



**Высшая
школа менеджмента**

Санкт-Петербургского
государственного университета



Новард

Группа компаний

Доклад о социальных инвестициях в России – 2014:

к созданию ценности
для бизнеса и общества



**Высшая
школа менеджмента**

Санкт-Петербургского
государственного университета



Новард

Группа компаний

Доклад о социальных инвестициях в России — 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества

Санкт-Петербург 2014

УДК 005.35(470+571)
ББК 65.290.2
Д63

Доклад о социальных инвестициях в России за 2014 г. подготовлен Ассоциацией Менеджеров совместно с Высшей школой менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета при поддержке группы компаний «Новард».

МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

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

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

РУКОВОДИТЕЛЬ АВТОРСКОГО КОЛЛЕКТИВА

Благов Ю. Е., директор центра корпоративной социальной ответственности им. Прайсвогтерхаускуперс, Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

Благов Ю. Е., директор центра корпоративной социальной ответственности им. Прайсвогтерхаускуперс, Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

Кабалина В. И., профессор, заведующая кафедрой управления человеческими ресурсами, НИУ «Высшая школа экономики»

Петрова-Савченко А. А., ассистент кафедры стратегического и международного менеджмента, Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

Сливаева Д. А., независимый исследователь

Д63 Доклад о социальных инвестициях в России — 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества / Ю. Е. Благов (и др.); под общ. ред. Ю. Е. Благова, И. С. Соболева. СПб.: Авторская творческая мастерская (АТМ Книга), 2014. — 144 с.

Вниманию читателей предлагается третий релиз «Доклада о социальных инвестициях в России». В нем представлен анализ основных тенденций в области корпоративной социальной ответственности и социальных инвестиций в период с 2009 по 2013 г. Особое внимание уделено проблеме целеполагания стратегий российских компаний в области КСО, а также актуальным аспектам управления корпоративной социальной деятельностью и взаимодействия с заинтересованными сторонами. На основе методики, использованной при подготовке предыдущих релизов доклада, рассчитан индекс социальных инвестиций российского бизнеса. Доклад рассчитан на широкий круг российских и зарубежных читателей — лидеров делового сообщества и государственных чиновников, представителей международных структур и общественных организаций.

ISBN 978-5-904923-07-5

© Ассоциация Менеджеров, 2014

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2014

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.

Организатор проекта



Академический партнер проекта



**Высшая
школа менеджмента**

Санкт-Петербургского
государственного университета

Спонсор проекта



Новард
Группа компаний

ОБРАЩЕНИЯ К ЧИТАТЕЛЯМ

Уважаемые коллеги!

Я рад предложить вашему вниманию третий релиз «Доклада о социальных инвестициях в России». Настоящая работа является продолжением совместного исследовательского проекта, посвященного социальной ответственности российского бизнеса. Данный релиз подготовлен Ассоциацией Менеджеров и Высшей школой менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета и является логическим продолжением выпусков доклада, вышедших в 2004 и 2008 годах. В рамках доклада рассматриваются различные подходы российских компаний к пониманию социальной ответственности бизнеса, обобщается и систематизируется существующий опыт КСО ведущих 60 российских компаний, а также проводится лонгитюдный анализ изменений количественного и качественного индексов социальных инвестиций российского бизнеса.

В целом можно говорить о неразвитости российской экономики, ориентированной в первую очередь на краткосрочные выгоды вместо устойчивого развития в долгосрочной перспективе. Системный же подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами в российских компаниях находится еще в стадии формирования. Далеко не все российские компании имеют опыт

КСО, но даже для социально ответственных компаний КСО не является приоритетным направлением, выполняя практически исключительно функцию управления рисками. Только 5% компаний трактуют КСО как создание ценности, но даже эти компании не придерживаются единого определения, понимая под ценностью широкий спектр понятий от социального капитала до ценности для акционеров. Восприятие КСО как прикладного механизма в основном отражает тенденции развитых европейских стран и США. Однако стоит отметить, что объемы КСО в России пока не сопоставимы с мировыми и общий процесс интеграции принципов устойчивого развития в деятельность компаний характеризуется своим замедлением.

Мы убеждены, что, несмотря на неутешительную статистику, тематика доклада будет интересна широкому кругу представителей делового сообщества, а разработка и внедрение комплексных стратегий КСО позволят российским компаниям более эффективно выстраивать и поддерживать отношений с обществом. Приглашаю вас принять активное участие в обсуждении основных выводов, положений и рекомендаций доклада в интерактивном режиме на сайте www.amr.ru.

Владимир Сенин,
Президент Ассоциации Менеджеров

Уважаемые коллеги!

Многие предприниматели сегодня стремятся построить социально ответственный бизнес и осознают важность того, чтобы их дело не только приносило доход, но и было полезным для общества. По собственному многолетнему опыту мы знаем, что развитие системы корпоративной ответственности — очень непростая задача, требующая грамотного и комплексного подхода. Усложняет ситуацию также то, что в нашей стране в силу исторических и других обстоятельств этой проблемой всерьез начали заниматься не так давно. Однако и в российской истории есть блестящие примеры социального инвестирования: это опыт целой плеяды талантливых предпринимателей конца XIX — начала XX в. — Третьякова, Прохорова, Рябушинского и многих других. Они принимали активное участие в решении различных социальных проблем и занимались этим сознательно. Этот опыт представляет настоящий практический интерес,

поэтому группа компаний «Новард» старается ориентироваться и на него.

Трудно переоценить значение современных профессиональных исследований в области КСО, в том числе — национального «Доклада о социальных инвестициях в России — 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества», представленного на страницах этого издания. «Новард» оказывает поддержку подобным проектам, так как благодаря им бизнес-сообщество может получить информацию о самых актуальных тенденциях в сфере корпоративной ответственности в нашей стране, познакомиться с лучшими практиками реализации стратегии КСО в российских компаниях и использовать рекомендации экспертов для разработки и совершенствования собственных концепций.

Надеюсь, что доклад заинтересует всех, кто так или иначе связан с проблемами КСО, и станет нашим общим вкладом в становление ответственного подхода к бизнесу в России.

Андрей Илиопуло,
Президент группы компаний «Новард»

БЛАГОДАРНОСТИ

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

ЧЛЕНАМ КОМИТЕТА АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

За участие в обсуждении концепции доклада и предложения по ее доработке, за высказанные идеи и комментарии по состоянию и развитию корпоративной социальной деятельности российских компаний, которые нашли отражение в настоящем докладе.

КОМПАНИЯМ — УЧАСТНИЦАМ ИССЛЕДОВАНИЯ «ИНДЕКС СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

За решение раскрыть информацию о стратегии в области КСО и реализации корпоративных социальных инвестиций и заполнить анкеты, предложенные Ассоциацией Менеджеров.

КОМПАНИЯМ — НОМИНАНТАМ КОНКУРСА КОРПОРАТИВНЫХ ПРОЕКТОВ PEOPLE INVESTOR 2012–2013 ГГ.

За предоставление Ассоциации Менеджеров эксклюзивных материалов по корпоративным проектам в номинациях «Выстраивание отношений с партнерами и клиентами», «Развитие местных сообществ и волонтерская деятельность», «Управление человеческими ресурсами» и «Экологическая эффективность».

СОДЕРЖАНИЕ

Выводы и рекомендации	9
Введение	12
Глава 1. Корпоративная социальная деятельность: уточнение подходов	14
Глава 2. КСО и корпоративная стратегия: проблема целеполагания.....	23
Глава 3. Управление корпоративной социальной деятельностью	32
Глава 4. Взаимодействие с заинтересованными сторонами.....	43
Глава 5. Индекс социальных инвестиций в России	53
Приложение 1. Глоссарий по теме «Корпоративная социальная ответственность».....	61
Приложение 2. Методология и характеристика исследования.....	62
Приложение 3. Методика измерения индекса социальных инвестиций	64
Приложение 4. Список компаний, принявших участие в исследовании	66
Приложение 5. Лучшие практики корпоративной социальной деятельности российских компаний	69
5.1. Выстраивание отношений с партнерами и клиентами	69
5.2. Развитие местных сообществ и волонтерская деятельность.....	87
5.3. Управление человеческими ресурсами.....	116
5.4. Экологическая эффективность	131

Перечень рисунков, графиков и таблиц, использованных в докладе

- Рисунок 1.1. Типология корпоративной социальной деятельности
- График 1.1. Внедрение международных стандартов в систему управления компанией
- График 1.2. Критерии выбора направлений корпоративных социальных инвестиций (программ)
- График 1.3. Соотнесение социальных инвестиций с типом инноваций
- График 2.1. Субъекты корпоративного управления, которые принимают решения, определяющие стратегию в области корпоративной социальной ответственности
- График 2.2. Документы, в которых закреплена стратегия компании в области корпоративной социальной ответственности
- График 2.3. Основная цель реализации стратегии компании в области корпоративной социальной ответственности
- График 2.4. Основная цель реализации стратегии компании в области корпоративной благотворительности
- График 3.1. Наличие свода этических принципов, лежащих в основе корпоративной социальной деятельности
- График 3.2. Подразделения компании, непосредственно отвечающие за реализацию корпоративной стратегии в области корпоративной социальной ответственности
- График 3.3. Организация систематических тренингов по вопросам этики бизнеса и корпоративной социальной ответственности
- График 3.4. Подготовка в компании регулярной нефинансовой отчетности
- График 3.5. Стандарты и принципы, в соответствии с которыми готовится регулярная нефинансовая отчетность
- График 4.1. «Первичные» заинтересованные стороны, идентифицированные компаниями-респондентами как «оказывающие влияние» и «подверженные влиянию» соответственно
- График 4.2. Цель взаимодействия компаний-респондентов с заинтересованными сторонами
- График 4.3. Соотношение принципов, отраженных в этическом кодексе, с заинтересованными сторонами
- График 5.1. Основные направления социального инвестирования в 2003–2011 гг.
- Таблица 1.1. Отнесение благотворительной деятельности к частному случаю социальных инвестиций в зависимости от сектора экономики
- Таблица 1.2. Соотнесение социальных инвестиций с типом инноваций по секторам экономики
- Таблица 2.1. Выбор «социальной» и «разделяемой (общей)» ценности в качестве цели реализации стратегии компании в области КСО
- Таблица 2.2. Цель реализации стратегии компаний в области КСО по секторам экономики
- Таблица 3.1. Наличие собственного этического кодекса в компаниях-респондентах по секторам экономики
- Таблица 3.2. Подразделения компании, непосредственно отвечающие за реализацию стратегии в области КСО по отраслям экономики
- Таблица 4.1. Основные механизмы коммуникаций с заинтересованными сторонами
- Таблица 4.2. Необходимость государственного стимулирования корпоративных социальных инвестиций
- Таблица 5.1. Значения индекса социальных инвестиций
- Таблица 5.2. Направления социального инвестирования по секторам экономики в 2011 г.
- Таблица 5.3. Качественный индекс социальных инвестиций в 2003, 2007 и 2011 гг.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Выводы доклада

1. Развитие КСО в российском бизнесе в целом соответствует общемировой тенденции усиления стратегического характера корпоративной социальной деятельности, ориентированной на создание ценности для бизнеса и общества как результата взаимодействия заинтересованных сторон.

2. Современное состояние КСО ведущих российских компаний характеризуется двумя особенностями: формированием устойчивой группы компаний-лидеров, соответствующих лучшим мировым образцам корпоративной социальной деятельности, и общим замедлением процесса интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию.

3. Компании-лидеры создают комплексную систему управления «портфелем» корпоративной социальной деятельности, широко используя критерий инновационности при выборе направлений социальных инвестиций; повышают охват тем социальной ответственности, демонстрируя лучшие практики трехстороннего партнерства бизнес — государство — НКО.

4. Развитие стратегического подхода к КСО, подразумевающего получение долгосрочных конкурентных преимуществ, во многом сдерживается традиционной трактовкой корпоративной социальной деятельности как генератора «социальной» ценности, ориентацией на «социальные» инновации и, как следствие, делегированием соответствующих полномочий департаментам по связям с общественностью и управлению персоналом.

5. Взаимодействие с заинтересованными сторонами превратилось в обычную деловую практику большинства компаний, но системный подход к этому взаимодействию только формируется. Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами воспринимается как управление рисками, которые исходят от действий заинтересованных сторон, а не как процесс совместного создания ценности для бизнеса и общества.

6. Количественный и качественный индексы социальных инвестиций российского бизнеса в

период с 2003 по 2012 г. в целом не демонстрировали положительной динамики. В структуре социальных инвестиций сохраняется устойчивая ориентация на «внутренние» заинтересованные стороны, прежде всего на персонал, причем различия в направлениях социального инвестирования по отраслям экономики практически не велировались.

Рекомендации частному сектору

1. Рассматривать все многообразие корпоративной социальной деятельности, направленной на создание ценности для бизнеса и общества, в рамках единого «портфеля», включающего в себя корпоративную благотворительность, интеграционную и инновационную составляющие, ориентированные на темы социальной ответственности в соответствии со стандартом ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности».

2. Развивать стратегический подход к управлению корпоративной социальной деятельностью, интегрируя принципы КСО в систему корпоративного управления, стратегического планирования, в реализацию основных управленческих функций, проводя комплексную оценку эффектов корпоративной социальной деятельности, а также отражая ее результаты в рамках нефинансовой отчетности.

3. Интегрировать в систему управления корпоративной социальной деятельностью постоянное взаимовыгодное взаимодействие с основными «внутренними» и «внешними» заинтересованными сторонами как участниками единого процесса создания ценности для бизнеса и общества.

4. Проводить обучение в области управления корпоративной социальной деятельностью, в том числе эффективному взаимодействию с заинтересованными сторонами, на всех уровнях управленческой иерархии, включая членов советов директоров, руководителей и менеджеров всех функциональных подразделений.

5. Поддерживать и развивать процесс обмена опытом и распространения лучших практик в сфере КСО, способствуя повышению эффективности работы профильных форумов, конкурсов и экспертных площадок. Объединять усилия в разработке рекомендаций и методик, а также показателей эффективности корпоративной социальной деятельности российских компаний.

6. Разрабатывать отраслевые повестки КСО и социальных инвестиций с участием предпринимательских, профессиональных и отраслевых ассоциаций для решения специфических проблем устойчивого развития компаний, повышения их производительности, эффективности и конкурентоспособности.

Рекомендации государству

1. Поддерживать открытый диалог с бизнесом о диагностике и путях решения актуальных проблем социально-экономического развития страны, включая проблемы взаимодействия бизнеса и общества.

2. Развивать институциональные предпосылки для социально ответственного ведения бизнеса путем совершенствования законодательства, усиления борьбы с коррупцией и развития институтов гражданского общества.

3. Содействовать распространению информации о бизнесе как важнейшем источнике удовлетворения материальных потребностей общества, а также о лучших практиках корпоративной социальной деятельности российских компаний.

4. Шире внедрять механизмы трехстороннего (бизнес — государство — НКО) и многостороннего партнерства, в том числе направленного на развитие социального предпринимательства как новой формы решения актуальных социальных и экологических проблем.

5. Способствовать разработке и внедрению учебных дисциплин и образовательных программ в областях корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, социального предпринимательства и управления НКО в системе профессионального образования Российской Федерации.

6. Совместно с предпринимательским и профессиональным сообществами разработать и утвердить Национальную концепцию устойчивого развития и социальной ответственности, включающую меры по совместному индикативному прогнозированию и планированию, а также государственному стимулированию корпоративной социальной деятельности.

Введение



ВВЕДЕНИЕ

За шестилетний период, прошедший после опубликования предыдущего релиза «Доклада о социальных инвестициях в России», развитие корпоративной социальной ответственности (КСО) российского бизнеса испытало воздействие целого ряда факторов глобального и национального характера, относящихся к среде ведения бизнеса, развитию теории и практики корпоративной социальной деятельности.

Во-первых, мировой экономический кризис 2008–2009 гг. и последовавшая за ним рецессия привели к усилению поисков рационального обоснования КСО ведущими компаниями. В то же время произошло некоторое ослабление интереса к данной проблематике со стороны бизнеса в целом. Пик увлечения КСО как «управленческой модой» оказался пройден. Показательно, что если в подготовке доклада 2008 г. принимали участие 102 компании, то настоящий доклад основан на анализе данных, представленных только 60 компаниями, ведущими бизнес в России.

Во-вторых, концепция КСО развивалась преимущественно в тесной увязке с теорией стратегического управления, причем особый интерес был проявлен к выявлению связи корпоративной социальной деятельности с развитием конкурентных преимуществ, а также к созданию ценности как для бизнеса, так и для общества, представленного широким кругом заинтересованных сторон. Своего рода квинтэссенцией этого подхода стала концепция создания «разделяемой (общей)» ценности М. Портера и М. Креймера, подразумевающая такое ведение операций, которое «повышает конкурентоспособность компании, одновременно улучшая экономические и социальные условия сообществ, в которых она ведет свою деятельность»¹.

В-третьих, появление целого ряда важных международных документов, прежде всего стандарта ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» и новой политики Европейского союза по вопросу КСО, а также развитие интегрированной отчетности, построенной вокруг создания ценности (стоимости) для организации и заинтересованных сторон², во многом способствовали формированию консенсуса в вопросе о сущности корпоративной социальной деятельности как сложной системы, нацеленной на достижение прогнозируемых и измеряемых результатов.

Результаты анализа, проведенного в настоящем докладе, не позволяют судить о состоянии и тенденциях развития КСО российского бизнеса во всем его многообразии. Кроме того, в нем не рассматриваются изменения в корпоративной социальной деятельности компаний-респондентов, связанные с политическими и социально-экономическими процессами 2014 г. Тем не менее эти результаты дают представление о состоянии так называемых лучших практик, демонстрируемых компаниями, обоснованно претендующими на роль национальных лидеров КСО. Мы надеемся, что изучение и распространение опыта этих компаний будет способствовать повышению эффективности российского бизнеса как социально ответственного, ориентированного на создание ценности для бизнеса и общества.

¹ Porter M., Kramer M. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. January–February. P. 66. Получивший широкое распространение в отечественной деловой литературе перевод термина *shared value* как «общей ценности» является дискуссионным в силу традиционной коннотации: «общая» как «принадлежащая всем». В свою очередь, альтернативный перевод — «разделяемая ценность» — более корректно подчеркивает адресность создания ценности, выражающейся для бизнеса прежде всего в финансовой прибыли, а для заинтересованных сторон организации — в иных выгодах, имеющих стоимостное выражение. В любом случае важно подчеркнуть, что категория «ценности» в данном контексте используется в своем экономическом, а не морально-философском значении.

² Под «созданием стоимости» в интегрированной отчетности понимается «увеличение, уменьшение или трансформация капитала в результате коммерческой деятельности организации», причем эта стоимость создается как для самой организации, что обеспечивает возврат инвестиций поставщикам финансового капитала, так и для заинтересованных сторон и общества в целом (Международный стандарт <ИО>. IIRC, 2013. С. 12). Показательно, что в итоговой версии официального перевода стандарта на русский язык ключевой термин *value* воспроизведен не как «ценность», а как «стоимость», что подчеркивает его экономическую коннотацию.



Глава

Корпоративная социальная деятельность: уточнение подходов



Глава 1. Корпоративная социальная деятельность: уточнение подходов

Как отмечалось в «Докладе о социальных инвестициях в России — 2008. Интеграция КСО в корпоративную стратегию», «...распространение “лучших практик” и выработка общих подходов к развитию корпоративных социальных инвестиций во многом сдерживается отсутствием единого понимания сущности КСО и системного характера корпоративной социальной деятельности как инновационной»³. В этой области произошли определенные изменения, позволившие частично смягчить ситуацию.

В условиях развития стандартизации в сфере отношений бизнеса и общества, прежде всего принятия международного стандарта ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности»⁴, дискуссия о сущности КСО и соотношении ключевых концепций и понятий во многом утратила актуальность. Будучи своего рода универсальным пособием для любой организации, стандарт ИСО 26000:2010 помогает свести в единую систему принципы, лежащие в основе социальной ответственности, признание организацией своей социальной ответственности и взаимодействие с заинтересованными сторонами, подходы к основным темам и проблемам социальной ответственности, а также конкретные способы интеграции социально ответственного поведения в управление организацией. Соответственно, для организаций в бизнесе следование

³ Доклад о социальных инвестициях в России — 2008. Интеграция КСО в корпоративную стратегию / Под общ. ред. Ю. Е. Благова, С. Е. Литовченко, Е. А. Ивановой. 2008. М.: Ассоциация Менеджеров. С. 29.

⁴ Поскольку Российская Федерация проголосовала за его принятие, в рамках Технического комитета по стандартизации № 471 «Социальная ответственность» был подготовлен и 15 марта 2013 г. введен в действие национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 26000–2012 «Руководство по социальной ответственности», предусматривающий прямое применение международного стандарта.



График 1.1

Внедрение международных стандартов в систему управления компанией



Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта.

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.

этому руководству помогает построить целостную систему управления корпоративной социальной деятельностью как совокупность *принципов* КСО, воплощающихся в управленческих *процессах* корпоративной социальной восприимчивости, которые приводят к измеряемым *результатам* корпоративного поведения⁵. Впрочем, доля компаний-респондентов, использующих положения ИСО 26000:2010 и других релевантных стандартов в управленческой практике, как показывают данные опроса 2013 г., еще относительно невелика (см. график 1.1).

Системообразующему стандарту ИСО 26000:2010 следуют лишь 16,9% компаний-респондентов⁶, что вдвое уступает доле компаний (33,8%), вообще не учитывающих требования международных стандартов. Также невелика доля компаний-респондентов, придерживающихся

⁵ Логика корпоративной социальной деятельности как системы «принципов — процессов — результатов» является господствующей парадигмой в концепции КСО начиная с 1990-х гг. и лежит в основе всех актуальных подходов, включая «корпоративное гражданство», «корпоративную устойчивость» и создание «общей (разделяемой)» ценности (См.: Благов Ю. Е. Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности. СПб., 2011).

⁶ Поскольку стандарт ИСО 26000:2010 не подразумевает сертификации, в эту группу были включены компании, официально заявившие о следовании этому стандарту, а также компании, использующие его положения, в том числе вошедшие в международный стандарт IC CSR 08260008000 «Социальная ответственность. Требования» при разработке управленческих политик и процедур.



Вставка 1.1



Социальная ответственность (social responsibility) — ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях.

Источник: ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности», п. 2.18.

стандартов, регулирующих отдельные аспекты корпоративной социальной деятельности: взаимодействие с заинтересованными сторонами (стандарты AA 1000SES и AA 1000AS — 15,3% компаний) и работниками как одной из заинтересованных сторон (стандарты MOT — 22% компаний). В то же время на требования других стандартов ИСО, в том числе серий 9000 (по управлению качеством) и 14000 (по построению эффективных систем экологического менеджмента), ориентируются 50,8% компаний-респондентов. Еще 20,3% компаний учитывают требования иных стандартов, отражающих особенности их функционирования, таких как стандарты Международной финансовой корпорации, Всемирного банка, Международной ассоциации воздушного транспорта или конвенции Организации Объединенных Наций.

Относительно невысокий уровень «стандартизации» подходов к КСО проявляется также в разнообразии определений КСО и социальных инвестиций, используемых компаниями, принявшими участие в подготовке доклада. Как и в релизе доклада за 2008 г., большая часть компаний-респондентов придерживаются подходов, описанных в документах международных и отечественных организаций, в том числе сформулированных Комитетом Ассоциации Менеджеров по корпоративной социальной ответственности и представленных в глоссарии. Однако, если в 2008 г. оригинальные определения КСО, акцентирующие соответствующую специфику, использовали лишь 15 компаний-респондентов из 102 (15%), то при подготовке данного доклада собственные определения продемонстрировали уже 27 компаний (40,5%).

