот же результат с меньшими затратами;
- *целесообразность* = C/P — отношение целей к реальным социальным проблемам: та деятельность более эффективна, которая позволяет решить реальные социальные проблемы.

Уже из такого предварительного рассмотрения видов и направлений оценки эффективности социальной политики видно, насколько эта многомерная, комплексная и даже междисциплинарная проблема. Так, если эффективность как экономичность — вопрос, требующий преимущественно экономической компетентности, то оценка эффективности как результативности, а тем более — как целесообразности, включают в себя социологическую и политологическую аналитику.

Наконец, в-четвертых, следует различать уровни реализации и оценки эффективности корпоративной социальной политики на уровне ее конкретного направления (а то и мероприятий), компании и региона.

Корпоративная социальная политика должна быть организована таким образом, чтобы характеристики эффективности на каждом из уровней анализа не вступали в противоречие, а дополняли друг друга. Например, достижение сиюминутных целей проекта не должно негативно сказываться на долговременной перспективе позиций и репутации компании, идти вразрез со стратегией ее развития.

Особый интерес представляет возможность сравнения степени социальной ответственности различных компаний. Как можно сравнивать компании разного профиля деятельности и разного масштаба? Можно ли вообще сравнивать между собой, например, «Газпром» и «Вимм-Билль-Данн»? РАО «ЕЭС России» и «Бритиш Америкен Тобакко Россия»? «Норникель» и «Микоян»? В каждой сфере деятельности свои характеристики результатов, свои принципы организации.

Экспертами России и других стран постоянно предпринимаются попытки выработки таких оценочных показателей. Чаще всего это предполагает проведение специальных исследований на самом предприятии и вне его, то есть влекут за собой существенные организационные и кадровые затраты, что затрудняет применение методики к широкому кругу предприятий и организаций. Задача, таким образом, состоит в создании методики, соответствующей уже наработанному опыту, с одной стороны, а с другой — открывающей возможности оценки и самооценки на основе стандартных данных учета и отчетности. На этой основе могут быть разработаны упрощенные формы социальной отчетности и социального аудита предприятий малого и среднего бизнеса, а также отраслевые и региональные методики оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства.

5.2. Три модели и три этапа решения проблемы

Научно-методическая задача заключается в выявлении корреляций между объемами (затратами) внутренних социальных инвестиций (по различным направлениям) и показателями производительности труда, конечными показателями деловой активности (прибыль, рентабельность, капитализация), а также объемами (затратами) внешних социальных инвестиций (по различным направлениям) и показателями реализации, нематериальных активов, конечными показателями деловой активности.

В принципе возможны три основных подхода, связанные с соответствующими моделями оценки эффективности социальных инвестиций:

1. Оценка эффективности с точки зрения динамики роста социальных инвестиций и развития социального партнерства. Достоинства такого подхода очевидны: он направлен на стимулирование объемов затрат на корпоративную социальную политику. Не менее очевидны и слабости этого подхода. Рост социальных инвестиций может быть не оправданным, вектор этих инвестиций может не соответствовать реальным социальным проблемам развития компании и региона.

2. Оценка эффективности как сопоставление со средними показателями затрат на внутренние и внешние социальные инвестиции, социальное партнерство. Достоинства и недостатки такого подхода

также очевидны и хорошо известны любому, кто сталкивался с нормами и нормативами, разработанными «по среднему». Такие нормативы крайне желательны для любого лица, принимающего решения, поскольку дают важные ориентиры. Да и сама процедура оценки достаточно упрощается: пропорцией выше и ниже норматива. Но этот подход, к сожалению, закрепляет сложившуюся (возможно, не оптимальную) практику, не давая целевых ориентиров на решение реальных проблем социального развития.

3. Разработка оптимальных (целевых) нормативных показателей внутренних и внешних социальных инвестиций и оценка эффективности как сопоставление с этими показателями. Такой подход предполагает разработку процедуры выявления приоритетных проблем и задач социального развития (в том числе применительно к конкретному региону, месту), другими словами — процедуру и механизм выработки некоего социального заказа.

Очевидно, наиболее полным и комплексным решением является третий подход. Однако в зависимости от конкретной ситуации, задач вполне оправданным является применение и подходов 1 и 2. Более того, второй и третий подходы предполагают накопление достаточно обширных первичных материалов, на основе обработки которых только и возможна выработка средних, а тем более — целевых нормативных показателей. И основу накопления такой информации может дать подход 1.

Поэтому авторами разработки был выбран путь реализации оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства в три этапа (по мере наработки и расширения базы данных), на котором акцентируется каждый из упомянутых выше подходов.

I этап — оценка эффективности на основе динамики затрат на внутренние и внешние социальные инвестиции, социальное партнерство.

II этап — выявление средних показателей по основным направлениям (векторам) социальных инвестиций и социального партнерства. Причем желателен выход к таким показателям с учетом региональных и отраслевых особенностей деловой активности и социального развития.

III этап — выявление целевых нормативов и разработка механизма их уточнения и развития на основе процедуры выработки, принятия и обеспечения реализации социального заказа на решение приоритетных проблем социального развития.

Первым этапом стало применение методики, разработанной коллегами-супругами Тульчинскими²² и ориентированной в данном случае на оценку динамики показателей социальных инвестиций и социального партнерства²³. Методика позволяет оценивать и сравнивать социальные инвестиции и развитие социального партнерства вне зависимости от профиля и масштаба деятельности компаний и организаций. Основой такого сравнения становится распределение базовых баллов (весов) по основным направлениям социальной политики. Фактически набранные баллы определяются пропорционально (в процентном отношении) динамики этих показателей за конкретный временной период. Итогом оценки, в этом случае, является сумма реально набранных баллов.

На этом этапе была проведена предварительная агрегация показателей, характеризующих социальные инвестиции и социальное партнерство. Они были интегрированы в зависимости от двух факторов. Во-первых, в зависимости от направления соответствующих затрат (внутренние — «по эту сторону забора» и внешние — по «ту сторону забора»). Во-вторых, — в зависимости от того, в чьих интересах, с чьей позиции оценивается эффективность: самого бизнеса или общества. В этой связи можно различать четыре основные группы показателей эффективности социальных инвестиций и социального партнерства:

- «Забота» — внутренние социальные инвестиции, оцениваемые с социальной позиции: социальные инвестиции в человеческий капитал, включая затраты на рост компетентности работников, охрану их труда и здоровья, развитие корпоративной культуры;
- «Добросовестность» — внутренние инвестиции, оцениваемые с позиций самого бизнеса: социальные инвестиции в развитие отношений с потребителями, партнерами, инвесторами, кредиторами, конкурентами;
- «Сопричастность» — внешние социальные инвестиции, оцениваемые с позиций внешней социальной среды: социальные инвестиции в развитие материальной среды (экология, благо-

²² Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры. СПб., Лань, 2001, 2003, 2007, 2009.

²³ Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность. СПб., 2006; Тульчинский Г.Л., Терентьева В.И. Бренд-интегрированный менеджмент. М., 2007; Леценко О.А., Нестеров А.В. Из «тени» в «свет». Социально ответственный бизнес в России / под ред. Г.Л.Тульчинского. СПб., 2008.

устройство, ЖКХ), а также социальное и гуманитарное развитие (здравоохранение, культура и искусство, образование, конфессиональная деятельность, спорт, здоровый образ жизни и т.п.);

- «Успех» — внешние социальные инвестиции и социальное партнерство, оцениваемые с точки зрения бизнеса: рост его известности, признания и уважения, стабильность и развитие итоговых экономических показателей.

Обобщение полученных данных позволило сделать вывод о постепенности освоения бизнесом соответствующих векторов социальных инвестиций и социального партнерства: от вложений в человеческий капитал к выстраиванию эффективного социального партнерства в рыночной среде с выходом за ее пределы — реальный путь к окончательному успеху, выражаемому в конечных показателях деловой активности.

Важным промежуточным результатом этапа стала разработка «Программы эффективных социальных инвестиций и партнерства (ЭСИСП)», включающей в себя концепцию «100+1 принцип ЭСИСП», методику оценки эффективности СИ и СП («Матрицу ЭСИСП» и «Рейтинг ЭСИСП») ²⁴. Эти материалы приведены в Приложении 5.

Дальнейшим развитием методики стала разработка коллективом авторов «информационной карты» — уточненной системы индикаторов оценки эффективности корпоративной социальной политики. При отборе показателей для информационной карты использовались данные официальной статистической отчетности, с учетом имеющегося опыта по социальному планированию организаций и предприятий.

Информационная карта сформирована в соответствии с рекомендациями РСПП «Базовые индикаторы результативности», с учетом требований международных стандартов, в первую очередь — GRI, AA 1000, UN Global Compact и других, и включает в себя показатели, включенные в официальную статистическую отчетность, а также показатели внутренней отчетности.

Оценка эффективности корпоративной социальной политики в формате информационной карты дает возможность разработки системы

²⁴ Программа «Эффективные социальные инвестиции и социальное партнерство» // Успешные социальные инвестиции — вклад в будущее России. М.—СПб.—Н.Н.: МАОН и МАМ, 2008, с. 5–61; ВЦИЭСТ, 2008. Авторское свидетельство РАО № 13449 от 18.03.2008 г. Программа утверждена Большим Ученым Советом Международной Академии меценатства и Международной Академии общественных наук 24 января 2008 г.

международной сертификации эффективности корпоративной социальной политики: социальных инвестиций и социального партнерства, к которой приступил коллектив специалистов Санкт-Петербургского филиала НИУ ВШЭ и Экспертного института Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей) при активном участии Европейской ассоциации бизнеса и компании CNC Communications & Network Consulting (RUS) LLC.

Данная методика может быть использована для разработки специального рейтинга — комплексной оценки результатов внутренних и внешних социальных инвестиций и социального партнерства.

Переход от I этапа к этапу II, и от него — к этапу III обусловлен накоплением существенной информационной базы данных, необходимой для анализа и выявления корреляций. Именно такие шаги и предпринимаются в настоящее время упомянутой группой исследователей, приступивших к разработке методики оценки эффективности корпоративной социальной политики второго и третьего уровней.

5.3. Зависимости между показателями социальных инвестиций и социального партнерства и конечными показателями бизнеса

Выявить и оценить зависимость между конечными показателями «Успеха» и социальными инвестициями, выражающимися как в отдельных показателях, так и в показателях, сгруппированных в блоках «Забота», «Добросовестность», «Сопричастность», можно различными методами статистической обработки данных — такими как:

- корреляционный анализ;
- регрессионный анализ;
- факторный анализ;
- кластерный анализ.

Ниже приведены результаты анализа по данным 87 российских компаний за два года.

Корреляции

«Успех» и «Забота»

Согласно результатам корреляционного анализа, существует сильная связь между *объемом продаж* и общей суммой СИ блока «Забота», а также такими показателями из этого блока, как:

- общая сумма социальных инвестиций;
- среднее списочное число работников;
- интенсивность переподготовки и повышения квалификации;
- число работников с низшим образованием;
- производственный травматизм.

Чуть слабее связь с числом работников с высшим образованием.

Во всех этих случаях коэффициент корреляции приближается к 1.

С остальными показателями связь слабая либо практически не значима, и ей можно пренебречь.

Кроме того, блок «Забота» дает высокую корреляцию с показателем «*позитивное освещение в СМИ*», входящим в блок «Успеха».

«Успех» и «Добросовестность»

Анализ показывает, что между объемом социальных инвестиций, приходящихся на одного работника, и объемом чистой прибыли наблюдается прямая положительная связь. То есть, чем больше объем социальных инвестиций, тем больше объем чистой прибыли (рис. 5). На графике по оси ординат — чистая прибыль компании, по оси абсцисс — объем социальных инвестиций в развитие отношений с потребителями, партнерами, инвесторами, приходящихся на одного работника компании.

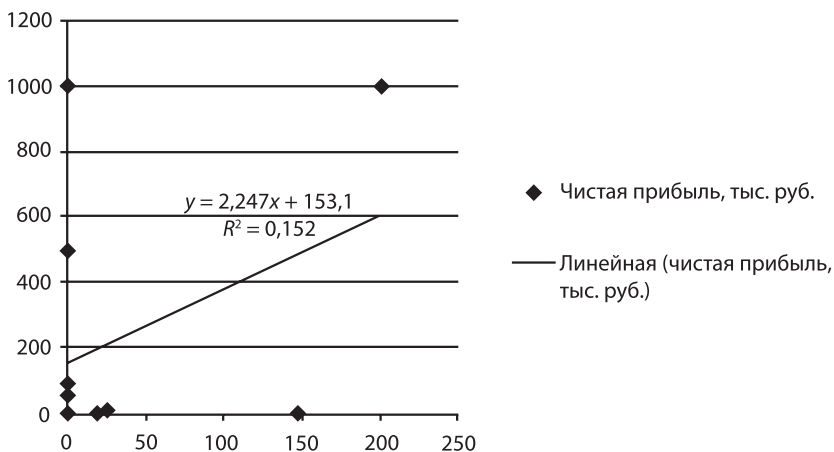


Рис. 5. Зависимость между объемом социальных инвестиций и чистой прибылью компании

В соответствии с полученными данными, при увеличении инвестиций на одну тысячу рублей на одного работника, объем чистой прибыли может увеличиться на 2,24 тыс. руб. Приведенная модель отражает характер взаимосвязи между переменными, но не является идеальной для описания ситуации. Значение коэффициента детерминации достаточно мало. Здесь необходимо учитывать дополнительно иные переменные, влияющие на объем чистой прибыли, которых достаточно много (объем затрат, эффективность использования имеющегося капитала, схема взаимодействия между подразделениями компании и организация производственного процесса, сфера деятельности компании, уровень конкуренции и многое другое).

Выявить взаимосвязь между выбранными и представленными на рис. 5 переменными можно графически (рис. 6). По данному графику можно определить характер взаимосвязи. Таким образом, чем более известна и узнаваема компания, и чем больше «позитивных» материалов о ней в СМИ, чем больше объем социальных инвестиций на увеличение «добросовестности» компании по отношению к потребителям, партнерам, инвесторам, тем выше объем чистой прибыли. На графике по оси ординат отражена чистая прибыль компании.

Вводя различные параметры и моделируя ситуацию, можно определять характер взаимосвязи между переменными.

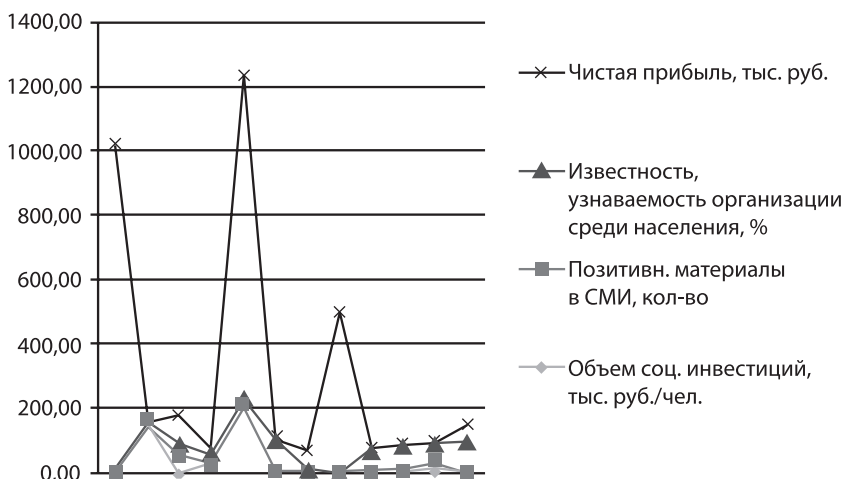


Рис. 6. Зависимость между объемом социальных инвестиций и показателями, отражающими «добросовестность» компании

Так, показатель *объем продаж* тесно коррелирует с таким показателями, как *участие в программах развития бизнеса*.

Но корреляция по модулю «Добросовестность» не показала наличие высокой причинно-следственной связи с объемом продаж и позитивным освещением в СМИ.

Процент известности у населения и блоки «Забота», «Добросовестность», «Сопричастность»

Это же относится и к связи между процентом известности и всеми тремя блоками зависимых переменных.

«Успех» и «Сопричастность»

Выявлена существенная связь между *объемом продаж* и общей суммой СИ блока «Сопричастность», а также такими показателями материального развития среды из этого блока, как:

- повторное использование и утилизация отходов;
- предотвращение загрязнения окружающей среды;
- наличие акций по озеленению и благоустройству;
- участие в развитии инфраструктуры на территории размещения компании.

Сильная связь наблюдается и с переменными, которые относятся к социальному и гуманитарному развитию среды, например:

- поддержка образовательных мероприятий и организаций;
- поддержка спорта и здорового образа жизни;
- поддержка здравоохранения.

Таким образом, социальные инвестиции компаний в данных сферах положительно влияют на рост *объема продаж*.

Кроме того, показатели блока «Сопричастность» содержат корреляции также и с *позитивным освещением в СМИ*.

Интересно отметить, что корреляционный анализ показал наличие достаточно сильной связи между негативным освещением компании в СМИ и наличием грамот и благодарностей (коэффициент — 0,66).

Регрессионная модель

По модулю «Забота» регрессионная модель показала наличие статистически значимой зависимости между такими факторами, как *объем продаж (У-пересечение)* и количество работников, имеющих

медицинскую страховку (X2), санитарно-гигиеническими условиями труда (X4), количество работников, охваченных социальными пособиями и льготами (X5), пансионатами и детскими лагерями (X6), а также травматизмом на производстве (X11).

Три переменных имеют отрицательную зависимость, это значит, что при уменьшении на единицу, объем продаж снизится на величину коэффициента.

Важно отметить еще одну значимую зависимость — между позитивным освещением компании в СМИ и программами повышения квалификации и переподготовки сотрудников (уровень значимости 0,049), выявленную в данном блоке.

В блоке *«Добросовестность»* после проведения регрессионного анализа не выявлено статистически значимых зависимостей.

В модуле *«Сопричастность»* объем продаж значимо позитивно связан только с таким показателем, как «предотвращение загрязнения окружающей среды» (0,00952371), коэффициент при переменной равен 589, то есть при увеличении данного показателя на единицу, объем продаж вырастет на 589 тыс. руб. Если рассматривать в качестве зависимой переменной другой показатель успеха «известность, узнавание среди населения», то здесь значимыми оказывается связь с переменной «судебные штрафы и иски» (0,043122023). «Позитивное освещение в СМИ» станет расти при инвестировании в «предотвращение загрязнения окружающей среды» (0,023772583) и «поддержке здравоохранения» (0,015311804).

Таким образом, регрессионная модель свидетельствует о значимом влиянии таких факторов, как «Количество СИ («Забота»)», «Участие в программах развития бизнеса», «Предотвращение загрязнения окружающей среды», что не противоречит данным предыдущего анализа.

При рассмотрении простой линейной регрессии анализ показал, что на объем продаж влияют такие переменные, как «Участие в программах развития бизнеса» и «Участие в поддержке и развитии инфраструктуры», однако они значимо влияют по отдельности. Также следует отметить, что эти переменные хорошо описывают модель при использовании квадратичной зависимости между значениями переменных. Множественный регрессионный анализ с использованием этих переменных не дал значимых результатов. Не обнаружилось значимых данных в множественном регрессионном анализе с использованием всех переменных.

Таблица 3

**Пример рассмотрения влияния переменной
«Участие в поддержке и развитии инфраструктуры» на объем продаж**

Уравнение	Итоговая модель					Оценки параметров		
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2
Линейное	0,999	7248,149	1	7	0,000	6162,823	150,266	
Квадратичное	0,999	5163,960	2	6	0,000	28649,486	7,370	0,004

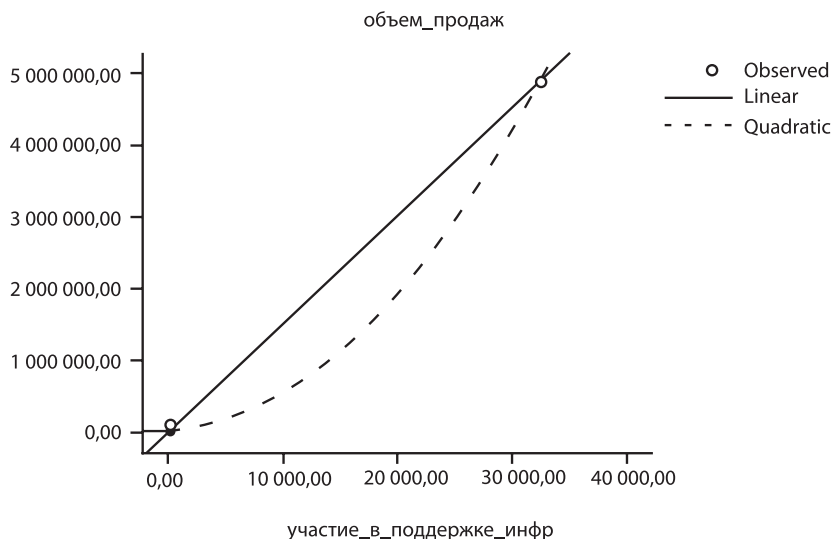


Рис. 7. Квадратичная и линейная регрессии роли инвестиций в поддержку инфраструктуры в объеме продаж

Согласно табл. 3 и рис. 7, переменная «Участие в поддержке и развитии инфраструктуры» описывает модель на 99%, причем нельзя точно сказать, линейная или квадратичная зависимость в этой модели, так как наблюдаемые единицы находятся на прямых линейной и квадратичной зависимости.

Линейная регрессия: объем продаж = 6162,823 + 150,266 «Участие в поддержке и развитии инфраструктуры».

Квадратичная регрессия: объем продаж = 28 649,486 + 7,370 «Участие в поддержке и развитии инфраструктуры» + 0,004 («Участие в поддержке и развитии инфраструктуры»)².

Таблица 8

**Пример рассмотрения влияния переменной
«Участие в программах развития бизнеса» на объем продаж**

Уравнение	Итоговая модель					Оценки параметров		
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2
Линейное	0,802114	32,4	1	8	0,00045727	16214,2	183,3	
Квадратичное	0,846141	19,2	2	7	0,00142867	36362,14	111	0,18617

На основе табл. 8 можно сказать, что квадратичная регрессия описывает отношения между переменными «Участие в программах развития бизнеса» и «Объем продаж», более адекватно, чем линейная. Малый *p*-уровень для обоих уравнений свидетельствует об очень высокой статистической достоверности полученных результатов, но процент объясненной дисперсии у квадратичной регрессии выше, поэтому выбирается она. Выбор также подтверждается графически.

Квадратичная регрессия: объем продаж = 36 362,14 — 111 «Участие в программах развития бизнеса» + 0,18617 «Участие в программах развития бизнеса»².

Таким образом, на основе нашего анализа, можно сказать, что на показатель «Успех» влияют такие показатели как «Общая сумма СИ по заботе», «Участие в программах развития бизнеса», «СИ по сопричастности», «Повторное использование ресурсов и утилизация отходов», «Предотвращение загрязнения окружающей среды», «Участие в поддержке и развитии инфраструктуры». Причем связь между этими показателями была положительная. Однако при более глубинном анализе обнаружилось, что значимыми оказались только две переменные «Участие в программах развития бизнеса» и «Участие в поддержке и развитии инфраструктуры». На основе полученных данных были построены теоретические модели, описывающие зависимость объема продаж от выделенных выше показателей (рис. 8).

Следует отметить, что данные были неполноценные, достаточно много в базе было не-ответов, что в значительной степени ухудшило результаты анализа. Таким образом, данные анализа мы не можем распространять на большую группу, а также не можем говорить со 100% уверенностью о наличии связи между объемом продаж и деятельностью организаций в сфере развития бизнеса и инфраструктуры.

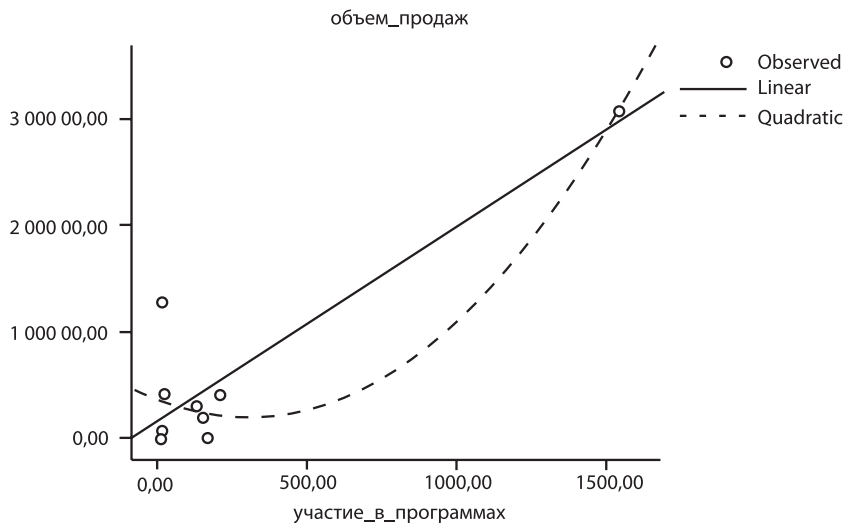


Рис. 8. Квадратичная и линейная регрессии роли в объеме продаж участия в программах развития бизнеса

При наличии более полной базы из возможных методов анализа есть смысл предложить факторный, с помощью которого можно проверить насколько адекватно были сгруппированы переменные. Однако на данном этапе с большим количеством не-ответов факторный анализ нельзя провести, также это касается и множественного регрессионного анализа. Переменные, используемые в регрессионном анализе, были выбраны и оказались значимыми только потому, что в них было меньше не-ответов.

