

Программа «Эффективные социальные инвестиции и социальное партнерство» (ЭСИСП)



- 7** История создания Программы
- 14** Стратегия успеха и тактика его достижения
- 16** 100 и 1 принцип ЭСИСП»
- 50** Матрица ЭСИСП
- 61** Глоссарий ЭСИСП

Программа ЭСИСП

Программа ЭСИСП утверждена Большим
ученым советом Международной Академии
Меценатства и Международной Академии
Общественных Наук 24 января 2008 г.

Авторы

Григорий Львович Тульчинский,
профессор, доктор философских наук,
заслуженный деятель науки РФ,
президент Международной Академии Меценатства,

Олег Витальевич Олейник,
председатель Правления Международной
Академии Меценатства, руководитель ВЦИЭСТ

Любовь Эрнестовна Тульчинская,
главный специалист
Отдела Ледового режима и прогнозов
НИИ Арктики и Антарктики,

Ася Филипповна Векслер,
вице-президент Международной Академии
Меценатства, заведующая Лабораторией
технологий социального партнерства,

О. А. Лещенко,
магистрант социологического факультета
Санкт-Петербургского государственного университета

Под научным руководством и редакцией
Г. Л. Тульчинского

Эксперты Программы «ЭСИСП»:

А. А. Нещадин,
заместитель директора Научно Благотворительного
Фонда «Экспертный институт» Российского Союза
Промышленников и Предпринимателей,
кандидат социологических наук,

В. Н. Якимец,
профессор Московского физико-технического института,
эксперт Ассоциации Менеджеров России,
заместитель заведующего кафедрой МФТИ,
доктор социологических наук

История создания Программы

Перед современным российским обществом стоит задача полномасштабного инновационного социального развития. Неоднократно отмечалось, что главная проблема современной России не экономика. Более того, даже собственно экономическое развитие серьезно тормозится внеэкономическими факторами, прежде всего — неразвитостью социальных институтов, таких, как гражданское общество, правовая культура, жизненная компетентность населения.

В этой связи важнейшую роль играет позиционирование бизнеса в современном российском обществе, позиционирование, адекватное роли бизнеса в современном общественном развитии. А эта роль серьезно меняется, что связано не только со стремлением предпринимателей и менеджеров создавать благоприятные условия развития своего бизнеса, воздействуя на социальную среду с помощью корпоративной благотворительности, спонсорства, лоббинга, демонстрации и реализации своей социальной ответственности. Речь идет о более глубоких вещах.

В современном мире роль и значение бизнеса радикально меняются. Он все более предстает не просто деловой активностью, а выражением, структуризацией, «кристаллизацией» интересов различных сил и групп влияния — даже не акционеров, а тех, кто за ними стоит. Это с очевидностью проявилось в становлении и развитии экономик Японии, стран Юго-Восточной Азии, Китая. О роли социальных факторов, роли социальных институтов, групп интересов и влияния — т. н. «стейкхолдеров» — все более громко об этом говорят в США, Западной Европе. Речь идет о вещах, отлично известных в современной постсоветской постформенной России.

Экономика и бизнес — это не просто производство и потребление, не просто их встреча на рынке. В них выражаются, конкретизируются, реализуются интересы различных социальных сил и групп. Не структуры создают и реализуют бизнес-проекты. Любой бизнес-проект можно реализовать на каких угодно структурах при условии общности интересов участников. И бизнес-структуры

создаются, учреждаются в случае необходимости в них для более успешной реализации проекта.

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 корпоративная социальная ответственность и корпоративное гражданство, социальные инвестиции и социальное партнерство связаны с оптимизацией бизнесом условий своего развития как «по эту», так и «по ту сторону забора»



Бизнес Общество

В ситуации «горячего» общества, в котором еще толком не устоялись итоги первоначального накопления, когда ведется ситуация за удержание и передел собственности, положение обратное. Бизнес служит выразителем и «воплотителем» интересов групп влияния и интересов. Не столько он их оптимизирует, сколько они — его.



Бизнес Общество

Именно такова ситуация в современной России. И только по мере стабилизации собственности, «охлаждения» си-

Программа ЭСИСП

История создания Программы

продолжение

туации отечественный бизнес может перейти к полноценным моделям КСО. Западное и российское общество находятся в разных фазах, таках социального партнерства. В принципе, в общем виде, всегда имеются прямые и обратные связи и влияния между бизнесом и социальной средой.



Однако в «холодной» и «горячей» ситуациях акцентировка существенно различна. В «холодном обществе», где интересы собственников, групп влияния уже давно получили возможности не только выражения, проявления, но и защиты в законодательстве и культуре правоисполнения, — даже там сейчас говорят о корпоративной социальной ответственности! Что же говорить о российской ситуации еще очень «теплого», не остывшего после первоначального накопления общества, где собственники и группы влияния находятся еще в стадии осознания, выражения и оформления своих интересов! В этой ситуации роль бизнеса как площадки, инструмента консолидации и реализации различных интересов особенно важна.

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, вменяя использовать механизмы и процессы консолидации, выражения и реализации этой общности интересов.

Методика и технология корпоративной социальной ответственности (КСО) сформировалась на Западе, в «холодном обществе», как демонстрация социальной

ответственности бизнеса, как его социальная, нефинансовая отчетность. Такой подход сразу же вызвал настороженное отношение российского, еще очень «тепленького» бизнеса. В лучшем случае методика применяется крупным бизнесом, выходящим на международные рынки.

Разработанная МАОН и МАМ Программа развития эффективных социальных инвестиций и социального партнерства (ЭСИСП) — отечественный приоритет. Она делает акцент не на КСО. Молодой и «теплый» отечественный бизнес вздрагивает и начинает оглядываться при словах о его «социальной ответственности». А при упоминании «корпоративного гражданства» лихорадочно вспоминает о сроках действия своего загранпаспорта. В Программе ЭСИСП речь идет о вещах более простых и спокойных: о социальных инвестициях и социальном партнерстве, эффективных не только для общества, но и для самого бизнеса. Иначе говоря, бизнес рассматривается не как «дойная корова», а как обретающий самостоятельность фактор социальной жизни и политики.

Важно, что Программа ориентирована прежде всего на малый и средний бизнес, не на мейнстрим большого бизнеса, а на речки и ручейки, питающие и задающие основной ландшафт социально-экономической жизни страны. В ней речь идет не о корпоративной благотворительности, а именно о социальных инвестициях, важных и эффективных не только для общества, но и для самого бизнеса, о основе и предпосылке самого общественного развития — о социальном партнерстве, сотрудничестве и взаимодействии бизнеса, органов власти, организованной и неорганизованной общественности.

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, организованной общественности, населения. 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?

Поэтому главной своей задачей разработчики Программы считали и считают создание условий для оптимального социального позиционирования делового сообщества, в первую очередь малого и среднего, достойного социального признания и уважения.

Из этого вытекают и другие цели Программы. Основные из них три:

1. Оптимизация социальной политики на основе социального партнерства и коммуникаций. Речь идет о переходе от сугубо затратных форм благотворительности к оптимизации социальной политики компаний. Более 70% отечественных фирм жертвуют деньги на благотворительность. В год по России на благотворительные цели перечисляется до 1,5 млрд \$. Однако, по данным опроса Агентства социальной информации, 55% граждан РФ ответили, что ничего не знают об организациях, занимающихся благотворительной деятельностью, и только 7% знают о таких организациях что-то определенное. Разрозненная благотворительная деятельность, к сожалению, не только не всегда находит должный отклик и оценку в общественном мнении, но и иногда негативно оказывается на эффективности самого бизнеса. Поэтому назрела необходимость перехода от единовременных пожертвований и не отслеживаемой раздачи средств к выработке стратегии планирования социально значимых проектов и программ, оценке их результатов, т. е. от простой филантропии — к продуктивным социальным инвестициям. И это совпадает с ожиданиями общества. Согласно тому же опросу 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.

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. Оптимизация отношений с местными органами власти и общественностью на основе ответственного социального партнерства. Речь идет о дополнительных возможностях сотрудничества с местными органами власти, организованной общественностью, населением. Ожидания каждой из этих контактных групп различны, но они могут быть обобщены в одну: все хотят видеть в компании надежного и ответственного социального партнера. Другой разговор, что составляющие это партнерство компоненты могут быть различны.

3. Развитие и продвижение корпоративных брендов представителей делового мира, отмеченных высшими общественными наградами. Упомянутые почти 3700 предпринимателей и менеджеров, отмеченных высшими общественными наградами (в том числе 316 человек из 325 членов Международной Академии Меценатства), — люди, возглавляющие достаточно успешный бизнес, имидж и репутация которого, соответствующие бренды, с одной стороны, могут и должны получить дополнительные импульсы продвижения, а с другой — дополнить и подкрепить имидж и репутацию своих владельцев и менеджеров.