С одной стороны, такое многообразие определений можно интерпретировать как заинтересованное погружение компаний в проблематику КСО, как попытку адаптировать существующие подходы к особенностям конкретного бизнеса и даже как стремление следовать наиболее инновационным теории и практике. С другой стороны, анализ представленных определений демонстрирует, что, акцентируя внимание на отдельных аспектах КСО, компании рискуют отойти от целостной трактовки понятия социальной ответственности, пример которой содержит все тот же стандарт ИСО 26000:2010 (см. вставку 1.1).

Во-первых, большая часть (55,5%) оригинальных определений КСО базируется на концепции устойчивого развития, учитывающей экономическое, экологическое и социальное воздействие компаний на общество. В свою очередь, 3,7% из них соответствуют концепции корпоративного гражданства с акцентом на решение социальных и экологических проблем, а 18,9% — отождествляют КСО с социальной политикой.

Во-вторых, хотя 25 (92,5%) собственных определений КСО включают взаимодействие с заинтересованными сторонами, только 8 из них указывают на широкий круг «внутренних» и «внешних» заинтересованных сторон, причем в двух случаях («ЛОУЭК», «Авиационная компания «Трансаэро») взаимодействие с заинтересованными сторонами является важнейшим системообразующим элементом. В свою очередь, в определениях, ис-



пользуемых 17 компаниями-респондентами, указываются отдельные заинтересованные стороны, прежде всего работники, местное сообщество, в том числе отдельные социальные группы либо общество в целом.

В-третьих, только три компании трактуют корпоративную социальную ответственность как создание ценности, причем все три варианта различны. Они предусматривают, соответственно, создание «социального капитала» («Дойче банк»), ценности для акционеров и общества («БАТ Россия») и, наконец, «разделяемой (общей)» ценности («Нестле Россия»).

В-четвертых, всего три компании («Сахалин Энерджи», «МТС» и «Новард») используют собственное определение КСО, представляющее собой адаптированную версию определения, содержащегося в стандарте ИСО 26000:2010. Это составляет лишь 30% от общего числа компаний-респондентов, указавших на следование стандарту «Руководство по социальной ответственности», что может свидетельствовать не только о рекомендательном характере самого стандарта, но и о непоследовательности использования его положений.

Что касается собственных определений социальных инвестиций, то их используют 19 (31,7%) компаний-респондентов, которые можно разделить на две группы. Первая из них включает 10 компаний, следующих широкой трактовке социальных инвестиций как своего рода идеологии корпоративной социальной деятельности, предусматривающей «возвратность» соответствующих расходов (см. вставку 1.2). Вторая группа состоит из 9 компаний, которые выделяют социальные инвестиции в специфический тип корпоративной социальной деятельности, охватывающий реализацию социальных и экологических проектов, во многих случаях подразумевающих государственно-частные и многосторонние партнерства (см. вставку 1.3). Данное разделение создает определенные сложности при сравнительном анализе, но, по сути, является условным, поскольку второй подход не отрицает первого, а является скорее его более узкой интерпретацией.

Независимо от используемых трактовок КСО и социальных инвестиций, большинство компаний-респондентов реализует различные типы корпоративной социальной деятельности, к которым, согласно популярной типологии М. Халме и Ю. Лаурилы, относятся «благотворительность» (филантропия), «корпоративная ответственность — интеграция» (КО-интеграция) и «корпоративная ответственность — инновация» (КО-инновация) (см. рис. 1.1). Корпоративная *благотворительность* (филантропия)⁷, включающая в себя широкий спектр корпоративных благотворительных программ, в том числе реализуемых путем волонтерской деятельности сотрудников, как правило, не имеет прямой связи с основными бизнес-процессами компании. *КО-интеграция*, означающая переосмысление основных бизнес-процессов на основе принципов КСО, позволяет благотворно влиять на социальные и экологические характеристики и ре-



Вставка 1.2

1. **ОАО «ММК»:** «ОАО «ММК» рассматривает проекты в сфере социальной ответственности как долгосрочные инвестиции, создающие основу для устойчивого развития компании, формирующие интерес к новым продуктам и технологиям».

2. **«НОВОГОР-Прикамье»:** «Под социальными инвестициями понимаются все затраты компании на социальные программы, включая затраты на развитие персонала... улучшение экологии, развитие местных сообществ и обеспечение добросовестной деловой практики».

3. **«Авиационная компания «Трансаэро»:** «Социальные инвестиции являются для компании эффективным механизмом реагирования на ожидания и запросы общества. Это не только укрепляет деловую репутацию компании, но и создает предпосылки для дальнейшего устойчивого развития, минимизации рисков и максимизации возможностей...».

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.

⁷ Термины «корпоративная благотворительность» и «корпоративная филантропия» используются в данном докладе как синонимы.



Вставка 1.3



1. **«ЕВРОЦЕМЕНТ групп»:** «Корпоративные социальные инвестиции Холдинга «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» – это инвестиции в экологию, социальную политику, благотворительность во всех регионах присутствия Холдинга, осуществляемые в рамках социального партнерства с государством и обществом и направленные на удовлетворение общественных интересов».

2. **«Объединенные пивоварни Хейнекен»:** социальные инвестиции включают в себя «финансовые, материальные и иные ресурсы компании, направляемые на реализацию социальных проектов и инициатив в тесном партнерстве с местной администрацией, общественными организациями, нашими бизнес-партнерами, клиентами и сотрудниками с целью решения актуальных социальных вопросов».

3. **«Сахалин Энерджи»:** социальные инвестиции представляют собой «эффективный способ реагирования на общественные ожидания и потребности населения путем реализации поддержки долговременных программ и проектов стратегического партнерства, а также добровольных благотворительных инициатив, укрепляющих репутацию компании и создающих условия для позитивных изменений в жизни общества».

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.

зультаты этих процессов, что может вести к росту производительности и продаж, снижению издержек и соответствующих рисков. Что же касается *КО-инновации*, то она подразумевает прежде всего процессные, продуктовые и маркетинговые инновации, изначально увязываемые с решением конкретных социальных и экологических проблем и созданием ценности как для компании, так и для общества.

С одной стороны, данная типология рассматривает *КО-инновацию* как направление корпоративной социальной деятельности, наиболее «выгодное» для бизнеса и общества, по сути, совпадающее с созданием «разделяемой (общей)» ценности. С другой стороны, представляя собой весьма условную схему, она не подразумевает ни самодостаточности представленных элементов, ни «обязательной» модели последовательного усиления «интеграции в бизнес», ни, тем более, разделения компаний на «передовые» и «отстающие». Речь идет скорее о своеобразном «портфеле» социальных инвестиций, во многом дополняющих друг друга и позволяющих компаниям решать разнообразные задачи. В настоящее время, как демонстрируют результаты проведенного исследования, компании-респонденты преимущественно ориентированы на развитие *корпоративной благотворительности* и *КО-интеграции*, тогда как *КО-инновация* находится лишь на стадии становления.

Во-первых, принимая решения о выборе направлений социальных инвестиций, компании-респонденты руководствуются критериями, во многом определяющими структуру указанного «портфеля» (см. гра-





фик 1.2). Так, 85,7% компаний-респондентов в качестве такого критерия указали «соответствие долгосрочной корпоративной стратегии», в целом подразумевающее *КО-интеграцию*; 64,3% — «остроту конкретной социальной или экологической проблемы»; 25,0% — «моральные предпочтения акционеров»; 17,9% — «моральные предпочтения менеджеров», преимущественно соотносимые с корпоративной благотворительностью; и лишь 26,8% компаний-респондентов выделили «инновационность», непосредственно связанную с *КО-инновацией*.

Во-вторых, 88,3% компаний-респондентов занимаются корпоративной благотворительностью, а еще 6,7% относят благотворительность к инициативам отдельных подразделений и сотрудников. При этом 68,3% из них рассматривают корпоративную благотворительность как частный случай социальных инвестиций, причем этот показатель лишь незначительно зависит от сектора экономики (см. табл. 1.1). Некоторое преобладание компаний из сырьевого сектора можно объяснить традиционной привязкой благотворительных программ к поддержке местного сообщества на территориях присутствия.

В-третьих, принимая во внимание относительную редкость использования критерия инновационности при выборе направлений социальных инвестиций, важно проследить, с какими именно типами инноваций компании соотносят эти инвестиции (см. график 1.3). Связь с процессными, продуктовыми и маркетинговыми инновациями отметили лишь 35,8%, 28,3% и 15,1% компаний-респондентов соответственно. Характерно, что компании, относящиеся к сфере услуг, продемонстрировали относительно более высокие показатели по продуктовым и маркетинговым инновациям, сырьевые отрасли — по процессным инновациям; перера-

График 1.2

Критерии выбора направлений корпоративных социальных инвестиций (программ)



Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.



батывающие отрасли — по процессным и продуктовым (см. табл. 1.2). В свою очередь, 62,3% компаний-респондентов указали на социальные инновации, а 41,5% — на организационные инновации.

Учитывая широту и нечеткость трактовок «социальных инноваций»⁸, служебный характер «организационных инноваций» как обеспечивающих эффективность реализации социальных инвестиций⁹, а также широкое распространение узкой трактовки инновационной деятельности как «новой для компании», можно заключить, что *КО-инновации* в современном понимании все еще остаются управленческой экзотикой. В этой связи

Таблица 1.1
Отнесение благотворительной деятельности к частному случаю социальных инвестиций в зависимости от сектора экономики

Варианты ответа	Сектор экономики		
	Сырьевые отрасли, %	Перерабатывающие отрасли, %	Сфера услуг, %
Согласны	76,9	73,3	62,5
Не согласны	15,4	20,0	21,9
Затрудняются ответить	0,0	6,7	12,5
Другое	7,7	0,0	3,1
ВСЕГО	100,0	100,0	100,0

Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.

Таблица 1.2
Соотнесение социальных инвестиций с типом инноваций по секторам экономики

Тип инноваций	Сектор экономики		
	Сырьевые отрасли, %	Перерабатывающие отрасли, %	Сфера услуг, %
Социальные инновации	33,3	32,4	26,5
Организационные инновации	25,0	21,6	16,3
Продуктовые инновации	8,3	13,5	16,3
Процессные инновации	25,0	21,6	10,2
Маркетинговые инновации	0,0	5,5	12,3
Затрудняются ответить	8,4	2,7	18,4
Другое	0,0	2,7	0,0
ВСЕГО	100,0	100,0	100,0

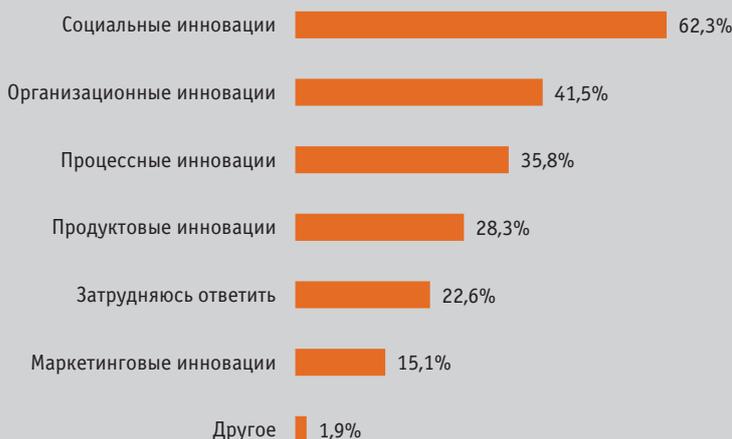
Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.

⁸ Согласно определению Европейской комиссии, под «социальными инновациями» подразумеваются «новые ответы на актуальные ожидания общества, влияющие на процесс социальных взаимодействий и направленные на повышение общественного благосостояния» (Empowering people, driving change: social innovation in the European Union. 2011. Bureau of European policy advisers. European Commission. P. 33).



Соотнесение социальных инвестиций с типом инноваций

График 1.3



Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.

показательна структура сборника бизнес-кейсов «Использование инструментов КСО для построения успешного бизнеса», подготовленного Ассоциацией Менеджеров в 2011 г. на основе данной типологии корпоративной социальной деятельности. Из 37 кейсов, представленных 33 российскими компаниями в качестве «лучших практик», в раздел «Корпоративная филантропия: быть хорошим корпоративным гражданином» попали 18 кейсов; в раздел «Ответственный бизнес: интеграция и инновация» — 19, причем лишь 4 (!) кейса соответствовали формату *КО-инновации*¹⁰.

Таким образом, можно предположить, что выработка общих подходов к сущности КСО и социальных инвестиций будет во многом зависеть от темпов и глубины внедрения положений международного стандарта ИСО 26000:2010 в управленческую практику российских компаний. Развитие современных инновационных подходов к КСО, в свою очередь, требует от компаний соотнесения направлений социальных инвестиций с более широким кругом инноваций, а также понимания сложных взаимосвязей между разными типами корпоративной социальной деятельности.

⁹ По мнению английского исследователя Л. Пройса, к «организационным инновациям», связанным с КСО, относятся «изменения в организационной структуре, корпоративной стратегии или управленческих инструментах, позволяющие фирме быстрее достичь интегрированных экономических, социальных и экологических результатов». (Preuss, L. Barriers to innovative CSR: the impact of organizational learning, organizational structure and the social embeddedness of the firm. In: Innovative CSR: from risk management to value creation. Ed. by C. Louche, S. Idowu, W. Leaf Fihlo. 2010. Greenleaf Publishing Limited: Sheffield, P. 336).

¹⁰ См.: Использование инструментов КСО для построения успешного бизнеса: сборник бизнес-кейсов /Под ред. С. Е. Литовченко. М.: Ассоциация Менеджеров, 2011.

**КСО и корпоративная
стратегия: проблема
целеполагания**

Глава

2



Глава 2. КСО и корпоративная стратегия: проблема целеполагания

Один из основных выводов «Доклада о социальных инвестициях в России — 2008. Интеграция КСО в корпоративную стратегию» заключается в том, что развитие корпоративной социальной деятельности 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»¹¹. Настоящее исследование в целом подтверждает справедливость этого вывода, хотя изменения в теории и практике корпоративной социальной деятельности частично трансформируют его содержательное наполнение. Более того, важность интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию в последние годы была зафиксирована в целом ряде международных документов, в том числе — в новой политике Европейского союза по вопросу КСО (см. вставку 2.1).

Большинство компаний, принявших участие в исследовании (83%), указывает на связь КСО со своей корпоративной стратегией, причем эта связь имеет две основные интерпретации. Согласно первой из них, стратегия в области КСО является составной частью корпоративной стратегии (54,2%). Следуя второй интерпретации, корпоративная стратегия разрабатывается, принимается и реализуется как социально ответственная (28,8%). Кроме того, исходя из «портфельного» подхода к управлению социальными инвестициями, 69,5% компаний-респондентов развивают свою благотворительную деятельность в рамках корпоративной стратегии в области КСО, а еще 11,9% — планируют осуществить такое соподчинение. Разрабатывают и реализуют отдельную стратегию в области корпоративной благотворительности 8,5% компаний-респондентов, и лишь 6,8% из них полагают, что корпоративная благотворительность вообще не подразумевает выработки такой стратегии.



Вставка 2.1

КСО — «ответственность предприятий за свое воздействие на общество... Чтобы полностью реализовать свою корпоративную социальную ответственность, предприятия должны наладить процессы интеграции обеспокоенности социальными, экологическими, этическими проблемами, а также проблемами соблюдения прав человека в свои бизнес-операции и основную стратегию в тесном взаимодействии с заинтересованными сторонами с целью: максимизации создания разделяемой ценности в интересах своих собственников и иных заинтересованных сторон, а также общества в целом; идентификации, предотвращения и смягчения возможного негативного воздействия».

Источник: *A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels, 25.10.2011.

¹¹ Доклад о социальных инвестициях в России — 2008. Интеграция КСО в корпоративную стратегию / Под общ. ред. Ю. Е. Благова, С. Е. Литовченко, Е. А. Ивановой. 2008. М.: Ассоциация Менеджеров. С. 29.



Соответственно, стратегические решения, связанные с корпоративной социальной деятельностью, принимаются на высших уровнях корпоративного управления большинства компаний-респондентов (см. график 2.1). В целом полученный результат мало отличается от данных, полученных в 2008 г.: в 66,7% компаний-респондентов соответствующие решения выносит высший исполнительный орган (61,0% — в 2008 г.), в 53,3% компаний — совет директоров (64,0% — в 2008 г.). В свою очередь, только в 13,3% компаний (32,0% — в 2008 г.) эти решения принимают крупнейшие акционеры, а на долю общего собрания акционеров пришлось лишь 11,7% (32% — в 2008 г.).

Важным показателем практического воплощения заявленного компаниями-респондентами тезиса о связи КСО с корпоративной стратегией является форма документального закрепления этой связи, производимого соответствующими субъектами корпоративного управления. Полученные в ходе исследования результаты (см. график 2.2) не только подтверждают многообразие этих форм, но и позволяют выдвинуть целый ряд предположений о характере и направлениях их развития.

Во-первых, 33,9% компаний-респондентов указали на то, что тематика КСО непосредственно отражается в корпоративной стратегии развития бизнеса, а еще 25,4% сослались на отдельный документ, утвержденный высшим исполнительным органом. Таким образом, «идеальная картина» документального закрепления связи КСО с корпоративной

График 2.1

Субъекты корпоративного управления, которые принимают решения, определяющие стратегию в области корпоративной социальной ответственности



Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта.

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.



График 2.2

**Документы, в которых закреплена стратегия компании
в области корпоративной социальной ответственности**



Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.

стратегией все еще не является господствующей, поскольку «совокупные» 59,3% составляют лишь 34% от общего числа ответов. При этом вариант «другое», выбранный 22,0% компаний-респондентов, охватывает стратегии департаментов по управлению персоналом и связям с общественностью, положения и политики по отдельным видам корпоративной социальной деятельности, включая корпоративную благотворительность. В свою очередь, на отсутствие соответствующего документа указали 16,9%, что практически совпадает с долей компаний, отрицающих связь КСО с корпоративной стратегией. При всей относительности прямого сопоставления, показательно, что 2008 г. доли ответов, которые можно было интерпретировать как «отражение в корпоративной стратегии» и «отдельный документ» составили 12 и 21% соответственно.

Во-вторых, 23,7% компаний-респондентов в качестве важнейшего «стратегического документа» КСО рассматривают коллективный договор, формально сужая корпоративную социальную деятельность до «социально обогащенной» функции управления персоналом, или, во всяком случае, подчеркивая ее особую роль. Впрочем, наличие коллективного договора и понимание его стратегической значимости можно только приветствовать, особенно в тех случаях, когда он не является единственным «стратегическим документом» в области КСО. Характерно, что в 2008 г. на коллективный договор указали 58% (!) компаний-респондентов, причем этот ответ оказался наиболее предпочтительным, а часто и единственным, превосходя по частоте другие ответы не менее чем вдвое.



В-третьих, 27,1% компаний-респондентов (29,0% — в 2008 г.) рассматривают в качестве документов, закрепляющих стратегию в области КСО, кодексы корпоративного поведения; а 25,4% (22,0% — в 2008 г.) — этические кодексы. На первый взгляд, подобная стабильность свидетельствует о том, что стратегическое значение принципов в КСО в развитии корпоративной социальной деятельности осознают далеко не все компании-респонденты. Тем не менее наличие подобного кодекса как одного из документов стратегического уровня, определяющего принципы КСО конкретной компании, является необходимым условием построения системы управления корпоративной социальной деятельностью.

И наконец, важнейшим показателем степени интеграции КСО в корпоративную стратегию является соответствие целей корпоративной социальной деятельности стратегическим ориентирам развития компаний (см. график 2.3). Именно целеполагание в конечном счете определяет сущность и содержание решений, принимаемых на высших уровнях корпоративного управления и закрепляемых в соответствующих документах, а также наиболее адекватную форму последних.

Во-первых, проведенный анализ демонстрирует, что большинство компаний-респондентов не связывает свою стратегию в области корпоративной социальной ответственности с получением долгосрочных конкурентных преимуществ. На данную цель указали лишь 46,7% компаний-респондентов, тогда как в 2008 г. этот ответ выбрали 83,0% компаний, принявших участие в исследовании. В свою очередь, 60,0% компаний-респондентов (54,0% — в 2008 г.) указали на сложно поддающуюся оценке «поддержание репутации в среднесрочной перспективе», а 26,7% (40% — в 2008 г.) — на конъюнктурное «снижение рисков нанесения ущерба заинтересованным сторонам в краткосрочной перспективе». Таким образом, можно предположить, что традиционные подходы к теории и практике КСО при всей их проработанности не способствуют росту привлекательности корпоративной социальной деятельности для бизнеса, что, в свою очередь, сужает объем положительных эффектов для общества. Как было отмечено в материалах Форума по корпоративной устойчивости «РИО+20», «корпоративная устойчивость еще не стала основой деятельности большинства компаний во всем мире и не проявилась в действиях, необходимых для решения наиболее острых проблем. Для возрастания масштабов этих действий система экономических стимулов должна быть перестроена таким образом, чтобы устойчивое развитие стало выгодным и приносило прибыль»¹².

¹² Advancing Innovation, Collaboration and Public Policy for the Future We Want. Executive Summary. Rio+20 Corporate Sustainability Forum. P. 2.



График 2.3

**Основная цель реализации стратегии компании
в области корпоративной социальной ответственности**



Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбирать более одного варианта. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.

Во-вторых, несмотря на растущую популярность ценностного подхода к корпоративной социальной деятельности, большинство компаний-респондентов не продемонстрировало готовность интерпретировать цель стратегии КСО как создание ценности и для бизнеса и для общества: 51,7% указали на создание «социальной» ценности путем участия в решении конкретной социальной или экологической проблемы и лишь 41,7% — на создание «разделяемой (общей)» ценности. При этом показательно, что из числа компаний-респондентов, выделивших создание «разделяемой (общей)» ценности, 46,0% в качестве цели реализации стратегии КСО отметили также «поддержание репутации в среднесрочной перспективе», тогда как на опции «снижение рисков» и «получение долгосрочных конкурентных преимуществ» пришлось лишь по 27,0% компаний этой группы (см. табл. 2.1). Иными словами, концепция создания «разделяемой (общей)» ценности не воспринимается большинством компаний как фактор повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Более того, эта концепция не воспринимается как связанная прежде всего с инновационным развитием бизнеса. Как



свидетельствует проведенное исследование, большинство (70,8%) компаний-респондентов, выделивших в качестве цели реализации стратегии КСО создание «разделяемой (общей)» ценности, указали на «инновационность», как на критерий выбора направлений социальных инвестиций. В то же время лишь 50% компаний, относящихся к этой группе, отметили процессные, продуктовые и маркетинговые инновации. Вероятно, одним из возможных объяснений этого является недостаточно глубокое осознание компаниями самой концепции «разделяемой (общей)» ценности.

Таблица 2.1
Выбор «социальной» и «разделяемой (общей)» ценности
в качестве цели реализации стратегии компании в области КСО

Цель реализации стратегии	Снижение рисков нанесения ущерба заинтересованным сторонам в краткосрочной перспективе, %	Поддержание репутации в среднесрочной перспективе, %	Получение долгосрочных конкурентных преимуществ, %
Создание «социальной» ценности	24,5	42,9	32,6
Создание «разделяемой (общей)» ценности	27,0	46,0	27,0

Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.