Индекс социальных инвестиций

Идея данного индекса состоит в учете факта наличия (или отсутствия) позитивных параметров у компании-респондента. В связи с этим различают частные и общие качественные индексы социальных инвестиций. Качественный индекс социальных инвестиций для i -ой компании $IK(i)$ показывает уровень комплексности социальной деятельности компании (единица измерения — проценты) и рассчитывается следующим образом:

$$IK = \left(\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m X_{ij} \right) 100\%$$

где X_{ij} — булева переменная, принимающая значение 1, если j -ый признак присутствует у i -ой компании, и равна 0, если этот признак отсутствует; m — число признаков, по которым оценивается социальная деятельность компаний. В идеале набор признаков должен быть составлен таким образом, чтобы каждый из них был «сквозным», то есть важным для каждой компании.

Можно рассчитать данный индекс по каждому из 4 блоков показателей, а затем померить корреляцию.

Таким образом, в наибольшей степени показатели блока «Успех» коррелируют с показателями блока «Сопричастность», что также подтверждает выводы предыдущего анализа.

Дальнейшие направления исследования

Вывод: для определения оптимальных значений показателей СИ рекомендуется по каждому блоку сделать выборку наиболее статистически значимых характеристик (исходя из проведенных выше) процедур, проделать аналогичные вычисления с данными предыдущего периода и высчитать среднее по нескольким полученным переменным, которые впоследствии будут использоваться в качестве базовых для сравнения.

Для анализа различий в стратегиях, которых придерживаются фирмы, уделяя внимание разного рода инвестициям (например, если одни вкладывают больше в развитие своих работников, а другие — в экологическую среду или поддержку спортивных мероприятий), то возможно применение двух видов анализа: факторного и кластерного. Первый бы позволил выявить факторы (или показатели), которыми руководствуются в своей деятельности компании, а второй — выделить «классы» компаний, используя, в том числе, их объективные характеристики. Кластерный анализ — если свести три блока социальных инвестиций в общую таблицу, то такая процедура позволит распределить компании по некоторым кластерам. Например, кластеризация по показателям успеха позволит наглядно увидеть зависимость между некоторыми переменными СИ и успешностью компании на рынке (в программе SPSS).

Учитывая, что есть данные за два периода, в будущем возможно построение трендовых моделей, которые бы отражали динамику различных показателей, а, следовательно, служили наглядным показателем эффективности действия программы во времени.

Для измерения влияния социальных инвестиций на экономические показатели деятельности компаний можно рассчитать *показатель окупаемости*, показывающий отношение затрат на мероприятие и доли прироста капитала с 1 единицы продукции. Эта информация может быть отражена в финансовых отчетах компании.

5.4. Перспективы развиваемого подхода

Развиваемый подход соответствует требованиям и критериям международных стандартов социальной отчетности и корпоративной социальной ответственности (КСО), прежде всего — Global Reporting Initiative (GRI-3), Account Ability (AA 1000), UN Global Compact, а также «Социальной Хартии российского бизнеса» РСПП, и в тоже время учитывает специфику деловой активности в РФ.

Предлагаемая методика не подменяет, а дополняет международные стандарты отчетности в целях: формирования культуры и background'a КСО; расширения идей и ценностей КСО на отечественный малый и средний бизнес; возможности не трудоемкой оценки и самооценки эффективности социальной политики.

Таким образом, данная методика предназначена преимущественно для стран с развивающейся экономикой с отсутствующим или слабым гражданским обществом; расширения практики КСО на малый и средний бизнес в таких странах.

Предлагаемая методика является приоритетной отечественной разработкой, позволяющей интегрировать общие принципы международных стандартов социальной отчетности с конкретной оценкой эффективности корпоративной социальной политики.

Система оценки, заложенная в методике, использует стандартные данные о социальной политике компаний и не предполагает дополнительные исследования. Эффективность социальных инвестиций и социального партнерства оценивается как с позиций общества (включая не только внешнюю социальную среду, но и работников самой организации), так и с позиций самого бизнеса.

Данная методика может использоваться при оценке эффективности социальной политики предприятий, организаций и учреждений

различной организационно-правовой формы вне зависимости от профиля и масштабов деятельности, формы собственности и места размещения. Методика основана на «сквозной» (по отраслям и масштабам) оценке и сравнении эффективности социальных инвестиций и партнерства. Не предполагается введение специальных сложных расчетных показателей, что позволяет сравнивать друг с другом различные компании, организации и учреждения независимо от их типа, вида, масштаба деятельности, организационно-правовой формы, ведомственной принадлежности и места размещения. При этом важно, что в основе сравнения лежат показатели результатов работы, специфичные для каждого бизнеса. Она является важным шагом в социальном позиционировании делового сообщества, в первую очередь — малого и среднего бизнеса, достойного социального признания и уважения — активного и незаменимого участника социальных изменений.

Развитие и применение данной методики решают несколько задач. Прежде всего, это переход от сугубо затратных форм корпоративной благотворительности к оптимизации социальной политики компаний, затрат на социальные нужды (от традиционной помощи бедным к созданию новых возможностей социального развития); оптимизация социальной политики на основе социального партнерства и коммуникаций, повышение их прозрачности и публичности. На ее основе могут быть разработаны упрощенные формы социальной отчетности и социального аудита предприятий малого и среднего бизнеса, а также отраслевые и региональные методики оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства. Не менее существенно создание «ровного игрового поля» для всех участников бизнеса путем введения общих критериев измерения социальных инвестиций и социального партнерства субъектов экономики; формирование условий выработки системной социальной политики на корпоративном и региональных уровнях на основе сравнения эффективности социальной политики компаний различных отраслей, различной организационно-правовой формы, различного масштаба.

Весьма полезным было бы переосмысление советского опыта планирования социально-экономического развития (ПЭСР) трудовых коллективов и регионов применительно к условиям рыночной экономики. Особый интерес в этом плане представляет система наработанных показателей, характеризующих социальное развитие трудового коллектива и региона. Как показывают проведенные ра-

нее исследования, значимым для использования показателей оценки эффективности является наличие следующих важных обстоятельств:

- феномен насыщения — когда вложение социальных инвестиций в один из факторов при достижении порогового значения перестает влиять на изменение конечного результата и эффективность вкладываемых средств стремится к нулю;
- возможность замещения одного фактора другим исходя из приоритетов работников и резкого увеличения эффективности при комплексности вкладываемых средств и социальных инвестиций²⁵.

Поэтому значительной проблемой пока остается выделение итоговых показателей, по которым могут быть проведены расчеты для выявления корреляций и определения наличия точек насыщения. В данной методике для оценки эффективности предлагается использовать следующие показатели:

- отношение темпов роста заработной платы к темпам роста производительности труда за сравниваемый период;
- текучесть кадров на предприятии, организации за отчетный период;
- изменение капитализации фирмы, в том числе за счет оценки нематериальных активов.

Предполагается также ввести интегрированный показатель — аналогичный понятию «средства Фонда социального развития», применяемого в советской практике, то есть социальные затраты на одного работника, включая заработную плату, социальные выплаты, стоимость социального пакета и т.д.²⁶. Это делает возможным сравнение социальных условий работы, как в региональном, так и в отраслевом масштабе.

²⁵ *Нещадин А.А., Горин Н.И.* Методы расчета отраслевых социальных нормативов // Итоги хозяйственных исследований КГПИ. Курган, 1983; *Нещадин А., Дряхлов Н.* Сочетание отраслевого и территориального планирования социальной инфраструктуры: теоретические и методические принципы / Управление социально-экономическими процессами в московском регионе. М., 1987; *Петровский И.Е., Нещадин А.А.* Рекомендации по организации планирования и контроля за реализацией планов социального развития трудовых коллективов Минмонтажспецстроя СССР. М., 1982; *Нещадин А., Зеленова Л., Проховник А.* Комплексная программа социального развития трудового коллектива строительной организации, предприятия. М., 1989.

²⁶ *Кашин В.К., Нещадин А.А., Тульчинский Г.Л.* Методика оценки эффективности корпоративной социальной политики (социальных инвестиций и социального партнерства) // Человек и труд. 2009. № 5.

Оценка эффективности корпоративной социальной политики в конечном счете должна соотноситься с реальными потребностями общества, с социальным заказом. Иначе социальные инвестиции могут быть нецелесообразными — по номенклатуре и по объему. Выработка такого социального заказа — дело диалога бизнеса с местными властями и общественностью. Наличие такого социального заказа позволяет говорить об эффективности социальной политики как изменении реальных проблем ее породивших, а также вычленять долю (соотношение) целевого использования средств и организационных расходов. В регионах накоплен такой опыт (проведение слушаний, ярмарок идей и т.п.). Этот опыт нуждается в обобщении²⁷ до выработки методики процедуры и механизма принятия социальных заказов и контроля их реализации.

При этом методика дает в руки органам управления и экспертам достаточно гибкий инструмент, позволяя учитывать и вводить в процедуру оценки региональную и отраслевую специфику.

И, наконец, важнейшими задачами являются привлечение внимания широкой общественности к наиболее эффективному опыту социальных инвестиций и социального партнерства; налаживание конструктивных социальных связей и отношений бизнеса с различными социальными группами рыночной и вне рыночной среды; оптимизация отношений с местными органами власти и общественностью; создание предпосылок конструктивного общественного диалога, консолидации общества на конструктивной основе. В этой связи можно утверждать, что предлагаемый подход дает методическую процедуру, конкретную технологию, выявляющую возможных участников социального диалога и партнерства, их операционализации, создавая, в конечном счете, некоторые условия наращивания тканей реального гражданского общества.

²⁷ Социальное партнерство: опыт, технологии, оценка эффективности / под ред. А.А. Нещадина и Г.Л. Тульчинского. СПб., 2009.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Бизнес и общество: выгодное партнерство. М.: Вершина, 2006. 256 с.
2. *Перегудов С.П., Семенов И.С.* Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии. М.: Прогресс-Традиция, 2008. 448 с.
3. *Тулчинский Г.Л.* Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения. М.: Вершина, 2006. 384 с.
4. *Тулчинский Г.Л.* Корпоративная социальная ответственность (Социальные инвестиции, партнерство и коммуникации). СПб.: Справочники Петербурга, 2006. 104 с.
5. *Якимец В.Н.* Социальные инвестиции российского бизнеса: механизмы, примеры, проблемы, перспективы. М., 2005.

Дополнительная литература

1. *Адом А.А., Зендриков К.Ю., Ивченко С.В.* [и др.]. Социальные инвестиции российских компаний. М., 2004.
2. *Аронов А.А.* Золотой век русского меценатства. М., 1995.
3. *Бараулина А., Вернидуб А.* Папка добрых дел // Русский Newsweek. 2005. № 42 (72). С. 36–38.
4. *Благотворительность в России.* СПб., 2001–2004.
5. *Векслер А.Ф., Тулчинский Г.Л.* Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность. М., 2006.
6. *Власть, бизнес и гражданское общество.* М., 2003.
7. *Геллнер Э.* Условия свободы. Гражданское общество и его исторические соперники. М., 2004.
8. *Гражданское общество. Мировой опыт и проблемы России.* М., 1998.
9. *Доклад о социальных инвестициях в России.* Авторский коллектив: Акопян А., Балацкий Е., Графский С. [и др.]. Программа развития ООН, Ассоциация менеджеров России. М., 2004. 80 с.
10. *Ивченко С.В., Либоракина М.И., Сиваева Т.С.* Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний. М.: Институт экономики города, 2003.

11. *Кашин В.К., Нецадин А.А., Тульчинский Г.Л.* Методика оценки эффективности корпоративной социальной политики (социальных инвестиций и социального партнерства) // Человек и труд. 2009. № 5.
12. *Кузыченко А.С.* Благотворительность на Северо-Западе России в 1861–1914 годах: формирование системы и практика. Псков, 2005.
13. *Кузьминов Я.И., Радаев В.В., Яковлев А.А.* [и др.]. Институты: от заимствования к выращиванию. Опыт российских реформ и возможности культивирования институциональных изменений. М.: ГУ ВШЭ, 2005. 83 с.
14. *Леценко О.А., Нестеров А.В.* Из «тени» в «свет». Социально ответственный бизнес в России. СПб.: Книжный дом, 2008. 224 с.
15. *Молчанов В.Ф.* Благотворительность и меценатство в России: Основные тенденции и характерные особенности (X — начало XX вв.). М., 1997.
16. На пути к социальному государству // Спец. выпуск «Уровень жизни населения регионов России». 2005. № 8, 9.
17. *Нецадин А., Горин Н., Тульчинский Г.* [и др.] Социальная политика российских компаний. М.: Теис, 2005. 159 с.
18. Общество и политика. СПб., 2000.
19. Предпринимательство и предприниматели России: От истоков до начала XX века. М.: РОССПЭН, 1997.
20. Программа «Эффективные социальные инвестиции и социальное партнерство (ЭСИСП). М.: ВЦИЭСТ, 2008. 48 с.
21. *Родионов А.А.* Налоговые схемы, за которые посадили Ходорковского. М.: Вершина, 2006.
22. *Симпсон С., Туркин С.* [и др.]. Социальное изменение в бизнесе. Как сделать корпоративное гражданство выгодным для бизнеса и общества. М., 2001.
23. Социальная ответственность компании: практическая польза для бизнеса. М., 2003.
24. Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. Материалы международной конференции. М., 2005
25. Социальное партнерство: опыт, технологии, оценка эффективности. СПб.: Алетейя, 2010.
26. Социально-ответственный бизнес: глобальные тенденции и опыт стран СНГ. М., 2001.
27. *Сущенко В.А.* История российского предпринимательства: учебное пособие. Р-н/Д, 1997.
28. *Терентьева В.И., Тульчинский Г.Л.* Бренд-интегрированный менеджмент. М.: Вершина, 2007. 352 с.
29. *Тульчинский Г.Л.* Бизнес, государство и общество в современной России / Управление и власть. СПб. 2004. С. 277–301.
30. *Тульчинский Г.Л.* Бизнес и власть: коммуникации и партнерство. СПб.: Справочники Петербурга, 2006. 72 с.
31. *Тульчинский Г.Л.* Бизнес и социальные инвестиции / Благотворительность в России. Исторические и социально-экономические исследования. СПб., 2004. С. 291–303.

32. Тульчинский Г.Л. Глобализация, бизнес, регион. Особенности бизнеса в условиях глобализации и развитие Северо-Запада России / Россия. Планы-тарные процессы. СПб. 2002. С. 536–566.

33. Тульчинский Г.Л. Корпоративность как социальная технология свободы и ответственности / Философские науки. 2009. № 3. С. 25–44.

34. Тульчинский Г.Л. Оценка эффективности социального партнерства / Социально-экономические аспекты управления регионами в посткризисной ситуации. Курган: ЛФ АТиСО, 2009. С. 199–208.

35. Тульчинский Г.Л. «Проблема моногородов»: от «спасения» и выживания к социальной политике как основе модернизации и инновационного развития / Политика как фактор инновационного развития. СПб.: Норма, 2010. С. 37–45.

36. Тульчинский Г.Л. Сорить деньгами или инвестировать? / Top-Manager. Журнал для руководителей. 2007. № 7–8. С. 92–96.

37. Тульчинский Г.Л. Социальное партнерство в реструктуризации и развитии моногородов / Опыт преодоления кризиса — свободные рынки и усиление государственного контроля. Российско-германский опыт. СПб.: СПбГУ ВШЭ, 2010. С.159–162.

38. Тульчинский Г.Л. Социальное партнерство: оценка эффективности / Социальное обоснование стратегий городского, регионального и корпоративного развития: проблемы и методы исследований. М.: ИС РАН, 2010. С. 38–50.

39. Тульчинский Г.Л. Социальные коммуникации бизнеса: PR как Public Relations и Public Responsibility / Коммуникация и конструирование социальных реальностей. СПб., 2006. С. 235–246.

40. Тульчинский Г.Л. Социальные функции и социальное партнерство бизнеса / Менеджер XXI века: проблемы подготовки и социальной ответственности. СПб., 2003. С. 142–146.

41. Тульчинский Г.Л. Социальный аудит и гуманитарная экспертиза как технологии эффективного социального партнерства / Прикладная этика: «КПД практичности» (Ведомости. Вып. 32, специальный). Тюмень: НИИПЭ, 2008. С. 237–266.

42. Тульчинский Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность. СПб, 2001.

43. Туркин С.В. Бизнес в поисках смысла // Советник. 1999. Июнь. № 6 (42).

44. Туркин С.В. Двуликий Янус корпоративной филантропии // Советник. 1999. Ноябрь. № 10 (46).

45. Туркин С.В. Инвестировать в социальное партнерство // Сообщение. 2000. № 11–12.

46. Туркин С.В. Льготы, совесть? Да чепуха все это // Советник. 1999. Июль. № 7 (43).

47. Туркин С.В. Социальная активность бизнеса в местном сообществе // Элитный Персонал. 2001. 26 июня. № 24 (208).

48. Туркин С. Социальные инвестиции в бизнес. Пособие для менеджеров. М., 2003. 240 с.

49. Туркин С.В. Филантропия как инструмент маркетинга // Элитный персонал. 2001. 5 июня. № 21 (205).

50. Туркин С., Симпсон С. Социальное измерение в бизнесе: бизнес, общество, власть. Пособие для менеджеров. М., 2001. 96 с.
51. 1000 лучших предприятий России. Промышленность России: эффективность производства и качество менеджмента. М., 2005.
52. Уровень социальной жизни населения регионов России. 2005, № 8–9. Специальный выпуск «На пути к социальному государству». М., 2005.
53. Фидрмуч Я., Геркхсан К. Формирование социального капитала в Центральной и Восточной Европе // Beyond Transition. Экономический вестник о вопросах переходной экономики. 2005. № 7. С. 18–19.
54. Финансово-промышленные группы в регионах России: вопросы прозрачности и подотчетности (исследование на примере Нижегородской области). Н. Новгород, 2005.
55. Фомин Э.А., Чикадзе Е.З. Благотворительность как социо-культурный феномен в России. СПб., 1999.
56. Хорева Л.В., Сущинская М.Д. История благотворительности в России: учеб. пособие. СПб.: СПбГУЭФ, 1999.
57. Хорькова Е.П. История предпринимательства и меценатства в России: учеб. пособие. М.: 1998.
58. Шохин А.Н., Королев Е.А. Взаимодействие бизнеса и власти в Европейском Союзе. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. 185 с.
59. Якимец В.Н. Основы, принципы и механизмы межсекторного социального партнерства в России. М., 2004. 384 с.
60. Якимец В.Н. Социальные инвестиции российского бизнеса: механизмы, примеры, проблемы, перспективы. М., 2005.
61. Якимец В.Н. Социальные инвестиции российского бизнеса: проблематика, место и роль НКО, механизмы // Материалы международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления — 2005». Вып. 4. М.: ГУУ, 2005. С. 326–327.
62. Ямбаева Р. Социальный отчет // Коммерсантъ Social Report. 2005. №182. С. 27–31.
63. PR-менеджер. 2007. № 5. С. 22–27; № 6. С. 28–33; № 7. С. 16–21; № 8. С. 28–35; № 9. С. 30–33; № 10. С. 38–43.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Международные и российские организации, занимающиеся вопросами корпоративной социальной ответственности

Анализом и консультированием по вопросам социального аудита и КСО в России занимается целый ряд организаций. Одни из основателей этой работы в России — *Фонд «Институт экономики города»*, *Ассоциация менеджеров России*, российское представительство британского благотворительного фонда *Charity Aid Foundation (CAF)*. В 1994 году создано *Агентство социальной информации (АСИ)* — независимое агентство, осуществляющее информационную поддержку и продвижение гражданских инициатив. Агентство располагает собственной корреспондентской сетью и имеет представительства во многих городах России. Веб-сайт агентства www.soc-otvet.ru — наиболее полный русскоязычный ресурс по КСО. На нем представлены анонсы конференций и круглых столов по КСО, информация о текущих проектах компаний, примеры апробированных технологий участия компаний в решении социальных проблем, переводы международных стандартов социально-этической отчетности и отчетности в области устойчивого развития (AA 1000, GRI). Сводки новостей федерального выпуска готовятся в Москве и включают информацию из 30 регионов. АСИ не только собирает и распространяет информацию, но и выступает инициатором и организатором различных социальных проектов, оказывает консалтинговые услуги компаниям в сфере корпоративной социальной ответственности и нефинансовой отчетности: помогает в разработке социально ориентированных программ, проводит диалоги с различными заинтересованными сторонами в рамках подготовки социальных отчетов, готовит тексты отчетов.

В 1994 году было создано *Агентство «Социальные инвестиции»*, занимающееся консалтингом по вопросам социальной активности бизнеса и социальных инвестиций, разработкой и проведением учебных курсов для персонала компании по вопросам социальных инвестиций и работе в местных сообществах. Среди ключевых партнеров агентства такие зарубежные организации, как International Business Leaders Forum, The Conference Board, The Drucker Foundation, ASPEN Institute, Hudson Institute, Boston College, Harvard Business School, New York University, Brody&Weiser, SmithO'Brien, фонды C.S. Mott Foundation, DFID, Taxis, European Commission, Eurasia. Действует *Деловой клуб по развитию социальной отчетности*, в организации которого приняли участие Агентство социальной информации, фонд «Институт экономики города» и РСПП. Некоммерческое партнерство «*Корпоративная социальная ответственность — русский центр*» ставит перед собой немного другую задачу и делает акцент не на технику подготовки социальных отчетов, а на стратегии устойчивого развития бизнеса. При журнале «Бизнес и общество» организован *Клуб корпоративных филантропов*.

Подготовкой социальной отчетности в России занимается организация *ЭППА*, которая делает отчеты по стандарту AA 1000. АСИ и «Институт экономики города» в рамках стратегического партнерства совместно готовят отчеты по стандартам AA 1000 и GRI. Подготовкой отчетов по стандарту GRI занимается также общественная организация «Эколайн». Услуги профессионального социального аудита оказывают консалтинговые компании PriceWaterhouseCooper's и «Бюро Веритас Русь». Оценкой результатов деятельности по проектам занимаются «Институт экономики города, Фонд «Евразия», САФ, Научно-исследовательская лаборатория некоммерческого сектора (ЛИНКС), отдельные эксперты — члены Ассоциации оценщиков проектов. Предпринимаются шаги по созданию Ассоциации (Гильдии) экспертов по комплексной гуманитарной экспертизе.

Некоммерческие организации различного уровня активно занимаются просветительской деятельностью, включая курсы и семинары, связанные с формированием гражданского общества, конкретными технологиями социального сотрудничества. В этой связи стоит отметить такие НКО, как НИЦ «Стратегия», благотворительная организация «Открытая Россия», Центр развития демократии и прав человека, Центр развития НКО Санкт-Петербурга, Сибирский центр поддержки общественных инициатив. Изучением и мониторингом общественного мнения давно успешно занимается развитая сеть государственных и негосударственных социологических служб (табл. 1).