К этому примыкают еще такие вспомогательные задачи, как адаптация требований и критериев международных стандартов КСО к масштабам и специфике отечественного среднего и малого бизнеса, а также привлечение и объединение усилий ведущих специалистов по социальной политике бизнеса. В РФ действительно компетентные специалисты в этой области достаточно редки. Поэтому консолидация их усилий особенно важна.

Разработка Программы прошла несколько этапов. На первом была выработана общая концепция, идеология

Программа ЭСИСП

История создания Программы

продолжение

Программы. В ее основу легло обобщение реального опыта наиболее успешного и социально ответственного бизнеса.

В настоящее время в МАМ 325 действительных членов и 1430 членов-корреспондентов. Благодаря деятельности Фонда «Меценаты Столетия» 3673 человека отмечены высшими общественными наградами. А ими, как известно, отмечается только реальный вклад конкретных представителей делового мира и общественности в поддержку и развитие российского общества, укрепление в нашей общественной жизни ценностей добра, социальной ответственности. И это колossalный потенциал, открывающий новые возможности развития социального партнерства, консолидации российского общества на всех его уровнях, прежде всего, и, что наиболее важно, — на местах.

Итогом обобщения этого опыта стали «100 и 1 принцип ЭСИСП» — концепция, на основе которой разрабатывались следующие компоненты Программы.

Следующим шагом стала разработка методики оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства. Прежде всего, надо было разобраться с самой идеей эффективности — это ключевая проблема оценки эффективности СИ и СП. Дело в том, что оценка эффективности СИ и СП — проблема многовекторная и многоуровневая. Их эффективность может различаться и оцениваться по разным характеристикам.

1. Виды эффективности:

- Результативность = Р/Ц. Отношение полученного результата к поставленной цели: та деятельность более эффективна, в которой результаты в наибольшей степени реализуют цели (желаемые результаты).
- Экономичность = Р/З. Отношение результатов к затратам ресурсов: та деятельность более эффективна, которая дает тот же результат с меньшими затратами.
- Целесообразность = Ц/П. Отношение целей к реальным социальным проблемам: та деятельность более эффективна, которая позволяет решить реальные социальные проблемы.

2. Содержание (направленность) СИ и СП. 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.); на 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.

3. Характер оценки. Эффективность СИ и СП может оцениваться с двух основных позиций. Во-первых, эффективность СИ и СП для общества. Это совокупность ранее недоступных благ, количество людей, их получивших. В конечном итоге — собственно сумма затрат на СИ и СП. Во-вторых, эффективность СИ и СП для бизнеса: что эти затраты дали развитию самого бизнеса (достижение большей известности, динамика общественного мнения, рост финансовых показателей, капитализации).

Уже из простого перечисления видов и направлений оценки эффективности видно, насколько это многомерная, комплексная проблема.

Особенно важна отработка показателей оценки. Дело в том, что 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. 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.

	Группы СИ	Направления СИ	Ед. изм.	Динамика
Показатели эффективности внешних СИ и СП с позиции общества	Развитие материальной среды	<ul style="list-style-type: none"> • Охрана окружающей среды, безопасность • Благоустройство, ЖКХ 	чел., тыс. руб.,	За год
	Социальное и гуманитарное развитие	<ul style="list-style-type: none"> • Соц. помощь • Образование • Культура и иск-во 	<ul style="list-style-type: none"> • Здравоохранение • Конфессии • Здоровый образ жизни 	чел., тыс. руб.,
			тыс. руб./чел.	За год
			тыс. руб./чел.	
	Внутренние СИ	Показатели	Ед. изм.	Динамика
Показатели внутренних СИ, оцениваемых с точки зрения социальной среды*	Человеческий капитал	<ul style="list-style-type: none"> • Рост з/п • Рост компетентности • Охрана труда, ТБ • Развитие корпоративной культуры 	чел., тыс. руб.,	% за год
	Потребители	<ul style="list-style-type: none"> • Гарант. ремонт и возврат • Победы, награды • Отсутствие исков 	Кол-во случаев	% за год
	Добросов. делов. практика	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие исков • Программы бизнес–бизнес • Совместные инициативы с конкурентами 	Кол-во случаев	% за год

* Эти показатели можно сравнивать со средними показателями по отрасли, региону, РФ.

	Внешние СИ	Показатели
Показатели эффективности внешних СИ и СП, оцениваемые с точки зрения бизнеса:	Publicity = известность и узнаваемость	Рост в % за период СИ
	Relations = отношения с контактными группами	   % за период СИ
	Activity = рост реализации (объема продаж), других показателей	Рост в % за период СИ

Главным условием оценки эффективности социальной ответственности предприятия являются 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 многом 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 предоставлении отсрочки платежа.

Все эти показатели могут быть сведены в «Матрицу ЭСИСП», в которой выявляются четыре основных поля («номинации») оценки ЭСИСП, которые условно, но достаточно определенно могут быть связаны с базовыми ценностями СИ и СП:

- Забота. Это внутренние СИ, оцениваемые с точки зрения общества: СИ в человеческий капитал, включая

Программа ЭСИСП

История создания Программы

продолжение

- затраты на рост компетентности работников, охрану их труда и здоровья, развитие корпоративной культуры;
- Честность (добросовестность). Это внутренние СИ, оцениваемые с позиций самого бизнеса: СИ в развитие отношений с потребителями, партнерами и кредиторами, конкурентами;
 - Благотворительность (корпоративное гражданство). Это внешние СИ и СП, оцениваемые с точки зрения общества: СИ в развитие материальной среды (экология, благоустройство, ЖКХ), а также социальное и гуманистическое развитие (здравоохранение, культура и искусство, образование, конфессиональная деятельность, здоровый образ жизни и т. п.);
 - Успех. Это внешние СИ и СП, оцениваемые с точки зрения бизнеса: рост его известности, признания и уважения, итоговые экономические показатели.

Наглядно указанные четыре группы показателей оценки ЭСИСП могут быть представлены в виде матрицы:



Когда показатели выстроились в эту матрицу, возникло и название самой методики в целом — «Матрица ЭСИСП».

Матрица демонстрирует путь (последовательность) достижения максимальной эффективности СИ и СП: забота о персонале, 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.

Третьим шагом стала разработка комплексной оценки эффективности СИ и СП, получившая название «Рейтинг

ЭСИСП». Рейтинг может включать в себя номинации по направлениям СИ и СП, а также комплексную оценку («многоборье»), проведение соответствующих конкурсов на региональном уровне. 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**.

С содержанием Программы, методиками оценивания и рейтингования могли ознакомиться все желающие: она была размещена на электронных ресурсах МАОН и МАМ.

Важным этапом стала отработка процедуры оценки. Речь идет о формировании круга соискателей оценки ЭСИСП, их отборе и формировании соответствующей базы данных. Такая база данных может быть использована с собственной информацией, которой располагает Фонд «Меценаты Столетия», данными РСПП, АМР, запросом дополнительных сведений. У нас уже имеются данные по итогам за 2007 год от ряда компаний. На их основе осуществлен предварительный пилотный отбор.

Для организационного, научного и методического обеспечения Программы, координации деятельности участников ее реализации на базе Международной Академии Меценатства была создана Лаборатория технологий социального партнерства (ЛТСП) во главе с канд. политич. наук, членом Союза журналистов РФ, доцентом Асей Филипповной Векслер. ЛТСП активно взялась за образовательно-консультационную поддержку участников Программы, включая проведение необходимых тренингов, семинаров, подготовку и распространение соответствующих методических материалов, рекомендаций, за PR-сопровождение Программы, включая проведение соответствующих специальных событий, церемоний и других мероприятий, подготовку и организацию публикаций, работу со СМИ, включая подготовку телевизионного проекта «Социальное признание».

Дальнейшая доработка методики предполагает проведение необходимых дополнительных исследований, определение процедуры формирования социального заказа. В идеале замеры результатов СИ и СП надо соотносить с реальными потребностями общества, с социальным заказом. Иначе СИ могут быть нецелесообразными по номенклатуре и по объему. Выработка такого социального заказа — дело диалога бизнеса с местными властями и общественностью. Речь фактически идет о своеобразном коллективном договоре с обществом «по ту сторону забора». Наличие такого социального заказа (СЗ) позволяет говорить об эффективности СИ как изменении реальных проблем, их породивших, а также вычленять долю (соотношение) целевого использования средств и организационных расходов.¹

Особый интерес (помимо упомянутой отработки методики и процедуры разработки социального заказа) представляет отработка возможности соотношения оценки эффективности СИ и СП для общества и для бизнеса. Более глубокий анализ предполагает выявление доли СИ и СП в росте известности, узнаваемости, росте репутации и других нематериальных активов. Это, в свою очередь, требует анализа конкретных целевых контактных групп и каналов коммуникаций с ними. В этом случае наша методика получит окончательное технологическое завершение.

