



АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ



Россия



Высшая
школа менеджмента

Санкт-Петербургского
государственного университета



Посольство Великобритании



Доклад о социальных инвестициях в России – 2008

Интеграция КСО в корпоративную стратегию



АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ



Россия



**Высшая
школа менеджмента**

Санкт-Петербургского
государственного университета



Посольство Великобритании

Доклад о социальных инвестициях в России – 2008

Интеграция КСО в корпоративную стратегию

МОСКВА
2008

ISBN 978-5-902500-27-8

УДК 005.35(470+571)

ББК 65.290.2

Д63

Доклад о социальных инвестициях в России за 2008 г. подготовлен Ассоциацией Менеджеров в рамках проекта Программы развития ООН по продвижению Глобального договора при участии Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета и при поддержке Стратегического программного фонда Посольства Великобритании.

Авторский коллектив доклада представлен российскими и международными экспертами. Мнение авторов необязательно отражает точку зрения ПРООН, других учреждений ООН и организаций, сотрудниками которых они являются.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Голодец О. Ю., президент Общероссийского межотраслевого объединения работодателей – производителей никеля и драгоценных металлов

Золло М., профессор стратегии и корпоративной ответственности, директор Центра исследований менеджмента, Университет коммерции им. Луиджи Боккони (Италия)

Какабадзе Э., профессор международного менеджмента, Школа менеджмента Крэнфилдского университета (Великобритания)

Янг С., глобальный исполнительный директор, «Круглый стол в Ко» (США)

РУКОВОДИТЕЛЬ АВТОРСКОГО КОЛЛЕКТИВА:

Благов Ю. Е., директор Центра корпоративной социальной ответственности Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ:

Благов Ю. Е., директор Центра корпоративной социальной ответственности Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

Веденяпина Ю. А., координатор проектов департамента стратегических исследований, Ассоциация Менеджеров

Дынин А. Е., первый заместитель исполнительного директора, Ассоциация Менеджеров

Иванова Е. А., директор департамента стратегических исследований, Ассоциация Менеджеров

Костин А. Е., исполнительный директор, НП «КСО – Русский Центр»

Литовченко С. Е., исполнительный директор, Ассоциация Менеджеров

Овчинникова Ю. В., аналитик департамента стратегических исследований, Ассоциация Менеджеров

Перегудов С. П., главный научный сотрудник, ИМЭМО РАН

Савченко А. А., исследователь Центра корпоративной социальной ответственности Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

Семенов И. С., главный научный сотрудник, ИМЭМО РАН

Доклад о социальных инвестициях в России – 2008 / Ю. Е. Благов (и др.); под общ. ред. Ю. Е. Благова, С. Е. Литовченко, Е. А. Ивановой. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2008. – 92 с.

Вниманию читателей предлагается второй релиз «Доклада о социальных инвестициях в России». Основной темой работы является анализ текущей ситуации в области корпоративной социальной ответственности и динамики развития социальных инвестиций за период с 2004 по 2008 г.

В докладе представлен обзор подходов к корпоративным социальным инвестициям как элементу эффективной корпоративной стратегии, направленной на достижение устойчивого развития компании в долгосрочной перспективе. Расчет индекса социальных инвестиций российского бизнеса по методике, аналогичной 2004 г., позволил проследить динамику потоков социальных инвестиций российских компаний в отраслевом разрезе и по направлениям вложений, дать прогноз дальнейшему развитию ситуации.

В основу доклада легли результаты количественного исследования Ассоциации Менеджеров по корпоративной социальной ответственности и уникальные данные, предоставленные российскими компаниями. Также использовались экспертные оценки и материалы тематических мероприятий Ассоциации Менеджеров.

Доклад рассчитан на широкий круг российских и зарубежных читателей – лидеров делового сообщества и государственных чиновников, представителей международных структур и общественных организаций.

© Программа развития ООН, 2008

Авторские права защищены. Никакая часть настоящего издания не может быть воспроизведена, сохранена в какой-либо информационно-поисковой системе или передана в какой бы то ни было форме какими бы то ни было средствами – электронными, фотокопировальными или любыми иными – без предварительного письменного разрешения владельцев авторских прав.

ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЯМ

Мне доставляет огромное удовольствие представить вашему вниманию второй релиз «Доклада о социальных инвестициях в России». Настоящая работа является продолжением начатого в 2004 г. одноименного исследовательского проекта по изучению явления социальных инвестиций в российском бизнесе. Этот уникальный в своем роде совместный проект консорциума соорганизаторов Ассоциации Менеджеров, Программы развития ООН, Стратегического программного фонда Посольства Великобритании и Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета реализован силами команды ведущих российских и международных экспертов в области корпоративной социальной ответственности.

При подготовке данного доклада, основанного на результатах специально проведенного масштабного исследования практики КСО ведущих российских компаний, авторский коллектив исходил из следующих целей: систематизации существующего опыта и выделения инновационных практик социально ответственного ведения бизнеса, выработки общих подходов к пониманию КСО и социальных инвестиций, анализа динамики изменения количественного и качественного индексов социальных инвестиций российского бизнеса за последние четыре года, а также выработки рекомендаций в сфере КСО государству, частному сектору и будущим исследователям.

В фокусе настоящего доклада находится вопрос интеграции принципов КСО в бизнес-процессы, управленческие рутинные и в конечном счете в корпоративную стратегию успешных российских компаний, нацеленных на устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Издание выходит в свет в непростое для международной экономики время, именно поэтому проблема обеспечения устойчивого развития бизнеса выходит на первый план. Надеюсь, что доклад станет полезным инструментом формирования долгосрочной корпоративной стратегии передовых отечественных компаний.

Концептуальный фундамент доклада, сформулированный в первой главе, выстраивается вокруг формирования общих подходов к пониманию КСО и определения корпоративных социальных инвестиций как элемента эффективной корпоративной стратегии. Во второй главе речь идет о непосредственной реализации принципов КСО на практике, которая заключается в выстраивании многостороннего диалога между компаниями и всеми заинтересованными сторонами, начиная сотрудниками и заканчивая государством. Наконец, в третьей главе изложены основные результаты сравнительного анализа данных за 2004-2008 гг., отражающие динамику объема и структуры социальных инвестиций в отраслевом разрезе, как с количественной, так и с качественной точки зрения.

Уверен, что выводы и рекомендации доклада, сопровождаемые комментариями авторитетных в области КСО экспертов, дадут богатую пищу для размышлений представителям делового сообщества, сотрудникам органов государственной власти и будущим исследователям и тем самым будут способствовать повышению роли социально ответственного бизнеса в России. Призываю вас принять активное участие в обсуждении основных выводов, положений и рекомендаций доклада в интерактивном режиме на сайте Ассоциации Менеджеров: www.amr.ru.

Искренне ваш,



Сергей Литовченко,
исполнительный директор Ассоциации Менеджеров

ОТ МЕЖДУНАРОДНОГО РЕДАКЦИОННОГО СОВЕТА

Дискуссия о природе и содержании корпоративной социальной ответственности (КСО) ведется в деловых и академических кругах всего мира уже более полувека. Накоплен огромный багаж теоретических знаний, наработан богатый практический опыт социально ответственного ведения бизнеса. Тем не менее, руководители компаний вновь и вновь задаются вопросами: стоит ли сознательно ориентироваться на принципы КСО? В каких масштабах и на каких направлениях эти принципы должны реализовываться? Скрывается ли за риторикой «социальных инвестиций» возможность реального повышения конкурентоспособности или же речь идет о вынужденных расходах?

Путь к ответу на эти вопросы сложен. Его невозможно пройти без учета особенностей социально-экономического развития России, конкретных отраслей и компаний. На наш взгляд, однако, за «деревьями» национальной специфики не стоит терять «леса» уже выработанных, выстраданных и апробированных выводов и подходов. Вот лишь некоторые из них:

Первое: проблематику КСО не стоит рассматривать как нечто вторичное, не присущее бизнесу как таковому, а понятия «морального» и «эффективного» бизнеса вовсе не являются антонимами. Развитие же ответственных взаимовыгодных отношений с системой заинтересованных сторон становится важнейшим фактором устойчивого развития как для корпораций, так и для всего общества.

Второе: независимо от того, какую терминологию мы предпочитаем – «корпоративная социальная деятельность», «корпоративное гражданство», «корпоративная устойчивость» либо просто КСО, – в управленческом смысле речь идет о целостной системе: принципах, их воплощении в конкретных процессах, а также о результатах этих процессов, которые могут и должны быть оценены.

Третье: интеграция КСО в корпоративную стратегию, подход к корпоративным социальным инвестициям как к реальному источнику конкурентных преимуществ требуют от компаний

серьезных управленческих усилий по формированию, развитию и уникальному комбинированию необходимых ресурсов, развития системы корпоративного управления и прохождения соответствующих этапов «организационного обучения».

Как справедливо подчеркивали авторы специального выпуска авторитетного британского журнала «Экономист», увидевшего свет в январе 2008 г., социально ответственный бизнес – это «просто хороший бизнес!». Корпоративная социальная деятельность ведущих российских компаний, представленная и проанализированная в настоящем докладе, во многом иллюстрирует этот тезис. Особо важно, что компании-лидеры демонстрируют готовность к изменениям, к выработке общих прогрессивных подходов. В этой связи сложно переоценить консолидирующую роль позиции, выработанной Комитетом Ассоциации Менеджеров по актуальным вопросам развития КСО. Тем не менее, общая ситуация в российском бизнесе изменяется медленно. Время же не терпит. Если бизнес будет по-прежнему трактовать КСО как вынужденные потери, его стремление к «устойчивому развитию» может привести к «устойчивому отставанию». Мы очень надеемся, что этого не произойдет и что свою, пусть небольшую, роль в этом сыграет настоящий доклад.

P.S.: Этот доклад был подготовлен до того, как очередной финансовый кризис охватил мировую экономику. Разворачивающийся кризис – во многом кризис доверия, порожденный погоней многих компаний за краткосрочной выгодой в ущерб устойчивому развитию, их неспособностью и нежеланием выстраивать систему взаимовыгодных отношений со всей системой заинтересованных сторон. Этот кризис демонстрирует реальный, а не декларативный уровень КСО в мировом бизнесе. Мы не будем давать прогнозы, насколько изменение экономических реалий скажется на актуальности проблематики КСО, на глубине и темпах развития корпоративной социальной деятельности. Однако мы верим, что именно ответственные компании продемонстрируют большую способность к преодолению кризиса и выступят флагманами экономического подъема.

БЛАГОДАРНОСТИ

Мы выражаем глубокую признательность и благодарность всем, кто принял участие в подготовке настоящего доклада.

ОСОБАЯ БЛАГОДАРНОСТЬ

Постоянному Представителю Программы развития ООН в Российской Федерации **Марко Борсотти** за оказанную проекту всемерную поддержку. Благодарим всех сотрудников московского офиса ПРООН, и в особенности **Ларису Зеленину, Викторию Зотикову, Лилиану Проскурякову** и **Евгения Лёвкина**, за неизменную приверженность проекту и сотрудничество в течение всего периода его реализации. Благодарны Посольству Великобритании за финансовую поддержку проекта, и особенно **Яне Трухиной**, за чуткое отношение к его реализации. Выражаем нашу глубокую признательность декану Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета **Валерию Катькало** за проявленное содействие и веру в успех проекта.

ВСЕМ ЭКСПЕРТАМ –

За экспертизу общей концепции доклада, участие в экспертных интервью и совещаниях по обсуждению основных положений доклада: **Игорю Бекетову**, ОАО «ЛУКОЙЛ»; **Александрю Биму**, ОАО «СУЭК»; **Андрею Бузову**, ОАО «ОГК-4»; **Андрею Быкову**, ОАО «РЖД»; **Татьяне Дрейлинг**, ОАО «СИБУР Холдинг»; **Веронике Кабалиной**, ОАО «ГМК «Норильский никель»; **Надежде Куклиной**, ОАО «РЖД»; **Олегу Куликову**, Общероссийское отраслевое объединение работодателей электроэнергетики; **Марине Михайловой**, Ренова Менеджмент АГ, ГК «Ренова»; **Петру Нееву**, ОАО «ТНК-ВР Менеджмент»; **Павлу Плетневу**, НК «Роснефть»; **Ольге Федосеевой**, УК «Эволюция».

ЧЛЕНАМ КОМИТЕТА АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО КОРПОРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ –

В лице его председателя **Ольги Голодец** за активную поддержку реализации проекта.

КОМПАНИЯМ – УЧАСТНИЦАМ ИССЛЕДОВАНИЯ «ИНДЕКС СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА – 2008» –

За решение раскрыть информацию о стратегии в области КСО и реализации корпоративных социальных инвестиций компании и заполнить анкеты Ассоциации Менеджеров.

ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПАРТНЕРАМ –

За экспертную поддержку Агентству социальной информации, российскому представительству Charities Aid Foundation и Глобальной бизнес-коалиции против ВИЧ/СПИДа, туберкулеза и малярии.

ВСЕМ УЧАСТНИКАМ ПУБЛИЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ВОПРОСАМ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ –

За активное участие, высказанные предложения и идеи, которые мы попытались воплотить в настоящем докладе.

СОДЕРЖАНИЕ

Выводы и рекомендации

1	Глава 1. КСО и стратегическое управление: роль социальных инвестиций 12
	1.1. Корпоративная социальная деятельность: предмет доклада 12 и вопросы терминологии
	1.2. Интеграция КСО в корпоративную стратегию 16
	1.3. КСО в системе корпоративного управления 19
	1.4. Организационное обеспечение КСО: управленческий аспект 22
	1.5. Корпоративные социальные инвестиции как элемент эффективной 27 корпоративной стратегии
2	Глава 2. Стратегия взаимодействия бизнеса с заинтересованными сторонами 32
	2.1. «Внутренние» и «внешние» заинтересованные стороны: механизмы 33 взаимодействия
	2.2. Влияние акционеров и инвесторов на формирование стратегии КСО 36
	2.3. Взаимодействие бизнеса и государства 37
	2.4. Персонал в системе социальных инвестиций 39
	2.5. Образовательные и научные учреждения как субъекты взаимодействия 41 с бизнесом
	2.6. Местные сообщества: перспективы партнерства 42
	2.7. Потребители товаров и услуг как адресаты социальных инвестиций 44
3	Глава 3. Эволюция КСО и социальных инвестиций в России 48
	3.1. Масштабы социальной активности компаний: количественный индекс 49 социальных инвестиций
	3.2. Отраслевая структура социальных инвестиций 52
	3.3. Степень полноты и комплексности осуществления социальных инвестиций 56
	3.4. Прогноз изменений в динамике социальных инвестиций 58
	3.5. «Узкие места» в организационном обеспечении социального инвестирования 60
	Приложения
	Приложение 1. Глоссарий 64
	Приложение 2. Методология исследования 65
	Приложение 3. Методика измерения индекса социальных инвестиций 67 российского бизнеса
	Приложение 4. Передовая практика КСО и социальных инвестиций российских 69 компаний
	Приложение 5. Список организаций и компаний – участниц исследования 85 «Индекс социальных инвестиций российского бизнеса – 2008»

Перечень рисунков, графиков и таблиц, используемых в докладе

- Рисунок 1.1. Модель корпоративной социальной деятельности
- Рисунок 1.2. Пирамида корпоративной социальной ответственности
- Рисунок 2.1. Взаимодействие бизнеса с основными заинтересованными сторонами
- График 1.1. Следование компаний принципам Глобального договора ООН и Социальной хартии российского бизнеса
- График 1.2. Основная цель реализации стратегии организации в области корпоративной социальной ответственности
- График 1.3. Субъекты корпоративного управления, которые принимают решения по внедрению новых форм и мероприятий в области КСО
- График 1.4. Документы, в которых закреплена стратегия компании в области корпоративной социальной ответственности
- График 1.5. Подразделения организации, которые непосредственно отвечают за реализацию стратегии в области КСО
- График 1.6. Подготовка регулярной нефинансовой отчетности
- График 1.7. Стандарты и принципы, в соответствии с которыми готовится регулярная нефинансовая отчетность
- График 1.8. Критерии выбора направлений корпоративных социальных инвестиций (программ)
- График 1.9. Проведение оценки эффективности осуществляемых корпоративных социальных инвестиций (программ)
- График 1.10. Критерии, которые используются компаниями для оценки эффективности осуществляемых корпоративных социальных инвестиций (программ) по основным направлениям
- График 2.1. Механизмы коммуникаций с «внешними» заинтересованными сторонами
- График 2.2. Наиболее эффективные виды государственного стимулирования корпоративных социальных инвестиций
- График 2.3. Необходимость стимулирования корпоративных социальных инвестиций со стороны государства
- График 2.4. Реализация корпоративных социальных программ как частичное замещение социальных расходов государства
- График 3.1. Величина социальных инвестиций российских предприятий разных отраслей экономики на одного работника в 2003 и 2007 гг.
- График 3.2. Доля социальных инвестиций российских компаний различных отраслей экономики в валовых продажах в 2003 и 2007 гг.
- График 3.3. Интегральный качественный индекс социальных инвестиций и его компоненты
- График 3.4. Изменение общего объема запланированных вложений в корпоративные социальные программы в 2008 г. по сравнению с фактическим уровнем расходов в 2007 г.
- График 3.5. Структура социальных инвестиций российского бизнеса в 2007 и 2008 гг.
- График 3.6. Прогноз динамики структуры социальных инвестиций российского бизнеса в 2003 и 2004 гг.
- Таблица 1.1. Цель реализации стратегии в области КСО в зависимости от сектора экономики
- Таблица 1.2. Корпорация и общество: стратегический подход
- Таблица 1.3. Пять стадий организационного обучения КСО
- Таблица 1.4. Выбор типа подразделения организации, непосредственно отвечающего за реализацию стратегии КСО, в зависимости от провозглашенной цели этой стратегии
- Таблица 1.5. Тип подразделения компании, непосредственно отвечающего за реализацию стратегии в области КСО, в отраслевом разрезе
- Таблица 1.6. Наличие регулярной нефинансовой отчетности в зависимости от подготовки компанией ежегодной финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами
- Таблица 1.7. Критерии выбора направлений корпоративных социальных инвестиций (программ) в зависимости от целей реализации стратегий в области КСО
- Таблица 2.1. Механизмы внешних коммуникаций, используемые для достижения разных целей в области КСО
- Таблица 3.1. Значения количественного индекса социальных инвестиций в 2003 и 2007 гг.
- Таблица 3.2. Количественные индексы социальных инвестиций российских предприятий разных секторов экономики в 2003 и 2007 гг.
- Таблица 3.3. Структура отраслевых социальных инвестиций по направлениям использования

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В настоящем докладе описано современное состояние, а также представлен анализ основных тенденций и особенностей развития КСО и корпоративных социальных инвестиций в российском бизнесе. Работа, проведенная авторским коллективом, позволила сформулировать следующие основные выводы, выработать рекомендации для частного сектора и государства, а также для будущих исследований.

Выводы доклада

1. Развитие КСО в российском бизнесе в целом соответствует общемировой тенденции постепенной интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию, перехода к идеологии социальных инвестиций, отвечающих долгосрочным интересам и общества, и бизнеса.

2. В период 2003-2008 гг. ведущие российские компании активно осваивали международный и накапливали собственный опыт ведения корпоративной социальной деятельности, определяли для себя рациональные направления и оптимальные масштабы социальных инвестиций.

3. Распространение «лучших практик» и выработка общих подходов к развитию корпоративных социальных инвестиций во многом все еще сдерживаются отсутствием единого понимания сущности КСО и системного характера корпоративной социальной деятельности как инновационной.

4. Растущее желание компаний увязывать КСО с получением долгосрочных конкурентных преимуществ во многом противоречит традиционным представлениям о вынужденном характере корпоративных социальных программ, как «замещающих» соответствующие государственные расходы.

5. Количественный индекс социальных инвестиций российского бизнеса в период с 2003 по 2007 г. не демонстрировал существенной динамики, оставшись примерно в тех же границах. Структура социальных инвестиций по-прежнему преимущественно ориентирована на «внутренних» стейкхолдеров, прежде всего на персонал, в противовес «внешним» заинтересованным сторонам, что можно рассматривать как устойчивую характеристику российской модели КСО.

6. В 2007 г. не демонстрировал значительной динамики и качественный индекс социальных инвестиций российского бизнеса по сравнению с данными 2003 г. Внедрение КСО в систему корпоративного управления, развитие организационного обеспечения корпоративной социальной деятельности проходят медленно и в целом хаотично. Как и в 2003 г., за реализацию практики КСО в компаниях преимущественно отвечают департаменты по управлению персоналом и связям с общественностью.

7. Проблемы развития КСО в российском бизнесе адекватно осознаются ведущими отечественными компаниями, предъявляющими растущий спрос на продолжение национального диалога и формирования «национальной платформы КСО», развития рынка соответствующих образовательных и консалтинговых услуг, изучение и внедрение лучших мировых практик.

Рекомендации частному сектору

1. Рассматривать корпоративную социальную деятельность как целостную инновационную систему, не только позволяющую эффективно решать общественные проблемы, релевантные стратегии развития бизнеса, но и обеспечивающую компаниям устойчивые конкурентные преимущества.
2. Активно интегрировать КСО в систему корпоративного управления, развивать организационное обеспечение корпоративной социальной деятельности путем создания в том числе профильных комитетов в советах директоров, внедрения принципов КСО в управленческие рутинные и регулярной работы над социальной отчетностью.
3. На постоянной основе взаимодействовать как с «внутренними», так и с «внешними» заинтересованными сторонами, рассматривая сбалансированные взаимовыгодные отношения с ними как важнейший ресурс устойчивого развития компаний.
4. Внедрять принципы КСО в философию менеджмента, демонстрировать социально ответственное лидерство в развитии общественного диалога и формирования «национальной платформы КСО».
5. Поддерживать процесс обмена передовым опытом и распространения лучших практик в сфере КСО на общественных, профессиональных и экспертных площадках.

Рекомендации государству

1. Вести открытый диалог с бизнесом по совместному решению актуальных проблем российского общества, обращая особое внимание на механизмы взаимовыгодного частно-государственного партнерства.
2. Развивать законодательную основу и практику материального и морального стимулирова-

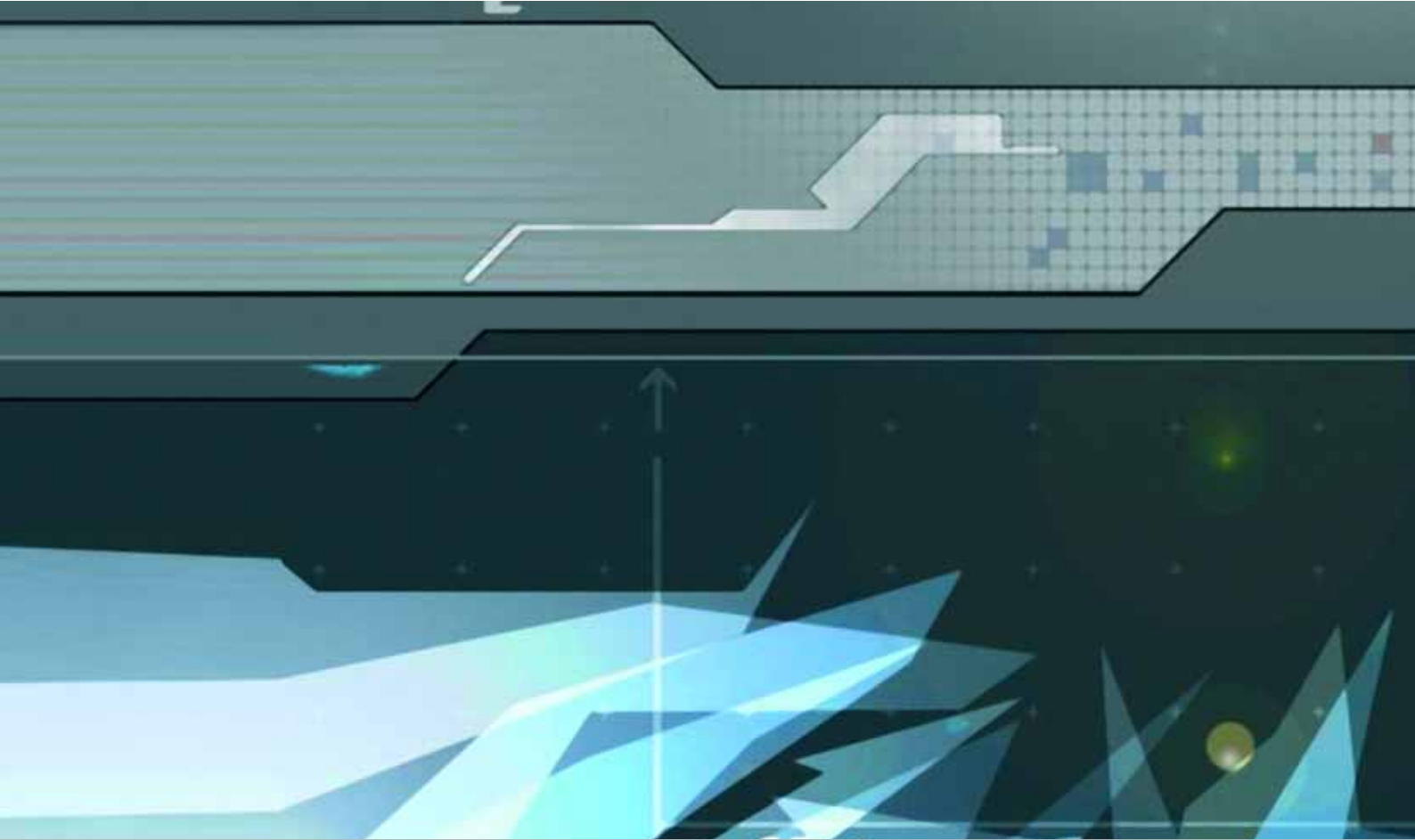
ния бизнеса к участию в решении общественных проблем путем корпоративных социальных инвестиций.

3. Повышать возможности социально ответственного ведения бизнеса путем борьбы с коррупцией и общего повышения эффективности работы государственного аппарата.
4. Способствовать, в том числе путем их конкурсного финансирования, развитию институтов гражданского общества – участников диалога с бизнесом.
5. Оказывать содействие распространению идей «устойчивого развития» через систему образования, деятельность государственных и некоммерческих организаций, а также средства массовой информации.

Рекомендации для будущих исследований

С целью изучения актуальных проблем КСО, стоящих перед российским бизнесом, описания и распространения лучших мировых практик, а также создания новых знаний в области КСО представляется необходимым исследование следующих вопросов:

1. Роль и место КСО в стратегии экономического развития России (КСО и четыре «И» – институты, инновации, инвестиции и инфраструктура).
2. Корпоративная социальная деятельность в условиях экономического кризиса.
3. Влияние отраслевой принадлежности, а также формы собственности на специфику корпоративной социальной деятельности.
4. Роль и место институтов гражданского общества в формировании общественного диалога по проблематике КСО.
5. КСО в среднем и малом бизнесе: особенности и перспективы развития.





КСО и стратегическое управление: роль социальных инвестиций

1

ГЛАВА

- 1.1. Корпоративная социальная деятельность: предмет доклада и вопросы терминологии
- 1.2. Интеграция КСО в корпоративную стратегию
- 1.3. КСО в системе корпоративного управления
- 1.4. Организационное обеспечение КСО: управленческий аспект
- 1.5. Корпоративные социальные инвестиции как элемент эффективной корпоративной стратегии



Глава 1. КСО и стратегическое управление: роль социальных инвестиций

За четыре года, прошедшие со времени опубликования первого «Доклада о социальных инвестициях в России», дискуссия о КСО в отечественном бизнес-сообществе далеко продвинулась со своей начальной стадии, посвященной выработке основных определений и концепций, попыткам сформулировать особенности российской модели корпоративной социальной ответственности. Своеобразным промежуточным итогом этой дискуссии стала прогрессивная позиция, сформулированная Комитетом Ассоциации Менеджеров по корпоративной ответственности, выражающая консолидированное мнение профессионального сообщества топ-менеджеров по актуальным вопросам развития КСО в условиях современной экономики, социальных и общественных преобразований.¹ Широкое распространение получили такие практические проявления ответственного ведения бизнеса, как социальные программы и диалоги с заинтересованными сторонами, корпоративные социальные отчеты и этические кодексы. Вопросы КСО обсуждаются на самых авторитетных дискуссионных площадках. Признав актуальность спроса на соответствующие управленческие знания, к дискуссии подключились и представители отечественного бизнес-образования.

Проведенный анализ практики ведущих отечественных компаний демонстрирует, что в целом развитие КСО в российском бизнесе проходит в русле общемировых тенденций. Это не дает, однако, оснований для успокоенности, поскольку решение целого ряда острых проблем продолжает оставаться на повестке дня. С одной стороны, компании провозглашают приверженность принципам КСО, признают их стратегический потенциал и рапортуют о развитии социальных инвестиций. С другой стороны, за многообразием социальных программ не всегда прослеживается четкая логика, а поставленные задачи не всегда приводят к ожидаемым результатам.

1.1. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: ПРЕДМЕТ ДОКЛАДА И ВОПРОСЫ ТЕРМИНОЛОГИИ

На сегодняшний день не существует единого общепринятого определения и, как следствие, единого понимания сущности корпоративной социальной ответственности. Конечно, учитывая национальную специфику общественных ожида-

1. См.: Актуальные вопросы развития корпоративной социальной ответственности. Позиция Комитета Ассоциации Менеджеров по корпоративной ответственности в 2007 г. Ассоциация Менеджеров. Москва, 2007.



ний, а также особенности бизнеса конкретных компаний, практическая применимость любого абстрактного определения была бы сильно ограничена. Однако, формулируя для себя сущность КСО, компании не просто упражняются в дефинициях, но определяют роль и место соответствующих практик в развитии своего бизнеса. Соответственно, от определения КСО, сознательно принимаемого компанией, зависит очень многое, если только это определение не носит чисто декларативный характер.

Большинство компаний, представленных в настоящем докладе (см. Приложение 2, в котором изложена методология проведенного исследования, и Приложение 5, где приведен список участников исследования), придерживаются обобщенных подходов, ориентированных на современные документы международных и российских организаций, в частности – на подход, сформулированный Комитетом Ассоциации Менеджеров по корпоративной ответственности (см. Глоссарий, представленный в Приложении 1). Все эти подходы рассматривают КСО как ответственность перед обществом, представленным системой заинтересованных сторон, и поддерживают идею устойчивого развития как на корпоративном, так и на «макро»-уровне. Оригинальные определения КСО, акцентирующие соответствующую специфику, используют лишь 15 компаний-респондентов из 102. Такие определения, впрочем, всегда показательны, они «выстраданы» опытом проб и ошибок, за ними уверенность в правоте и четкость позиции. Вот лишь четыре типичных примера (см. вставку 1.1).

Каждое из приведенных определений продуманно и по-своему корректно, но очевидно, что различия в них носят сущностный характер.

Во-первых, данные определения трактуют КСО и как «принятие обязательств» (ОАО «СУЭК»), и как «деятельность» (ОАО «ОГК-4» и ОАО «Уралсвязьинформ»), и как «вклад в развитие общества» (ОАО «Татнефть»). Таким образом, компании концентрируют свое внимание на разных элементах системы *корпоративной социальной деятельности* как совокупности *принципов* КСО, воплощающихся в управленческих *процессах* корпоративной социальной восприимчивости, которые приводят к измеряемым *результатам* соответствующего корпоративного поведения (см. рис. 1.1).