В-третьих, предпочтения в выборе цели реализации стратегии в области КСО различаются в компаниях, относящихся к разным секторам экономики (см. табл. 2.2). Компании сырьевых отраслей преимущественно (25,8%), хотя и без большого отрыва, ориентированы на «получение долгосрочных конкурентных преимуществ», но дают самый низкий показатель (9,7%) по созданию «разделяемой (общей)» ценности. В свою очередь, компании-респонденты перерабатывающих отраслей и сферы услуг в большей степени ориентированы на «поддержание репутации» (28,6 и 24,0% соответственно), однако показатели по «получению долгосрочных конкурентных преимуществ» и созданию «разделяемой (общей)» ценности для них практически совпадают (по 19,0 и 16,0% по сравнению с 18,7% соответственно). Принимая во внимание, что в 2008 г. признание в качестве важнейшей цели «получения долгосрочных конкурентных преимуществ» практически не зависело от отраслевой принадлежности компании, можно предположить, что в условиях изменившейся социально-экономической ситуации компании перерабатывающих отраслей и сферы услуг в меньшей степени ощутили зависимость устойчивости своих конкурентных позиций от социальных инвестиций. В то же время освоение основных уровней создания «разделяемой (общей)» ценности — пересмотр продуктов и рынков, переосмысление цепочки создания ценности и развитие кластеров — оказалось более доступным именно для этих отраслей.



Таблица 2.2

Цель реализации стратегии компаний в области КСО по секторам экономики

Цель реализации стратегии	Сектор экономики		
	Сырьевые отрасли, %	Перерабатывающие отрасли, %	Сфера услуг, %
Поддержание репутации в среднесрочной перспективе	19,4	28,6	24,0
Создание «социальной» ценности	22,6	23,8	18,7
Получение долгосрочных конкурентных преимуществ	25,8	19,0	16,0
Создание «разделяемой (общей)» ценности	9,7	19,0	18,7
Снижение рисков нанесения ущерба заинтересованным сторонам в краткосрочной перспективе	12,8	4,8	13,2
Другое	3,2	4,8	6,7
Затрудняются ответить	6,5	0,0	2,7
ВСЕГО	100,0	100,0	100,0

Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос.

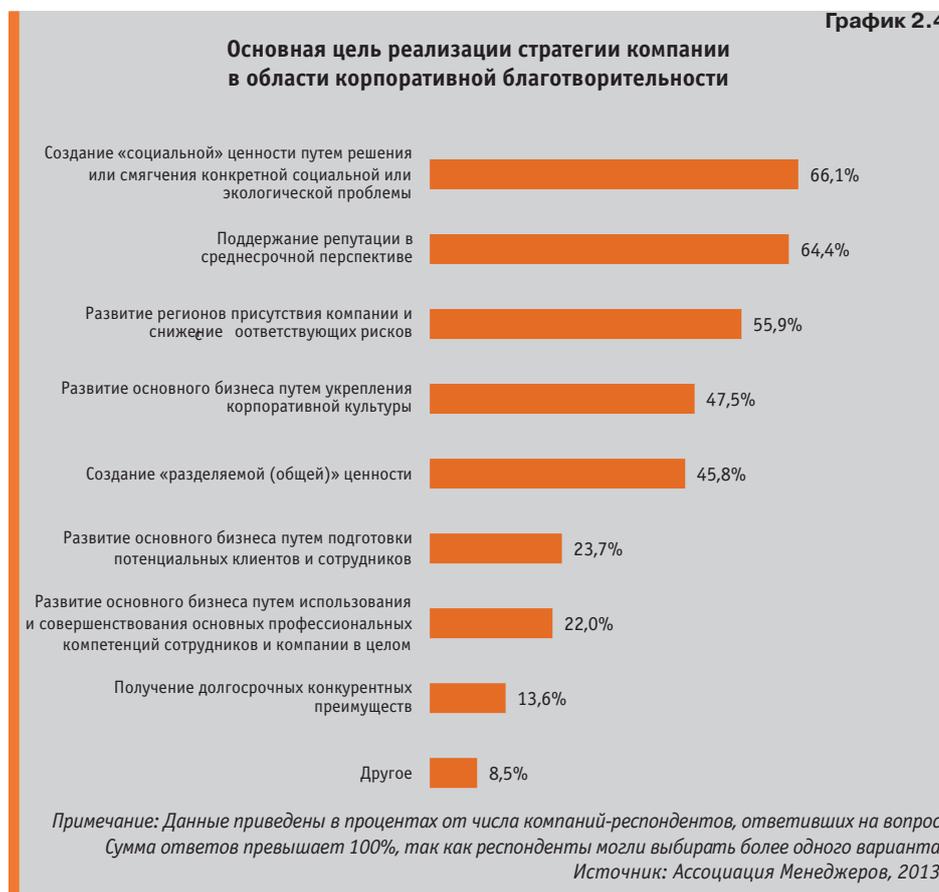
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.

В-четвертых, целеполагание стратегий компаний-респондентов в области КСО в целом и корпоративной благотворительности в частности расходятся лишь незначительно (см. график 2.4). Показательно, что и в этом случае «поддержание репутации в среднесрочной перспективе» оказалось наиболее популярной стратегической целью (64,4 против 55,9% у «снижения рисков»). Что касается ожидаемо низкой доли «получения долгосрочных конкурентных преимуществ» (13,6%), то «де факто» она компенсирована выделением таких целей, как развитие основного бизнеса путем «укрепления корпоративной культуры» (47,5%), «подготовки потенциальных клиентов и сотрудников» (23,7%), а также «использования и совершенствования основных профессиональных компетенций сотрудников и компании в целом» (22% компаний-респондентов).

Более того, если на создание «социальной» ценности как на цель корпоративной благотворительности указали 66% компаний, то на создание «разделяемой (общей)» ценности — 45,8% (!). С одной стороны, это представляется теоретическим нонсенсом. Действительно, согласно классической трактовке М. Портера и М. Креймера, создание «разделяемой (общей)» ценности для бизнеса и общества выступает антиподом корпоративной благотворительности как *распределению* ценности, ранее созданной бизнесом. С другой стороны, сама трактовка создания «разделяемой (общей)» ценности как новой, продвинутой версии корпоративной социальной деятельности в целом представляется чрезмерной. Корпоративная благотворительность сохраняется и развивается



График 2.4



как один из инструментов корпоративной социальной деятельности. В силу усиления своего стратегического характера она также обладает потенциалом создания не только «социальной», но и «разделяемой (общей)» ценности, в частности путем реализации благотворительных проектов, способствующих развитию кластеров. Примером могут служить программы поддержки местных сообществ, направленные на развитие профессионального образования, профессиональной ориентации, обучение и поддержку предпринимательства, в том числе социального.

Таким образом, определение цели реализации стратегии компаний в области КСО объективно становится важным элементом формирования корпоративной стратегии, определяющей целеполагание не только корпоративной социальной деятельности в целом, но и отдельных элементов «портфеля» этой деятельности, структуры и направлений соответствующих социальных инвестиций. Осмысление потенциальных конкурентных преимуществ, заложенных в ценностном подходе к КСО, в том числе в создании «разделяемой (общей)» ценности при процессных, продуктовых и маркетинговых инновациях, а также в распространении идеологии «разделяемой (общей)» ценности на все элементы «портфеля», может стать значимым фактором укрепления рациональной заинтересованности бизнеса в развитии КСО.



Глава

Управление корпоративной социальной деятельностью



Глава 3. Управление корпоративной социальной деятельностью

Важнейшей задачей управления корпоративной социальной деятельностью является выстраивание системы взаимосвязанных инструментов, соответствующих совокупности *принципов* КСО (элементу корпоративной социальной деятельности, играющему роль своеобразного «ввода»), *процессов* корпоративной социальной восприимчивости, реализуемых на основе этих принципов, и измеряемых *результатов* соответствующего корпоративного поведения («вывода»). Решая эту задачу, компании-респонденты уделяют большое внимание разработке и внедрению кодексов, содержащих этические принципы деятельности «на вводе», а также оценке корпоративных социальных инвестиций, в том числе в рамках подготовки нефинансовой отчетности «на выводе». В то же время стратегически координируемое выстраивание управленческих функций как социально ответственных, позволяющее эффективно реализовывать весь «портфель» корпоративной социальной деятельности, по-прежнему решается недостаточно последовательно. Сформулированный в «Докладе о социальных инвестициях в России — 2008. Интеграция КСО в корпоративную стратегию» вывод о том, что «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»¹³, сохраняет свою актуальность.

Подавляющее большинство компаний-респондентов (95%) подтверждает, что в основе их корпоративной социальной деятельности лежит свод этических принципов. Показательно, что 81,7% компаний сформулировали собственные принципы деятельности, закрепленные в соответствующих документах, объединяемых понятием корпоративного «этического кодекса» (см. график 3.1). Таким образом, даже провозглашая следование общим принципам, изложенным в Глобальном договоре ООН (26,7%), Социальной хартии российского бизнеса (23,3%) либо в менее распространенных глобальных кодексах, таких как Принципы ведения бизнеса «Круглого стола в Ко» (Caux Round Table) или Принципы

¹³ Доклад о социальных инвестициях в России — 2008. Интеграция КСО в корпоративную стратегию / Под общ. ред. Ю.Е.Благова, С.Е.Литовченко, Е.А.Ивановой. 2008. М.: Ассоциация Менеджеров. С. 29.



Салливана (по 1,7%), компании-респонденты осознают необходимость практической привязки моральной основы корпоративной социальной деятельности к специфике ведения конкретного бизнеса. При этом ведущие компании создают целую «каскадную» систему внутренних документов — положений, кодексов, политик и процедур, регламентирующих работу на основе общих этических принципов (см. вставку 3.1).

В свою очередь, на создание собственного корпоративного этического кодекса определенное влияние оказывает принадлежность компаний-ре-



Вставка 3.1

Корпоративные ценности «отражены в следующих стандартах и руководствах «Сахалин Энерджи»:

- Положение об общих принципах деятельности
- Кодекс деловой этики
- Политика устойчивого развития
- Политика по правам человека
- Процедура рассмотрения жалоб/изобличающей информации
- Процедура урегулирования конфликта интересов
- Процедура по соблюдению законодательства в области противодействия взяточничеству и коррупции.

Эти документы обеспечивают работу компании в рамках действующего законодательства и в соответствии с этическими требованиями, указанными в Общих принципах деятельности».

Источник: www.sakhalinenergy.ru/ru/company/our_principles.wbp

График 3.1
Наличие свода этических принципов, лежащих в основе корпоративной социальной деятельности



Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013

спондентов к разным секторам экономики (см. табл. 3.1). Лидером выступают компании сырьевых отраслей (92,3%), а компании перерабатывающих отраслей занимают промежуточное положение (86,7%). Компании сферы услуг по этому показателю существенно отстают (74,2%), причем именно на эту сферу приходятся все компании (9,7%), даже не рассматривающие возможность создания собственного этического кодекса.

Можно предположить, что данная ситуация обусловлена большей ориентацией компаний сырьевых отраслей на «получение долгосрочных конкурентных преимуществ» как основной цели реализации стратегии в области КСО. Соответственно, создание и внедрение корпоративного этического кодекса осознается этими компаниями прежде всего как элемент системы стратегически эффективной корпоративной социальной деятельности, а не как самостоятельный фактор «поддержания репутации компании в среднесрочной перспективе».

Наличие этического кодекса и даже «каскадной» системы отражения корпоративных ценностей во внутренних документах не является, впро-



Таблица 3.1

Наличие собственного этического кодекса в компаниях-респондентах по секторам экономики

Варианты ответа	Сектор экономики		
	Сырьевые отрасли, %	Перерабатывающие отрасли, %	Сфера услуг, %
Да, существует собственный этический кодекс	92,3	86,7	74,2
Нет, собственного этического кодекса не существует	0,0	0,0	9,7
Нет, собственного этического кодекса не существует, но такая возможность рассматривается	7,7	13,3	12,9
Затрудняюсь ответить	0,0	0,0	3,2
ВСЕГО	100,0	100,0	100,0

Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.

чем, достаточным условием управления бизнесом как социально ответственным. Более наглядное представление о роли и месте управления корпоративной социальной деятельностью в компании дает анализ того, какие именно подразделения компании *непосредственно отвечают* за реализацию корпоративной стратегии в области КСО (см. график 3.2).

Во-первых, выявление подразделений, непосредственно отвечающих за реализацию стратегий в области КСО, показало, что, как и в 2008 г., компании-респонденты преимущественно находятся на начальных стадиях «организационного обучения» КСО — «оборонительной» и «следования правилам», для которых характерна ведущая роль департаментов по связям с общественностью¹⁴. Именно на этот департамент указали 52,5% компаний-респондентов, тогда как в 2008 г. таких компаний оказалось 38,0%. В свою очередь, как показало исследование, в 50% компаний-респондентов департаменты по связям с общественностью отвечают за реализацию благотворительных проектов, значительно опережая в этой области департаменты по управлению персоналом (29,3%)

¹⁴ Согласно модели С. Задека, можно выделить пять стадий организационного обучения КСО: оборонительную, следования правилам, управленческую, стратегическую и гражданскую. Каждой стадии соответствуют, в том числе, выделение и распределение полномочий по управлению корпоративной социальной деятельностью между подразделениями. Начиная с «управленческой» стадии, в разработку и исполнение соответствующих управленческих рутин «ответственного бизнеса» последовательно вовлекаются основные функциональные подразделения. «Стратегической» и «гражданской» стадиям соответствует ведущая роль специализированных департаментов по КСО, координирующих реализацию корпоративной социальной деятельности в рамках единой корпоративной стратегии (Zadek S. The Path to Corporate Responsibility // Harvard Business Review. 2004. December).



График 3.2

Подразделения компании, непосредственно отвечающие за реализацию корпоративной стратегии в области корпоративной социальной ответственности



Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.

и по КСО (13,8%). Можно предположить, что для половины компаний, принимавших участие в исследовании, КСО ассоциируется преимущественно с корпоративной благотворительностью, причем реализуемой под управлением департамента по связям с общественностью. Остальным элементам «портфеля» корпоративных социальных инвестиций при этом объективно уделяется меньшее внимание. В то же время, поскольку сама функция «связей с общественностью» ориентирована на ответственное взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами, возрастание роли департаментов по связям с общественностью свидетельствует о повышении уровня открытости компаний, способности реагировать на общественные ожидания и в перспективе переходить на более высокие стадии «организационного обучения» КСО.

Во-вторых, выстраивание основных управленческих функций как социально ответственных, соответствующее «управленческой» стадии организационного обучения КСО, происходит неравномерно. Лидерами остаются департаменты по управлению персоналом — на них как на непосредственно отвечающих за реализацию стратегий в области КСО указали 47,5% компаний-респондентов (59,0% — в 2008 г.). Возросла роль департаментов маркетинга (11,9 против 6,0% — в 2008 г.). В свою очередь, лишь 32,2% компаний, принявших участие в исследовании, отметили, что все подразделения в рамках реализации своих функций



непосредственно отвечают за реализацию корпоративной стратегии в области КСО (39,0% — в 2008 г.).

В-третьих, доля специальных подразделений социальной направленности, функции которых традиционно ассоциируются с КСО, по-прежнему невелика. Так, 20,3% компаний-респондентов указали на департамент по экологии и защите окружающей среды (14% — в 2008 г.), 11,9% — на департамент по социальному развитию (12% — в 2008 г.), 8,5% — на корпоративный благотворительный фонд. Очевидно, что при безусловной важности создания специализированных департаментов, отвечающих за реализацию социальных и экологических проектов, они, как правило, не имеют полномочий по централизованному управлению всем «портфелем» корпоративной социальной деятельности. В свою очередь, 18,6% компаний-респондентов указали на соответствующие департаменты по КСО (лишь 5% — в 2008 г.) а 8,5% — на специально созданные межфункциональные группы (7% — 2008 г.), призванные координировать реализацию корпоративной социальной деятельности в рамках единой корпоративной стратегии. Это свидетельствует об определенном, хотя и ограниченном продвижении компаний в направлении «стратегической» и «гражданской» стадий организационного обучения КСО.

В-четвертых, отраслевые различия оказывают ограниченное влияние на выбор подразделений, непосредственно отвечающих за реализацию корпоративной стратегии в области КСО (см. табл. 3.2).

С одной стороны, компании сферы услуг демонстрируют наибольший удельный вес департаментов по связям с общественностью (30,0% от-

Таблица 3.2
Подразделения компании, непосредственно отвечающие за реализацию стратегии в области КСО по секторам экономики

Подразделение компании	Сектор экономики		
	Сырьевые отрасли, %	Перерабатывающие отрасли, %	Сфера услуг, %
Департамент по КСО	2,9	11,4	8,3
Департамент по управлению персоналом	17,1	20,5	21,7
Департамент по социальному развитию	8,6	6,8	1,7
Департамент по связям с общественностью	17,1	15,9	30,0
Департамент маркетинга	0,0	4,5	8,3
Департамент по экологии и охране окружающей среды	11,4	13,6	3,3
Все подразделения компании в рамках реализации своих функций	17,1	13,6	11,7
Межфункциональные группы	5,7	0,0	5,0
Корпоративный благотворительный фонд	8,6	0,0	3,3
Другое	11,5	13,7	6,7
Всего	100,0	100,0	100,0

Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.



раслевой выборки) и управлению персоналом (21,7%). Компании отраслей перерабатывающей промышленности и сырьевых отраслей, в свою очередь, имеют относительно высокую долю департаментов по экологии и охране окружающей среды (13,6 и 11,4% соответственно), а также департаментов по управлению персоналом (20,5 и 17,1%). С другой стороны, именно компании сферы услуг имеют наибольшую совокупную долю департаментов по КСО и межфункциональных групп (13,3% по сравнению с 11,4% у компаний перерабатывающих отраслей и 8,6% — сырьевых отраслей). Таким образом, ранее отмеченное преимущество компаний сырьевых отраслей в создании собственных корпоративных этических кодексов не находит адекватного продолжения в формировании соответствующих координирующих подразделений.

Проведенное исследование позволило также выявить *вовлечение* отдельных подразделений в реализацию стратегии в области КСО на уровне отдельных функций и бизнес-процессов. Показательно, что в этом случае на «все подразделения» указали уже 53,4% компаний-респондентов. Кроме того, в качестве вовлеченных в реализацию стратегии КСО компании-респонденты отдельно выделили производственный департамент (15,5%), финансовый департамент (13,8%), департаменты логистики (8,6%), информационных технологий (6,9%), исследований и разработок (5,2%).

Впрочем, данная оценка вовлечения подразделений в корпоративную социальную деятельность требует дополнительного подтверждения. В частности, лишь 37,3% компаний-респондентов организуют систематические тренинги по вопросам этики бизнеса и КСО для сотрудников всех подразделений, в то время как для сотрудников профильных подразделений социальной направленности такие тренинги организуют 15,8% компаний-респондентов, а 35,6% из них вообще этим не занимаются (см. график 3.3). Таким образом, интеграция принципов КСО в основные бизнес-процессы охватывает весьма широкий набор управленческих функций компаний-респондентов, но глубина соответствующего вовлечения в отдельно взятых компаниях остается явно недостаточной, в том числе в тех управленческих функциях, которые непосредственно связаны с процессными, продуктовыми и маркетинговыми инновациями.

И наконец, проведенное исследование продемонстрировало, что оценку эффективности своих социальных инвестиций проводят 72,9% компаний-респондентов, а еще 10,2% планируют это делать в будущем. При этом 84% из них пытаются дать оценку в совокупности непосредственному и отложенному эффектам (краткосрочной и долгосрочной перспективам), тогда как 10% оценивают только краткосрочные эффекты. Важно отметить, что 25,7% компаний-респондентов используют собственные показатели для оценки эффективности социальных инвестиций, тогда как 13,2% в качестве источника таких показателей используют законодательные нормы, а 26,4% нормы из международ-



График 3.3
Организация систематических тренингов по вопросам этики бизнеса
и корпоративной социальной ответственности



Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.

ных стандартов, в том числе 5,6% из стандарта ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности». Кроме того, показательно, что оценку проектов в области корпоративной благотворительности, не всеми трактуемых как социальные инвестиции, проводят также 72,9% компаний-респондентов, причем 59,3% оценивают краткосрочную и долгосрочную перспективы.

Проведенное исследование также продемонстрировало значительную вовлеченность компаний-респондентов в подготовку нефинансовой отчетности и позволило выявить целый ряд особенностей, позволяющих судить о качестве управления корпоративной социальной деятельностью, о его соответствии современным мировым тенденциям.

Во-первых, 48,3% компаний-респондентов (62,0% — в 2008 г.) готовят отдельные нефинансовые отчеты, а еще 26,7% учитывают нефинансовые показатели в единой отчетности. Еще 13,3% компаний планируют подготовку нефинансовых отчетов в ближайшем будущем, и лишь 11,7% — не проявляют интереса к данному инструменту, тем самым отказывая заинтересованным сторонам в предоставлении информации о своей корпоративной социальной деятельности (см. график 3.4). Таким образом, если корпоративные этические кодексы («на вводе») имеют 81,7% компаний-респондентов, а на вовлечение всех подразделений в реализацию стратегии в области КСО на уровне отдельных функций и бизнес-процессов указали 53,4% компаний-респондентов, то доля компаний, использующих инструментарий нефинансовой отчетности «на выводе», подтверждает формирование группы компаний-лидеров, не



График 3.4
Подготовка в компании регулярной нефинансовой отчетности



Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.

превышающей 50% выборки.

Во-вторых, при формировании нефинансовой отчетности компании, принявшие участие в подготовке доклада, широко используют релевантные международные стандарты и принципы деятельности (см. график 3.5). Абсолютным лидером по популярности среди компаний-респондентов является «Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI», имеющее специфические отраслевые приложения (45,7% компаний-респондентов, или 94,6% компаний, готовящих нефинансовую отчетность). Ясная логика и детализация GRI, основанного на концепции разделения экономической, социальной и экологической сфер деятельности, объясняют наибольшую доступность данного стандарта отчетности для компаний, несмотря на трудоемкость его использования. Кроме того, компании-респонденты руководствуются при подготовке нефинансовой отчетности Глобальным договором ООН (17,4%) и Социальной хартией российского бизнеса (17,4%), а также стандартами взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000SES и AA 1000AS (15,3%). Еще 47,8% компаний применяют иные стандарты, отражающие особенности их функционирования. Фактически, компании-респонденты зачастую используют элементы разных стандартов нефинансовой отчетности, наиболее подходящие с точки зрения отраслевой принадлежности, предпочитаемых направлений социальных инвестиций и степени интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию.

В-третьих, поскольку компании-респонденты зачастую используют элементы разных стандартов и принципов, значительная часть пред-



График 3.5



ставляемых компаниями нефинансовых отчетов и единых отчетов, отражающих финансовую и нефинансовую информацию (37,9%), готовятся в свободной форме. На доли отчетов в области устойчивого развития, а также социальных и экологических отчетов приходится по 25,5% представленного массива. В то же время лишь пять компаний-респондентов (11,1%) сообщили, что готовят интегрированные отчеты, построенные вокруг создания ценности (стоимости) для организации и заинтересованных сторон. При этом только две компании-респондента формально позиционируют свой отчет как интегрированный («Уралкалий») либо как «учитывающий рекомендации Международного совета по интегрированной отчетности IIRC при раскрытии информации» («Финансовая корпорация УРАЛСИБ»). В свою очередь, лишь отчет ОАО «Уралкалий» отнесен к группе интегрированных отчетов в Национальном Регистре нефинансовых отчетов Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП)¹⁵.

В-четвертых, важно отметить, что нефинансовые отчеты используются компаниями-респондентами в качестве «многоцелевого» управлен-

¹⁵ Компании, входящие в структуру Госкорпорации «Росатом», которые являются признанными национальными лидерами в подготовке интегрированной отчетности, не принимали участие в подготовке настоящего доклада. В то же время показательно, что общая доля интегрированных отчетов, представленных в Национальном Регистре нефинансовых отчетов Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), составила на конец 2013 г. около 9%, а без учета компаний энергетического сектора — около 2,5% (www.rspp.rusimplerage/157).