Несколько слов о необходимой работе на местах по алгоритму внедрения методики ЭСИСП, а значит и о содержании возможного консультирования участников Программы. Такая работа может включать в себя:

- выбор вектора СИ, социальных проблем, решение которых поможет достижению целей стратегии и тактики развития бизнеса (повышение качества продукции,

¹ С предварительной методикой рейтингования можно ознакомиться в книгах Тульчинский Г. Л. «Корпоративная социальная ответственность (социальные инвестиции, партнерство и коммуникации)» СПб., 2007; Тульчинский Г. Л., Терентьева В. И. «Бренд-интегрированный менеджмент» М., 2007; а также в книге Лещенко О. А. «Из тени в свет. Социальная ответственность российского бизнеса» СПб., 2008.

расширение рынка, интегрированный маркетинг, совпадение контактных и целевых групп, оптимизация налогов и т. д.);

- уточнение задач и целей, ожидаемых последствий СИ для бизнеса и общества;
- определение размера необходимых СИ (затрат и возможных доходов);
- выбор показателей оценки результатов СИ и их эффективности, проведение необходимых измерений и согласований с действующими системами учета и отчетности;
- заключение необходимых для реализации СИ договоров и соглашений;
- анализ итогов, оформление необходимых документов, отчетности;
- услуги по информационному продвижению итогов;
- участие в рейтингах (оформление и подача соответствующих документов), представлениях, конкурсах и наградах, других формах социального признания и уважения.

Как видно даже из такого краткого описания, нам предстоит серьезный, масштабный фронт работ, осуществить которые и получить желаемый результат мы можем только сообща. Без активного участия региональных отделений МАОН и МАМ все эти идеи могут остаться на бумаге.

Научный результат — тоже само по себе неплохо, но он имеет полноценный смысл, только если помогает улучшить реальную практику, в нашем случае — помочь гармонизировать условия социальной жизни и деловой активности, способствовать консолидации российского общества на основе ответственного социального партнерства.



Г. Л. Тульчинский, автор Программы ЭСИСП, президент Международной Академии Меценатства.

Программа ЭСИСП

Стратегия успеха и тактика его достижения

Программа «Эффективные социальные инвестиции и социальное партнерство» (ЭСИСП), разработанная Международной Академией Меценатства и Международной Академией Общественных Наук, — новый важный шаг в деле социального позиционирования малого и среднего бизнеса, достойного социального признания и уважения — активного и незаменимого участника социальных изменений.

- Переход от сугубо затратных форм благотворительности («короткая рука») к оптимизации социальной политики компаний, затрат на социальные нужды, от традиционной помощи бедным к созданию новых возможностей («длинная рука»).
- Развитие и продвижение корпоративных брендов (корпоративной и личной репутации) представителей делового мира, отмеченных высшими общественными наградами.
- Оптимизация социальных коммуникаций и социального партнерства с местными органами власти, населением, общественностью, потребителями, партнерами, СМИ, другими контактными целевыми группами.

В рамках Программы разработаны: «100 и 1 принцип ЭСИСП», «Матрица ЭСИСП» и «Рейтинг ЭСИСП».

«100 и 1 принцип ЭСИСП»

Это концепция повышения эффективности социальных инвестиций (СИ) и социального партнерства (СП), в которой последовательно обосновываются важность, задачи и направления СИ и СП, индикаторы и процедуры изменения их результатов и эффективности. Путь достижения максимальной эффективности СИ и СП — это, в первую очередь, забота о персонале и добросовестная деловая практика, корпоративное гражданство и социальная ответственность. В этом — стратегическое условие успеш-

ности бизнеса: 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 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 общественности, занятых развитием социальных инвестиций и социального партнерства. Они получают в руки мощный инструмент реальной консолидации сил и средств для решения ключевых социальных проблем.

Григорий Львович Тульчинский

Профессор, доктор философских наук, заслуженный деятель науки РФ, Президент Международной Академии Меценатства.

Родился в Ленинграде в 1947 году. Эксперт, лектор, публицист. Докторская диссертация — «Нормативно-ценостная природа осмысления действительности» (1988). Заслуженный деятель науки России (1991). Действительный член Академии гуманитарных наук. Член-корреспондент Международной Академии Наук высшей школы. Организатор международной кафедры (ЮНЕСКО) по философии и этике Санкт-Петербургского научного центра РАН. Президент Международной Академии Меценатства, Академик Международной Академии Общественных Наук.

Разработчик ряда региональных и международных программ развития культуры, организационных научных и образовательных проектов. Ведет интенсивную образовательную деятельность: лекции, практикумы, деловые игры (Россия, Белоруссия, Украина, Грузия, Германия, Испания, США, Финляндия, Эстония).

Сфера профессиональных интересов включает в себя: технологию менеджмента в социально-культурной сфере, социальные корпоративные коммуникации, public relations, образовательный процесс, философию культуры и личности, логику, методологию науки. Автор более 400 научных трудов, включая более 30 книг, в том числе: «Свобода и смысл», «Менеджмент в сфере культуры», «Бизнес в России: проблема признания и уважения», «PR фирмы: организация и эффективность», «Бизнес и власть: коммуникация и партнерство», «Бренд-интегрированный менеджмент», «Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность» и др.



В последние годы Г. Л. Тульчинский активно занимается как метафизикой нравственности, философией поступка, связи свободы и ответственности, так и разработкой конкретных технологий социального партнерства, реализации социальных функций бизнеса в консолидации и развитии российского общества, корпоративной благотворительности, социальных инвестиций и оценки их эффективности.

Является автором оригинальной концепции брендинга, методики оценки эффективности социальных коммуникаций бизнеса, социальных инвестиций и социального партнерства, положенной в основу Программы ЭСИСП.

Отец четырех детей. Владеет немецким и английскими языками. Увлечения: чтение и написание книг.

На разработку Программы ЭСИСП его подвигнуло понимание необходимости консолидации российского общества на реальной конструктивной основе — не перед лицом опасности, а в реальном обустройстве нормальной жизни, а также роли бизнеса в решении этой задачи. Полноценные PR — это не только и не столько Public Relations — достижение известности и узнаваемости, сколько Public Responsibility — ответственное социальное партнерство.

100 и 1 принцип ЭСИСП

Кому это нужно и почему это важно

1. ЭСИСП x (бизнес + признание и уважение) = рост капитала
 2. ЭСИСП — интеграция в мировую бизнес-культуру
 3. ЭСИСП в России — стратегия успеха и тактика его достижения
 4. От общества недоверия — к социальному партнерству: без социального согласия у России нет пути в будущее
 5. Гарантия поддержки государства
- 18

6. Чтобы бизнесу доверяли, он должен быть социально ответственным
 7. От борьбы за выживание и самооправдания — к конструктивному позиционированию
 8. К PR как Public Relations и Public Responsibility
 9. Мечтать о бренде
 10. Отечественный малый и средний бизнес достоин общественного признания и уважения
- 19
20
21

Наши цели

11. Развитие и продвижение корпоративных брендов представителей делового мира, отмеченных высшими общественными наградами
 12. Оптимизация социальной политики на основе социального партнерства и коммуникаций
 13. Оптимизация отношений с местными органами власти и общественностью
- 22

14. Адаптация требований и критериев международных стандартов КСО к масштабам и специфике отечественного среднего и малого бизнеса
 15. ЭСИСП можно и нужно учиться: наши советы — Ваши победы
- 23

Как это делать

16. Не отвечать за «всё и вся», не «спасать утопающих», а видеть цель и понимать последствия
 17. Социальные инвестиции, социальное партнерство и социальная ответственность — основа развития современного бизнеса
 18. Не путать благотворительность и социальные инвестиции
 19. Выбирать свою стратегию СИ и СП
 20. Выбрать вектор СИ и СП — куда вкладываться
 21. Международные стандарты и соцотчеты — крупному бизнесу, а малому и среднему — «просто» социальные инвестиции и партнерство
- 24
25
26

30. Направлять внутреннюю конкуренцию
 31. Непрерывное развитие и обучение
 32. Избегать ненужных преобразований
 33. Оптимизировать стиль руководства
 34. Быть искренними
 35. Управлять культурными изменениями
 36. Управлять сопротивлением
 37. Выращивать бизнес-культуру
- 29
30

«По эту сторону забора»: внутренние СИ и СП

22. Человеческий капитал — это не кадры, не персонал и не даже не HR
 23. Работать с персоналом как с партнером
 24. Управлять талантами
 25. Формировать команду единомышленников
 26. Не столько стимулировать, сколько учитывать и развивать мотивацию
 27. Человеческий капитал требует дифференцированного подхода: «сепарации» и «кrekинга»
 28. Формировать внутренние коммуникации
 29. Бороться с отчуждением работников
- 27
28