Во-вторых, эти определения различаются охватом уровней КСО, соответствующих классической модели А. Керолла: *экономической, правовой, этической и филантропической ответственности* (см. рис. 1.2). ОАО «ОГК-4» сконцентриро-



Вставка 1.1

1. **ОАО «ОГК-4»:** «Ответственность генерирующих компаний состоит в качественном и бесперебойном производстве электро- и теплотенергии. Вклад ОГК-4 состоит в том, чтобы мощность и надежность ее электростанций были на должном уровне, а электроснабжение было доступно для существующих и потенциальных потребителей в регионах присутствия Компании».
2. **ОАО «Уралсвязьинформ»:** «Социальная ответственность включает в себя
 - 1) Ответственность перед клиентами компании, т.е. предоставление полного набора услуг связи высокого качества;
 - 2) Ответственность перед государством подразумевает выплату налогов в полном объеме и участие в развитии региона;
 - 3) Ответственность перед обществом заключается в добровольном участии в различных спонсорских и благотворительных программах;
 - 4) Ответственность перед персоналом состоит в обеспечении высокого уровня заработной платы и предоставлении определенных социальных гарантий работникам в условиях конкуренции и с учетом производительности труда».
3. **ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания»:** «Корпоративная социальная ответственность СУЭК – это осознанное принятие Компанией обязательств перед заинтересованными сторонами (акционерами, партнерами, сотрудниками, местными сообществами, государственными институтами) по безусловному исполнению действующего законодательства, а также по добровольному и целенаправленному инвестированию в решение социальных задач, соответствующих долгосрочной стратегии и социальной политике Компании».
4. **ОАО «Татнефть»:** «КСО – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества, осуществляемый посредством социальных инвестиций, направленных на профессиональное развитие и социальную защиту персонала, поддержку здравоохранения, спорта, культуры, образования, охрану окружающей среды. Деятельность в этой области носит системный характер и согласуется с интересами всех заинтересованных сторон».

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



вано на удовлетворении нужд потребителей – важнейшем условии реализации экономической ответственности; ОАО «Уралсвязьинформ» выделяет все уровни КСО, причем ответственность адресована конкретным заинтересованным сторонам; ОАО «СУЭК» не включает в свое определение КСО базовой экономической ответственности, по крайней мере, напрямую; ОАО «Татнефть» преимущественно соотносит КСО с филантропической ответственностью, но подчеркивает связь КСО с механизмом социальных инвестиций.

Рисунок 1.2
Пирамида корпоративной социальной ответственности


Источник: Carroll A. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders* // *Business Horizons*. 1991. July-August. P. 42 (адаптировано).

* Отождествление корпоративного гражданства и филантропической ответственности соответствует "классической" трактовке, распространенной в американской научной литературе. В широком смысле корпоративное гражданство рассматривается как модель ответственного общественного поведения компании, нацеленного на ее системное взаимодействие с другими социальными институтами.

В-третьих, представленные определения по-разному трактуют вопрос о «добровольности» КСО. Если ОАО «Татнефть» оценивает всю КСО как «добровольный» вклад, то ОАО «СУЭК» рассматривает «добровольность» лишь применительно к инвестированию в решение социальных задач, ОАО «Уралсвязьинформ» – только в контексте спонсорских и благотворительных программ, а ОАО «ОГК-4» вообще обходит этот вопрос, поскольку «добровольность» экономической ответственности традиционно не рассматривается.

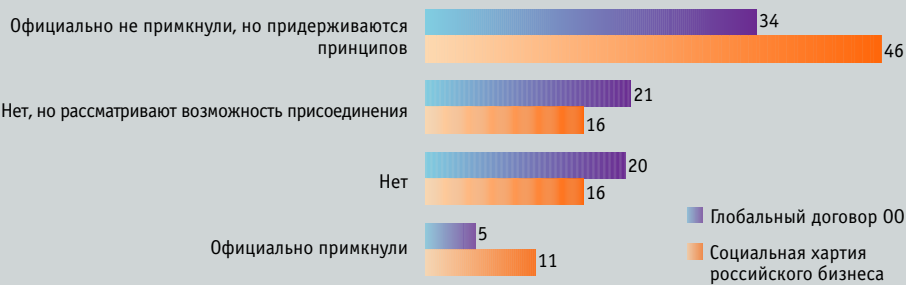
За указанными различиями кроются серьезные проблемы. Прежде всего, недостаточно системный подход к корпоративной социальной деятельности приводит к тому, что соответствующие процессы нередко отрываются от принципов КСО, а моральная основа принятия решений о социальных и экологических программах прямо противопоставляется инструментальному обоснованию социальных инвестиций. Косвенным свидетельством остроты ситуации является отношение большинства компаний, проанализированных в докладе, к принципам Глобального договора ООН и Социальной хартии российского бизнеса РСПП – своего рода «лучшим практикам» принципов КСО (см. график 1.1).

Лишь 5 компаний-респондентов примкнули к Глобальному договору ООН, а 11 – к Социальной хартии российского бизнеса РСПП. В свою очередь, 20 и 16 компаний соответственно не проявляют к этим принципам никакого интереса. Преобладает, впрочем, «нейтральная» позиция, при которой компании не высказываются против данных принципов, готовы их поддерживать, но не рас-



Следование компаний принципам Глобального договора ООН и Социальной хартии российского бизнеса, %

График 1.1



Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на каждый из двух вопросов о следовании принципам Глобального договора ООН и Социальной хартии российского бизнеса. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

смаатривают как обязательный элемент корпоративной социальной деятельности (см. вставку 1.2). Что же касается других «лучших практик», таких как Принципы бизнеса «Круглого стола в Ко» (Caux Round Table), то они практически неизвестны отечественному бизнес-сообществу.

Не менее важна, хотя во многом и надуманна, проблема «выбора» между КСО и эффективным бизнесом (см. вставку 1.3). С одной стороны, трактовка КСО как «добровольной» ответственности, выходящей за рамки экономических и правовых обязательств, сужает корпоративную социальную деятельность до традиционного набора «социальных программ» и делает ее прерогативой «элитарного клуба» богатых и успешных компаний. Компании, концентрирующие свои ресурсы на инвестициях в производство, на технологических и продуктовых инновациях или просто ведущие борьбу за выживание, выводятся за «социально ответственные» рамки. С другой стороны, узкий экономико-правовой подход к КСО по сути оправдывает отказ от широко трактуемых социальных расходов.

Эта проблема, впрочем, имеет вполне очевидное решение – *КСО может и должна реализовываться в интересах и бизнеса, и общества*. Восприимчивый к многочисленным нуждам общества, но неэффективный, идущий к банкротству бизнес есть бизнес «социально безответственный». В свою очередь, компании, «продвинутые» в реализации принципов КСО, могут и должны претендовать на получение конкурентных преимуществ независимо от своих исходных мотивов (см. вставку 1.4). Будучи увязаны с получением таких преимуществ, вопросы КСО начинают носить стратегический характер, а социальные инвестиции перестают быть «фигурой речи» и превращаются в понятный инструмент стратегического управления.

По сути, речь идет о конкурентоспособности как отдельных компаний, так и национальных экономик. Показательно, что в международном исследовательском проекте RESPONSE, осуществленном в 2004-2007 гг. при поддержке Генерального директората исследований ЕС, реализация принципов КСО связывалась с «процессами» и с «продуктами». Более того, как показали результаты проекта, «в ком-



Вставка 1.2

«Да, конечно, мы придерживаемся Социальной хартии. Мы придерживаемся и Глобального договора ООН. Однако первоочередное значение Компания придает реальным делам, осуществлению своей долгосрочной стратегии и социальной политики. Социальную ответственность мы видим как согласование наших действий с интересами заинтересованных сторон в целях обеспечения устойчивого развития Компании и ее стейкхолдеров. Их же интересуют не столько те или иные декларируемые принципы, сколько конкретное содержание наших программ и проектов – что мы реально делаем, решая свои задачи и выполняя принятые обязательства».

Александр Бим, советник Генерального директора, ОАО «СУЭК»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



Вставка 1.3

«Нет ничего сверххорошего, когда бизнес тратит до 30,6% из чистой прибыли на социальные программы (по данным первого релиза «Доклада о социальных инвестициях в России – 2004»). Объясню почему. Потому что мы изымаем эти деньги из оборота самого бизнеса. Соответственно, бизнес не может вовремя модернизировать производство, заниматься инновациями и выпускать новые конкурентоспособные продукты, отвечающие текущим требованиям и нормам. Бизнес занимается, например, поддержанием городов, в которых располагаются его производственные мощности, но не успевает вовремя модернизировать само производство. И если не вводить новые экономически обоснованные и взаимовыгодные механизмы взаимодействия, которые позволяют решать текущие вопросы территорий и развития бизнеса одновременно, а не просто направлять значительные суммы денег от каждого предприятия на решение социальных проблем, то наступит момент, когда наш бизнес и его продукция станут неконкурентоспособными на рынке и, как следствие, можно потерять и сам источник социального благополучия для территории».

Ольга Федосеева, руководитель дирекции стратегического консультирования проектов филантропии, УК «Эволюция»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



Вставка 1.4

«Что значит: есть [у компании] корпоративная социальная ответственность или ее нет? Конечно, она всегда есть. Это как обсуждение человека – культурный он или нет. Культура есть у каждого человека, она просто разная. Другое дело, что в обыденном сознании под культурой обычно понимается высокий уровень культуры. Так и в вопросе о КСО».

Татьяна Дрейлинг, главный эксперт департамента корпоративных коммуникаций, «СИБУР Холдинг»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



Вставка 1.5

Проведенный IBM Institute for Business Value опрос 250 лидеров мирового бизнеса показал, что, предпочитая публично обсуждать КСО в терминах филантропии, на практике они все больше ориентируются на стратегический подход:

- более 2/3 (68%) лидеров мирового бизнеса, опрошенных IBM, рассматривают корпоративную социальную деятельность как новый источник доходов;
- более половины (54%) уверены, что корпоративная социальная деятельность уже дала их компаниям преимущества над основными конкурентами.

Источник: *Attaining Sustainable Growth Through Corporate Social Responsibility*. IBM Institute for Business Value, 2008. P. 3.

паниях, в наибольшей степени отвечавших ожиданиям заинтересованных сторон, менеджеры предпочитают обосновывать необходимость корпоративной социальной ответственности для бизнеса в терминах инноваций, направленных на развитие новых рыночных возможностей». ² Такой подход особо актуален в контексте провозглашенной Президентом РФ программы экономического развития России, сконцентрированной на своеобразных четырех «И». *Инновационная деятельность, переход от «социальных издержек» к социальным инвестициям, поддержка институтов и развитие инфраструктуры* – не только социальной, но также транспортной, энергетической и телекоммуникационной – становятся объектами КСО. При этом существенно расширяется поле для развития взаимовыгодного частно-государственного партнерства, а само развитие корпоративной социальной деятельности выступает важнейшей управленческой инновацией.

И, наконец, различия в понимании КСО во многом связаны с общемировой традицией презентовать социально ответственные компании списком «добрых дел». В России эта традиция к тому же подкрепляется сложившимися стереотипами общественных ожиданий по отношению к крупным, прежде всего градообразующим предприятиям. Ситуация в мире, впрочем, меняется (см. вставку 1.5). Меняется она, как показывает проведенное исследование, и в российском бизнесе, лидеры которого все теснее увязывают вопросы КСО с корпоративной стратегией.

1.2. ИНТЕГРАЦИЯ КСО В КОРПОРАТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ

Представители большинства компаний, принявших участие в подготовке доклада, подчеркивают связь КСО с корпоративной стратегией. Однако и здесь проявляют себя различия в понимании сущности КСО. Компании-респонденты трактуют КСО и как исходный пункт формирования корпоративной стратегии, и как «элемент общей бизнес-стратегии компании», позволяющий управлять нефинансовыми рисками, и как «идеологию», лежащую в основе стратегии управления персоналом (см. вставку 1.6).

Вставка 1.6

«Наша корпоративная социальная ответственность распространяется на производственную, экологическую и на социальную деятельность. В реализации этой ответственности и заключается стратегия компании. Здесь все взаимосвязано».

Игорь Бекетов, начальник управления корпоративных коммуникаций, ОАО «ЛУКОЙЛ», генеральный директор благотворительного фонда «ЛУКОЙЛ»

«Корпоративная социальная ответственность является непосредственной составляющей стратегии компании. Если компания собирается действовать эффективно, успешно, присутствовать на рынке долго, то корпоративная социальная ответственность должна встраиваться в бизнес-стратегию компании. Через корпоративную социальную ответственность, если говорить буквально, бизнес имеет возможность управлять нефинансовыми рисками».

Ольга Федосеева, руководитель дирекции стратегического консультирования проектов филантропии, УК «Эволюция»

«Корпоративная социальная ответственность – это часть развития бизнеса. Свообразным воплощением нашего стратегического видения этого понятия является разработка стратегии управления персоналом. Хотя она и названа достаточно привычным образом, в этой стратегии мы воплощаем идеологию КСО. Наша стратегия управления персоналом, в свою очередь, увязана со стратегиями развития производства компании до 2020 г.».

Вероника Кабалина, начальник управления социальных программ, ОАО «ГМК «Норильский никель»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

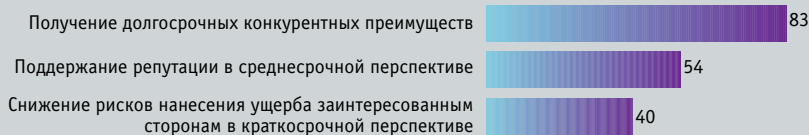
2. Understanding Corporate Responsibility: An Executive Briefing. Results and Insights from Project RESPONSE. 2008.



Различия в трактовках, впрочем, не нарушают согласия в вопросе о связи КСО с конкурентоспособностью. Подавляющее число респондентов (83%) рассматривают КСО как фактор достижения компаниями «долгосрочных конкурентных преимуществ». В то же время около половины из них не отрицают в качестве стратегической цели «поддержание репутации в среднесрочной перспективе» (54%), а также «краткосрочное снижение рисков нанесения ущерба заинтересованным сторонам» (40%) (см. график 1.2).

Основная цель реализации стратегии организации в области корпоративной социальной ответственности, %

График 1.2



Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать все подходящие варианты ответов.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Показательно, что признание в качестве цели «получения долгосрочных конкурентных преимуществ» практически не зависит от принадлежности компании к определенному отраслевому кластеру. В свою очередь, для сферы услуг вполне ожидаемо проявляется большая ориентация на достижение «среднесрочных репутационных эффектов» (32% против 24% в сырьевом секторе и 29% в перерабатывающем секторе) при, соответственно, меньшей ориентации на «снижение рисков в краткосрочной перспективе» (см. табл. 1.1).

Цель реализации стратегии в области КСО в зависимости от сектора экономики, %

Таблица 1.1

Цель	Сектор экономики		
	Сырьевой сектор	Перерабатывающий сектор	Сфера услуг
Снижение рисков нанесения ущерба заинтересованным сторонам в краткосрочной перспективе	25	25	16
Поддержание репутации в среднесрочной перспективе	24	29	32
Получение долгосрочных конкурентных преимуществ	41	46	45
Другое	10	0	7
Всего	100	100	100

Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Не менее важен вопрос о том, как именно компании пытаются достичь желанных конкурентных преимуществ и о каких преимуществах идет речь. Используя популярную модель М. Портера и М. Креймера, можно выделить два возможных направления участия корпорации в жизни общества, приводящих к конкурентным преимуществам: «реагирующую КСО» и «стратегическую КСО» (см. табл. 1.2).



Корпорация и общество: стратегический подход

Таблица 1.2

Социальное воздействие общего характера	Социальное воздействие на всех этапах создания стоимости	Социальное измерение конкурентной среды
Корпоративное гражданство	Смягчение вреда, возникающего в процессе создания стоимости	Стратегическая филантропия, усиливающая позицию компании в отдельных областях конкурентной среды
«Реагирующая КСО»	Трансформация цепочки создания стоимости с целью принесения выгоды обществу и компании	«Стратегическая КСО»

Источник: Porter M., Kramer M. *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* // Harvard Business Review. December 2006. P. 89.



Вставка 1.7

«Мы помогаем формировать благополучный социальный климат в стране в целом и в регионах действия компании в частности. И все это идет на пользу бизнесу. Поэтому, когда говорят, что это благотворительность, мы с этим немножко не согласны, потому что благотворительность благотворительности рознь, потому что мы все-таки очень серьезно увязываем ее с нашими интересами».

Петр Неев, директор по социальным инвестициям,
ОАО «ТНК-ВР Менеджмент»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

«Реагирующая КСО» направлена на позиционирование компании в качестве «хорошего корпоративного гражданина», а также на смягчение вреда, возникающего в процессе создания стоимости. Данное направление позволяет обеспечить *среднесрочное* поддержание репутации, и снизить нефинансовые риски в *краткосрочной* перспективе. «Стратегическая КСО» охватывает стратегическую филантропию, улучшающую конкурентную позицию компании в отрасли, и трансформацию цепочки создания стоимости в ходе соответствующих инноваций. Это направление основано на идее совместных интересов и ориентировано на *долгосрочные* конкурентные преимущества. Противопоставление двух указанных направлений как «лучшего» и «худшего», безусловно, некорректно. Корпоративная социальная деятельность столь же разнообразна, сколь разнообразны общественные ожидания. Тем не менее, именно развитие «стратегической КСО» в наибольшей степени соответствует логике смещения акцента с «социальных издержек» на «социальные инвестиции».

Проведенное исследование подтвердило традиционную приверженность компаний-респондентов идеологии «реагирующей КСО». Во-первых, компании реализуют разнообразные благотворительные и спонсорские проекты – от поддержки музеев Русского Севера (ОАО «Северсталь») и Рязанского училища ВДВ (ТНК-ВР) до оказания помощи детям и подросткам с ограниченными возможностями или оставшимся без попечения родителей (ОАО «ТГК-5»). При этом показательно, что «внешние» социальные программы федерального и регионального уровней не трактуются многими компаниями в рамках «чистой» филантропии, хотя понимание интереса бизнеса объективно носит самый общий характер (см. вставку 1.7). Ряд компаний, в частности – входящих в Группу компаний «Ренова», активно поддерживают «волонтерскую» благотворительную деятельность своих сотрудников. Эта новая для российского бизнеса практика не увязывается напрямую с корпоративной стратегией, но, безусловно, способствует общему развитию культуры КСО в компаниях. Во-вторых, практически все компании, связанные с сырьевым и перерабатывающим промышленными кластерами, реализуют программы экологической безопасности и охраны окружающей среды, направленные на снижение и предотвращение соответствующих рисков.

Ведущие российские компании активно осваивают «стратегическую КСО». Так, например, НК «Роснефть» не просто активно участвует в социальном развитии регионов, а охватывает значительную часть населения – своих сотрудников и членов их семей – разнообразными социальными проектами, начиная ипотекой и



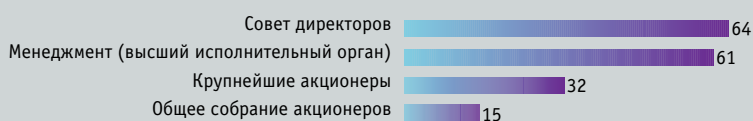
заканчивая санаторно-курортным лечением. Кроме того, «Роснефть» участвует в программе жилищного строительства на условиях софинансирования со стороны муниципальных бюджетов, строит котельные на попутном газе, обслуживающие как предприятия компании, так и городские объекты. В «ТНК-ВР» вопросы охраны окружающей среды рассматриваются в контексте не столько исправления экологических «огрехов», сколько внедрения самых передовых технологий в рамках крупной инвестиционной программы экологической модернизации. В целом, однако, инновационная составляющая «стратегической КСО» по-прежнему остается для российских компаний управленческой экзотикой. Образуется своего рода «заколдованный круг»: с одной стороны, недостаточная инновационная активность тормозит развитие компаний и, соответственно, возможности корпоративной социальной деятельности, с другой – вынесение инноваций за рамки КСО лишает их дополнительного морального стимула.

Существует опасность, что признание связи КСО с корпоративной стратегией, равно как и выбор «направления» КСО, может остаться простой декларацией либо в лучшем случае воплотиться в отдельных, пусть даже успешных, социальных программах. Достижение компаний устойчивых конкурентных преимуществ непосредственно зависит от ее способности к созданию, развитию и уникальному комбинированию соответствующих ресурсов, в том числе организационных. Успешное развитие корпоративной социальной деятельности требует, соответственно, интеграции КСО в систему корпоративного управления, организационного обеспечения процесса корпоративной социальной восприимчивости и оценки соответствующих результатов.

1.3. КСО В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Важнейшим условием построения эффективной системы корпоративной социальной деятельности является развитая система *корпоративного управления* с рациональным, хорошо продуманным и непротиворечивым распределением соответствующих полномочий и компетенций между собственниками, советами директоров и высшим менеджментом. Как показало проведенное исследование, все основные субъекты корпоративного управления компаний-респондентов активно участвуют в разработке и принятии решений по внедрению новых форм КСО и проведении соответствующих мероприятий (см. график 1.3). Тем не менее, за представленным распределением скрывается целый ряд важных моментов, определяемых как общими тенденциями развития корпоративного управления в России, так и усилением стратегического характера КСО.

График 1.3
Субъекты корпоративного управления, которые принимают решения по внедрению новых форм и мероприятий в области КСО, %



Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать все подходящие варианты ответов. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



Вставка 1.8

«Очень многое зависит от видения, этики, принципиальности, стратегии лидера компании, потому что он не просто «делает бизнес» – он этим живет».

Марина Михайлова, директор департамента социальной политики и нефинансовой отчетности, Ренова Менеджмент АГ, Группа компаний «Ренова»

«Наши социальные программы имеют отношение в первую очередь к позиции акционеров. Не обязательно к бизнес-стратегии компании, но к морально-нравственной позиции акционеров, которые считают, что компания не должна обязательно привязываться сугубо к своим бизнес-интересам, хотя этого никто не исключает».

Петр Невв, директор по социальным инвестициям, ОАО «ТНК-ВР Менеджмент»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



Вставка 1.9

«Мы ощущаем нашу ответственность перед обществом, и это подробно прописано в нашей стратегии. «Роснефть» – это эффективный бизнес, но мы учитываем интересы наших акционеров. В настоящее время наш основной акционер – государство. Поэтому мы заинтересованы в том, чтобы нашему основному акционеру было хорошо».

Павел Плетнев, начальник управления корпоративной культуры, НК «Роснефть»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Собственники (крупнейшие акционеры и общее собрание) принимают принципиальные решения о развитии социально ответственного бизнеса в 32 и 15% от числа компаний-респондентов соответственно. Важно заметить, что теоретически, при обсуждении вопросов КСО, собственники имеют двоякую мотивацию:

■ С одной стороны, нефинансовые риски и действия со стороны отдельных заинтересованных сторон могут нанести компании непоправимый ущерб и даже разрушить ее. В этой ситуации акционеры *вынуждены* соглашаться с существенными затратами на нейтрализацию негативного воздействия окружающей среды бизнеса.

■ С другой стороны, если в краткосрочном плане мероприятия в области КСО могут снизить уровень доходности компании и величину выплачиваемых дивидендов, то в долгосрочном плане они способствуют росту стоимости акций и капитализации компании. Именно в этой связи собственники принимают *осознанно-позитивные* решения в пользу КСО, особенно в ее «стратегической» версии.

Однако, современные российские реалии гораздо богаче представленных посылок. Достаточно подчеркнуть, что в большинстве компаний-респондентов преобладает модель преимущественно инсайдерского контроля. В роли собственников-«блокхолдеров» выступает один, а чаще несколько крупных владельцев либо государство в разных юридических формах. Крупные институциональные акционеры являются скорее исключением, чем правилом. Соответственно, возрастает влияние ведущих акционеров как на формирование общего отношения компании к КСО, так и на выбор направлений корпоративной социальной деятельности.

В случае крупных частных акционеров это влияние непосредственно зависит от их личного понимания как сущности КСО, так и характера ее связи с корпоративной стратегией (см. вставку 1.8). Таким образом, с одной стороны, мы видим примеры «ответственных лидеров», воспринимающих принципы КСО как личные убеждения и способных внедрить эти принципы в корпоративную стратегию и повседневную практику управления компанией. С другой стороны, для целого ряда ведущих компаний по-прежнему характерно противопоставление «морального выбора» акционеров, особенно связанного с приоритетами благотворительных программ, их «бизнес-интересам».

В случае государственного контроля над корпорациями ситуация во многом упрощается. Если «государственная природа» диктует компаниям основные направления социальных программ, «созвучные» приоритетным национальным проектам «Доступное и комфортное жилье – гражданам России», «Образование» и «Здоровье», то их «бизнес-форма» требует от компаний отношения к таким программам как к инвестициям (см. вставку 1.9).

Совет директоров принимает решения, связанные с КСО, в 64% компаний-респондентов. К широкому кругу этих решений, специфика и содержание которых прямо зависят от господствующей в компании трактовки КСО, относятся, прежде всего: принятие документов, закрепляющих корпоративную стратегию корпоративной социальной деятельности; утверждение социальной политики; принятие бюджета по КСО и социальным инвестициям; утверждение формата и используемого стандарта социальной отчетности.



Компании, представленные в докладе, используют разные документы для закрепления стратегии в области КСО (см. график 1.4). Показательно, что наиболее популярным среди таких документов выступает коллективный договор (58% компаний-респондентов), что соответствует уже отмеченной в данном докладе популярной интерпретации стратегии КСО как стратегии управления персоналом. В то же время весьма высока совокупная доля кодексов корпоративного поведения (29%), этических кодексов (22%), а также скрывающихся за строкой «другое» (12%) уставов, хартий, корпоративных стандартов и концепций социально-экономического развития. Эти «совокупные» 63% наглядно демонстрируют понимание советами директоров роли принципов КСО в развитии корпоративной социальной деятельности, хотя и не свидетельствуют сами по себе о развитии такой деятельности как целостной системы. В то же время у 12% компаний-респондентов вообще отсутствуют соответствующие документы, а детальную регламентацию, интегрированную в управленческие рутины, проводят или планируют проводить лишь отдельные компании-лидеры (см. вставку 1.10).

График 1.4
Документы, в которых закреплена стратегия компании в области корпоративной социальной ответственности, %



Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать все подходящие варианты ответов.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Помимо числа и характера принимаемых решений, важным показателем роли совета директоров является наличие специальных комитетов, а также членов совета, как правило, независимых, занимающихся вопросами КСО на постоянной основе (см. вставку 1.11). Как показывают результаты данного исследования, в компаниях-респондентах пока отсутствуют специальные комитеты по КСО, а их проблематика относится к компетенции комитетов по стратегическому развитию, корпоративному управлению или развитию персонала. При этом происходит распыление ответственности, свидетельствующее об относительно низком уровне интегрированности КСО в систему корпоративного управления. В то же время во многих компаниях уже ставится вопрос о создании профильного комитета. В компаниях-лидерах активно обсуждается возможность введения в состав совета независимых директоров, что, в частности, стимулируется появлением специального раздела «Корпоративное управление, обязательства и взаимодействие с заинтересованными сторонами» в новом поколении международного стандарта нефинансовой отчетности GRI – G3.



Вставка 1.10

«Понимание КСО как принципов деятельности изложено в кодексе делового поведения ГК «Ренова». В настоящее время мы подошли к тому, чтобы зафиксировать подходы и позиции в этой области в корпоративных стандартах, которые будут продвигаться «Реновой» как акционером в бизнесах».

Марина Михайлова, директор департамента социальной политики и нефинансовой отчетности, Ренова Менеджмент АГ, Группа компаний «Ренова»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



Вставка 1.11

Организованные компанией Ernst&Young интервью представителей 31 компании, работающей в 20 отраслях и входящей в индекс FTSE 1000, показали серьезное вовлечение вопросов КСО в систему корпоративного управления:

- в 94% опрошенных компаний имеется специальный комитет по корпоративной ответственности, подчиняющийся непосредственно совету директоров;
- в 71% компаний один из членов совета директоров отвечает за вопросы КСО.

Источник: Управление корпоративной ответственностью: новый взгляд. «Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В.», 2008. Р. 3.



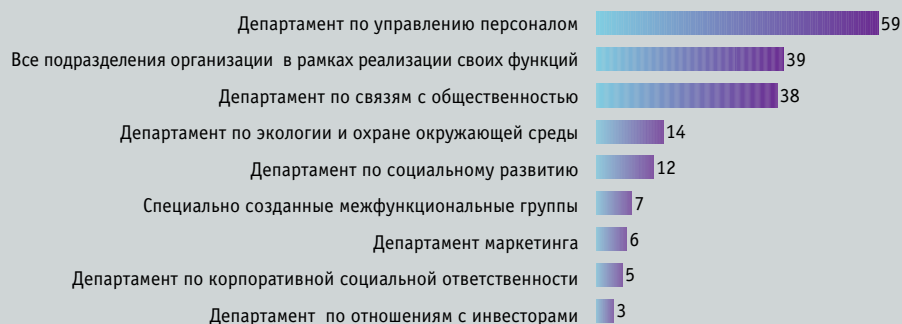
И наконец, на долю *высшего менеджмента* приходится решения по внедрению новых форм и мероприятий в области КСО в 61% компаний-респондентов. Под руководством данного субъекта корпоративного управления претворяется в жизнь принятая стратегия КСО, а в 21% компаний, участвовавших в подготовке доклада, высший менеджмент принимает документы, закрепляющие такую стратегию. Впрочем, как показывает проведенное исследование, оперативные решения в области корпоративной социальной деятельности возлагаются преимущественно на конкретные функциональные подразделения. Таким образом, именно на эти подразделения де-факто приходится основной акцент организационного обеспечения корпоративной социальной деятельности.

1.4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КСО: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ

В условиях относительной неразвитости системы корпоративного управления в России наиболее наглядное представление об организационном обеспечении корпоративной социальной деятельности дает анализ того, *какие именно подразделения рассматриваемых компаний непосредственно отвечают за реализацию стратегий в области КСО* (см. график 1.5). В соответствии с общемировой тенденцией организационное обеспечение КСО постепенно приобретает характеристики «организационного обучения» как последовательного развития всей системы управления КСО в компании, накопления соответствующих знаний и компетенций. Согласно популярной модели С. Задека, можно выделить пять стадий такого «организационного обучения» (см. табл. 1.3).

Компании, представленные в докладе, активно обзаводятся атрибутами *стратегической* стадии «организационного обучения»: создают позиции вице-президентов по проблемам КСО и устойчивого развития; формируют межфункциональные координирующие группы; документируют и регламентируют корпоративную социальную деятельность, интегрируя ее в управленческие рутины; издают корпоративные социальные отчеты. Тем не менее, процесс «организационного обучения» КСО зачастую носит непоследовательный, а иногда и противоречивый характер.