Социологические службы

Название	Контакты
Агентство «Социальные Инвестиции» (технологии социального аудита, семинары, тренинги)	socinvestr@mtu-net.ru http://www.socinvest.ru Тел./факс. +7 495 549 3456
Агентство социальной информации (АСИ) (информация, консультации, исследования, оценка эффективности социальных программ)	http://www.asi.org.ru Тел.: +7 495 2506143 asi@aha.ru
Ассоциация менеджеров России	http://www.amr.ru
Бизнес в местном сообществе (Великобритания) Business in the Community (UK)	http://www.bitc.org.uk
Бизнес за социальную ответственность (США) Business for Social Responsibility (USA)	http://www.bsr.org
Британский Совет (Великобритания) British Council (UK)	http://www.britcoun.org
Гарвард бизнес пресс (США) Harvard Business Press (US)	http://www.hbsp.harvard.edu
ГТЗ (Германия) GTZ (Germany)	http://www.gtz.de
Депозитарий социальных программ российских компаний	http://www.spb.amr.ru
Европейская сеть за бизнес-понимание (Бельгия) European Network for Social Cohesion (Belgium)	http://www.ebnc.org
Европейская сеть корпоративной социальной ответственности (CSR Europe)	http://www.csreurope.org
Фонд «Институт экономики города»	http://www.urbaneeconomics.ru
Институт этики бизнеса (Великобритания) Institute of Business Ethics (UK)	http://www.ibe.org.uk
Исследовательский Центр по международному развитию (Канада) International Development Research Center (Canada)	http://www.idrc.ca
Компания «Корпоративное гражданство» (Великобритания) Corporate Citizenship Company (UK)	http://www.corporate-citizenship.co.uk
Конференс борд (США) The Conference Board (USA)	http://www.conference-board.org
Лаборатория корпоративных социальных коммуникаций (дискуссия, информация, круглые столы, семинары)	http://www.literrascripta.ru/lab/

Международный Совет по социальному благо- стоянию (Канада) International Council on Social Welfare (Canada)	http://www.icsw.org
Молодежный бизнес-интернационал (Великобритания) Youth Business International (UK)	http://www.youth-business.org
Пакт (США) Pact (USA)	http://www.pactworld.org
Российский Союз промышленников и предприни- мателей (работодателей), РСПП(б)	http://www.rspp.ru
СИНЕРГОС (США) The Synergos Institute (USA)	http://www.people2people.org
Совет лучшего бизнеса (США, Канада) Council of Better Business Bureaus (USA, Canada)	http://www.bbb.org
Совет по экономическим приоритетам (США и Великобритания) Council on Economic Priorities (US, UK)	http://www.cepnyc.org
Устойчивость (Великобритания) Sustain Ability (UK)	http://www.sustainability.co.uk
Финансовая отчетность (Великобритания) Account Ability (UK) (принципы подготовки социальных отчетов)	http://www.accountability.org.uk
Фонд для бизнеса и устойчивого развития (Норвегия) Foundation for Business and Sustainable Development (Norway)	http://www.foundation.no
Форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского (Великобритания) The Prince of Business Leader's Forum (UK)	http://www.pwblf.org http://www.csforum.com
Центр инноваций в корпоративной ответственно- сти (Канада) Center for Innovation in Corporate Responsibility (Canada)	http://www.cicr.net
Цивикус (США) Civicus (USA)	http://www.civicus.org

Приложение 2

Международные стандарты в области социальной и экологической ответственности компаний

Таблица 2

Международные стандарты

Полное название	Сокращенное название	Содержание	Дополнительная информация
AccountAbility 1000 Series	AA 1000 (S)	Принципы подготовки социальных отчетов на базе диалога со стейкхолдерами	www.accountability.org.uk
APEC Code of Business Conduct	APEC	Кодекс деловой практики стран Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества	www.apec.org
Amnesty International's Human Rights Guidelines for Companies	Amnesty	Руководящие принципы по соблюдению корпорациями прав человека	www.amnesty.org.uk
Agence de Rating Social et Environmental sur les Enterprises	ASPI	Индексы устойчивых показателей деятельности Arese для компаний, котирующихся на Европейском фондовом рынке	www.aresa-sa.com
Balanced Business Scorecard	BBS	Система сбалансированных показателей оценки бизнеса от Balanced Scorecard Institute	www.balancedscorecard.org
Caux Round Table Principles for Business	Caux	Принципы ведения социально ответственного бизнеса	www.cauxroundtable.org
Dow Jones Sustainability Group Index	DJSGI	Индекс устойчивости Dow Jones	www.sustainability-index.com
EFQM Business Excellence Model	EFQM	Модель и принципы достижения эффективности бизнеса в соответствии с интересами общества	www.efqm.org
Principles for Global Corporate Responsibility: Bench Marks for Measuring Business	Bench Marks	Стандарты и принципы действий ответственной компании, совместный проект Interfaith Center of Corporate Responsibility (ICCR, США), The Ecumenical Council for Corporate	www.bench-marks.org

Полное название	Сокращенное название	Содержание	Дополнительная информация
Principles for Global Corporate Responsibility: Bench Marks for Measuring Business	Bench Marks	Responsibility (ECCR, Филиппины), The Cristian Centre for Socially Responsible Investment (CCSRI, Австралия) и KAIROS-Canada (Канада)	www.bench-marks.org
Eco-Management and Audit Scheme	EMAS	Инструмент для оценки, представления и улучшения экологических показателей компаний	www.europa.eu.int/comm/environment/emas
Ethical Trading Initiative Base Code	ETI	Стандарты трудовых отношений	www.ethicaltrade.org
EU Eco-label criteria	Eco-label	Система экологической оценки компаний	www.europa.eu.int/comm/environment/ecolabel
Forest Stewardship Council's Principles and Criteria for Forest Management	FSC	Принципы и критерии по управлению предприятиями лесопромышленного комплекса	www.fscus.org/standarts_criteria
FTSE4Good Selection Criteria	FTSE4Good	Индекс FTSE для компаний, соблюдающих глобальные принципы корпоративной ответственности	www.ftse4good.com
Global Reporting Initiative Guidelines	GRI	Принципы и стандарты социальной и экологической отчетности	www.globalreporting.org
Ifoam Basic Standards	Ifoam	Принципы устойчивости ведения бизнеса для компаний агропромышленного сектора	www.ifoam.org
International Organization for ISO9000/14001 Standardization	ISO 9000, ISO 14001	Стандарты ISO в области управления качеством и охраны окружающей среды	www.iso.org
Organization for Economic Co-operation and Development Guidelines for Multinational Enterprises	OECD	Свод рекомендаций для транснациональных компаний по действиям в области деловой этики, информационной открытости, охраны окружающей среды, работы с персоналом, соблюдении прав человека, борьбы с коррупцией, взаимоотношений	www.oecd.org

Полное название	Сокращенное название	Содержание	Дополнительная информация
Organization for Economic Co-operation and Development Guidelines for Multinational Enterprises	OECD	с потребителями, развитии науки и технологий, конкуренции и налогообложения	www.oecd.org
Social Accountability 8000	SA 8000	Стандарт сертификации предприятий в области трудовых отношений	www.sai.org
SIGMA Guidelines	SIGMA	Практические рекомендации для организаций по внесению ими существенного вклада в устойчивое развитие	www.projectsigma.com
Global Sullivan Principles	Sullivan	Общие рекомендации и принципы в области социальной ответственности корпораций	www.revleonsullivan.com
The Natural Step	TNS	Принципы достижения устойчивого развития	www.naturalstep.org
UN Global Compact	UN GC	Свод базовых принципов для корпораций, готовых участвовать в решении глобальных проблем цивилизации	www.unglobalcompact.org
WHO/UNICEF International Code on Marketing of Breast-milk Substitutes	WHO/UNICEF	Свод правил Всемирной организации здравоохранения в области торговли заменителями грудного молока	www.who.int www.soc-otvet.ru
Русско-язычный ресурс на тему КСО	Soc-otvet	Переводы международных стандартов КСО, обзор интернет-ресурсов	

Наиболее известные и распространенные международные стандарты и индексы КСО (краткая характеристика)

AA 1000 (AA 1000 S)

Этот стандарт разработан в 1999 году Институтом Социальной и этической отчетности²⁸. Он является процессным стандартом, то есть устанавливает порядок (процедуру и набор критериев) оценки социальной ответственности (включая влияние на окружающую среду) и порядок подготовки отчета. Базовым для AA 1000S является принцип диалога со стейкхолдерами. Эта разработка имеет мощную информационную поддержку в виде электронного веб-ресурса <http://www.accountability.org.uk>, а также издаваемых институтом методических разработок по использованию стандарта, составлению отчетов, подбору стейкхолдеров. Организуется сертификация квалифицированных экспертов по социальной отчетности. Регулярно проводятся международные конференции, круглые столы, семинары, тренинги, мастер-классы, консультации, брифинги, бизнес-ланчи. Начата разработка серий стандарта (AA 1000 Series), первым из таких модулей стал принятый в марте 2003 года AA 1000 Assurance Standard Guiding Principles.

Bench Marks

Комплексная система принципов и стандартов оценки и представления действий (Bench Marks for Measuring Business Performance) социально ответственных компаний, придерживающихся принципов глобальной корпоративной ответственности на основе UN Global Compact. Разработана в результате международного сотрудничества Interfaith Center of Corporate Responsibility (США), The Ecumenical Council for Corporate Responsibility (Филиппины), The Christian Centre for Socially Responsible Investment (Австралия), Kairos-Canada (Канада)²⁹. Система Bench Marks включает детализацию основных принципов ведения бизнеса, условий труда, охраны здоровья, прав человека, использования женского и детского труда, отношений с потребителями, акционерами, корпоративной этики. Каждый из этих принципов конкретизируется в детальные своды правил.

²⁸ The Institute of Social and Ethical AccountAbility. Unit A, 137 Shepherdess Walk, London, N1 7RQ, United Kingdom. Tel: +44 (0) 20 7549 0400 / Fax: +44 (0)207 253 7440, E-mail: secretariat@accountability.org.uk.

²⁹ www.bench-marks.org.

BSC

Система сбалансированных показателей оценки (Balanced Scorecard, BSC)³⁰ бизнеса разработана на основе нового подхода к стратегическому менеджменту, предложенного в начале 1990-х годов Р. Капланом и Д. Нортон. Речь идет об определении стратегии развития бизнеса на основе систематического соотнесения между собой показателей, целей и действий в четырех измерениях: финансовом (ориентированном на акционеров, пайщиков), потребительском (ориентированном на потребителей), обучения и роста персонала (ориентированном на изменения и совершенствование), внешние бизнес-процессы (ориентированные на внешнюю рыночную и социальную среду).

CPI

Нефондовый индекс корпоративной ответственности (Corporate Philanthropy Index), используемый для сравнительного позиционирования. Присвоен более чем 350 компаниям США и Канады. Оценка дается независимой экспертизой с привлечением различных стейкхолдеров. Компания, прошедшая оценку, получает информацию о результатах исследования и необходимые рекомендации. При максимальной величине индекса 5,0 индекс, равный 4,0 считается свидетельством высокой КСО. Считается целесообразным проведение такой оценки каждые 2–3 года.

CRA

Методика интегрированной системы аудита корпоративной устойчивости (Corporate Responsibility Audit) разработана компанией SmithO'Brien, признанным лидером в оценке корпоративной ответственности. CRA комплексно оценивает деятельность компаний по основным экономическим и социальным показателям: системы менеджмента качества; энергосбережение и охрана окружающей среды; отношения с персоналом; трудовые отношения и права человека; отношения с местным сообществом. CRA дает возможность компаниям оценить эффективность всех «социально-связанных» направлений ее деятельности, оптимизировать затраты и добиться от социальных инвестиций бизнес-отдачи.

³⁰ BSC Institute, 1025 Connecticut Ave. NW Suite 1000, Washington, DC 20036; tel.: 202 857 9719; www.balancedscorecard.org.

CRT

Конкретная и развернутая международная программа социальной ответственности бизнеса принята «Круглым столом в Ко» (The Caux Round Table (CRT) Principles for Business)³¹. Речь идет о Круглом столе ведущих бизнесменов из Европы, Японии, США, собирающихся в городе Ко (Саух), основанном в 1986 году Ф. Филипсом, в прошлом — президентом компании Philips и О. Жискара Д’Эстеном, вице-президентом Европейского института менеджмента, с целью урегулирования конфликтов в деловом мире. Эта организация заинтересована в развитии плодотворных экономических и общественных взаимоотношений между странами-участниками и определении меры общей ответственности перед остальным миром, и в своей деятельности подчеркивает роль бизнеса и промышленности как ведущих сил в инновационных и глобальных переменах.

DJSI

Индекс устойчивости Доу Джонса (Dow Jones Sustainability Index) — один из самых известных фондовых индексов КСО. По различным отраслям деятельности используется около 20 критериев отбора (фильтров): экология, права человека, политика равных возможностей при найме и увольнении, программы социального инвестирования для местных сообществ и т.д.

EII

Методика Econometric Impact Index (Индекс эконометрического эффекта) позволяет оценить суммарный эффект, который компания оказывает на местные сообщества в регионах своего размещения.

FTSE

На мировой рынок крупных инвестиций ориентирован индекс FTSE для компаний, соблюдающих глобальные принципы корпоративной социальной ответственности. Этот индекс рассчитывается независимой экспертной компанией FTSE Group: ежедневно свыше 60 000 показателей на основе более чем 600 показателей. Рейтинг FTSE включает 7000 компаний, покрывающий 98% мирового инвестиционного рынка.

³¹ www.cauxroundtable.org.

GRI

В 1997 году Коалиция за экологически ответственный бизнес (The Coalition for environmentally responsible economies, CERES) создала организацию Global Reporting Initiative³², ставшую в 2002 году независимой и подготовившую наиболее полный на данный момент стандарт социальной отчетности. В отчетах GRI присутствует три основных элемента: экономика предприятия, его социальная и экологическая политика. GRI также предлагает подробную методику количественного отражения социальной и экологической ответственности вплоть до перечня конкретных показателей. Речь идет об оценивании бизнеса в процессе многовекторного диалога со стейкхолдерами и с точки зрения обеспечения стратегии устойчивого развития. Стандарт достаточно гибок — компании могут частично применять его или же использовать в отчетах «общие принципы GRI». Сейчас это самый распространенный в мире стандарт КСО. Количество компаний, выпускающих отчеты по этому стандарту, превышает 700. Среди них британское министерство обороны, Coca-Cola Company, турецкий Erdemir, немецкая Man Group. Из российских компаний на сайте GRI в Интернете представлены только отчеты British American Tobacco Russia и экологический отчет Северо-Западной лесопромышленной компании. Участником (и совладельцем) самой GRI может стать в принципе любая организация. Если оборот претендента меньше 1 млн евро, ежегодный взнос составляет всего 100 евро, более 1 млрд — 10 тыс. евро. В России участником GRI являются Агентство социальных инвестиций, Ассоциация российских менеджеров, Институт экономики города и Российский союз промышленников и предпринимателей.

OECD

Организация экономического сотрудничества и развития (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) объединяет более 30 демократических стран с рыночной экономикой и сотрудничает с НКО бизнеса более 70 стран. Предметом такого сотрудничества является информационная поддержка и консультирование по социально-экономическим проблемам корпоративной активности, макроэкономики, развития, занятости, инноваций, образования и науки. Специальные комитеты OECD вырабатывают рекомендации по

³² Global Reporting Initiative. Secretariat Keizersgracht 209, P.O. Box 10039, 1001 EA Amsterdam, The Netherlands, Tel: +31 (0) 20 531 00 00; Fax: +31 (0) 20 531 00 31; info@globalreporting.org; http://www.globalreporting.org.

развитию регионов, международной кооперации по защите окружающей среды, практическим принципам и сертификации социально ответственного бизнеса.

SA 8000

Для помощи в решении масштабных социальных проблем компаний, разместивших основные производства в странах третьего мира, Агентством по аккредитации Совета по экономическим приоритетам (Council on Economic Priorities Accreditation Agency, CEPAA) в 1997 году был разработан стандарт SA 8000. Он построен на принципах ISO (ISO 9000 ISO 14001) и устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда по девяти основным пунктам — от параметров занятости в производстве детей до стандартизации системы менеджмента.

SI

Еще один нефондовый индекс (Social Index), разработанный в 2000 году Министерством социальной политики Дании. Позволяет оценивать КСО с приоритетом кадровой политики, социальных программ, преодоления дискриминации. При максимальном значении 100 баллов, получение 60 баллов и выше дает право размещать специальный знак на упаковке товаров, документации.

UN Global Compact

В 1999 году ООН выступила с инициативой добровольного глобального договора (Global Compact) с деловым сообществом. Инициатива «Глобального пакта» была представлена в Давосе генеральным секретарем ООН. Цель договора — содействовать формированию общих ценностей, которые придадут глобальному рынку «человеческое лицо». Договор предлагает бизнесу принять десять базовых принципов корпораций, готовых участвовать в решении глобальных проблем цивилизации (UN Global Compact: the Ten Principles)³³. Эти принципы разработаны на основе Всеобщей Декларации прав человека, Декларации основных принципов и прав труда Международной организации профсоюзов, Декларации по защите окружающей среды и развитию, Конвенции ООН против коррупции. Принципы включают четыре раздела:

³³ www.unglobalcompact.org.

1. *Права человека.*

- Бизнес поддерживает и уважает защиту прав человека, принятых международным сообществом.
- Бизнес уверен, что он не будет участвовать в нарушении прав человека.

2. *Трудовые стандарты.*

- Бизнес поддерживает:
 - свободу создания ассоциаций и признает право на заключение коллективных договоров;
 - исключение всех форм принудительного труда;
 - эффективную отмену детского труда;
 - исключение дискриминации в отношении найма и занятости.

3. *Охрана окружающей среды.*

- Бизнес поддерживает бережный подход к изменениям окружающей среды.
- Бизнес предпринимает инициативы по продвижению большей ответственности по охране окружающей среды.
- Бизнес благоприятствует развитию и внедрению технологий, дружественных по отношению к окружающей среде.

4. *Анти-коррупционность.*

Бизнес борется со всеми формами коррупции, включая вымогательство и взяточничество.

Участие в Global Compact предполагает ежегодное публичное подтверждение компаниями следования его принципам. В настоящее время Глобальный пакт подписали около полутора тысяч компаний, среди которых 14 российских.

Система оценки КСО³⁴

Ниже приведены формы (бланки) данных для оценки динамики КСО и социального партнерства по различным направлениям: в бизнес-среде и социальной среде, внутренних и внешних социальных инвестиций.

I. Социальное партнерство и корпоративные социальные коммуникации в бизнес-среде («бизнес для себя», «по эту сторону забора»)

Таблица 3

Форма (бланк) данных для оценки эффективности КСО перед потребителями

1. Ответственность перед потребителями						
Условие допуска: наличие постпродажных гарантий						
Показатели		Значения показателей			Баллы	
Наименование	Единица измерения	Предшествующий период	Отчетный период	Динамика (%)	Базовые	Фактически
Количество (объем): – СИ/колич. охвач.	тыс. руб. /чел.				(50) 50	
Качество: – гарантийный ремонт от общего годового оборота; – возврат; – сертификаты качества; – победы, награды; – отсутствие судебных исков; – гуманитарная экспертиза рекламы	% % шт. кол-во нагр. кол-во исков кол-во ГЭ				(50) 10 10 10 5 5	
Эффективность: – реализация (рост); – известность (publicity); – снижение; – рост	тыс. руб. (нат.) % % %				(50) 20 10 10 10	

³⁴ Авторы методики Г.Л. Тульчинский и Л.Э. Тульчинская.

Таблица 4

**Форма (бланк) данных для оценки эффективности КСО
во внутренней социальной среде компании**

2. Развитие HR, вложения в человеческий капитал						
Условие допуска: наличие колдоговора, отчетности по его выполнению						
Показатели		Значения показателей			Баллы	
Наименование	Единица измерения	Предшествующий период	Отчетный период	Динамика (%)	Базовые	Фактически
Количество (объем): – СИ/средн. списочн. числ.	тыс. руб./чел.				(50) 50	
Качество: – колич. работников, имеющих мед. страхов.; – профилакт. профзабол., диспансериз.; – санит.-гигиенич. условия труда; – колич. работников, охваченных соц. пособ. и льготами; – колич. работников, охваченных пансион. и детскими лагерями; – программы повышения квалификации и переподготовки; – интенсивн. переподг. и повыш. квалификации; – образоват. уровень работников; – развитие корпорат. коммуникаций, вовлечение сотрудников в принятие решений, соц. ответственная реструктуризация; – наличие профсоюза, СТК	чел. тыс. руб./чел. тыс. руб./чел. чел. чел. тыс. руб./чел. частота/ср. спис. сост тыс. руб./чел. +/-				(50) 5 5 5 5 5 5 5 5	
Эффективность: – средняя зарплата / миним. зарпл. по региону; – произв. травматизм; – текучесть кадров	тыс. руб./тыс. руб. % %				(50) 20 10 10 10	

Таблица 5

**Форма (бланк) данных для оценки эффективности КСО
во внешней бизнес-среде**

3. Добросовестная деловая практика						
Условие допуска: членство в отраслевых, региональных бизнес-ассоциациях						
Показатели		Значения показателей			Баллы	
Наименование	Единица измерения	Предшествующий период	Отчетный период	Динамика (%)	Базовые	Фактически
Количество (объем): – СИ/колич. охвач.	тыс. руб./чел.				(50) 50	
Качество: – отсутствие судебных исков партнеров; – участие в программах развития бизнеса, бизнес x бизнес; – мероприятия с конкурентами, совместные инициативы;	иски тыс. руб./меропр. тыс. руб./меропр.				(50) 10 20 20	
Эффективность: – стоимость акций; – рост реализации; – снижение; – рост	тыс. руб. тыс. руб. % %				(50) 20 10 10	

II. Внешние корпоративные коммуникации и социальное партнерство («по ту сторону забора»)

Таблица 6

**Форма (бланк) данных для оценки эффективности КСО
во внешней социальной среде (отношения с органами власти)**

4. Корпоративное гражданство						
Условие допуска: уплаченные налоги, отсутствие налоговых претензий						
Показатели		Значения показателей			Баллы	
Наименование	Единица измерения	Предшествующий период	Отчетный период	Динамика (%)	Базовые	Фактически
Количество (объем): – СИ/колич. меропр.	тыс. руб./меропр.				(50) 50	

4. Корпоративное гражданство						
Условие допуска: уплаченные налоги, отсутствие налоговых претензий						
Показатели		Значения показателей			Баллы	
Наименование	Единица измерения	Предшествующий период	Отчетный период	Динамика (%)	Базовые	Фактически
Качество: – участие в поддержке и развитии инфраструктуры территории размещения; – соглашение с органами власти о стратегическом развитии территории; – сохранение и развитие ЖКХ; – грамоты, благодарности	тыс. руб./меропр.				(50) 20	
	тыс. руб./меропр.				10	
	тыс. руб./меропр.				10	
	тыс. руб./меропр. колич.				10	
Эффективность: – отсутствие судебных исков; – частно-государств. партнерство	кол-во				(50) 20	
	%				10	
	%				10	
	%				10	

Таблица 7

Форма (бланк) данных для оценки эффективности КСО во внешней социальной среде (охрана окружающей среды)

5. Экология и безопасность						
Условие допуска: экологический аудит						
Показатели		Значения показателей			Баллы	
Наименование	Единица измерения	Предшествующий период	Отчетный период	Динамика (%)	Базовые	Фактически
Количество (объем): – СИ/текущ. расходы	тыс. руб. /тыс. руб.				(50) 50	

Качество: – экономия потребления природных ресурсов;	%				(50)	
– повторное использование и утилизация отходов;	%				10	
– предотвр. загрязнения окружающей среды;	шт.				10	
– экологич. безопасн., произв. и перевозок;	кол-во нагр.				10	
– экологич. безопасн. продукция;	кол-во исков				5	
– акции по озеленению и благоустройству	кол-во ГЭ				5	
Эффективность: – отсутствие штрафов, судебных исков;	кол-во				(50)	
– отсутствие ЧП, аварий	кол-во				25	

Таблица 8

**Форма (бланк) данных для оценки эффективности КСО
во внешней социальной среде (отношения с организованной общественностью)**

6. Участие в развитии гражданского общества						
Условие допуска: участие в фондах, попечительских советах						
Показатели		Значения показателей			Баллы	
Наименование	Единица измерения	Предшествующий период	Отчетный период	Динамика (%)	Базовые	Фактически
Количество (объем):					(50)	
– СИ/колич. охвач.	тыс. руб./чел.				25	
– СИ/годов. оборот	тыс. руб./тыс. руб.				25	

6. Участие в развитии гражданского общества						
Условие допуска: участие в фондах, попечительских советах						
Показатели		Значения показателей			Баллы	
Наименование	Единица измерения	Предшествующий период	Отчетный период	Динамика (%)	Базовые	Фактически
Качество: – поддержка соц. незащищ. групп населения; – поддержка детства и юношества; – поддержка сферы культуры и искусств; – поддержка образовательных мероприятий и организаций; – поддержка конфессиональных мероприятий и организаций; – поддержка спорта и здорового образа жизни; – поддержка здравоохранения; – социальный аудит (нефинансовый) отчет	тыс. руб. /чел. тыс. руб. /чел. тыс. руб. /чел. тыс. руб. /чел. тыс. руб. /чел. тыс. руб. /чел. тыс. руб. /чел.				(50)	
Эффективность: – известность (publicity); – снижение; – рост	% % %				(50) 20 10 20	

Форма (бланк) данных для оценки эффективности КСО во внешней социальной среде (имидж и репутация: динамика общественного мнения)

7. Интерес и симпатии общественности						
Условие допуска:						
Показатели		Значения показателей			Баллы	
Наименование	Единица измерения	Предшествующий период	Отчетный период	Динамика (%)	Базовые	Фактически
Население: – известность (publicity); – снижение; – рост	% % %					
СМИ: – позитивн. материалы; – негативн. материалы	кол-во кол-во				(50)	
Телезрители: – снижение; – рост	% %				(50)	

**Программа «Эффективные социальные инвестиции
и социальное партнерство (ЭСИСП)»
(«100 + 1 правило ЭСИСП», «Матрица ЭСИСП», «Рейтинг ЭСИСП»)³⁵**

ЭСИСП — стратегия успеха и тактика его достижения

Программа «Эффективные социальные инвестиции и социальное партнерство» (ЭСИСП), разработанная Лабораторией технологий социального партнерства Международной Академии меценатства — новый важный шаг в деле социального позиционирования малого и среднего бизнеса, достойного социального признания и уважения — активного и незаменимого участника социальных изменений.

Назначение программы:

1. *Переход от сугубо затратных форм благотворительности («коптящая рука») к оптимизации социальной политики компаний, затрат на социальные нужды, от традиционной помощи бедным к созданию новых возможностей («длинная рука»).*

2. *Развитие и продвижение корпоративных брендов (корпоративной и личной репутации) представителей делового мира, отмеченных высшими общественными наградами.*

3. *Оптимизация социальных коммуникаций и социального партнерства с местными органами власти, населением, общественностью, потребителями, партнерами, СМИ, другими контактными целевыми группами.*

В рамках программы разработаны:

«100+1 принцип ЭСИСП» — концепция повышения эффективности социальных инвестиций (СИ) и социального партнерства (СП), в которой последовательно обосновываются важность, задачи и направления СИ и СП, индикаторы и процедуры измерения их результатов и эффективности. Путь достижения максимальной эффективности СИ

³⁵ Программу разработали: А.Ф. Векслер, О.А. Лещенко, О.В. Олейник, Л.Э. Тульчинская, Г.Л. Тульчинский, под научным руководством и ред. засл. деят. науки РФ, д.ф.н., проф. Г.Л. Тульчинского. Эксперты программы: проф. А.А. Нецадин, проф. В.Н. Якимец.

и СП — это, в первую очередь, забота о персонале и добросовестная деловая практика, корпоративное гражданство и социальная ответственность. В этом — стратегическое условие успешности бизнеса: и его позиционирования в обществе (имидж и репутация), и итоговых экономических показателей.

«*Матрица ЭСИСП*» — методика оценки эффективности СИ и СП, выполненная в соответствии с требованиями и критериями международных стандартов социальной отчетности и корпоративной социальной ответственности, с учетом специфики отечественного среднего и малого бизнеса. Методика может использоваться при оценке эффективности СИ и СП предприятий, организаций и учреждений различной организационно-правовой формы, вне зависимости от профиля и масштабов деятельности, формы собственности и места размещения. На ее основе могут быть разработаны отраслевые и региональные методики оценки эффективности СИ и социального партнерства СП.