«По ту сторону забора»: внешние СИ и СП

38. Прямые СИ — «короткая рука»
 39. Опосредованные СИ — «длинная рука»
 40. СИ и КСО — многовекторные коммуникации и партнерство
 41. Избегать завышенных ожиданий населения и органов власти
 42. Не переоценивать и не недооценивать свои возможности
 43. Вкладываться в устранение причин, а не работать с их следствиями
 44. Работать со СМИ
 45. Ответственное социальное партнерство, бренд, корпоративная культура суть один и тот же комплекс
 46. Общность интересов важнее разговоров о дружбе
 47. Разобраться с собой
- 31
32
33
34

Как это измерить

- 48. Нет эффективности «вааще» — есть, как минимум, «три большие разницы»
- 49. Прежде чем интегрировать, нужно научиться дифференцировать
- 50. Соотносить эффективность для общества и эффективность для бизнеса
- 51. Сравнивать несравнимых можно и нужно
- 52. Выявлять целесообразность СИ и СП: соотносить их с социальным заказом

35

СП и СИ «для себя»

- 53. «Номинации» ЭСИСП: направления СИ и СП
- 54. Ответственность перед потребителями
- 55. СИ в человеческий капитал
- 56. Добросовестная деловая практика

36

37

Внешние СИ и СП

- 57. Охрана окружающей среды (экология и безопасность)
- 58. Благоустройство и ЖКХ
- 59. Социальная защита и поддержка
- 60. Помощь культуре и искусству
- 61. Развитие образования
- 62. Поддержка конфессиональных мероприятий и организаций
- 63. Поддержка здравоохранения
- 64. Поддержка здорового образа жизни
- 65. Учитывать динамику показателей

38

39

Что это дает

Новые дополнительные возможности маркетинга

- 66. Дополнительная реклама
- 67. Эффективное стимулирование продаж
- 68. Развитие интегрированных маркетинговых коммуникаций
- 69. Приобретение новых клиентов
- 70. Получение конкурентных преимуществ

40

- 84. Рост лояльности сотрудников

- 85. Оптимизация корпоративной культуры
- 86. Корпоративная культура как бренд-ресурс

44

Развитие бизнеса в целом

- 87. Интеграция бизнеса
- 88. Управление репутацией как фактором стоимости
- 89. Освоение новых рынков
- 90. Дополнительные возможности деловых контактов
- 91. Повышение устойчивости при кризисах
- 92. Снижение возможных рисков бизнеса
- 93. Улучшение финансовых показателей
- 94. Транслировать добро
- 95. Менеджмент «иметь» и менеджмент «быть»
- 96. «Выйти за забор», или «всё должно быть частью чего-то большего»

45

46

47

- 97. Российские бренды: Россия за нами и мы для России
- 98. Только уникальное глобально
- 99. Консолидация с обществом
- 100. Помощь и сотрудничество специалистов
- 101. Закон ЭСИСП: Чем шире круг социальных партнеров, тем дешевле и эффективнее СИ и СП

48

49

Дополнительные возможности развития общественных отношений

- 74. Publicity — известность и узнаваемость
- 75. Привлечение внимания СМИ, управление новостями
- 76. Развитие отношений с органами власти и местным сообществом
- 77. Укрепление личных контактов

42

Развитие человеческого капитала

- 78. Рост компетентности, профессионализма работников и специалистов
- 79. Снижение потерь по заболеваемости
- 80. Здоровый корпоративный дух
- 81. Развитие новых навыков персонала
- 82. Снижение текучести, а уходящий работник — ресурс роста
- 83. Рост производительности

43

100 и 1 принцип ЭСИСП

Кому это нужно и почему это важно

1. ЭСИСП x (бизнес + признание и уважение) = рост капитала

По отечественным и зарубежным подсчетам не менее 20% роста капитализации бизнеса связан 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». Многое 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 функции инновационная, политическая, нравственная. Искусство, образова-

ние, 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 не только собственные интересы, но 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 конструк- тивному позиционированию

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

100 и 1 принцип ЭСИСП

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, сторонится, смотрит косым глазом, а то и побаивается.

II 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 разъяснения целей бизнеса, перспектив его развития. Но раздача денег не ведет к однозначному улучшению общественного мнения, имиджа и репутации, а ведет скорее к нецелевому расходованию средств, снижению капитализации, недовольству акционеров и проч. Вызревает понимание, что дело бизнеса не благотворительность, а системные социальные инвестиции.

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

Все эти этапы проходит и отечественный бизнес. Сейчас он, 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):

I Манипулятивная модель — манипуляция общественным мнением, его обработка 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.

II Модель информирования — переход от пропагандистско-рекламного воздействия к информированию общественности, разъяснению своих намерений, чтобы социальная среда правильно понимала и адекватно реагировала на действия организации.

III Модель взаимопонимания, когда речь уже идет не только о стремлении быть правильно понятым, но и понять других, их интересы.

IV 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 соответствует 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!

Тогда 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. Ему что попроще... Школе помочь, операцию ребенку сделать, отопление в поселке наладить, дорогу 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 (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.

100 и 1 принцип ЭСИСП

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 активно 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, 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, т. е. 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 их потребностей, добротности и доступности товаров и услуг, послепродажной ответственности;
- **инвесторы – акционеры и кредиторы** – рассчитывают на прибыльность своих вложений, привлекательность бизнеса, которым занимается фирма, прибыльности, 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, 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 достойного и процветающего 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 не актуальны.

15. ЭСИСП можно и нужно учиться: наши советы — Ваши победы

Участникам Программы предлагаются 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 важны. 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.

100 и 1 принцип ЭСИСП

Как это делать

16. Не отвечать за «всё 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. В Ассоциации менеджеров России (AMP) отмечают, что социальные инвестиции российских бизнесменов составляют от 8% до 30% от их прибыли после уплаты налогов (0,5%, по мнению AMP, для западных компаний). А по данным российского представительства британского благотворительного фонда Charities Aid Foundation (CAF Россия), отечественные компании выделяют на благотворительную деятельность в среднем 17% своей прибыли, в то время как западные — 2–3%.

Нередко социальные вложения бизнеса носят индивидуальный характер, в них проявляются вкусы и пристрастия первых лиц компаний. Именно доминирование личных мотивов — характерная черта российских благотворителей. Отличительной чертой социальных инвестиций является целесообразность и сфокусированность вложений. Так же, 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. Социальные инвестиции (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 совместных социально ориентированных проектов.

В самом общем виде модель корпоративной социальной ответственности (КСО) 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, оптимизирующее 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.

Социальные ответственности бизнеса:

- **Перед инвесторами, акционерами и кредиторами.** Ответственность за их собственность, имущество: будешь безответственным — бизнеса не получится.
- **Перед потребителями и клиентами.** Ответственность за качество товаров и услуг: будешь перед ними безответственным, останешься без клиентов — бизнеса тем более не будет.
- **Перед работниками.** Ответственность за рабочие места, занятость, охрану труда: будешь безответственным — тоже недолго протянешь.
- **Перед конкурентами.** Ответственность 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 всё ясно».

Простое различие уровней социальной ответственности бизнеса предложил вице-президент ОАО «СУАЛ Холдинг» В. Киселев:

0. «Допуск к конкурсу»: уплата всех налогов; «чистая» зарплата; соглашение с профсоюзом.
1. Социальные программы развития персонала.
2. «Выход за забор» — участие в развитии региона.
3. Участие в развитии гражданского общества: поддержка социально значимых инициатив; развитие сотрудничества с НКО; цивилизованная благотворительность.
4. «Герой» — отчет о социальной деятельности по международным стандартам; подтверждение отчета независимой экспертизой.

100 и 1 принцип ЭСИСП

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 или из-под «дубины», под которой в знаменитой фразе Президента имелся в виду закон, и которой власть «пользуется один раз», или требования «делиться надо»;
- 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, формирование корпоративной культуры, волонтерство, привлечение сотрудников к жизни местного сообщества... Также важно, какие ресурсы может выделить компания для СП, кроме денежных вкладов: сотрудники, 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 компаний, направленные на решение различных социальных проблем. СИ ориентированы на приращение социаль-

ного капитала — увеличение степени доверия между людьми, социальной солидарности, открытости, диалога.