График 1.5
Подразделения организации, которые непосредственно отвечают за реализацию стратегии в области КСО, %



Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать все подходящие варианты ответов. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



Таблица 1.3

Пять стадий организационного обучения КСО

Стадия	Что организации делают	Зачем они это делают
Оборонительная	Отрицают свою вину за конкретные нарушения, не признают своей ответственности за их негативные последствия	Чтобы защититься от нападков на свою деловую репутацию, которые могут влиять на объем продаж, привлечение работников, производительность и бренд
Следование правилам	Придерживаются политики следования правилам как издержкам ведения бизнеса	Чтобы не допустить снижения стоимости компании в среднесрочной перспективе из-за репутационных и правовых рисков
Управленческая	Учитывают социально значимые вопросы в основных управленческих процессах	Чтобы не допустить снижения стоимости компании в среднесрочной перспективе и получить долгосрочные преимущества за счет интеграции ответственных практик в повседневные операции
Стратегическая	Учитывают потребности общества в стратегии развития своего бизнеса	Чтобы увеличить свою стоимость в долгосрочной перспективе и получить преимущества компании-первопроходца за счет увязки стратегии и инноваций с запросами общества
Гражданская	Способствуют широкому распространению норм КСО в отрасли	Чтобы увеличить свою стоимость в долгосрочной перспективе и получать прибыль благодаря коллективным действиям

Источник: Zadek S. *The Path to Corporate Responsibility* // *Harvard Business Review*. December 2004. P. 127.

Прежде всего, исследование демонстрирует существенные различия в выделении подразделений, непосредственно отвечающих за реализацию стратегий в области КСО.

Во-первых, сохраняется традиционно широкое представительство подразделений по связям с общественностью (38%), что характерно для первых стадий «организационного обучения» КСО: «оборонительной» и «следования правилам».

Во-вторых, КСО активно интегрируется в деятельность основных функциональных служб. Безусловным лидером выступают департаменты по управлению персоналом (59%). В рассмотренной выборке присутствуют также департаменты маркетинга (6%) и по отношениям с инвесторами (3%), что косвенно иллюстрирует приоритетность выстраивания социально ответственных отношений с конкретными заинтересованными сторонами.

В-третьих, 39% (!) компаний сообщают, что за реализацию стратегий КСО в них отвечают все подразделения в рамках реализации своих функций. Это можно трактовать как господство «управленческой» стадии для рассматриваемых компаний, однако данные не подкрепляются информацией о соответствующей регламентации деятельности подразделений.

В-четвертых, весьма широко представлены компании, имеющие специальные департаменты по социальному развитию (12%) и по экологии и охране окружающей среды (14%). Наличие этих департаментов свидетельствует, во всяком случае, о стратегическом подходе к реализации КСО, пусть даже трактующей соответствующим «узким» образом.

В-пятых, слабо представлены подразделения, соответствующие «стратегической» и «гражданской» стадиям «организационного обучения»: специальный координирующий департамент по КСО имеется лишь в 5% компаний, специально созданные межфункциональные группы – в 7%.



Определенную бессистемность «организационного обучения» подтверждает также анализ зависимости выбора подразделения организации, отвечающего за реализацию стратегии КСО, от провозглашаемой организацией цели этой стратегии (см. табл. 1.4).

Таблица 1.4
Выбор типа подразделения организации, непосредственно отвечающего за реализацию стратегии КСО, в зависимости от провозглашенной цели этой стратегии, %

Подразделения в компании	Цель реализации стратегии в области КСО			
	Снижение рисков нанесения ущерба заинтересованным сторонам в краткосрочной перспективе	Поддержание репутации в среднесрочной перспективе	Получение долгосрочных конкурентных преимуществ	Другое
Департамент по корпоративной социальной ответственности	1	4	3	0
Департамент по управлению персоналом	26	27	30	19
Департамент по социальному развитию	6	6	6	8
Департамент по связям с общественностью	17	21	19	15
Департамент маркетинга	3	3	3	0
Департамент по экологии и охране окружающей среды	9	6	7	15
Департамент по отношениям с инвесторами	0	2	1	0
Все подразделения организации в рамках реализации своих функций	26	19	20	16
Специально созданные межфункциональные группы	4	4	4	8
Другое	8	8	7	19
Всего	100	100	100	100

Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Во-первых, в подавляющем большинстве случаев выбор типа подразделения, непосредственно отвечающего за реализацию стратегии в области КСО, практически не зависит от провозглашенной цели реализации этой стратегии. Это можно объяснить как комплексной постановкой задач перед соответствующими подразделениями, так и отсутствием четкого понимания в определении стратегических целей, что, вероятно, характерно для ситуации, при которой проблемами КСО занимаются «все подразделения организации» (26, 19 и 20% по выделенным целям соответственно).

Во-вторых, получение долгосрочных конкурентных преимуществ крайне слабо увязывается с созданием единого координирующего департамента (3%) и специально созданными межфункциональными группами (4%), но в 30% случаев ассоциируется с департаментом по управлению персоналом. Это можно объяснить преобладанием функционального подхода к КСО, не отрицающего возможность извлечения долгосрочных конкурентных преимуществ по линии управления персоналом, маркетинга и т.д.

В-третьих, на позиции департаментов по связям с общественностью почти не влияет изменение «целеполагания» в стратегии КСО. На эти подразделения приходится 17% при ориентации на краткосрочное снижение рисков, 21% при ориентации на среднесрочное поддержание репутации и 19% при стремлении к получению долгосрочных конкурентных преимуществ.



Что же касается принадлежности компаний к тому или иному отраслевому кластеру, то оно оказывает ограниченное влияние на выбор типа подразделений, отвечающих за стратегию в области КСО (см. табл. 1.5). С одной стороны, действительно, для компаний сырьевого сектора более характерно создание специальных департаментов по социальному развитию (8 из 12) и вопросам экологии (8 из 13) и нетипично придание соответствующих функций департаменту маркетинга. Это соответствует их большему вовлечению в развитие регионов и воздействию на окружающую среду, а также специфике производимого продукта. С другой стороны, отраслевая принадлежность слабо сказывается при создании департаментов по КСО, формировании специальных межфункциональных групп и особенно при наделении соответствующей ответственностью всех подразделений организации.

Таблица 1.5

Тип подразделения компании, непосредственно отвечающего за реализацию стратегии в области КСО, в отраслевом разрезе

Подразделения в компании	Сектор экономики		
	Сырьевой сектор	Перерабатывающий сектор	Сфера услуг
Департамент по корпоративной социальной ответственности	3	0	2
Департамент по управлению персоналом	15	16	24
Департамент по социальному развитию	8	3	1
Департамент по связям с общественностью	12	7	17
Департамент маркетинга	0	2	4
Департамент по экологии и охране окружающей среды	8	2	3
Департамент по отношениям с инвесторами	1	0	2
Все подразделения организации в рамках реализации своих функций	14	14	10
Специально созданные межфункциональные группы	3	1	3
Другое	7	3	4

Примечание: В таблице приведены абсолютные частоты.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Еще одной, столь очевидной, столь и неоднозначной характеристикой «организационного обучения» КСО является отношение компаний-респондентов к социальной (нефинансовой) отчетности. С одной стороны, по мнению представителей многих компаний, подготовка таких отчетов способна существенно обогатить стратегию компании как категориями, так и «духом» КСО. С другой стороны, социальные отчеты зачастую выполняют не системно-стратегическую, а пиаровскую функцию. К тому же форма отчета соответствует или, по крайней мере, должна соответствовать пониманию КСО конкретной компанией. Очевидно, что отчеты о благотворительных программах вполне адекватны пониманию КСО как благотворительной деятельности, но вряд ли могут рассматриваться как инструмент стратегического управления.

Нефинансовая отчетность развивается в России начиная с 2000 г., но наиболее интенсивно социально ответственные компании стали использовать ее лишь в



последние три-четыре года. Это преимущественно корпорации в сырьевом и перерабатывающем секторах, где безусловными лидерами являются компании нефтегазовой и нефтехимической промышленности, электроэнергетики, а также металлургии и горной добычи. На момент проведения исследования нефинансовые отчеты выпустили 62% компаний-респондентов данного доклада. Преимущественная форма – социальные отчеты и отчеты по устойчивому развитию. Характерно при этом, что 22% опрошенных компаний планируют подготовку нефинансовых отчетов в ближайшем будущем и лишь 16% не проявляют к ним интереса (см. график 1.6).


Вставка 1.12

«По нашему мнению, российские стандарты могут представлять интерес для тех компаний, которые работают внутри страны и не стремятся выходить на международные рынки. Мы же являемся участником мирового бизнес-процесса и поэтому должны принимать в первую очередь те правила и стандарты, которые существуют там, учитывая при этом и российские аналоги».

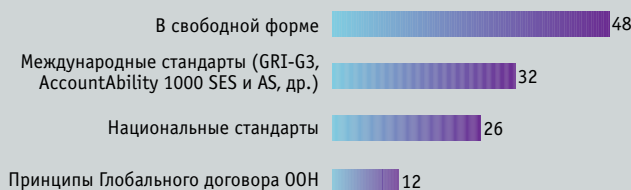
Игорь Бекетов, начальник управления корпоративных коммуникаций, ОАО «ЛУКОЙЛ», генеральный директор благотворительного фонда «ЛУКОЙЛ»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Подготовка регулярной нефинансовой отчетности, %
График 1.6


Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

При кажущейся популярности нефинансовых отчетов отношение к ним остается неоднозначным. Особую остроту вопросу придает проблема использования соответствующих стандартов (см. график 1.7).

Стандарты и принципы, в соответствии с которыми готовится регулярная нефинансовая отчетность, %
График 1.7


Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать все подходящие варианты ответов. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

С одной стороны, 32% компаний-респондентов однозначно рассматривают международные стандарты как атрибут корпоративной социальной деятельности, особенно при выходе на международные рынки (см. вставку 1.12). Для 82% этих компаний речь идет о логичном переносе опыта использования международных стандартов финансовой отчетности на нефинансовую (см. табл. 1.6). При этом, поскольку 89% компаний, принявших участие в настоящем исследовании, могут быть отнесены к категории крупных, то социальной отчетностью с использованием международных стандартов, таким образом, охвачено менее 1/3 их общего числа. Это, безусловно, ниже средней нормы в 50-60% по пока-



зателям развитых стран, но примерно соответствует доле отчитывающихся крупных компаний в передовых в этой области Бразилии, ЮАР, Южной Кореи и Мексики. С другой стороны, большинство компаний (48%) готовят нефинансовую отчетность «в свободной форме». Одни из них считают себя еще «неготовыми» к использованию международных стандартов, а другие же их принципиально отрицают, рассматривая как некое «прокрустово ложе», зачастую не отражающее специфику конкретного бизнеса и к тому же требующее значительных расходов (см. вставку 1.13). Очевидно, впрочем, что проблема использования «дорогих аудиторов» может быть решена путем обращения к общественным экспертным организациям, пользующимся доверием российского бизнеса.

Таблица 1.6

Наличие регулярной нефинансовой отчетности в зависимости от подготовки компанией ежегодной финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами, %

Подготовка ежегодной финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами	Подготовка регулярной нефинансовой отчетности			Всего
	Да	Нет, но планируют готовить в ближайшем будущем	Нет	
Да	82	71	19	69
Нет	18	29	81	31
Всего	100	100	100	100

Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



Вставка 1.13

«Любой стандарт, не разработанный компанией ТНК-ВР, для нас не приемлем, потому что это чужой стандарт... Это формулы и модели, которые изобретают другие люди в других жизненных ситуациях. Мы всегда учитываем эти стандарты, мы их изучаем, но брать на вооружение и объявлять их стандартами отчетности мы считаем для себя неприемлемым. К тому же, начиная следовать этим стандартам, втягиваешься в огромное количество взаимоотношений с различного рода экспертными, аналитическими и консалтинговыми фирмами, которые все просят денег».

Петр Неев, директор по социальным инвестициям, ОАО «ТНК-ВР Менеджмент»

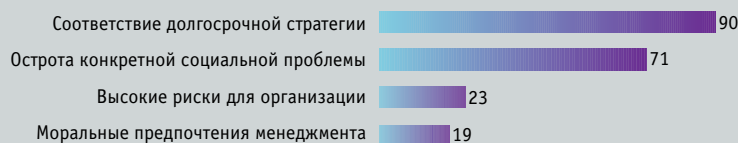
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

1.5. КОРПОРАТИВНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ КАК ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

Различия в подходах к интеграции КСО в корпоративную стратегию, наряду с противоречивостью «организационного обучения» КСО компаниями-респондентами, определяют специфику как выбора направлений корпоративных социальных инвестиций, так и подходов к определению их эффективности. При этом характерно, что общая ориентация компании на «стратегическую КСО», не воплощенная в соответствующих организационных механизмах, сама по себе не является достаточным условием для использования «стратегических» критериев. В свою очередь, «реагирующая КСО» не только постоянно «пробивает себе дорогу», но и оказывает «идеологическое» влияние на весь комплекс принимаемых решений. В результате проведенный анализ демонстрирует существенный разброс в критериях выбора направлений социальных инвестиций (см. график 1.8).

График 1.8

Критерии выбора направлений корпоративных социальных инвестиций (программ), %



Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать все подходящие варианты ответов. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



«Соответствие долгосрочной стратегии», непосредственно вытекающее из самой идеи инвестирования, в качестве критерия выбора направлений социальных программ отметили 90% компаний-респондентов. В то же время 71% (!) ответов указал на «остроту конкретной социальной проблемы», что преимущественно становилось основой для реализации благотворительных и спонсорских проектов. Кроме того, уже отмеченная в докладе как «мнимая» проблема выбора между КСО и эффективностью ведения бизнеса косвенно проявилась в выборе «моральных предпочтений менеджмента» (19% ответов), как если не противостоящих долгосрочным стратегиям, то, по крайней мере, не ориентированных напрямую на достижение компанией конкурентных преимуществ.

Анализ выбора указанных критериев в зависимости от заявленных компаниями целей реализации стратегий в области КСО также демонстрирует отсутствие четкого подхода у большинства компаний-респондентов (см. табл. 1.7). Так, например, цель достижения долгосрочных конкурентных преимуществ оказалась наиболее типичной для всех (!) заявленных критериев выбора направлений корпоративных социальных инвестиций, включая «остроту конкретной социальной проблемы». Соответственно, даже благотворительные проекты часто рассматривались с позиций достижения долгосрочного социального эффекта, оказывающего, в свою очередь, долгосрочное воздействие на репутацию компании. В то же время сама трактовка благотворительных программ как «инвестиций» по-прежнему остается под вопросом (см. вставку 1.14).


Вставка 1.14

«Взять, к примеру, Большой симфонический оркестр имени П. И. Чайковского. ...Мы оказали ему благотворительную поддержку и продолжаем оказывать, мы являемся его генеральным партнером. Благодаря нам он не распался и теперь крепко стоит на ногах. Что это? Инвестиции? Я не знаю на самом деле».

Игорь Бекетов, начальник управления корпоративных коммуникаций, ОАО «ЛУКОЙЛ», генеральный директор благотворительного фонда «ЛУКОЙЛ»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Таблица 1.7
Критерии выбора направлений корпоративных социальных инвестиций (программ) в зависимости от целей реализации стратегий в области КСО, %

Цель	Критерии выбора направлений корпоративных социальных инвестиций				
	Соответствие долгосрочной стратегии	Острота конкретной социальной проблемы	Высокие риски для организации	Моральные предпочтения менеджмента	Другое
Снижение рисков	20	23	27	28	17
Поддержание репутации	30	30	25	33	30
Получение долгосрочных конкурентных преимуществ	44	41	38	33	30
Другое	6	6	10	6	23
Всего	100	100	100	100	100

Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Очевидно далее, что подход к корпоративным социальным программам как к инвестициям требует проведения соответствующей оценки эффективности. Несмотря на риторику «стратегий» и «инвестиций», такую оценку проводили лишь 56% компаний-респондентов (см. график 1.9). В то же время 17% компаний, представленных в докладе, вообще не проводили оценку эффективности, хотя и трактовали социальные программы как инвестиции.

Этот показатель, впрочем, свидетельствует не столько о нежелании компаний проводить соответствующую оценку, сколько об ее объективной сложности. Более того, в ведущих компаниях существует весьма рациональное понимание существующей проблемы и возможных путей ее решения. С одной стороны, просматривается



Проведение оценки эффективности осуществляемых корпоративных социальных инвестиций (программ), %

График 1.9



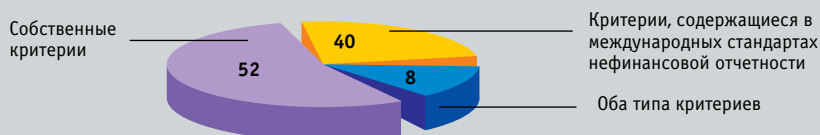
Примечание: Данные приведены в процентах от числа опрошенных респондентов. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

движение от попыток оценки отдельных проектов к разработке интегральных показателей, с другой – растет понимание результата социальных инвестиций как устойчивых взаимовыгодных отношений с заинтересованными сторонами, что, в свою очередь, становится важнейшим уникальным ресурсом (см. вставку 1.15).

И, наконец, 52% компаний-респондентов использовали собственные критерии для оценки эффективности социальных инвестиций (см. график 1.10). Такие критерии преимущественно разрабатывались в рамках системы конкурсов, дополняемых жестким контролем за результатами реализации как целых проектов, так и их этапов (см. вставку 1.16).

Критерии, которые используются компаниями для оценки эффективности осуществляемых корпоративных социальных инвестиций (программ) по основным направлениям, %

График 1.10



Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Таким образом, анализ практики ведущих отечественных компаний демонстрирует, что в целом развитие КСО в российском бизнесе проходит в русле общемировой тенденции интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию, перехода к идеологии социальных инвестиций, отвечающих долгосрочным интересам как общества, так и бизнеса. Тем не менее:

- Распространение «лучших практик» и выработка общих подходов к развитию корпоративных социальных инвестиций во многом сдерживаются отсутствием единого понимания сущности КСО и системного характера корпоративной социальной деятельности как инновационной.
- Широко провозглашаемое интегрирование принципов КСО в корпоративную стратегию не всегда подкрепляется системными усилиями по внедрению КСО в систему корпоративного управления и развитию соответствующего организационного обеспечения.
- Осуществляемые компаниями социальные инвестиции пока не носят характера систематической, сбалансированной деятельности, направленной на достижение устойчивых конкурентных преимуществ.



Вставка 1.15

«Четкой привязки социальных инвестиций к прибыли, каких-то специальных расчетов их экономической эффективности у нас нет. Мы считаем, что для нас важны конструктивные отношения с контрагентами, с заинтересованными сторонами, то есть содержательный результат социальных инвестиций. Первостепенными являются мероприятия, направленные на реализацию целей развития компании, сопряженные с интересами заинтересованных сторон. Можно встретить достаточно много количественных оценок эффективности социальных инвестиций, но вряд ли они заслуживают особого доверия. Я думаю, что гораздо важнее качественные критерии: например, есть ли забастовки в компании, какие у персонала отношения с администрацией. Если плохие, то почему. Если хорошие, то благодаря каким действиям акционеров и менеджмента. Считают ли местные сообщества достаточной деятельностью компании в сфере экологии. Конечно, названные и иные качественные критерии требуют конкретизации, над приданием им убедительности и формированием их системы необходимо работать».

Александр Бим, советник Генерального директора, ОАО «СУЭК»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



Вставка 1.16

«...Мы устраиваем конкурсы социальных проектов на территории деятельности компании по нескольким номинациям, например – здравоохранение, милосердие, спорт. В этом году у нас новая номинация, посвященная Году семьи. Конкурсная комиссия собирает заявки, оценивает их, и наиболее удачные получают грант на выполнение проекта. В течение года они этот проект осуществляют, потом отчитываются перед нами. Год завершается, и начинается новый конкурс».

Игорь Бекетов, начальник управления корпоративных коммуникаций, ОАО «ЛУКОЙЛ», генеральный директор благотворительного фонда «ЛУКОЙЛ»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.





Стратегия взаимодействия бизнеса с заинтересованными сторонами

2

ГЛАВА

- 2.1. «Внутренние» и «внешние» заинтересованные стороны: механизмы взаимодействия
- 2.2. Влияние акционеров и инвесторов на формирование стратегии КСО
- 2.3. Взаимодействие бизнеса и государства
- 2.4. Персонал в системе социальных инвестиций
- 2.5. Образовательные и научные учреждения как субъекты взаимодействия с бизнесом
- 2.6. Местные сообщества: перспективы партнерства
- 2.7. Потребители товаров и услуг как адресаты социальных инвестиций



Глава 2. Стратегия взаимодействия бизнеса с заинтересованными сторонами

Обоснованный выбор направлений корпоративных социальных инвестиций, построение их сбалансированной системы как элемента эффективной корпоративной стратегии невозможны вне взаимодействия компании с ее заинтересованными сторонами, или стейкхолдерами (от англ. stakeholder, букв. – «держатель интереса»). Именно «голосами» заинтересованных сторон общество формулирует свои подчас противоречивые ожидания, на удовлетворение которых направлена корпоративная социальная деятельность. Именно в ходе продолжающегося диалога с заинтересованными сторонами принимаемые решения согласовываются с их адресатами, а результаты конкретных социальных программ и проектов получают комплексную, многостороннюю оценку. Важно отметить, что реализация социальных инвестиций, основанных на подобном диалоге, позволяет не только решить конкретные социальные задачи и минимизировать риски ведения бизнеса. Выстраиваемые в ходе продолжающегося диалога устойчивые взаимовыгодные отношения, получающие соответствующее организационное подкрепление, сами превращаются в уникальный ресурс, способный обеспечить компании конкурентные преимущества как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе. Как отмечалось в материалах исследования, недавно проведенного Европейской академией бизнеса в обществе (EABIS), стратегическое управление заинтересованными сторонами является «платформой, связывающей корпоративную ответственность и стратегический менеджмент», позволяющей компании «усилить и развить свои ресурсы, способности, знания, отношения, социальный капитал и репутацию».³

В России подобные отношения, выстраиваемые в ходе реализации принципов КСО, имеют недавнюю историю, хотя их отдельные элементы прослеживаются и в доперестроечный период развития отечественной экономики. Ведущие отечественные компании признают важность взаимодействия с заинтересованными сторонами. Они готовы использовать и теоретические разработки, накопленные в этой сфере, и те возможности, которые дает адаптация лучших практик зарубежного бизнеса к российским реалиям. В то же время сама система диалога и согласования интересов находится еще в процессе становления.

3. Lenssen G., Perrini F., Tencati A., Lacy P. Guest editorial // Corporate Governance: The international journal of business and society. 2007 Vol. 7. N 4. P. 352.



2.1. «ВНУТРЕННИЕ» И «ВНЕШНИЕ» ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ: МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Каждая из компаний, представленных в докладе, взаимодействует с широким кругом заинтересованных сторон (см. укрупненную схему основных участников взаимодействия на рис. 2.1.). Тем не менее, весь потенциал этого взаимодействия остается пока невостребованным, а ключевые позиции в ряду заинтересованных сторон занимают государство, персонал и местные сообщества. Круг активных участников взаимодействия постепенно диверсифицируется, однако процесс формирования их позиций по вопросам КСО еще далек от завершения. У ведущих отечественных компаний складывается системное видение проблемы социальных инвестиций, ориентированных на весь «веер» сторон, находящихся в поле интересов бизнеса (см. вставку 2.1). В целом, однако, российский бизнес в лице его управленческих структур, как правило, проявляет заинтересованность в выявлении интересов отдельных сторон и оценке возможности их учета как значимых факторов повышения конкурентоспособности. Это особенно проявляется на мировых рынках или там, где на компании лежит большая социальная нагрузка в силу особенностей территории присутствия. При этом процесс создания устойчивого механизма взаимодействия с заинтересованными сторонами в большинстве компаний находится на начальном этапе, а само взаимодействие, как правило, носит односторонний характер отношений донора и реципиента.



Вставка 2.1

«Корпоративная социальная ответственность, с нашей точки зрения, в широком смысле состоит в максимально возможном, с точки зрения интересов и задач компании, учете интересов заинтересованных сторон. Устойчивое функционирование компании как раз и связано с хорошими, продуктивными отношениями с заинтересованными сторонами. Мы считаем, что должен вестись диалог, должны быть приложены дополнительные усилия для того, чтобы наши основные контрагенты видели для себя как в текущем плане, так и в долгосрочной перспективе пользу от функционирования компании в самом широком числе направлений».

Александр Бим, советник Генерального директора, ОАО «СУЭК»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.





Вставка 2.2

«Исключительно важно осознать, что перспектива развития бизнеса и экономики сегодня перемещается в область экономики знаний.

А она, в свою очередь, есть не что иное, как экономика стейкхолдеров, являющихся носителями интеллектуального капитала. Социальная отчетность – это существенный шаг в направлении создания системы нефинансовой отчетности, позволяющей упорядочить и раскрыть отношения со стейкхолдерами. Не случайно, согласно результатам последних исследований на Западе, качество социальной отчетности влияет на эффективность управления компаний и рассматривается как новый индикатор ее инвестиционной привлекательности».

Ирина Ивашковская, к.э.н., профессор, заведующая кафедрой экономики и финансов фирмы и лаборатории корпоративных финансов ГУ-ВШЭ, эксперт Института Всемирного банка

Источник: <http://www.rsraward.ru/04arhiv.htm>

Как степень «внимания» компаний-респондентов к отдельным заинтересованным сторонам, так и выстраивание системы коммуникаций с ними зависят от многих факторов. Прежде всего, это позиционирование самих заинтересованных сторон по отношению к компании как «внешних» и «внутренних». Кроме того, акционеры и инвесторы, а также государство в лице конкретных регулирующих органов, не являясь объектами социальных инвестиций, играют важнейшую роль в принятии решений по развитию всей системы соответствующих взаимодействий. На выбор тех или иных заинтересованных сторон в качестве приоритетных участников диалога для конкретной компании влияют также такие факторы, как отраслевая принадлежность, характер собственности и особенности территории присутствия. Для сырьевых компаний особое значение имеют отношения с местной властью и с экологическими организациями (хотя отношения с последними зачастую носят конфликтный характер). Для градообразующих предприятий – налаживание эффективного взаимодействия с местным сообществом в лице не только властных структур, но и широкого спектра некоммерческих организаций (НКО) и групп социальных интересов. Государственные компании, соответственно, выстраивают приоритетные отношения с государством как главным акционером.

В числе механизмов коммуникаций с «внешними» заинтересованными сторонами (см. график 2.1) бизнес отдает явное предпочтение обмену мнениями через участие в «круглых столах» и семинарах и однонаправленной коммуникации через публикации в СМИ и корпоративные сайты. Различные формы многостороннего взаимодействия и совместные инициативы упоминаются в среднем в три раза реже.

График 2.1

Механизмы коммуникаций с «внешними» заинтересованными сторонами, %



Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать все подходящие варианты ответов.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



В то же время в ряду «других» инициатив называются диалоги с кругом тех, чьи интересы затрагивает деятельность компании, в первую очередь в рамках подготовки нового социального отчета (см. вставку 2.2). Не являются единичными и примеры установления постоянных каналов «обратной связи» и встреч представителей руководства с заинтересованными в развитии социального инвестирования сторонами.

Ведущей мотивацией при выборе механизмов внешних коммуникаций выступает (причем с заметным отрывом и при выборе любых форм) возможность «получения долгосрочных конкурентных преимуществ». Впрочем, «поддержание репутации» и «снижение рисков» бизнес также считает значимыми мотивами для развития различных форм внешней коммуникации (см. табл. 2.1).

Механизмы внешних коммуникаций, используемые для достижения разных целей в области КСО, %

Таблица 2.1

Цель	Механизмы внешних коммуникаций							
	Участие в работе общественных палат	Участие в конференциях, «круглых столах», семинарах	Совместная экспертная работа	Участие в гражданских экспертизах и общественных слушаниях	Организация ярмарок социальных проектов	Корпоративный сайт	Выступления и публикации в СМИ	Другое
Снижение рисков	22	21	24	27	25	21	22	15
Поддержание репутации	26	28	27	30	29	27	27	28
Получение долгосрочных конкурентных преимуществ	43	44	38	30	38	45	44	38
Другое	9	7	11	13	8	7	7	19
Всего	100	100	100	100	100	100	100	100

Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

У компаний-респондентов прослеживается четкая тенденция к упорядочению механизмов диалога и его институционализации в разных формах – от возобновляемых партнерских соглашений с регионами и местной администрацией до экспертизы эффективности реализации социальных проектов как условия дальнейшей финансовой поддержки. Эти механизмы оказывают возрастающее влияние на принятие решений по социальному инвестированию (см. вставку 2.3). При этом, согласно результатам проведенного исследования, для достижения «долгосрочных конкурентных преимуществ» – ключевого для развития взаимодействия с заинтересованными сторонами мотива – бизнес отдает предпочтение участию в работе «круглых столов» (44%), общественных палат (43%), в организации ярмарок социальных проектов (38%), общественных слушаниях и гражданских экспертизах (30%). Не менее важными ресурсами компании-респонденты считают информационные – использование корпоративного сайта (45%) и публикаций в СМИ (44%). Для «поддержания репутации» предпочтения распределяются примерно в равной степени между различными формами взаимодействия, для «снижения рисков» институционализация механизмов внешних коммуникаций играет несколько меньшую роль.



Вставка 2.3

«Социально ответственная компания высказывает публичную позицию, какой она себя видит в обществе, какие группы по взаимодействию она выделяет, где видит пути этого взаимодействия. Компания определяет основные тезисы, как она будет работать с определенной группой стейкхолдеров... а дальше в ходе диалога выявляются конкретные взаимные потребности.

В результате компания берет на себя обязательства и их выполняет. Мы не благотворительная организация, которая будет всем давать деньги «на то, чего кому-то хочется»... Конкретные направления наших социальных программ сформировались в результате обсуждений, проходивших в ходе публичных слушаний с заинтересованными сторонами».

Андрей Бузов, заместитель генерального директора по управлению персоналом, ОАО «ОГК-4»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



Приоритеты и формы взаимодействия с заинтересованными сторонами либо уже зафиксированы в корпоративной стратегии компаний-респондентов и нашли отражение в соответствующих социальных отчетах, либо вопрос о выборе направлений социального инвестирования активно обсуждается в контексте механизмов «снижения рисков» и «поддержания репутации». Можно констатировать, что ведущие российские компании переходят (либо уже перешли, по крайней мере, на уровне декларации о намерениях и отдельных инициатив) к пониманию КСО в широком плане как максимально возможного с точки зрения интересов и задач компании учета интересов всех заинтересованных сторон. В то же время в отношении большинства заинтересованных сторон можно говорить лишь о намечающейся перспективе их системного включения в диалог по развитию корпоративной социальной деятельности.



Вставка 2.4

«В конце концов, мы все работаем на капитализацию компании, на то, чтобы акционеры получали больше дивидендов. Наличие социального отчета способствует повышению международного рейтинга. Соответственно, это тоже один из инструментов повышения капитализации компании. На это все обращают внимание. Так, например, наличие соответствующих документов, официально заверенных, прошедших аудит, является плюсом при получении больших кредитов».

Игорь Бекетов, начальник управления корпоративных коммуникаций, ОАО «ЛУКОЙЛ», генеральный директор благотворительного фонда «ЛУКОЙЛ»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

2.2. ВЛИЯНИЕ АКЦИОНЕРОВ И ИНВЕСТОРОВ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КСО

Влияние акционеров на формирование стратегии КСО определяется их ведущей ролью в системе корпоративного управления. В свою очередь, в международной практике корпоративного управления растет уверенность в том, что именно учет интересов широкого круга заинтересованных сторон, наряду с подотчетностью органов управления компании ее акционерам, «помогает поддерживать доверие со стороны инвесторов – как иностранных, так и отечественных – и привлекать долгосрочные капиталы» (см. OECD Principles of Corporate Governance⁴).