«*Рейтинг ЭСИСП*» — комплексная оценка результатов внутренних и внешних СИ и СП. Рейтинг дает в руки органам управления и экспертам достаточно гибкий инструмент, позволяя учитывать и вводить в процедуру оценки региональную и отраслевую специфику.

Программа ЭСИСП рассчитана на владельцев и менеджеров предприятий малого и среднего бизнеса, специалистов и экспертов по социальной политике, представителей организованной общечеловеческой ответственности, занятых развитием социальных инвестиций и социального партнерства. Они получают в руки мощный инструмент реальной консолидации сил и средств для решения ключевых социальных проблем.

«100+1 принцип ЭСИСП»

Концепция повышения эффективности социальных инвестиций и социального партнерства

Кому это нужно, и почему это важно

1. ЭСИСП × (бизнес + признание и уважение) = рост капитала.

По отечественным и зарубежным подсчетам не менее 20% роста капитализации бизнеса связано с такими нематериальными активами, как имидж и репутация компании. А эти факторы самым непосредственным образом взаимодействуют с социально ответственным

поведением, с позиционированием бизнеса не только в рыночной среде, но и в обществе в целом. Компании заинтересованы в своих нематериальных активах экономически — ведь чем «чище» репутация, тем выше рыночная стоимость акций, чем лучше компания осуществляет свою социальную роль, тем пристальнее интерес инвесторов.

2. ЭСИСП — интеграция в мировую бизнес-культуру.

Социальная ответственность по отношению к потребителю, партнерам, инвесторам, государству, организованной и неорганизованной общественности, собственному персоналу — условие и гарантия интеграции в современную мировую экономику. И речь идет не о демонстративной благотворительности, а именно об эффективных СИ и СП — просчитанных и оптимизированных, обеспечивающих устойчивое развитие бизнеса — важнейший фактор его привлекательности для любого инвестора и партнера.

3. ЭСИСП в России — стратегия успеха и тактика его достижения.

Российское общество нередко относится к отечественному деловому миру как к вынужденному злу, которое можно временно потерпеть — пока у него есть средства откупиться. С одной стороны, высокомерная ксенофобия. С другой — агрессивное иждивенчество: «делиться надо», «пусть платят деньги, да побольше — у них они есть». Многие в этом отношении к российскому бизнесу связано с недопониманием самой природы деловой активности, ее места и значения в современном обществе. Бизнес выполняет ряд важнейших функций в современном общественном развитии. Помимо экономической, это инновационная, политическая, нравственная функции. Искусство, образование, наука, спорт в любой стране не могут полноценно развиваться без поддержки делового мира. Бизнес — важнейшее звено социального партнерства, важнейшая интегрирующая между властью и обществом.

4. От общества недоверия — к социальному партнерству: без социального согласия у России нет пути в будущее.

Россия неспроста уже два столетия не может завершить первоначальное накопление. За последние 150 лет в стране 5 раз радикально менялся собственник на глазах одного поколения. О каком уважении к собственникам, и о какой правовой культуре можно говорить после такого опыта? Этому учат уроки 1905–1907, 1927–1929 годов. Поэтому дальнейшая история России существенно зависит от перспектив восприятия обществом отечественного бизнеса как одного из решающих факторов развития. Для российского общества важно признать

в отечественном бизнесе своего, пусть непутевого, но сына, а для бизнеса — признать в российском обществе свою, пусть большую и слегка безумную, но мать.

Главная проблема России — не экономика, а возможность и способность выстроить Россию как общество свободы и справедливости, консолидированное на конструктивной основе взаимного доверия. Главная задача не только бизнеса, но и России в целом, — консолидация общества на основе эффективных социальных связей и отношений, интеграция бизнеса в эти связи и отношения.

5. Гарантия поддержки государства.

Отношения бизнеса и власти — не поединок и не «диалог», а совместное решение социальных задач. Хорошим примером и полем такого сотрудничества являются инвестиции в подрастающее поколение. Вложения в детей — вложения в будущее. Такие инвестиции — радикальное решение многих социальных проблем. Здоровые, духовно, интеллектуально и физически развитые дети — залог успешного развития Отечества. Это вложения в причины, а не реакция на следствия. Такие инвестиции всегда и везде находят широкую поддержку и отклик. Более того, социально-инвестиционным проектам, связанным с детством, практически гарантирована поддержка государственных органов власти на федеральном и местном уровнях. Поэтому особое внимание в Программе ЭСИСП уделяется СИ и СП, связанным с поддержкой детей и юношества.

6. Чтобы бизнесу доверяли, он должен быть социально ответственным.

Стремление любой ценой добиться роста доходов, рассматривая потребителя не как партнера, а как средство достижения целей, как объект откровенной эксплуатации, вызывает ответную реакцию общественного мнения о российском бизнесе и бизнесменах. Надо понимать, что доверие вызывает только тот, кто открыт и искренен, чье поведение предсказуемо, кто считается с мнением о нем окружающих. Примеры послевоенного развития ряда стран Европы убедительно показали, что возникновение партнерских отношений в обществе — не причина, а следствие высокого общественного доверия к бизнесу.

Можно сказать, что историческая миссия современного российского бизнеса — самой активной, мобильной части общества, наиболее четко и внятно представляющей и собственные интересы, и приоритеты развития страны — не только и не столько экономический рост, сколько создание реального общества социально ответственных граждан.

7. От борьбы за выживание и самооправдания — к конструктивному позиционированию.

Не только российский, но и весь мировой опыт показывает, что бизнес проходит несколько стадий позиционирования в обществе: 1) стадия первоначального накопления; 2) стадия самооправдания бизнеса перед обществом; 3) стадия «социального партнерства» (подробнее см. гл. 1, п. 1.2. *Прим. автора*). Сейчас отечественный бизнес, почти завершив первый этап, активно втянулся во второй. Более 70% отечественных фирм жертвуют деньги на благотворительность. Забегать вперед естественного хода событий нелепо и бесполезно. Всему свое время. Российский бизнес в основной своей массе еще ограничивается благотворительностью и несистемной поддержкой отдельных проектов. Но вектор развития очевиден — к развитию полноценных общественных связей, социальному партнерству.

8. К PR как Public Relations и Public Responsibility.

Различаются, как минимум, четыре модели связей с общественностью (public relations):

1. *Манипулятивная модель* — манипуляция общественным мнением, воздействие на него для достижения очень конкретных «коротких» целей. На ранних стадиях формирования рыночной экономики такая трактовка PR фактически неизбежна, что убедительно подтверждает практика российских «героических» 1990-х. Однако по мере вызревания рыночных отношений все более отчетливо проявляется не только ущербность такого подхода, но и его непосредственная опасность для долговременных интересов и целей.

2. *Модель информирования* — переход от пропагандистско-рекламного воздействия к информированию общественности, разъяснению своих намерений, чтобы социальная среда правильно понимала и адекватно реагировала на действия организации.

3. *Модель взаимопонимания*, когда речь уже идет не только о стремлении быть правильно понятыми, но и понять других, их интересы.

4. *Модель социального партнерства*. Наиболее зрелая модель, ориентированная на установление взаимно-ответственных партнерских отношений, как с рыночной, так и социальной средой бизнеса: органами власти, СМИ, общественными организациями, собственным персоналом. Речь идет о PR — не только как буквальных Public Relations, но как Public Responsibility.

Каждая из этих моделей не хороша или плоха, а эффективна или — нет, что зависит от того, соответствует ли она состоянию общества, в котором действует бизнес. «Героическому» этапу соответ-

ствует манипулятивная модель PR. На этапе «служения» востребованы информационная и разъяснительная модели.

Полноценные PR — социальное партнерство: информация и разъяснение, учет интересов и выстраивание их общности.

9. Мечтать в бренде.

В современном бизнесе бренд не просто идентификатор принадлежности — зарегистрированная торговая марка. Это имя, которое стоит дополнительных денег: позитивная репутация и узнаваемый имидж — репутационно-имиджевая составляющая рыночной стоимости торговой марки. На рынок выводятся не просто товары и услуги, а человеческие чаяния, надежды, мечты. Работает старое маркетинговое правило: не рассказывайте им про свои семена, расскажите им про их газон! И современный брендинг рассказывает — какие свои надежды и мечты человек может реализовать. Бренд — это нынешний социальный миф, волшебная история о каком-то золотом ключике, скатерти-самобранке, волшебной палочке, с помощью которой человек может стать немного Гарри Поттером. Ведь он этого достоин!

Получается, что бренд должен, чтобы добиться успеха, ответить на мечты и чаяния достаточно широкого круга людей. Чтобы они сказали: «Я знаю этот бренд! Это достойный бизнес! И я ему верю!».

10. Отечественный малый и средний бизнес достоин общественного признания и уважения.

Крупный бизнес — он всегда на виду и на слуху. То яйца Фаберже на аукционе выкупит и в дар стране принесет, то команду футбольную возьмет на содержание — отечественную, а то и зарубежную. Бизнесу малому и среднему такие подвиги не по силам. Школе помочь, операцию ребенку сделать, отопление в поселке наладить, дороге подновить, церковь отремонтировать... Негромкие это дела, журналистам неинтересные — ни «фишки», ни гламура. Местные власти привыкли рассматривать малый и средний бизнес как свою дойную корову, до федеральной не докричишься, а общественность — где она?!

Однако опросы показывают, что малый и средний российский бизнес пользуется у наших сограждан более высокой репутацией, чем крупный. Он ближе согражданам, понятней им, он — на виду. Почти две трети населения (62%) признают его полезным для России. Поэтому тем более важно, чтобы немалые добрые дела малого и среднего бизнеса имели серьезный общественный резонанс. А это — задача и российских СМИ, и общественных организаций и органов власти.

Наши цели

На решение этих задач и направлена Программа «Эффективные социальные инвестиции и социальное партнерство» (ЭСИСП), разработанная Международной Академией меценатства, и которая делает следующий шаг в работе по социальному позиционированию среднего и малого бизнеса, достойного социального признания и уважения.

Целями программы являются:

11. Развитие и продвижение корпоративных брендов представителей делового мира, отмеченных высшими общественными наградами.

В настоящее время уже свыше 3673 предпринимателей и менеджеров отмечены высшими общественными наградами, в том числе 316 человек — из 325 членов Международной Академии меценатства. Речь идет об активной, если не лучшей части бизнес-сообщества, уже реально включившейся в социальную поддержку развития российского общества на местах. Все эти люди возглавляют достаточно успешный бизнес, имидж и репутация которого могут и должны получить дополнительные импульсы продвижения.

12. Оптимизация социальной политики на основе социального партнерства и коммуникаций.

Опросы показывают, что россияне ждут от бизнеса создания новых рабочих мест (65%), предоставления дополнительного «социального пакета» работникам своих предприятий (33%), участия в строительстве городских социальных объектов (24%), благоустройстве городов и поселков (19%). Раздачи денег от бизнеса не ждут. Россияне хотят от бизнеса существенных усилий в социальной сфере.

Пора переходить от сугубо затратных форм благотворительности к оптимизации социальной политики компаний, от единовременных пожертвований и неотслеживаемой раздачи средств — к выработке стратегии, планирования социально значимых проектов и программ, оценке их результатов, то есть от простой филантропии — к продуктивным социальным инвестициям.

13. Оптимизация отношений с местными органами власти и общественностью.

Ожидания каждой из контактных групп различны:

— *потребители* вправе ожидать от фирмы удовлетворения своих потребностей, добротности и доступности товаров и услуг, послепродажной ответственности;

— *инвесторы, акционеры и кредиторы* рассчитывают на прибыльность своих вложений, умелого, компетентного менеджмента, надежности, устойчивости бизнеса;

– органы власти обычно ожидают законопослушания, уплаты налогов, а также поддержки социально значимых программ, на которые собственных сил и средств не всегда достаточно;

– для *СМИ* фирма важна как носитель и поставщик новостей, активный, открытый и профессиональный контактер;

– для *общественных организаций* фирма важна и интересна своим участием в принятии ответственных политических решений, а также поддержкой социально значимых проектов и программ;

– *население* волнует не столько профиль деятельности фирмы, сколько участие в защите окружающей среды, благоустройстве, поддержке семьи, детей, инвалидов, ветеранов;

– *персонал* фирмы хотел бы видеть в ней достойного, процветающего и предсказуемого работодателя, дающего работникам возможности для самореализации.

Все эти характеристики могут быть обобщены в одну: *все хотят видеть в фирме надежного и ответственного социального партнера.*

14. Адаптация требований и критериев международных стандартов КСО к масштабам и специфике отечественного среднего и малого бизнеса.

За рубежом в последние десятилетия широкое распространение получили социальные (нефинансовые) отчеты компаний. Такой социальный аудит позволяет улучшить внешние и внутренние бизнес-процессы. Фактически, речь идет о расширенном варианте коллективного договора — только уже не с трудовым коллективом и профсоюзом, а представителями власти, общественности, образующей социальную среду бизнеса. Выросшие из практики зарубежного опыта технологии нуждаются, однако, в существенной адаптации к российской реальности. Для развития корпоративной социальной ответственности в России нужно понять, какие стандарты важны именно для российского общества, так как некоторые критерии западных стандартов для нас неактуальны.

15. ЭСИСП можно и нужно учиться: наши советы — ваши победы.

Участникам программы предлагается 15 обучающих программ тренингов и семинаров, которые ведут ведущие специалисты и эксперты по социальной политике, социальному партнерству и коммуникациям. Рынок таких услуг за рубежом довольно развит. В РФ же действительно компетентные специалисты достаточно редки. Поэтому привлечение и объединение усилий авторитетных специалистов особенно важно. Все программы обеспечены раздаточными материалами с конкретными методиками и описаниями соответствующих технологий. Участники программы ЭСИСП получают возможность не только узнать и освоить новое, но и сертифицировать собственный опыт.

Как это делать

16. Не отвечать за «все и вся», не «спасать утопающих», а видеть цель и понимать последствия.

По данным Российского Союза промышленников и предпринимателей (РСПП), ежегодно бизнес страны тратит на социальные проекты около 150 млрд руб. Нередко социальные вложения бизнеса носят индивидуальный характер, в них проявляются вкусы и пристрастия первых лиц компании. Именно доминирование личных мотивов — характерная черта российских благотворителей. Отличительной чертой социальных инвестиций является целесообразность и сфокусированность вложений. Также как бизнес-инвестиции не делаются сгоряча, из симпатий к объекту, так и СИ требуют вдумчивого подхода.

Кроме того, маркетинговые исследования и опросы населения демонстрируют, что социальная и экологическая политика компаний напрямую влияет на их объем продаж. Поэтому социально-ответственное поведение может и должно быть рационально обосновано и просчитано с точки зрения эффективности и стратегии бизнеса.

17. Социальные инвестиции, социальное партнерство и социальная ответственность — основа развития современного бизнеса.

Социальные инвестиции, социальное партнерство и социальную ответственность можно считать триединой основой развития современного бизнеса, подразумевающей особую зависимость бизнеса — от общества, особое условие устойчивого развития — в гармонии с окружающим миром. СИ чаще всего относятся к деятельности бизнеса в местном сообществе — в регионе присутствия компании. Это целесообразные вложения средств в решение социальных проблем. Обычно СИ выражаются в партнерстве бизнеса, местной власти и некоммерческих организаций в совместных социально ориентированных проектах.

В самом общем виде модель корпоративной социальной ответственности можно представить в виде пирамиды, в основании которой — проблемы, связанные с оптимизацией бизнес-процессов. Далее — смягчение негативных последствий бизнеса на окружающую социальную и природную среду, а также партнерские программы, способствующие развитию социальной инфраструктуры бизнеса. И наконец — филантропия.

Социальное партнерство (СП) — это особый социальный диалог, цель которого — согласование интересов различных социальных

групп, содействие решению актуальных экономических, социальных и политических задач. На Гражданском форуме прозвучали знаковые слова о том, что «без действительно партнерских отношений между государством и обществом не может быть ни сильного государства, ни благополучного гражданского общества: здесь нужен диалог на равных».

18. Не путать благотворительность и социальные инвестиции.

Российский бизнес довольно быстро переходит от простой раздачи средств к более эффективной модели — к социальным инвестициям. Дело бизнеса — не благотворительность как филантропия и альтруизм, а рационально выстроенное социальное партнерство, оптимизирующие условия развития самого бизнеса.

Благотворительность «лечит» следствия, а социальные инвестиции — причины социальных проблем. Филантропия и альтруизм — дело не бизнеса, а бизнесменов, как, впрочем, и других конкретных людей: заплатил налоги, и на свои личные средства занимайся благотворительностью. Благотворительность — дело не столько богатых, сколько — достойных. Благотворительность — тактика, СИ — стратегия, благотворительность — одноразовое благо, социальные инвестиции — когда компания изменяет общество.

19. Выбирать свою стратегию СИ и СП.

Сделать бизнес социально ответственным — значит сформировать зоны и центры ответственности и все ключевые бизнес-процессы строить с учетом своей социальной функции. Социальная ответственность бизнеса многогранна. Она включает в себя ответственность:

— *перед инвесторами, акционерами и кредиторами* за их собственность, имущество: будешь безответственным — бизнеса не получится;

— *перед потребителями и клиентами* — за качество товаров и услуг: будешь перед ними безответственным, останешься без клиентов — бизнеса тем более не будет;

— *перед работниками* — за рабочие места, занятость, охрану труда: будешь тут безответственным — тоже не долго протянешь;

— *перед конкурентами* — за способы конкуренции, дележ рынка, ценовую стратегию: будешь безответственным — быстро на место поставят;

— *перед населением* — за охрану и восстановление окружающей среды;

— *перед государством* — за соблюдение законов, включая уплату налогов: тут и говорить о последствиях безответственности нечего — и так «суду все ясно».

Простое различение уровней социальной ответственности бизнеса предложил один из топ-менеджеров ОАО «СУАЛ Холдинг» В. Киселев:

(0) *«Допуск к конкурсу»*: уплата всех налогов; «чистая» зарплата; соглашение с профсоюзом.

(I) Социальные программы развития персонала.

(II) *«Выход за забор»* — участие в развитии территории, региона.

(III) Участие в развитии гражданского общества: поддержка социально значимых инициатив; развитие сотрудничества с НКО; цивилизованная благотворительность.

(IV) *«Герой»* — отчет о социальной деятельности по международным стандартам; подтверждение отчета независимой экспертизой.

Возможны три стратегии СИ и СП:

(I) Просто выделять средства просителям, если проситель или проект нравится.

(II) Предупреждать социальные проблемы, если компания это в силах сделать.

(III) Оценить потребности местного сообщества и его ожидания, построить отношения доверия, в т.ч. создание общественных советов, сотрудничество с НКО и т.п.

Социальная ответственность бизнеса возможна только при ряде условий:

— главное — это возможность бизнеса принимать самостоятельные решения, ответственность не может быть «обязаловкой», из-под палки;

— понимание последствий самостоятельно принятых решений;

— способность видеть цели и смысл развития бизнеса в контексте развития общества;

— желание принимать решения, способствующие развитию общества.

20. Выбрать вектор СИ и СП — куда вкладываться.

Основными направлениями внутренней социальной политики можно считать: образовательные программы, охрану здоровья, молодежные программы, поддержку ветеранов и пенсионеров, привлечение сотрудников к жизни местного сообщества... Также важно, какие ресурсы может выделить компания для СП, кроме денежных вкладов: работа сотрудников, контакты и связи; знания и навыки; обучение; материальная помощь...

Основные направления внешней политики: поддержка образования, культуры и спорта, программы помощи незащищенным слоям

населения, поддержка детей и молодежи, борьба с наркоманией и алкоголизмом, программы развития местных сообществ, поддержка церкви, строительство и восстановление храмов.

Полноценными СИ могут считаться осознанные действия компании, направленные на решение различных социальных проблем. СИ ориентированы на приращение социального капитала — увеличение степени доверия между людьми, социальной солидарности, открытости, диалога.

21. Международные стандарты и соотчеты — крупному бизнесу, а малому и среднему — «просто» социальные инвестиции и партнерство.

Корпоративная социальная ответственность — дополнительные добровольные обязательства бизнеса, гарантирующие качество товара, достойную зарплату, сохранение здоровой окружающей среды, социальные пакеты с доплатами на лечение и образование, прибавки к пенсиям — важный фактор формирования политики ведущих компаний развитых стран.

КСО конкретизирована в нормативах, критериях и стандартах, а также в формах отчетности. Показатели и критерии «разведены» по «стейкхолдерам» (группам влияния): «зеленые» движения выступают экспертами по экологии, профсоюзы — по оплате и условиям труда; общества потребителей и поставщиков — по контрактной дисциплине; религиозные организации — по защите свободы совести. Соотчетность все чаще приравнивается к финансовой, приобретая статус обязательной. Имеется минимум 25 стандартов нефинансовой отчетности, без соблюдения которых доступ к глобальному и многим национальным рынкам капитала весьма проблематичен. Соотчетность — эффективный инструмент управления нематериальными активами компании, который, однако, требует больших усилий и понимания долгосрочных целей отчетности. Поэтому практика социальной отчетности не случайно получила развитие именно у крупного бизнеса.

Большой бизнес с его соотчетами — это мейнстрим. А у малого и среднего бизнеса, который тоже делает массу добрых дел и заслуживает признания, уважения и даже любви общества, свой путь — путь тропочек и ручейков, подпитывающих это русло и питающих, пропитывающих весь остальной социальный ландшафт.

«По эту сторону забора»: внутренние СИ и СП

22. Человеческий капитал — это не кадры, не персонал и не даже не HR.

Успех компаний создается людьми. Следует различать человеческие ресурсы и человеческий капитал — то, что способствует росту и

капитализации. Он составляет не более 30% человеческих ресурсов. Это некий локомотив, тренд, за которым начинают тянуться другие, включаясь в процессы изменений и роста.

Поэтому вложения в людей, которые еще только принесут деньги работодателю — это непрерывный инвестиционный проект. Это не «работа с резервом». Человеческий капитал должен работать: сначала сотрудник развивается на своем собственном уровне, расширяя компетенции и проявляя себя, потом — на следующем, затем — на еще более высоком. И в этом процессе его компетентность, а значит и отдача — нарастают.

23. Работать с персоналом как с партнером.

В настоящее время службы по работе с персоналом выполняют уже не просто задачу традиционной «работы с кадрами» (их учета, подбора), а все больше переходят к *работе с персоналом как бизнес-партнером*. В этом случае все HR-мероприятия рассматриваются с позиции повышения рыночной стоимости компании, а значит и ее работников.

24. Управлять талантами.

Одаренных сотрудников надо уметь выявлять и удерживать, а поиск талантов вне компании следует начинать как можно раньше. Для успеха компании необходимо стать *привлекательной на рынке труда* для своих целевых кандидатов.

Это значит, что компании, ориентированные на успех, должны научиться создавать условия для выявления и *развития лучших качеств своих сотрудников* и привлечения *необходимых* ресурсов извне. Талантливым людям свойственны высокая способность к адаптации, широкий кругозор, определенная степень гибкости, неизменная любознательность, постоянная потребность в образовании; талант стремится к самоанализу и активной деятельности. Такие работники всегда находят, чем заняться, и добиваются обратной связи. Настоящий талант — не только индивидуальные свойства характера, но и разумная адаптация. Поэтому такой человек работает в тандеме с компанией. Это полноценное партнерство.

25. Формировать команду единомышленников.

Корпорация — от *лат. corpus* (туловище) — означает сплоченность. Для современного менеджера на первом плане не столько «нравственно-психологический климат», «профилактика конфликтов», сколько создание команды единомышленников, способной к активному поведению на рынке. Только в этом случае компания может рассчитывать на успех в современном чрезвычайно динамичном

и пластичном бизнесе на сверхплотном рынке. Старое американское правило — «под новую идею легче набрать новую команду, чем переучивать старую» — в наши дни потеряло свою актуальность. Зачастую именно персонал оказывается «печкой», от которой «танцует» современный менеджер, а при формировании команды очень важно, чтобы новые сотрудники, принятые в компанию, соответствовали своей должности не только профессиональными качествами, но и лояльностью к культуре организации.

26. Не стимулировать, сколько учитывать и развивать мотивацию.

Жизнь показывает, что нельзя строить управление персоналом исключительно на политике кнута и пряника: эффективность стимулирования зависит не от размера и характера стимулирующего воздействия, а, прежде всего от интересов, намерений и мотивов людей, к которым это стимулирование применяется. В работе с персоналом стимулирование оказывается вторичным по отношению к определению и формированию мотивации. Если этого не понимать, изощренная система организации заработной платы и премирования окажется мертворожденной и неэффективной. Неудовлетворенность работой ведет к результату «наоборот». Мотивационная система должна быть адресной, целенаправленной, привлекательной на рынке труда, четко связанной с целями компании, быть прозрачной и понятной для сотрудников и ориентированной на будущее: она зависит от развития компании и подлежит регулярному анализу и пересмотру.

27. Человеческий капитал требует дифференцированного подхода: «сепарации» и «крекинга».

Даже самая тщательная работа по подбору персонала может не принести ожидаемого положительного эффекта, если сотрудник будет предоставлен сам себе. Для всех этих групп необходим дифференцированный подход к обучению, развитию, повышению зарплаты: максимально индивидуализированный при максимальном потенциале. Это похоже на естественный отбор, или крекинг, если сравнивать с технологическими процессами.