ческого инструмента, хотя существующий в них потенциал используется далеко не полностью. Так, с одной стороны, 79,6% компаний-респондентов представляют нефинансовые отчеты внешним заинтересованным сторонам, а 63,3% — акционерам. При этом 41,4% компаний, представляющих нефинансовые отчеты, готовят более подробные версии этих отчетов для внутреннего пользования. С другой стороны, лишь 16,2% компаний, принявших участие в подготовке доклада, используют нефинансовую отчетность для анализа эффективности своих социальных инвестиций, а 12,4% — для корректировки направлений и объема социального инвестирования на следующий отчетный период. Тем самым, решая задачу сбора информации и коммуникаций с заинтересованными сторонами, нефинансовые отчеты лишь в ограниченной степени применяются для повышения эффективности корпоративной социальной деятельности.

Таким образом, повышение эффективности корпоративной социальной деятельности, ориентированной на создание ценности для бизнеса и общества, требует от компаний значительных усилий по созданию сбалансированной системы управленческих инструментов, соответствующих *принципам КСО, процессам* корпоративной социальной восприимчивости и измеряемым *результатам* ответственного корпоративного поведения. В настоящее время формируется устойчивая группа компаний-лидеров, последовательно выстраивающих соответствующий инструментарий, однако в целом можно отметить общее замедление процесса интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию.

**Взаимодействие
с заинтересованными
сторонами**

Глава

4



Глава 4. Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Взаимодействие с заинтересованными сторонами является важнейшим аспектом корпоративной социальной деятельности и, с одной стороны, как таковое традиционно рассматривается в качестве одного из управленческих *процессов* корпоративной социальной восприимчивости, а с другой — позволяет персонифицировать корпоративную социальную деятельность и обеспечить ее адресность. «Сквозная» терминология заинтересованных сторон широко используется во всех основополагающих документах в области КСО, включая международные стандарты и принципы деятельности, такие как ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» и стандарты нефинансовой отчетности. Как отмечалось в «Докладе о социальных инвестициях в России — 2008. Интеграция КСО в корпоративную стратегию», 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»¹⁶. Проведенное исследование свидетельствует о том, что данный вывод сохраняет свою актуальность. В то же время анализ взаимодействия компаний-респондентов с заинтересованными сторонами позволяет уточнить основные тезисы настоящего доклада, подтвердить или опровергнуть отдельные предположения и гипотезы, сформулированные в его предыдущих разделах.

Как показало проведенное исследование, компании-респонденты идентифицируют широкий круг заинтересованных сторон. Согласно классическому определению Э. Фримена, к заинтересованным сторонам компании относятся «любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений»¹⁷. Междуна-

¹⁶ Доклад о социальных инвестициях в России 2008: Интеграция КСО в корпоративную стратегию / Под общ. ред. Ю. Е. Благова, С. Е. Литовченко, Е. А. Ивановой. 2008. М.: Ассоциация Менеджеров. С. 45.

¹⁷ Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach. 1984. Pitman Publishing: Marshfield (MA). P. 25.



родный стандарт ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» предлагает не менее широкую трактовку заинтересованной стороны как «лица или группы, заинтересованных в каких-либо решениях или деятельности организации» (п. 2.20). Следуя этим критериям, компании-респонденты выделяют более 20 заинтересованных сторон, включая сотрудников компании, менеджеров, советы директоров, собственников и инвесторов, местное сообщество, инициативные общественные группы и организации, некоммерческие организации, потребителей, поставщиков и иных бизнес-партнеров, средства массовой информации, профессиональные ассоциации и ассоциации, разрабатывающие различные стандарты, конкурентов, аудиторов, политические партии, региональные и федеральные государственные органы, образовательные и научные учреждения. Тем не менее особый интерес представляет взаимодействие компаний-респондентов с «первичными» заинтересованными сторонами, без постоянного участия которых компании не могут существовать. К этой группе традиционно относятся имеющие с компаниями транзакционные отношения собственники и инвесторы, сотрудники, потребители, поставщики и иные бизнес-партнеры, а также «публичные» заинтересованные стороны — местные сообщества и государственные органы, «формирующие инфраструктуру и рынки». При этом очевидно, что взаимодействие компаний с государством требует специального рассмотрения. В свою очередь, к «вторичным» заинтересованным сторонам относятся, в частности, СМИ и инициативные общественные группы и организации, чья деятельность, при всей ее важности для компаний, не имеет транзакционной основы и «не является необходимой для их существования»¹⁸.

Во-первых, далеко не все компании-респонденты идентифицировали «первичные» заинтересованные стороны (см. график 4.1). При этом характерно, что как по потребителям, так и по поставщикам и иным бизнес-партнерам доля компаний, признавших эти заинтересованные стороны «подверженными влиянию», значительно превысила долю компаний, признавших их «оказывающими влияние» и, соответственно, учитываемыми при определении стратегии в области КСО (77,6 и 72,4% по сравнению с 69,0 и 60,3% соответственно). В свою очередь, по сотрудникам, местному сообществу, собственникам и инвесторам эти доли различаются в меньшей степени, при небольшом превышении доли «оказывающих влияние» (96,6%, 82,8% и 51,7% по сравнению с 94,8%, 77,6% и 48,3% соответственно). Данная асимметрия не свидетельствует о недооценке компаниями-респондентами влияния потребителей и поставщиков и иных бизнес-партнеров на их деятельность, но демонстрирует относительную неготовность рассматривать такие базисные управленческие функции, как маркетинг и управление цепочкой поставок, в качестве социально ответственных в рамках единой стратегии КСО.

¹⁸ Clarkson M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance // Academy of Management Review. 1995. Vol. 20. No. 1. P. 106–107.



График 4.1

«Первичные» заинтересованные стороны, идентифицированные компаниями-респондентами как «оказывающие влияние» и «подверженные влиянию» соответственно



Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта. Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.

Во-вторых, компании-респонденты четко определили приоритет сотрудников и местного сообщества как важнейших «внутренней» и «внешней» заинтересованных сторон соответственно. Это подтверждает ранее выдвинутые в докладе предположения о преимущественной трактовке интеграции принципов КСО в основные бизнес-процессы (*КО-интеграции*) в качестве социально ответственного управления персоналом, а также о значительной роли *корпоративной благотворительности* в «портфеле» социальных инвестиций при определяющей роли соответствующих управленческих подразделений. В свою очередь, лишь половина (!) компаний-респондентов рассматривает в качестве заинтересованной стороны собственников и инвесторов. Кроме того, 74,1% из них указали на менеджмент как на заинтересованную сторону, интересы которой учитываются при определении стратегии КСО, тогда как на советы директоров — лишь 60,3%.

Таким образом, многие компании-респонденты не демонстрируют четкого понимания связи стратегии КСО с интересами собственников и инвесторов, отражающими суть бизнеса как такового. Тем самым имплицитно воспроизводится устаревшая трактовка КСО как прежде всего не носящих стратегического характера внутренней социальной политики в отношении персонала и корпоративной благотворительности, направленной на поддержку местных сообществ. В свою очередь, подобная ситуация подтверждает результаты известного эмпирического



исследования, проведенного Э. Хиллман и Д. Кеймом. Согласно этому исследованию, использование ресурсов компании для участия в решении социальных проблем, не связанных с «первичными» заинтересованными сторонами, может не способствовать созданию ценности для собственников, поскольку, как правило, не помогает компаниям развивать нематериальные активы, являющиеся источником конкурентных преимуществ¹⁹.

Столь же показателен анализ целей взаимодействия компаний-респондентов с заинтересованными сторонами (см. график 4.2), позволяющий конкретизировать целеполагание этих компаний в области корпоративной социальной ответственности, ранее рассмотренное в настоящем докладе.



¹⁹ Hillman A., Keim G. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? //Strategic Management Journal. 2001. Vol. 22. P. 125.



Основной целью взаимодействия с заинтересованными сторонами выступает «поддержание репутации компании» (95,0%), ограничивающее стратегию в области КСО среднесрочной перспективой. Учитывая, что в своих сотрудниках компании видят приоритетную заинтересованную сторону, неудивительно, что «укрепление корпоративной культуры и лояльности сотрудников» было названо второй по значимости целью (88,3%). «Повышение конкурентоспособности компании» и «снижение соответствующих рисков» являются сопоставимыми по значимости целями (по 60,0% ответов). Хотя созданию «социальной ценности» путем «привлечения партнеров для решения конкретной социальной или экологической проблемы» или для «реализации программ улучшения социально-экономических и/или экологических условий на территории присутствия» придается несколько меньшее значение, около половины участников опроса отметили эти цели как достойные внимания. В свою очередь, лишь меньшая часть компаний-респондентов ориентирована на возможное создание «разделяемой (общей)» ценности, рассматривая «использование и совершенствование основных профессиональных компетенций сотрудников и компании в целом» и «формирование пула потенциальных клиентов и сотрудников» (по 43,3% ответов) в качестве цели взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Таким образом, преобладающей можно считать тенденцию использовать взаимодействие с заинтересованными сторонами в качестве инструмента обеспечения «социальной поддержки» персонала и местных сообществ. Персонализация и обеспечение адресности корпоративной социальной деятельности, направленной на создание «разделяемой (общей)» ценности для бизнеса и общества в рамках основных бизнес-процессов и в ходе реализации процессных, продуктовых и маркетинговых инноваций, проявляется в меньшей степени. В то же время стоит отметить востребованность взаимодействия с заинтересованными сторонами для развития партнерских отношений, затрагивающих различные темы и проблемы социальной ответственности в рамках «портфеля» социальных инвестиций, в том числе отношений трехстороннего партнерства «бизнес — государство — некоммерческие организации».

Что касается взаимодействия с заинтересованными сторонами как персонализации и обеспечения адресности последовательных элементов корпоративной социальной деятельности, то особый интерес представляют углубленный анализ этических кодексов, а также форм и форматов самих коммуникаций с заинтересованными сторонами.

Трактовка компаниями-респондентами этических кодексов в качестве нормативной основы взаимодействия с заинтересованными сторонами выступает важным показателем понимания практической значимости таких кодексов (см. график 4.3). Как показало исследование, 26,8% компаний-респондентов (30,6% компаний, указавших на наличие собственного корпоративного этического кодекса) формулируют *отдельные этические принципы*, которые лежат в основе их взаимодействия с каждой



из идентифицированных заинтересованных сторон. Таким образом, этические принципы не «повисают в воздухе» в виде абстрактных ценностей, а конкретизируются и отражают специфику реализации соответствующих управленческих функций как социально ответственных. Более того, 53,6% компаний-респондентов (или 61,2% компаний, имеющих собственный этический кодекс) соотносят *единый свод принципов* с каждой из заинтересованных сторон. Соответственно, сформулированные компаниями этические принципы не «дробятся» по заинтересованным сторонам и соответствующим управленческим функциям, а становятся моральной основой для реализации единой корпоративной стратегии социально ответственного бизнеса.



Коммуникации с заинтересованными сторонами, в свою очередь, играют определяющую роль в управленческих *процессах* корпоративной социальной восприимчивости. Показательно, что само взаимодействие при этом определяется международным стандартом ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» (п. 2.21) как «действия, предпринимаемые для того, чтобы создать возможности для диалога между организацией и одной или более заинтересованными сторонами с целью предоставления информационной основы для решений организации».

Компании используют широкий спектр коммуникационных механизмов, причем по сравнению с 2008 г. в этом отношении произошли определенные позитивные изменения (см. табл. 4.1). С одной стороны, самыми освоенными и распространенными формами являются различные варианты преимущественно одностороннего доведения информации



до разных групп заинтересованных сторон. Лидирующие позиции занимают «выступления и публикации в СМИ» — их практикуют около 95% компаний-респондентов; «участие в конференциях, семинарах, круглых столах» — 92%; а также «использование корпоративного сайта» — 89%. По этим позициям с 2008 г. значительных изменений не произошло. С другой стороны, существенно возросла, хотя и не стала определяющей, доля механизмов двусторонних и многосторонних коммуникаций, содержащих более очевидные элементы диалога. Так, к «совместной экспертной работе» прибегает половина компаний-респондентов (30,0% — в 2008 г.); к ней примыкают такие механизмы, как «участие в работе общественных палат» (37,5% по сравнению с 27,0% в 2008 г.) и «участие в гражданских экспертизах и общественных слушаниях» (32,1% по сравнению с 29,0% в 2008 г.). В то же время как в 2008, так и в 2012 г. компании-респонденты ассоциируют и коммуникационные механизмы, и создание возможностей для диалога, с ограниченным кругом заинтересованных сторон, преимущественно представленных местным сообществом, некоммерческими организациями, СМИ, политическими партиями и государственными учреждениями. В свою очередь, коммуникации с «первичными» заинтересованными сторонами, взаимодействие с которыми непосредственно связано с созданием ценности как для бизнеса, так и для общества, во многом выпадают из общей системы, реализуемой в рамках единой стратегии компаний в области корпоративной социальной ответственности.

Таблица 4.1
Основные механизмы коммуникаций с заинтересованными сторонами

Механизмы коммуникаций	2008 г., %	2012 г., %
Участие в работе общественных палат	27,0	37,5
Участие в конференциях, круглых столах, семинарах	90,0	92,9
Совместная экспертная работа	30,0	50,0
Участие в гражданских экспертизах и общественных слушаниях	29,0	32,1
Организация ярмарок социальных проектов	12,0	17,9
Корпоративный сайт	84,0	89,3
Выступления и публикации в СМИ	88,0	94,6

Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать более одного варианта. Составлено по: Ассоциация Менеджеров, 2008, 2013.



И наконец, сохраняется специфическое и во многом противоречивое отношение к государству как к «первичной» заинтересованной стороне. С одной стороны, лишь часть компаний-респондентов указала, что их решения оказывают влияние на федеральные и региональные государственные органы управления (37,9 и 51,7%, соответственно). Кроме того, лишь 60,3% компаний-респондентов готовы рассматривать свои социальные инвестиции как частичное замещение расходов государства (в 2008 г. таких компаний было 74,3%). Иными словами, прослеживается тенденция к тому, чтобы компании в возрастающей степени связывали КСО не с вынужденными расходами, обеспечивающими их своеобразной «лицензией на операции», а с добровольной деятельностью по созданию ценности в интересах как бизнеса, так и общества. С другой стороны, по-прежнему велика, хотя и снижается (84,7% по сравнению с 91,9% в 2008 г.) доля компаний-респондентов, указывающих на необходимость государственного стимулирования корпоративных социальных инвестиций (см. табл. 4.2).

Таблица 4.2

Необходимость государственного стимулирования корпоративных социальных инвестиций

Вариант ответа	2008 г., %	2012 г., %
Поддерживают	91,9	84,7
Не поддерживают	2,0	10,2
Затрудняются с ответом	6,1	5,1
Всего	100,0	100,0

*Примечание: Данные приведены в процентах от числа компаний-респондентов, ответивших на вопрос.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.*

Показательно, что если доля компаний, признающих наиболее эффективным моральное стимулирование корпоративных социальных инвестиций, практически не изменилась (70,7% — в 2008 г. и 70,9% — в 2012 г.), то доля компаний, акцентирующих необходимость материального стимулирования, в том числе через налоговую политику, снизилась с 93,5% в 2008 г. до 81,8% в 2012 г. Данную ситуацию во многом объясняет постепенное изменение ожиданий со стороны бизнеса, связанных с формами участия государства как «первичной» заинтересованной стороны в развитии корпоративной социальной деятельности. Все более востребованными оказываются внесение изменений в правовую систему, которые снизят издержки на соблюдение законодательных норм, а также построение широкой и разнообразной системы поощрений компаний, следующих в фарватере социальной политики государства. Особо важным для эффективной реализации всего «портфеля» корпора-



тивных социальных инвестиций является активное развитие новых форм взаимодействия, таких как государственно-частные партнерства, многосторонние партнерства с участием НКО.

В целом анализ взаимодействия компаний-респондентов с заинтересованными сторонами подтверждает основные предположения, сформулированные при интерпретации данных, полученных в ходе подготовки данного доклада. В свою очередь, представляется, что именно совершенствование этого взаимодействия, сведение его в единую систему, подчиненную реализации централизованной стратегии в области корпоративной социальной ответственности, может стать основой для повышения эффективности корпоративной социальной деятельности как большинства компаний-респондентов, так и всего российского бизнеса.

Индекс социальных инвестиций в России

Глава

5



Глава 5. Индекс социальных инвестиций в России

Комплексный анализ корпоративных социальных инвестиций, охватывающий как количественные, так и качественные характеристики, является традиционной задачей, решаемой при подготовке «Докладов о социальных инвестициях в России». В настоящем докладе были рассчитаны количественный и качественный индексы социальных инвестиций в соответствии с методикой, которая использовалась при подготовке предыдущих релизов доклада в 2004 и 2008 гг. (см. Приложение 3). Полученные результаты позволяют оценить общее состояние корпоративной социальной деятельности, а также проследить эволюцию корпоративных социальных инвестиций компаний-респондентов. Однако, обеспечивая определенную преемственность, проведенное исследование имеет ряд серьезных ограничений. Во-первых, при интерпретации полученных результатов необходимо учитывать, что его участниками стали компании, наиболее активные в области КСО (см. Приложение 4). Во-вторых, существенные изменения претерпела выборка компаний-респондентов. По сравнению с предыдущими волнами исследования значительно уменьшилось общее число компаний-респондентов, а также изменилась их отраслевая принадлежность. В-третьих, как демонстрируют материалы данного доклада, компании-респонденты по-разному трактуют сущность корпоративных социальных инвестиций, что также влияет на сопоставимость предоставленной ими информации. И наконец, в-четвертых, определенные, хоть и незначительные, изменения претерпела сама методика расчета качественного индекса социальных инвестиций. Таким образом, механический перенос результатов исследования на весь российский бизнес некорректен, а представленные сопоставления могут отражать лишь самые общие тенденции. Тем не менее, будучи относительно самостоятельной частью доклада, исследование индексов социальных инвестиций российского бизнеса позволяет подтвердить или поставить под сомнение его основные выводы.



Количественный индекс социальных инвестиций: масштабы и направления

Для того чтобы получить оценку общей ситуации с социальными инвестициями в российском бизнесе, был рассчитан количественный индекс по агрегированным показателям для всех компаний, принявших участие в исследовании (см. табл. 5.1). По сравнению с предыдущими этапами лонгитюдного исследования, масштабы производимых социальных инвестиций претерпели значительные изменения. Очевидно, что подобные изменения произошли под воздействием многих факторов, но в целом они отражают отмеченную в докладе тенденцию общего замедления процесса интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию.

Таблица 5.1

Значения индекса социальных инвестиций			
Разновидность индекса социальных инвестиций	2003 г.	2007 г.	2011 г.
Величина социальных инвестиций на одного работника (IL)*, руб.	62193	78942	48077
Отношение социальных инвестиций к валовым продажам (IS), %	1,96	3,76	8,56
Отношение социальных инвестиций к балансовой прибыли (IP), %	11,25	6,25	3,43

*Примечание: *стоимостные показатели приведены к сопоставимым значениям с помощью индекса инфляции по годам.
Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.*

Не менее важным представляется количественное отображение основных тенденций в выборе направлений социального инвестирования российского бизнеса за 2003–2011 гг. (см. график 5.1). Анализ полученных данных не только подтверждает основные выводы, сделанные в настоящем докладе, но и демонстрирует относительно устойчивое распределение за весь период наблюдений.

Основной закономерностью, которая прослеживается во всех компаниях-респондентах, участвовавших в подготовке настоящего доклада (данные за 2011 г.), является значительное преобладание двух направлений — развития персонала (43,5%) и поддержки местного сообщества (20,3%). В свою очередь, доли инвестиций в добросовестную деловую практику в отношении потребителей, а также поставщиков и иных деловых партнеров, охрану здоровья и безопасные условия труда персонала, природоохранную деятельность и ресурсосбережение оказались в диапазоне от 2,4% до 12,2% совокупного объема корпоративных социальных инвестиций. При этом, если развитие персонала традиционно является приоритетным направлением корпоративной социальной деятельности российских компаний, то поддержка местного сообщества как направление корпоративного социального инвестирования демонстрирует существенный рост именно в последние годы.



График 5.1
Основные направления социального инвестирования в 2003–2011 гг.



Примечание: данные по «добросовестной деловой практике» за 2003 г. (5,1%) не содержали разделения «добросовестной деловой практики» на направления в отношении «потребителей» и «поставщиков и иных деловых партнеров». Суммы ответов за 2003 и 2011 гг. не достигают 100%, так как не учитывают варианта «Другое». Источник: Ассоциация Менеджеров, 2004; 2008; 2013

Учет отраслевой принадлежности компаний-респондентов, во многом определяющей специфику их корпоративной социальной деятельности, позволяет провести более подробный анализ наметившихся тенденций в выборе направлений социальных инвестиций.

Данные за 2003 г., отраженные в докладе 2004 г., указывали, что трудоемкие отрасли преимущественно ориентированы на «внутренние» социальные инвестиции (развитие персонала, охрана его здоровья и безопасные условия труда), в то время как материалоемкие отрасли — на «внешние» (природоохранная деятельность и ресурсосбережение)²⁰. Так, в сфере профессиональных услуг на долю затрат на развитие персонала и охрану его здоровья приходилось 94,2% осуществляемых социальных инвестиций, на транспорте — 91,4, в сервисных услугах — 79,5, в финансовом секторе — 75,9%; затраты на природоохранную деятельность и ресурсосбережение в компаниях этих отраслей были незначительны. В материалоемких отраслях ситуация представлялась прямо противоположной: затраты на экологию и ресурсосбережение составляли более трети осуществляемых социальных инвестиций. Так, в черной металлургии они составляли 32,0%,

²⁰ Подробнее см.: Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год. Роль бизнеса в общественном развитии / Под общ. ред. С.Е.Литовченко. 2004. М.: Ассоциация Менеджеров. С. 36–40.



в цветной металлургии — 37,7, в химической промышленности — 35,0, в электроэнергетике — 42,0, в топливных отраслях — 35,5%.

Данные за 2007 г., представленные в докладе 2008 г., свидетельствовали о сохранении влияния отраслевой принадлежности на направления социального инвестирования при общем увеличении числа предприятий, реализующих программы поддержки местных сообществ²¹. Для предприятий сферы услуг в целом была характерна высокая, по сравнению с другими секторами экономики, доля социальных инвестиций, выделяемых на выстраивание отношений с контрагентами, прежде всего — потребителями (16,8%). В то же время в энерго- и материалоемких отраслях, представленных сырьевым и перерабатывающим секторами, наблюдалась иная картина. В перерабатывающем секторе большое внимание было уделено вопросам экологии и охраны здоровья сотрудников (30,9 и 12,5% соответственно). В сырьевом секторе, наряду с охраной окружающей среды и ресурсосбережением, значительная часть социальных инвестиций (17,4%) была выделена на поддержание местного сообщества.

Данные за 2011 г., представленные компаниями-респондентами при подготовке настоящего доклада (см. табл. 5.2), позволяют судить о том, что развитие персонала остается важнейшим направлением корпоративных социальных инвестиций, причем различия между группами отраслей в этой области существенно нивелируются (от 42,1% в сфере услуг до 45,9% в сырьевом секторе).

Таблица 5.2
Направления социального инвестирования по секторам экономики в 2011 г.

Сектор экономики	Развитие персонала, %	Охрана здоровья и безопасные условия труда персонала, %	Добросовестная деловая практика в отношении потребителей, %	Добросовестная деловая практика в отношении поставщиков и иных деловых партнеров, %	Поддержка местного сообщества, %	Природоохранная деятельность и ресурсосбережение, %	Другое, %
Сырьевой сектор	45,9	20,1	0,0	0,1	11,0	19,1	3,8
Перерабатывающий сектор	42,6	6,6	10,9	0,8	15,1	15,3	8,7
Сфера услуг	42,1	7,8	3,8	6,2	34,7	2,2	3,2
В среднем по компаниям-респондентам	43,5	11,5	4,9	2,4	20,3	12,2	5,2

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2013.