Вопрос влияния социально ориентированных инициатив и устойчивого взаимодействия с их участниками на уровень капитализации компании трактуется компаниями-респондентами неоднозначно – и как затраты, и как дополнительные возможности для выхода на рынки, в первую очередь зарубежные. Появляется понимание того, что хотя купить компанию с развитой практикой КСО дороже, но это актив, который привлекает международное инвестиционное сообщество (см. вставку 2.4). Напротив, проблемы, связанные с недооценкой значимости корпоративного социального инвестирования (в персонал, в окружающую среду и пр.) и соответствующих механизмов согласования интересов, переходят «по наследству» новому собственнику, для которого проще и выгоднее купить компанию с развитой корпоративной социальной деятельностью.

Некоторые компании прямо говорят о предпочтении «европейской модели», ориентированной на взаимодействие с широким кругом заинтересованных сторон, перед «американской» с упором преимущественно на интересы крупных акционеров, хотя признают, что на практике многое определяет региональная специфика и характер отношений с властью на местах. На первый взгляд, уже отмеченная в докладе определяющая роль ведущих собственников-«блокхолдеров» вносит в это предпочтение определенную парадоксальность. Тем не менее, именно «ответственное лидерство» крупных акционеров превращается в важнейший фактор развития взаимовыгодного взаимодействия с заинтересованными сторонами, которое в конечном счете обеспечивает компании устойчивое развитие. Впрочем, вопрос о защите прав и интересов миноритарных

4. <http://www.oecd.org/DATAOECD/32/18/31557724.pdf>



акционеров или об их влиянии на стратегию КСО, по сути, остается вне рамок дискуссии.

Так или иначе, именно позиция акционеров является определяющей при выборе и утверждении направлений и масштабов корпоративных социальных инвестиций. При этом государство, выступая в роли собственника, непосредственно влияет на корпоративный выбор. В то же время в лице конкретных регулирующих органов государство оказывает определяющее воздействие на всю систему отношений бизнеса и общества, представленного сложной и противоречивой системой заинтересованных сторон.

2.3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСА И ГОСУДАРСТВА

В ряду заинтересованных сторон государству принадлежит особая роль. От того, как и по каким правилам выстраиваются отношения компании с государством, во многом, а иногда и в решающей степени зависят не только количественные параметры корпоративных социальных инвестиций, но и выбор их приоритетных направлений. В конечном счете именно от эффективности этих отношений зависит степень соответствия корпоративных социальных инвестиций как запросам самого бизнеса, так и интересам развития страны. При этом представители руководства компаний-респондентов отмечают необходимость разработки государством национальных приоритетов развития, чтобы не только бизнес и само государство, но и население понимало, что бизнес работает на пользу общества.

О высокой степени заинтересованности компаний в материальном и моральном поощрении социально ответственного поведения бизнеса красноречиво свидетельствуют результаты проведенного опроса, в соответствии с которыми представители 94% компаний-респондентов заявили о том, что государство должно поддерживать такого рода поведение материально, и 71% – поддерживать морально (см. график 2.2). Кроме того, высока заинтересованность бизнеса в стимулировании государством корпоративных социальных инвестиций (см. вставку 2.5). Необходимость такого стимулирования поддерживают подавляющее большинство (92%) респондентов, и всего лишь 2% выступают против (см. график 2.3). Важно также отметить, что запрос бизнеса на усиление соответствующей роли государства вовсе не является уникальной российской особенностью, а вполне согласуется с общемировой тенденцией (см. вставку 2.6).



Вставка 2.5

«Сами компании не должны себя измерять. Я бы только приветствовал, если бы государство развивало инструменты независимой государственной оценки, экспертизы, диалога с компаниями на эту тему, стимулировало бы компании больше раскрываться в этом плане, больше демонстрировать конкретные результаты. И те компании, которые достигают такого рода результатов, все-таки поощрять».

Петр Неев, директор по социальным инвестициям, ОАО «ТНК-ВР Менеджмент»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Наиболее эффективные виды государственного стимулирования корпоративных социальных инвестиций, %

График 2.2



*Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбирать все подходящие варианты ответов.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.*

**Вставка 2.6**

Авторы доклада по итогам международного исследования, проведенного Grant Thornton в 2008 г. на выборке из 7,8 тысячи компаний из 34 стран, отмечают, что, хотя принципы КСО вырабатываются внутри самих компаний, а их соблюдение часто контролируется некоммерческими организациями, государство играет в этом процессе существенную роль. Оно может задавать систему координат для разрабатываемых принципов, поощрять активность и диалог между заинтересованными сторонами, но самое главное - оно может на законодательном уровне требовать соблюдения принципов КСО. Так, правительство может использовать систему налогообложения для поощрения «экологически чистых» методов ведения бизнеса, устанавливать минимальный размер оплаты труда или максимальную продолжительность рабочего дня. В некоторых странах правительство обязывает компании внедрять меры по снижению выбросов в атмосферу до заданного уровня. Однако многие предприниматели, принявшие участие в специальном опросе Grant Thornton, подчеркивают, что не столько штрафные санкции, сколько стимулирующие меры со стороны государства способны увеличить привлекательность этических методов ведения бизнеса.

Источник: *Corporate Social Responsibility: a Necessity not a Choice*. Grant Thornton IBR, 2008. P.2. <http://www.internationalbusinessreport.com/Reports/Focus-reports/Corporate-Social-Responsibility.asp>

**Вставка 2.7**

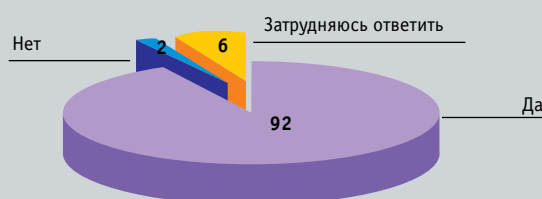
«Государство должно демонстрировать прозрачность в провозглашении приоритетных направлений, к которым бизнес может присоединиться. Или же сможет проявлять инициативы, ориентируясь на эти национальные приоритеты. Государство же должно разделять с бизнесом риски, которые возникают в связи с новыми инициативами. Это тоже, по сути дела, инновационная деятельность, которая должна поощряться государством».

Вероника Кабалина, начальник управления социальных программ, ОАО «ГМК «Норильский никель»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Необходимость стимулирования корпоративных социальных инвестиций со стороны государства, %

График 2.3



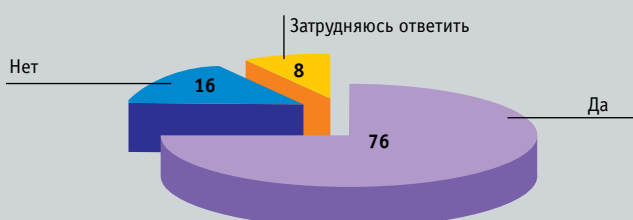
Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

По мнению компаний-респондентов, подобное стимулирование должно означать не вмешательство, а готовность государства к разделению рисков. Многие динамично развивающиеся компании при этом особо указывают на необходимость ориентированного на национальные приоритеты, но инициативного социального инвестирования (см. вставку 2.7). В случае же совместных с государством социальных инициатив механизм партнерства должен быть формализован в виде конкретных соглашений для придания ему необходимой прозрачности.

Большинство респондентов (76%) полагают, что социальные инвестиции бизнеса частично замещают социальные расходы государства (см. график 2.4). Принимая во внимание еще не забытую роль государства в доперестроечную эпоху, такая позиция вполне объяснима. Впрочем, далеко не все компании считают такого рода замещение сколько-нибудь правомерным даже с учетом смены социально-экономических реалий. Как сформулировал один из респондентов: «Почему это должны делать мы, когда государство захлебывается в деньгах? Есть разные бизнесы и разные компании, и не ко всем нужно подходить с одинаковыми мерками». По сути, ставшее уже традиционным представление о вынужденном характере корпоративных социальных программ, как «замещающих» соответствующие государственные расходы, вступает в конфликт с популяризацией идеи о КСО как источнике долгосрочных конкурентных преимуществ.

Реализация корпоративных социальных программ как частичное замещение социальных расходов государства, %

График 2.4



Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



Впрочем, некоторые респонденты не столько подчеркивают вынужденный характер КСО, сколько отмечают отсутствие у государства четко сформулированных подходов. Больше всего нареканий вызывает практика давления на бизнес в целях выбивания средств для реализации конкретных планов и проектов, «потребительское отношение» к функционирующим в том или ином регионе компаниям. Респондентами подчеркиваются также существенные различия в поведении региональных и местных властей. Тем не менее, в целом компании-респонденты демонстрируют веру в позитивные тенденции развития партнерских отношений между бизнесом и властью (см. вставку 2.8).

Значимой формой взаимодействия стали практикуемые рядом компаний многосторонние диалоги и публичные слушания, в ходе которых обсуждаются и решаются многие вопросы практической деятельности компаний, так или иначе затрагивающие интересы граждан и власти. Широко практикуется система договорных отношений с администрациями регионов и городов, в которой участвуют практически все крупные корпорации. Фактически это и есть одна из главных форм партнерских отношений между бизнесом и властью.

При диверсификации форм взаимодействия государства и бизнеса по проблемам социальных инвестиций и КСО все более неотложной становится задача выстраивания упорядоченных отношений между сторонами и их системного видения (см. вставку 2.9). Проблемой остается разграничение сфер ответственности государства и бизнеса. Серьезную помощь в решении этих задач могла бы оказать Общественная палата и ее комиссии и рабочие группы, в рамках которых уже ряд лет сотрудничают и представители бизнеса, профсоюзов и организаций гражданского общества, и соответствующие структуры в регионах.

2.4. ПЕРСОНАЛ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Персонал компаний является той ключевой заинтересованной стороной, на развитие которой направляется львиная доля социальных инвестиций. Согласно данным, полученным в ходе исследования, доля расходов на развитие персонала, а также на охрану здоровья и безопасные условия труда в среднем составляет 46,7 и 15,6% соответственно (см. Приложение 3). Более того, как уже отмечалось в докладе, именно департаменты по управлению персоналом в большинстве случаев оказываются ответственными за реализацию стратегии в области КСО. Выделение персонала в качестве важнейшей заинтересованной стороны, впрочем, опять-таки не является чисто российским феноменом (см. вставку 2.10).

Существует целый ряд факторов, обуславливающих то особое значение, которое придают компании отношениям с персоналом, в том числе как приоритетному адресату социальных инвестиций. Если рассмотреть эти факторы по степени важности (в соответствии с оценками респондентов), то они ранжируются в следующем порядке:

- 1) повышение роли человеческого капитала и его качества для успешной экономической деятельности компании и повышения ее конкурентоспособности;
- 2) стремление руководства и собственников компаний не допустить роста социальной напряженности и возникновения конфликтных ситуаций;
- 3) рост конкуренции за человеческие ресурсы, обусловленной обострением демографической ситуации, возрастающим дефицитом квалифицированных кадров, недостатками профессионально-технического образования молодежи.



Вставка 2.8

«Отношение государства к КСО, к социальным инвестициям сейчас меняется в лучшую сторону, и это отрядный фактор. Однако не только отношение к корпоративной социальной ответственности, а вообще отношение к бизнесу должно меняться. Если общество и государство будут воспринимать бизнес как главный элемент экономики страны, который работает в ее интересах, на ее развитие, тогда и бизнес будет чувствовать себя достаточно уверенно».

Игорь Бекетов, начальник управления корпоративных коммуникаций, ОАО «ЛУКОЙЛ», генеральный директор благотворительного фонда «ЛУКОЙЛ»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



Вставка 2.9

«У государства в первую очередь должна определиться собственная социальная ответственность. Мы должны более четко понимать ту сферу, которую мы должны закрывать своей деятельностью, где мы должны быть полезны, а где все-таки сфера деятельности государства. Пока, в общем-то, граница по некоторым вопросам и позициям размыта и нет четкого понимания национальной платформы КСО».

Петр Неев, директор по социальным инвестициям, ОАО «ТНК-ВР Менеджмент»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



Вставка 2.10

Результаты международного исследования «КСО: необходимость, а не выбор», проведенного компанией Grant Thornton, говорят о том, что, несмотря на озабоченность бизнеса проблемой «спасения планеты», гораздо более действенными стимулами действий в области корпоративной социальной ответственности является необходимость привлечения и удержания сотрудников компаниями.

Источник: *Corporate Social Responsibility: a Necessity not a Choice*. Grant Thornton IBR, 2008. P. 14. <http://www.internationalbusinessreport.com/Reports/Focus-reports/Corporate-Social-Responsibility.asp>



Растущее осознание руководством компаний роли и значения инвестиций в персонал побуждает его переходить от разовых мероприятий к долгосрочному взаимодействию. Характерно, что 58% компаний-респондентов считают важнейшими документами, закрепляющими стратегию компаний в области КСО, именно коллективные договоры. Являясь предметом двухсторонних отношений, коллективные договоры разрабатываются при активном участии профсоюзов, которые становятся участниками разработки и согласования стратегии КСО и приоритетов социальных инвестиций, по крайней мере, в той ее части, которая касается персонала. Персонал, в свою очередь, нередко становится и основным целевым адресатом социального отчета (см. вставку 2.11).

Вставка 2.11

Роль социального отчета в выстраивании отношений со стейкхолдерами компании «СИБУР»

Основная проблема, с которой сталкиваются многие отечественные компании при составлении социального отчета, – отсутствие четко сформулированного предназначения этого документа. Часто из-за этого социальный отчет становится лишь статусным атрибутом большой и сильной компании, а не рабочим инструментом. Во избежание этого специалисты «СИБУРа» попытались в первую очередь решить с помощью отчета задачу выстраивания эффективных внутренних коммуникаций. Другими словами, они использовали отчет как пиар-документ, в котором выделили главную для компании целевую группу – персонал: «...власть знает нас достаточно хорошо, с журналистами мы общаемся регулярно, а инвесторы часто смотрят просто на факт наличия соцотчета как части «джентльменского набора». Так логика поставила читателей из числа сотрудников холдинга во главу угла».

Расстановка приоритетов среди целевых групп продиктовала выбор формата текста – интервью с первыми лицами компании. Тем самым социальный отчет позволил решить несколько задач:

- информирование сотрудников о том, где компания находится, куда она движется, на что им следует рассчитывать и что, в свою очередь, ждут от них;
- сверка «часов» среднего и низшего звена менеджмента со стратегией и тактикой руководства;
- обозначение топ-менеджментом глобальных вызовов на пути развития компании как целого для разъяснения персоналу смысла текущих задач;
- поощрение развития диалога как среди топ-менеджеров, так и управленцев другого уровня;
- знакомство широкой общественности, включая инвесторов и региональную администрацию, с разными оценками и высказываниями топ-менеджеров, сделанными в режиме доверительного разговора со своими сотрудниками.

Источник: Дрейлинг Т. Мантра или коммуникация? Социальный отчет: поиск нового формата // *Кадровый менеджмент*. 2008. № 6.

Практически все компании, представленные в докладе, предлагают своим работникам сходный перечень льгот и услуг. При этом «более продвинутые» компании, особенно те, которые не привязаны к территории присутствия, более склонны персонифицировать льготы, чтобы каждый сотрудник был сам ответственным за направленные на него социальные инвестиции и чтобы люди были более ответственными за себя. Более типичной, впрочем, остается ориентация компаний при разработке программы льгот на пожелания работников. Для этой цели проводится соответствующий мониторинг, и на основании его результатов формируется перечень объемов расходов. Таким образом, предприятиям удается не просто удержаться на плаву, решая вопросы выживания бизнеса, но и совершенствовать свою профессиональную и технологическую базу (см. вставку 2.12). Иными словами, вопрос социально ответственного поведения по отношению к персоналу для большинства компаний является даже более острым, чем для отраслевых лидеров. Эта острота, впрочем, наглядно характеризует ориентацию компаний не столько на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ, сколько на снижение рисков в краткосрочной перспективе.

Растущее значение в корпоративной социальной деятельности компаний-респондентов приобретают их усилия по общему развитию культуры КСО как важ-



Вставка 2.12

Работники всех 11 предприятий ОАО «Мотовилихинские заводы» пользуются услугами профилактория, оплачивая лишь 10% стоимости путевок. На таких же основах функционирует детский лагерь, компания сохраняет в своем ведении 6 общежитий. Как в этой компании, так и в «Пермских моторах» социальный пакет сохраняется в объеме, сопоставимом с тем, который имеют работники более успешных предприятий.

Источник: Перегудов С.П., Семененко И.С. *Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии*. М., Прогресс – Традиция, 2008. С. 349-351.



нейшей составляющей корпоративной культуры. Помимо внимания, уделяемого проблемам здоровья, отдыха и спорта, особый интерес проявляется к «волонтерской» благотворительной деятельности и поощрению индивидуальной благотворительности. В ряде компаний такие инициативы охватывают не только офисный персонал – в них во все большей степени вовлекаются и работающие непосредственно на производстве. Речь идет о шефской работе в детских домах и детских садах, в домах престарелых и на других направлениях социальной работы, которые ощутимо влияют на качество жизни нуждающихся сограждан. По сути, это начало своеобразного расширения поля социальных инвестиций.

2.5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И НАУЧНЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ КАК СУБЪЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С БИЗНЕСОМ

Органической частью социальных инвестиций в персонал компаний и предприятий являются вложения в систему его образовательной и профессиональной подготовки. По своей сути, однако, эта деятельность представляет собой часть более широкого взаимодействия бизнеса с образовательными и научными учреждениями.

Что касается образовательных программ в компаниях, то, по выражению одного из респондентов, «сейчас для нас главное – вопросы формирования и развития профессионального капитала», причем применительно ко всем категориям работников, начиная рядовыми сотрудниками и заканчивая менеджерами. Практически тот же тезис повторяется во многих интервью, в которых говорится о поддержке самых различных видов образовательных программ – от курсов повышения квалификации и переподготовки персонала до специальных учебных заведений, как находящихся в непосредственном ведении компаний (типа ПТУ), так и «подшефных» школ, технических колледжей и вузов.

Особое место в ряду инициатив в этой сфере в последние годы стали занимать корпоративные университеты, нацеленные на подготовку и переподготовку специалистов среднего и высшего звена, на усиление их понимания перспектив развития компании (см. вставку 2.13). В настоящее время число крупных корпораций, создавших такие университеты, составляет 64, однако если включить в этот ряд другие крупные корпоративные образовательные центры, то оно может достигнуть полутора сотен.⁵

В последние годы важной особенностью образовательной политики крупного российского бизнеса в данной области стало налаживание межкорпоративного сотрудничества. Оно распространяется на такие виды социальных инвестиций в образование, как программы поддержки учебных заведений, готовящих как менеджеров, так и специалистов широкого профиля. Так, например, большая группа ведущих российских компаний принимает участие в развитии двух школ бизнеса мирового уровня – Высшей школы менеджмента СПбГУ и Московской школы управления СКОЛКОВО – в рамках приоритетного национального проекта «Образование». Перспективной формой финансирования становятся целевые фонды (эндаументы).

Российский бизнес постепенно включается в систему предоставления грантов плодотворно работающим российским ученым. Наиболее заметна в данном



Вставка 2.13

«Целью Корпоративного университета является содействие работникам в изучении и применении новейших управленческих технологий для решения актуальных для Компании задач, обеспечение понимания персоналом перспектив развития Компании. Обучение специалистов и сотрудников нацелено, в частности, на «карьерный лифт», на обеспечение высокой профессиональной мобильности персонала. По ряду программ Корпоративного университета предусмотрена непрерывная развивающая работа с сотрудниками, которые демонстрируют высокий потенциал и готовы эффективно участвовать в ключевых проектах Компании».

Александр Бим, советник Генерального директора, ОАО «СУЭК»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

5. См. Мальхин М. Корпоративный университет. Как превратить затраты на обучение сотрудников в бизнес-инвестиции // Ведомости. 2008. № 115.



направлении деятельность созданных рядом крупных бизнесменов фондов содействия отечественной науке (например, фонд некоммерческих программ «Династия» основателя и Почетного Президента ОАО «Вымпелком» Дмитрия Зимина и др.). «Базовый элемент» совместно с Российской академией наук объявил о работе над проектом создания научно-технического центра, задуманного как своего рода аналог Массачусетского технологического университета США. Основная цель данного центра – внедрение новейших научных разработок на более чем 80 предприятиях холдинга и развитие собственных венчурных проектов.

В связи с переориентацией российской экономики на инновационное развитие особое значение приобретают инвестиции компаний в науку и научные разработки. В качестве примера можно привести соглашение о подготовке инженеров и конструкторов для машиностроения, которое государственная корпорация «Ростехнологии» заключила от имени входящих в нее 200 предприятий и компаний с Российским союзом ректоров, представляющим 900 вузов страны. Основной формой помощи со стороны бизнеса является предоставление грантов студентам, направляемым на учебу компаниями, заводами и конструкторскими бюро.


Вставка 2.14

«Задача максимального расширения круга заинтересованных сторон решается путем проведения «круглых столов» и общественных слушаний».

Павел Плетнев, начальник управления корпоративной культуры, НК «Роснефть»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

В целом, однако, следует отметить, что если инвестиции бизнеса в образование и подготовку кадров в последние годы демонстрируют явный позитивный тренд, то в сфере инновационного развития отечественные компании ведут себя весьма сдержанно. Одной из главных причин «инновационной апатии» ряд специалистов считают неразработанность системы частно-государственного партнерства (ЧГП). В результате инновационное развитие идет в основном за счет бюджетных средств. Многие бизнесмены и аналитики ссылаются и на сохраняющиеся политические риски, и на отсутствие твердых гарантий прав собственности.

2.6. МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА: ПЕРСПЕКТИВЫ ПАРТНЕРСТВА

Практически все компании-респонденты отмечают важность взаимодействия с местным сообществом. Тем не менее, исследование показывает существенные расхождения в приоритетах выбора участников взаимодействия на территории присутствия компании. Там, где это взаимодействие ограничено контактами с администрацией региона (города, района), местное сообщество напрямую отождествляется с местной властью, которая выступает монопольным «рупором» его интересов. Подключение к диалогу представителей групп социальных интересов в лице НКО расширяет не только понимание интересов сообщества, но и арсенал инструментов взаимодействия, появляются формы многостороннего диалога (см. вставку 2.14). Однако многие компании по-прежнему предпочитают обособленно вести диалог с властью и с другими заинтересованными участниками по конкретным актуальным вопросам.

Местные сообщества не случайно отождествляются с региональной и местной властью: представители администрации являются ключевыми участниками взаимодействия, а ежегодные соглашения на уровне регионов (городов, районов), совместная деятельность в рабочих группах и реализация совместных с администрацией программ развития территории становятся привычной практикой для многих крупных компаний (см. вставку 2.15). В соглашениях и программах прописываются



основные направления и объемы финансирования социальных объектов, механизмы мониторинга и контроля. Приоритетные объекты выбираются как в ходе публичных слушаний и дискуссий, так и путем неформальных договоренностей. Отмечено, что в целом сокращается практика «принудительной социальной ответственности» (своего рода «цивилизованной формы взятки», по выражению одного из респондентов). Практика институционализации отношений способствует, как отмечают представители бизнеса, формированию подхода, ориентированного на комплексное развитие территории (что не исключает избирательности и личных пристрастий), и дает возможность больше учитывать интересы самих компаний. Этот последний фактор принимается во внимание при выборе тех или иных объектов корпоративных социальных инвестиций – учреждений профессиональной подготовки кадров, спортивных сооружений, детских садов и пр., в основном, однако, из привычной сферы высокочрезвычайно «социалки». Исключения составляют программы крупного бизнеса по комплексному развитию территории, особенно там, где на компанию падает высокая социальная нагрузка (моногорода, сырьевой сектор), или ориентированные на широкую целевую аудиторию (молодежь, образование). Запущены первые целевые программы развития «волонтерской» деятельности на территории присутствия компании; одно из перспективных направлений добровольческой активности связано с поддержкой различных форм участия в них молодежи (такие инициативы развивает, например, ОК РУСАЛ).

Крупные компании движутся от отдельных проектов к целевым инфраструктурным программам, небольшие компании выбирают точечные вложения в конкретные объекты и мероприятия.

Важность самого направления взаимодействия с местным сообществом отражает динамика финансирования социальных программ. На поддержку местного сообщества в среднем в 2007 г. компании расходовали 14,6% бюджета социальных программ (см. Приложение 3). В текущем году предполагается сохранение этих расходов на примерно том же уровне (до 14,1%); по сравнению с показателями 2003-2004 гг. (9 и 11% соответственно) прослеживается тенденция к росту значимости этого направления в социальных инвестициях российского бизнеса.

Бизнес использует разнообразные инструменты коммуникации с заинтересованными сторонами на территории присутствия – от реализации целевых программ и проведения ярмарок социальных проектов до фондов развития местных сообществ. Стимулирование проектного мышления как необходимого элемента продвижения таких инициатив можно рассматривать, как считают представители компаний-респондентов, в качестве инструмента развития гражданского общества: в результате люди начинают понимать, что они руками и своей головой могут что-то изменить.

Вовлечение НКО затрудняет, по мнению представителей компаний-респондентов, целый комплекс факторов: их подлинная или мнимая слабость, неготовность к конструктивному обсуждению проблем, отсутствие опыта работы с предприятиями, а нередко – и необходимой для эффективного взаимодействия информации. СМИ (местная и корпоративная пресса, ТВ и интернет-ресурсы) остаются важнейшим ресурсом формирования общественного климата и отношения к инициативам бизнеса. Однако многие корпоративные эксперты в



Вставка 2.15

ОАО «СУЭК» с 2003 г. заключает ежегодные соглашения о социально-экономическом партнерстве с региональными и рядом муниципальных администраций, обеспечивая поддержку различных социальных программ и мероприятий. С 2007 г. работает некоммерческий Фонд социально-экономической поддержки регионов «СУЭК – Регионам», в числе его проектов – привлечение финансирования жилищного строительства и объектов социальной инфраструктуры, содействие созданию новых рабочих мест, внедрение механизмов мотивации, удержания высококвалифицированных кадров и привлечение молодых специалистов. Пилотные территории для реализации проектов – города Киселевск (Кемеровская область), Бородино (Красноярский край), Черногорск (Республика Хакасия) и поселки Саган-Нур (Республика Бурятия), Чегдомын (Хабаровский край).

Источник: Корпоративный сайт ОАО «СУЭК», <http://www.suek.ru/page.php?id=70>



сфере КСО отмечают, что СМИ слабо освещают успехи компаний в КСО, объясняя свою позицию тем, что такой, как правило, не скандальный и не сенсационный материал не помогает лучше продавать издание.

Стоит отметить, что конфронтационное сознание – фактор, который мешает всем потенциальным участникам перейти от «выяснения отношений» к разделению ответственности и взаимодействию. Это особенно четко прослеживается в отношениях компаний с экологическими организациями, которые лидируют по частоте упоминания среди тех НКО, которые находятся в поле зрения бизнеса.

Однако в бизнес-среде есть и понимание того, что сектор НКО нуждается во всемерной поддержке (см. вставку 2.16). НКО необходимы бизнесу как в силу простых прагматических соображений (иначе есть угроза, что при реализации социальных проектов у компании вырастет штат), так и потому, что они решают многие значимые вопросы и находятся в правильной коммуникационной позиции со всеми – и с бизнесом, и с властью, и с обществом – и имеют свою определенную миссию и возможности.



Вставка 2.16

«Поддержку сектора НКО со стороны бизнеса можно считать стратегически обоснованной и социально значимой инвестицией. Имея собственную миссию, позицию, организованность, компетенции и другие ресурсы, взаимодействуя и с бизнесом, и с властью, и с обществом, организации некоммерческого сектора способны решать большое число задач в социальной сфере. Все эти факторы делают НКО выгодным партнером бизнеса в реализации социальных программ. При этом наибольший эффект все-таки дает поддержка и совместная работа с уже зарекомендовавшими себя, профессионально признанными, опытными организациями. В свою очередь, такие НКО способствуют становлению и развитию всего некоммерческого сектора и гражданского общества в целом».

Марина Михайлова, директор департамента социальной политики и нефинансовой отчетности, Ренова Менеджмент АГ, Группа компаний «Ренова»

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

В любом случае важной задачей остается выявление потенциальных партнеров – представителей гражданского общества и стимулирование роста числа таких партнеров на направлениях, значимых для самого бизнеса. По сути, речь идет о необходимости инвентаризации деятельности на различных направлениях социальных инвестиций, о расширении и активизации диалога с заинтересованными сторонами в рамках местных сообществ.

2.7. ПОТРЕБИТЕЛИ ТОВАРОВ И УСЛУГ КАК АДРЕСАТЫ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

На финансирование добросовестной деловой практики в отношении потребителей отметившие это направление деятельности компании (53) потратили в 2007 г. в среднем 10,3% бюджета корпоративных социальных программ (см. Приложение 3).

О значимости целенаправленного взаимодействия с потребителями задумываются в первую очередь те компании, за которыми тянется «шлейф» негативных имиджевых ассоциаций, связанных с загрязнением окружающей среды. Они уже почувствовали, что потребитель и в России склонен выбирать (при наличии возможности выбора) новые, более «дружественные» в отношении окружающей среды и экономичные товары и услуги (например, новые сорта бензина). Появляется понимание того, что социально ответственное потребление – это не столь далекое будущее значительных сегментов российского рынка и «воспитание» таких потребителей лежит в русле долгосрочных интересов бизнеса. Предпочтение российскими потребителями национальных брендов в таком секторе, как продукты питания, широко используется, как известно, в качестве инструмента маркетинговой стратегии. В то же время, отношения по-прежнему выстраиваются в основном в одностороннем порядке от компании к покупателю товаров и услуг. Однако появились и примеры развития диалога с широким кругом заинтересованных сторон и поддержания обратной связи с ними. Такие отношения практиковала, в частности, пермская компания «НОВОГОР-Прикамье» (сектор ЖКХ), что нашло отражение в отчетах о социальной и экологической ответственности за 2005 и 2006 гг.



Защита прав потребителей упоминается как одно из направлений КСО в контексте производства качественной продукции, но само сообщество потребителей для бизнеса остается скорее абстрактным понятием, чем конкретным адресатом социальных инициатив. Так, вопрос о формировании экологического сознания, потенциально выигрышный для имиджа бизнеса, разрабатывается пока в одностороннем порядке и ограничивается в основном популяризацией тех или иных инициатив компании в рамках нефинансовой отчетности. Слабо используется потенциал экологического просвещения как в рамках маркетинговых стратегий, так и в образовательных проектах, в программах развития территорий присутствия. Организации потребителей не упоминались в экспертных интервью в числе участников диалогов. Перспективы продвижения стратегии социально ответственного потребления рассматривались респондентами в широком контексте пожеланий перемен в отношении к бизнесу в российском обществе и становления более благоприятной и дружественной для бизнеса социальной среды.