21. Международные стандарты и соцотчеты — крупному бизнесу, а малому и среднему — «просто» социальные инвестиции и партнерство

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — 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 «стейххолдерам» (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. Соцотчетность 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. Соцотчетность — эффективный инструмент управления нематериальными активами компаний, 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 соцотчетами — это мейнстрим. А у малого и среднего бизнеса, который тоже делает массу добрых дел, который 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 даже не HR

Успех компаний создается людьми. Следует различать человеческие ресурсы и человеческий капитал — то, что способствует росту и капитализируется. 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 нам деньги — это непрерывный инвестиционный проект. Это не «работа с резервом», который — скорее то, что не используется. А 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 учет, подбор), 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 предприятием. Это полноценное партнерство.

25. Формировать команду единомышленников

Корпорация — от слова *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 столько 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

100 и 1 принцип ЭСИСП

Планирование обучения и развития сотрудников					
Тип сотрудника	«Проблемный случай»	Сотрудник со снижающимся результатом	Отличный работник на своем месте	Высокий результат, высокий потенциал	«Звезда». Очень высокий потенциал, особые результаты
Рекомендуемое развитие сотрудника	Увольнение	Предоставить возможность повысить показатели	Развитие в рамках должности или профессии	Расширение обязанностей, ответственности, карьерный рост	Карьера семимильными шагами
Рекомендуемые программы обучения и развития сотрудника	Для всех сотрудников: программы самообразования и саморазвития				Низкая стоимость
	Для хороших и лучших сотрудников: тренинги в рамках корпоративных программ и профессиональной подготовки				Средняя стоимость
	Для лучших сотрудников: специальные программы развития, финансирование дополнительного образования				Высокая стоимость
	Для «звезд»: индивидуальные программы развития				Значительные инвестиции

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. Не удовлетворенность работой ведет к результату, а 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 дифференциированного подхода: «сепарации» и «креминга»

Даже самая тщательная работа по подбору персонала может не принести ожидаемого положительного эффекта, если сотрудник будет предоставлен сам себе. Для всех этих групп необходим дифференциированный подход к обучению, развитию, повышению зарплаты: максимально индивидуализированный при максимальном потенциале. Это похоже на естественный отбор, или креминг, если сравнивать с технологическими процессами.

28. Формировать внутренние коммуникации

В сплочении команды, ее заряженности на общее дело чрезвычайно важны правильно организованная коммуникация, формальное и неформальное общение руководства и персонала. Поэтому главнейшей задачей является обеспечение двух потоков внутрифирменной информации: «сверху» и «снизу». Оба информационных потока информации, в конечном счете, направлены на достижение единой цели — формирования «чувств мы», сопричастности общему делу. Этому служат не только проведение рабочих встреч с персоналом, собраний, совещаний, семинаров, конференций. Сюда относятся сбор и анализ предложений, книги пожеланий, бюллетени, ежегодные доклады, оформление стендов, стенгазет, досок объявлений, постоянных и временных выставок, статьи и письма в СМИ, использование фото-, кино-, видеоматериалов, печатных материалов (справочников, памяток для новичков и начинающих), телефон доверия, корпоративные праздники и вечеринки. Могут использоваться также собственные СМИ: радиостудии, кабельное ТВ, многотиражки, интранет.

29. Бороться с отчуждением работников

Несправедливая организация работы порождает отчуждение работника от целей и содержания работы: у него возникает ощущение собственной ненужности, никчемности, угнетенности, обиды, беспомощности, страха, агрессии, необходимости себя защитить. Отчуждение порождается рядом факторов: отстранение рядового работника от управленческого процесса, когда он чувствует себя униженным «бессловесным орудием» в чужих руках; несправедливая система распределения материальных и духовных благ; чрезмерно жесткий 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) работники участвуют**

в выработке решений, затрагивающих их деятельность; **6) наличие гарантии работы; 7) в коллективе дружеские взаимоотношения; 8) обеспечены средства 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, интриги нередко приводят 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 ситуации «битвы за погоны».

31. Непрерывное развитие и обучение

В современном бизнесе — как на болоте: кто остановился, тот 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

100 и 1 принцип ЭСИСП

трудностей, движение к успеху. Компании, остановившиеся в своем развитии, неизбежно проигрывают саморазвивающимся, самообучающимся фирмам. Гибкость, высокая 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 разнонаправленных 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, воспитываться. Более того, можно и необходимо говорить о динамике развития стилей, возможностях, путях и закономерностях их перехода друг в друга. Так, по мере созревания коллектива, руководитель может, ослабив регламентацию, поднять «градус» эмоциональности своих отношений с подчиненными, и постепенно, шаг за шагом, продвигаться к демократическому и даже попустительскому стилю. И, наоборот, при необходимости, например, в процессе нововведений в слишком «остывшем», «закостеневшем» в рутине коллективе, руководитель, взявшись 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 вернутся 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, все пойдет как по маслу. Выдвигая, например, лозунг «Мы ценим время», необходимо конкретизировать, что это означает. Пунктуальность? Или насыщенность времени яркими переживаниями? О чьем 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

Может ли быть изменена культура 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 меняются 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 изменений 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 нововведении 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. Бескультурье 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 и занимается бизнес, ограничивающийся корпоративной благотворительностью.

Технология СИ: традиционные прямые инвестиции



- Прямой контроль финансов («короткая рука»).



- Существенные малообоснованные финансовые затраты;
- проблема анализа эффективности;
- превращение компании в «дойную корову» органов власти (местной и федеральной);
- потребительское отношение общественности к компании.

Конечно, хорошо смотреть в глаза людям, которым ты передаешь свои деньги. Но, как видно из таблицы, приведенной выше, и проблем порождается немало.

39. Опосредованные СИ — «длинная рука»

Во-вторых, это СИ опосредованные, передаваемые компанией в фонды, другие НКО, где средства объединяются с другими ресурсами. Это могут быть как собственные корпоративные фонды, так и фонды независимые.

100 и 1 принцип ЭСИСП

Технология СИ: через корпоративные и независимые фонды, НКО



- Аккумулирование ресурсов;
- возможность аккумулирования 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.



- Привлечение экспертов;
- дополнительная подготовка персонала.

Эффективность СИ может и должна оцениваться в плане эффективности полномасштабных социальных коммуникаций, буквально как PR: как Public Relations (позиционирование бизнеса не только и не столько в рыночной среде, сколько в обществе целом) и как Public Responsibility — социально ответственное партнерство. Полномасштабные связи с общественностью, внешний и внутренний брендинг, социальная и гуманитарная экспертиза предъявляют повышенные требования к организации социальных бизнес-коммуникаций.

40. СИ и КСО — многовекторные коммуникации и партнерство

Наконец, в-третьих, это технология социального партнерства с особым акцентом на коммуникации: на доверительные контакты и сотрудничество, диалог со стейкхолдерами, полноценные Public Relations. Эти технологии реализуются с существенно меньшими затратами, чем технологии первой группы.

Коммуникативные технологии СП:

- СП (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.

41. Избегать завышенных ожиданий населения и органов власти

Очень часто население, органы власти и прочая общественность 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 странных и 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 проблему раз и навсегда.

Поэтому очень 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 вызывали 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 в следующей таблице:



100 и 1 принцип ЭСИСП

46. Общность интересов важнее разговоров о дружбе

В самом деле, в одиночку никто никогда не добивался результатов. Можно иметь деньги, ресурсы, отличную идею — и всё профукать. 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. Бизнес, СИ и КСО 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 «вааще» — 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 (\mathcal{E}) — как отношение полученного результата (P) к затратам (Z): $\mathcal{E} = P / Z$, выраждающее экономичность использования средств и ресурсов — эффективность тем выше, чем меньшие затраты позволяют получать один и тот же результат.

II Результативность — как отношение результата (P) к преследовавшимся целям ($Ц$): $\mathcal{E} = P / Ц$, выраждающее степень реализации целей деятельности — эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям

III Целесообразность — как отношение целей ($Ц$) к реальным потребностям и проблемам ($П$): $\mathcal{E} = Ц / П$, выраждающее 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:

1) эффективность отдельной акции, конкретного мероприятия с конкретной целевой группой;

100 и 1 принцип ЭСИСП

- 2) эффективность деятельности компании в целом со всеми целевыми группами за некий период, например, за год;
- 3) 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 как-то 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 своеобразная рента, 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, росте 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 прости 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.

51. Сравнивать несравнимых можно и нужно

Особый интерес представляет возможность сравнения различных компаний по степени социальной ответствен-

ности. 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 разрезах. 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, т. е. соотнесения с реальными актуальными социальными проблемами. Социальной технологией решения социальных проблем на основе сотрудничества власти и общественных организаций является социальный заказ (СЗ) — экономико-правовая форма разработки и реализации целевых социальных программ общегосударственного и местного значения. СЗ дает возможность разрабатывать и реализовывать эти программы наиболее эффективным образом за счет бюджетных средств, СИ бизнеса, других ресурсов СП, в т. ч. 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 СП и СИ в бизнес-среде, «для себя», включая: ответственность перед потребителями; вложения в человеческий капитал, т. е. инвестиции в развитие человеческого потенциала своих работников (в т. ч.: рост компетентности, квалификации, образования, охрана труда и здоровья, развитие корпоративной культуры); добросовестная деловая практика (в отношениях с потребителями, партнерами, инвесторами, конкурентами).