Таблица 10

Схема отбора («крекинга») человеческого капитала

Группы сотрудников для планирования обучения и развития				
«Проблемный случай»	Снижен результат	Отличные работники на своем месте	Высокий результат, высокий потенциал	«Звезды» — очень высокий потенциал, особые результаты

Группы сотрудников для планирования обучения и развития				
Увольнение	Предоставить возможность повысить показатели	Развитие в рамках должности и/или профессии	Расширение обязанностей, ответственности, карьерный рост	Карьера семимильными шагами
Нет развития, нет обучения	Программы самообразования, саморазвития для всех сотрудников, работающих в компании			
Средняя стоимость (для хороших и лучших)		Тренинги в рамках корпоративных программ и профессиональной подготовки		
Высокая стоимость, дополнительные возможности (для лучших)			Специальные программы развития, финансирование дополнительного образования	
Значительные инвестиции (для «Звезд»)				Индивидуальные программы развития

28. Формировать внутренние коммуникации.

В сплочении команды, ее заряженности на общее дело чрезвычайно важны правильно организованная коммуникация, общение руководства и персонала. Поэтому главной задачей является обеспечение двух потоков внутрифирменной информации: «сверху» и «снизу». Оба информационных потока информации в конечном счете направлены на достижение единой цели — формирования «чувства мы», сопричастности общему делу. Этому служат не только проведение рабочих встреч с персоналом, собраний, совещаний, семинаров, конференций. Сюда относятся сбор и анализ предложений, бюллетени, ежегодные доклады, стенды, стенгазеты, доски объявлений, постоянные и временные выставки, статьи в СМИ, фото-, кино-, видеоматериалы, печатные материалы (справочники, памятки для новичков), телефон доверия, корпоративные праздники и вечеринки. Могут использоваться также собственные СМИ: радио, кабельное ТВ, корпоративные издания (газеты и журналы), Интернет.

29. Бороться с отчуждением работников.

Несправедливая организация работы порождает отчуждение работника: у него возникает ощущение собственной ненужности, угнетенности, обиды, беспомощности, страха, агрессии, необходимости себя защитить. Отчуждение порождается рядом факторов: *отстранение рядового работника от управленческого процесса*, когда он чувствует себя «бессловесным орудием» в чужих руках; *несправедливая система распределения материальных и духовных благ; чрезмерно жест-*

кий график и ритм работы; узкая специализация; система статусных привилегий, несправедливая система распределения власти, материальных и духовных благ.

Между тем, критерии высокого качества трудовой жизни просты и очевидны: 1) интересная работа; 2) справедливое вознаграждение; 3) соответствие рабочей среды санитарно-гигиеническим нормам и стандартам техники безопасности труда; 4) надзор со стороны руководства — минимальный, лишь в меру необходимости; 5) участие в выработке решений, затрагивающих деятельность работников; 6) наличие гарантии работы; 7) дружеские взаимоотношения в коллективе; 8) обеспечение средствами бытового и медицинского обслуживания.

30. Направлять внутреннюю конкуренцию.

Нет такой фирмы, где не было бы внутренней конкуренции между службами и подразделениями и, тем более, между отдельными работниками. Соревновательный дух присущ людям вообще, это прекрасный мотиватор повышения эффективности, но необходимо создать в компании условия, способствующие *адекватной* оценке результатов каждого работника. В противном случае внутренняя конкуренция становится опасной. Энергия уходит на выяснение взаимоотношений и интриги, командный дух теряется, и это нередко приводит к уходу эффективных работников. Конфликты личных или карьерных амбиций между группировками, а то и целыми подразделениями, ведут к ослаблению, ухудшению результатов работы, имиджа и репутации.

С одной стороны, такая ситуация — проявление недостаточно четкой организации менеджмента и бизнеса в целом, когда пересекаются зоны ответственности сотрудников и служб. С другой — жесткое разведение функций чревато зависимостью от прихотей «незаменимых», которые сами останавливаются в профессиональном росте и начинают действовать исключительно в собственных личных интересах. Лучший вид внутрифирменной конкуренции — когда работник конкурирует с самим собой, когда успехи Иванова сравниваются с успехами не Петрова, а самого Иванова, но вчера... Этот тип конкуренции стимулирует профессиональный рост, не создавая в коллективе ситуацию «битвы за погоны».

31. Непрерывное изменение и обучение.

В современном бизнесе — как на болоте: кто остановился — провалился. Требования современной жизни вынуждают сделать выбор в пользу *развивающего и обучающего управления*. В современных рыночных

условиях всегда выигрывает наиболее квалифицированная и сплоченная команда, ориентированная на развитие, преодоление трудностей, движение к успеху. Компании, остановившиеся в своем развитии, неизбежно проигрывают саморазвивающимся, самообучающимся фирмам. Гибкость, высокая скорость процессов и про-активность относятся сегодня к наиболее ценным качествам бизнеса и должны быть развиты у всех сотрудников.

32. Избегать ненужных преобразований.

Компания живет и развивается, однако не всегда любое изменение самоценно, а его попытки оказываются удачными. К неудачным действиям в этом направлении относятся:

- подмена реальных процессов изменения осуществлением поверхностных или косметических преобразований, когда по существу все остается прежним, а меняются лишь лозунги;
- попытки изменить всю культуру сразу;
- преобладание импульсивных разнотипных краткосрочных шагов без учета долгосрочных целей; действия ради самих действий, не приводящие к определенному результату.

33. Оптимизировать стиль руководства.

Под воздействием многих факторов в каждой организации складывается определенный стиль руководства — свой специфический способ, манера отношений руководства и подчиненных, традиции принятия решений и их реализации. Стиль руководства, выступающий интегральной характеристикой менеджмента, может складываться стихийно, а может сознательно выбираться и выстраиваться. Более того, можно и необходимо говорить о динамике развития стилей. Так, по мере созревания коллектива, руководитель может, ослабив регламентацию, поднять «градус» эмоциональности своих отношений с подчиненными, и постепенно, шаг за шагом, продвигаться к демократическому стилю. И, наоборот, при необходимости (например, в процессе нововведений в слишком «остывшем» коллективе) руководитель, взяв на себя часть полномочий, должен дополнить это большей личной эмоциональностью, сдвигаться в своем стиле к авторитаризму. Важно контролировать и направлять эту динамику.

34. Быть искренними.

Клиенты, обращаясь в компанию, рассчитывают получить то, что обещает бренд. Не получив обещанного, они больше не вернуться и, кроме того, расскажут о своем негативном опыте другим. Там, где за декларируемыми ценностями стоит ложь, высока текучесть кадров. Люди не вкладывают душу в производство и продажу продукта, им

трудно идентифицировать себя с ним, и человеческий ресурс бизнеса работает неэффективно. При этом много времени и средств тратится на обучение персонала, его «дрессировку», чтобы сотрудники делали «как надо». Руководству кажется, что они работают плохо из-за того, что чего-то не умеют, и стоит лишь обучить их неким приемам, и все пойдет как по маслу. Выдвигая, например, лозунг «Мы ценим время», необходимо конкретизировать, что это означает. Пунктуальность? Или насыщенность времени яркими переживаниями? О чем времени идет речь? Образ, стоящий за такими высказываниями, должен быть понятен каждому сотруднику. Невозможно создать свой бренд и продвигать его, пока человек не погружен в ценность продукта.

Работа над имиджем компании и репутацией бренда требует серьезных усилий. Важно не только создать образ, рассказать о нем и задать некие правила — необходимо жить по ним. И это самое сложное.

35. Управлять культурными изменениями.

Можно ли изменить культуру фирмы? Следует ли ее менять? Изменение организационной культуры — один из наиболее трудных вопросов внедрения управления бизнес-процессами. Это полезно в том случае, если действующая деловая культура стала неэффективной или должны измениться принципы ее деятельности. Чтобы провести реальные изменения в культуре, требуется около семи лет. Темп культурных изменений не может быть ускорен без ущерба для результатов изменений. Поэтому необходимо добиваться быстрых экономических изменений, сохраняя при этом относительную стабильность в культурной среде.

Формирование и укрепление корпоративной культуры должно стать неотъемлемой частью стратегического и оперативного управления бизнесом и постоянно находиться в поле зрения высшего руководства компании.

36. Управлять сопротивлением.

Люди не любят изменения и находят их трудными и навлекающими критику на их производительность и поведение. Характер индивидуального сопротивления может варьироваться в широких пределах — от скептицизма и критики до открытого выражения недовольства и даже саботажа. Наиболее распространены следующие причины сопротивления изменениям: непонимание изменений и их последствий; убеждение, что они не имеют смысла; нетерпимость к изменениям; наконец, просто страх быть уволенным.

Каждое нововведение в большей или меньшей степени содержит компоненты трех подходов: принудительное, адаптивное и кризисное

нововведения. Каждый из этих подходов, в конечном счете, предполагает разъяснительную работу и формирование группы заинтересованных в нововведение работников.

37. Выращивать бизнес-культуру.

Всякая компания в чем-то уникальна. Стихийно или осознанно, но в ней складывается определенная культура. Лучше, чтобы ее формирование было тщательно продумано. Бескультуре может дорого обойтись компании. Поэтому надо знать основные стадии и фазы такого развития, эффективно их использовать.

«По ту сторону забора»: внешние СИ и СП

38. Прямые СИ — «короткая рука».

Можно говорить о трех основных технологиях внешних СИ.

Во-первых, это традиционные прямые СИ компании. Именно этим чаще всего и занимается бизнес, ограничивающийся корпоративной благотворительностью.

Таблица 11

Сравнение достоинств и недостатков традиционных прямых социальных инвестиций

Технология СИ	Плюсы	Минусы
Традиционные прямые инвестиции	Прямой контроль финансов («короткая рука»)	существенные малообоснованные финансовые затраты проблема анализа эффективности превращение компании в «дойную корову» органов власти потребительское отношение общественности к компании

Конечно, хорошо смотреть в глаза людям, которым ты передаешь свои деньги. Но, как видно из таблицы, приведенной выше, проблем здесь немало.

39. Опосредованные СИ — «длинная рука».

Во-вторых, это СИ опосредованные, передаваемые компанией в фонды и в НКО, где средства объединяются с другими ресурсами. Это могут быть как собственные корпоративные фонды, так и фонды независимые.

Таблица 12

Сравнение достоинств и недостатков опосредованных социальных инвестиций

Технология СИ	Плюсы	Минусы
Через корпоративные и независимые фонды, НКО	аккумуляция ресурсов возможность аккумуляции региональных ресурсов участие в масштабных проектах и программах развитие партнерских отношений на региональном, федеральном и международном уровнях эффективный менеджмент СИ финансовая прозрачность СИ повышение общественного доверия	трудоемкость проблемы с налогами снижение эффективности финансового менеджмента утрата прямого контроля («длинная рука») потери на налогообложении НКО затраты на административный менеджмент НКО первоначальное недоверие органов власти

40. СИ и СП — многовекторные коммуникации и партнерство.

Наконец, в-третьих, это технологии социального партнерства с особым акцентом на коммуникации: на доверительные контакты и сотрудничество, диалог со стейкхолдерами, полноценные связи с общественностью.

Таблица 13

Сравнение достоинств и недостатков коммуникативных технологий социального партнерства

Коммуникативные технологии СП	Плюсы	Минусы
PR как Public Relations и Public Responsibility социальный аудит и гуманитарная экспертиза социальный маркетинг международные стандарты КСО, индексы и рейтинги социальная отчетность	экономия и оптимизация затрат развитие партнерских отношений соблюдение международных стандартов информационная отдача возможность комплексного анализа эффективности интегрированный маркетинг продвижение брендов бренд-интегрированный бизнес	привлечение экспертов дополнительная подготовка персонала

Эффективность СИ может и должна оцениваться с позиции эффективности полномасштабных социальных коммуникаций, буквально как PR: как Public Relations (взаимодействие с целевыми аудиториями или стейкхолдерами с целью достижения взаимопонимания и поддержки) позиционирование бизнеса не только и не столько в ры-

ночной среде, сколько в обществе целом) и как Public Responsibility — социально ответственное партнерство. Связи с общественностью, продвижение брендов, социальный аудит и гуманитарная экспертиза предъявляют повышенные требования к организации социальных бизнес-коммуникаций.

41. Избегать завышенных ожиданий населения и органов власти.

Очень часто население и органы власти проявляют по отношению к бизнесу завышенные ожидания, воспринимая его то ли как криминальную по определению деятельность, которая должна делиться «нечестно нажитым», то ли просто как некую социальную ренту для затыкания дыр бюджета, решения проблем разных общественных организаций, реализации их (иногда неоднозначных) идей. Бизнес не в состоянии оправдать эти ожидания и, финансируя популистские проекты, закрепляет отношение к себе как к «дойной корове».

42. Не переоценивать и не недооценивать свои возможности.

С одной стороны, в случае завышения представлений о своих возможностях, можно «надорваться» и потерять репутацию серьезного и надежного партнера. С другой — не менее опасны и заниженные представления о возможностях компании в осуществлении социальной политики. Социальные проблемы могут находиться как вне, так и в зоне ответственности бизнеса. К первой группе относится, например, бедность. Портфель социальных инвестиций перегружен проблемами такого рода: люди видят состоятельную компанию и обращаются туда за поддержкой. Это одна из главных причин задержки компаний на стадии «филантропии» и трудности перехода на более зрелую стадию — СИ и КСО.

43. Вкладываться в устранение причин, а не работать с их следствиями.

Очень часто финансируются просящие, а не способные решить.

Поэтому важно *отличать следствия от причин* социальной проблемы, чтобы усилия направить на борьбу со следствиями, а не причинами. Например, можно финансировать интернаты для детей-инвалидов, а можно осуществлять программу поддержки семей, в которых родились такие дети, чтобы родители не отказывались от них, или программу передачи таких детей в приемные семьи.

Вместе с тем, в реальной зоне ответственности бизнеса находятся, например, загрязнение окружающей среды и здоровье потребителей. Поэтому, вкладываясь в безопасность продукции, компания решает и серьезную социальную проблему, так как фактически инвестирует в более высокие жизненные стандарты, попутно получая конкурентные преимущества.

44. Работать со СМИ.

Зачастую люди не понимают мотивов СИ и СП, КСО и корпоративной благотворительности потому, что отражение в СМИ этих проектов оставляет желать лучшего. Тем не менее, освещение социально-ответственной деятельности бизнеса — не только вклад СМИ в развитие общества, но и удовлетворение потребности читателей в соответствующей информации. Но чтобы проекты КСО и благотворительности вызвали интерес СМИ, пресс-службам компаний нужно лучше понимать специфику функционирования масс-медиа: нередко одному изданию нужно предложить информацию о событии, другому — реакцию администрации, третьему — жизненную историю, четвертому — аналитический материал. Объективное отражение практики социального партнерства поможет развитию гражданских инициатив, повысит репутацию филантропов, ускорит решение актуальных общественных проблем.

45. Ответственное социальное партнерство, бренд корпоративная культура — суть один и тот же комплекс.

Системное представление о моделях и технологиях КСО может быть выражено следующим образом (рис. 1):

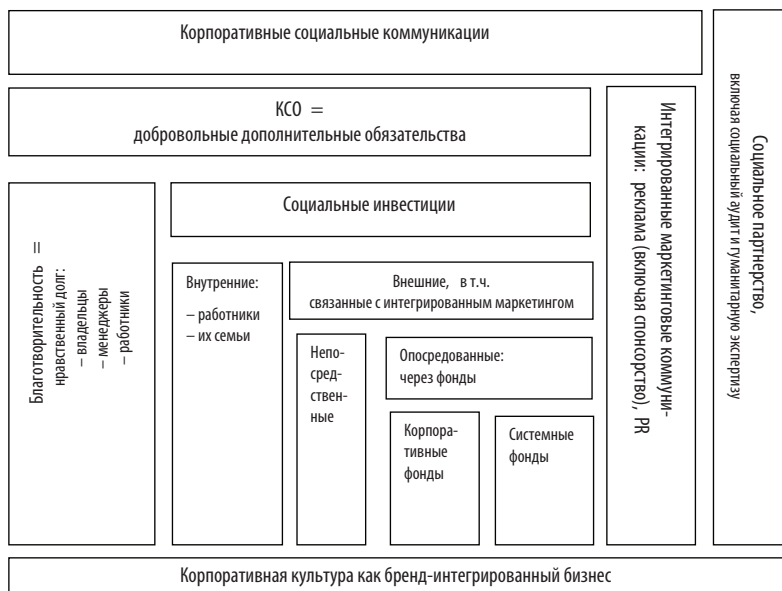


Рис. 1. Сводная таблица соотношения технологий социального партнерства, корпоративных социальных инвестиций и организационной культуры

46. Общность интересов важнее разговоров о дружбе.

В самом деле, в одиночку никто никогда не добивался результатов. Можно иметь деньги, ресурсы, отличную идею, и — потерпеть фиаско. Типичная история... Друзья, родственники, однокашники учреждают компанию, начинают бизнес, проходит полгода и начинается: «А ты кто такой?», «Дай порулить!», сбежал с печатью и т.п. Оказывается — не договорились о главном, об общности интересов. Также как бизнес, СИ и СП коренятся не в деньгах или ресурсах, а именно — в общности интересов.

47. Разобраться с собой.

Правда, прежде чем договариваться с кем-то об общности интересов, стоит разобраться с самим собой — а ты-то сам чего хочешь? И хочешь ли ты этого на самом деле? И как говорят те же мудрые, — если мы делаем что-то такое, чего делать не хотим, надо это прекратить делать и немедленно! Потому как все равно ничего толкового из этого не получится. Бытие, включая бизнес и КСО, коренится в сердце души человеческой. И в этих глубинах нет зла.

Как это измерить

48. Нет эффективности «просто» — есть, как минимум «три большие разницы».

Проблема эффективности — центральная проблема менеджмента, в том числе и в оценке СИ и СП. В эффективности этих мероприятий сомнений нет. Но насколько они эффективны? Ситуация усугубляется главной особенностью СИ и СП: эффект от этой работы — не непосредственный, зачастую не предполагает результата «здесь и сейчас». Для устранения возможных недоразумений важно понимать, что единственного, универсального критерия эффективности нет и не может быть.

Прежде всего, следует различать три основных вида эффективности:

(I) Экономичность — как отношение полученных результатов к затратам ($\mathcal{E} = P/Z$), выражающее экономичность использования средств и ресурсов — эффективность тем выше, чем меньшие затраты позволяют получать один и тот же результат;

(II) Результативность — как отношение результата к преследовавшимся целям ($\mathcal{E} = P/C$), выражающее степень реализации целей деятельности — эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям;

(III) Целесообразность — как отношение целей к реальным потребностям, проблемам ($\Theta = Ц/П$), выражающее степень рациональности выдвигаемых целей — эффективность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные проблемы.

49. Прежде чем интегрировать, нужно научиться дифференцировать.

Более того, каждый из видов эффективности может быть рассмотрен на следующих уровнях анализа:

- эффективность отдельной акции, конкретного мероприятия с конкретной целевой группой;
- эффективность деятельности компании в целом со всеми целевыми группами за некий период, например, за год;
- эффективность позиционирования данного бизнеса в обществе, его социальной среде на местном, региональном и федеральном уровнях.

Наконец, не следует забывать, что СИ и СП имеют множество направлений, которые надо соотносить друг с другом. Так что, прежде чем искать какие-то универсальные, интегральные показатели эффективности, надо научиться дифференцировать — вычленять ее виды, уровни, направления. СИ и СП должны быть организованы таким образом, чтобы характеристики эффективности на каждом из уровней анализа не вступали в противоречие, а дополняли друг друга.

50. Соотносить эффективность для общества и эффективность для бизнеса.

Оценка эффективности важна не только с точки зрения общества — в этом случае бизнес рассматривается как производитель непрофильных для него социальных благ. Важно оценивать эффективность СИ и СП с точки зрения самого бизнеса. Речь идет о росте известности и узнаваемости брендов, увеличении позитивного и уменьшении негативного отношения к бизнесу, росте реализации, прибыли, рентабельности, в конечном результате — капитализации самого бизнеса.

Важно использовать показатели, которые, с одной стороны — учитывают специфику и возможности отечественного среднего и малого бизнеса, достаточно просты для самооценки и самоанализа, с другой — учитывают критерии международных стандартов по социальной отчетности и КСО, открывая возможности представления и участия компаний в соответствующих конкурсах.

51. Сравнить несравнимых нужно и можно.

Особый интерес представляет возможность сравнения различных компаний по степени социальной ответственности. Проблема интересна даже чисто технически. Как можно сравнивать компании разного

профиля деятельности и разного масштаба? В каждой сфере деятельности свои характеристики результатов, свои принципы организации. Да и надо ли их сравнивать? Необходимость в таком сравнении, тем не менее, существует, как в отраслевом, так и в региональном разрезе. При этом важно, что в основе сравнения лежат показатели результатов работы, специфичные для каждого бизнеса.

52. Выявлять целесообразность СИ и СП: соотносить их с социальным заказом.

В конечном итоге, оценить эффективность СИ и СП невозможно без обоснования их целесообразности, то есть — соотнесения с реальными актуальными социальными проблемами. Социальной технологией решения социальных проблем на основе сотрудничества власти, бизнеса и общественных организаций является социальный заказ (СЗ). СЗ дает возможность разрабатывать и реализовывать эти программы наиболее эффективным образом за счет бюджетных средств, средств бизнеса, других ресурсов СП, в том числе — путем определения исполнителей на конкурсной основе. Выявление и оценка социальных приоритетов, определение самых острых проблем, особенно специфических для конкретных социальных групп, позволит при нехватке средств наиболее экономно, обоснованно и адресно решать самые неотложные, жизненно важные проблемы именно тех групп населения, которые в первую очередь нуждаются в помощи.

СП и СИ «для себя»

53. «Номинации» ЭСИСП: направления СИ и СП.

Можно выделить следующие «номинации» (векторы, направления) в оценке эффективности СИ и СП:

(I) *СИ и СИ «для себя»*, включая: ответственность перед потребителями; вложения в человеческий капитал (в том числе: рост компетентности, квалификации, образования, охрана труда и здоровья, развитие корпоративной культуры); добросовестная деловая практика (в отношениях с потребителями, партнерами, инвесторами, конкурентам).

(II) *Внешние СИ и СП*, то есть инвестиции в развитие внешней социальной среды, включая: охрану окружающей среды (экология и безопасность), благоустройство и ЖКХ, социальную защиту и поддержку детей, юношества, социально зависимых групп населения; культуры и искусства; образования; религиозной деятельности; здравоохранения; спорта; здорового образа жизни.

54. Ответственность перед потребителями.

Эта форма СП поддается измерению в простых показателях, которые могут быть сгруппированы следующим образом:

- *количество (объем)*: объем социальных инвестиций по этому направлению /количество охваченных ими (тыс. руб./чел.);
- *качество*: гарантийный ремонт от общего годового оборота (%); возврат (%); сертификаты качества (их количество); победы, награды (количество наград); отсутствие судебных исков (количество исков); гуманитарная экспертиза рекламы (количество экспертиз);
- *эффективность*: реализация продукции (в стоимостных или натуральных показателях); *известность (publicity) (%)*: негативные публикации в СМИ (снижение в %); позитивные публикации в СМИ (рост в %).

55. Развитие человеческого капитала.

Группировка показателей по этой номинации может быть следующей:

- *количество (объем)*: социальные инвестиции по этому направлению /среднесписочной численности (тыс. руб./чел.);
- *качество*: количество работников, имеющих медицинскую страховку (чел.); профилактика профзаболеваний, диспансеризация (тыс. руб./чел.); санитарно-гигиенические условия труда (тыс. руб./чел.); количество работников, охваченных социальными пособиями и льготами (чел.); количество работников, охваченных пансионатами и детскими лагерями (чел.); программы повышения квалификации и переподготовки (тыс. руб./чел.); интенсивность переподготовки и повышения квалификации (частота/среднесписочная численность); образовательный уровень работников; развитие корпоративных коммуникаций, вовлечение сотрудников в принятие решений, социально ответственная реструктуризация; (тыс. руб./чел.); наличие профсоюза, СТК (+/–).

56. Добросовестная деловая практика.

Здесь показатели могут группироваться следующим образом:

- *количество (объем)*: социальные инвестиции по этому направлению /количество охваченных (тыс. руб. /чел.);
- *качество*: отсутствие судебных исков партнеров (количество исков); участие в программах развития бизнеса, business-to-business (тыс. руб./меропр.); мероприятия с конкурентами, совместные инициативы (тыс. руб./меропр.);
- *эффективность*: стоимость акций; рост реализации продукции (в стоимостных или также натуральных показателях);
- *известность (publicity) (%)*; негативное отношение среди партнеров (снижение в %); позитивное отношение (рост в %).

Внешние СИ и СП

57. Охрана окружающей среды (экология и безопасность).

Оценка СИ по этой номинации может включать следующие показатели:

- *количество (объем)*: социальные инвестиции по этому направлению/текущие расходы (тыс. руб./тыс. руб.);
- *качество*: экономия потребления природных ресурсов (%); повторное использование и утилизация отходов (%); предотвращение загрязнения окружающей среды (количество случаев); экологическая безопасность производства и перевозок (количество исков); экологически безопасная продукция (количество экспертиз); акции по озеленению и благоустройству (тыс. руб.);
- *эффективность*: отсутствие штрафов, судебных исков; отсутствие ЧП, аварий.

58. Благоустройство и ЖКХ.

Оценка может проходить по таким показателям:

- *количество (объем)*: социальные инвестиции по этому направлению/количество мероприятий (тыс. руб./меропр.);
- *качество*: участие в поддержке и развитии инфраструктуры территории размещения (тыс. руб./меропр.); соглашение с органами власти о стратегическом развитии территории (тыс. руб. /меропр.); сохранение и развитие ЖКХ (тыс. руб./меропр.); грамоты, благодарности (количество);
- *эффективность*: отсутствие судебных исков (количество исков); частно-государственное партнерство (количество договоров или финансовый объем).