В целом же, как показывает проведенное исследование, для компаний-респондентов взаимодействие с потребителями не рассматривается в качестве приоритетного направления корпоративной социальной деятельности. Тем самым объективно инновационная деятельность компаний, развитие новых технологий и создание перспективных продуктов выводятся на периферию или даже за рамки их социальной ответственности. Даже популярный ныне «социально ответственный маркетинг» рассматривается не как элемент системы КСО, а как конкретная маркетинговая технология. Иными словами, при всем росте интереса к КСО и ее стратегическим возможностям, ведущие российские компании, как правило, не выстраивают систему своей корпоративной социальной деятельности с основ – с «экономической ответственности», заключающейся в удовлетворении потребностей потребителей в товарах и услугах как фундаментальном источнике извлечения прибыли.

Как показывает проведенный анализ, выстраивание стратегии устойчивого взаимодействия российского бизнеса с заинтересованными сторонами находится еще в начале пути, хотя ведущие компании наглядно демонстрируют понимание роли и возможностей такого взаимодействия как важнейшего ресурса своего устойчивого развития. При этом:

- Основными заинтересованными сторонами для российских компаний остаются государство, персонал и местное сообщество; процесс диверсификации круга заинтересованных сторон, вовлеченных в реальное взаимодействие, идет медленно.
- Диалог бизнеса с государством развивается весьма активно, хотя традиционное представление о вынужденном, «замещающем» характере корпоративных социальных программ во многом противоречит стремлению компаний увязывать КСО с достижением долгосрочных конкурентных преимуществ.
- Ключевой проблемой остается формирование запроса широкого круга заинтересованных сторон по проблемам корпоративных социальных инвестиций как основы для выработки компаниями системного, сбалансированного подхода к социально ответственной корпоративной стратегии.





Эволюция КСО и социальных инвестиций в России

3

ГЛАВА

- 3.1. Масштабы социальной активности компаний: количественный индекс социальных инвестиций
- 3.2. Отраслевая структура социальных инвестиций
- 3.3. Степень полноты и комплексности осуществления социальных инвестиций
- 3.4. Прогноз изменений в динамике социальных инвестиций
- 3.5. «Узкие места» в организационном обеспечении социального инвестирования



Глава 3. Эволюция КСО и социальных инвестиций в России

Комплексный анализ корпоративных социальных инвестиций, охватывающий как количественные, так и качественные характеристики их реализации в России, позволяет вполне корректно судить об общем состоянии корпоративной социальной деятельности отечественных компаний. В свою очередь, динамика соответствующих показателей социальных инвестиций дает возможность проследить общую эволюцию КСО в стране. Безусловно, при интерпретации результатов, полученных на выборочных данных, необходимо учитывать, что они относятся к наиболее крупным и активным в области КСО компаниям. Как следствие, механический перенос результатов на весь российский бизнес некорректен. Тем не менее, именно анализ выборки из 102 наиболее успешных российских компаний позволяет проследить процессы реализации социальных инвестиций отечественным бизнесом в наиболее концентрированном виде. Список компаний, принявших участие в исследовании, представлен в Приложении 5, а в Приложении 2 приведена краткая справка об участниках исследования в отраслевом разрезе, по форме собственности и размерам бизнеса. Важно отметить, что проведенное исследование столь сложно, столь и уникально – в настоящее время просто не существует официальных оценок изучаемого феномена, с которым можно было бы сопоставить его результаты (последние данные Росстата, посвященные социальным расходам компаний, датируются 2001-2002 гг.).

Для решения поставленных задач были рассчитаны количественный и качественный индексы социальных инвестиций российского бизнеса (см. методику их построения в Приложении 3). Оба индекса фактически не продемонстрировали положительной динамики. Впрочем, помимо расчета индексов, использованных в Докладе о социальных инвестициях в России за 2004 год, были рассмотрены и некоторые дополнительные показатели, позволяющие хотя бы частично отразить качественные изменения функционирования бизнеса, произошедшие за четыре года, разделяющих первую и вторую волну исследования. В итоге при всей своей неоднозначности анализ ситуации демонстрирует не столько состояние застоя, сколько попытки поиска наиболее рациональных и взвешенных путей трансформации принципов КСО в эффективную корпоративную стратегию.



3.1. МАСШТАБЫ СОЦИАЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ КОМПАНИЙ: КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ИНДЕКС СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Оценку общей ситуации с социальными инвестициями в российском бизнесе дает количественный индекс, рассчитанный по агрегированным показателям для всех компаний, принявших участие в исследовании (см. табл. 3.1). По показателю величины социальных расходов на одного работника (IL) масштабы производимых социальных инвестиций не претерпели значительных изменений в 2007 г. по сравнению с 2003 г., хотя удельный вес социальных расходов в валовых продажах компаний (IS) возрос за этот период с 1,96 до 3,76%. Можно предположить, что объемы расходов на социальные программы изменяются в отечественном бизнесе «пропорционально» развитию бизнеса с позиции как объема и стоимости производимых товаров или оказываемых услуг, так и численности занятых в экономике. Иными словами, интенсивность социальных инвестиций в российских компаниях находится в прямой зависимости от уровня развития бизнеса, когда по мере укрепления его рыночных позиций прописывается и реализуется долгосрочная стратегия развития компании, разработанная с учетом основополагающих принципов КСО.

Значения количественного индекса
социальных инвестиций в 2003 и 2007 гг.

Таблица 3.1

Разновидность индекса социальных инвестиций	2003 г.	2007 г.
Величина социальных инвестиций на одного работника (IL)*	42807 руб.	54335 руб.
Отношение социальных инвестиций к валовым продажам (IS)	1,96%	3,76%
Отношение социальных инвестиций к балансовой прибыли (IP)	11,25%	6,25%

*Примечание: Стоимостные показатели приведены в ценах 2007 г.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

На этом фоне выделяется отрицательная динамика показателя удельного веса социальных инвестиций в балансовой прибыли (IP), который за четыре года продемонстрировал сокращение почти в два раза, составив в среднем по выборке 6,25%. Это может объясняться тем, что наиболее успешные российские компании за прошедший с первой волны исследования период стали более системно подходить к выбору объектов социальных инвестиций, а также тщательнее отслеживать эффективность этой деятельности. При этом в половине опрошенных компаний показатель IP не превысил 12,5%. Показательно, что похожие результаты были получены и фондом Charities Aid Foundation, по данным которого на внешние социальные программы российские компании тратят в среднем от 10 до 17% чистой прибыли.⁶

Как было показано выше, принадлежность компании к определенному отраслевому кластеру (сырьевому, перерабатывающему секторам или сфере услуг) в значительной степени предопределяет особенности реализации корпоративных социальных инвестиций. Данный факт нашел отражение и в количественных показателях, причем и динамика соответствующих показателей в разных секторах экономики в период 2003-2007 гг. оказалась различной (см. табл. 3.2).

6. Каштан Н. Занятие для добрых и лояльных // Ведомости ФОРУМ, По материалам III ежегодной конференции газеты "Ведомости". 2007 (Апрель). С. 4.



**Количественные индексы социальных инвестиций
российских предприятий разных
секторов экономики в 2003 и 2007 гг.**

Таблица 3.2

Сектор экономики	Величина социальных инвестиций на одного работника (IL), руб.*		Отношение социальных инвестиций к валовым продажам (IS), %		Отношение социальных инвестиций к балансовой прибыли (IP), %	
	2003 г.	2007 г.	2003 г.	2007 г.	2003 г.	2007 г.
Сырьевой сектор	38908	83211	1,7	6,1	8,2	5,2
Перерабатывающий сектор	46055	27928	3,8	1,3	24,4	19,3
Сфера услуг	85190	47403	1,2	2,1	30,6	24,2

*Примечание: Стоимостные показатели приведены в ценах 2007 г.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Наиболее очевидный рост социальных расходов за рассматриваемый период продемонстрировал *сырьевой сектор*, который в 2007 г. стал абсолютным лидером по показателю величины социальных инвестиций на одного работника (IL) и удельного веса социальных инвестиций в валовых продажах (IS). Вероятно, резкий рост объема социальных инвестиций, локомотивом которого выступили предприятия топливного комплекса, связан с конъюнктурными факторами – ростом цен на нефть и сопряженным с ним ростом доходов компаний, более глубокой интеграцией в международную экономику. Лидерство данной отрасли представляется естественным, учитывая, что именно она в настоящее время дает наибольший объем поступлений в ВВП страны.

Сфера услуг, которая в 2003 г. характеризовалась наибольшей величиной IL, в 2007 г. занимала промежуточное положение по сравнению с другими секторами экономики. Надо заметить, что здесь сменился и лидер: в 2003 г. по количественным показателям доминировала отрасль транспорта, а в 2007 г. на первое место со значительным отрывом вышла высокотехнологичная отрасль связи и телекоммуникаций. Это свидетельствует о том, что эти динамично растущие в последние годы отрасли сферы услуг все большее внимание уделяют корпоративной социальной деятельности.

И наконец, в *перерабатывающем секторе* все рассматриваемые показатели продемонстрировали снижение. Новым лидером кластера стала отрасль лесной и лесоперерабатывающей промышленности, которая в 2007 г. значительно опередила химическую промышленность – отрасль, наиболее активную с точки зрения финансирования корпоративных социальных программ в 2003 г.

Если рассматривать количественные показатели в более подробном отраслевом разрезе, то можно заметить, что в 2007 г. отраслевая специфика по-прежнему оказывала большое влияние на стратегию социального инвестирования крупнейших российских компаний (см. графики 3.1 и 3.2). При этом непосредственные показатели, характеризующие социальные инвестиции в отраслевом разрезе, в 2007 г. претерпели существенные изменения по сравнению с 2003 г. (однако здесь нельзя не принимать во внимание особенности выборки, которые позволяют сопоставлять только порядок показателей).



График 3.1

Величина социальных инвестиций российских предприятий разных отраслей экономики на одного работника в 2003 и 2007 гг., тыс. руб.



Примечание: Стоимостные показатели приведены в ценах 2007 г.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

График 3.2

Доля социальных инвестиций российских компаний различных отраслей экономики в валовых продажах в 2003 и 2007 гг., %



Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



Необходимо отметить, что, несмотря на значительную дифференциацию финансовых вложений среди отраслей, принадлежащих к каждому из трех секторов экономики, среди отраслей одного сектора присутствует определенная схожесть «поведения» в области социального инвестирования. Причем в 2007 г. эта тенденция носила более ярко выраженный характер, чем в 2003 г. Таким образом, не только специфические отраслевые факторы, но и принадлежность к тому или иному экономическому «блоку» влияет на принятие решений по реализации принципов КСО.

3.2. ОТРАСЛЕВАЯ СТРУКТУРА СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Отраслевая принадлежность компаний-респондентов оказывает существенное влияние не только на уровень финансирования корпоративных социальных программ, но и на структуру социальных инвестиций (см. табл. 3.3). Вместе с тем основной закономерностью, которая прослеживается во всех компаниях, независимо от их отраслевой специфики, является превалирование двух «внутренних» направлений инвестирования, связанных с развитием персонала и охраной его здоровья, над четырьмя «внешними» направлениями, охватывающими местное сообщество, потребителей, деловых партнеров и экологию.

Таблица 3.3

Структура отраслевых социальных инвестиций по направлениям использования, % от общего объема социальных инвестиций

Цель	Развитие персонала	Охрана здоровья и безопасные условия труда персонала	Добросовестная деловая практика в отношении потребителей	Добросовестная деловая практика в отношении деловых партнеров	Местное сообщество	Природоохранный деятельность и ресурсосбережение
Сырьевой сектор						
Топливный комплекс	37,0	17,5	0,0	0,0	31,1	14,3
Металлургия	51,0	7,6	2,8	0,2	17,8	20,5
Электроэнергетика	66,1	8,9	0,8	0,2	11,5	12,5
Всего	54,8	9,7	1,6	0,2	17,4	16,3
Перерабатывающий сектор						
Лесная и лесоперерабатывающая промышленность	24,2	7,4	0,0	0,4	10,8	57,1
Машиностроение	69,0	19,3	0,2	0,7	6,7	4,0
Производство потребительских товаров	71,5	2,4	0,1	2,0	23,0	1,1
Строительство	34,2	14,5	3,9	2,3	7,3	37,8
Химическая промышленность	22,9	10,0	1,3	0,2	7,5	58,0
Всего	44,9	12,5	1,3	1,0	9,4	30,9
Сфера услуг						
Финансовый сектор	58,3	3,2	4,7	1,1	29,5	3,2
Профессиональные услуги	27,2	23,7	3,7	4,3	25,9	15,2
Сервис, включая ЖКХ	11,7	10,2	3,9	2,8	3,8	67,7
Связь и телекоммуникации	17,3	7,0	71,0	2,6	1,6	0,5
Торговля	73,0	11,1	9,5	3,2	3,2	0,0
Транспорт	87,4	4,8	2,8	0,0	4,3	0,7
Всего	46,3	8,5	16,8	2,0	15,3	11,0

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



Необходимо отметить, что на «внешние» направления корпоративных социальных инвестиций в наибольшей степени ориентированы такие отрасли, как лесная и лесоперерабатывающая промышленность, химическая промышленность, а также сервис (включая ЖКХ). Предприятия данных отраслей в 2007 г. выделили на местное сообщество, выстраивание взаимоотношений с потребителями и партнерами и экологию от 2/3 до 3/4 общего объема средств, направленных на корпоративные социальные программы. Причем во всех этих отраслях более половины занимают расходы на природоохранную деятельность и ресурсосбережение, что вполне оправданно, учитывая отраслевую специфику деятельности.

Преобладание «внутренних» направлений над «внешними», в свою очередь, характерно для отраслей электроэнергетики, машиностроения, производства потребительских товаров, а также предприятий торговли и транспорта. Предприятия этих отраслей уделяют наибольшее внимание персоналу, на развитие и мотивацию которого уходит не менее 2/3 бюджета, выделяемого на социальные программы. В условиях дефицита высококвалифицированных кадров именно в этих отраслях задача привлечения, «выращивания» и удержания квалифицированного персонала становится первоочередной.

Как показало проведенное исследование, структура корпоративных социальных инвестиций зависит также от уровней трудо-, энерго- и материалоемкости, характерных для соответствующих отраслей. Трудоемкие отрасли относятся в первую очередь к сфере услуг. Для предприятий сферы услуг в целом характерна высокая по сравнению с другими секторами экономики доля социальных инвестиций, выделяемых на выстраивание отношений с контрагентами – потребителями (16,8%) и деловыми партнерами (2,0%). В то же время в энерго- и материалоемких отраслях, представленных сырьевым и перерабатывающим секторами, наблюдается иная картина. В перерабатывающем секторе большое внимание уделяется вопросам экологии и охраны здоровья сотрудников (30,9 и 12,5% соответственно). В сырьевом же секторе, наряду с охраной окружающей среды и ресурсосбережением, значительная часть социальных инвестиций выделяется на поддержание местного сообщества (16,3 и 17,4% соответственно).

Сырьевой сектор

Предприятия **топливного комплекса** направляют большую часть социальных расходов на развитие персонала (37,0%) и поддержку местного сообщества (31,1%). Структура инвестиций, направляемых на развитие человеческих ресурсов (54,5%), и инвестиций, направленных на формирование внешней среды, благоприятствующей устойчивому развитию компании (45,5%), указывает на сбалансированность проводимой предприятиями топливного комплекса социальной политики. Однако по сравнению с данными предыдущего исследования средства, выделяемые на обеспечение добросовестной деловой практики (в отношении потребителей и партнеров), снизились с 2003 г. практически до нулевого уровня. Средства, направляемые на природоохранную деятельность и ресурсосбережение, сократились более чем вдвое (с 35,5 до 14,3%), а инвестиции в местное сообщество, напротив, значительно выросли (с 10,9 до 31,1% соответственно). Последнее изменение может быть связано, в частности, с жилищной политикой большинства топливных компаний: в целях повышения качества жизни своих работников компании вводят в эксплуатацию новые дома, развивают социальную инфраструктуру прилегающих к предприятиям территорий.



Политика реализации социальных инвестиций в **металлургическом комплексе** более ориентирована на персонал (развитие персонала и охрана его здоровья занимают 58,6% общего объема социальных инвестиций). Кроме того, большое внимание уделяется природоохранной деятельности и ресурсосбережению (20,5%), поскольку металлургические предприятия оказывают огромное техногенное воздействие на состояние экологической среды регионов присутствия. Традиционно металлургические предприятия несут повышенные социальные обязательства еще и в силу того, что часто являются градообразующими. Как следствие, поддержка местного сообщества также является одним из их приоритетных направлений социальных инвестиций (17,8%).

Электроэнергетический комплекс характеризуется наибольшими среди других отраслей этого сектора экономики инвестициями в развитие, охрану здоровья и безопасность труда персонала (75,0%), наименьшими инвестициями в местное сообщество (11,5%) и природоохранную и ресурсосберегающую деятельность (12,5%). По сравнению с данными предыдущего исследования расходы на экологию и ресурсосбережение сократились более чем в три раза в пользу персонала. Такая смена приоритетов в социальной политике может быть связана с реструктуризацией отрасли, произошедшей в течение 2004-2008 гг.

Перерабатывающий сектор

Предприятия **лесной и лесоперерабатывающей промышленности** большую часть социальных инвестиций направляют на природоохранную деятельность (57,1%). По сравнению с показателями 2003 г. объем средств, вкладываемых в экологию и ресурсосбережение, увеличился более чем в три раза, однако одновременно произошло сокращение расходов на развитие персонала и поддержку местного сообщества.

В **машиностроении** в 2007 г. основной статьёй расходов, как и в 2003 г., являлось развитие персонала (69,0%). «Внутреннее» направление социальных инвестиций за четыре года в целом усилилось. Так, расходы на охрану здоровья сотрудников выросли почти в три раза (с 6,8% до 19,3%) за счет сокращения расходов на добросовестную деловую практику (с 15,5% до менее 1%). Такой значительный перевес «внутренних» направлений социальных инвестиций может быть связан со стремлением предприятий машиностроения стимулировать переход к более эффективным, инновационным технологиям «мягких инструментов менеджмента» посредством повышения квалификации персонала.

В отрасли **производства потребительских товаров** наибольшее внимание уделяется развитию персонала, причем «вес» данного направления вырос за четыре года в 1,5 раза (с 47,1% до 71,5%). При этом, как и в 2003 г., вторым важным направлением социальных инвестиций остается поддержка местного сообщества, на долю которого в 2007 г. приходится практически та же доля в инвестициях – 23,0%. Данная тенденция связана с большой привязанностью предприятий, занимающихся производством потребительских товаров, к определенным регионам, которые зачастую являются и рынками сбыта продукции.

В **строительстве** развитие персонала занимает 34,2% общих расходов на корпоративные социальные программы, охрана здоровья и безопасность труда –



14,5%. Заметную долю социальных расходов занимает природоохранная деятельность и ресурсосбережение (37,8%). Предприятия данной отрасли в три раза больше, чем в перерабатывающем секторе в целом, инвестируют в добросовестную деловую практику в отношении потребителей (3,9%), что довольно специфично для строительства, для которого деловая репутация играет важную роль в развитии бизнеса.

А вот предприятия **химической промышленности** наибольшее внимание уделяют не развитию персонала (22,9%), а природоохранной деятельности и ресурсосбережению (58,0%). Возможно, это связано с принятием в 2006 году химического законодательства REACH и его требованиями относительно экологической безопасности импортируемых в ЕС веществ. Важно отметить, что перераспределение средств произошло не в рамках «внутренних» или «внешних» направлений социальных инвестиций, а между ними.

Сфера услуг

Структура социальных инвестиций на предприятиях **финансового сектора** за четыре года претерпела значительные изменения. Так, снизилась доля расходов на развитие персонала (с 75,9 до 58,3%) в пользу местного сообщества (с 17,0 до 29,5%). Это может говорить о том, что, несмотря на ситуацию кадрового голода, в настоящее время вопрос позиционирования на рынке для этих компаний играет более важную роль.

Отрасль **профессиональных услуг** можно охарактеризовать довольно высокими совокупными «внутренними» инвестициями, примерно в равной степени разделенными между развитием персонала и охраной его здоровья (27,2 и 23,7% соответственно). Надо отметить, что, как и в случае с финансовым сектором, «внешние» направления социальных инвестиций были значительно усилены в части поддержки местного сообщества по сравнению с 2003 г. (с 0 до 25,9%).

Существенно отличается от других отраслей сферы услуг структура социальных инвестиций в **сервисных отраслях (включая ЖКХ)** – более половины всех средств, выделяемых компаниями на реализацию социальной политики, направлены на природоохранную деятельность и ресурсосбережение (67,7%). При этом на «внутренние» направления социальных инвестиций выделяется не более пятой части общего бюджета.

Компании, работающие в высокотехнологичной отрасли **связи и телекоммуникаций**, в основном направляют свои социальные инвестиции на ведение добросовестной деловой практики в отношении потребителей (71,0%), что вполне естественно вытекает из высокой клиентоориентированности их бизнеса.

Специфика бизнеса, в свою очередь, заставляет **торговые предприятия** направлять львиную долю социальных инвестиций на развитие персонала (73,0%). Причем «внутренние» социальные инвестиции в торговле занимают 84,1%. На формирование отношений с потребителями торговые предприятия направляют 9,5% социальных инвестиций, уступая по этому показателю в своей сфере лишь отрасли связи и телекоммуникаций. Это можно считать положительным явлением по сравнению с ситуацией 2003 г., когда инвестиции в добро-



совестную деловую практику среди предприятий данной отрасли были минимальными.

Социальная политика **транспортных компаний** также отдает приоритет «внутренним» направлениям социальных инвестиций: на развитие персонала и охрану его здоровья приходится 92,2% их общего объема. Это наивысший показатель среди всех рассматриваемых отраслей. Надо отметить, что аналогичная ситуация имела место и в 2003 г., когда расходы на «внутренние» направления охватывали 91,4% соответствующего бюджета.

3.3. СТЕПЕНЬ ПОЛНОТЫ И КОМПЛЕКСНОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Наряду с приведенными выше количественными оценками, корректное описание состояния корпоративных социальных инвестиций в России требует также учета качественных характеристик. За основу построения качественного индекса (ИК) был принят аналогичный индекс, рассчитанный в Докладе о социальных инвестициях в России за 2004 год. Из-за изменений в формулировке вопросов и вариантов ответа на них в исследовании 2007 г. качественный индекс социальных инвестиций также был модернизирован, в силу чего полученные результаты представляют самостоятельный интерес даже без возможности их прямого сопоставления. Тем не менее, общая логика построения индекса сохранилась: были использованы три группы критериев: институциональное оформление социальной политики компании, развитость системы учета социальных мероприятий и степень комплексности реализуемых корпоративных социальных инвестиций.

С содержательной точки зрения отличие количественного индекса от качественно-го заключается в том, что количественный индекс корпоративных социальных инвестиций был призван оценить уровень выделяемых на социальные инвестиции средств. Качественный же индекс показывает, каким образом выстраивается процесс социального инвестирования внутри компаний, насколько глубоко принципы КСО интегрированы в стратегию бизнеса и его оперативную деятельность.

Непосредственный расчет качественного индекса социальных инвестиций был произведен на основе 13 простых индикаторов, которые характеризуют современное состояние российского бизнеса.

1-я группа – институциональное оформление стратегии КСО. В данной группе учет ведется по трем направлениям:

- наличие специального документа, в котором закреплена стратегия компании в области КСО (отдельного документа, утвержденного высшим исполнительным органом; коллективного договора; этического кодекса; кодекса корпоративного поведения или какого-либо другого документа);
- наличие подразделения, отвечающего за реализацию стратегии в области КСО;
- наличие критериев выбора направлений корпоративных социальных инвестиций.

2-я группа – система учета социальных мероприятий. В данной группе учет происходит по четырем направлениям:

- наличие ежегодных финансовых отчетов, подготовленных в соответствии с международными стандартами;



- наличие регулярной нефинансовой отчетности (социальной, экологической или в области устойчивого развития);
- подготовка нефинансовой отчетности в соответствии с международными стандартами;
- проведение оценки эффективности осуществляемых корпоративных социальных инвестиций.

3-я группа – комплексность осуществляемых социальных инвестиций.

В данной группе учет затрат осуществляется по шести направлениям:

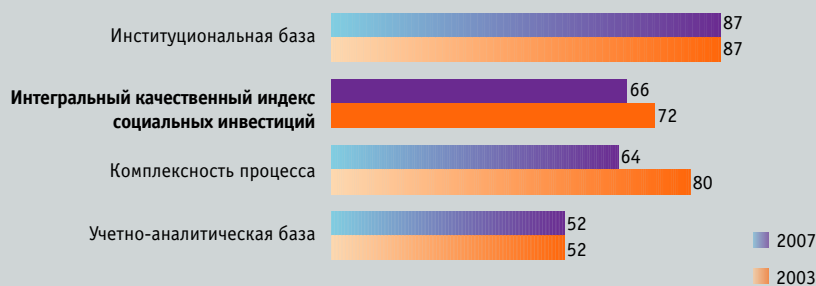
- развитие персонала;
- охрана здоровья и безопасные условия труда персонала;
- добросовестная деловая практика в отношении потребителей;
- добросовестная деловая практика в отношении поставщиков и других деловых партнеров;
- местное сообщество;
- природоохранная деятельность и ресурсосбережение.

Исходя из наличия или отсутствия каждого из 13 признаков рассчитывается единый интегральный качественный индекс социальных инвестиций (ИК) (см. Приложение 3).

Как показало проведенное исследование, в настоящее время наиболее благополучная ситуация наблюдается в области институционального оформления социальных инвестиций, а наименее позитивна картина учета и оценки реализуемых компаниями мероприятий (см. график 3.3). Как уже было отмечено, показатели качественного индекса, рассчитанные для 2003 и 2007 гг., не могут быть напрямую сопоставлены. Тем не менее, следует отметить, что иерархия «достижений» компаний по реализации корпоративных социальных инвестиций осталась той же: общее документальное сопровождение корпоративных социальных программ значительно опережает развитие системы учета и оценки результатов.

Интегральный качественный индекс социальных инвестиций и его компоненты, %

График 3.3



Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



3.4. ПРОГНОЗ ИЗМЕНЕНИЙ В ДИНАМИКЕ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Проведенное исследование позволяет выделить основные тенденции в формировании приоритетов социального инвестирования российского бизнеса. Особый интерес при этом представляют как собственно оценка компаниями-респондентами перспектив социального инвестирования, так и сравнение данных первой волны исследования (2003 г.) с данными, полученными в ходе второй волны (2007 г.), позволяющее определить вектор развития ведущих российских компаний.

Рост объема социальных инвестиций в 2008 г. по сравнению с 2007 г. планировали почти 3/4 компаний-респондентов, тогда как о возможном снижении сообщали лишь 5% от их общего числа (см. график 3.4).



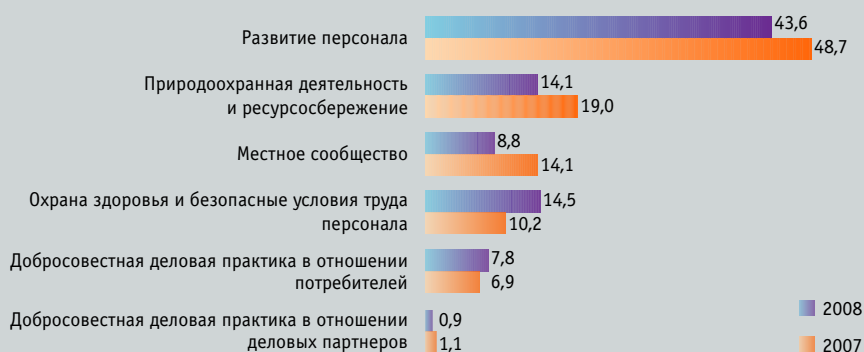
Важно отметить, что в половине компаний, заявивших об увеличении финансирования корпоративных социальных программ, ожидаемый прирост расходов в 2008 г. составит не более 17%. Лишь 7% компаний планируют удвоить или утроить объем финансирования. Принимая во внимание динамику инфляции в 2008 г., можно предположить, что заметного роста социальных инвестиций в экономике не произойдет. Причем, судя по ожидаемой в 2008 г. структуре социальных инвестиций (см. график 3.5), общая приоритетность «внутренних» направлений инвестирования не только сохраняется, но и усиливается (первые два места в иерархии структуры расходов в 2008 г. занимают такие статьи, как развитие персонала и охрана здоровья и безопасные условия труда персонала).

Не менее значимым представляется сравнительный анализ динамики распределения социальных инвестиций по основным направлениям. Напомним, что к



Структура социальных инвестиций
российского бизнеса в 2007 и 2008 гг., %

График 3.5



Примечание: Во второй волне исследования в 2007 г. по сравнению с 2003 г. в формулировке вариантов ответа на вопрос о структуре социальных инвестиций российского бизнеса были внесены изменения. Позиция «добросовестная деловая практика» изучалась не в совокупности, а применительно отдельно к потребителям и отдельно к деловым партнерам с целью получения более детальной информации по этой позиции.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.

числу «внутренних» направлений относятся такие статьи, как развитие персонала, охрана здоровья и безопасные условия труда, тогда как к «внешним» – вложения в природоохранную деятельность и ресурсосбережение, поддержка местного сообщества, добросовестная деловая практика в отношении потребителей и деловых партнеров. При этом, если в 2003 г. соотношение совокупных «внутренних» и «внешних» социальных инвестиций в процентном соотношении составляло 54,2/42,7, то в 2007 г. эта пропорция выглядит как 58,9/41,1. Таким образом, тенденция преобладания «внутренних» направлений корпоративных социальных инвестиций над «внешними» прослеживается уже длительное время и носит вполне устойчивый характер.

Со времени проведения первой волны исследования (см. график 3.6) доля вложений в развитие персонала продолжает занимать стабильное первое место в общей структуре социальных инвестиций, причем эта статья демонстрирует небольшой рост и стремительно приближается к 50% от общего объема вложений в корпоративные социальные программы. Другая любопытная тенденция, проявившаяся за рассматриваемый период, заключается в том, что вопросам охраны здоровья и безопасным условиям труда персонала стало уделяться гораздо больше внимания. Доля этой статьи увеличилась в 2007 г. практически в два раза по сравнению с 2003 г. Это свидетельствует о том, что передовые российские компании строят не сиюминутные, а долгосрочные стратегии развития бизнеса, вкладывая существенные средства в поддержание трудового потенциала и здоровья персонала и обеспечивая адекватную технику безопасности.

Обращает на себя внимание и тот факт, что вложения в природоохранную деятельность и ресурсосбережение продолжают занимать в списке приоритетов вторую позицию, при этом их доля на протяжении последних четырех



Прогноз динамики структуры социальных инвестиций российского бизнеса в 2003 и 2004 гг., %

График 3.6



Источник: Ассоциация Менеджеров, 2004.

лет отличается стабильностью и составляет 1/5 от общего объема вложений в корпоративные социальные программы. Такая ситуация вызывает определенную обеспокоенность. В условиях растущего общественного внимания к проблемам устойчивого развития, экономного расходования природных ресурсов, эффективной утилизации и вторичному использованию переработанных материалов российский бизнес демонстрирует относительно слабую вовлеченность в попытки их решения. Проводимые же компаниями-респондентами мероприятия носят в основном «защитный» характер и направлены на снижение соответствующих краткосрочных рисков.