II Внешние СИ и СП, т. е. 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, поддержку культуры и искусства, поддержку образования, поддержку религиозной деятельности, здравоохранения, поддержку спорта, здорового образа жизни.

54. Ответственность перед потребителями

Эта форма СП поддается измерению в простых показателях, которые могут быть сгруппированы следующим образом:

Количество (объем): отношение объема социальных инвестиций по этому направлению к количеству охваченных ими (тыс. р. / 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, %); негативное отношение (😢 — снижение в %); позитивное отношение (😊 — рост в %).

55. СИ в человеческий капитал

Группировка по этой номинации может быть следующей:

Количество (объем): отношение социальных инвестиций по этому направлению к среднесписочной численности (тыс. р. / чел.).

Качество: количество работников, имеющих медицинскую страховку (чел.); профилактика профзаболеваний, диспансеризация (тыс. р. / чел.); санитарно-гигиенические условия труда (тыс. р. / чел.); количество работников, охваченных социальными пособиями и льготами (чел.); количество работников, охваченных пансионатами и детскими лагерями (чел.); программы повышения квалификации и переподготовки (тыс. р. / чел.); интенсивность переподготовки и повышения квалификации (частота / среднесписочная численность); образовательный уровень работников; развитие корпоративных коммуникаций, вовлечение сотрудников в принятие решений, социально ответственная реструктуризация (тыс. р. / чел.); наличие профсоюза, СТК (+ / -).

56. Добросовестная деловая практика

Здесь показатели могут группироваться так:

Количество (объем): отношение социальных инвестиций по этому направлению к количеству охваченных (тыс. р. / чел.).

Качество: отсутствие судебных исков партнеров (количество исков); участие в программах развития бизнеса, business-to-business (тыс. р. / меропр.); мероприятия с конкурентами, совместные инициативы (тыс. р. / меропр.).

Эффективность: стоимость акций; рост реализации продукции (в стоимостных или также натуральных показателях); известность (publicity, %); негативное отношение (😢 — снижение в %); позитивное отношение (😊 — рост в %).

100 и 1 принцип ЭСИСП

Внешние СИ и СП

57. Охрана окружающей среды (экология и безопасность)

Оценка СИ по этой номинации может включать следующие показатели:

Количество (объем): отношение социальных инвестиций по этому направлению к текущим расходам (тыс. р. / тыс. р.).

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. р.).

Эффективность: отсутствие штрафов, судебных исков; отсутствие ЧП, аварий.

58. Благоустройство и ЖКХ

Оценка может проходить по таким показателям:

Количество (объем): отношение социальных инвестиций по этому направлению к количеству мероприятий (тыс. р. / меропр.).

Качество: участие в поддержке и развитии инфраструктуры территории размещения (тыс. р. / меропр.); соглашение с органами власти о стратегическом развитии территории (тыс. р. / меропр.); сохранение и развитие ЖКХ (тыс. р. / меропр.); грамоты, благодарности (колич.).

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): отношение социальных инвестиций по этому направлению к количеству охваченных (тыс. р. / чел.); отношение социальных инвестиций по этому направлению к годовому обороту (тыс. р. / тыс. р.).

Качество: поддержка социально незащищенных групп населения (тыс. р. / чел.); поддержка детства и юношества (тыс. р. / 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): отношение социальных инвестиций по этому направлению к количеству охваченных (тыс. р. / чел.); отношение социальных инвестиций по этому направлению к годовому обороту (тыс. р. / тыс. р.).

Качество: поддержка сферы культуры и искусств (тыс. р. / 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): отношение социальных инвестиций по этому направлению к количеству охваченных (тыс. р. / чел.);

отношение социальных инвестиций по этому направлению к годовому обороту (тыс. р. / тыс. р.).

Качество: поддержка образовательных мероприятий и организаций (тыс. р. / чел.). Могут учитываться показатели по средней и высшей школе, специальному учебным заведениям в отдельности.

Эффективность: известность (puiblicity, %); негативное отношение (😢 — снижение в %); позитивное отношение (😊 — рост в %).

62. Поддержка конфессиональных мероприятий и организаций

Показатели оценки могут группироваться таким образом:

Количество (объем): отношение социальных инвестиций по этому направлению к количеству охваченных (тыс. р. / чел.); отношение социальных инвестиций по этому направлению к годовому обороту (тыс. р. / тыс. р.).

Качество: поддержка конфессиональных мероприятий и организаций (тыс. р. / чел.).

Эффективность: известность (puiblicity, %); негативное отношение (😢 — снижение в %); позитивное отношение (😊 — рост в %).

63. Поддержка здравоохранения

Показатели оценки могут группироваться таким образом:

Количество (объем): отношение социальных инвестиций по этому направлению к количеству охваченных (тыс. р. / чел.); отношение социальных инвестиций по этому направлению к годовому обороту (тыс. р. / тыс. р.).

Качество: поддержка здравоохранения (тыс. р. / чел.).

Показатели могут учитываться по отраслям здравоохранения и медицины;

Эффективность: известность (puiblicity, %); негативное отношение (😢 — снижение в %); позитивное отношение (😊 — рост в %).

64. Поддержка здорового образа жизни

Показатели оценки могут группироваться таким образом:

Количество (объем): отношение социальных инвестиций по этому направлению к количеству охваченных (тыс. р. / чел.); отношение социальных инвестиций по этому направлению к годовому обороту (тыс. р. / тыс. р.).

Качество: поддержка спорта и здорового образа жизни (тыс. р. / чел.). Показатели могут учитываться по видам спорта и т. п.

Эффективность: известность (puiblicity, %); негативное отношение (😢 — снижение в %); позитивное отношение (😊 — рост в %).

65. Учитывать динамику показателей

Важны не просто показатели сами по себе, а их динамика:

- A.** 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.
- B.** По внешним СИ: количество мероприятий по направлениям СИ, количество охваченных ими людей, получивших недоступные ранее блага, стоимость этих недоступных ранее услуг (равняется собственно затратам на соответствующие СИ).

100 и 1 принцип ЭСИСП

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, sempлингов 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. дороже, позволил увеличить в два раза долю доходов от услуг.

68. Развитие интегрированных маркетинговых коммуникаций

Хрестоматийный пример — опыт крупнейшей британской сети магазинов «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, клиентская база увеличивается — порой люди идут

именно в «Tesco», чтобы получить ваучер и отнести его в конкретную школу.

Опыт аналогичного проектирования накоплен и в России. Например, недавно самарское подразделение сети супермаркетов «Перекресток» адаптировало акцию и сделало ее близкой региональным потребителям: на кассовых чеках жители Самары могут написать номер школы, и то учебное заведение, которое наберет больше всего баллов в финале проекта, получит 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 тысяч долларов и профинансировал благотворительный ужин и показ мод для сбора благотворительных средств. Оба партнера оказались в безусловном выигрыше: Metropolitan Opera за вечер собрала 1,2 миллиона долларов, а Chanel получил 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» Алексея Сорокина, который курирует в компании социальные проекты. На вопрос: чем помочь 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: соответствуя 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

Проведенный в 2005 г. в Тольятти опрос об узнаваемости банков показал, что в возрастной группе до 25 лет респонденты на первое место — перед Сбербанком! — ставили ЗАО «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 соцотчет о реализации этого проекта. 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 г. в абсолютном выражении этот бюджет составил 23 млн. р. 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

Всё 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 компаний — при поиске партнеров и поставщиков, привлечении клиентов, диалоге с регулирующими органами, акционерами и т. д. Позитивная репутация способствует

100 и 1 принцип ЭСИСП

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 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 ильфопетровского «Ударим автопробегом по бэздорожью 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 которых 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.

Развитие человеческого капитала

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.

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

100 и 1 принцип ЭСИСП

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 карьерного 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 многогранным, 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 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, и это следует учитывать, организовывая бизнес любого уровня. 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 дистрибуторов, дилеров, агентов, других посредников.



100 и 1 принцип ЭСИСП

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.

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 вложения в развитие репутации должны рассматриваться как инвестиции, приносящие реальную отдачу, в конечном счёте, отражающиеся на росте капитализации (акционерной стоимости).

89. Освоение новых рынков

СП открывает новые «окна возможностей» развития бизнеса, освоения новых направлений бизнеса, новых услуг и товаров, рынков.

90. Дополнительные возможности в развитии 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 2x2.

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 важнейший 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 крайне 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 с 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, с взаимоотношениями с местными жителями, властями и т. д.).