59. Социальная защита и поддержка.

Речь идет о поддержке детей, юношества, социально зависимых групп населения (пенсионеров, инвалидов и т.д.). Показатели оценки могут группироваться таким образом:

- *количество (объем)*: социальные инвестиции по этому направлению/количество охваченных (тыс. руб./чел.); социальные инвестиции по этому направлению/годовой оборот (тыс. руб./тыс. руб.);
- *качество*: поддержка социально незащищенных групп населения (тыс. руб./чел.); поддержка детства и юношества (тыс. руб./чел.);
- *эффективность*: известность (publicity) (%); негативное отношение (снижение в %); позитивное отношение (рост в %).

60. Помощь культуре и искусству.

Показатели оценки могут группироваться таким образом:

- *количество (объем)*: социальные инвестиции по этому направлению/количество охваченных (тыс. руб./чел.); социальные инвестиции по этому направлению/годовой оборот (тыс. руб./тыс. руб.);
- *качество*: поддержка сферы культуры и искусств (тыс. руб./чел.). Могут использоваться показатели по видам и жанрам искусств, отраслям сферы культуры (музейное, библиотечное дело и т.д.);
- *эффективность*: известность (publicity) (%); негативное отношение (снижение в %); позитивное отношение (рост в %).

61. Развитие образования.

Показатели оценки могут группироваться таким образом:

- *количество (объем)*: социальные инвестиции по этому направлению/ количество охваченных (тыс. руб. /чел.); социальные инвестиции по этому направлению/годовой оборот (тыс. руб./тыс. руб.);
- *качество*: поддержка образовательных мероприятий и организаций (тыс. руб./чел.). Могут учитываться показатели по средней и высшей школе, специальным учебным заведениям в отдельности;
- *эффективность*: известность (publicity) (%); негативное отношение (снижение в %); позитивное отношение (рост в %).

62. Поддержка профессиональных мероприятий и организаций.

Показатели оценки могут группироваться таким образом:

- *количество (объем)*: социальные инвестиции по этому направлению/ количество охваченных (тыс. руб./чел.); социальные инвестиции по этому направлению /годовой оборот (тыс. руб./тыс. руб.);
- *качество*: поддержка профессиональных мероприятий и организаций (тыс. руб./чел.);
- *эффективность*: известность (publicity) (%); негативное отношение (снижение в %); позитивное отношение (рост в %).

63. Поддержка здравоохранения.

Показатели оценки могут группироваться таким образом:

- *количество (объем)*: социальные инвестиции по этому направлению/количество охваченных (тыс. руб./чел.); социальные инвестиции по этому направлению/годовой оборот (тыс. руб./тыс. руб.);
- *качество*: поддержка здравоохранения (тыс. руб./чел.). Показатели могут учитываться по отраслям здравоохранения и медицины.
- *эффективность*: известность (publicity) (%); негативное отношение (снижение в %); позитивное отношение (рост в %).

64. Поддержка здорового образа жизни.

Показатели оценки могут группироваться таким образом:

- *количество (объем)*: социальные инвестиции по этому направлению/количество охваченных (тыс. руб./чел.); социальные инвестиции по этому направлению /годовой оборот (тыс. руб./тыс. руб.);
- *качество*: поддержка спорта и здорового образа жизни (тыс. руб./чел.). Показатели могут учитываться по видам спорта и т.п.;
- *эффективность*: известность (publicity) (%); негативное отношение (снижение в %); позитивное отношение (рост в %).

65. Учитывать динамику показателей.

Важны не просто показатели сами по себе, а их динамика.

По внутренним СИ: стабильность работы предприятия, рост прибыли и инвестиций, рост зарплаты и доходов работников, образовательного уровня, снижение текучести, травматизма, заболеваемости, сравнение этих показателей со средними по региону, отрасли и стране.

По внешним СИ: количество мероприятий по направлениям СИ, количество охваченных ими людей, получивших недоступные ранее блага, стоимость этих недоступных ранее услуг (= собственно затраты на соответствующие СИ).

Что это дает

Новые дополнительные возможности маркетинга:

66. Дополнительная реклама.

Проекты в рамках СИ и СП рождают особую рекламу — очень убедительную, говорящую о важных, позитивных вещах. Это вызывает доверие у людей рациональных и — положительный отклик у людей эмоциональных.

67. Эффективное стимулирование продаж.

Стимулирование продаж с помощью социальных действий носит название социальный маркетинг (СМ). В отличие от других маркетинговых коммуникаций — бонусов, семплингов и пр., СМ демонстрирует не потребительские качества продукта, СМ — это добрые дела под флагом бренда. Так, проект «Помощь областному Дому ребенка» ЗАО «Амурская сотовая связь» (дочерняя компания ОАО «МТС»), когда каждый абонент сети мог принять участие в сборе средств для малышей, приобретя комплект «Джинс» на 0,5 у.е. дорожке, позволил увеличить в два раза долю доходов от услуг.

68. Развитие интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Например, самарское подразделение сети супермаркетов «Перекресток» адаптировало акцию «Компьютеры для школ» крупнейшей британской сети магазинов «Tesco» (подробнее см. гл. 3, п. 3.1. *Прим. авт.*) и сделало ее близкой региональным потребителям: на кассовых чеках жители Самары могли написать номер школы, и то учебное заведение, которое набирало больше всего баллов в финале проекта, получило премию.

69. Приобретение новых клиентов.

Как-то знаменитый европейский парфюмерный Дом Chanel запланировал приобрести новую клиентскую группу — американских модниц и отвлечь их внимание от привычных и знакомых косметических корпораций Нового Света. Естественным союзником Дома Chanel стала Metropolitan Opera. Модный Дом пожертвовал 250 тыс. долл. и профинансировал благотворительный ужин и показ мод для сбора благотворительных средств. Оба партнера оказались в безусловном выигрыше: Metropolitan Opera за вечер собрала 1,2 млн долл., а Chanel получила желанный выход на новый рынок.

70. Получение конкурентных преимуществ.

На эту тему есть немало примеров, но стоит привести лишь одну реплику из интервью начальника пресс-службы КБ «Солидарность» Алексее Сорокина, который курирует в компании социальные проекты. На вопрос, чем помощь местному сообществу выделяет его банк на фоне федеральных конкурентов, он ответил: «Мы не только зарабатываем сами, но и вкладываем в развитие города и области, в отличие от федеральных компаний, которые в основном пришли сюда только за деньгами». Разумеется, помочь всем обращающимся за поддержкой банк не в силах — денег не хватит, но оставаться в стороне «Солидарность» не хочет. Недавно в банке принято решение ввести систему отбора социальных инвестиций по ряду ключевых показателей: соответствия ценностям компании, по соотношению затрат и информационного выхода». В «Солидарности» бизнес-процессы, связанные с благотворительностью, уже вынесены в отдельный фонд.

Формирование и продвижение бренда

71. Продвижение привлекательного имиджа.

Самарский «ФИА-Банк» выделяет на социальные акции и благотворительность 7% выручки, что согласно закону Самарской области 18-ГД «О благотворительной деятельности в Самарской области» дает «ФИА-Банку» право получать компенсацию из бюджета в размере 4% от выручки. В 2007 году в абсолютном выражении этот бюджет

составила 23 млн руб. Эти средства позволяют банку быть не просто узнаваемым, но особенно привлекательным для своих клиентов и жителей города.

72. Укрепление деловой репутации фирмы и ее первых лиц.

Все большее количество руководителей и собственников приходят к осознанию этого факта, что деловая репутация (корпоративный бренд) также имеет свою стоимость, как и бренд товарный. Репутация компании, как и бренд, является нематериальным активом, порождающим весьма материальные последствия. Они могут оказывать влияние на все аспекты бизнеса, включая создание или разрушение акционерной стоимости. Деловая репутация обеспечивает благоприятные или неблагоприятные условия для развития компании — при поиске партнеров и поставщиков, привлечении клиентов, диалоге с регулирующими органами, акционерами и т.д. Позитивная репутация способствует повышению стоимости компании на рынке. Согласно действующему законодательству деловая репутация компании, как часть бухгалтерской отчетности, представляет собой разницу между ценой приобретения бизнеса и балансовой стоимостью активов, уменьшенной на величину обязательств. Однако главным содержанием репутации является готовность потребителей пользоваться услугами данной компании, и СИ создают новую краску на репутации — образ социально ответственного бизнеса.

73. Рост стоимости бренда, нематериальных активов.

Роль нематериальных факторов в развитии бизнеса за последнее время принципиально изменилась. Их вклад в стоимость компании значительно превысил вес основных балансовых активов. В потребительской и информационно-насыщенных сферах он может составлять до 90% от стоимости.

Нематериальные активы включают в себя *технологические активы* (патенты, авторские права, ноу-хау, уникальные знания); *стратегические активы* (монопольная позиция на рынке); *коммуникационные ресурсы* (торговые марки, отношения с бизнес-партнерами и потребителями, внутренние связи, взаимодействие с государством и обществом); *организационные ресурсы* (культура производства, опыт и знания персонала). Нематериальные факторы не являются сами по себе конкурентными преимуществами, но составляют их основу. Также и репутация — это не цель, а результат планомерной деятельности менеджмента компании по созданию конкурентных преимуществ в виде адекватных финансовых и маркетинговых стратегий, высокой организации труда, эффективных коммуникаций. В конечном итоге,

управление корпоративным брендом (репутацией) — это один из рычагов воздействия на акционерную стоимость компании. А управление этим процессом нуждается в таком же тщательном планировании, как управление корпоративными финансами.

Дополнительные возможности public relations, развития общественных отношений

74. Publicity — известность и узнаваемость.

Известность пивоваренной компании «Балтика» в вузовской среде принесли эффективные проекты в сфере образования и профессиональной ориентации школьников. Компания выделяет значительные средства в поддержку этих программ. Регулярно проводятся ознакомительные экскурсии для старшеклассников и студентов, которые посещают заводы «Балтики» по всей стране и знакомятся с работой современного российского предприятия, на которое затем некоторые из них приходят работать. «Балтика» регулярно финансирует сборник «Что делать выпускнику?» чтобы помочь старшеклассникам сориентироваться в выборе профессии.

75. Привлечение внимания СМИ, управление новостями.

Приглашение репортеров на фуршет, вручение подарка на презентации, рассылка пресс-релизов — традиционная форма сотрудничества со СМИ, но все они никогда не заменят хорошего социально-значимого события.

В Новосибирске, например, по инициативе основных игроков пивного рынка был проведен радиоконкурс на самую разбитую улицу, вызвавший повышенный отклик населения. После этого был организован автопробег по этой улице старых советских автомобилей в духе ильфо-петровского «Ударим автопробегом по бездорожью и разгильдяйству!». В итоге власти срочно привели улицу в порядок, а компании получили великолепное освещение в масс-медиа.

76. Развитие отношений с органами власти и местным сообществом.

Речь идет о расширении возможностей влияния на социальную среду места размещения. Разумеется, компания может просто сделать в бюджет региона взнос, который, возможно, пойдет на строительство социально-культурных объектов. Но совсем другое, если компания, например, проведет конкурс социальных проектов, итоги которого будут подведены вместе с городской администрацией и представителями общественных организаций. Очевидно, в этом случае компания вызовет больше доверия. Ведь важно не просто информировать общество, а вовлекать общественность в процессы отбора и реализации программ и проектов.

77. Укрепление личных контактов.

СП и СИ дают прекрасные возможности формирования круга друзей фирмы из авторитетных, известных, уважаемых и влиятельных политиков, ученых, деятелей искусства, культуры, образования — известных людей с приличной репутацией. В этом случае перед нами открываются двери в кабинеты, без этого труднодоступные, и создаются поводы для общения по приличному поводу, в престижных, статусных местах.

78. Рост компетентности, профессионализма работников и специалистов.

Чтобы сотрудники могли следить за изменениями и новинками в законодательстве, технологиях, науке, профессиональной деятельности полезно оплачивать участие в представительных конференциях и семинарах, приобретать новинки тематической литературы, выписывать специальную периодику.

Развитие человеческого капитала

79. Снижение потерь по заболеваемости.

В ситуации повышенной заботы о здоровье со стороны компании сотрудники, как правило, придерживаются точки зрения «некогда болеть». Это объясняется многими причинами. Но одна из них — любимая работа, причастность к общему делу.

80. Здоровый корпоративный дух.

Как оградить себя от ситуации, когда корпоративная культура идет вразрез со стратегией компании? Только повышением качества управления в компании и выращиванием ключевых персон — лидеров, высококлассных специалистов, креативных и ответственных. Тогда естественным образом выделяются те люди, для которых развитие — основополагающая, ключевая ценность. При помощи таких ключевых персон начинается общее движение в нужном направлении. На месте остаются только те, кому это не очень интересно. Это естественный органический процесс. Человек встраивается и движется вместе с компанией или просто «выпадает». «Процесс органического роста компании» — это вообще очень российское понятие. Как и идея, что в здоровом теле — здоровый дух. Но важно и обратное: здоровому бизнесу как воздух нужен здоровый дух — корпоративный.

81. Развитие новых навыков персонала.

Задача управления персоналом — создание «развивающего пространства», основанного на философии компании. Развиваясь, компания предоставляет возможности для профессионального и карьер-

ного роста сотрудников. Важно суметь их использовать. Сотрудники, повышая свою компетентность и расширяя опыт, способствуют стабильному успеху компании.

82. Снижение текучести, а уходящий работник — ресурс роста.

Создание сопричастности общему делу предполагает формирование общего видения фирмы: ее миссии, состояния, идеологии, перспектив. Важную роль играет формирование у работника сознания его личной и профессиональной значимости для коллектива и руководства, профессиональной гордости за общее дело, создания чувства уверенности (защищенности и доверия) в отношениях с коллегами и руководством.

Это не только снижает текучесть. Нормальные, доверительные отношения способны из любого минуса делать плюсы, в том числе — из увольнения: переход работника в другую организацию может открыть перед фирмой, из которой он уходит, новые перспективы сотрудничества, партнерства и бизнеса в целом, расширения ее влияния и сферы деятельности.

83. Рост производительности.

Мероприятия по внутренним СИ затратны и окупаются не сразу, но зато многократно и с большей отдачей, чем вложения в материалы или недвижимость. Если фирма напоминает большую банку с пауками под «мудрым» управлением генерального директора, не стоит ожидать от такого коллектива особого горения на работе. Но компания, продуманно и последовательно развивающая свою корпоративную культуру, способствует росту уважения к себе, глубокой заинтересованности в производительном труде.

84. Рост лояльности сотрудников.

Если человек идет на работу с удовольствием, ценит и любит то, чем занимается, он работает лучше, и в выигрыше оказываются все. Внутренние СИ и СП наполняют отношения в компании неким корпоративным ДНК-кодом, сложным и многосторонним, но узнаваемым. С этой точки зрения каждый член организации, каждый сотрудник является носителем этого кода. И те сотрудники, у которых степень совпадения «личного кода» и корпоративной ДНК наибольшая, чувствуют себя в компании наилучшим образом. *Лояльность персонала напрямую зависит от лояльности к персоналу.*

85. Оптимизация корпоративной культуры.

Существует немало различных типов и видов корпоративной культуры, способов и технологий их диагностики, приемов и методов о выявления расхождений ожиданий работников с реальной сложившейся корпоративной культурой. Но это не означает, что отношения

надо подгонять к ожиданиям работников. Компания — не клуб по интересам, а работа — не клубное общение! И корпоративная культура должна работать на развитие бизнеса.

86. Корпоративная культура как бренд-ресурс.

Универсальной эффективной модели культуры не существует. Если фирма начнет работу над своей уникальностью с построения дружеских отношений со своими первыми клиентами — с собственным персоналом, и, ориентируясь на их восприятие, благополучие и комфорт, будет постоянно проецировать позитивную обстановку на внешнюю окружающую среду, очевидно, что у такой организации не будет серьезных просчетов в доверии к качеству товара со стороны общества. И здесь понятия «бренд» и «корпоративная культура» уже не могут быть разделены. Корпоративная культура выступает как основа долголетия бренда-товара или бренда-компании. Она — сильное конкурентоспособное преимущество. *Работа над корпоративной культурой должна выстраиваться как долгосрочные и выгодные вложения*, от которых выигрывают все.

Развитие бизнеса в целом

87. Интеграция бизнеса.

Сильный корпоративный бренд — необходимое условие достижения фирмой устойчивого и продолжительного делового успеха. Он дает эффект приобретения организацией определенной рыночной силы, облегчает доступ к ресурсам разного рода: финансовым, информационным, кадровым и т.д.

Бренд возникает только в случае совпадения образа, закладываемого самим бизнесом, и имиджевыми ожиданиями различных контактных групп.

Люди выбирают то, чему они доверяют, чему ощущают сопричастность, в конечном счете — самих себя. В маркетинговых терминах — то, что адекватно их ценностям. Если бренд позиционирован так, его непременно купят. Иначе говоря, бренд должен втягивать в свою ценностную орбиту не только потребителей и персонал, но и дистрибьюторов, дилеров, агентов, других посредников (рис. 2).

Только в этом случае потребитель скажет: «Это мой бренд! Это для меня! Это мой производитель! Мы с ним одной крови...». Сегодня бренд выступает интегрированной концепцией бизнеса. В наши дни можно и следует говорить о «бренд-интегрированном» бизнесе и менеджменте.

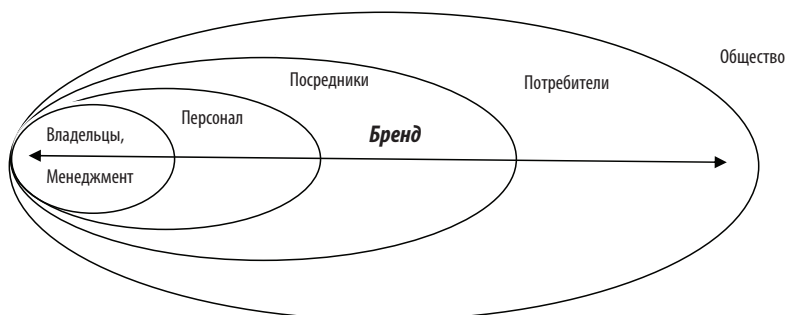


Рис. 2. Ценностная орбита бренда

88. Управление репутацией как фактором стоимости.

Говорят, ваша репутация стоит столько, сколько денег вам готовы дать в долг. Сложившаяся репутация — первый фактор, который учитывают инвесторы, аналитики, партнеры по бизнесу и потребители, анализируя общее состояние фирмы. В наше время она не только фактор известности и общепринятой оценки, но и эффективный инструмент экономического анализа, показатель экономической эффективности.

Но это не просто сумма средств, полученных или потерянных в результате сделки купли-продажи за вычетом стоимости материальных активов. Она и не просто совокупность нематериальных активов. Она одновременно — инструмент и показатель эффективного преобразования этих нематериальных активов в стоимостно-значимые конкурентные преимущества, оцененные в процессе коммуникации целевыми аудиториями. Репутация — предмет *экономического анализа*, необходимое условие развития бизнеса. Поэтому и вложения в развитие репутации должны рассматриваться как инвестиции, приносящие реальную отдачу, в конечном счете, отражающиеся на росте капитализации (акционерной стоимости).

89. Освоение новых рынков.

СП открывает новые «окна возможностей» развития бизнеса, освоения новых направлений бизнеса, новых услуг, товаров и рынков.

90. Дополнительные возможности деловых контактов.

Вступая в СП, мы развиваем возможности бизнеса. Грубо говоря, кто-то не знает, куда сбыть свой цемент, а у кого-то стоит строительство из-за нехватки цемента. СП же создает сетевой эффект, налаживая систематически связи. В этом случае дополнительные возможности получает business-to-business (b2b), давая эффект не $1 + 1$, а 2×2 .

91. Повышение устойчивости при кризисах.

Окружающая среда бизнеса меняется настолько быстро, что даже рядовым исполнителям приходится постоянно принимать решения. Единственной твердой и неизменной опорой для принятия решений в компании на всех уровнях управления является именно корпоративная культура, то есть система наиболее общих и стабильных ценностей и целей, принципов и правил поведения. Наличие сильной, устойчивой и одновременно гибкой корпоративной культуры, основанной на принятии социальных ценностей и социальном партнерстве в качестве одной из бизнес-целей — один из важнейших факторов выживания и успеха, а также значительное конкурентное преимущество.

92. Снижение возможных рисков бизнеса.

Любой современный бизнес не способен реально контролировать все аспекты своей жизни, он ежеминутно сталкивается с различными проблемными и конфликтными ситуациями. Современные нефинансовые риски обладают одной — крайне неприятной — особенностью: при небольшой вероятности наступления, они могут привести к ущербу, значительно превышающему стоимость самого бизнеса. И здесь одни из самых неприятных — риски социальные.

СИ, СП и КСО — двусторонний процесс, это постоянный диалог разных секторов общества. Обязательства компаний охватывают комплекс вопросов, связанных не только с экономической устойчивостью, взаимоотношениями с поставщиками, потребителями и персоналом, качеством продукции, экологической безопасностью, правами человека, но и со взаимодействием с местными сообществами, включая благотворительность. Такая ответственность — не альтруизм. На основе выполнения социальных обязательств компания получает возможность управлять своими социальными рисками, как внутренними (например, связанными с персоналом), так и внешними (например, взаимоотношения с местными жителями, властями и т. д.).

93. Улучшение финансовых показателей (доходов, капитализации).

В 1999 году американская Conference Board констатировала, что у компаний, реализующих концепцию КСО, доход на инвестированный капитал на 9,8% выше, чем у игнорирующих ее, доход с активов — на 3,55%, прибыль — на 63,5%.

94. Транслировать добро.

Бизнес имеет смысл как продолжение и воплощение человеческой жизни, которая обладает некими сверхценностями. Бизнес сам по себе ценностью не является, а становится ею только в том

случае, если есть нечто, придающее ему смысл. Деньги, прибыль — важны не сами по себе, а как средства достижения неких ценностей. Как сказала одна питерская предпринимательница: «Я пытаюсь делать все таким образом, чтобы это осталось жить и через 150 лет, чтобы ребенку не стыдно было показать, что мама с папой придумали и сделали».

Бизнес — это процесс, и базовые ценности должны определять его, выходя за пределы прагматики. Например, не напоить всех своим соком, а сделать так, чтобы люди в мире правильно питались, думали о своем здоровье. И для этого мы будем делать соки. Мы — не цель, а средство. Мы обеспечиваем нормальный образ жизни и структуру питания с помощью сока. Это наша миссия.

Если цель — ощущать свою нужность и добиваться новых результатов, бизнес приобретает иное измерение.

95. Менеджмент «иметь» и менеджмент «быть».

Практика современного менеджмента убедительно свидетельствует о существовании двух основных типов менеджмента, двух подходов к управленческой деятельности. Речь идет о двух различных направлениях менеджмента, которые могут осуществляться двояким образом: по целевым и по ценностным (точнее — нормативно-ценностным) критериям.

Таблица 14

Два типа управления

Управление по целям	Управление по ценностям
Цели	Ценностные нормы
Результат	Процесс
«Что?»	«Как?»
«Иметь»	«Быть»
Формальная организация	Неформальные отношения
Иерархия и контроль	Сопричастность
«Надо»	«Не могу иначе»
Стимулирование	Мотивация
Принуждение	Понимание
Сигнал	Знак (символ)

Реальный менеджмент неизбежно содержит в себе оба компонента, однако, можно и нужно говорить о расстановке акцентов. Очевидно, что в целом в современном менеджменте и бизнесе нормативно-ценностное управление все больше определяет технологическое со-

держание современного менеджмента. В условиях глобализации и сверхплотного рынка, когда начинают действовать не столько рыночные, сколько внерыночные факторы конкуренции (имидж, бренд, репутация), когда в работе с персоналом на первый план выходит формирование корпоративной культуры, становится ясна непозволительность, а то и опасность пренебрежения нормативно-ценностным управлением.

Реальная задача конкретного реального менеджмента, как в планировании так и в анализе эффективности, — приведение в соответствие целевых и нормативно-ценностных критериев — «иметь» и «быть».

96. Выйти за забор, или Все должно быть частью чего-то большего.

Мы — часть общества. Это важно — создать внутри организации островок благополучия, на котором формируется социальная ответственность... Становясь лучше, мы делаем лучше общество. Эта гражданская позиция очень близка русской ментальности. Когда мы говорим своим сотрудникам о том, что любой бизнес ориентирован только на деньги, они теряют энтузиазм. Наши люди работают всерьез, только если понимают, что делают нечто более значимое и даже — великое... У нас часто говорят: «Понятно, что мы делаем это не ради денег». Поэтому, важно объяснять, что прибыль расходуется в том числе на социальную ответственность, и внутреннюю, и внешнюю. Мы, таким образом, приближаемся к некой гражданской позиции: предприятие становится «гражданином».

Как учил Конфуций: гармония в душе — гармония в семье. Гармония в семье — гармония в Поднебесной. И наоборот. Гармония в Поднебесной — гармония в семье. Гармония в семье — гармония в душе.

97. Российские бренды: за нами Россия и мы для России.

На современных глобализированных рынках позиционируются именно бренды, стоимость которых доходит до 90% капитализации компании. Бренд, как имиджево-репутационная составляющая марки, существенно связан с рядом других имиджей и брендов, внешних по отношению к имиджу конкретного бизнеса, но связанных с ним прямыми и обратными связями (рис. 3).

Если полноценный бренд — обещание реализации мечты, чаяния, надежды, то мечтой о чем является Россия? Мечтой о чем является каждый конкретный бизнес?