3.5. «УЗКИЕ МЕСТА» В ОРГАНИЗАЦИОННОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ СОЦИАЛЬНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Серьезным недостатком процесса социального инвестирования в российских компаниях остается низкий уровень информационной прозрачности, подробности и структурированности раскрываемых данных. Так, за 2003-2007 гг. практически не улучшилась ситуация с отслеживанием социальных расходов по отдельным статьям. Это косвенно свидетельствует об отсутствии четких критериев отбора и последующей оценки эффективности реализуемых корпоративных социальных проектов во многих крупных компаниях. Закономерно, что в этих условиях во многих компаниях отсутствует и «линейка» лучших практик реализации социальных инвестиций, а успехи носят ситуационный характер. При подготовке настоящего доклада при всем обилии и разнообразии социальных программ редко удавалось встретить детальное описание подобной программы с прописанной целью реализации (помимо «общегуманитарной»), мероприятиями для ее достижения и их результатами. Разумеется, речь идет только о той информации, которая была предоставлена компаниями специально для данного исследования или находится в открытом доступе на сайтах компаний и в их социальных отчетах.



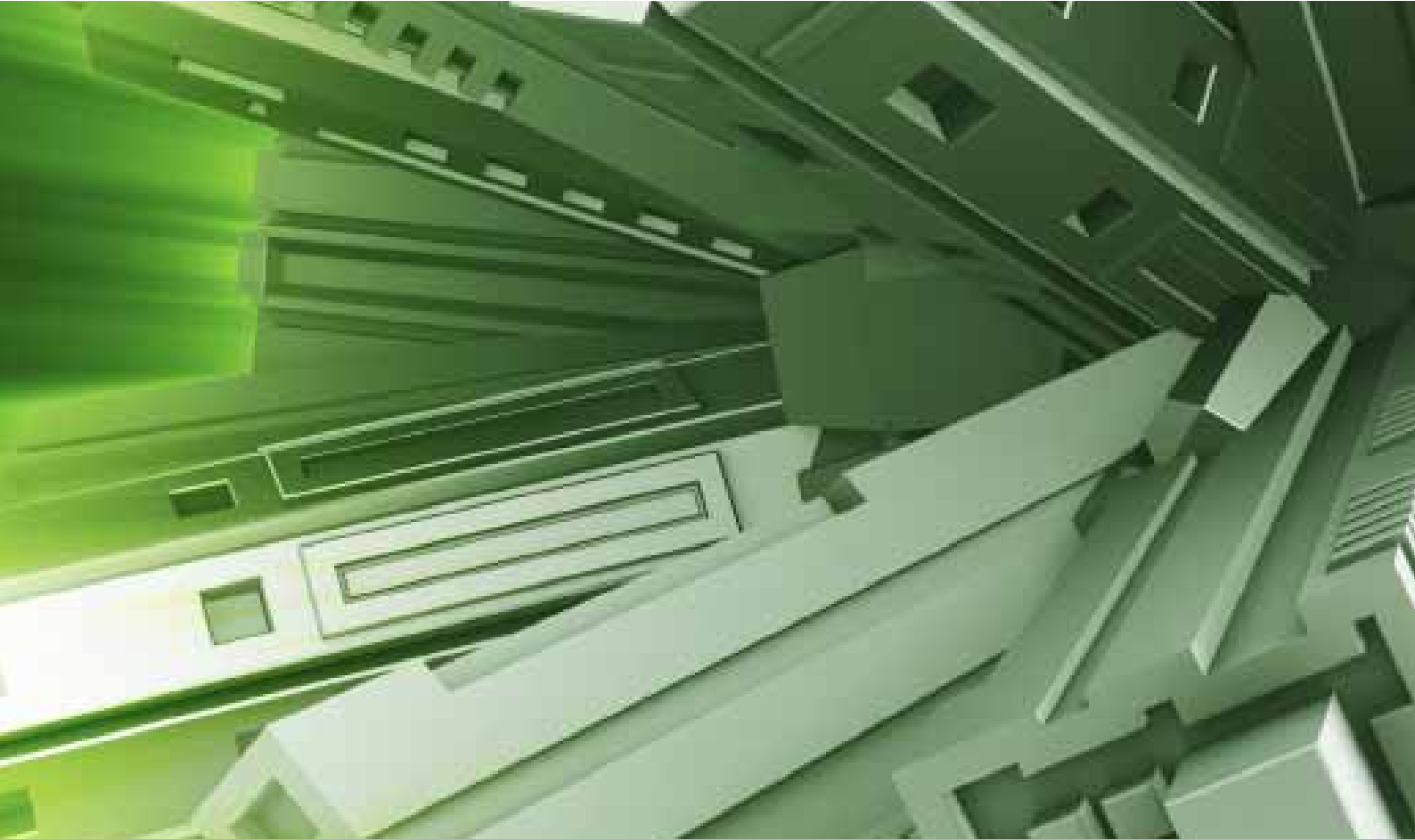
Корпоративная социальная деятельность в отечественном бизнесе во многих случаях продолжает ассоциироваться с PR и замыкаться на соответствующие службы. Как следствие, широкой общественности представляются лишь некие «месседжи», причем позитивные, а не реальная практика со всеми присущими ей сложностями и проблемами. Такая ситуация, к сожалению, сводит роль КСО в России в целом к «косметической», а не стратегической.

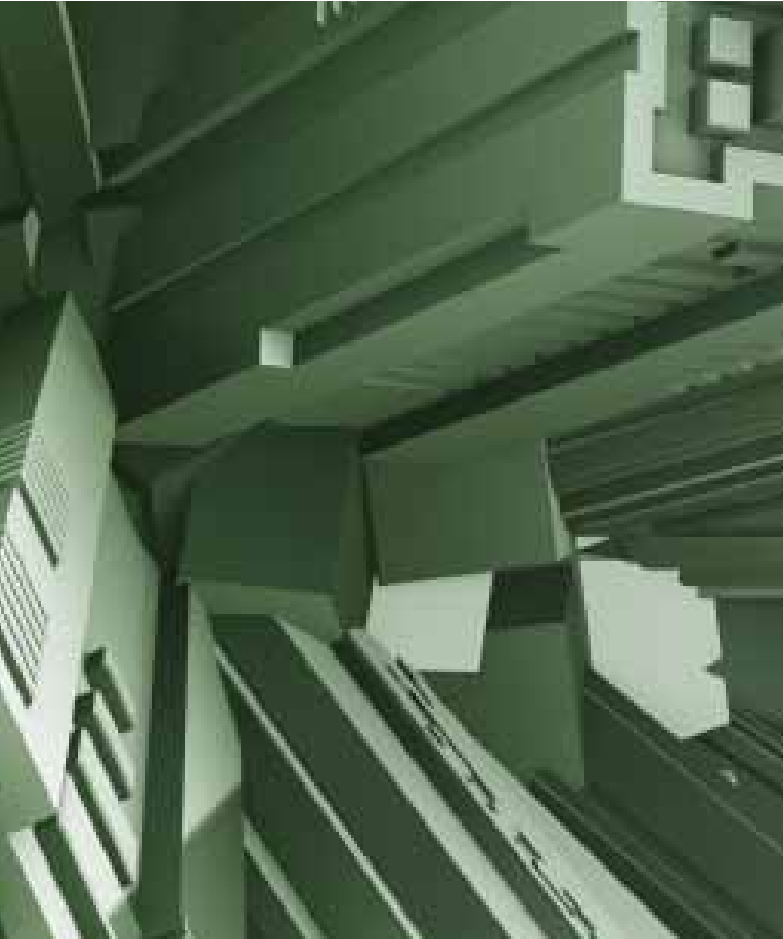
Необходимо подчеркнуть, что схожая ситуация наблюдалась и в 2003 г. Таким образом, в течение прошедших четырех лет не возникло серьезных стимулов, которые привели бы к резкой активизации компаний в области КСО, к кристаллизации лучших практик, которые позволили бы говорить о ее российской специфике. Следует, впрочем, отметить, что отсутствие серьезного прогресса в этой области во многом обусловлено отсутствием системного понимания корпоративной социальной деятельности, недостаточностью распространения лучших мировых и отечественных практик. Процесс институционализации корпоративных социальных инвестиций в России продолжается с присущей ему «стихийностью».

В этой ситуации бизнесу необходимо улучшать процесс формализации процедур отбора корпоративных социальных программ, в ходе которого внутри компании будут заданы «правильные» вопросы: какие направления социального инвестирования для компании приоритетны и почему? Ответ на эти вопросы, в свою очередь, сопряжен с получением более адекватной обратной связи об эффективности потраченных ресурсов – как организационных, так и финансовых.

Таким образом, период с 2003 по 2008 г. в целом можно характеризовать как время освоения и накопления ведущими российскими компаниями опыта корпоративной социальной деятельности, определения рациональных направлений и оптимальных масштабов социальных инвестиций. Тем не менее:

- Количественный индекс социальных инвестиций российского бизнеса в период 2003-2007 гг. не продемонстрировал положительной динамики; структура корпоративных социальных инвестиций сохраняет тенденцию к превалированию «внутренних» направлений над «внешними».
- Качественный индекс социальных инвестиций российского бизнеса также не демонстрирует сколь-либо существенного прогресса; система учета и оценки результатов развивается медленно, за реализацию практики КСО в компаниях, как и в 2003 г., преимущественно отвечают департаменты по управлению персоналом и департаменты по связям с общественностью.
- Важной проблемой остается усиление информационной прозрачности и подробности раскрываемой информации, невысокий уровень которых нередко маскирует формальное отношение к корпоративным социальным инвестициям и КСО в целом.





Приложения

Приложение 1.

Глоссарий

Приложение 2.

Методология исследования

Приложение 3.

Методика измерения индекса социальных инвестиций российского бизнеса

Приложение 4.

Передовая практика КСО и социальных инвестиций российских компаний

Приложение 5.

Список организаций и компаний – участниц исследования «Индекс социальных инвестиций российского бизнеса – 2008»



ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

ГЛОССАРИЙ

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – это философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, компаниями и отдельными представителями бизнеса своей деятельности, направленной на удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон в целях устойчивого развития.

Корпоративная социальная деятельность – формирующаяся в процессе общественных взаимодействий компании система принципов корпоративной социальной ответственности, основанных на этих принципах процессов социальной восприимчивости и их измеряемых результатов.

Устойчивое развитие – это комплексное экономическое, социальное и экологическое развитие, которое отвечает потребностям настоящего времени, но не ставит под угрозу возможности и стремления будущих поколений.

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) – это организации, сообщества и индивидуумы, формирующие систему ожиданий и, соответственно, влияющие на принятие управленческих решений в компании, будучи, в свою очередь, подвержены воздействию этих решений. Заинтересованные стороны подразделяются на «внутренние» (собственники, сотрудники) и «внешние» (потребители, поставщики и другие деловые партнеры, конкуренты, местные сообщества, включая население территории присутствия и органы местной власти, органы государственной власти и управления,

некоммерческие и общественные организации, активисты и СМИ).

Корпоративное управление – это система и процесс взаимоотношений, а также совокупность принципов, правил и процедур взаимодействия между собственниками (акционерами) компании, ее советом директоров, менеджментом и другими заинтересованными сторонами.

Корпоративные социальные программы – это добровольно осуществляемая компанией деятельность в экономической, социальной и экологической сферах, направленная на удовлетворение соответствующих ожиданий «внутренних» и «внешних» заинтересованных сторон.

Корпоративные социальные инвестиции – это материальные, технологические, управленческие, финансовые и иные ресурсы компании, направляемые на реализацию корпоративных социальных программ, осуществление которых в стратегическом отношении предполагает получение компанией определенного экономического эффекта.

Корпоративный социальный отчет (нефинансовый отчет) – это публичный инструмент информирования акционеров, сотрудников, партнеров и других заинтересованных сторон о том, как и какими темпами компания реализует заложенные в своей миссии или стратегических планах развития цели в отношении экономической устойчивости, социального благополучия и экологической стабильности.



ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Методология исследования

Исследовательская часть проекта по подготовке «Доклада о социальных инвестициях в России – 2008» состояла из двух основных этапов: проведение анкетного опроса «Индекс социальных инвестиций российского бизнеса – 2008» (количественные данные) и неформализованных интервью (качественные данные).

Количественная информация была получена в ходе стандартизованного опроса **методом заочного анкетирования**.

Анкета состояла из трех блоков, объединяющих 31 вопрос по следующим направлениям:

1. Вопросы, посвященные общей информации об организации: ее отраслевой принадлежности, основным экономическим показателям деятельности и принятым в организации стандартам ведения деятельности.
2. Вопросы, связанные с характеристикой стратегии компании в области корпоративной социальной ответственности.
3. Вопросы о количественных показателях расходов на корпоративные социальные программы.

Анкета состояла из закрытых и полукрытых вопросов, при ответе на которые респондент мог выбирать один или несколько наиболее подходящих вариантов ответа. Набор вариантов ответа для большинства вопросов анкеты был сформулирован в виде номинальной шкалы

с единственным вариантом ответа или множественным выбором. При обработке ответов на эти вопросы рассчитывались одномерные частотные распределения. Вопросы, посвященные финансовым показателям деятельности компании, были сформулированы в виде интервальной шкалы, что позволило рассчитывать не только абсолютные и относительные частоты, но и соответствующую уровню изменения меру центральной тенденции – медиану.

Принципы построения выборки. К участию в исследовании «Индекс социальных инвестиций российского бизнеса – 2008» были приглашены порядка 2000 компаний – отраслевых лидеров, которые фигурируют в крупнейших национальных рейтингах и публично декларируют свою деятельность в сфере корпоративной социальной ответственности, в том числе:

- участники исследования «Индекс социальных инвестиций российского бизнеса – 2004»;
- компании, руководители которых вошли в рейтинг Ассоциации Менеджеров «ТОП-1000 российских менеджеров» за 2007 г.;
- компании, присутствующие в Депозитарии социальных инициатив Ассоциации Менеджеров;
- победители VII Всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности» в различных номинациях (2007 г.);



- компании – участницы рейтинга «ЭКСПЕРТ 400» (2007 г.);
- компании – отраслевые лидеры, на корпоративных сайтах которых указано, что они являются социально ответственной бизнес-структурой.

Описание выборки исследования. В исследовании «Индекс социальных инвестиций российского бизнеса – 2008» приняли участие 102 компании. Полевой этап исследования проходил в апреле – июле 2008 г. Причем во второй волне исследования участвовали 30% компаний, принимавших участие в исследовании 2004 г., что необходимо учитывать при интерпретации полученных результатов. Этот же фактор в некоторой степени снижает сопоставимость данных первой и второй волны исследования.

Следует отметить, что 89% компаний, принявших участие в настоящем исследовании, могут быть отнесены к крупному бизнесу с валовым объемом продаж товаров/услуг в 2007 г. свыше 1 млрд руб. На долю предприятий среднего и малого бизнеса приходится значительно меньшее количество компаний (4 и 7% соответственно).

Компании, принявшие участие в исследовании, были распределены по форме собственности организации следующим образом:

- частная – 81%;
- смешанная – 11%;
- государственная – 8%.

Распределение компаний с точки зрения отраслевой принадлежности было следующим:

- металлургия – 14%;
- финансовый сектор – 12%;
- электроэнергетика – 12%;

- машиностроение – 11%;
- транспорт – 7%;
- профессиональные услуги – 7%;
- химическая промышленность – 7%;
- топливный комплекс – 7%;
- связь и телекоммуникации – 6%;
- строительство – 5%;
- торговля – 4%;
- производство потребительских товаров – 4%;
- сервис, включая ЖКХ, – 3%;
- лесная и лесоперерабатывающая промышленность – 2%.

Все отрасли были сгруппированы в три сектора экономики, распределение компаний по которым оказалось следующим:

- сфера услуг – 38%;
- сырьевой сектор – 33%;
- перерабатывающий сектор – 29%.

В дополнение к количественному исследованию по заказу Ассоциации Менеджеров Институтом социологии РАН было проведено **10 неформализованных интервью** с экспертами – руководителями высшего звена, отвечающими за реализацию политики компании в области корпоративной социальной ответственности.

Важным механизмом валидации гипотез и результатов исследования выступили **экспертные совещания**, которые проводились на всех этапах подготовки настоящего доклада. Состоялись четыре экспертных совещания, посвященных обсуждению проблематики доклада и понятийного аппарата исследования, разработке анкеты количественного исследования и структуры вопросов качественного интервью, а также верификации результатов исследования и основных положений доклада. В экспертных совещаниях принимали участие представители делового сообщества, академических кругов, общественных и международных организаций.



ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Методика измерения индекса социальных инвестиций российского бизнеса

Методика оценки количественного индекса социальных инвестиций

Во втором релизе «Доклада о социальных инвестициях в России – 2008» так же, как и в первом докладе за 2004 год, используются три разновидности количественного индекса социальных инвестиций:

■ Индекс удельных социальных инвестиций IL , представляющий собой величину социальных инвестиций рассмотренных нами российских компаний, приходящуюся на одного работника (единица измерения – рубли). Формула данного индекса имеет следующий вид:

$$IL = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n L_i},$$

где C_i – объем социальных инвестиций i -ой компании (включая добровольные и обязательные затраты на социальные программы); L_i – среднесписочная численность работников i -ой компании; n – число компаний, участвующих в исследовании.

При необходимости проведения межвременных сравнений индекс IL может дефлироваться путем домножения на соответствующие коэффициенты роста цен. В случае межстрановых сравнений указанные индексы могут переоцениваться в других видах валют путем домножения либо на валютный курс, либо на паритет покупательной способности.

■ Отношение (доля) социальных инвестиций исследованных российских компаний к суммарному объему их продаж IS (единица измерения – проценты). Формула данного индекса имеет следующий вид:

$$IS = \left(\frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n S_i} \right) 100\%,$$

где S_i – валовый объем продаж i -ой компании.

■ Отношение (доля) социальных инвестиций исследованных российских компаний к суммарному объему их прибылей (до налогообложения) IP (единица измерения – проценты). Данный индекс определяется по формуле, аналогичной расчету индекса IS .

Специфика российской методики оценки всех разновидностей индекса социальных инвестиций заключается в том, что финансовые показатели деятельности российских компаний (объемы социальных инвестиций, прибыли и продаж) в большинстве случаев не могут получить в процессе анкетирования точной количественной оценки. В связи с этим российская методика оценки социальных инвестиций опирается на интервальные значения финансовых показателей, когда компании-респонденты указывают лишь нижний и верхний интервалы соответствующих показателей. В связи с этим для перехода от интервальных значений финансовых индикаторов к точечным в методике используется дополнительная процедура усреднения, в соответствии с которой искомое значение находится в середине идентифицированного интервала. Для показателя валового объема продаж соответствующая формула выглядит следующим образом:

$$S_i = (S_i^{\min} + S_i^{\max}) / 2,$$

где S_i^{\min} и S_i^{\max} – нижний и верхний интервалы каждого показателя i -ой компании. Применение этой формулы приводит к определенным погрешностям при расчете индекса социальных инвестиций, однако на современном этапе более точные измерения данного явления в России невозможны.

Методика оценки качественного индекса социальных инвестиций

В отличие от количественного индекса социальных инвестиций, который создает картину масштаба



явления, качественный индекс социальных инвестиций призван оценить степень комплексности и полноты такого явления, как корпоративная социальная ответственность. Различают частные и общие качественные индексы социальных инвестиций:

■ Частный качественный индекс социальных инвестиций для j -го признака $IK(j)$ показывает степень присутствия данного качественного признака в статистической выборке компаний-респондентов (единица измерения – проценты) и рассчитывается следующим образом:

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

где n – число компаний, участвующих в исследовании,
 j – один из признаков, описывающих различные аспекты внедрения принципов КСО.

■ Общий интегральный качественный индекс социальных инвестиций IK показывает уровень комплексности социальной деятельности исследуемой совокупности компаний (единица измерения – проценты) и рассчитывается следующим образом:

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

где n – число компаний, участвующих в исследовании,

j – один из признаков, описывающих различные аспекты внедрения принципов КСО,

m – число признаков, описывающих различные аспекты внедрения принципов КСО.

Все частные качественные индексы социальных инвестиций, а также общий интегральный качественный индекс пронормированы и могут принимать значения от 0 до 100%. Чем больше значение индекса, тем целостнее социальная политика компаний. Сравнение индексов для разных признаков позволяет выявить соответствующие «узкие места», то есть те признаки, которые представляют для компаний наибольшую проблему.

Распределение финансирования по основным направлениям корпоративных социальных программ

Основные описательные характеристики структуры финансирования корпоративных социальных программ в 2007 и 2008 гг. приведены в представленных ниже таблицах.

Распределение финансирования по основным направлениям корпоративных социальных программ в 2007 г.

Основные направления	Объем подвыборки	Среднее значение, %	Минимальное значение, %	Максимальное значение, %
Развитие персонала	79	46,7	2,00	100,00
Охрана здоровья и безопасные условия труда персонала	76	15,6	1,00	70,00
Добросовестная деловая практика в отношении потребителей	53	10,3	0,06	85,40
Добросовестная деловая практика в отношении поставщиков и других деловых партнеров	52	5,8	0,02	32,00
Местное сообщество	71	14,6	0,70	75,00
Природоохранная деятельность и ресурсосбережение	59	20,7	0,01	92,00
Другое	7	14,6	2,40	50,00

Прогноз изменения расходов по основным направлениям корпоративных социальных программ в 2008 г.

Основные направления	Объем подвыборки	Среднее значение, %	Минимальное значение, %	Максимальное значение, %
Развитие персонала	70	46,9	1,50	93,70
Охрана здоровья и безопасные условия труда персонала	63	16,2	0,60	63,00
Добросовестная деловая практика в отношении потребителей	38	10,5	0,04	92,00
Добросовестная деловая практика в отношении поставщиков и других деловых партнеров	40	5,5	0,02	32,00
Местное сообщество	61	14,1	0,01	77,00
Природоохранная деятельность и ресурсосбережение	50	19,8	0,10	93,00
Другое	8	6,4	0,50	16,00

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2008.



ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Передовая практика КСО и социальных инвестиций российских компаний

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Корпоративный медицинский центр, ОК РУСАЛ

С целью повышения эффективности работы каждого сотрудника, минимизации ущерба здоровью от производственной деятельности, снижения уровня трудопотерь из-за заболеваемости ОК РУСАЛ приняла долгосрочную корпоративную медицинскую программу. Первым шагом программы стало основание в 2005 году медицинской службы – РУСАЛ Медицинский центр (РМЦ). Главная цель РМЦ – снижение ежегодных трудопотерь среди работников по причине заболеваний до уровня 600 дней на 100 работающих.

Общий подход компании к медицинскому обслуживанию персонала заключается в том, что здоровье сотрудников должно быть обеспечено в равной мере благодаря продуманной системе оказания медицинской помощи и здоровому образу жизни самих сотрудников. Поскольку лечение гораздо эффективнее на ранней стадии болезни, в РМЦ создана система профилактики профессиональных заболеваний и предупреждения травматизма, которая позволяет повысить производительность труда и максимально оградить работников от травматизма и инвалидизации.

В РМЦ применяются методы ранней диагностики профзаболеваний, организованы регулярные

проверки предприятий ОК РУСАЛ на соответствие принятым стандартам по безопасности, проводятся модернизация оборудования и пропаганда здорового образа жизни.

Первичная помощь полностью финансируется компанией и подразумевает прикрепление и обслуживание сотрудников завода к производственным участкам. По этой схеме все сотрудники распределяются в четыре диспансерные группы: практически здоровые работники, сотрудники с хроническими заболеваниями с редкими обострениями, сотрудники с хроническими заболеваниями с частыми обострениями и сотрудники, которым по состоянию здоровья требуется ежедневный допуск к работе. Здесь критерием эффективности медицинского наблюдения работника является его переход из более «проблемной» группы в более «здоровую».

В основе деятельности РМЦ лежат следующие принципы производственной медицинской службы:

- расположение медицинских подразделений в непосредственной близости к производственным участкам;
- постоянная готовность к оказанию неотложной медицинской помощи;
- соблюдение единого корпоративного стандарта оказания медицинской помощи;



- обеспечение преемственности на различных этапах оказания медицинской помощи;
- комплексный подход к охране здоровья работников;
- постоянное улучшение качества оказания помощи.

В рамках реализации программы ОК РУСАЛ создала собственную поликлиническую базу со специализацией на характерных для работников алюминиевой промышленности заболеваниях.

Таким образом, РМЦ работает в двух направлениях – осуществляет все обязательные мероприятия по снижению трудопотерь, а также участвует в реализации корпоративной программы ДМС.

РМЦ уникален по своим масштабам – его филиалы есть во всех регионах присутствия компании и в планах открыть отделения во всех странах и городах присутствия компании, которых несколько десятков.

Использование современных механизмов регулирования медицинского обеспечения на производстве позволяет не только поднять его результативность, но и обеспечить эффективность социальной политики, что в конечном итоге повлияет на увеличение средней продолжительности жизни и сохранит трудовой ресурс при снижении притока трудоспособного населения.

Программа обучения для персонала «Ответственное отношение к употреблению алкоголя», ООО «САБМиллер РУС»

Ответственное отношение к ведению бизнеса – фундаментальная основа для развития успешного и устойчивого бизнеса. Именно поэтому в основе деятельности компании «САБМиллер РУС» лежит программа «Устойчивое развитие» – одна из ключевых стратегий бизнеса SABMiller как в глобальном, так и в локальном масштабе. Данная программа базируется на 10 принципах устойчивого развития бизнеса, которые включают в себя социальную, экологическую и экономические составляющие деятельности компании.

Предотвращение безответственного употребления алкоголя – первый и основной приоритет программы «Устойчивое развитие». В своей деятельности «САБМиллер РУС» руководствуется системой взглядов и принципов, которые определяют всю работу в области предотвращения безответственного употребления алкоголя. Информационные и образовательные программы, направленные на разъяснение позиции компании в отношении ответственного употребления алкоголя, проводятся как внутри компании (для ее сотрудников), так и для потребителей.

В компании «САБМиллер РУС» принята алкогольная политика для сотрудников, цели которой – определить единые стандарты ответственного употребления алкоголя в различных ситуациях, создать и поддерживать здоровую и безопасную рабочую среду, поддерживать высокий уровень поведения сотрудников, информировать, обучать и просвещать сотрудников по вопросам ответственного употребления алкоголя и рисков, связанных со злоупотреблением. Поскольку профилактические программы – важный элемент обучения своих сотрудников, «САБМиллер РУС» совместно с негосударственной организацией «Трансатлантические партнеры против СПИДа» разработала образовательный семинар по предотвращению злоупотребления алкоголем. Основным модуль этой программы – четырехчасовой тренинг, предоставляющий информацию о степени распространения проблемы злоупотребления алкоголем в обществе, о социальных проблемах, которые вызывает злоупотребление алкоголем, для человека, его семьи, трудового коллектива, о причинах алкогольной зависимости, ее последствиях и факторах риска. Ключевым элементом проведения профилактических семинаров является то, что проводили их медики и специалисты в области злоупотребления алкоголем. Это крайне важный фактор эффективности профилактической программы, когда сотрудникам предоставляется возможность общаться со специалистами в этой области. За текущий год было проведено около 60 сессий на производстве в Калуге, в регионах, где представлена компания, и московском офисе. В планах «САБМиллер РУС»



усовершенствовать существующую программу и разработать интерактивную дистанционную программу «Ответственный подход к употреблению алкоголя». Этот многомодульный инструмент поддержки обучающей программы позволит охватить растущее число сотрудников компании, позволит пропагандировать ответственное отношение к употреблению алкоголя среди партнеров компании, а также даст возможность обучать и информировать продавцов и потребителей нашей продукции.

Корпоративная пенсионная система, ОАО «Российские железные дороги»

ОАО «Российские железные дороги» (далее – ОАО «РЖД») как крупнейший работодатель определяет социальную ответственность перед работниками как одну из приоритетных в своей деятельности.

Корпоративное пенсионное обеспечение железнодорожников осуществляется в соответствии с Положением о негосударственном пенсионном обеспечении работников ОАО «РЖД», в котором отражены следующие принципы:

1. Паритетное (равнодолевое) участие работодателя и работника в финансировании его будущей корпоративной пенсии.
2. Установление размера ежемесячного пенсионного взноса работника в зависимости от возраста лица, вступающего в корпоративную пенсионную систему.
3. Зависимость размера корпоративной пенсии от уровня заработной платы работника и стажа работы в ОАО «РЖД» или страхового стажа уплаты взносов.
4. Полное финансовое обеспечение ОАО «РЖД» по выплате назначаемых корпоративных пенсий.
5. Пожизненная выплата корпоративной пенсии.

Работник ОАО «РЖД» при присоединении к договору негосударственного пенсионного обеспечения имеет право выбирать наиболее приемлемый для себя вариант пенсионной

схемы: сберегательный, сберегательно-страховой, страхово-сберегательный и страховой. Данные варианты различаются тарифами взносов и условиями выплат наследникам. Помимо этого, программой предусмотрен льготный переходный период в отношении работников, которым до пенсии осталось менее 15 лет, чьи возможности по формированию накоплений на пенсию весьма ограничены. В течение этого периода компанией производятся дополнительные отчисления для формирования необходимого уровня пенсионного обеспечения. Участником программы может стать любой работник ОАО «РЖД», при этом в ней предусмотрено в том числе право на досрочную корпоративную пенсию, т.е. корпоративное пенсионное обеспечение ОАО «РЖД» уже реализует определенные принципы профессиональных пенсионных систем.

Реализацию корпоративного пенсионного обеспечения работников ОАО «РЖД» и дочерних обществ осуществляет негосударственный пенсионный фонд «БЛАГОСОСТОЯНИЕ». Общее число работников ОАО «РЖД», формирующих свою негосударственную пенсию в НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ», по итогам 2007 года превысило 410 тысяч человек. На 1 января 2008 года корпоративную пенсию получали более 150 тысяч бывших работников ОАО «РЖД».

В ходе реализации программы были получены положительные результаты. Так, у пенсионеров ОАО «РЖД», которые формировали корпоративную пенсию, коэффициент замещения утраченного заработка составляет свыше 42%. Этот показатель соответствует рекомендациям Международной организации труда (МОТ) и существенно выше коэффициента замещения у большинства российских пенсионеров (23-27%).

Программа заслужила много положительных отзывов со стороны настоящих и бывших работников ОАО «РЖД», помимо этого, компания в 2006 году стала победителем в номинации «Лучшая корпоративная пенсионная система» и получила Национальную премию «Пенсионный Оскар» за вклад в развитие российской пенсионной индустрии.



Корпоративная пенсионная система, ОАО «ГМК «Норильский никель»

В последние два-три года основное направление совершенствования социальных программ ОАО «ГМК «Норильский никель» было связано с развитием корпоративной системы негосударственного пенсионного обеспечения. При этом компания руководствовалась следующими основными принципами – доступности негосударственного пенсионного обеспечения для всех работников компании, добровольного и солидарного участия работников и компании в формировании негосударственной пенсии.

В 2006-2007 гг. были разработаны и введены в действие две программы, которые предусматривают солидарное участие компании и работников в формировании негосударственной пенсии: «Корпоративная пенсионная опционная программа» и «Накопительная долевая пенсия». К настоящему времени в числе участников «Корпоративной пенсионной опционной программы» – около 60 тысяч работников компании, дочерних и зависимых обществ, охват работников программой на предприятиях составил в среднем около 90%. Ее суть заключается в следующем. Компания создает условия для участия работников в негосударственном пенсионном обеспечении (НПО) и поддерживает тех, кто заключает с негосударственным пенсионным фондом индивидуальные договоры НПО. В этих целях компания перечисляет на именные пенсионные счета работников в негосударственном пенсионном фонде определенную сумму (10-15 тысяч рублей) по итогам работы за год.