93. Улучшение финансовых показателей

В качестве примера — достаточно показательный опыт Англии: согласно MORI, в 1998 г. 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%.

94. Транслировать добро

Бизнес имеет смысл как продолжение и воплощение человеческой жизни, которая обладает некоторыми 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 некоторых 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.

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 содержание современного менеджмента. В условиях глобализации и сверхплотного рынка, когда начинают действовать не столько рыночные, сколько внедорожные 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 организационной деятельности, так и в анализе эффективности — приведение в соответствие целевых и нормативно-ценностных критериев «Иметь» и «Быть».

96. «Выйти за забор», или «Всё должно быть частью чего-то большего»

Мы — часть общества. Это важно — создать внутри организации островок благополучия, на котором формируется социальная ответственность. Ставясь лучше, мы делаем лучше общество. Эта гражданская позиция очень близка русской ментальности. Когда мы говорим своим сотрудникам о том, что любой бизнес

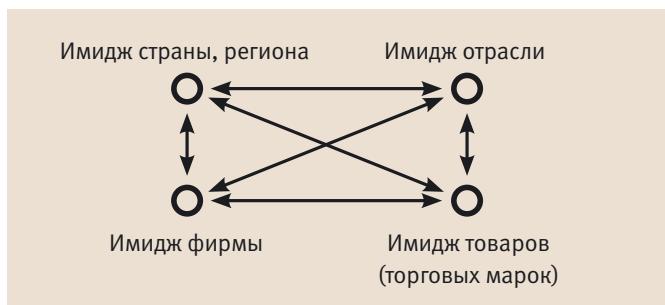
100 и 1 принцип ЭСИСП

ориентирован только на деньги, они теряют энтузиазм. Наши люди работают всерьез, только если понимают, что делают нечто более значимое и даже великолепное. 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 учит 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: Россия за нами и мы для России

На современных глобализированных рынках позиционируются именно бренды, стоимость которых доходит до 90% капитализации компаний. 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.



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. Поэтому что только уникальное — глобально. Если ты вторичен, ты неконкурентоспособен, тебя сметает более привлекательный

и яркий конкурент. Управление разнообразием направлено на его сохранение, и именно разнообразие будет выступать как преимущество организации. В будущей международной культуре деловой активности утверждятся 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: планомерности развития, анализа внешней и внутренней среды, постановки конкретных целей, выбора адекватных средств реализации стратегии, успешности 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, церемоний и других мероприятий, подготовку и организацию публикаций. Примером может служить подготовка телевизионного проекта «Социальное признание» — что-то типа «Минуты славы» для малого и среднего бизнеса. Для такого организационного, научного

и методического обеспечения Программы ЭСИСП, создана Лаборатория технологий социального партнерства Международной Академии Меценатства.

101. Закон ЭСИСП: 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, выражаящееся 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»: средства, вырученные от продажи картофеля фри, передаются на благотворительные цели. Один год это была поддержка детских приютов, другой — 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 об акции дается на специальных рекламных щитах, банерах, видеоэкранах бесплатно или на правах социальной рекламы. Акцию поддерживают региональные руководители, политики, известные спортсмены, журналисты, которые в этот день стоят за прилавком и продают картошку. Для работников ресторана в этот день проводятся соревнования по продаже картошки. Сотрудники (а это обычно молодежь) приглашают в рестораны своих родителей, которые в этот день работают вместе с ними. В рестораны приглашают детей из тех организаций, которым оказывалась поддержка. Каждый покупатель картофеля в день акции получает специальный знак (брраслетик, бумажную ладошку, которую можно подписать и приклеить на стекло в ресторане). В результате потребители, покупая картошку, участвуют в благом деле, местные власти получают дополнительные ресурсы для решения детских проблем, укрепляются семейные отношения работников ресторана, общественные деятели

получают PR, журналисты — хорошую новость. А сами рестораны — эффективное стимулирование продаж: общий объем продаж в эти дни увеличивается в среднем на 23,6%, а картофеля фри — на 27,5%. Да и опросы показывают, что индекс узнаваемости сети ресторанов возрастает на 11 пунктов, не отстает и показатель доверия к компании.

И это типичная ситуация: 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 и 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 консолидации 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 внeryночной 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. Проблема интересна даже чисто технически. 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» с «Бритиш Америкэн Тобакко Россия»? «Норникель» с «Микоян» и «Пятерочкой»? 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, т. е. 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 много-векторная 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 = Р/Ц** — отношение полученного результата к поставленной цели. Та деятельность более

Матрица ЭСИСП

эффективна, в которой результаты в наибольшей степени соответствуют целям (результатам желаемым).

- **Экономичность = Р/З** — отношение результатов к затратам ресурсов. Та деятельность более эффективна, которая позволяет получить тот же результат с меньшими затратами.
- **Целесообразность = Ц/П** — 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:

- **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, конфессиональной 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, т. е. — 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:

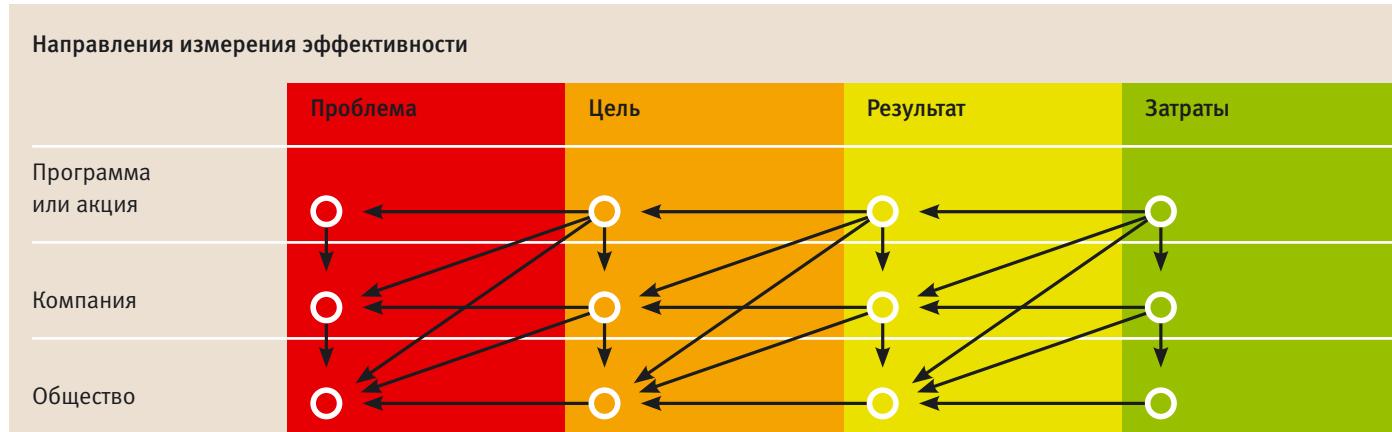
- Эффективность отдельной социальной акции (конкретного мероприятия) с конкретной целевой группой;
- Эффективность социальной деятельности компании в целом со всеми целевыми группами за некий период (например, за год);
- Эффективность позиционирования данного бизнеса в обществе, его социальной среде (совокупности целевых контактных групп) на местном, региональном и федеральном уровнях.

3.2. Наглядно полнота содержания эффективности может быть представлена в таблице (стр. 53, вверху), соотносящей необходимые для анализа характеристики:

3.3. Приведенная 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 контактным группам, на которые нацелено мероприятие. См. также п. 7.7. настоящего раздела.



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.), т. к. 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 уменьшении 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:

Группы СИ	Направления СИ	Ед. изм.	Динамика
Развитие материальной среды	<ul style="list-style-type: none"> • Охрана окружающей среды, безопасность • Благоустройство, ЖКХ 	чел., тыс. руб., тыс. руб./чел.	За год
Социальное и гуманитарное развитие	<ul style="list-style-type: none"> • Социальная помощь • Образование • 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 (СЗ). Иначе СИ могут быть нецелесообразными — и по номенклатуре, и по объему. Выработка такого СЗ — дело диалога

Матрица ЭСИСП

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:

Внутренние СИ	Показатели	Ед. изм.	Динамика
Человеческий капитал	<ul style="list-style-type: none"> • Рост з/п* • Рост компетентности* • Охрана труда, ТБ* • Развитие корпоративной культуры* 	чел., тыс. руб., тыс. руб./чел.	% за год

4.6. Показатели внутренних (для рыночной среды бизнеса) СИ, оцениваемых с позиции самого бизнеса:

Внутренние СИ	Показатели	Ед. изм.	Динамика
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> • Гарант. ремонт и возврат* • Победы, награды* • Отсутствие исков* 	Кол-во случаев	% за год
Добросов. делов. практика	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие исков* • Программы бизнес–бизнес* • Совместные инициативы с конкурентами* 	Кол-во случаев	% за год

* Эти показатели возможно сравнивать со средними показателями по отрасли, по региону, по РФ.