²¹ Подробнее см.: Доклад о социальных инвестициях в России — 2008. Интеграция КСО в корпоративную стратегию / Под общ. ред. Ю. Е. Благова, С. Е. Литовченко, Е. А. Ивановой. 2008. М.: Ассоциация Менеджеров. С. 52–56.



Для компаний сырьевого сектора традиционно актуальны направления охраны здоровья и безопасных условий труда (20,1%), природоохранной деятельности и ресурсосбережения (19,1%). В компаниях-респондентах, представляющих перерабатывающий сектор, различия в направлениях социального инвестирования наименее выражены. Из общего ряда выпадают лишь инвестиции в добросовестную деловую практику в отношении поставщиков и иных деловых партнеров (0,8%). Следует отметить, что, во-первых, для компаний-респондентов из сырьевого сектора эта доля составила лишь 0,1% (!) и, во-вторых, низкие показатели по данному направлению по всей совокупности компаний продемонстрировали все три волны исследований, представленные в «Докладах о социальных инвестициях в России». Кроме того, компании перерабатывающего сектора продемонстрировали самый высокий показатель по инвестициям в деловую практику в отношении потребителей (10,9%), обойдя традиционного лидера в этой области — компании сферы услуг (3,8%). В свою очередь, компании-респонденты, относящиеся к сфере услуг, оказались безусловными лидерами по доле социальных инвестиций, приходящихся на поддержку местного сообщества (34,7% против 11,0% в компаниях сырьевого сектора и 15,1% — в компаниях перерабатывающего сектора).

Качественный индекс социальных инвестиций: полнота и комплексность

За основу построения качественного индекса социальных инвестиций (ИК) был принят аналогичный индекс, рассчитанный в предыдущих релизах доклада. Качественный индекс социальных инвестиций был частично модернизирован, в силу чего полученные результаты не позволяют проводить детальные прямые 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 социальных инвестиций. Таким образом, сохраняется возможность укрупненных сопоставлений, а данные за 2011 г. представляют самостоятельный интерес.

Содержательное отличие количественного индекса от качественного заключается в том, что количественный индекс социальных инвестиций призван оценить уровень выделяемых на социальные инвестиции средств, а качественный индекс показывает, каким образом выстраивается процесс социального инвестирования внутри компаний, насколько глубоко принципы КСО интегрированы в стратегию бизнеса и оперативную деятельность.



Непосредственный расчет качественного индекса социальных инвестиций был произведен на основе 15 простых индикаторов, которые характеризуют современное состояние российского бизнеса.

1-я группа — институциональное оформление стратегии КСО.

В данной группе учет ведется по четырем 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 связи стратегии КСО и корпоративной стратегии;
- 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 пяти 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;
- отслеживание непосредственного и отложенного эффекта 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 иных деловых партнеров;
- поддержка местного сообщества;
- природоохранная деятельность и ресурсосбережение.

Исходя из наличия или отсутствия каждого из 15 признаков, рассчитывается единый интегральный качественный индекс социальных инвестиций (ИК) (см. Приложение 2).

Качественный индекс, рассчитанный для 2003 и 2007 гг., не может быть напрямую сопоставлен с данными индекса 2011 г., но позволяет констатировать, что в целом за рассматриваемый период интегральный



индекс (ИК) не претерпел существенных изменений. Развитие учетно-аналитической базы, достигнутое за счет более широкого использования соответствующего инструментария, сопровождалось снижением уровня комплексности процесса (см. табл. 5.3).

Таблица 5.3
Качественный индекс социальных инвестиций в 2003, 2007 и 2011 гг.

Год измерения индекса	Институциональная база	Учетно-аналитическая база	Комплексность процесса	Интегральный качественный индекс
2003	87	52	80	73
2007	87	52	64	67
2011	83	71	65	73

Источник: Ассоциация Менеджеров, 2004; 2008; 2013.

Таким образом, проведенное исследование позволяет прийти к общему выводу, что количественный и качественный индексы социальных инвестиций российского бизнеса за период с 2003 по 2011 г. не продемонстрировали положительной динамики. Формирование устойчивой группы компаний-лидеров, соответствующих лучшим мировым образцам корпоративной социальной деятельности, происходит на фоне общего замедления процесса интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию.

Приложения

Приложение 1.

Глоссарий по теме
«Корпоративная социальная
ответственность»

Приложение 2.

Методология и характеристика
исследования

Приложение 3.

Методика измерения индекса
социальных инвестиций

Приложение 4.

Список компаний, принявших участие
в исследовании

Приложение 5.

Лучшие практики корпоративной
социальной деятельности
российских компаний



ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Глоссарий к теме «Корпоративная социальная ответственность»

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) — это индивидуумы, организации или сообщества, формирующие противоречивую систему ожиданий по отношению к компании 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, органы государственного управления, некоммерческие и общественные организации, профессиональные объединения, активисты и СМИ).

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

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.

Корпоративные социальные инвестиции — это материальные, технологические, управленческие, финансовые и иные ресурсы компании, направляемые на реализацию корпо-

ративных социальных программ, осуществление которых в стратегическом отношении предполагает получение компанией определенного экономического эффекта.

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

Корпоративный 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.

Разделяемая (общая) ценность — это достигнутое в результате осуществления корпоративных социальных инвестиций повышение конкурентоспособности компании, сопровождаемое улучшением социально-экономических и/или экологических условий на территории ее присутствия, удовлетворяющим соответствующие ожидания заинтересованных сторон.

Устойчивое развитие — это развитие, которое удовлетворяет потребностям настоящего времени, не ставя под сомнение возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности.



ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Методология и характеристика исследования

Сбор данных для подготовки «Доклада о социальных инвестициях в России — 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества» проходил в ходе стандартизованного опроса «Индекс социальных инвестиций российского бизнеса» **методом заочного анкетирования.**

Анкета состояла из трех блоков, объединяющих 52 вопроса по следующим направлениям:

- вопросы, посвященные общей информации о компании: форме собственности, отраслевой принадлежности, принятым в организации стандартам ведения деятельности и основным экономическим показателям;
- вопросы, связанные с характеристикой корпоративной социальной деятельности компании;
- вопросы о количественных показателях расходов на корпоративные социальные программы.

Анкета состояла из закрытых, полукрытых и открытых вопросов. Набор вариантов ответа для большинства закрытых вопросов анкеты был сформулирован в виде номинальной шкалы с единственным вариантом ответа или множественным выбором. Вопросы, посвященные финансовым показателям деятельности компании, были сформулированы в виде интервальной шкалы. Процедура обработки данных включала в себя одномерный частотный анализ и получение наборов множественных ответов, перекодировку переменных, построение таблиц сопряженности посредством использования IBM SPSS.

Принципы построения выборки. К участию в исследовании были приглашены компании — отраслевые лидеры, публично декларирующие свою деятельность в сфере корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, в том числе:

- участники исследования «Индекс социальных инвестиций российского бизнеса — 2004» и «Индекс социальных инвестиций российского бизнеса — 2008»;
- представители Комитета по корпоративной социальной ответственности и участники профильных мероприятий, проводимых Ассоциацией Менеджеров;
- компании-участницы рейтинга «Эксперт 400»;
- компании, на корпоративных сайтах которых указано, что они являются социально ответственной бизнес-структурой.

Таким образом, выборка строилась как доступная, что является ограничением ее репрезентативности.

В анкетном опросе «Индекс социальных инвестиций российского бизнеса» приняли участие 60 компаний, что существенно уступает показателям двух предыдущих волн исследования (100 компаний в 2004 г. и 102 компании в 2008 г.). Полевой этап исследования проходил в феврале — октябре 2013 г., причем информация качественного характера была представлена за 2012 и 2013 гг., тогда как количественные данные — за 2011 г.

Следует отметить, что 93,5% компаний, принявших участие в настоящем исследовании, могут быть отнесены к крупному бизнесу (89% —



в 2008 г.). На долю предприятий среднего и малого бизнеса приходится значительно меньшее количество компаний (2,2 и 4,3% соответственно).

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

- частная — 86,7%;
- смешанная — 10%;
- государственная — 3,3%.

Преобладание компаний-респондентов, находящихся в частной собственности, сохраняется на всех этапах исследования (76% — в 2004 г. и 81% — в 2008 г. соответственно).

В исследовании приняли участие компании, отнесенные к следующим отраслевым группам:

- топливный комплекс — 3,3%;
- металлургия — 8,3%;
- электроэнергетика — 6,7%;
- машиностроение — 5%;
- производство потребительских товаров — 11,7%;
- строительство — 3,3%;
- химическая промышленность — 3,3%;
- коммерческие банки — 8,3%;
- финансовый сектор — 10%;
- профессиональные услуги — 10%;
- информационные технологии — 3,3%;

- связь и телекоммуникации — 3,3%;
- торговля — 6,7%;
- транспорт — 5%;
- другое — 11,8%.

Все представленные отраслевые группы были, в свою очередь, отнесены к трем секторам экономики, распределение компаний по которым оказалось следующим:

- сфера услуг — 55% (38% — в 2008 г.);
- перерабатывающий сектор — 26,7% (29% — в 2008 г.);
- сырьевой сектор — 18,3% (33% — в 2008 г.).

В ходе работы над докладом были проанализированы кейсы российских компаний, представленные в качестве дополнительной информации к материалам анкеты, а также практики компаний — номинантов конкурса в области КСО и устойчивого развития PEOPLE INVESTOR за 2012 и 2013 гг.

Авторским коллективом была проведена серия экспертных совещаний, посвященных обсуждению проблемы и понятийного аппарата исследования, вопросов анкеты, а также результатов исследования и основных положений доклада.



ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Методика измерения индекса социальных инвестиций

Методика оценки количественного индекса социальных инвестиций

В исследовании 2014 г., как и в предыдущих релизах «Доклада о социальных инвестициях в России», используются три разновидности количественного индекса социальных инвестиций:

- индекс удельных социальных инвестиций IL , представляющий собой величину социальных инвестиций рассмотренных нами российских компаний, приходящуюся на 1 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 -й компании (включая добровольные и обязательные затраты на социальные программы); L_i — среднесписочная численность работников i -й 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:

Формула данного индекса имеет следующий вид:

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

где C_i — объем социальных инвестиций i -й компании; S_i — валовой объем продаж i -й компании;

- отношение (доля) социальных инвестиций исследованных российских компаний к суммарному объему их прибылей (до налогообложения) IP (единица измерения — проценты). Данный индекс определяется по аналогичной формуле:

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

где C_i — объем социальных инвестиций i -й компании; P_i — объем прибыли i -й компании до налогообложения.

Все три разновидности количественного индекса социальных инвестиций не являются нормируемыми и могут принимать любые положительные значения. Индексы являются монотонно возрастающими, т. е. чем больше величина индекса, тем выше социальная активность компании.

Специфика 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 про-



цессе анкетирования точной количественной оценки. В связи с этим данная методика оценки индекса 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 объема продаж соответствующая формула выглядит следующим образом:

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

где S_i^{\min} и S_i^{\max} — верхний и нижний интервалы каждого показателя i -й 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 общий 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 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, характеризующих 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», т. е. те признаки, которые представляют для компаний наибольшую проблему.



ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Список компаний, принявших участие в исследовании*

№	Организационно-правовая форма	Компания	Должность руководителя	Руководитель	Регион
1	ЗАО	«ВДО в России»	Генеральный директор	Харламова Наталья Васильевна	Москва
2	ОАО	«Авиационная компания «Трансаэро»	Генеральный директор	Плешакова Ольга Александровна	Москва
3	ООО	«АВТОТОР Холдинг»	Генеральный директор	Сорокин Александр Евгеньевич	Москва
4	ОАО	АКБ «АК БАРС»	Председатель совета директоров	Сорокин Валерий Юрьевич	Республика Татарстан
5	ООО	«Амкор Табакко Пэкеджинг Санкт-Петербург»	Генеральный директор	Каплун Борис Исаакович	Санкт-Петербург
6	ЗАО	АКФ «Аудэкс»	Управляющий партнер	Гимадудинов Айрат Фердинандович	Республика Татарстан
7	ОАО	«Аэрофлот – российские авиалинии»	Генеральный директор	Савельев Виталий Геннадьевич	Москва
8		«БАТ Россия»	Управляющий директор БАТ Россия	Вандермолен Йохан	Москва
9	ООО	«Би Си Коммьюникейшенз»	Генеральный директор	Мельник Александр Сергеевич	Санкт-Петербург
10	ОАО	«БИНБАНК»	Президент	Шишханов Микаил Османович	Москва
11	ООО	«Биотек»	Генеральный директор	Сидоров Владимир Ярополкович	Ленинградская область
12	ООО	«Вариopak»	Генеральный директор	Тарапонов Ян Вячеславович	Санкт-Петербург
13	ЗАО	«ГК «Титан»	Генеральный директор	Бойко Валерий Петрович	Омская область
14	ОАО	«Горно-металлургическая компания «Норильский никель»	Генеральный директор – Председатель Правления	Потанин Владимир Олегович	Москва
15	ООО	«Группа Транзас»	Исполнительный директор	Павловский Павел Евгеньевич	Санкт-Петербург
16	ОАО	«Детский мир-Центр»	Генеральный директор	Чирахов Владимир Санасарович	Москва
17	ЗАО	«Дж.Т.И. по Маркетингу и Продажам»	Генеральный директор	Эрнст Антуан	Москва

Данные представлены по состоянию на 1 ноября 2013 г.



№	Организационно-правовая форма	Компания	Должность руководителя	Руководитель	Регион
18	ООО	«Дойче Банк»	Председатель Правления	Бонгартц Йорг	Москва
19	ЗАО	«ЕВРОЦЕМЕНТ груп»	Президент	Скорород Михаил Анатольевич	Москва
20	ООО	«ИБМ Восточная Европа/Азия»	Генеральный директор	Корнильев Кирилл Геннадьевич	Москва
21	ОАО	«Иркутскэнерго»	Генеральный директор	Причко Олег Николаевич	Москва
22	ЗАО	«КПМГ»	Управляющий партнер КПМГ в России и СНГ	Гощанский Олег Николаевич	Москва
23	ООО	«ЛГ Электроникс РУС»	Президент LG Electronics в России	Сонг Дахюн	Москва
24	ОАО	«Ленинградская областная управляющая электросетевая компания»	Генеральный директор	Малык Вадим Витальевич	Санкт-Петербург
25	ООО	«Леруа Мерлен Восток»	Генеральный директор	Жанти Венсан	Москва
26	ОАО	«МДМ Банк»	Председатель Правления	Кузин Игорь Юрьевич	Москва
27	ОАО	«МегаФон»	Генеральный директор	Таврин Иван Владимирович	Москва
28	ООО	УК «Металлоинвест»	Генеральный директор	Потапов Эдуард Леонидович	Москва
29	ОАО	«Мечел»	Генеральный директор	Михель Евгений Валерьевич	Москва
30	ОАО	«ММК»	Генеральный директор	Дубровский Борис Александрович	Челябинская область
31	ОАО	«МобильныеТелеСистемы»	Президент, Председатель Правления	Дубовсков Андрей Анатольевич	Москва
32	ОАО	«Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского»	Генеральный директор	Сиенко Олег Викторович	Свердловская область
33	ООО	«Научно-производственная фирма «Ракурс»	Генеральный директор	Чернигов Леонид Михайлович	Санкт-Петербург
34	ООО	«НЕСТЛЕ РОССИЯ»	Генеральный директор	Патарнелло Маурицио	Москва
35	ОАО	«НК«Роснефть»	Президент, Председатель Правления	Сечин Игорь Иванович	Москва
36	ЗАО	«УК группы Новард»	Президент	Илиопуло Андрей Андреевич	Москва
37	ООО	«НОВОГОР-Прикамье»	Главный управляющий директор	Глазков Владимир Викторович	Пермский край
38	ОАО	«Объединённая Компания РУСАЛ»	Генеральный директор	Дерипаска Олег Владимирович	Москва
39	ООО	«Объединенные Пивоварни Хейнекен»	Президент/Генеральный директор	Страйп Этьенн	Санкт-Петербург
40	ОАО	«Пивоваренная компания «Балтика»	Президент	Шепс Исаак	Санкт-Петербург
41	ЗАО	«ПрайсвотерхаусКуперс Раша Б.В.»	Управляющий партнер PwC в России	Грей Дэвид	Москва
42	ОАО	«Промсвязьбанк»	Президент	Констандян Артем Георгиевич	Москва



№	Организационно-правовая форма	Компания	Должность руководителя	Руководитель	Регион
43	ЗАО	«Протон-Электротекс»	Генеральный директор	Семенов Александр Юрьевич	Орловская область
44	ОАО	«Росжелдорпроект»	Генеральный директор	Волков Андрей Николаевич	Москва
45		«Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.»	Главный исполнительный директор	Дашков Роман Юрьевич	Сахалинская область
46	ОАО	«Сбербанк России»	Президент, Председатель Правления	Греф Герман Оскарлович	Москва
47	ОАО	«Северсталь»	Генеральный директор	Мордашов Алексей Александрович	Москва
48	ЗАО	КБ «Ситибанк»	И.о. Президента	Николаева Наталья Юрьевна	Москва
49	ОАО	«Слотекс»	Генеральный директор	Осипов Вадим Евгеньевич	Санкт-Петербург
50	ООО	«Спортмастер»	Генеральный директор	Страхов Леонид Борисович	Москва
51	ОАО	«Трубная Металлургическая Компания»	Генеральный директор	Ширяев Александр Георгиевич	Москва
52	ООО	«Трансойл»	Генеральный директор	Соколов Владимир Михайлович	Санкт-Петербург
53	ОАО	«Уралкалий»	Генеральный директор	Баумгертнер Владислав Артурович	Москва
54	ООО	«Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг»	Генеральный директор	Ким Алексей Борисович	Москва
55	ОАО	«Финансовая корпорация УРАЛСИБ»	Генеральный директор	Муслимов Ильдар Равильевич	Москва
56	ООО	«Флейшман-Хиллард Вэнгард»	Генеральный директор	Фадеева Елена Николаевна	Москва
57	ООО	«Хоум Кредит энд Финанс Банк»	Председатель Правления	Свитек Иван	Москва
58	ОАО	«Э.ОН Россия»	Генеральный директор	Широков Максим Геннадьевич	Москва
59	ООО	«Эрнст энд Янг»	Управляющий партнер компании EY по России	Ивлев Александр Владимирович	Москва
60	ООО	«Юнилевер Русь»	Президент Unilever в России	Каккар Санжив	Москва



ПРИЛОЖЕНИЕ 5.

Лучшие практики корпоративной социальной деятельности российских компаний

В данном Приложении представлены сокращенные описания проектов, представленных на конкурсы корпоративных проектов PEOPLE INVESTOR 2012 и 2013 гг. и ставших победителями в номинациях «Выстраивание отношений с партнерами и клиентами», «Развитие местных сообществ и волонтерская деятельность», «Управление человеческими ресурсами» и «Экологическая эффективность».

5.1. ВЫСТРАИВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ С ПАРТНЕРАМИ И КЛИЕНТАМИ

2013

ООО «ЛГ Электроникс РУС» (LG Electronics)

Проект «Корпоративное волонтерство.

Содействие донорскому движению во имя здоровья нации»

Сроки реализации проекта: с 2009 г. по настоящее время.

Подрядчик проекта: ведущее международное коммуникационное агентство SPN Ogilvy.

Актуальность

LG Electronics (LG) как крупнейшая компания, обладающая производственными мощностями в России, в полной мере понимает важность социальной ответственности в современном обществе, которое на языке КСО и называется служением. На уровне штаб-квартиры и ряда стран LG специализируется на таких направлениях, как борьба с бедностью, здравоохранение (вакцинация) и забота о местных сообществах (обучение, защита окружающей среды). LG стала первым среди членов бизнес-сообщества партнером Министерства здравоохранения Российской Федерации и Федерального медико-биологического агентства (ФМБА России) по Программе развития массового добровольного донорства крови и ее компонентов. Программа чрезвычайно важна для устойчивого развития страны, так как непосредственно связана со спасением жизни и здоровым образом жизни граждан.

Понимание важности донорства было утрачено в 1990-е гг.: после краха СССР пришла в упадок развитая система поддержки донорства крови, со своими традициями донорских дней на предприятиях, мощной нематериальной мотивацией. Между тем каждую минуту кто-то нуждается в переливании крови — это не только жертвы несчастных случаев, но и пациенты, которым требуются сложные операции. Важнейшим решением проблемы



является возрождение массовой и регулярной практики донорства. В 2008 г. Минздрав России и ФМБА России запустили пятилетнюю коммуникационную кампанию, направленную на развитие массового добровольного донорства крови, после чего ситуация в стране стала улучшаться.

Цель и задачи

- Содействие развитию Программы развития массового добровольного донорства крови и ее компонентов, популяризация здорового образа жизни в России (в частности, привлечение к регулярному донорству молодежной аудитории).
- Поддержка и помощь в реализации инициатив органов государственной власти.
- Укрепление репутации компании-инициатора как социально ответственной компании с высокими моральными принципами среди существующих и потенциальных партнеров и сотрудников.
- Привлечение различных компаний из бизнес-сообщества к участию в решении проблемы донорства крови и укрепление отношений с бизнес-партнерами компании.
- Фокус корпоративной политики социальной ответственности компании — инициатора популяризации здорового образа жизни среди сотрудников; создание и поддержка традиции проведения корпоративных Дней донора во всех подразделениях компании.

Реализация

2009 г. Начало реализации проекта LG в рамках государственной Программы развития добровольного донорства крови и ее компонентов

в России на локальном уровне: создана программа образования потенциальных корпоративных доноров; организованы лекции, объясняющие медицинские аспекты донорства крови; распространялись печатные и электронные учебные материалы; проводились индивидуальные консультации с психологом, направленные на преодоление страхов, связанных с донорством.

2010–2011 гг. Расширение географии корпоративного волонтерства компании-инициатора в российские регионы. В 2010 г. донорская акция организована в научно-исследовательском центре компании в Санкт-Петербурге. На данном этапе также проводились ставшие уже традиционными Дни донора на заводе LG в Подмоскovie. Постепенно стал расширяться круг бизнес-партнеров, которые присоединились к донорскому движению LG.

Начиная с 2010 г. LG привлекает к участию в регулярных донорских мероприятиях известных спортсменов, представителей шоу-бизнеса — «послов добрых дел», которые своим примером вдохновляют людей сдавать кровь. Ими стали Эдгард Запашный, Дмитрий Маликов, Маргарита Митрофанова, Екатерина Мцитуридзе, музыкальные группы «Конец Фильма» и «Город 312» и такие известные титулованные спортсмены, как Алексей Немов, Татьяна Навка, Светлана Мастеркова, Светлана Хоркина, Ирина Чачина.

2012–2013 гг. Продвижение в регионы, новый формат участия: общероссийские проекты, направленные на поддержку волонтерства, донорства крови и здорового образа жизни. В 2012 г. компания-инициатор расширила географию присутствия в регионах России и странах СНГ, организовав «Донорский Марафон». Дни донора были проведены в России, Украине и Белоруссии.

В апреле 2012 г. компания выступила партнером государственного проекта, став единственной коммерческой структурой — участницей проекта «Поезд инноваций и добрых дел». В рамках проекта в восьми городах России прошли донорские акции. Для представителей молодежи Воронежа, Саранска, Саратова, Сочи, Казани,



Самары, Волгограда и Ульяновска были проведены лекции по корпоративному волонтерству в области донорства крови. Региональные донорские акции по маршруту поезда LG провела совместно со своим крупнейшим федеральным ритейлером — компанией «Эльдорадо».