Отличительной особенностью новой долгосрочной программы «Накопительная долевая пенсия», помимо солидарного участия компании и работника в формировании пенсионных накоплений, является ее доступность для каждого работника независимо от возраста и стажа работы в компании. Чтобы сделать программу привлекательной для работников и массовой, ее условия разрабатывались с участием представителей трудовых коллективов. Для работников старшего возраста на ближайшие годы соз-

даны более благоприятные условия для пенсионных накоплений. В течение годового срока действия программы (введена в середине 2007 года) ее участниками стали около 28 тысяч работников предприятий, расположенных на территории Норильского промышленного района, Кольской горно-металлургической компании и ее дочерних обществ.

Программа «Солидарная корпоративная пенсия», которая введена в действие в декабре 2002 года, помимо финансового участия компании, включает элемент накопления самим работником средств за период его работы в компании. Эта программа направлена, прежде всего, на достижение устойчивости и стабильности «кадрового ядра». Привлекательность программы для работников заключается в том, что компанией вносится пенсионный взнос (так называемый стартовый капитал), размер которого увязан с трудовым вкладом работника до момента его вступления в программу. Общее число участников программы «Солидарная корпоративная пенсия» за весь период реализации составило более 3,3 тысячи человек, более 500 человек получили статус корпоративных пенсионеров.

Кроме того, в качестве элементов корпоративной пенсионной системы продолжают действовать программы, запущенные в конце 1990-х гг., 2003-2005 гг.: «Шесть пенсий», «Пожизненная профессиональная пенсия», «Дополнительная корпоративная пенсия» и др. Эти программы были созданы в период проведения реструктуризации компании для решения определенных задач. Для работников пенсионного возраста они являются программами социальной адаптации после прекращения трудовой деятельности, для компании – инструментом регулируемого высвобождения персонала в пенсионном возрасте и ротации кадров, а также сохранения социальной стабильности в трудовых коллективах и на территории при проведении структурных преобразований. Программы социальной адаптации предусматривают в основном единовременные выплаты работникам при увольнении за счет средств компании.



Работа с молодежью, ОАО «Татнефть»

Необходимость динамичного развития ОАО «Татнефть» в конкурентной среде, демографическая ситуация в стране выдвинули в качестве одной из первоочередных задач поддержку и развитие молодежи. Именно поэтому в 2000 году руководство «Татнефти» инициировало создание одной из первых в стране корпоративных молодежных организаций, которая объединяет всех работников компании в возрасте до 33 лет.

Главной целью молодежной политики является развитие профессионального и творческого потенциала молодых работников, привлечение их к активному участию в решении научно-производственных и экономических проблем компании.

Важным направлением работы с молодежью является профессиональная адаптация вновь принятых молодых специалистов. Для них разработаны специальные программы, позволяющие быстро включиться в рабочие процессы и войти в коллектив. Наставничество, школы управления производством, научно-практические конференции, конкурсы идей и предложений, семинары и другие мероприятия в совокупности обеспечивают молодым сотрудникам поддержку и развитие.

Работой с молодежью в компании занимаются молодежный комитет ОАО «Татнефть», Совет молодых специалистов, общественные организации, молодые инициативные сотрудники, руководство компании и подразделений.

Принципами молодежной политики ОАО «Татнефть» являются:

- социальное партнерство администрации и молодежи в решении экономических, производственно-технических и социальных проблем;
- оптимальное соотношение интересов компании и потребностей молодежи в целях динамичного развития ОАО «Татнефть»;
- консолидация организационных усилий и финансовых средств различных субъектов молодежной политики;



- соразмерность прав и обязанностей молодых работников;
- корпоративный и общественный контроль над результатами молодежной политики;
- гибкое сочетание социальной защищенности и социальной ответственности работающей молодежи перед компанией;
- активная профессиональная, гражданская позиция молодого работника как основа корпоративной солидарности;
- преемственность традиций.

Работа с молодежью направлена на профессионально-трудовое развитие молодых сотрудников, гарантию им социальной поддержки, творческую самореализацию талантливой молодежи. Молодежная политика способствует взаимодействию молодых работников в информационном пространстве как внутри компании, так и за ее пределами, развитию толерантности и гражданской позиции, корпоративного патриотизма и солидарности.

По результатам республиканского конкурса «На лучшую молодежную организацию Федерации профсоюзов Республики Татарстан» молодежная организация ОАО «Татнефть» была признана лучшей в республике.



МЕСТНОЕ СООБЩЕСТВО

Программа «Конкурс социальных и культурных проектов», НК «ЛУКОЙЛ»

С целью поддержки инициатив представителей местных сообществ в решении актуальных проблем территорий, повышения эффективности благотворительной помощи, оказываемой НК «ЛУКОЙЛ», компания реализует программу «Конкурс социальных и культурных проектов».

Среди основных задач программы можно отметить:

- улучшение благосостояния населения в районах деятельности компании;
- развитие местных сообществ;
- сохранение национально-культурной самобытности;
- улучшение экологической обстановки;
- помощь общественным организациям, поддерживающим детский спорт.

В основе программы лежит конкурсный принцип, тесное взаимодействие с органами власти субъектов Федерации и местного самоуправления, а также привлечение жителей территорий, некоммерческих организаций к решению социальных проблем.

Конкурс на каждой из территорий проводится ежегодно по нескольким номинациям – «Экология», «Милосердие», «Культура и искусство», «Физическая культура, спорт и туризм», «Родной край». По условиям конкурса его участники должны представить в специально созданную комиссию обоснование своих проектов, пояснить, как будут расходоваться выделенные средства и что это даст в конечном счете непосредственно населению конкретной территории. Обязательным условием получения гранта является собственный вклад организации-заявителя в размере не менее 30% от запрашиваемой суммы. Финансирование проектов осуществляется на долеговой основе. Финансирование со стороны компании является стимулом для того, чтобы конкурсанты привлекали дополнительные средства – искали другие организации, заинтере-

ресованные в заявляемых результатах и готовые поддержать их проекты. Сегодня такой механизм партнерства бизнеса, общества и органов власти все больше заинтересовывает малый и средний бизнес.

За прошедшие годы конкурс занял прочное место в общественной жизни регионов. Возрос масштаб мероприятия – со 143 проектов в 2002 году до более чем 2000 в 2007-м. Число проектов-победителей также существенно увеличилось – с 37 в 2002 году до 266 в 2007-м. Общий грантовый фонд за это время по всем регионам-участникам составил более 150 млн рублей.

Программа поддержки деятельности музеев изобразительного искусства в российской провинции «Музеи Русского Севера», ОАО «Северсталь»

В целях активизации деятельности региональных художественных музеев – как частных, так и государственных – ОАО «Северсталь» совместно с организационным партнером «САФ Россия» реализует программу «Музеи Русского Севера».

Для расширения традиционной музейной деятельности в регионах необходимо укрепление связей музеев с методическими центрами, с учеными и специалистами, а также применение новых информационных технологий. Для решения этой задачи организаторы программы проводят конкурсный отбор заявок музеев-участников для присуждения грантов на реализацию проектов по развитию музейной культуры. В первом грантовом конкурсе 2007-2008 гг. были выделены следующие направления проектной деятельности:

- обновление постоянных экспозиций;
- внедрение современных мультимедийных средств для включения фондов региональных музеев в общее культурное пространство России;
- организация совместных выставок с ведущими российскими и зарубежными музеями;



- идентификация художественных ценностей региональных музеев;
- проведение выставок-исследований по теме «Русский Север»;
- издательские проекты на нескольких языках.

Для проведения первичного отбора заявок конкурса «САФ Россия» сформировал независимый экспертный совет. На основе рекомендаций экспертного совета окончательное решение о присуждении гранта принималось наблюдательным советом конкурса. В наблюдательный совет вошли представители общественных, творческих объединений и международных организаций, руководители центральных российских музеев, известные кураторы и арт-критики, представители профильных СМИ.

Объем конкурсного фонда составил 8 750 000 рублей. Максимальный размер финансирования одного проекта (грант) составил 1 200 000 рублей. Собственный вклад организации-заявителя и/или привлеченные средства из других источников на реализацию проекта должны были составлять не менее 30% от размера гранта.

Программа реализуется в большинстве регионов Северо-Западного федерального округа России: Архангельской, Вологодской, Кировской, Костромской, Ленинградской, Мурманской, Новгородской, Псковской и Пермской областях, Республике Карелия, Республике Коми, Ненецком автономном округе. До конца 2008 года будут реализованы шесть проектов – победителей первого грантового конкурса: «Небеса Заонежья» (Государственный историко-архитектурный и этнографический музей-заповедник «Киж»), «Пространство Русского Севера» (Музей изобразительных искусств Республики Карелия), «Живописная и печатная икона, культовое резное дерево и медное художественное литье XVII – начала XX века из собрания Национальной галереи Республики Коми», «Создание официального сайта Кирилло-Белозерского музея-заповедника», «Создание музея древнерусского искусства» (Великоустюгский государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник), «Три века русского искусства» (Государственное музейное объединение «Художественная культура Русского Севера»).

Кроме того, создана брошюра о программе «Музеи Русского Севера», в которую включены статьи о каждом музее-победителе и описания реализованных проектов. В сентябре 2008 года проведена конференция, подводящая итоги первого года работы программы и обозначающая основные направления ее развития в 2009-2010 годах. В конференции приняли участие представители музеев – победителей конкурса 2007-2008 годов, более пятидесяти сотрудников музеев Северо-Запада России, а также представители художественной общественности Москвы.

Программа развития материально-технической базы физической культуры и спорта города Норильска на 2007-2010 годы, ОАО «ГМК «Норильский никель»

Яркий пример социальных инвестиций ОАО «ГМК «Норильский никель» в целях развития местного общества – это материальные, технологические, административные и иные ресурсы, направляемые на реализацию Программы развития материально-технической базы физической культуры и спорта города Норильска на 2007-2010 годы.

Компания, проявляя заинтересованность в укреплении здоровья и поддерживая вовлеченность своих работников в занятия физкультурой и спортом, проводит ежегодные спартакиады, турниры и спортивно-массовые мероприятия по различным видам спорта на спортивных объектах предприятий компании и муниципальных спортивных сооружениях. На территории города Норильска проводятся корпоративные соревнования – Лыжня «Норильского никеля», легкоатлетический пробег «Дудинка – Алыкель – Норильск» и другие мероприятия, в которых принимают участие не только представители трудовых коллективов, но и жители.

Программа разработана в соответствии с целями Федеральной программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006-2015 годы» и предусматривает финансирование строительства и модернизации спортивных объектов на паритетных условиях основными субъектами, реализующими



ми политику в области физкультуры и спорта на территории города Норильска, – ОАО «ГМК «Норильский никель» и администрацией муниципального образования «город Норильск». Для подготовки и оперативного руководства реализацией программы была создана рабочая группа, состоящая из представителей компании и администрации города.

Произведенная оценка технического состояния 46 спортивных объектов, находящихся в муниципальной собственности, а также спортивных объектов компании позволила определить объемы требуемого двустороннего инвестирования в ремонтные работы в размере более 400,0 млн рублей.

С момента реализации программы модернизированы спортивные залы всех норильских школ, отремонтированы 23 спортивных объекта, в том числе два плавательных бассейна, спортивные залы детских юношеских спортивных школ, крытый каток, частично отремонтирована лыжная база «Ольгуль», Дворец спорта «Арктика» и другие спортивные сооружения.

Программы социальных инвестиций на территории Камчатского края, «УралПлатинаХолдинг»

Устойчивое развитие бизнеса является основой для социально-экономического развития территории. А для развития бизнеса на территории необходима благоприятная среда, которая характеризуется социальной активностью жителей, развитым малым и средним бизнесом, сбалансированными межбюджетными отношениями, профессионализмом специалистов государственной и муниципальной службы, а также работающих в бизнесе, наличием условий для конструктивного диалога бизнеса, власти и общества. Эти вопросы, наряду с обеспечением эффективных и безопасных условий производства, благоприятной экологической ситуации, являются сферой повышенного внимания компании и ключевыми направлениями для инвестиций.

Программы социальных инвестиций компании «УралПлатинаХолдинг» реализуются в одном из самых отдаленных и экономически слабых

регионов России – в Камчатском крае. Транспортная и экономическая оторванность от остальной территории страны, природно-климатические условия региона многократно удорожают любую инициативу и требуют конструктивного сотрудничества государства и местного бизнеса.

Организовав посредством благотворительного фонда «КГД-социальный партнер», специально созданного компанией, постоянный диалог крупнейшей компании региона, власти и лидеров местных сообществ, «УралПлатинаХолдинг» смог переориентировать направляемые на благотворительность цели на решение самых актуальных проблем, значимых для развития территории. Программы инвестиций компании в социальной сфере с 2006 года направлены на поддержку и развитие потенциала администраций муниципальных образований и представительных органов местного самоуправления, содействие развитию и поддержку малого предпринимательства, поддержку гражданских инициатив, снижение кадрового дефицита в профессиональной сфере. Также оказывается помощь в ликвидации последствий стихийных бедствий и индивидуальная материальная помощь населению нуждающихся поселков.

Развернутая практика трехстороннего взаимодействия компании с администрациями территорий присутствия и местными сообществами, имеющими влияние на ее основную производственную деятельность, зарекомендовала себя как эффективная технология снижения неопределенности и обеспечения необходимого уровня лояльности к «УралПлатинаХолдингу» в Камчатском крае. Данные программы являются выражением стратегического подхода к благотворительной деятельности, организации эффективного партнерства бизнеса, власти и общества в интересах развития региона и рекомендованы ГК «Ренова» для последующего использования компаниями группы.

Проект «Туризм и спорт для детей «группы риска», ОАО «ТГК-5»

Одним из направлений благотворительной и спонсорской деятельности ОАО «ТГК-5» является улучшение социальной среды и развитие инсти-



тутов гражданского общества в регионах, на территории которых компания осуществляет деятельность. Особую значимость инициативы ОАО «ТГК-5» по поддержке детей и подростков с ограниченными возможностями или оставшихся без попечения родителей приобрели в 2008 году, который был объявлен в России Годом семьи.

Непосредственное участие работников компании и членов их семей в проводимых мероприятиях является для детей и подростков, лишенных родительской любви и заботы, наиболее ценным видом поддержки, так как именно такой формат общения позволяет компенсировать недостаток внимания со стороны старшего поколения и сформировать у них навыки поведения в социуме.

Целью проекта «Туризм и спорт для детей «группы риска», который реализуется с 2006 года, является профилактика социальных отклонений у воспитанников Чебоксарского детского дома и Республиканского реабилитационного центра для детей и подростков с ограниченными возможностями (Чувашская Республика) посредством организации и проведения мероприятий в сфере туризма и спорта, а также привлечение внимания широкой общественности к проблемам трудных детей. Партнерами по реализации проекта выступают ОАО «Чувашская энергосбытовая компания» и общественная организация «Хоккейно-спортивный клуб «Сокол».

Мероприятия, осуществляемые в рамках этого проекта, стали традиционными и формируют у детей и подростков стремление к здоровому образу жизни, развивают социально значимые навыки, обеспечивают экологическое и нравственное воспитание будущего поколения. Среди наиболее значимых мероприятий, организованных для Республиканского реабилитационного центра для детей и подростков с ограниченными возможностями, можно отметить спортивный праздник «Малая спартакиада», благотворительную акцию «Подарим детям 1 сентября», мероприятия в канун Нового года, Международного дня инвалидов и пр. В 2008 году компания профинансировала приобретение оборудования для спортивного зала в новом здании реабилитационного центра,

построенном в рамках реализации федеральной программы. Для воспитанников Чебоксарского детского дома были организованы спортивно-развлекательные праздники «Горячий лед» и «Великолепная пятерка», туристические поездки на природу, мастер-класс по хоккею с участием профессиональных спортсменов в ледовом дворце спорта «Сокол», оборудованы детские площадки.

Реализуя проекты в интересах социально незащищенных групп населения, компания воплощает в жизнь принцип социально ответственного ведения бизнеса, а работники ОАО «ТГК-5» выполняют свой гражданский и общечеловеческий долг.

Благотворительная программа «Новый день», ОАО «АКБ «РОСБАНК»

Благотворительная программа «Новый день» была организована ОАО «АКБ «РОСБАНК» в 1999 году. Это была одна из первых инициатив российского бизнеса по проведению открытого общероссийского конкурса грантов в социальной сфере для некоммерческих организаций, оказывающих помощь и поддержку детям России. В качестве управляющего программой привлечен филиал Британского благотворительного фонда Charities Aid Foundation – «CAF Россия».

Цель программы – оказание всесторонней помощи детям через содействие некоммерческим, в том числе общественным, государственным и муниципальным организациям, а также органам местного самоуправления, целенаправленно проводящим работу по реабилитации, поддержке и гармоничному развитию детей России.

Программа «Новый день» направлена на создание условий для качественного изменения уровня жизни и общего развития детей, а также привлечения внимания общества к проблемам, с которыми сталкивается подрастающее поколение нашей страны.

С 1999 по 2005 год было проведено 6 грантовых конкурсов более чем в 40 регионах России.



В 2006 году программа стала федеральной и распространяется на всю территорию России. За годы существования программы оказана поддержка 470 проектам на сумму более 1 600 000 долларов США. «Новый день» получил высокую оценку и признание в России, а также особо отмечен зарубежными экспертами в области благотворительности.

Так, в 2002 году Нью-Йоркский институт по изучению благотворительной деятельности признал «Новый день» одной из наиболее эффективных благотворительных программ в России. По экспертной оценке фонда «Институт экономики города», в 2003 году программа вошла в число «Семи лучших практик российского бизнеса». За «Новый день» ОАО «АКБ «РОСБАНК» было отмечено Национальной премией социально ответственного бизнеса «Общественное признание – 2006», учрежденной общероссийской общественной организацией «Деловая Россия» в номинации «Дети России».

На конкурсной основе в рамках программы поддерживаются проекты:

- использующие различные виды искусства в реабилитации детей с ограниченными возможностями, воспитании трудных подростков, решении проблем детей, переживших стресс, насилие, испытывающих трудности в семье;
- помощи одаренным детям;
- спортивной реабилитации детей-инвалидов и поддержки спортивных секций для трудных подростков;
- помощи детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей, которые постоянно проживают в государственных и муниципальных учреждениях (домах ребенка, детских домах и интернатах);
- направленные на реабилитацию и социальную адаптацию бездомных детей.

Актуальность программы способствовала расширению ее географии на всю территорию России, что позволяет назвать ее по-настоящему общероссийской.

Благотворительный турнир по многоборью Extra Mile, «Deloitte CIS», Москва

Благотворительный турнир по многоборью Extra Mile проводится компанией «Deloitte CIS», в Москве с целью сбора денежных средств для некоммерческой организации «Даунсайд Ап», задача которой – изменить к лучшему жизнь российских детей с синдромом Дауна. Помимо реализации своей основной функции, проект также способствует развитию навыков работы в команде и в конечном счете повышению степени вовлеченности сотрудников в деятельность компании.

Турнир проводится ежегодно в последнюю субботу июля. Летом 2008 года мероприятие прошло в третий раз. В рамках соревнований участники пробуют свои силы в таких видах спортивных состязаний, как ориентирование на местности, велокросс, рафтинг, альпинизм, стрельба и преодоление полосы препятствий. В соревнованиях принимают участие команды, каждая состоит из четырех человек. При формировании команд используется произвольный принцип, служебная иерархия участников не учитывается.

Изначально проект Extra Mile создавался исключительно для сотрудников компании. В ходе его реализации возникла потребность в расширении целевой аудитории, в результате чего участники получили возможность привлекать своих друзей, а впоследствии организаторы стали допускать к участию и команды из других компаний, являющихся клиентами «Deloitte CIS» либо его партнерскими организациями.

Финансирование проекта осуществляется за счет сбора взносов за участие в мероприятии, а также при участии спонсоров. Схема сбора средств является комплексной и включает:

- взнос за участие от каждой команды;
- благотворительные пожертвования, которые команды собирают дополнительно;
- средства спонсоров, поступающие от компаний.

За три года существования проекта Extra Mile организаторам удалось увеличить количество



участников во столько же раз, во сколько возрос объем собранных средств. Доля представителей компаний-клиентов и партнерских организаций в составе участников турнира увеличилась на 20%.

Благодаря средствам, вырученным от проведения Extra Mile в 2007 году, организация «Даунсайд Ап» смогла расширить кураторскую программу для детей с синдромом Дауна из московских семей, наняв дополнительных специалистов для ухода за 90 новорожденными с синдромом Дауна, участвующими в программе в 2007 году. Данная программа, в рамках которой сотрудники организации навещают московские семьи, чрезвычайно важна для интеллектуального и физического развития детей. Благодаря постоянной поддержке «Deloitte CIS» российские семьи могут пользоваться услугами «Даунсайд Ап» бесплатно.

В 2008 году сумма средств, собранных в ходе благотворительного турнира Extra Mile, превысила 850 тысяч рублей.

Реабилитационный лагерь для детей-инвалидов с онкологическими заболеваниями «Назад в будущее», ОАО «Авиационная компания «Трансаэро»

Авиационная компания «Трансаэро» и некоммерческая организация «Дети» в течение трех лет (2006-2008 гг.) реализуют программу реабилитации детей-инвалидов с онкологическими заболеваниями «Назад в будущее».

Актуальность данной программы обусловлена тем, что в России отсутствует эффективная система социальной и психологической реабилитации детей, перенесших онкологические заболевания.

Программа «Назад в будущее» представляет собой новую форму работы с детьми, перенесшими онкологические заболевания, а именно реабилитационный лагерь. «Назад в будущее» – это семейная программа, в которой принимают участие не только дети-инвалиды, но и их здоровые братья и сестры.

Программа реализуется при тесном взаимодействии и методической поддержке ФГУ ФНКЦ детской гематологии, онкологии и иммунологии Росздрава.

Работу с детьми в реабилитационном лагере ведет квалифицированная команда специалистов: врачи-онкологи, психологи, педагоги-ролевики, воспитатели, специалисты по социальной работе. Ядро лагерной программы – тематическая ролевая игра, основанная на взаимодействии и совместном творчестве. Также в лагере дети имеют возможность заниматься творчеством и искусством. В ходе смены проходят спортивно-оздоровительные и культурно-досуговые мероприятия.

Заключительный этап программы (август – октябрь) посвящен подведению итогов работы лагеря, подготовке финансового отчета по проекту. По итогам работы в лагере организуется «круглый стол» для специалистов, представителей органов социальной защиты, здравоохранения, образования из регионов и руководителей НКО по распространению данного опыта.

Успех лагеря во многом зависит от информационной стратегии в рамках программы. Она, в частности, заключалась в организации школ-семинаров и информационных мероприятий для врачей и родителей.

Авиационная компания «Трансаэро» распространяет информацию о программе среди своих партнеров и клиентов, а также привлекает сотрудников к участию в ней в качестве волонтеров.

Партнерская программа компании «Трансаэро» по реабилитации детей-инвалидов существует с 2006 г., за это время в ней приняли участие более 200 детей, перенесших онкологические и гематологические заболевания, а также их родители, братья и сестры.

В организованных в рамках программы информационных и образовательных мероприятиях по профилактике детской онкологии и реабилитации детей-инвалидов в Ростове-на-Дону, Новосибирске, Санкт-Петербурге и Якутске приняли участие 330 человек.



Проект приобрел устойчивость и получил развитие благодаря объединению усилий бизнеса, государственных и общественных организаций. Программа реабилитационного лагеря была включена в комплексную целевую программу по интеграции детей-инвалидов Департамента социальной защиты населения г. Москвы на 2007-2009 гг. Аналогичные лагерные реабилитационные программы заработали в других регионах: Новосибирске, Владивостоке, Хабаровске, Якутске, Ростове-на-Дону и Калужской области. В 2008 г. реабилитационный лагерь «Назад в будущее» получил статус мероприятия в рамках Года семьи.

Планируется дальнейшее распространение опыта проведения реабилитации детей-инвалидов в летнем лагере в городах, где есть детские онкоцентры. Для совершенствования проекта предполагается организовать серию поездок в Россию для обмена опытом зарубежных специалистов по реабилитационным программам (Германия, США, Ирландия). Еще одно перспективное направление работы в рамках программы – партнерство с инклюзивными школами для включения детей-инвалидов с онкологическими и гематологическими заболеваниями в образовательный процесс.

Благотворительный фонд «Дети России», Уральская горно-металлургическая компания

Фонд активно претворяет в жизнь социальный заказ Уральской горно-металлургической компании, а также разрабатывает и реализует программы, цели и задачи которых полностью совпадают с решениями правительства в области социальной политики, национальных интересов, направленными на создание благоприятных условий для развития детей. Особенно эффективен и успешен опыт реализации программ на тех территориях, где расположены предприятия компании, так как благотворительная деятельность стала частью корпоративной культуры.

Для реализации своей основной цели благотворительный фонд «Дети России» создает и реализует **целевые программы**, направленные на

поддержку подрастающего поколения: «Одаренные дети», «Поддержка детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей», «От сердца к сердцу».

Ежегодно фонд организует и оказывает поддержку детским турнирам российского и международного уровня по футболу, парусному спорту, спортивным танцам, теннису, соревнованиям по баскетболу, хоккею, самбо, дзюдо, легкой атлетике и другим видам спорта, проводимым в различных регионах России. Финансирует 6-7 турниров в год.

Фонд имеет свою телекомпанию и финансирует производство и выпуск детских передач «5+», «Хорошие новости», «Пестрый зонтик», которые размещаются в эфире телекомпаний «Областное телевидение» (г. Екатеринбург) и «Телекон» (г. Нижний Тагил, Свердловская область). У фонда есть свой официальный печатный орган – детская познавательная-развлекательная газета «Тихая минутка». Тираж – 20 000 экземпляров.

Общие затраты на реализацию программ Благотворительного фонда «Дети России» с 1999 по 2008 год составляют 113,5 млн рублей (в том числе 37,7 млн рублей – целевые благотворительные средства на ремонт и реконструкцию Верхнепышминского детского дома).

Благотворительность охватывает и стратегические цели развития компании. Вкладывая средства в заботу о подрастающем поколении, повышая общий культурный уровень детей, помогая реализации их спортивных, творческих и интеллектуальных способностей, раскрывая и развивая их таланты, борясь с детской заболеваемостью и давая возможность детям-сиротам быть социально адаптированными, компания создает здоровую среду и социальный климат в городах присутствия и на предприятиях, растит для себя квалифицированных специалистов.

Социальный эффект благотворительной деятельности не всегда выражен конкретными результатами, его нельзя потрогать руками. Но он, несомненно, есть, подтверждение этому – отклики, благодарность людей, письма, моральное удовлетворение самих благотворителей.



ДОБРОСОВЕСТНАЯ ДЕЛОВАЯ ПРАКТИКА

«Университет личных финансов», ОАО «УРСА Банк»

В целях повышения степени информированности населения о банковских услугах в УРСА Банке разработана образовательная программа по управлению личными финансами для людей предпенсионного и пенсионного возраста. Главная задача «Университета личных финансов» – повысить уровень финансовой грамотности населения, способствовать повышению доверия к коммерческим банкам и создать условия для взаимодействия банка и всех, кто обратится за его услугами. В рамках этой программы проводятся лекции и семинары по освещению банковских продуктов и технологий, а также консультации специалистов по поводу пенсионных программ и других услуг по всей региональной сети УРСА Банка.

Пенсионерам сложнее всего разобраться в вопросах финансов в силу нехватки опыта. Не до конца понимая суть банковских операций, они отказываются от выгодных и безопасных путей приумножения своего капитала. На занятиях «Университета личных финансов» сотрудники банка объясняют особенности финансовых услуг, представляющих интерес для старшего поколения. Они рассказывают о видах вкладов и порядке начисления процентов, о том, как оформить получение пенсии через банк, отправить денежный перевод, оплатить услуги через банкомат или получить кредит. Полученные знания позволяют пожилым людям эффективно управлять личными финансами и открывают дополнительные возможности для продолжения активной жизни.

Образовательные семинары о банковских продуктах и услугах начались в 2003 году в Новосибирске и вызвали большой интерес со стороны людей пожилого возраста. Сейчас география программы расширена. В 2008 году в ней приняли участие почти 5000 человек из Новосибирска, Иркутска, Новокузнецка, Томска, Самары, Хабаровска, Екатеринбурга, Тюмени, Челябинска и других городов, бюджет программы составил 1643 тысячи рублей. По окончании занятий каждый участник получил сертификат, свидетельствующий о прохождении специально-образовательного обучения, и учебно-методические материалы о банковских продуктах и услугах. В завершение семинаров проводятся творческие вечера, на

которых пенсионеры делятся впечатлениями и рассказывают о полезных советах, полученных во время занятий.

Сегодня повышение финансовой грамотности населения является одним из важнейших вопросов, поднятых на общегосударственном уровне. Поэтому УРСА Банк планирует продолжать развитие данной программы. В 2009 году будет пересмотрена структура семинаров, а число их участников существенно возрастет.

Взаимодействие с поставщиками, ОАО «Выксунский Металлургический Завод» (в составе ОМК)

Для более эффективного взаимодействия с поставщиками на ОАО «ВМЗ» разработана специальная программа. Поставщики определяются путем запросов и анализа коммерческих предложений, а также проведения тендеров. Предприятие обеспечивает поставщикам равный доступ к информации о тендерах.

На ОАО «ВМЗ» разработан набор критериев для выбора поставщиков: условия поставки, положительный опыт сотрудничества, наличие международных сертификатов качества, возможность контроля продукции поставщика, возможность приобретения опытной партии для оценки.

Для оптимизации взаимодействия завод заключает с поставщиками квартальные соглашения с фиксацией объемов поставки и цен, согласовывает с ними месячные подекадные графики поставки продукции. Ежедневно поставщики предоставляют информацию по отгруженной продукции в электронном виде. С ведущими поставщиками металла для труб раз в полгода проводятся координационные советы, на которых обсуждаются ход совместной работы, качество поставляемого металлопроката, освоение производства новых видов проката.

Выборочно проводится внешний аудит российских и зарубежных поставщиков металла с целью определения соответствия их систем качества и качества их продукции требованиям, предъявляемым ВМЗ.

Реализация такого взаимодействия с поставщиками позволяет снижать издержки и гарантировать потребителю поставку продукции требуемого уровня качества по приемлемой цене.



ЭКОЛОГИЯ

Экологическая безопасность и охрана окружающей среды, «Ренова Оргсинтез»

«Ренова Оргсинтез» ведет планомерную деятельность, позволяющую предприятиям в структуре химического бизнеса компании повышать свой уровень в области техники безопасности, охраны труда и экологии, совершенствовать продукцию и процессы производства с учетом оценки их воздействия на здоровье людей и окружающую среду в течение всего жизненного цикла.

Большое внимание уделяется вопросам эффективного использования ресурсов и минимизации отходов. На предприятиях уже введены или планируются к введению в ближайшей перспективе передовые международные стандарты (ISO 14000), освоение современных менее опасных технологий производства.