4.7. Показатели эффективности внешних СИ и СП, оцениваемые с точки зрения бизнеса:

Внешние СИ	Показатели
Publicity = известность и узнаваемость	Рост в % за период СИ
Relations = отношения с контактными группами	😊 😐 😞 % за период СИ
Activity = рост реализации (объема продаж), других показателей	Рост в % за период СИ

4.8. Главным условием оценки эффективности социальной ответственности предприятия являются 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 многом 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 предоставлении 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 или услуг, его умении найти тот товар или услугу, которая востребована рынком, о приемлемости потребителями качества данного товара или 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.

4.10. 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 возможности. 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.

4.11. 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.

Матрица ЭСИСП

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, соборность) — 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 «держать 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:



5.3. Матрица демонстрирует путь (последовательность) достижения максимальной эффективности СИ и СП: забота о персонале, добросовестная деловая практика и корпоративное гражданство. Это вместе дает 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/ количество охваченных ими (тыс. руб./чел.)

Качество:

- гарантный 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 (колич.);
- грамоты, благодарности, полученные от общественных организаций (колич.);
- 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 конфессиональных 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 — колич. 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.

Матрица ЭСИСП

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 СИ 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, выделены четыре основные «номинации» 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»):

Формы СИ и СП, за которые начисляются дополнительные баллы:

1. Участие в приоритетных национальных проектах.
2. Участие в проекте «Добрые Дети Мира».
3. Наличие колдоговора, отчета по его выполнению.
4. Проведение нефинансовых экспертиз: экологической, гуманитарной экспертизы рекламы и т. д. (за каждую такую экспертизу).
5. Активное членство в отраслевых, региональных бизнес-ассоциациях, объединениях, гильдиях (за каждое такое членство).
6. Использование международных стандартов качества, в т. ч. менеджмента (за каждый стандарт ISO).
7. Отсутствие исков со стороны потребителей, партнеров, кредиторов, конкурентов.

8. Отсутствие аварий, ЧП.
9. 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 некриминальный 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 — соотносительная 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, т. е. 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.

Выявление и оценка социальных приоритетов, определение самых острых проблем, особенно актуальных для конкретных социальных групп, возможно с помощью процедуры социального заказа (СЗ). 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:

- Выявление основных целевых социальных групп (пенсионеры, инвалиды, ветераны ВОВ, жертвы политических репрессий, одинокие граждане, члены многодетных и неполных семей, безработные и т. д.), нуждающихся в поддержке.
- Выявление преобладающих социальных потребностей жителей микрорайона, района (проблемы ЖКХ, медицинской помощи, услуги сферы культуры и т. п.).
- Составление обобщенного предварительного перечня наиболее острых социальных проблем для решения с применением механизма СЗ.
- Ранжирование проблем, их типологизация и группировка в зависимости от степени приоритетности.

Матрица ЭСИСП

Такое ранжирование может включать:

- Экстремальные социальные проблемы, то есть проблемы, которые одновременно являются как наиболее напряженными, так и наиболее актуальными, т. е. 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.
- Неотложные социальные проблемы, то есть проблемы, которые обладают наибольшей напряженностью, но не являются самыми актуальными.
- 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 методики и процедуры формирования социального заказа, а также определение возможности выявление 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 (см. также п. 3.5. настоящего раздела). В этом случае методика получит окончательное технологическое завершение, вплоть до анализа эффективности на уровне отдельных проектов и мероприятий.

Всероссийский центр исследований эффективных социальных технологий (ВЦИЭСТ)

ВЦИЭСТ создан Международной Академией Общественных Наук и Международной Академией Меценатства на общественной основе.

Свою научно-исследовательскую деятельность Центр осуществляет как самостоятельная организация, которая не является структурным подразделением региональной общественной организации «Общественная Академия Меценатства», а также Фонда исследований и поддержки в сфере общественных наук «Международная Академия Общественных Наук».

Основная задача Центра — организация и проведение исследований эффективных социальных технологий в целях создания условий для оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства

субъектов малого и среднего бизнеса в России. Выполнение этой задачи крайне актуально в нынешних условиях, когда, наконец, наложен конструктивный диалог между обществом, государством и деловыми кругами.

Высококлассные специалисты Центра занимаются организацией и проведением фундаментальных и прикладных исследований эффективных социальных технологий. Также они готовы организовать и принять участие в конференциях, семинарах и иных мероприятиях, тематика и проблематика которых совпадает с основными направлениями деятельности Центра. Кроме того, эксперты Центра проводят консультирование субъектов малого и среднего бизнеса по юридическим, финансовым, организационным и иным вопросам, связанным с созданием, внедрением и использованием эффективных социальных технологий. Также Центр готовит рекомендации по оценке эффективности социальных инвестиций и социального партнерства субъектов малого и среднего бизнеса.

Глоссарий ЭСИСП

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 г.). Непрофильная для бизнеса деятельность, преимущественно в социально-культурной сфере (образования, здравоохранения, культуры, искусств, религии, социальной помощи и защиты).

Бренд

Репутационно-имиджевая составляющая рыночной стоимости товарной марки, бизнеса в целом.

Гражданское общество

Система самостоятельных и независимых от государства общественных институтов и отношений, которые обеспечивают условия для реализации частных интересов и потребностей индивидов и коллективов, для жизнедеятельности социальной, культурной и духовной сфер их воспроизводства и передачи от поколения к поколению. Общественные движения, политические партии, союзы и объединения являются самой заметной и наиболее активной частью гражданского общества, и именно с ней, по большей части, ассоциируют уровень развития институтов гражданского общества в той или иной стране. Во многих источниках ее еще называют третьим сектором, в отличие от первого сектора — государственного сектора, и второго — сектора коммерческого. Одной из

существенных задач гражданского общества является ведение здорового диалога с государством для решения социальных проблем, улучшения и стабилизации общественных отношений, экономического и культурного процветания страны.

Корпоративный имидж

(от англ. «image» — изображение, символ)

Устойчивый образ компании и ее деятельности у различных групп общественности, наделяющий объект дополнительными ценностями. Благоприятный имидж содействует лояльности потребителей, приверженности данному бренду.

Корпоративное гражданство

Наиболее зрелая форма КСО, форма социально ответственного поведения бизнеса, направленного не только на смягчение социальных диспропорций и наращивание человеческого, социального и культурного капитала как внутри, так и вне корпорации, но и на формирование и развитие гражданского общества, закрепляя эту деятельность в организационных документах, системе управления компанией.

Корпоративная культура

Совокупность норм и ценностей, разделяемых работниками компании, проявляющихся в организации бизнес-процессов, коммуникации, деловом и неформальном общении.

Корпоративная социальная ответственность (КСО)

Действия компании, добровольно берущей на себя дополнительные обязательства социального характера по решению социальных проблем, соответствующие этическим, юридическим и прочим публично выраженным ожиданиям общества или превосходящие эти ожидания.

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.

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.

Маркетинг событий

Конструирование социально-значимых событий с целью связать с ним торговую марку самостоятельно или при помощи взаимовыгодного сотрудничества с НКО.

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-хай», другие виды интеллектуальной собственности, право на пользование.

Пабликити

(англ. publicity)

Достижение организацией (или личностью) известности и узнаваемости, прежде всего с помощью масс-медиа.

Глоссарий ЭСИСП

продолжение

Паблик рилейшнз

(англ. public relations, PR)

Процесс организации двусторонних коммуникаций между организацией и общественностью с целью достижения взаимопонимания и взаимодействия, создания благоприятных условий для развития организации.

Социальные инвестиции

Вложения 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 помочь малообеспеченным, вложения в развитие человеческого капитала самого бизнеса.

Социальный аудит

Оценка стейххолдерами 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.

Социальное партнерство

Проявление социальной ответственности в форме сотрудничества орга-

нов власти, бизнеса и организованной общественности по решению конкретных социальных проблем, способствующее консолидации общества, гармонизации интересов участников социально-экономического, политического и культурного развития.

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 (AA1000). В первую очередь, социальную отчетность используют компании, размещающие ценные бумаги (IPO) на международных биржах.

Спонсорство

Взаимовыгодное сотрудничество, построенное на реализации совместных проектов, чаще всего — поддержка социально-культурной деятельности на возмездной основе; спонсируемая сторона оказывает услуги рекламного и PR-характера.

Спонсор

«Лицо, предоставившее средства либо обеспечившее предоставление средств для организации и (или)

проведения спортивного, культурного или любого иного мероприятия, создания и (или) трансляции теле- или радиопередачи либо создания и (или) использования иного результата творческой деятельности» (Закон РФ от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе», статья 3).

Стейххолдеры

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 МСУ 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.