В сентябре 2012 г. День донора состоялся во Владивостоке. В нем приняли участие сотрудники компании «Домотехника», крупнейшей сети по продаже бытовой электроники на Дальнем Востоке.

В мае – июне 2013 г. реализована еще одна федеральная инициатива с государственным партнером — марафон «Технология добра». Представители LG вместе с волонтерами прошли на теплоходе по маршруту Пермь — Нижнекамск — Казань — Ульяновск — Самара — Саратов — Волгоград — Астрахань. Цель проекта — распространение идеи единства и взаимной помощи, решение социальных проблем, поддержка донорства крови и популяризация здорового образа жизни.

В 2012–2013 гг. к «послам добрых дел» присоединилась 21 знаменитость, включая музыкальных исполнителей (Анита Цой, группа «Блестящие» и др.), телеведущих (Александр и Екатерина Стриженовы) и спортсменов (Алексей Ягудин, Наталья Рагозина, Дмитрий Саутин, Николай Валуев, Руслан Нигматуллин, Алексей Тионов, Мария Петрова и др.).

Результаты

- В 2009–2013 гг. LG инициировала около 7000 уникальных медиа-выходов (ТВ, радио, печать и Интернет, за исключением социальных сетей).
- Проведено 54 Дня донора, в которых приняли участие уже 1/4 сотрудников компании — все они сдали кровь минимум один раз, но большинство стали делать это регулярно.
- С 2009 г. по инициативе компании LG к общенациональной программе донорства крови были привлечены ее 14 крупных бизнес-партнеров, среди которых 8 медиа-холдингов и 6 компаний-ритейлеров.
- Впервые в истории донорской кампании in-store медиа, или панели в торговых залах бизнес-партнеров LG, были использованы для продвижения социально значимых тем. Трансляция видеороликов в магазинах бизнес-партнеров охватила 10 млн человек.
- LG приняла участие в более чем 50 мероприятиях национального масштаба (конференциях и круглых столах), посвященных донорству крови, здоровому образу жизни и КСО.
- Проведено более 30 лекций по корпоративному волонтерству в области донорства для студентов вузов России.
- Расширена география проведения донорских акций в рамках проектов Всероссийского молодежного форума «Селигер» и «Поезд инноваций и добрых дел»: Москва, Санкт-Петербург, Тверская область, Воронеж, Саранск, Саратов, Сочи, Казань, Волгоград, Пермь, Нижнекамск, Астрахань, Ульяновск, Владивосток, Ижевск, Нижний Новгород.
- Руководством штаб-квартиры компании LG проект «Корпоративное волонтерство. Содействие донорскому движению во имя здоровья нации» признан лучшим на международном уровне. Это уникальный случай в бизнес-сообществе, когда инициатива российского офиса международной компании распространилась и развивается во всех странах, где есть офисы компании.
- По инициативе LG 40 известных и уважаемых представителей культурного сообщества, шоу-бизнеса и спортивной элиты России стали «послами добрых дел» LG.
- Установлено два рекорда России: «Самая массовая донорская акция на базе мобильного комплекса заготовки крови (МКЗК)» — Всероссийский молодежный форум (2011 г.) и «Самая протяженная донорская эстафета в рамках одного проекта (4285 км)» — «Поезд инноваций и добрых дел» (2012 г.).
- За развитие донорского движения в России компания LG удостоена множества наград и



благодарностей, в числе которых: Почетная грамота Минздрава России за вклад в развитие донорского движения, медаль «За содействие донорскому движению» на третьем ежегодном форуме Службы крови России и многие другие. Татьяна Шахнес, PR-директор LG в России, была награждена ведомственной наградой Министерства здравоохранения Российской Федерации — нагрудным знаком «Милосердие» за содействие созданию общественного движения среди бизнес- и медиасообществ, продвижение идеи безвозмездного донорства крови и ее компонентов в России и корпоративного волонтерства, компания-инициатор стала лауреатом премии «Digital Communications Awards — 2013» в номинации «Социально ответственная компания в сети» за проект «Поезд инноваций и добрых дел».

- Несомненным доказательством признания вклада компании в развитие донорского движения можно считать тот факт, что в октябре 2012 г. Протокол о социальном партнерстве компании LG и ФМБА России был продлен еще на 3 года.

ООО «НИИМЭ и Микрон»
Опережающая профессиональная подготовка сотрудников, ориентированная на инвестиционные проекты в области проектирования и производства СБИС с топологическими нормами 90 нм

Сроки реализации проекта: сентябрь 2010 г. — июнь 2012 г.

Партнеры проекта: РОСНАНО (соинвестор), НИУ «МИЭТ» (партнер, инициатор проекта)

Цель

Развитие новой технологии в партнерстве с РОСНАНО и НИУ «МИЭТ», совместное форми-

рование новых стандартов образования, сближение классического университетского образования с потребностями бизнеса. Опережающая профессиональная подготовка специалистов по программе магистратуры для реализации инновационных проектов в области проектирования и производства микросхем и создания уникального высокотехнологичного производства микросхем с топологическим уровнем 90 нм.

Задачи

- Развитие партнерства с целевыми учебными заведениями и инновационными центрами.
- Развитие кадрового потенциала предприятия для реализации инновационных проектов.
- Реализация программ профессиональной переподготовки сотрудников предприятия для развития специальных компетенций, необходимых для решения профессиональных задач.
- Подготовка квалифицированных специалистов для различных предприятий наноиндустрии.

Реализация

Проект опережающей профессиональной подготовки (уровень магистратуры) и подготовки специалистов ориентирован на создание производства с топологическими нормами 90 нм. ОАО «НИИМЭ и Микрон» является единственным в России производителем, обладающим данным уровнем технологии производства сверхбольших интегральных схем. В ходе выполнения проекта разработаны и протестированы две программы профессиональной подготовки специалистов, ориентированных на освоение практических навыков работы на предприятии по данной технологии. Преподавателями теоретической части выступили ведущие специалисты компании, прошедшие обучение во Франции у



технологического партнера, и преподаватели НИУ МИЭТ. Отбор студентов старших курсов НИУ МИЭТ для участия в проекте проводился на конкурсной основе с последующим трудоустройством в компании ОАО «НИИМЭ и Микрон». Для реализации проекта отобрано 40 человек: 22 человека на магистерскую программу «Проектирование СБИС с топологическими нормами 90 нм»; 18 человек на магистерскую программу «Производство СБИС с топологическими нормами 90 нм». По завершении проекта была подготовлена пилотная группа специалистов с уникальными компетенциями для предприятий nanoиндустрии. За два года сочетания работы и учебы молодые специалисты смогли не только написать хорошую выпускную работу, но и влиться в коллектив, изучить основные процессы и по окончании вуза стать готовыми специалистами для предприятия.

Результаты

Построена система эффективного наставничества и адаптации магистров в производ-

стве, созданы дополнительные рабочие места в производстве, реализована возможность влияния на формирование учебной программы вуза с целью подготовки специалистов под потребности профильного предприятия отрасли.

Устойчивые изменения, которых компания достигла в результате реализации проекта

1. Привлечение к выполнению задач компании и трудоустройство на конкурсной основе студентов старших курсов вуза в период обучения в вузе. Создание сорока дополнительных рабочих мест для молодежи.

2. Создание нового направления подготовки специалистов, постановка систематического процесса обучения персонала в производстве 90 нм. Подготовка специалистов с необходимым уровнем компетенций на базе профильного вуза (МИЭТ).

3. Успешное освоение уникального проекта создания серийного производства микросхем с топологическими нормами 180–90 нм, позволяющего российской микроэлектронике выйти на уровень мировых производителей интегральных микросхем. Россия стала 8-й страной в мире, обладающей такой технологией.

Наименование показателя	Изменение показателя
Закрытие вакансий в рамках создания производства с топологическими нормами 90 нм	16 человек продолжили работать после окончания магистратуры
Снижение среднего возраста специалистов в производстве	До проекта: 41 год После проекта: 39 лет
Организация процесса обучения персонала в проекте создания производства 90 нм	Сформулированы необходимые компетенции для внедрения инновационных проектов в области проектирования и производства микросхем с топологическими нормами 90 нм

Фонд региональных социальных программ «Наше будущее»

Первый международный день социального бизнеса в России

Сроки реализации проекта: 1 апреля — 28 июня 2013 г.

Бюджет проекта (Фонд «Наше будущее»): 365 000 руб.

Реализация

Международный день социального бизнеса инициирован лауреатом Нобелевской премии



Мира профессором Мухаммадом Юнусом и проводится 28 июня во многих странах мира с 2010 г. В России в 2013 г. проводился впервые.

Инициатором и организатором выступил Координационный совет по вопросам развития социального бизнеса и предпринимательства, созданный в 2012 г. в Торгово-промышленной палате Российской Федерации. Соорганизаторами выступили Фонд региональных социальных программ «Наше будущее» и Российский микрофинансовый центр.

Охват первого Международного дня социального бизнеса в России составил 20 регионов. В Москве и Санкт-Петербурге, Омске и Новосибирске, Братске, Майкопе состоялось 28 мероприятий: круглые столы, семинары, тренинги и мозговые штурмы, выставки успешных проектов социальных предпринимателей и конкурсы стартапов, роуд-шоу, видео-конференции. Около 2000 человек приняли участие в мероприятиях, приуроченных к Международному дню социального бизнеса. Социальные предприниматели обрели свой профессиональный праздник и все-российское признание, а благодаря охвату регионов и серии мероприятий о социальном предпринимательстве узнали не только эксперты, но и российская общественность.

Основные мероприятия

- В Москве на площадке Торгово-промышленной палаты Российской Федерации состоялась пресс-конференция, анонсирующая проведение первого в России Дня социального бизнеса, и круглый стол «Социальное предпринимательство в России: опыт и перспективы развития». Познакомиться с реальными проектами социальных предпринимателей москвичи и гости города могли на выставке проектов в сфере социального предпринимательства, проведенной Фондом «Наше будущее» в Центральном доме предпринимателя.
- В Российском союзе промышленников и предпринимателей состоялся круглый стол о партнерстве крупного бизнеса и социальных предпринимателей. Его целью стала разработка форм поддержки проектов социальных предпринимателей крупным бизнесом. Участники пришли к общему выводу, что программы социального бизнеса могут стать мериллом эффективности социальных проектов крупных компаний, а значит — и здоровой альтернативой благотворительности.
- Агентство стратегических инициатив провело встречу руководителей Центров инноваций социальной сферы с экспертами и представителями региональных и федеральных органов власти. На встрече состоялось обсуждение актуальных проблем развития социального предпринимательства и программ обучения социальных предпринимателей в России.
- В Высшей школе менеджмента СПбГУ и Московском государственном университете им. М. В. Ломоносова состоялось вручение дипломов первым выпускникам программ по управлению проектами в сфере социального предпринимательства. Эксперты отмечают, что в будущем программы будут расширены и, возможно, перейдут в дистанционную форму обучения.
- В Лаборатории социальных инноваций Cloudwatcher состоялось заседание клуба «Экономика заслуг», участники которого обсудили развитие инфраструктуры социального бизнеса. Эксперты сходятся во мнении, что финансовая поддержка — далеко не основной вид помощи, который необходим для развития сектора. Речь должна идти о менторстве, обучении, информационной поддержке и законодательном закреплении социального предпринимательства.
- Региональные мероприятия были нацелены на образование и формирование инфраструктуры социального предпринимательства на местах. В основном проведенные мероприятия носили практический характер для узкопрофильных специалистов: трене-



- ров, менторов, социальных предпринимателей, представителей органов власти.
- Центры инноваций социальной сферы (ЦИСС) провели серию мероприятий на выезде, расширяя идеи социального бизнеса за пределами столиц регионов и просвещая жителей небольших городов. Так, в Омске, являющемся одним из ведущих центров развития социального предпринимательства в России, была организована целая серия стажировочных площадок для слушателей омской Школы социального предпринимательства из Кемеровской области, Красноярского и Хаба- ровского краев, Республики Хакасии. Здесь же прошла программа подготовки тренеров по социальному предпринимательству для представителей Томской, Кемеровской и Ом- ской областей.
 - В Майкопе состоялась Просветительская сессия для людей, имеющих ограниченные возможности здоровья «Социальное пред- принимательство: новые возможности и перспективы. Проектные идеи и бизнес-мо- дели социально-предпринимательских про- ектов».
 - Старейшая в России новосибирская Шко- ла социального предпринимательства, се- годня ставшая Лабораторией социального и креативного предпринимательства «Но- вотерра», провела презентацию своей де- ятельности и бизнес-модели, а также кон- сультации для представителей социального бизнеса и НКО.
 - Центр инноваций социальной сферы Ир- кутска организовал работу делового кафе в Братске «Социальное предпринимательство: новая платформа для сотрудничества», Ека- теринбургский ЦИСС провел в Краснотурь- инске Свердловской области «День социаль- ного стартапа», в рамках которого участники Школы социального предпринимательства презентовали свои идеи менторам, которые имели возможность подобрать для себя инте- ресные проекты для работы.
 - Резолюция Дня социального бизнеса стала программным документом, который опреде- ляет возможные пути развития социального предпринимательства в России. Проект со- ставлялся при поддержке Совета Федерации Федерального Собрания РФ, Министерства экономического развития РФ, Правительства Москвы.

Результаты

Под эгидой проекта удалось объединить различные регионы, организации и структуры развития с тем, чтобы продемонстрировать на региональном и на федеральном уровнях, что институт социального предпринимательства существует, развивается в регионах страны, до- стигает конкретных позитивных изменений в со- циальной сфере.

Проведя за короткий срок общероссийское мероприятие, удалось продемонстрировать, что у нового вида социально-экономической дея- тельности есть много сторонников, поддержива- ющих организаций и тех, кто готов включиться в эту деятельность, у него есть потенциал.

Все организации, поддержавшие проведе- ние проекта и принявшие в ней участие, вне- сли вклад в развитие инфраструктуры соци- ального предпринимательства и нашли свои приоритеты для дальнейшей работы в этом направлении.

Социальные предприниматели, помимо профессионального праздника, получили уни- кальную возможность обрести узнаваемость, максимально близко и доверительно погово- рить со своей аудиторией, наладить контакты, поделиться опытом и определить путь, по которому может развиваться социальное пред- принимательство, — бизнес с человеческим лицом, решающий проблемы людей по зову сердца.



**«Сахалин Энерджи
Инвестмент Компани Лтд.»
Взаимодействие с подрядчиками
и поставщиками:
применение социальных
требований компании**

Сроки реализации проекта: с 2002 г. по настоящее время

Бюджет проекта: до 100 000 руб. — среднегодовые расходы на публикацию учебных материалов.

Актуальность

Сегодня международное сообщество уделяет пристальное внимание вопросам управления подрядчиками и поставщиками (далее — п/п) в отношении воздействия на социальную сферу (например, воздействие на население, права человека, коренные народы, вынужденное переселение), ужесточаются международные стандарты и повышаются требования инвесторов и кредиторов в этой области. Основной объем работ компании выполняется подрядчиками.

Кроме того, с самого начала деятельности компанией принято решение о применении международных стандартов.

В российской практике бизнес не имеет достаточного опыта в этой области. Поэтому эффективное взаимодействие с п/п в отношении применения социальных требований по международным стандартам является актуальным вопросом для российского бизнеса в целом.

Примеры социальных требований компании к подрядчикам и поставщикам:

- Кодекс деловой этики;
- политика по правам человека;
- обязательства и политика в сфере охраны труда, здоровья, окружающей среды и социальной деятельности;
- организация вахтовых поселков;
- взаимодействия с местным населением, в том числе с коренными народами;
- процедура рассмотрения жалоб;
- охрана объектов культурного наследия;
- политика в отношении рыболовства, собирательства и охоты.

Данные требования включаются в контрактные условия, при этом объем требований и их уровень зависят от типа и масштаба работ и услуг, потенциального социального воздействия и рисков, а также прочих факторов.

Цели

Краткосрочные	Средне- и долгосрочные
Финансово-экономические	
Выполнение социальных требований п/п и предотвращение недобросовестных деловых практик Предотвращение / минимизация финансовых рисков и потерь в связи с деятельностью п/п Предотвращение остановок проектной деятельности компании в связи с невыполнением социальных требований	Постоянное совершенствование выполнения социальных требований путем оптимизации взаимодействия с п/п Создание и поддержка репутации компании как привлекательной в отношении проектного финансирования Предотвращение / минимизация долгосрочных финансовых рисков и потерь в связи с деятельностью п/п
Социальные	
Предотвращение / минимизация социальных рисков в связи с деятельностью п/п Развитие персонала компании и п/п и для обеспечения выполнения социальных требований компании	Создание и поддержка репутации социально ответственной компании Создание и поддержка устойчивой культуры ответственного отношения к социальным вопросам среди п/п Продвижение передовых практик по социальным вопросам в соответствии с международными стандартами



Реализация

2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	по настоящее время
Оценка социального воздействия по международным стандартам, разработка социальных требований				
	Определение социальных требований к подрядчикам и поставщикам, их внедрение			
	Обучение (вводный инструктаж, специализированные обучающие семинары по социальным требованиям, пр.)			
		Разработка и реализация форм и механизмов контроля (отчетность, внутренний и внешний мониторинг и аудит, пр.)		
		Работа с жалобами, социальными инцидентами, нарушениями и т. п.		
		Анализ потенциальных и фактических проблем, разработка корректирующих мер, совершенствование		
2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	по настоящее время

По некоторым направлениям социальной деятельности компания и ее подрядчики первыми применили международные стандарты в полном объеме (включая политики и стандарты Всемирного банка, Международной финансовой корпорации и др.), были разработаны уникальные механизмы взаимодействия и его контроля. Среди них:

- матрица оценки рисков, в которой формально выделены социальные аспекты последствий проектной деятельности (включая воздействие на население, населенные пункты, права человека и т.д.);
- специализированные обучающие семинары по социальным требованиям (включая следующие темы: международные стандарты, оценка социальных рисков и воздействия, общественные консультации и информирование, воздействие на население, работа с жалобами, взаимодействие с коренными народами, вынужденное переселение, охрана объектов культурного наследия);
- автоматизированные системы регистрации и отслеживания социальных инцидентов, нарушений и жалоб;
- унифицированная отчетность для контроля выполнения социальных требований по междуна-

родным стандартам. Для обеспечения правильной подготовки отчетности и ее своевременной коммуникации проведены обучающие семинары с подрядчиками и поставщиками;

- процедура рассмотрения жалоб, которая распространяется на персонал подрядчиков и субподрядчиков.

Результаты

Отсутствуют значительные нарушения социальных требований со стороны подрядчиков и поставщиков по результатам проверок 2011–2013 гг.

Социальные требования компании включаются в контрактные условия подрядчиков и поставщиков.

В значительной мере повысилась эффективность разрешения жалоб в связи с деятельностью подрядчиков и поставщиков: в 2011–2013 гг. 100% жалоб разрешены в установленные сроки, приняты корректирующие меры.



Повысилась удовлетворенность разрешением жалоб в связи с деятельностью подрядчиков и поставщиков: на 7,5% в 2013 г. по сравнению с 2011 г.

В 2011–2013 гг. прошло 22 обучающих семинара, всего с 2002 г. — около 200 семинаров с участием более 1600 представителей подрядчиков и поставщиков.

Реализация проекта также способствовала:

- совершенствованию управления рисками, минимизации числа недобросовестных подрядчиков и поставщиков;
- улучшению восприятия и понимания важности социальных вопросов со стороны высшего руководства компании. Высшее руководство постоянно контролирует выполнение социальных требований. Решением Комитета исполнительных директоров обучающий семинар по корпоративной социальной ответственности является обязательным для всех исполнительных директоров компании, руководящего состава и тех сотрудников, которые потенциально могут быть вовлечены в реализацию социальных требований;
- совершенствованию ключевых политик компании, определяющих корпоративную социальную ответственность и деловую этику.

Ключевые финансово-экономические достижения по результатам реализации проекта

Компания привлекла рекордную для России сумму заемных средств, полученных в рамках проектного финансирования. Данное финансирование предоставлено на условиях социально ответственного инвестирования. 30% требований кредиторов в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности относятся к социальным вопросам. Все эти требования распространяются и на подрядчиков и поставщиков.

Предотвращены или минимизированы финансово-экономические потери в отношении невыполнения социальных требований компании со стороны подрядчиков и поставщиков. Например, за все годы реализации проекта (более 19 лет) не было ни одного случая остановки проектной деятельности из-за несоблюдения социальных обязательств.

В дальнейшем компания ожидает создание, поддержание и совершенствование устойчивой культуры ответственного отношения к социальным вопросам среди подрядчиков и поставщиков компании, а также ее распространение как в регионе и отрасли, так и на российском и международном уровне в целом.

ОАО «УРАЛСИБ» «Академия семейных финансов» в социальных медиа (Facebook и ВКонтакте)

Сроки реализации: с октября 2012 г. по настоящее время

Бюджет проекта: 3 982 128 руб.

Актуальность

Данный проект — важный этап в переходе компании с концепции 4P (Product, Placement, Price, Promotion) к модели SAVE (Solution, Access, Value, Education), так как за счет участия в проекте клиент получает от общения с компанией не только формальный результат, но и эмоциональное удовлетворение.

ОАО «УРАЛСИБ» активно участвует в решении ключевых социально-экономических задач, выступая лидером в таких областях, как кредитование малых и средних предприятий и кредитование населения, а также реализуя проекты, направленные на улучшение качества жизни клиентов, в том числе за счет финансовой информированности и популяризации финансовой грамотности.



Цели

Развитие и укрепление социально ориентированной направленности деятельности компании: повышение финансовой грамотности и осведомленности населения путем создания информативного, понятного, дружелюбного, а также интерактивного продукта в социальных медиа.

- Создание единой площадки как для обучения финансовой грамотности пользователей, так и для решения конкретных финансовых задач клиентов, оперативно консультируя их по возникающим вопросам.
- Повышение узнаваемости бренда компании.
- Создание онлайн-сообщества приверженцев компании, повышение их лояльности к бренду.
- Привлечение новых клиентов.

Реализация

- Подготовительный этап: 15 сентября — 14 октября 2012 г. (создание концепции и контента).
- Запуск проекта: 15 октября 2012 г.
- Появление персонажей, выявление и определение контента, структуры и периодичности публикаций. Персонажи — семья (мама, папа, дочь, сын и кот), от имени которых ведется коммуникация компании с клиентами. Каждый из персонажей наделен определенным характером и «отвечает» за свои собственные рубрики и активации.
- Запуск web-приложения «Финансы на УРА!»: март — сентябрь 2013 г.
- Разработка мобильной версии приложения «Финансы на УРА!» запланирована на 2014 г.
- В мае 2013 компания достигла максимального уровня вовлеченности пользователей среди ТОПа аналогичных компаний, представленных в социальных медиа.

Результаты

А. Количественные показатели

ВКонтакте

Наименование показателя	Количественное изменение показателя	
Количество привлеченных подписчиков	Окт. 2012 — 1156; авг. 2013 — 12500 подписчиков	↑1181%
Среднесуточные уникальные посещения группы	Окт. 2012 — 65; авг. 2013 — 209 пользователей	↑321%
Среднесуточный охват	Окт. 2012 — 195; авг. 2013 — 550 пользователей	↑282%
Среднемесячное количество обработанных вопросов пользователей	Окт. 2012 — 28; авг. 2013 — 60	↑214%

Facebook

Наименование показателя	Количественное изменение показателя	
Количество привлеченных подписчиков	Окт. 2012 — 220; авг. 2013 м — 6250 подписчиков	↑2840%
Среднесуточные уникальные посещения группы	Окт. 2012 — 13; авг. 2013 — 90 пользователей	↑692%
Среднесуточный охват	Окт. 2012 — 39; авг. 2013 — 2051 пользователей	↑5259%
Среднемесячное количество обработанных вопросов пользователей	Окт. 2012 — 5; авг. 2013 — 15	↑300%

Б. Качественные показатели

ВКонтакте

Наименование показателя	Качественное изменение показателя
Уровень вовлеченности целевой аудитории в группе	Окт. 2012 — ЦА 59,23%; авг. 2013 — ЦА 89%

Facebook

Наименование показателя	Качественное изменение показателя
Уровень вовлеченности целевой аудитории в группе	Окт. 2012 — ЦА 82,5%; авг. 2013 — ЦА 85%



2012

DHL Express
Проект «Выбор №1»**Сроки реализации проекта**

Проект «Выбор №1» не имеет сроков реализации, так как действует на постоянной основе с 2007 г. Он включает в себя несколько программ: регулярный опрос клиентов, управление процессом предложения идей сотрудниками компании, а также ведение инициатив (проектов), направленных на повышение эффективности деятельности компании.