«Ренова Оргсинтез» осуществляет анализ и контроль достижения предприятиями целей в рамках мониторинга по ключевым показателям, совпадающих с основными международными стандартами в области защиты окружающей среды, охраны здоровья и обеспечения техники безопасности, содействуя принятию официальной политики предприятий в этих областях.

В настоящее время «Ренова Оргсинтез» планирует осуществить строительство нового предприятия по производству каустической соды и хлора с использованием наиболее передовой и экологически чистой технологии мембранного электролиза. В Японии появление данной экотехнологии привело к полной остановке производств с использованием ртутного электролиза уже в 1986 году. В России же пока существует лишь один завод, использующий данную современную и соответствующую мировым экологическим стандартам технологию.

Учитывая высокую социальную ориентированность бизнесов «Ренова Оргсинтез», компания продолжает разработку планов по созданию производства поликристаллического кремния, главного компонента энергетики будущего – солнеч-

ной фотоэнергетики. Использование солнечного света и тепла – абсолютно экологически чистый, простой, естественный и наиболее демократичный из всех известных способов получения всех форм необходимой нам энергии.

Свою приверженность заявляемым целям «Ренова Оргсинтез» и входящие в ее структуры бизнесы продемонстрировали присоединением к международной инициативе предприятий химической индустрии Responsible Care («Ответственная забота»). Эта международная инициатива станет неременным условием сохранения позиций химических предприятий на рынках сбыта, образом управленческих действий, нормами производственной культуры и ответственности российских промышленников перед нынешним и будущими поколениями. Данный проект позволяет «Ренова Оргсинтез» в тесном контакте с государственными органами, представителями делового сообщества осуществлять работу по вопросам технического регулирования, выработки нормативов и стандартов в области промышленной и экологической безопасности химических производств, гармонизации показателей международной инициативы Responsible Care с российскими стандартами.

Работа в области экологической и промышленной безопасности, охраны окружающей среды, труда и здоровья рассматривается как условие конкурентоспособности предприятий, входящих в компанию «Ренова Оргсинтез». Высокой оценкой усилий в этом направлении стала победа компании в национальном конкурсе «Лидер природоохранной деятельности – 2007».

Специальный проект горно-экологического мониторинга, ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания»

Для оценки влияния на окружающую среду – воздух, почву, водоемы, растительный и животный мир – деятельности угольного разреза Бородинский (Красноярский край) и планиро-



вания этапов реализации соответствующих экологических программ в Сибирской угольной энергетической компании разработан и осуществляется специальный проект горно-экологического мониторинга.

До 70% всех исследований проводят специалисты комплексно-промышленной лаборатории Бородинского разреза. Они осуществляют отслеживание состояния недр – учет запасов угля, объемов его добычи, полноты и качества извлечения; мониторинг земной поверхности – наблюдение за откосами и уступами горных выработок, за внутренними и внешними отвалами; мониторинг карьерных и поверхностных вод; наблюдение за состоянием воздуха.

Экологический проект содержит и такие виды мониторинга, которые могут выполнить только специализированные организации, в частности наблюдение за растительным и животным миром. Так, работы по изучению репродуктивности, количества, видового разнообразия животного мира проводятся Институтом леса имени В. Н. Сукачева Сибирского отделения РАН, исследования донных отложений проводит ФГУ «Станция агрохимической службы «Солянская». В 2007 г. проведен контроль за состоянием ихтиофауны – осуществлены ихтиологические исследования реки Барга и пруда у села Глубоково. Данную работу проводил НИИ экологии рыбохозяйственных водоемов.

Мониторинг в санитарной защитной зоне проводят как работники комплексной санитарно-промышленной лаборатории Бородинского разреза, так и работники санитарно-эпидемиологических станций из Канска и Красноярска. Радиологическими исследованиями воды занимается ФГУ Центр гигиены и эпидемиологии по Красноярскому краю.

Все проводимые в рамках специального проекта работы являются достаточно дорогостоящими, но такие расходы компания считает необходимыми, ведь защита окружающей среды, забота о будущем региона, в котором работает компания, – задача первоочередная, и решать ее надо не завтра, а именно сегодня.

«Зеленый дозор», ОК РУСАЛ

Основная цель программы «Зеленый дозор» – содействовать экологическому воспитанию и просвещению школьников, воспитывать в них чувство ответственности за родной край, ближе знакомить детей с природой.

Общественная палата Российской Федерации в «Докладе о состоянии гражданского общества» в нашей стране за 2007 год отметила, что поддержка экологии со стороны бизнеса только начинается и «пионер в этом направлении – компания РУСАЛ». Программа «Зеленый дозор» – наглядное тому подтверждение.

В 2007 году участниками экологического движения стали более 18 000 человек в восьми городах России и Украины. Они провели 150 природоохранных акций. Экологические акции реализуются в партнерстве с региональными экологическими НКО, научными и образовательными учреждениями, которые организуют работу школьников-волонтеров.

Особое внимание программа уделяет «малой» экологии в районе, городе, регионе, стремясь привлечь к участию в экологических акциях жителей. Понятно, что только школьники не могут поддерживать чистоту во всем городе. Поэтому одна из задач, которые ставят перед собой начинающие экологи, – донести собранную информацию до местного сообщества, чтобы объединить усилия, направленные на решение экологических проблем, вовлечь в экологические акции жителей.

География конкурса: Иркутская область (Братск), Красноярский край (Ачинск, Красноярск), Республика Хакасия (Абакан, Саяногорск), Ленинградская область (Бокситогорск), Кемеровская область (Новокузнецк), а также Украина (Николаев).

Основные направления конкурса:

- обучение и просветительская деятельность, вовлечение населения в решение проблем малой экологии;
- сохранение природного разнообразия (животные, растения, родники и т.д.);



- организация форумов, акций, фестивалей, выставок (в том числе и фото) по экологической тематике, распространение знаний и опыта работы по охране окружающей среды;
- экологические экспедиции и поисковые работы природоохранной направленности;
- организация общественно полезной добровольческой деятельности с детьми и подростками в сфере экологии и защиты окружающей среды.

В апреле 2008 года ОК РУСАЛ объявила имена 30 победителей второго конкурса «Зеленый дозор». Общий грантовый фонд конкурса составил 1,5 млн рублей.

Безопасное производство, ОАО «ТНК-ВР Менеджмент»

Одним из самых важных направлений природоохранной деятельности ТНК-ВР является управление целостностью оборудования, направленное на предотвращение загрязнения окружающей среды углеводородами и другими вредными веществами в результате разгерметизации трубопроводов. Управление целостностью представляет собой непрерывный процесс оценки работоспособности оборудования на этапах его проектирования, эксплуатации и технического обслуживания. Ключевым компонентом этого процесса является поддержание целостности трубопроводов.

Принятая в ТНК-ВР программа реконструкции трубопроводов направлена на замену корродированных трубопроводов, а также на защиту от коррозии трубопроводов в зоне риска. На реализацию программы обеспечения целостности трубопроводов и эксплуатационной надежности наземных объектов было выделено 1,7 млрд долларов, в том числе 650 млн долларов – на замену 4500 км наиболее изношенных трубопроводов.

Для повышения прочности и надежности системы трубопроводов в компании широко применяется закачка ингибиторов коррозии в трубопровод, позволяющая снизить количество прорывов примерно на 90%. В настоящее время ингиби-

торная защита используется в трубопроводах общей протяженностью более 7500 км, а уже в 2009 году охватит 10 тысяч км трубопроводов. Компания последовательно реализует комплекс мер, направленных на устранение угроз внешней и внутренней коррозии и обеспечение механической целостности трубопроводов, в том числе и через поэтапное введение на протяжении следующих пяти – десяти лет Корпоративного стандарта по управлению целостностью, одобренного в январе 2007 года и предусматривающего системное выявление текущих рисков и их планомерную минимизацию.

Значительный объем средств выделяется на решение проблемы хранения и переработки нефтесодержащих жидких и твердых отходов. На территории Саратовского НПЗ ликвидированы все нефтяные амбары с многолетними залежами отходов. Это позволило значительно улучшить экологическую обстановку на заводе за счет ликвидации выбросов загрязняющих веществ с открытых поверхностей хранилищ. В ОАО «ТНК-Нягань» введен в действие полигон по хранению нефтесодержащих промышленных отходов, что позволило вести сбор, временное накопление и последующую переработку нефтесодержащих жидких и твердых отходов и загрязненного снега. За 2007 год с полигона возвращено в систему нефтесбора 45 тыс. кубометров нефтесодержащей жидкости.

На предприятиях ТНК-ВР проводятся комплексные мероприятия, направленные на предотвращение аварийного загрязнения водных объектов. Саратовский НПЗ стал первым промышленным предприятием в регионе, применившим у себя технологию обеззараживания очищенных сточных вод ультрафиолетом, благодаря которой вода становится безопасной для бассейна Волги. Кроме того, на заводе построен дренаж длиной 3 км, который перехватывает поток грунтовых вод с восточной и южной сторон завода и направляет их на очистные сооружения. В результате в реку возвращается очищенная и обогащенная кислородом вода. В ОАО «ТНК-Нягань» действует специальная программа строительства нефтеловушек на малых реках, а в период паводков ежегодно устанавливаются сорбирующие боновые заграждения на ручьях и реках.



ПРИЛОЖЕНИЕ 5.

Список организаций и компаний – участниц исследования «Индекс социальных инвестиций российского бизнеса – 2008»*

№ п/п	Компания	Отрасль	Должность	Ф. И. О. руководителя	Регион
1	Авиакомпания «ЮТэйр»	Транспорт	Генеральный директор	Мартirosов Андрей Зарменович	Тюменская обл.
2	Авиационная компания «Трансаэро»	Транспорт	Генеральный директор	Плешакова Ольга Александровна	Москва
3	Группа Автолайн	Транспорт	Председатель совета директоров	Музыра Никита Игоревич	Москва
4	АКБ «РОСБАНК»	Финансовый сектор	Председатель правления	Попов Александр Владимирович	Москва
5	Алкон Девелопмент	Строительство	Генеральный директор	Сорокин Александр Иванович	Москва
6	АЛРОСА	Металлургия	Президент	Выборнов Сергей Александрович	Республика Саха (Якутия)
7	Аптечная сеть 36,6	Торговля	Президент	Джери Калмис	Москва
8	Арнест	Производство потребительских товаров	Генеральный директор	Караулов Евгений Иванович	Ставропольский край
9	Архангельский ЦБК	Лесная и лесоперерабатывающая промышленность	Генеральный директор	Белоглазов Владимир Иванович	Архангельская обл.
10	Аудит-Дело	Финансовый сектор	Генеральный директор	Акулова Анна Петровна	Иркутск
11	АФК «Система»	Финансовый сектор	Председатель совета директоров	Евтушенков Владимир Петрович	Москва
12	Аэрофлот-Дон	Транспорт	Генеральный директор	Крицкий Михаил Степанович	Ростов-на-Дону
13	Базовый элемент	Финансовый сектор	Генеральный директор	Молдажанова Гульжан Талаповна	Москва
14	Владивостокский морской торговый порт	Транспорт	Генеральный директор	Перцев Вячеслав Михайлович	Владивосток
15	Внешэкономбанк	Финансовый сектор	Председатель	Дмитриев Владимир Александрович	Москва
16	Водоканал Санкт-Петербурга	Сервис	Генеральный директор	Кармазинов Феликс Владимирович	Санкт-Петербург
17	Военно-промышленная корпорация «НПО Машиностроения»	Машиностроение Генеральный конструктор	Генеральный директор –	Леонов Александр Георгиевич	Московская обл.
18	ВолгаТелеком	Связь и телекоммуникации	Генеральный директор	Омельченко Сергей Валерьевич	Нижний Новгород
19	Корпорация ВСМПО-АВИСМА	Металлургия	Генеральный директор	Тетюхин Владислав Валентинович	Свердловская обл.
20	«ГМР. Планета гостеприимства»	Сервис	Президент и Председатель совета директоров	Елашвили Мераб Исакович	Москва
21	Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат»	Машиностроение	Генеральный директор	Корытов Владимир Николаевич	Ярославская обл.
22	Глобус-лизинг	Финансовый сектор	Генеральный директор	Курцман Борис Ефимович	Санкт-Петербург
23	ГМК «Норильский никель»	Металлургия	Генеральный директор	Морозов Денис Станиславович	Москва
24	Городской супермаркет	Торговля	Генеральный директор	Садовин Владимир Альбертович	Москва
25	Группа компаний «Комплексные энергетические системы»	Электроэнергетика	Президент	Слободин Михаил Юрьевич	Москва
26	Группа компаний СОК	Машиностроение	Президент	Савченков Алексей Анатольевич	Самара
27	Группа Поиска Персонала «ТРИЗА EXCLUSIVE»	Профессиональные услуги	Президент	Седленек Владислав Артурович	Москва
28	Группа ЧТПЗ	Металлургия	Директор в г. Челябинске	Андрющенко Андрей Николаевич	Челябинск
29	Deloitte CIS	Профессиональные услуги	Генеральный директор	Девид Пирсон	Москва

* Данные представлены по состоянию на 1 июля 2008 г.



30	МХК «ЕвроХим»	Химическая промышленность	Генеральный директор	Стрежнев Дмитрий Степанович	Москва
31	ЕВРОЦЕМЕНТ груп	Строительство	Президент	Скорород Михаил Анатольевич	Москва
32	Изоплит	Лесная и лесоперерабатывающая промышленность	Генеральный директор	Кудинов Евгений Дмитриевич	Курская обл.
33	КАМАЗ	Машиностроение	Генеральный директор	Коггин Сергей Анатольевич	Республика Татарстан
34	Каменск-Уральский завод по обработке цветных металлов	Металлургия	Генеральный директор	Махмутов Фарит Гашимович	Свердловская обл.
35	КБ «Солидарность»	Финансовый сектор	Президент	Синицын Олег Юрьевич	Самара
36	Комбинат «Магнезит»	Металлургия	Генеральный директор	Аникиевич Игорь Геннадьевич	Челябинская обл.
37	КОМСТАР – Объединенные ТелеСистемы	Связь и телекоммуникации	Президент	Приданцев Сергей Владимирович	Москва
38	Консалтинговая группа «КОНСОРТ»	Профессиональные услуги	Председатель правления	Богданов Михаил Юрьевич	Москва
39	Концерн «РТИ Системы»	Машиностроение	Генеральный директор	Лобузько Вячеслав Владимирович	Москва
40	Красноярский завод цветных металлов им. В. Н. Гулидова	Металлургия	Генеральный директор	Тихов Игорь Владимирович	Красноярск
41	Кузбассэнерго	Электроэнергетика	Генеральный директор	Михайлов Сергей Николаевич	Кемерово
42	КуйбышевАзот	Химическая промышленность	Генеральный директор	Герасименко Виктор Иванович	Тольятти
43	Курская атомная станция	Электроэнергетика	Заместитель Генерального директора концерна «Росэнергоатом» – Директор филиала концерна «Росэнергоатом» «Курская атомная станция»	Слепоконь Юрий Иванович	Курская обл.
44	КЭС-ЭнергоСтрой Инжиниринг	Строительство	Генеральный директор	Суворов Сергей Александрович	Москва
45	ЛУКОЙЛ	Топливный комплекс	Президент	Алекперов Вагит Юсуфович	Москва
46	МДМ-Банк	Финансовый сектор	Председатель правления	Мишель Перирен	Москва
47	Мелькомбинат	Производство потребительских товаров	Генеральный директор	Потапов Сергей Степанович	Тверь
48	Мобильные ТелеСистемы	Связь и телекоммуникации	Президент	Шамолин Михаил Валерьевич	Москва
49	Скала СНГ Лимитед	Профессиональные услуги	Региональный директор	Сидорова Наталья Леонидовна	Москва
50	Московское речное пароходство	Транспорт	Генеральный директор	Анисимов Константин Олегович	Москва
51	Моспромстрой	Строительство	Генеральный директор	Гурецкий Борис Ошеревич	Москва
52	Мотовилихинские заводы	Машиностроение	Генеральный директор	Костин Иван Михайлович	Пермь
53	Новгородэнерго	Электроэнергетика	Директор филиала ОАО «МРСК Северо-Запада» – «Новгородэнерго»	Чистяков Владимир Владимирович	Великий Новгород
54	НОВОГОР-Прикамье	Сервис	Главный управляющий директор	Глазков Владимир Викторович	Пермь
55	НПО «Сатурн»	Машиностроение	Генеральный директор	Ласточкин Юрий Васильевич	Ярославская обл.
56	Объединенная металлургическая компания	Металлургия	Президент	Маркин Владимир Степанович	Москва
57	ОГК-4	Электроэнергетика	Генеральный директор	Киташев Андрей Владимирович	Москва
58	ОГК-5	Электроэнергетика	Генеральный директор	Копсов Анатолий Яковлевич	Москва
59	Онежский тракторный завод	Машиностроение	Исполнительный директор	Колесников Михаил Викторович	Республика Карелия
60	Пивоваренная компания «Балтика»	Производство потребительских товаров	Президент	Артемьев Антон Олегович	Санкт-Петербург
61	Полиметалл УК	Металлургия	Генеральный директор	Несис Виталий Натанович	Санкт-Петербург
62	Ренова Оргсинтез	Химическая промышленность	Генеральный директор	Кузнецов Ярослав Евгеньевич	Москва
63	РЖД	Транспорт	Президент	Якунин Владимир Иванович	Москва
64	Росжелдорпроект	Строительство	Генеральный директор	Мехов Виктор Борисович	Москва
65	НК «Роснефть»	Топливный комплекс	Президент	Богданчиков Сергей Михайлович	Москва
66	Росэнергоатом	Электроэнергетика	И.о. генерального директора	Локшин Александр Маркович	Москва
67	РОЭЛ Групп	Профессиональные услуги	Генеральный директор	Дорохин Владимир Васильевич	Москва



68	РУСАЛ Глобал Менеджмент Б.В.	Металлургия	Генеральный директор	Булыгин Александр Станиславович	Москва
69	РуссНефть	Топливный комплекс	Временно исполняющий обязанности президента	Гордеев Олег Георгиевич	Москва
70	САБМиллер РУС	Производство потребительских товаров	Генеральный директор	Джеймс Уилсон	Москва
71	Саянскхимпласт	Химическая промышленность	Генеральный директор	Мельник Николай Викторович	Иркутская обл.
72	Северо-Западный Телеком	Связь и телекоммуникации	Генеральный директор	Акулич Владимир Александрович	Санкт-Петербург
73	Северо-Онежский бокситовый рудник	Металлургия	Генеральный директор	Чернов Владимир Валентинович	Архангельская обл.
74	Северсталь	Металлургия	Генеральный директор	Мордашов Алексей Александрович	Москва
75	Сибирская угольная энергетическая компания	Топливный комплекс	Генеральный директор	Рашевский Владимир Валерьевич	Москва
76	Сибнефтеавтоматика	Машиностроение	Генеральный директор	Абрамов Генрих Саакович	Тюмень
77	СИБУР Холдинг	Химическая промышленность	Президент ООО «СИБУР»	Конов Дмитрий Владимирович	Москва
78	Спортмастер	Торговля	Генеральный директор	Страхов Леонид Борисович	Москва
79	Средневолжская межрегиональная ассоциация радиотелекоммуникационных систем	Связь и телекоммуникации	Генеральный директор	Гирев Андрей Витальевич	Самара
80	Старая Площадь Группа	Профессиональные услуги	Президент	Колосова Светлана Валентиновна	Москва
81	Страховое акционерное общество «ГЕФЕСТ»	Финансовый сектор	Генеральный директор	Миллерман Александр Самуилович	Москва
82	Татнефть	Топливный комплекс	Генеральный директор	Тахаудинов Шафагат Фахразович	Республика Татарстан
83	ТГК-2	Электроэнергетика	Генеральный директор	Вагнер Андрей Александрович	Ярославль
84	ТГК-5	Электроэнергетика	Генеральный директор	Смелов Эдуард Юрьевич	Киров
85	ТГК-6	Электроэнергетика	Генеральный директор	Крамаренко Вячеслав Михайлович	Нижегород
86	ТГК-9	Электроэнергетика	Генеральный директор	Макаров Андрей Юрьевич	Пермь
87	ТНК-ВР	Топливный комплекс	Президент и Главный управляющий директор	Роберт Дадли	Москва
88	УГМК-Холдинг	Металлургия	Генеральный директор	Козицын Андрей Анатольевич	Свердловская обл.
89	УК «Сахалинуголь»	Топливный комплекс	Генеральный директор	Гришко Александр Иванович	Сахалинская обл.
90	УралПлатинаХолдинг	Металлургия	Генеральный директор	Шутов Андрей Николаевич	Москва
91	Уралсвязьинформ	Связь и телекоммуникации	Генеральный директор	Уфимкин Анатолий Яковлевич	Екатеринбург
92	Уралхимпласт	Химическая промышленность	Генеральный директор ЗАО «Управляющая компания «Уралхимпласт», Председатель совета директоров ОАО «Уралхимпласт»	Гердт Александр Эммануилович	Свердловская обл.
93	УРСА Банк	Финансовый сектор	Генеральный директор	Брель Кирилл Владимирович	Новосибирск
94	ФИА-БАНК	Финансовый сектор	Председатель правления	Волошин Анатолий Парфирович	Тольятти
95	Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации	Профессиональные услуги	Ректор	Эскиндаров Михаил Абдурахманович	Москва
96	Центр точной механообработки	Машиностроение	Директор	Несговоров Алексей Владимирович	Томск
97	Центральный Московский Депозитарий	Финансовый сектор	Председатель правления	Агафонова Наталья Викторовна	Москва
98	Челябинский тракторный завод – УРАЛТРАК	Машиностроение	Генеральный директор	Платонов Валерий Михайлович	Челябинск
99	Челябэнерго	Электроэнергетика	Заместитель генерального директора ОАО «МРСК Урала» – Директор филиала «Челябэнерго»	Бутаков Игорь Владимирович	Челябинск
100	Щекиноазот	Химическая промышленность	Президент	Сокол Борис Александрович	Тульская обл.
101	X5 Retail Group	Торговля	Главный исполнительный директор	Хасис Лев Аронович	Москва
102	Highland Gold Mining	Металлургия	Управляющий директор	Генри Хорн	Москва



КОМИТЕТ
Ассоциации Менеджеров
по корпоративной ответственности

Комитет является ведущей в России экспертной площадкой по корпоративной ответственности. Целью работы Комитета является достижение общего понимания и общих подходов в реализации различных форм диалога в сфере корпоративной социальной ответственности между бизнесом, государством и обществом.

Председателем Комитета по корпоративной ответственности с момента его основания является **Ольга Юрьевна Голодец**, президент Общероссийского межотраслевого объединения работодателей – производителей никеля и драгоценных металлов.

Комитет считает, что достижение общих подходов в сфере КСО необходимо бизнес-сообществу:

- **исходя** из целей стабильного социально-экономического развития страны и разделяя ответственность за это развитие;
- **учитывая** объективные процессы развития современного бизнеса и систем корпоративного управления на основе ответственности и качества;
- **признавая** необходимость определения со стороны бизнеса приоритетных направлений в области КСО для разработки совместно с государством и институтами гражданского общества механизмов взаимодействия, инструментов и процедур в целях решения острых социальных проблем на предприятиях и территориях присутствия бизнеса;
- **понимая** существующие проблемы глобального мирового и национального развития и принимая во внимание инициативы международного сообщества, направленные на развитие партнерства между государством и бизнесом, работодателем и работником.

Комитет осуществляет деятельность по следующим направлениям работы:

- разработка и продвижение согласованной позиции бизнес-сообщества по проблемам социальной ответственности;

- изучение лучших мировых и российских практик реализации политики корпоративной социальной политики;
- обмен передовым опытом в области стратегии КСО среди сообщества топ-менеджеров в России и за рубежом;
- разработка стратегических рекомендаций государству и частному сектору по решению проблем социальной политики;
- налаживание диалога бизнеса, власти и общества для эффективной реализации социальных и национальных проектов, направленных на развитие гражданского общества.

Деятельность Комитета направлена на реализацию следующих задач:

- определение роли бизнеса и государства в развитии гражданского общества;
- методическое обеспечение проектов в области КСО и социальной отчетности;
- поддержание банка данных об инициативах и проектах, требующих совместных усилий бизнеса, общества и государства;
- развитие информационной поддержки Комитета и сообщества менеджеров;
- развитие взаимодействия с органами государственной власти.

По всем вопросам, связанным с работой Комитета Ассоциации Менеджеров по корпоративной ответственности, пожалуйста, обращайтесь к директору департамента стратегических коммуникаций Аните Македонцевой по телефону: (499) 271-34-41/42 или электронной почте: a.makedontseva@amr.ru или к сайту Ассоциации Менеджеров: www.amr.ru.



ГЛОБАЛЬНЫЙ ДОГОВОР ООН

Глобальный договор ООН представляет собой крупнейшую в мире глобальную добровольную инициативу по утверждению ответственной гражданской позиции компаний, которая предполагает соблюдение ими десяти основополагающих принципов в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и противодействия коррупции. С 2000 г., когда ООН впервые выступила с этой инициативой, к ней присоединились более четырех тысяч участников из более чем 100 стран мира: компаний, бизнес-сообществ, государственных структур, общественных организаций, профессиональных ассоциаций, среди которых есть и российские компании.

Глобальный договор провозглашает основные принципы ответственного поведения компаний в области поддержки прав человека и трудовых отношений, охраны окружающей среды, а также противодействия коррупции. Глобальный договор не является средством контроля или мониторинга в отношении деятельности и системы управления компаниями, но призывает к публичной социальной отчетности и прозрачности. Присоединение к Глобальному договору означает поддержку компанией убеждения, что ответственная деловая практика ведет к росту доверия и социального капитала, способствуя всестороннему развитию и устойчивости глобального рынка и формированию процветающих и преуспевающих обществ.

Глобальный договор является сугубо добровольной инициативой, целью которой является интеграция десяти принципов в предпринимательскую деятельность в мировом масштабе, а также стимулирование действий в поддержку более широких целей развития ООН. Десять принципов Глобального договора пользуются всеобщим признанием и почерпнуты из Всеобщей декларации прав человека, Декларации Международной организации труда об основополагающих принципах и правах на производстве, Рио-де-Жанейрской декларации по окружающей среде и развитию и Конвенции ООН против коррупции:

Принцип 1: Деловые круги должны поддерживать и уважать защиту провозглашенных на международном уровне прав человека.

Принцип 2: Деловые круги не должны быть причастны к нарушениям прав человека.

Принцип 3: Деловые круги должны поддерживать свободу объединения и реальное признание права на заключение коллективных договоров.

Принцип 4: Деловые круги должны выступать за ликвидацию всех форм принудительного и обязательного труда.

Принцип 5: Деловые круги должны выступать за полное искоренение детского труда.

Принцип 6: Деловые круги должны выступать за ликвидацию дискриминации в сфере труда и занятости.

Принцип 7: Деловые круги должны поддерживать подход к экологическим вопросам, основанный на принципе предосторожности.

Принцип 8: Деловые круги должны предпринимать инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды.

Принцип 9: Деловые круги должны содействовать развитию и распространению экологически безопасных технологий.

Принцип 10: Деловые круги должны противостоять всем формам коррупции, включая вымогательство и взяточничество.

Более полную информацию о порядке присоединения к Глобальному договору ООН, а также список российских компаний–участниц национальной сети можно получить, обратившись к сайту www.unglobalcompact.org. По всем вопросам, связанным с участием в Глобальном договоре, просьба обращаться к Евгению Лёвкину по телефону +7 495 787-21-76 или электронной почте evgeny.levkin@undp.org.



Высшая школа менеджмента

Санкт-Петербургского государственного университета

ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА СПбГУ

Высшая школа менеджмента СПбГУ организована в 2007 году на базе факультета менеджмента (открытого в 1993 году) в рамках приоритетного национального проекта «Образование» с миссией построения российской бизнес-школы мирового уровня. ВШМ реализует диверсифицированный портфель образовательных программ современного бизнес-образования: MBA, магистратуру, бакалавриат, аспирантуру и корпоративные программы. ВШМ СПбГУ является единственным представителем России в основных ассоциациях ведущих бизнес-школ мира – Сообществе европейских школ менеджмента (CEMS) и «Партнерстве в области международного менеджмента» (PIM); две дипломные программы (MBA и бакалавриат) имеют престижные международные аккредитации.

ВШМ СПбГУ – признанный российский центр научных исследований в области менеджмента. Здесь издаются два ведущих научных журнала

(«Российский журнал менеджмента» и «Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент»), действует ряд международных научно-исследовательских центров. Среди них – Центр корпоративной социальной ответственности, активно сотрудничающий с такими ведущими международными профессиональными ассоциациями и исследовательскими организациями, как Европейская академия бизнеса в обществе (EABIS), «Круглый стол в Ко» (Caugh Round Table), Глобальная инициатива ответственного лидерства (GRLI), Европейская ассоциация этики бизнеса (EBEN). Основными направлениями деятельности центра являются научные исследования, распространение знаний в рамках бизнес-сообщества, преподавание профильных курсов на основных программах ВШМ СПбГУ.

Более подробную информацию о ВШМ СПбГУ, а также о Центре корпоративной социальной ответственности можно получить на сайте: www.gsom.spbgu.ru.



Посольство Великобритании

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОГРАММНЫЙ ФОНД ПОСОЛЬСТВА ВЕЛИКОБРИТАНИИ

Стратегический программный фонд – это основной программный бюджет Министерства иностранных дел Великобритании. Деятельность фонда направлена на решение глобальных задач, связанных с основными приоритетами международной политики Великобритании. Программа «Низкоуглеродная быстро развивающаяся экономика» является одним из направлений деятельности фонда в 22 странах мира. Программа направлена на поддержание высоких темпов экономического роста в сочетании с противодействием климатическим изменениям.

В России, в частности, реализуются проекты, направленные на совершенствование и продвижение реформы финансового сектора, реформы банковского сектора, социальной ответственности бизнеса, корпоративного управления, противодействия коррупции, энергетической безопасности и торговой политики.

С дополнительной информацией о программной деятельности и о конкурсах проектов можно ознакомиться на сайте Посольства Великобритании: <http://ukinrussia.fco.gov.uk>.



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Приглашаем вас к обсуждению выводов и рекомендаций «Доклада о социальных инвестициях в России – 2008» в интерактивном режиме на сайте Ассоциации Менеджеров: www.amr.ru.

Мы приветствуем как ваши экспертные мнения, оценки и комментарии по любому из положений, выводов и рекомендаций доклада, так и конструктивные предложения по дальнейшему развитию темы КСО в России.

На все ваши дальнейшие вопросы по данному проекту ответит директор департамента стратегических исследований Ассоциации Менеджеров Екатерина Иванова по телефону: (499) 271-34-41/42 или электронной почте: k.ivanova@amr.ru.



Доклад о социальных инвестициях в России – 2008

Интеграция КСО в корпоративную стратегию

Доклад О СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЯХ в России – 2008

Интеграция КСО
в корпоративную стратегию



Ассоциация Менеджеров

Россия, Москва, 123317
Москва-Сити, Краснопресненская наб., д. 18
Башня Б, этаж 15

Телефоны: + 7 (499) 271-3441, 271-3442
Факс + 7 (499) 271-3440
info@amr.ru
www.amr.ru



Программа развития ООН в Российской Федерации

Телефон: +7 (495) 787-2100
Факс: +7 (495) 787-2101
office@undp.ru
www.undp.ru