98. Только уникальное глобально.

Глобализация не только и не столько унифицирует, наоборот — она заинтересована в разнообразии. Потому что только уникальное — глобально. Если ты вторичен, ты неконкурентоспособен, тебя

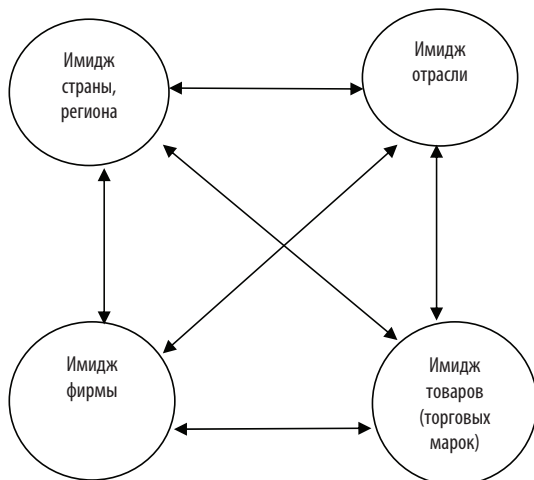


Рис. 3. Соотношение имиджей (брендов) различного уровня и масштаба

считает более привлекательный и яркий конкурент. *Управление разнообразием* направлено на его сохранение, и именно разнообразие будут выступать как преимущество организации. В будущей международной культуре деловой активности утвердятся технологии общения, которые доказали свою эффективность вне зависимости от их происхождения. Встречаясь друг с другом, деловые люди будут в одной сделке применять в зависимости от ситуации немецкий тип планирования, китайский способ разрешения конфликтов, японский тип своевременного изменения условий контракта, российскую изобретательность в тупиковых ситуациях и т.д.

Важно понимать, что если ключевой фактор успеха компании — глобальное партнерство. Осталось лишь выйти на мировой рынок и продемонстрировать свои преимущества в качестве «глобального партнера».

99. Консолидация с обществом.

Гармонизация развития бизнеса и общества задача для каждой компании в отдельности — вполне выполнимая, но, безусловно, требующая регулярных усилий: плановость развития, анализ внешней и внутренней среды, постановка конкретных целей, выбор адекватных средств реализации стратегии, успешность философии компании, ее

внешнего и внутреннего имиджа и методов управления. Бизнес неизбежно оказывает формирующее влияние на самосознание общества и на качество жизни в целом. Уровень развития бизнеса в стране (то, на каком этапе развития находится предпринимательство) говорит о социально-политической зрелости общества в целом.

100. Помощь и сотрудничество специалистов.

Оценка эффективности СИ и СП, рейтингование предполагают образовательно-консультационную поддержку участников программы. Речь идет о подготовке и публикации рекомендаций и методических материалов, проведении семинаров, тренингов, круглых столов и т.д. для участников программы. Кроме того, необходимо PR-сопровождение программы, включая проведение соответствующих специальных событий и других мероприятий, подготовку и организацию публикаций. Примером может служить подготовка телевизионного проекта «Социальное признание» — что-то похожее на «Минуту славы» для малого и среднего бизнеса. Для такого организационного, научного и методического обеспечения программы ЭСИСП, создана Лаборатория технологий социального партнерства Международной академии меценатства.

(+1) Закон СИСП: Чем шире круг социальных партнеров, тем дешевле и эффективнее СИ и СП

Полноценное СП включает отношения с потребителями и властями, СМИ и инвесторами, конкурентами и общественностью, населением и собственным персоналом. Поэтому заведомо более эффективным СП будет не трата денег на «покупку журналистов», «заказуху» и «джинсу», а создание общности интересов, выражающееся в событиях и акциях, вызывающих живую заинтересованность общества.

Почти образцом технологии «простой, но очень шумной» интерактивной акции СП является ежегодно проводимая компанией «Макдоналдс в России» акция в рамках Всемирного Дня ребенка» (подробнее см. гл. 3, п. 3.1). И это типичная ситуации: чем больший круг контактных групп вовлекается в СП, тем более эффективными (целесообразными, результативными и менее затратными) оказываются СИ.

«Матрица ЭСИСП»

Методика оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства

Обоснование эффективности планируемых или реализованных социальных инвестиций — главный нерв в отношениях бизнеса и его как внешней, так и внутренней социальной среды — от собственных работников до органов государственной власти. В эффективности некоторых социальных инвестиций, благотворительных акций и прочих форм социального партнерства сомнения нет. Но насколько они эффективны? Решают ли эти траты финансовых и прочих ресурсов реальные социальные проблемы? Что они приносят самому бизнесу?

Методика «Матрица ЭСИСП» разработана Лабораторией технологий социального партнерства на основе концепции повышения эффективности социальных инвестиций и социального партнерства «100+1 принцип ЭСИСП», утвержденной Большим ученым Советом Международной Академии меценатства и Международной Академии общественных наук 24 января 2008 года.

Она выполнена в соответствии с требованиями и критериями международных стандартов социальной отчетности и корпоративной социальной ответственности с учетом специфики отечественного среднего и малого бизнеса. Это обеспечивает решение задачи привлечения и консолидация сил ведущих экспертов и специалистов, экспертного сообщества на федеральном и региональном уровнях к оценке эффективности социальных инвестиций и развития практики социального партнерства среди предприятий и организаций среднего и малого бизнеса в России. На основе данной методики могут быть разработаны упрощенные формы социальной отчетности и социального аудита предприятий малого и среднего бизнеса, а также отраслевые и региональные методики оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства.

Данная методика может использоваться при оценке эффективности СИ и СП предприятий, организаций и учреждений различной организационно-правовой формы, вне зависимости от профиля и масштабов деятельности, формы собственности и места размещения.

1. Проблемы оценки эффективности СИ и СП

1.1. Важнейшим условием успешного развития деловой активности в современном обществе является создание благоприятных условий, возможностей этого развития, налаживание конструктивных социальных связей и отношений с различными социальными группами рыночной и вне рыночной среды. Общественное признание и уважение не только результат, но и условие развития бизнеса. На решение этой задачи направлены социальная политика компании, спонсорство, патронаж, благотворительность, репутационный менеджмент, public relations, другие формы социальных коммуникаций и социального партнерства. Вместе с тем, до сих пор применение этих технологий остается достаточно закрытым, не прозрачным для общества, что резко снижает их эффективность. Данная методика, помимо прочего, решает задачу повышения прозрачности и публичности «правил игры» социального партнерства и коммуникаций.

1.2. Для современной практики характерен переход от сугубо затратных форм социальной политики и корпоративной благотворительности к социальным инвестициям, предполагающим не простую раздачу денег и прочих благ, а обоснованную, рационально организованную стратегию выстраивания социально-ответственного партнерства. Реализация подобных стратегий позволяет наладить конструктивный общественный диалог, обеспечить возможности консолидации общества на конструктивной основе.

1.3. Проблема оценки эффективности — центральная проблема организация социальных инвестиций и социального партнерства, реализации социальной политики компании. Она возникает на всех этапах: при планировании конкретных программ и проектов, при их обосновании, при подведении итогов проведенной работы. Ситуация усугубляется многовекторностью и разнообразием форм социальных инвестиций и социального партнерства, комплексным характером самой проблемы эффективности.

1.4. Особый интерес представляет возможность сравнения степени социальной ответственности различных компаний, так как в каждой сфере деятельности свои характеристики результатов, свои принципы организации.

Необходимость в таком сравнении, тем не менее, существует, как в отраслевом, так и в региональном разрезах. И не только для крупного бизнеса, который заинтересован в привлечении зарубежных инвестиций, выходе на мировые фондовые рынки. Региональные власти заинтересованы иметь рычаги воздействия на бизнес, включая и

крупный, размещенный в регионе. Заинтересованы в этом и муниципальные органы, общественные организации, нарождающееся гражданское общество.

1.5. Экспертами России и западных стран постоянно предпринимаются попытки выработки таких оценочных показателей. Чаще всего такие измерения предполагают проведение специальных исследований на самом предприятии и вне его, то есть влекут за собой существенные организационные и кадровые затраты, что затрудняет применение методики к широкому кругу предприятий и организаций малого и среднего бизнеса. Задача, таким образом, состоит в создании методики, соответствующей уже наработанному опыту, с одной стороны, а с другой — открывающей возможности простой оценки и самооценки на основе простых данных учета и отчетности.

2. Виды эффективности СИ и СП

2.1. Эффективность — характеристика принципиально относительная, зависящая от того, какие показатели с какими соотносятся. В этом ее отличие от эффекта — характеристики абсолютной (эффект либо есть либо нет), выражающей некий очевидный результат. Эффективность всегда конкретна, и надо знать, о каком ее виде идет речь в каждом конкретном случае или какой вид эффективности наиболее важен применительно к конкретной ситуации и задаче. Следует помнить, что нет эффективности «вообще» — ее содержание всегда конкретно. В случае с СИ и СП это обстоятельство особенно важно. Полноценные и эффективные СИ и СП предполагают глубокое обоснование эффективности.

2.2. Оценка эффективности СИ и СП — проблема многовекторная и многоуровневая. Их эффективность может различаться и оцениваться по таким характеристикам, как виды эффективности, содержание (направленность) СИ и СП, а также характер самого оценивания.

2.3. Следует различать три вида эффективности.

- Результативность = P/C — отношение полученного результата к поставленной цели. Та деятельность более эффективна, в которой результаты в наибольшей степени соответствуют целям (результатам желаемым).
- Экономичность = P/Z — отношение результатов к затратам ресурсов. Та деятельность более эффективна, которая позволяет получить тот же результат с меньшими затратами.
- Целесообразность = C/P — отношение целей к реальным социальным проблемам. Та деятельность более эффективна, которая позволяет решить реальные социальные проблемы.

2.4. По содержанию (направленности) СИ и СП могут различаться на:

- внутренние — направленные во внутреннюю среду компании, включая вложения в человеческий капитал: рост компетентности работников, охрану труда, технику безопасности, развитие корпоративной культуры и т.д.;
- внешние — направленные во внешнюю среду компании: благоустройство, охрану окружающей среды, ЖКХ, социальную поддержку и защиту некоторых групп населения, развитие здравоохранения, образования, культуры и искусства, профессиональной деятельности, здорового образа жизни. Тем самым, бизнес берет на себя часть забот местной государственной власти, выступая ее хорошим помощником, увязывая и реализуя общность интересов органов власти и организованной общественности (НКО).

2.5. По характеру оценки эффективность СИ и СП может рассматриваться с двух основных позиций.

Эффективность СИ и СП для общества. Это совокупность ранее недоступных благ, количество людей их получивших. Речь идет о СИ, способствующих снижению уровня бедности, инвалидности, неграмотности, детской преступности, обеспечению защиты и безопасности граждан и т.п. В конечном итоге — эти показатели с экономической точки зрения, характеризуются всеобщим эквивалентом — суммой затрат на эти блага, то есть — собственно размером затрат на СИ и СП. Если ограничиться только этим видом эффективности СИ и СП, бизнес предстает этакой «дойной коровой», своеобразной рентой.

Эффективность СИ и СП для бизнеса — что эти затраты дали развитию самого бизнеса (достижение большей известности, динамика общественного мнения, рост финансовых показателей, капитализации).

3. Уровни оценки эффективности СИ и СП

3.1. Каждый из видов эффективности может быть рассмотрен на следующих уровнях анализа:

- эффективность отдельной социальной акции (конкретного мероприятия) с конкретной целевой группой;
- эффективность социальной деятельности компании в целом со всеми целевыми группами за некий период (например, за год);

- эффективность позиционирования данного бизнеса в обществе, его социальной среде (совокупности целевых контактных групп) на местном, региональном и федеральном уровнях.

3.2. Наглядно полнота содержания эффективности может быть представлена в табл. 15, соотносящей необходимые для анализа характеристики:

Таблица 15

Соотношение параметров и уровней анализа эффективности СИ и СП

	Проблемы (П)	Цели (Ц)	Результаты (Р)	Затраты (З)
Программа, акция	●	●	●	●
Компания	●	●	●	●
Общество	●	●	●	●

3.3. Приведенная выше таблица дает представление о «поле» и «векторах» анализа эффективности. Приступая к такому анализу надо всегда сначала задаваться вопросом: «О какой эффективности, и на каком уровне может идти речь?». При желании, разумеется, можно сказать, что мерой эффективности СИ и СП в конечном счете является «обеспечение развития позиционирования данной компании в российском обществе». Или — соотнести затраты на СИ и СП с уровнем социального развития региона по потреблению социальных благ. При всей своей пафосности такие утверждения пусты и бессодержательны, если не комичны. Конкретный анализ эффективности предполагает прослеживание соотношений проблем, целей, результатов и затрат на различных уровнях.

3.4. СИ и СП должны быть организованы таким образом, чтобы характеристики эффективности на каждом из уровней анализа не вступали в противоречие, а дополняли друг друга. Например, достижение сиюминутных целей проекта не должно негативно сказываться на долговременной перспективе позиций и репутации компании, идти вразрез со стратегией ее развития.

3.5. Данная методика ориентирована преимущественно на уровень компании и общества. Анализ эффективности отдельного проекта (мероприятия) предполагает более глубокий анализ, дополнительные приемы и методы оценки эффективности СИ и СП применительно к конкретным контактными группам, на которых нацелено мероприятие.

4. Показатели эффективности

4.1. Каждая характеристика на любом уровне должна выражаться в конкретных показателях. Проще всего рассчитываются характеристики затрат (финансовых, временных и т.д.), так как они легче всего поддаются количественному счету. Несколько сложнее с показателями проблем, целей результатов деятельности, но и им могут быть даны характеристики, в том числе имеющие количественное выражение.

4.2. Речь идет об использовании показателей, которые, с одной стороны — учитывают специфику и возможности отечественного среднего и малого бизнеса, достаточно просты для самооценки и самоанализа, с другой — учитывают критерии международных стандартов по социальной отчетности и КСО, открывая возможности представления и участия организаций и предприятий в соответствующих конкурсах.

4.3. Методика предполагает оценку эффективности не только с точки зрения общества, но, прежде всего — самого бизнеса. Речь идет о росте известности и узнаваемости брендов, росте позитивного и уменьшения негативного отношения к бизнесу, росте реализации, прибыли, рентабельности, в конечном результате — капитализации самого бизнеса.

4.4. Показатели эффективности внешних СИ и СП с позиции общества не менее очевидны (табл. 16).

Таблица 16

Показатели эффективности внешних СИ и СП

Содержание СИ	Направления СИ	Показатели	Динамика
Развитие материальной среды	Охрана окружающей среды, безопасность Благоустройство, ЖКХ	чел; тыс. руб.; тыс. руб./чел	За год
Социальное и гуманитарное развитие	Социальная помощь Образование и наука Культура и искусство Здравоохранение Конфессии Спорт, здоровый образ жизни	чел; тыс. руб.; тыс. руб./чел	За год

В идеале такие замеры надо соотносить с реальными потребностями общества, с социальным заказом. Иначе СИ могут быть нецелесообразными — и по номенклатуре и по объему. Выработка такого СЗ — дело диалога бизнеса с местными властями и общественностью. Речь, фактически, идет о своеобразном колдоговоре с обществом «по ту сторону забора». Наличие такого СЗ позволяет говорить об эффективности СИ как изменении реальных проблем их породивших, а также вычленять долю (соотношение) целевого использования средств и организационных расходов.

4.5. Показатели внутренних СИ, оцениваемых с точки зрения социальной среды (табл. 17).

Таблица 17

Показатели эффективности СИ во внутреннюю социальную среду

Внутренние СИ	Показатели	Значения	Динамика	Возможность сравнения
Человеческий капитал	Рост з/п Рост компетентн. Охрана труда, ТБ Развитие корпорат. культ.	чел.; тыс. руб; тыс. руб/чел.	% за год	Со средними показателями по отрасли, региону, РФ

4.6. Показатели внутренних (для рыночной среды бизнеса) СИ, оцениваемых с позиции самого бизнеса (табл. 18).

Таблица 18

Показатели эффективности СИ в бизнес-среде

Внутренние СИ	Показатели	Значения	Динамика	Возможность сравнения
Потребители	Гарант. ремонт Возврат Победы, награды Отсутствие исков	Кол-во случ.	% за год	Со средними показателями по отрасли, региону, РФ
Добросов. делов. практика	Отсутствие исков Программы busines to busines Совместные инициативы с конкурентами	Кол-во случ.	% за год	Со средними показателями по отрасли, региону, РФ

4.7. Показатели эффективности внешних СИ и СП, оцениваемые с точки зрения бизнеса (табл. 19).

Таблица 19

Показатели эффективности СИ во внешнюю социальную среду

Внешние СИ	Показатели
Publicity = известность и узнаваемость	Рост в % за период СИ
Relations = отношения с контактными группами	Рост позитивного и снижение негативного отношения в % за период СИ
Activity = рост реализации (объема продаж), других показателей	Рост в % за период СИ

4.8. Главным условием оценки эффективности социальной ответственности предприятия является его стабильность и успешность.

Оценка финансовой надежности важна с различных точек зрения:

- для работников — это прогноз устойчивости и перспективы работы на предприятии, уверенность в его длительной работе, надежда на регулярность выплаты заработной платы и реализации социальных программ;
- для бюджета и жителей поселения — это надежность источника налоговых поступлений в бюджет, обеспечение занятости части жителей, оценка предприятия как возможного активного участника реализации социальных программ не только для работников, но поселения и его жителей;
- для собственников — основание для решений о дальнейшей судьбе организации — развивать ее или закрывать, что опять же во

многим будет оказывать влияние, как на работников данной организации, так и на жителей поселения;

- для партнеров по бизнесу (поставщиков или покупателей) с целью определения кредитоспособности и в целях выяснения финансовых возможностей предприятия при заключении сделок или представлении отсрочки платежа.

4.9. Основой замысел подхода — комбинация показателей, характеризующих надежность анализируемого предприятия для работников, для поселения, для собственников, для хозяйственных партнеров. Социально ориентированный бизнес не может не быть успешным (устойчивым, перспективным, растущим, прибыльным).

Положительная динамика объема продаж говорит об устойчивости положения предприятия на рынке товаров/услуг, его умения найти тот товар или услугу, которая востребована рынком, о приемлемости потребителями качества данного товара/услуги. Кроме того, рост объема продаж косвенно говорит о перспективах предприятия: о его финансовой, технической и, не в последнюю очередь, кадровой возможности наращивать объем производства.

Рост активов (а в данном случае, рост стоимости основных средств) косвенно говорит о перспективах предприятия, о том, что руководство и собственники вкладывают средства в развитие предприятия, тем самым повышают его жизнеспособность. Снижение стоимости основных средств может быть тревожным фактором, связанным с отсутствием инвестиций, а возможно и распродажей активов.

Показатели платежеспособности и ликвидности характеризуют способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам. Термин «ликвидность предприятия» подразумевает наличие у предприятия оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств. Значительная недостаточность ликвидности означает неспособность предприятия оплатить свои текущие обязательства и долги, что с большой долей вероятности может рассматриваться как признак банкротства.

4.10. К наиболее важным показателям оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятия относятся:

- **рентабельность хозяйственной деятельности** (рентабельность имущества или активов, рентабельность оборотных активов, рентабельность производства);
- **финансовая рентабельность** (рентабельность собственного капитала, рентабельность продукции, рентабельность продаж).

Рентабельность как показатель дает представление о достаточности (недостаточности) прибыли по сравнению с другими отдельными величинами, влияющими на производство, на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. При определении показателя рентабельности прибыль (в числителе) соотносится с факторами, имеющими наиболее значительное воздействие на ее получение.

Рентабельность активов рассчитывается соотношением чистой прибыли и средней стоимости активов предприятия. Рентабельность оборотных активов и рентабельность собственного капитала рассчитываются путем соотношения чистой прибыли и среднегодовой стоимости оборотных активов или среднегодовой стоимости собственного капитала. Показатель «Чистая норма прибыли» показывает размер чистой прибыли, которая была генерирована производством и продажей товаров, продукции, работ и услуг.

Значение показателей рентабельности должно быть, по крайней мере, положительным (выше ноля), лучше, если выше, чем уровень инфляции. Чем выше показатели рентабельности, тем более устойчиво в финансовом отношении предприятие, тем надежнее его положение на ближайшую перспективу.

5. Матрица ЭСИСП

5.1. Все перечисленные выше показатели могут быть сгруппированы в четыре основные группы, каждая из которых может быть соотнесена с четырьмя основными ценностями СИ и СП.

Забота — внутренние СИ, оцениваемые с точки зрения общества: СИ в человеческий капитал, включая затраты на рост компетентности работников, охрану их труда и здоровья, развитие корпоративной культуры.

Добросовестность (Честность) — внутренние СИ, оцениваемые с позиций самого бизнеса: СИ в развитие отношений с потребителями, партнерами, инвесторами, кредиторами, конкурентами.

Сопричастность (корпоративное гражданство, влияние, собранность) — внешние СИ и СП, оцениваемые с точки зрения общества: СИ в развитие материальной среды (экология, благоустройство, ЖКХ), а также социальное и гуманитарное развитие (здравоохранение, культура и искусство, образование, конфессиональная деятельность, спорт, здоровый образ жизни и т.п.). Речь идет о способности «держатъ собор» с социальной средой, обо всем том, в чем бизнес выступает хорошим помощником органам власти и общественности, выступая своеобразным «прогрессором» (в духе Стругацких).

Успех — внешние СИ и СП, оцениваемые с точки зрения бизнеса: рост его известности, признания и уважения, стабильность и развитие итоговых экономических показателей.

5.2. Наглядно указанные четыре группы показателей оценки ЭСИСП могут быть представлены в виде матрицы (табл. 20).

Таблица 20

Матрица ЭСИСП

Матрица ЭСИСП	Внутренние СИ	Внешние СИ
Эффективность для общества	Забота (Инвестиции в человеческий капитал: компетентность, охрану труда, здоровье работников) Care	Сопричастность (Инвестиции в развитие внешней среды, корпоративное гражданство) Corporate citizenship
Эффективность для бизнеса	Добросовестность (Развитие отношений с клиентами, партнерами, конкурентами) Honesty	Успех (Признание, уважение, стабильность и развитие) Succes

5.3. Матрица демонстрирует и путь (последовательность) достижения максимальной эффективности СИ и СП: забота о персонале, и добросовестная деловая практика, и корпоративное гражданство = дают вместе предпосылки и условия успешности бизнеса — как его позиционирования в обществе (имидж и репутация), так и итоговых экономических показателей.

6. Индикаторы «Матрицы ЭСИСП»

6.1. Индикаторы «Заботы».

Количество (объем):

- социальные инвестиции по этому направлению / среднесписочной численности (тыс. руб./чел.).

Качество:

- количество работников, имеющих медицинскую страховку, корпоративное страхование (чел.);
- профилактика профзаболеваний, диспансеризация (тыс. руб./чел.);
- санитарно-гигиенические условия труда (тыс. руб./чел.);
- количество работников, охваченных социальными пособиями и льготами (чел.);
- количество работников, охваченных пансионатами, санаториями и детскими лагерями (чел.);

- программы повышения квалификации и переподготовки, специальные стипендии для работников и их детей (тыс. руб./чел.);
- интенсивность переподготовки и повышения квалификации (частота/среднесписочная численность);
- образовательный уровень работников (в % отношении к среднесписочной численности);
- открытие корпоративных кредитных линий (тыс. руб./чел.);
- развитие корпоративных коммуникаций, вовлечение сотрудников в принятие решений, социально ответственная реструктуризация (тыс. руб./чел.);
- наличие профсоюза, СТК (+/–).

6.2. Индикаторы «Добросовестности» («Честности»).

Количество (объем):

- объем социальных инвестиций по этому направлению / кол-во охваченных ими (тыс. руб./чел.).

Качество:

- гарантийный ремонт от общего годового оборота (%);
- возврат (%);
- сертификаты качества (их количество);
- победы, награды на отраслевых, профессиональных конкурсах (количество наград);
- судебные иски потребителей (количество исков);
- судебные иски партнеров, конкурентов (количество исков);
- участие в программах развития бизнеса, business-to-business (тыс. руб./меропр.);
- мероприятия с конкурентами, совместные инициативы (тыс. руб./меропр.);

6.3. Индикаторы «Сопричастности» («Корпоративного гражданства»).

Развитие материальной среды.

Количество (объем):

- социальные инвестиции по этому направлению /текущие расходы (тыс. руб. /тыс. руб.).

Качество:

- экономия потребления природных ресурсов (%);
- повторное использование и утилизация отходов (%);
- предотвращение загрязнения окружающей среды (количество случаев);

- экологическая безопасность производства и перевозок (количество исков);
- экологически безопасная продукция (количество экспертиз);
- акции по озеленению и благоустройству (тыс. руб.);
- отсутствие штрафов, судебных исков;
- отсутствие ЧП, аварий;
- участие в поддержке и развитии инфраструктуры территории размещения (тыс. руб./меропр.);
- соглашение с органами власти о стратегическом развитии территории (тыс. руб./меропр.);
- сохранение и развитие ЖКХ (тыс. руб./меропр.);
- грамоты, благодарности, полученные от органов государственной власти (кол-во);
- грамоты, благодарности, полученные от общественных организаций (кол-во);
- частно-государственное партнерство (количество договоров или финансовый объем);

Социальное и гуманитарное развитие, в т.ч.:

- поддержка социально незащищенных групп населения (тыс. руб./чел.);
- поддержка детства и юношества (тыс. руб./чел.);
- поддержка сферы культуры и искусств (тыс. руб./чел.). Могут использоваться показатели по видам и жанрам искусств, отраслям сферы культуры (музейное, библиотечное дело и т.д.);
- поддержка образовательных и научных мероприятий и организаций (тыс. руб./чел.). Могут учитываться показатели по средней и высшей школе, специальным учебным заведениям в отдельности;
- поддержка профессиональных мероприятий и организаций (тыс. руб./чел.);
- поддержка здравоохранения (тыс. руб./чел.). Показатели могут учитываться по отраслям здравоохранения и медицины;
- поддержка спорта и здорового образа жизни (тыс. руб./чел.). Показатели могут учитываться по видам спорта и т.п.