Цели и задачи

Цель группы компаний Deutsche Post DHL на ближайшие годы — стать выбором №1 для клиентов во всем мире. Именно поэтому все сотрудники должны ежедневно предоставлять своим клиентам сервис высочайшего уровня. Для достижения этой цели и был разработан долгосрочный проект «Выбор №1», который призван помочь постоянно совершенствовать бизнес-процессы.

Сейчас, как никогда, важно предоставлять сервис самого высшего качества. Для этого нужно знать, что хочет клиент, каковы его ожидания. Если клиенты не только продолжают работу с компанией, но и рекомендуют ее другим, значит, компания добилась поставленной цели — стала для них выбором №1.

Реализация:**1. Информирование и вовлечение всех сотрудников компании в проект путем про-****ведения тренинга для всех сотрудников без исключения.**

В 2007–2008 гг. было проведено 140 сессий в рамках проекта «Выбор №1» в Москве и в других городах России (Омск, Самара, Владивосток, Новосибирск, Санкт-Петербург и т. д.), в которых приняли участие более 2600 человек. Идея этого тренинга была необычна, все материалы разработаны дизайнерами в стиле мира будущего. Использовались встроенные мониторы, компьютерная графика, грузовик-трансформер. Создана обстановка позитива и открытости. Сотрудники сами выступали в роли клиентов и пытались понять, что делает их лояльными к поставщикам услуг.

2. Обучение функциональных менеджеров, а также руководства компании методологии DMAIC (6 Сигм).

37 сотрудников среднего и высшего звена прошли недельный тренинг по методологии 6 Сигм, получили звание «Бронзовый чемпион» и успешно используют инструменты методологии в повседневной работе; 7 из них внедрились свои инициативы, улучшили и стандартизировали внутренние процессы, в связи с этим получив звание «Серебряный чемпион».

3. Запуск программы «Генератор идей», которая дала каждому сотруднику возможность предлагать свои идеи по повышению эффективности рабочих процессов.

Программа была запущена в середине 2011 г. Каждый сотрудник компании может зарегистрировать свою идею в электронной системе «Генератор идей». Затем предложение поступает непосредственному руководителю сотрудника, который, в свою очередь, оценивает его и отправляет функциональному менеджеру для дальнейшей разработки и внедрения.

К настоящему моменту через программу было зарегистрировано более 200 предложений, 19 человек получили ценные призы за успешно реализованные идеи.



4. Запуск программы Net Promoter Approach (NPA), с помощью которой компания получает обратную связь от своих клиентов.

Клиенты получают два звонка по тем ключевым точкам взаимодействия, которые значительно влияют на мнение клиента о компании.

Первый звонок делают сотрудники независимого контактного центра. В этом звонке клиенту задается один вопрос: «Оцените по десятибалльной шкале вероятность того, что вы порекомендуете нашу компанию своим друзьям или партнерам». При оценке ниже 7 баллов уточняется, можно ли сделать повторный звонок для того, чтобы выяснить причины данной оценки.

Второй звонок делают уже сотрудники контактного центра DHL. В этом повторном звонке мы уточняем, почему клиент дал ту или иную оценку. Все комментарии и замечания клиентов фиксируются в специальной программе и в дальнейшем анализируются для того, чтобы были предприняты определенные действия, направленные на повышение лояльности клиентов от уровня «клиентов-детракторов» до уровня «клиентов-промоутеров».

- Клиенты-промоутеры (оценка 9–10): лояльные клиенты, которые готовы долго работать с компанией, часто обращаться к нашим услугам и давать хорошие рекомендации. Они также более охотно предоставляют нам комментарии по поводу качества нашей работы.
- Пассивные клиенты (оценка 7–8): в целом удовлетворены тем, как работает наша ком-

пания, но также очень чувствительны к различным предложениям со стороны наших конкурентов.

- Клиенты-детракторы (оценка 0–6): это клиенты, получившие неудачный опыт взаимодействия с компанией и распространяющие о ней негативные рекомендации.

Результаты

- К настоящему моменту 37 сотрудников прошли обучение методологии DMAIC (6 Сигм) и успешно используют ее при работе над проектами.
- 7 сотрудников получили звание «Серебряных чемпионов». Внедрено более 10 крупных инициатив по улучшению производительности труда и качества обслуживания клиентов.
- В банке идей компании зарегистрировано более 200 инновационных идей от сотрудников (20 из них внедрены).
- В рамках проекта Net Promoter Approach (NPA) было опрошено около 30000 клиентов и получены отзывы и предложения по улучшению работы компании в конкретных областях. Около 70% клиентов лояльны к компании и рекомендуют ее своим коллегам, друзьям и партнерам по бизнесу.

Наименование показателя	Изменение показателя
Улучшение качества таможенного декларирования грузов	Скорость таможенного декларирования грузов для доставки по всей России в день прибытия повысилась с 52 до 65%
Улучшение качества услуги «Проактивное отслеживание грузов»	Скорость предоставления информации клиентам о доставке или задержке увеличена с 63% уведомлений, предоставленных клиенту в течение 4 часов с момента доставки, до 80%
Улучшение показателей по своевременной доставке грузов для одного из ключевых клиентов компании	Процент своевременно доставленных грузов вырос с 80 до 91,2%
Улучшение показателей отдела, отвечающего за оформление импортных грузов	Количество ошибок в декларациях сократилось на 10%, скорость передачи документов от клиента в таможенную инспекцию увеличилась в 2 раза для грузов, выпускаемых по реестру, и в 4 раза – для грузов, оформляемых по индивидуальной таможенной декларации



Наименование показателя	Изменение показателя
Улучшение показателей отдела по работе с клиентами по приему звонков в вечерние часы	Количество клиентов в ожидании ответа оператора контакт-центра снизилось с 40 до 10%
Улучшение показателей расчетного отдела	Срок оплаты счетов сократился на 25 %

ОАО Авиацонная компания «Трансаэро» Проект «Летаем без страха»

Партнеры проекта: совместный проект Авиацонной компании «Трансаэро» и Центра по изучению и лечению аэрофобии «Летаем без страха».

Актуальность

Аэрофобия — одна из самых распространенных фобий в мире, которая появилась на горизонте сравнительно недавно и принадлежит к числу фобий, связанных с бурным техническим прогрессом в XX веке. Но если другие транспортные фобии — такие как боязнь езды на автомобилях, поездах или кораблях — довольно редки, то аэрофобия в наши дни оказалась в числе лидеров не только среди транспортных фобий, но и среди всех видов навязчивых страхов вообще. Так, по статистике, каждый четвертый пассажир испытывает неприятные ощущения во время полета, а каждый шестой человек испытывает сильный страх в самолете и даже за несколько дней до вылета. 6% людей из-за аэрофобии отказываются от авиаперелетов совсем, и еще 14% людей вообще никогда не летали из-за психологических проблем.

Помимо психологических особенностей значительным фактором, влияющим на развитие аэрофобии, является отсутствие достоверной информации об авиации. Несмотря на высочайший уровень обеспечения безопасности воздуш-

ных перевозок, в обществе сегодня как никогда сильны непонимание, незнание и неадекватное отношение пассажиров к воздушному транспорту в целом и к российским перевозчикам в частности. СМИ, ведомые интересами рейтинга, прилагают немалые усилия к созданию и поддержанию подобных настроений в обществе, «смакуя» и манипулируя каждым из редчайших авиационных происшествий. Вместе с тем авиация традиционно оставалась вне диалога с пассажирами, не объясняя своего устройства и беспрецедентных мер по обеспечению безопасности полетов. В обществе существует «информационный голод» относительно авиационной системы и ее стандартов.

Авиацонная компания «Трансаэро» первой из российских перевозчиков обратила внимание на людей, испытывающих волнение при полетах, и вместе с профессиональными авиационными психологами инициировала реализацию проекта «Летаем без страха».

Основные цели

- Популяризация воздушного транспорта в Российской Федерации и повышение уровня культуры авиапассажиров путем проведения образовательной деятельности в области авиации.
- Помощь пассажирам в преодолении аэрофобии и тревожности во время полета.
- Увеличение объема и доли рынка и лояльности клиентов к компании.



Задачи

- Реализация авиакомпанией социальной миссии — компания расширяет границы людей, делая их передвижения свободными.
- Получение для авиакомпании маркетинговых преимуществ и усиление имиджа клиентоориентированности.
- Обучение авиационного персонала общению с пассажирами, испытывающими тревожность во время полета, и оказанию им помощи.

Целевая аудитория

- Широкая общественность, а также пассажиры, летающие в состоянии повышенной тревожности, стресса, алкогольного опьянения.
- Пассажиры, не летающие вообще либо сводящие количество полетов к минимуму из-за страха полета.
- Сотрудники Авиационной компании «Трансаэро».
- СМИ, имеющие тенденцию к искаженному освещению информации об авиации в целом.

Реализация

Проект «Летаем без страха» является комплексным и включает мероприятия, направленные на:

- **помощь пассажирам в преодолении аэрофобии** (проведение групповых курсов помощи в преодолении аэрофобии на базе Авиационного учебного центра Авиационной компании «Трансаэро»; разработка DVD курса «Летаем без страха»; продвижение приложения экстренной помощи тревожным пассажирам «Летаем без страха» для iPhone и др.);

- **обучение авиационного персонала Авиационной компании «Трансаэро»** общению и оказанию помощи пассажирам, испытывающим страх во время полета. Сотрудники — лицо авиакомпании. Именно их профессионализм, клиентоориентированность, знания и навыки, отношение к пассажирам составляют основную часть качественной услуги;
- **проведение информационной кампании** для клиентов Авиационной компании «Трансаэро» и широкой общественности (экскурсии на борт самолета для клиентов с аэрофобией, видеоролики о ключевых аспектах гражданской авиации, рублика «Летаем без страха» в официальных сообществах авиакомпании в социальных сетях и др.).

Проект является долгосрочным, запуск и первый год его реализации можно разделить на следующие этапы.

Предварительный этап.

1. Разработка концепции проекта совместно с партнером — ООО «Летаем без страха».
2. Разработка и внедрение программы обучения для авиационного персонала.
3. Разработка и планирование информационной кампании, предоставляющей пассажирам знания, как в помощь с преодолением аэрофобии, так и об авиации в целом.
4. Разработка финансово-правовой базы и бизнес-процессов внутри компании и с партнерами.
5. Разработка и реализация маркетинговой стратегии по проекту. Выбор каналов коммуникации с ЦА и запуск рекламной и PR-компаний.

Этап реализации

1. Создание для клиентов авиакомпании новых продуктов и услуг:
- проведение групповых курсов помощи в преодолении аэрофобии на базе Авиационного учебного центра авиакомпании;
 - проведение программ индивидуальной поддержки пассажиров с аэрофобией;
 - распространение DVD курса «Летаем без страха»;



- продвижение приложения экстренной помощи тревожным пассажирам «Летаем без страха» для iPhone;
- проведение экскурсий на борт самолета для клиентов с аэрофобией;
- предоставление льготных перелетов и включение слушателей курсов в программу часто летающих пассажиров «Привилегия».

2. Проведение образовательных курсов для авиационного персонала авиакомпании по общению и оказанию помощи пассажирам, испытывающим страх во время полета:

- образовательная программа включена в обязательный курс для бортпроводников;
- проведение занятий с пилотами и инструкторами;
- обучение наземного персонала.

3. Проведение информационной кампании для пассажиров и широкой общественности.

Результаты

Увеличено число постоянных клиентов:

- более 200 слушателей курса «Летаем без страха» стали участниками программы авиакомпании для часто летающих пассажиров «Привилегия»;
- 100% опрошенных слушателей курса проявляют лояльность к авиакомпании как к самой безопасной и социально ориентированной и для своих будущих путешествий ориентируются на выбор данной авиакомпании.

Созданы несколько дополнительных инновационных сервисов и услуг для клиентов компании, не имеющих аналогов в отрасли.

Разработаны дополнительные маркетинговые инструменты и программы лояльности, в том числе:

- групповые курсы помощи в преодолении аэрофобии;
- программа индивидуальной поддержки пассажиров с аэрофобией;

- DVD-курс «Летаем без страха»;
- приложение «Летаем без страха» для iPhone;
- программа экскурсий на борт самолета для клиентов с аэрофобией.
За год реализации программы:
- групповые курсы посетило 180 человек;
- индивидуальной терапевтической поддержкой воспользовалось 350 человек;
- приобретено 800 комплектов DVD-курса «Летаем без страха»;
- скачано 5000 приложений «Летаем без страха» для iPhone.

Увеличен объем информационного поля вокруг проекта и авиакомпании в целом:

- за время реализации проекта вышло 23 видео сюжета в центральных СМИ, около 100 публикаций в СМИ, более 30 000 откликов на официальных страницах авиакомпании в социальных медиа.

Повышена лояльность и преданность к компании:

- повышена лояльность целевой аудитории к компании и к ее продуктовым предложениям;
- усилены популяризация воздушного транспорта в России, распространение знаний об авиации среди широкой общественности; повышена культура поведения пассажиров на борту.

ООО УК «Металлоинвест» Проект «Средства индивидуальной защиты. Корпоративные требования»

Сроки реализации проекта:

I этап: июль — декабрь 2012 г., II этап: февраль — ноябрь 2013 г.

Бюджет:

2012 г. — 2,2 млн руб.; 2013 г. (предварительно) — 3,8 млн руб.



Предпосылки и цели

Предпосылками для начала реализации проекта «Средства индивидуальной защиты. Корпоративные требования», послужили произошедшие за последние три года и ожидаемые законодательные и нормативные изменения в области охраны труда и, в частности, применения средств индивидуальной защиты (далее — СИЗ) на производстве:

- принятие новых ГОСТов и утверждение Техрегламента Таможенного Союза, касающихся требований к средствам индивидуальной защиты;
- введение с 2012 г. нового порядка проведения аттестации рабочих мест;
- планируемое введение процедур по оценке профессиональных рисков на рабочих местах.

Проект «Средства индивидуальной защиты. Корпоративные требования» реализуется в рамках принятого в компании «Меморандума о корпоративной социальной ответственности» и его положений:

- развитие партнерства как оптимального механизма учета баланса заинтересованных сторон;
- непрерывное совершенствование управления и практик с учетом требований ответственного ведения бизнеса;
- приоритетная роль в создании безопасных для жизни и здоровья условий труда и заботе о благополучии работников.

Целевая аудитория

Сотрудники предприятий компании «Металлоинвест». Компании — участники рынка производства и поставки средств индивидуальной защиты.

Реализация

В рамках подготовки к проекту на предприятиях компании в начале 2012 г.:

- проведены внутренняя оценка существующих процедур по обеспечению средствами индивидуальной и коллективной защиты работниками предприятий (рабочего и РСС состава), оценка эффективности используемых видов СИЗ и обеспечения необходимого уровня/степени защиты от вредных и опасных факторов, существующих на производственных участках;
- выявлено, что часть работающих с предприятиями поставщики СИЗ, не имея «четких» критериев к качественным характеристикам СИЗ и не в полной мере понимая, в каких производственных факторах они применяются, предлагали к поставкам марки СИЗ, которые не выдерживали необходимых сроков носки либо не учитывали в полной мере существующие вредные производственные факторы, что приводило в некоторых случаях к возникновению претензий к качеству поставляемых СИЗ;
- получена информация, что компании — производители СИЗ, имея интерес по проведению оценки эффективности применения их марок и моделей СИЗ в реальных условиях работы на производстве, не имеют полноценной возможности проводить опросы работников, а также необходимые замеры по оценке защитных свойств тех или иных видов СИЗ, качеству защитных и потребительских свойств моделей СИЗ.

Реализация проекта «Средства индивидуальной защиты. Корпоративные требования» проводится в два этапа.

На I этапе (июнь — декабрь 2012 г.) будут проведены следующие работы:

1. Разработка и утверждение внутренних нормативных документов, определяющих ключевые



процедуры, касающиеся вопросов обеспечения СИЗ:

- Технический стандарт по СИЗ;
- Методические указания по проведению опытных испытаний СИЗ;
- Методические рекомендации по организации процесса выбора, обеспечения, приёмки, выдачи и списания СИЗ;
- Номенклатурный справочник СИЗ.

2. Выстраивание механизма взаимовыгодного сотрудничества с поставщиками и производителями СИЗ:

- проведение консультаций в рамках разрабатываемых внутренних процедур по СИЗ;
- определение критериев добросовестности поставщика СИЗ;
- предварительная разработка планов по проведению в 2013 г. семинаров-тренингов по эффективному применению СИЗ для работников предприятий.

На данном этапе реализации проекта различные отечественные и зарубежные поставщики и производители СИЗ были привлечены в качестве экспертов при разработке внутренних процедур компании по вопросам, связанным с требованиями, техническими характеристиками, критериев, выбора и условий поставок и обеспечения СИЗ.

Были проведены предварительные консультации о порядке организации и проведении технических аудитов по оценке эффективности применяемых средств индивидуальной защиты с некоторыми кампаниями-производителями СИЗ.

С целью повышения эффективности «обратной связи» была проведена работа с ключевыми компаниями — производителями СИЗ об организации и проведении цикла семинаров-тренингов для работников предприятий по эффективному применению СИЗ (запланированы к проведению на 2013 г.).

На II этапе проекта планируется провести следующие мероприятия:

- цикл семинаров-тренингов по эффективному применению СИЗ для работников предприятий с привлечением к их организации компаний-поставщиков и производителей СИЗ.
- технические аудиты по проверке эффективного использования и применения СИЗ с участием представителей компаний-производителей СИЗ;
- опытные испытания новых видов и марок СИЗ на наиболее ответственных производственных участках. Выстраивание механизма получения «обратной связи» по результатам их испытаний;
- формирование на предприятиях единого реестра с данными о проведенных испытаниях новых видов СИЗ, а также по поступающим претензиям к качеству СИЗ.

На данном этапе реализации проекта запланированы тематические публикации в корпоративных СМИ о проведении испытаний новых видов и марок СИЗ и их результатах. Профильными службами предприятий совместно с компаниями-производителями СИЗ будут подготавливаться для распространения в производственных подразделениях «Информационные бюллетени» по СИЗ, в которых будет рассказываться о необходимости применения СИЗ, правилах их применения и ухода за ними. Запланирована разработка методических рекомендаций по оценке эффективности применения СИЗ по ключевым группам.

Результаты

Текущие результаты проекта:

- разработка и внедрение корпоративных процедур/правил, устанавливающих требования к качеству и характеристикам СИЗ, с учётом существующих вредных и опасных условий труда;



- расширение номенклатуры используемых видов СИЗ.

Ожидаемые результаты после реализации проекта в полном объеме:

- минимизация количества жалоб работников на качество и сроки использования СИЗ;
- установление взаимовыгодных связей и коммуникаций с ключевыми компаниями-поставщиками и предприятиями-производителями СИЗ.

5.2. РАЗВИТИЕ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ И ВОЛОНТЕРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

2013

ОАО «Аэрофлот — российские авиалинии» («Аэрофлот») *Всероссийский благотворительный проект «У сердца два крыла»*

Сроки реализации проекта: 25 сентября — 31 декабря 2013 г.

Бюджет проекта: 16 млн руб.

Партнеры проекта:

- ЗАО «Михайлов и партнеры. Управление стратегическими коммуникациями»: координация проведения благотворительной акции «У сердца два крыла», включая разработку концепции и последующую реализацию благотворительной акции в интересах ОАО «Аэрофлот» в 2013 г.;
- ФГБУ «Научный центр здоровья детей» РАМН: формирование списков пациентов, нуждающихся в помощи, а также формирование бригад врачей для организации выездных консультаций в регионах России;
- ЗАО «Национальная медиа группа»: медиаосвещение хода акции.

Реализация

В сентябре 2013 компания «Аэрофлот» запустила всероссийскую благотворительную акцию «У сердца два крыла». Проект рассчитан прежде всего на детей с редкими тяжелыми заболеваниями, которым необходима высокотехнологичная оперативная медицинская помощь, получить которую рядом с домом порой невозможно.

В рамках акции «У сердца два крыла» компания «Аэрофлот» взяла на себя все расходы по транспортировке больных детей и сопровождающих их взрослых на лечение в ФГБУ «Научный центр здоровья детей» РАМН (Москва) и обратно. Список детей, нуждающихся в оперативной медицинской помощи, формируется на постоянной основе партнером акции — ФГБУ «Научный центр здоровья детей» РАМН. Информационным партнером благотворительной программы является «Национальная медиа группа».

Компания «Аэрофлот» разработала уникальное направление для расширения географии проекта и социальной помощи больным детям в отдаленных регионах России. В рамках акции «У сердца два крыла» были организованы поездки трех бригад врачей в регионы для работы на местах и обеспечения ранней диагностики сложных заболеваний. Состав бригад формировался совместно с представителями региональных министерств здравоохранения. Специалисты выбирались с учетом нехватки врачей тех или иных профилей в местных больницах. По итогам были определены следующие города проведения выездных приемов — Петропавловск-Камчатский, Южно-Сахалинск, Калининград.

Результаты

- Первая поездка и прием специалистов состоялись 15 и 16 октября 2013 г. Дети с редкими заболеваниями со всего Камчатского края



смогли попасть на прием к ведущим специалистам по направлениям «гастроэнтерология», «пульмонология», «психоневрология», «ревматология», «нефрология». Консультации врачей проходили на площадке Камчатской краевой детской больницы.

- Вторая выездная консультация прошла в Областной детской больнице г. Южно-Сахалинска. 23 и 24 октября 2013 г. врачи осмотрели маленьких пациентов отделений гастроэнтерологии, пульмонологии, неврологии, нефрологии, ревматологии.
- Третья поездка была организована в г. Калининград. 29 и 30 октября 2013 г. в Областной детской больнице провели прием специалисты по направлениям «гастроэнтерология», «пульмонология», «ортопедия», «неврология», «неонатология».
- По итогам каждой поездки врачи рекомендовали к прохождению лечения в Москве детей, наиболее нуждающихся в помощи. Транспортировку этих пациентов и их сопровождающих также обеспечивает компания «Аэрофлот». С момента запуска в благотворительной акции «У сердца два крыла» приняли участие более 400 детей из разных регионов России.

Группа компаний «Базовый элемент» Программа «Мы вместе»

Цели

Привлечение молодых специалистов на предприятия группы компаний «Базовый элемент» (трудоустройство молодежи на вакантные места по рабочим специальностям — не менее 100 человек ежегодно).

Содействие профессиональному становлению детей, попавших в трудную жизненную ситуацию, в регионах присутствия группы компаний «Базовый элемент» (адаптация не менее 90% молодых сотрудников — участников проекта).

Реализация

Проект представляет собой осуществление процесса наставничества (наставники из числа молодых специалистов, инициативных работников предприятия) над детьми, попавшими в трудную жизненную ситуацию (дети-сироты, дети, оставшиеся без попечения родителей, дети из малообеспеченных и/или многодетных семей) и их трудоустройство на предприятия группы.