6.4. Индикаторы «Успеха»:

- известность и узнаваемость — рост материалов в СМИ — количество публикаций, их объем (%);
- негативное отношение (снижение в %);

- позитивное отношение (рост в %)
- рост реализации (объема продаж), рентабельность, уровень рентабельности, др. показатели.

6.5. Таким образом, в «Матрице ЭСИСП» используются показатели, которые, с одной стороны — учитывают специфику и возможности отечественного среднего и малого бизнеса, достаточно просты для самооценки и самоанализа, с другой — учитывают критерии международных стандартов по социальной отчетности и КСО, открывая возможности представления и участия организаций и предприятий в соответствующих конкурсах.

7. «Рейтинг ЭСИСП»

7.1. По итогам оценки эффективности СИ и СП разрабатывается «Рейтинг ЭСИСП», представляющий собой комплексную оценку результатов внутренних и внешних СИ и СП.

7.2. Рейтинг может включать в себя как комплексную оценку («многоборье»), так и оценку в отдельных «номинациях», а также «рейтингование» компаний-участников на региональном уровне.

7.3. Задача заключается не столько в выстраивании системы универсальных сравнимых показателей, сколько в процедуре «перевода», создании некоего «переходника», «общего знаменателя» для разных систем показателей. Поэтому методика «сквозной» (по отраслям и масштабам) оценки и сравнения эффективности СИМ и СП не предполагает введения специальных сложных расчетных показателей, позволяя сравнивать друг с другом различные компании, организации и учреждения, вне зависимости от их типа, вида деятельности, организационно-правовой формы и ведомственной принадлежности. При этом важно, что в основе сравнения лежат показатели результатов работы, специфичные для каждого бизнеса. Сравнение осуществляется в несколько этапов.

7.4. *На первом этапе* выделяются основные направления («номинации») КСО. В рассматриваемой методике, с учетом международных стандартов по социальной отчетности, выделено четыре основных «номинаций» ЭСИСП:

1. «Забота».
2. «Добросовестность» (Честность).

3. «Сопричастность» (Корпоративное гражданство, Влияние, Соборность).

4. «Успех».

7.5. *На втором этапе* определяются показатели (индикаторы) по каждой из «номинаций». Количество показателей по каждому из направлений может меняться; главное, чтобы они были важны для целей ЭСИСП.

7.6. *На третьем этапе* каждой из групп показателей присваивается базовая сумма баллов. Базовая сумма баллов распределяется внутри каждой конкретной группы по отдельным показателям: каждому показателю присваивается определенное количество базовых баллов. Эта процедура является ни чем иным, как распределением весов базовых баллов. Конкретный вес показателя (количество базовых баллов) определяется в зависимости от важности данного показателя (в этом месте методика также проявляет гибкость по отношению к целям текущего и перспективного менеджмента). Главное, чтобы по всем номинациям направлений ЭСИСП сохранялась сумма базовых баллов по основным трем группам показателей (например, равнялась 50 баллам).

Конкретное распределение базовых баллов (весов) осуществляется экспертным советом с учетом ситуации в регионе, актуальности тех или иных направлений СИ и СП. Также с учетом социальной ситуации (в том числе — на региональном уровне) экспертным советом определяются размеры дополнительных баллов (супербонусов) за участие в особо важных и актуальных направлениях и формах СИ и СП. Распределение базовых баллов и размеры супербонусов доводятся до сведения участников рейтинга.

7.7. *На четвертом этапе* определяется динамика показателей за определенный период, например, за год. Универсальной характеристикой такой динамики может быть процент изменения (увеличение или снижение).

7.8. *На пятом этапе* определяется количество фактически набранных баллов по каждому показателю — пропорционально выявленной динамике: процентом от базовых баллов по каждому показателю. Сумма набранных баллов и будет характеризовать эффективность СИ и СП конкретной компании, как по отдельным номинациям, так и в целом.

7.9. При подведении итогов рейтинга учитываются также не только общая динамика СИ и СП, но и некоторые важные качественные показатели, за которые участникам рейтинга начисляются дополнительные баллы («Супербонусы ЭСИСП») (табл. 21).

**Форма (бланк) начисления дополнительных баллов (супербонусов)
в рейтинге ЭСИСП**

Формы СИ и СП, за которые начисляются дополнительные баллы	Дополнительные баллы (размер «супербонуса» ЭСИСП)
Участие в приоритетных национальных проектах	
Участие в проекте «Добрые дети мира»	
Наличие колдового ра, отчета по его выполнению	
Проведение нефинансовых экспертиз (экологической, гуманитарной экспертизы рекламы и т.д.). За каждую такую экспертизу:	
Активное членство в отраслевых, региональных бизнес-ассоциациях, объединениях, гильдиях). За каждое такое членство:	
Использование международных стандартов качества, в т.ч. менеджмента (за каждый стандарт ISO №...):	
Отсутствие исков со стороны потребителей, партнеров, кредиторов, конкурентов.	
Отсутствие аварий, ЧП	
СИ в обеспечение безопасности граждан РФ, оказание помощи пострадавшим от преступлений	

7.10. Данная методика дает основу определения универсального индекса КСО, установления и ведения соответствующих рейтингов. Ее несомненным достоинством является решение проблемы сравнимости разнопрофильного бизнеса по КСО, возможность определения индекса и ведения рейтингов как по отдельным направлениям КСО, так и в «многоборье». Эта оценка оказывается сквозной как в отраслевом, так и в региональном планах.

При этом методика дает в руки органам управления и экспертам достаточно гибкий инструмент, позволяя учитывать и вводить в процедуру оценки региональную и отраслевую специфику. Так, ничто не мешает варьировать как наборы показателей, так и распределение базовых баллов в зависимости от остроты тех или иных проблем, степени их важности. Главное, чтобы суммы базовых баллов по группам объема, качества и эффективности сохранялись одинаковыми.

7.11. Подведение итогов рейтинга предполагает оценку надежности и эффективности бизнеса по финансово-экономическим показателям, уплате налогов, достойной и чистой зарплате работников. Эффективным социальным партнером может быть только растущий, рентабельный и не криминальный бизнес. Социальное партнерство предполагает ответственность.

8. Организация (процедуры) анализа и оценки эффективности

8.1. Круг участников оценки и рейтинга ЭСИСП определяется на основе поданных в МАМ сведений самими участниками, а также данных из информационных баз данных Ассоциации менеджеров России, Экспертного института РСПП и других источников.

8.2. Участники заполняют в специальных формах только абсолютные данные (количество человек, объем СИ, количество мероприятий и т.д.) за текущий и предшествующий период. Все расчеты осуществляются экспертами Лаборатории технологий социального партнерства МАМ.

8.3. Сбор необходимой информации осуществляется работниками Лаборатории и сотрудниками Фонда «Меценаты столетия» во время проводимых мероприятий, на которые участники приезжают с уже заполненными Формами 0–5, которые также присылаются по электронной почте, факсу и другим информационным каналам.

8.4. Поскольку эффективность — относительная характеристика, то важным вопросом является определение *исходной базы оценивания*. Желательна исходная база оценки (сравнения) за годичный период.

8.5. Главная проблема Рейтинга заключается в том, что на данном этапе, крайне сложно оценить эффективность СИ и СП без обоснования их целесообразности, то есть — соотнесения с реальными актуальными социальными проблемами местного сообщества, государства в целом.

Решения о направлениях СИ и СП могут приниматься интуитивно, на основе субъективных предпочтений, не решая действительно важные и острые проблемы. В этом случае происходит нерациональное расходование финансовых, материально-технических, интеллектуальных и других ресурсов и, главное, — не обеспечивается устранение причин появления данных социальных проблем. *Поэтому в конечном итоге оценить эффективность СИ и СП невозможно без обоснования их целесообразности, то есть — соотнесения с реальными актуальными социальными проблемами.*

Выявление и оценка социальных приоритетов, определение самых острых проблем, особенно актуальных для конкретных социальных групп возможно с помощью процедуры социального заказа. Именно такой альянс бизнеса-власти и общества позволяет при нехватке средств наиболее экономно, обоснованно и адресно решать самые неотложные, жизненно важные проблемы именно тех групп населения, которые в первую очередь нуждаются в помощи.

8.6. Возникающие в обществе социальные проблемы обусловлены, в первую очередь, неудовлетворенными социальными потребностями людей. Поэтому формулировка СЗ предполагает выявление таких потребностей. Решение проблемы предполагает:

(I) Выявление основных целевых социальных групп (пенсионеры, инвалиды, ветераны ВОВ, жертвы политических репрессий, лица, одинокие граждане, члены многодетных и неполных семей, безработные и т.д.), нуждающихся в поддержке.

(II) Выявление преобладающих социальных потребностей жителей микрорайона, района (проблемы ЖКХ, медицинской помощи, услугах сферы культуры, и т.п.).

(III) Составление обобщенного предварительного перечня наиболее острых социальных проблем для решения с применением механизма СЗ.

(IV) Ранжирование проблем, их типологизация и группировка в зависимости от степени приоритетности.

Такое ранжирование может включать:

(I) **Экстремальные** социальные проблемы, то есть проблемы, которые одновременно являются как наиболее напряженными, так и наиболее актуальными, то есть требующими безотлагательного решения. Это могут быть также социальные проблемы, решение которых позволит снизить остроту других приоритетных социальных проблем, а также проблемы, уход от решения которых в скором времени может привести к самым нежелательным социальным последствиям.

(II) **Неотложные** социальные проблемы, то есть проблемы, которые обладают наибольшей напряженностью, но не являются самими актуальными.

(III) **Важные** социальные проблемы, то есть проблемы, которые также имеют большую общественную значимость, однако напряженность и актуальность которых несколько ниже, чем у проблем, включенных в первые две группы.

Объем СЗ может быть распределен между группами в зависимости от веса и значимости проблем в каждом регионе и местности. Например, 50%—30%—20% или как-то иначе.

Разработка и реализация методики и механизма формирования Социального заказа на эффективные СИ и СП может и должна стать предметом специальной разработки.

8.7. Методика ориентирована на стимулирование развития СИ и СП. Дальнейшая доработка методики предполагает разработку мето-

дики и процедуры формирования Социального заказа, а также определение возможности выявления доли СИ и СП в динамике имиджа и репутации корпоративных брендов. Это, в свою очередь, требует анализа конкретных целевых контактных групп и каналов коммуникаций с ними. В этом случае методика получит окончательное технологическое завершение — вплоть до анализа эффективности на уровне отдельных проектов и мероприятий.

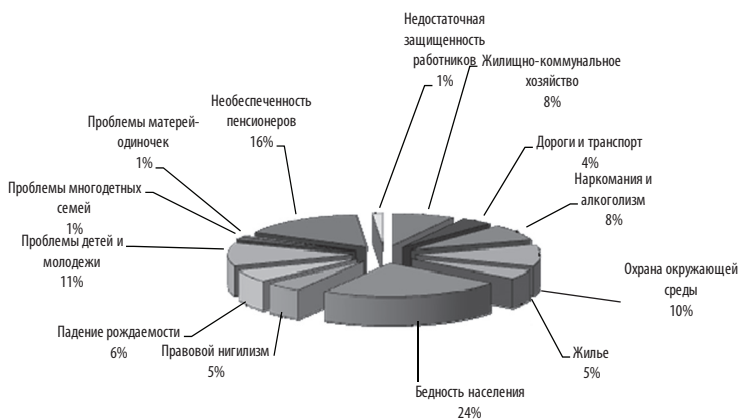
Приложение 6

Результаты исследования «Оценка эффективности социальных инвестиций (СИ) малого и среднего бизнеса»³⁶

1. Для меня понятие «социальные инвестиции» — это:



2. Какие социальные проблемы вы считаете сегодня самыми актуальными?

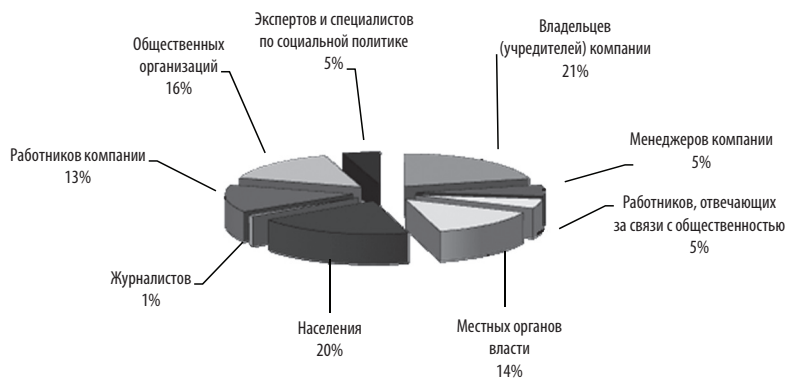


³⁶ Исследование было проведено Лабораторией технологий социального партнерства МАМ и МАОН под руководством А.Ф. Векслер.

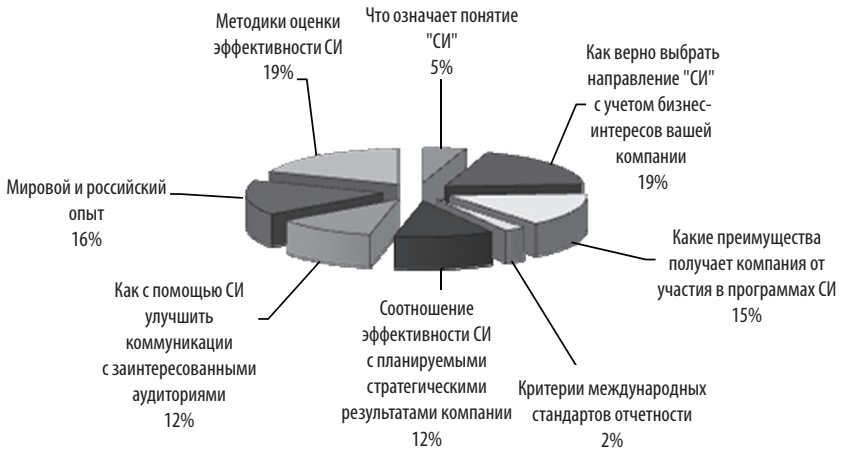
3. Зачем социальные инвестиции бизнесу?



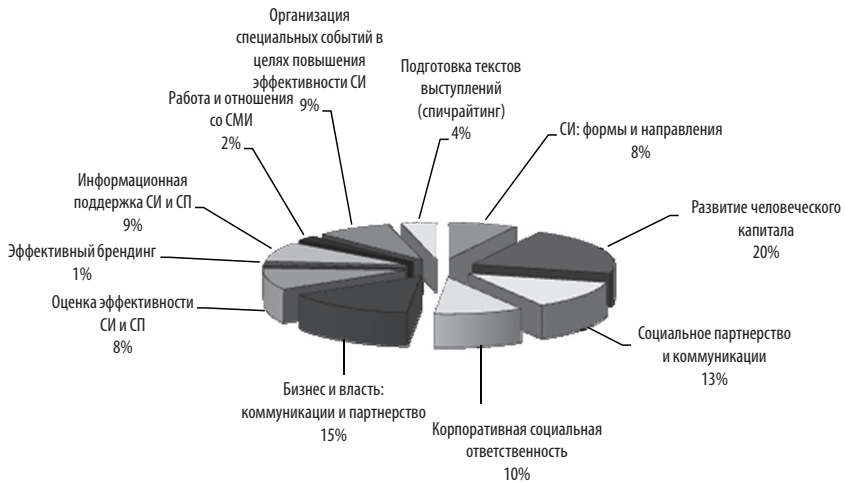
4. Оценка СИ важна для:



5. Чтобы вам хотелось узнать о СИ?



6. Какие семинары, тренинги, курсы для предпринимателей, менеджеров и руководителей компании вам были бы интересны?



Комментарий к результатам опроса

Как упоминалось выше, более 70% отечественных фирм жертвуют деньги на благотворительность. Ежегодно бизнес страны тратит на социальные проекты около 150 млрд руб. Но насколько они эффективны? Решают ли эти траты финансовых и прочих ресурсов реальные социальные проблемы? Что они приносят самому бизнесу?

Опросы населения показывают, что россияне ждут от бизнеса создания новых рабочих мест (65%), предоставления дополнительного «социального пакета» работникам своих предприятий (33%), участия в строительстве городских социальных объектов (24%), благоустройстве городов, поселков (19%). Раздачи денег от бизнеса не ждут. Россияне хотят от бизнеса существенных усилий в социальной сфере.

И результаты опроса, проведенного Лабораторией социальных технологий МАМ, убедительно демонстрируют абсолютную адекватность этим ожиданиям, понимания отечественным малым и средним бизнесом как сути самой проблемы, так и перспектив ее решения:

1. В качестве бесспорно главной социальной проблемой современной России бизнес видит (40%) — бедность населения, включая необеспеченность и незащищенность ветеранов. 11% связывает главные социальные проблемы с детьми и молодежью, 10% — с экологией. ЖКХ и наркомания, по мнению бизнеса — проблемы производные, зависящие от решения главной.

2. В свете сказанного выше, становится веским и обоснованным понимание бизнесом социальных инвестиций. 30% понимает их как вложения в общество, в котором мы живем, 28% — как социальную политику компании. 26% пока еще продолжает понимать СИ как благотворительность, но зато уже только 1% связывает их с PR и никто — с давлением со стороны органов власти. Иначе говоря, отечественный бизнес понимает СИ как собственный свободный и ответственный выбор.

3. Показательно и то, что востребованность оценки эффективности СИ деловое сообщество связывает не столько с органами власти (14%), экспертами по социальной политике (5%) или даже пиарщиками (5%) и журналистами (1%)! Иллюзий уже питает мало кто. Подавляющее большинство считает, что такая оценка необходима населению (20%) и самому бизнесу его учредителям и менеджерам (26%). В этой связи следует признать, что бизнес понимает свою роль в обществе и готов к прямому диалогу и партнерству с ним.

4. Более того, 30% считает, что СИ необходимы бизнесу как средство коммуникации с органами власти и местной общественностью, 15% связывают с ними возможности расширения рынка, а 20% — видят в СИ эффективное средство достижения конкурентных преимуществ и роста капитализации. И только 2% ссылаются на то, что «говорят, что это выгодно». Поэтому можно сделать вывод, что позиция современного отечественного малого и среднего бизнеса относительно СИ рациональна и выбор его абсолютно вменяемый.

5. Все вышеизложенное подтверждает и интерес бизнеса к конкретным технологиям и видам СИ и СП. Только 5% интересуется общей информацией о СИ. Но практически поровну (от 15% до 20,9%) распределен интерес к методике оценки эффективности СИ и СП, выбору оптимального направления СИ, в том числе — СИ в развитие человеческого капитала и т.д.

Общий вывод из результатов опроса не только утешителен, но и радует. Отечественный бизнес выходит из подросткового амбициозного инфантилизма. Он готов к переходу от сугубо затратных форм благотворительности к оптимизации социальной политики компаний, от одновременных пожертвований и неотслеживаемой раздачи средств к выработке стратегии, планирования социально значимых проектов и программ, оценке их результатов, то есть от простой филантропии — к продуктивным социальным инвестициям. И не только готов к такому переходу, но и проявляет стремление к этому.

Глоссарий

Благотворительность — негосударственная форма обобществления и перераспределения ресурсов, проявление человеколюбия (филантропии), «добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки» (Закон РФ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» 1995 года). Непрофильная для бизнеса деятельности, преимущественно в социально-культурной сфере (образования, здравоохранения, культуры, искусств, религии, социальной помощи и защиты).

Бренд — символически выраженный комплекс информации о товаре, компании. Нематериальный актив, рыночная стоимость которого обусловлена соответствующими имиджем и репутацией.

Гражданское общество — система самостоятельных и независимых от государства общественных институтов и отношений, которые обеспечивают условия для реализации интересов и потребностей индивидов и коллективов, для жизнедеятельности социальной, культурной и духовной сфер их воспроизводства и передачи от поколения к поколению. Существенной частью гражданского общества являются общественные движения, политические партии, союзы и объединения — и именно с ними, по большей части, ассоциируют уровень развития институтов гражданского общества.

Корпоративная культура — совокупность норм и ценностей, разделяемых работниками компании, проявляющихся в организации бизнес-процессов, коммуникации, деловом и неформальном общении.

Корпоративная репутация — общественное мнение о компании и ее деятельности, ее достоинствах и недостатках, влияющее на позиционирование компании, как в рыночной среде, так и в обществе в целом.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — действия компании, добровольно берущей на себе дополнительные обязатель-

ства социального характера по решению социальных проблем, соответствующие этическим, юридическим, и прочим публично выраженным ожиданиям общества или превосходящие эти ожидания.

Корпоративное гражданство — наиболее зрелое воплощение корпоративной социальной ответственности, форма социально ответственного поведения бизнеса, направленного не только на смягчение социальных диспропорций и наращивание человеческого, социального и культурного капитала внутри и вне корпорации, но и на формирование и развитие гражданского общества, закрепляя эту деятельность в организационных документах, системе управления компанией.

Корпоративные фонды — организации, создающиеся компаниями для ведения систематической благотворительной деятельности. Фонды создаются на средства одной компании (значительно реже — нескольких дружественных) и фактически являются управляющими структурами для социальных благотворительных программ компании, а политика фонда жестко связана с политикой, брендом и приоритетами компании.

Корпоративный имидж — устойчивые символически выраженные представления о компании и ее деятельности у различных групп общественности; благоприятный имидж содействует лояльности потребителей, приверженности данному бренду.

Маркетинг событий — конструирование социально-значимых событий с целью связать с ним торговую марку самостоятельно или при помощи взаимовыгодного сотрудничества и социального партнерства.

Нематериальные активы — активы, не имеющие физической, осязаемой формы: управленческие, организационные, технические ресурсы, репутация в деловом и финансовом мире, капитализированные права, привилегии, конкурентные преимущества, контроль над сбытовой сетью, защита, обеспечиваемая страховкой, патенты и торговые марки, фирменные знаки, ноу-хау, другие виды интеллектуальной собственности, право на пользование.

Паблик рилейшнз, public relations, PR — процесс организации двусторонних коммуникаций между организацией и общественностью с целью достижения взаимопонимания и взаимодействия, создания благоприятных условий для развития организации; искусство построения доверия между компаниями и целевой общественностью.

Паблисити, publicity — достижение организацией (или лично-стью) известности и узнаваемости, прежде всего, с помощью медиа.

Социальная отчетность — формализованная процедура предоставления информации о социальной деятельности компании, предполагающая использование сопоставимых индикаторов и верификацию показателей внешним социальным аудитом. Существует более 25 стандартов социальной отчетности. Наиболее распространенные из существующих моделей формализованных социальных отчетов — Global Reporting Initiative (GRI) и Account Ability (AA 1000). В первую очередь, социальную отчетность используют компании, размещающие ценные бумаги (IPO) на международных биржах.

Социальное партнерство — проявление социальной ответственности в форме сотрудничества органов власти, бизнеса и организованной общественности по решению конкретных социальных проблем, способствующее консолидации общества, гармонизации интересов участников социально-экономического, политического и культурного развития.

Социальные инвестиции — вложение финансовых и других ресурсов в решение социальных проблем как внутри компании, так и во внешней социальной среде, способствующие улучшению ситуации в социальной сфере и одновременно — росту капитализации бизнеса. Чаще всего — инвестиции, направленные на борьбу с бедностью и помощь малообеспеченным, вложения в развитие человеческого капитала самого бизнеса.

Социальный аудит — оценка стейкхолдерами (группами влияния) результатов социальной политики компании, ее социальных программ и проектов, выраженная в результатах обсуждения социальных (нефинансовых) отчетов в соответствии с международными стандартами КСО.

Социальный маркетинг — разработка, реализация и контроль за реализацией социальных программ и проектов, направленных на решение социальных проблем.

Спонсорство — взаимовыгодное сотрудничество, построенное на реализации совместных проектов, чаще всего — поддержка социально-культурной деятельности на возмездной основе, в основе которой лежат услуги рекламного и PR-характера со стороны спонсируемой стороны.

Стейкхолдеры — группы людей, юридические и физические лица, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения или также оказывающиеся под воздействием этих решений.

Местное сообщество — совокупность организованной и неорганизованной общественности, объединяемых местом проживания, имеющей муниципальную собственность, местный бюджет, выборный представительный орган местного самоуправления и т.д.

Эффективность социальных инвестиций — степень решения реальных социальных проблем на основе использования оптимальных затрат финансовых и прочих ресурсов, в максимальной степени реализующая ожидания персонала, общества и самого бизнеса.

Учебное издание

Григорий Львович Тульчинский

**КОРПОРАТИВНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ
И СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО:
ТЕХНОЛОГИИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Учебное пособие

Ответственный за выпуск *О. Александрова*
Редактор-корректор *С. Апроцкая*
Компьютерная верстка *Е. Фортиной*

Подписано в печать 26.04.2012. Формат 60×88 1/16.
Бумага офсетная. Гарнитура NewtonС.
Усл. печ. л. 14,75. Тираж 300 экз. Заказ № 277.

Подготовлено к печати и отпечатано
Отделом оперативной полиграфии
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
198099, Санкт-Петербург, ул. Промышленная, д. 17а.
Тел./факс: (812) 786-58-95