Проект в настоящий момент запущен на пяти промплощадках (основной этап реализации), три промплощадки находятся на подготовительном этапе реализации. Планируется не менее 15 площадок реализации проекта. Цикл проекта на одной промплощадке составляет 5 лет: профориентационная работа с выпускниками школ — детьми, попавшими в сложную жизненную ситуацию; далее — наставничество над участниками проекта в образовательном учреждении системы НПО, СПО (от года до 3 лет), наставничество на предприятии (1 год). Цикл проекта запускается ежегодно.

I этап — подготовительный (2 месяца):

- определение бизнеса/промплощадки для реализации проекта: анализ потребности в сотрудниках рабочих специальностей, наличие действующей молодежной организации, наличие потенциальных участников проекта — детей, попавших в сложную жизненную ситуацию, среди выпускников школ и школ-интернатов;
- организация и проведение переговоров с заинтересованными партнерами: руководством детских домов, опекунами, региональными и муниципальными органами власти в сфере образования, социальной защиты, органы опеки и попечительства;
- определение наставников из числа членов молодежной организации и заинтересованных сотрудников (Совет ветеранов, Женсовет и др.);
- организация обучения наставников;
- формирование плана деятельности по проекту;
- формирование сметы проекта, источников финансирования.



Результаты I этапа:

- устные или письменные (соглашение) договоренности с органами региональной и муниципальной власти о совместной реализации проекта;
- наличие команды наставников;
- наличие плана работы по проекту;
- наличие сметы проекта и источников финансирования.

II этап — основной:

- профориентационная работа наставников с детьми выпускных классов школ, школ-интернатов (знакомство, экскурсии на предприятие, профориентационные беседы, подготовка и организация совместных спортивных и культурно-массовых мероприятий, подготовка и организация волонтерских акций и проектов);
- подготовка участников проекта к поступлению в профессиональное учебное заведение;
- работа наставников с детьми — учащимися профильных учебных заведений (включение учащихся в организацию и проведение мероприятия молодежной организации, контроль успеваемости и помощь в учебе, обеспечение прохождения практики на предприятии);
- содействие в юридической помощи при заполнении документов на участие в государственной программе предоставления жилья детям-сиротам, иных программах поддержки (при необходимости);

- трудоустройство учащихся (как школ, так и учебных заведений системы НПО, СПО) на предприятия во время летних каникул (программы временной занятости совместно с Центрами занятости населения).

Результаты II этапа:

- наличие сформированного коллектива по модели «наставники — участники проекта»;
- наличие сформированной мотивации участников проекта работать на предприятии группы и учиться в профильном профессиональном учебном заведении;
- количество участников проекта, поступивших в профильные профессиональные учебные заведения;
- количество участников проекта, отработавших на предприятии по программам временной занятости и/или практику;
- исполнение плана мероприятий не менее чем на 80%.

III этап — заключительный:

- трудоустройство участников проекта на предприятия группы;
- закрепление профессиональных наставников из числа опытных работников предприятия группы;
- включение участников в молодежную организацию предприятия группы;
- формирование карьерного профиля молодых специалистов.

Общие результаты:

Наименование показателя	Количественное изменение показателя
Количество участников проекта, поступивших в профильные профессиональные учебные заведения	2012 г.: 0 человек 2013 г.: 15 человек
Количество участников проекта, трудоустроенных на предприятия группы на время летних каникул	2012 г.: 4 человека 2013 г.: 18 человек
Количество наставников проекта	72 человека
Количество участников проекта (дети, находящиеся в сложной жизненной ситуации)	99 человек



Результаты III этапа:

- количество участников проекта, трудоустроившихся на постоянную основу на предприятии группы;
- адаптация молодых сотрудников — участников проекта на рабочем месте (по истечении 1 года работы — не менее 90% от трудоустроившихся).

ЗАО «Райффайзенбанк» Некоммерческая программа по ресоциализации и включению пожилых людей в общественную жизнь на территории России

Сроки реализации: январь 2013 г. — ноябрь 2014 г.

Бюджет проекта

Общий бюджет на проведение исследования, на подготовку и проведение конкурса социально значимых просветительских проектов по всей России составил 988 362 руб. 40 коп.

Актуальность

В настоящее время очевиден переход от «дикой» благотворительности к социальным инвестициям. Благотворительность в России приобретает все более системный характер, ее цель — «дать удочку и научить ловить», а не «накормить рыбой».

В качестве целевой социальной группы данной программы выбрана одна из наиболее незащищенных в нашей стране категорий — люди пожилого возраста.

Цели

Выявление типов благотворительных социальных программ, в которых испытывают потребность люди пожилого возраста.

Тестирование одного из выявленных типов социальных программ для пожилых людей в одном из регионов присутствия банка.

Выявление лучших практик, подбор и поддержка наиболее инициативных партнеров в области помощи пожилым одиноким людям во всех регионах присутствия компании.

Введение наиболее прозрачной и эффективной системы поддержки благотворительных проектов — грантовой системы.

Реализация

В ноябре 2012 г. была пересмотрена политика банка в области корпоративной социальной ответственности. Результатом стало решение ориентироваться в области благотворительности на оказание помощи одной из наиболее незащищенных социальных групп — людям пожилого возраста.

В декабре 2012 г. начался поиск партнера для проведения исследования востребованности благотворительных программ лицами пожилого возраста. Им стала Высшая школа управления и инноваций МГУ имени М. В. Ломоносова.

Весной 2013 г. был сделан следующий шаг — проведено масштабное исследование «Востребованность благотворительных программ лицами пенсионного возраста г. Самары». В ходе исследования были выявлены лучшие международные практики оказания социальной поддержки людям пожилого возраста, проведен анализ ситуации в России, определены наиболее востребованные аудиторией социальные программы.



За лето 2013 г. были подведены итоги исследования, скорректирован план реализации проекта. Осуществлена подготовка пилотного проекта в одном из регионов присутствия компании.

С 1 сентября 2013 г. на территории Самары началась реализация пилотного проекта «Серебряный возраст» по результатам проведенного исследования. Этот проект включает в себя программу «Университет пожилых». Его основная идея — человек вступает не в период доживания, а в пенсионный возраст развития. Направления проекта: «Компьютерная грамотность» (основы обращения с компьютером), «Здоровый образ жизни» (занятия физкультурой), «Грамотные бабушки» (психолого-педагогическая подготовка по работе с детьми), «Краеведение» (лекции по истории Самары). Завершение проекта было запланировано на декабрь 2013 г.

1 октября 2013 г., в Международный день пожилого человека, началось распространение социальной программы на все регионы присутствия компании. В этот день стартовал открытый конкурс социально значимых просветительских проектов для пожилых людей «Серебряный возраст», нацеленный на выявление и поддержку наиболее успешных примеров социальной работы с пожилыми людьми. Все заявки, собранные в рамках конкурса, будут проанализированы независимым партнером программы — региональным благотворительным фондом «Самарская губерния», чья деятельность имеет непосредственное отношение к проблематике старшего поколения. Результаты конкурса будут подведены не позднее 27 декабря 2013 г.

Основные тематические линии ожидаемых на рассмотрение проектов для одиноких пожилых людей:

- компьютерная грамотность;
- финансовая грамотность;
- правовая грамотность;

- освоение онлайн-сервисов;
- психология и педагогика;
- культура, искусство, история, краеведение;
- здоровый образ жизни;
- профессиональное просвещение;
- самообучение и взаимопомощь.

География конкурса

Конкурс проводится на территории Российской Федерации в следующих городах: Ангарск, Барнаул, Владивосток, Воронеж, Екатеринбург, Ижевск, Иркутск, Казань, Кемерово, Киров, Красноярск, Липецк, Москва, Нижний Новгород, Новосибирск, Омск, Пермь, Санкт-Петербург, Саранск, Саратов, Тольятти, Томск, Тула, Тюмень, Ульяновск, Уфа, Хабаровск, Челябинск, Ярославль.

Начало реализации проектов-победителей запланировано на 1 марта 2014 г. По условиям конкурса выбранные проекты должны быть реализованы до 15 ноября 2014 г.

ОАО «МегаФон» Открытый чемпионат по футболу среди команд детских домов и школ-интернатов «Будущее зависит от тебя»

Сроки реализации проекта: с мая 2005 г. по настоящее время, ежегодно с февраля по октябрь месяц.

Бюджет проекта

Ежегодно бюджет программы составляет около 30 млн руб., но это только прямые затраты на общую организацию соревнований, проведение



финальных игр и оплату призовой поездки команд в Великобританию. Сюда не входят затраты на организацию региональных этапов чемпионата, которые проводятся силами сотрудников наших филиалов.

Партнеры проекта

- **Партнеры чемпионата:** Российский футбольный союз, Олимпийский комитет России, Министерство спорта Российской Федерации, Министерство образования и науки Российской Федерации.
- **Соорганизатор чемпионата:** Благотворительный фонд «Футбол — детям».
- **Партнер по созданию видеоанкет чемпионата:** Благотворительный фонд «Измени одну жизнь».
- **Информационные партнеры:** газета «Спорт-Экспресс», агентство «ИНТЕРФАКС», Championat.com, журнал Total Football, Радио «Спорт» и телевизионный канал «Россия 2».

Актуальность

Сиротство — одна из важнейших социальных проблем современной России. «МегаФон» широко поддерживает спорт и использует свои возможности для решения социальных задач. Яркий тому пример — открытый чемпионат России по футболу среди команд детских домов и школ-интернатов «Будущее зависит от тебя». Футбол выбран не случайно: сегодня это самая любимая, самая популярная и самая демократичная игра как в России, так и в мире. Футбол занимает силы, время и воображение, дает ощущение полноты жизни.

Цель

Помощь в адаптации и социализации детей-сирот через приобщение к спорту и спортивным ценностям.

Задачи

- Массовое привлечение детей и подростков, оставшихся без попечения родителей, к занятиям физической культурой и спортом.
- Способствование укреплению здоровья и формированию здорового образа жизни у подрастающего поколения.
- Способствование развитию у детей, оставшихся без попечения родителей, навыков общения со сверстниками и взрослыми.
- Эмоциональная поддержка детей, оставшихся без попечения родителей.
- Выявление одаренных футболистов и футболисток.
- Привлечение внимания общества к проблеме детей-сирот через распространение информации о чемпионате через СМИ, привлечение общественных и политических деятелей.
- Популяризация и развитие футбола в Российской Федерации.

Реализация

Компания «МегаФон» проводит чемпионат «Будущее зависит от тебя» с 2005 г. На сегодняшний день чемпионат не имеет аналогов в стране. Это единственный всероссийский турнир по футболу для детей, находящихся на попечении государства. В 2012 г. соорганизаторами чемпионата стали Российский футбольный союз, Министерство спорта Российской Федерации, Министерство образования и науки Российской Федерации. Председателем оргкомитета Чемпионата стал президент ОКР Александр Жуков.

Чемпионат проходят в три этапа.

1-й этап. Соревнования в городах, районах, муниципальных образованиях. Сроки проведения: февраль – март.



2-й этап (региональный). Допускаются победители 1 этапа. Соревнования в субъектах РФ. Сроки проведения: апрель – май.

3-й этап. Финал. Допускаются победители 2 этапа. Сроки проведения: май.

В каждом из 75 городов РФ и 3 стран ближнего зарубежья сотрудники компании организуют подготовку и проведение отборочных матчей. Победители регионального этапа турнира направляются на финальные игры, которые традиционно проходят в столице Олимпийских игр 2014 г. — городе Сочи. Медали разыгрывают в двух возрастных категориях: младшей (12–13 лет) и старшей (14–15 лет). Чемпионы смотрели матчи ЕВРО-2008 в Загребе и Лиги Чемпионов в Москве. Начиная с 2009 г. победители традиционно посещают тренировочную базу ФК «Арсенал» в Великобритании, встречаются с главным тренером клуба Арсеном Венгером, смотрят матч английской премьер-лиги на лондонском стадионе «Эмирейтс».

История футбольного турнира началась в Санкт-Петербурге, в первом турнире участвовало всего 39 команд из северной столицы. С каждым годом чемпионат расширял свои границы, к командам из Санкт-Петербурга присоединялись новые города и регионы России. В 2009 г. чемпионат стал всероссийским, а за выход в финал сражались 1500 футболистов из 158 детских домов и школ-интернатов со всей страны.

В 2010 г. Пятый чемпионат принял команды не только со всей России, но и из Абхазии, Южной Осетии и Таджикистана.

Накануне чемпионата 2012 г. был проведен всероссийский творческий конкурс среди ребят из детских домов, по итогам которого был выбран талисман детского чемпионата — «Бутсе-нок». Автор идеи и рисунка — Евгений Куликов из Ростовской области (г. Батайск). В ноябре 2011 г. в гости к победителю конкурса приезжали игроки ФК «Ростов» Эктор Бракамонте, Александр Гацкан и Хорен Байрамян. Футболисты

подарили Жене оригинальные бутсы Криштиану Роналду с автографом и провели мастер-класс для футбольной команды батайского детского дома.

В 2013 г. турнир проходил восьмой раз и собрал рекордное число участников. Отборочные матчи прошли среди 600 команд, за право участвовать в финальных играх боролось свыше 7000 детей из 75 городов страны. Чемпионат был включен в календарный план Министерства спорта Российской Федерации.

Результаты

- Всего за годы существования чемпионата в нем приняли участие более 15 000 детей из 610 детских домов и школ-интернатов, двое ребят поступили в спортивный вуз, 2 участника чемпионата были рекомендованы тренерам юниорских команд футбольных клубов, 1 участник стал профессиональным футболистом, выступает в молодежном первенстве России, призывался в юношескую сборную России.
- За восемь лет из небольших региональных соревнований турнир превратился в чемпионат и получил признание на международном уровне. По итогам 2012 г. чемпионат стал обладателем международной премии «Мир и спорт», которая проходит под патронажем князя Монако Альбера II. Проект в голосовании жюри опередил благотворительный фонд мадридского «Реала».
- Несмотря на то что ребята-участники по возрасту относятся к наименее усыновляемым, чемпионат позволил повысить их шансы быть замеченными потенциальными родителями. Эти ребята ведут здоровый образ жизни, активны и мотивированы. Совместно с благотворительным фондом «Измени одну жизнь» запущен проект по созданию видеоанкет про ребят — участников чемпионата.



ОАО «РусГидро»
Программа опережающего
развития кадрового потенциала
«От Новой школы к рабочему месту»

Сроки реализации проекта: с 3 кв. 2010 г. по настоящее время.

Бюджет: 123 млн руб.

Предпосылки и цели

Основной предпосылкой для реализации проекта является необходимость кадрового обеспечения ввода 22,2 ГВт новых мощностей до 2020 г. (согласно сбалансированному сценарию развития), что повысит установленную мощность компании на 87,7% и обеспечит выполнение ключевых задач производственных программ компании.

Важной предпосылкой реализации проекта являлась демографическая ситуация в ОАО «Рус Гидро»: процент притока молодых постепенно начал снижаться, в то время как процент старения персонала стал возрастать.

Еще одной предпосылкой является необходимость решения кадровых вопросов по привлечению, подготовке персонала и созданию кадрового резерва в филиалах и ДЗО компании через создание эффективных корпоративных механизмов взаимодействия между компанией и учебными заведениями.

Реализация

1. Анализ текущей кадровой ситуации в компании в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах и ситуации в профессиональном образовании.

2. Разработка, согласование и утверждение концепции опережающего развития кадрового потенциала «От Новой школы к рабочему месту» и программы ее реализации (1 сентября 2010 г.).

3. Реализация мероприятий согласно программе в рамках трех этапов: «Корпоративный лифт — Новая школа», «Корпоративный лифт — Высшее учебное заведение», «Корпоративный лифт — Компания» (с 3 кв 2010 г. по настоящее время).

На первом этапе «Корпоративный лифт — Новая школа» созданы условия для ранней профессионализации школьников. Разработаны и реализуются следующие элементы и механизмы поддержания системы:

- центры технического творчества для детей в регионах присутствия компании;
- отраслевая олимпиада школьников «Энергия образования», в рамках федеральной олимпиады «Надежда энергетики» для учащихся 7–11 классов общеобразовательных школ;
- профильные классы («энергоклассы») довузовской подготовки в поселке Черемушки, городах Красноярск, Волжский и Козьмодемьянск;
- учебно-методические материалы для проведения уроков на гидроэнергетическую тематику, издание просветительской и учебной литературы (например, книга для школьников и студентов «История инженерной мысли России»);
- летняя энергетическая школа — уникальный образовательный проект для школьников (в 2011–2013 гг. в проекте приняли участие 86 школьников).

На данный момент в систему вовлечены 240 школ, 490 учителей в 12 муниципальных образованиях. По результатам внедрения проекта получена обратная связь от управлений образования 9 муниципальных образований разных субъектов Российской Федерации.

Для пролонгированного взаимодействия с участниками системы был разработан и запущен в 2011 г. корпоративный сайт <http://hydroschool.ru> Подготовка и отбор будущих специалистов



для работы на предприятиях компании производится **на втором этапе «Корпоративный лифт — Высшее учебное заведение»**. В процессе реализации этого этапа осуществляется взаимовыгодное сотрудничество со средними специальными и высшими учебными заведениями. Компанией заключены соглашения с рядом высших учебных заведений: Сибирским федеральным университетом, Московским энергетическим институтом, Московским государственным строительным университетом, Санкт-Петербургским государственным политехническим университетом, Амурским государственным университетом, Северо-Кавказским горно-металлургическим институтом и другими. Реализуются следующие механизмы поддержания системы:

- базовые центры вузовской подготовки в регионах — Саяно-Шушенский филиал Сибирского федерального университета, Волжский филиал МЭИ; базовая кафедра «Гидроэнергетики и Возобновляемых источников энергии» в МЭИ, Москва;
- участие в коллегиальных и консультативных органах управления вузов (попечительские советы, государственные экзаменационные комиссии, советы по защите диссертаций и пр.); директор СШФ СФУ — работник ОАО «РусГидро», в СШФ СФУ преподают 29 работников ОАО «РусГидро» (аналогов в Российской Федерации нет);
- участие в разработке учебных программ, использование стандартов компании;
- организация производственной практики на объектах компании;
- целевое распределение выпускников СШФ СФУ (140 выпускников за 2010–2013 гг.);
- ежегодный конкурс студенческих проектов по гидроэнергетике «Энергия развития» (всего 390 студентов приняли участие в конкурсе за 2010–2012 гг.);
- привлечение в профильные вузы детей работников. По данным 2012 г., 52 ребенка работников компании решили продолжить семейные профессиональные традиции;

- выполнение НИР и НИОКР по заказу компании.

В целях разработки востребованных компанией обучающих программ среднего профессионального образования заключены соглашения с Дивногорским гидроэнергетическим техникумом (Сибирский ФО), Пермским промышленно-коммерческим колледжем (Приволжский ФО), Саратовским колледжем строительства мостов и гидротехнических сооружений (Приволжский ФО), Невинномысским энергетическим техникумом (Северо-Кавказский ФО).

В рамках **третьего этапа «Корпоративный лифт — Компания»** для молодых сотрудников компании в рамках коллективного договора создана система корпоративных льгот и поддержки молодых семей, облегчающая приобретение жилья, воспитания детей, компенсации переезда с одного объекта компании на другой. В 2010 г. в компании сформирован перспективный кадровый резерв из 28 молодых работников до 30 лет, 15 человек выросли в занимаемой должности. В 2013 г. отобран второй поток перспективного кадрового резерва. Формирование кадрового резерва дает возможность «естественного обновления» в компании, когда на смену уходящему поколению приходят хорошо подготовленные квалифицированные свежие кадры.

В компании создан и является активным участником образовательных инициатив Корпоративный университет.

В регионах присутствия компании создаются корпоративные многоцелевые площадки для поддержания системы — учебно-производственные информационные центры, которые включают в себя лабораторный блок (для подготовки студентов профильных вузов), макетный класс (музей гидроэнергетики), тренажерный класс, мультимедийный класс, интерактивный класс.

4. Формирование прогноза потребности в рабочих и технических кадрах Филиалов/ДЗО/ВЗО ОАО в 2013–2018 гг. и дополнение Концепции опережающего развития кадрового потенциала ОАО Программой мероприятий по кадровому



обеспечению компании рабочими и техническими кадрами (1 кв. 2013 г.).

5. Утверждение Программы социально-профессиональной адаптации воспитанников детских домов в целях кадрового обеспечения компании рабочими и техническими кадрами (2 кв. Реализация мероприятий Программы (с 2013г. по настоящее время).

6. В рамках реализации Программы социально-профессиональной адаптации детей из детских домов:

- проведено обучение для работников Филиалов ОАО, осуществляющих волонтерскую поддержку детских домов в рамках Программы социально-профессиональной адаптации воспитанников детских домов в объеме 45 академических часов;
- организованы обучающие семинары для педагогов 6 детских домов в 5 регионах присутствия компании на тему «Психолого-пе-

дагогическое сопровождение социальной адаптации и профессионализации воспитанников детских домов»;

- состоялась обучающая деловая игра «Мои права» для воспитанников детского дома «Волжский», г. Рыбинск;
- детские дома оснащены развивающими материалами и играми;
- проведены практические занятия с педагогами детских-домов с применением игровых технологий, способствующих развитию инженерного мышления у детей и подростков;
- разработаны планы совместной деятельности педагогов и волонтеров по социализации и профессионализации воспитанников детских домов;
- заключены соглашения о сотрудничестве с детскими домами в 5 регионах присутствия компании.

Результаты

А. Количественные показатели:

Наименование показателя	Количественное изменение показателя
Изменение демографической ситуации в обществе	Приток мотивированных и подготовленных молодых специалистов в Общество в последние 2 года составляет постоянную величину – 6 %, что позитивно влияет на обновление кадрового состава. Средний возраст работников Общества – 41,5 лет
Количество измененных учебных программ в учебных заведениях – партнерах программы	За период реализации программы учебным заведениям – партнерам переданы стандарты организации деятельности Компании. С учетом стандартов были актуализированы 134 учебных программы.
Количество сотрудников Компании, ведущих преподавательскую деятельность в учебных заведениях – партнерах программы	2010 г. – 15 человек 2011 г. – 20 человек 2012 г. – 21 человек 2013 г. – 29 человек
Количество абитуриентов в учебных заведениях-партнерах программы на место на профильные для Компании направления подготовки	Конкурс на профильные для Компании направления подготовки увеличился в 4 раза: 2010 г. – 1,9 человек на место 2011 г. – 5,5 человек на место 2012 г. – 5,6 человек на место
Количество детей работников, поступивших на профильные специальности	С начала реализации Программы количество детей работников, поступивших на профильные специальности, увеличилось в 1,5 раза
Количество учителей средних учебных заведений, обученных в рамках проекта	С 2010 по 2012 г. – 490 чел. (240 школ)
Количество «энергоклассов» Компании, созданных на базе учебных заведений	2010 г. – 1 класс 2011 г. – 3 класса 2012 г. – 4 класса



Наименование показателя	Количественное изменение показателя
Количество участников Олимпиады школьников «Энергия образования», организованной Компанией	За 2010–2013 гг. приняло участие 786 школьников, из них отобрано 109 призёров и победителей, которые приняли участие в очном финале «Надежда энергетики»
Количество учащихся средних школ, принявших участие в Летних энергетических лагерях	2011 г. – 22 человека из 4 регионов 2012 г. – 24 человека из 4 регионов 2013 г. – 40 человек из 12 регионов
Количество школьников, занимающихся в центрах технического творчества, созданных Компанией	2010 г. – 160 человек 2011 г. – 200 человек 2012 г. – 220 человек
Количество вводимых в учебных заведениях – партнерах программы профильных направлений подготовки	2 профиля подготовки – в Волжском филиале МЭИ и в Саяно-Шушенском филиале СФУ
Количество целевым образом распределенных выпускников профильных учебных заведений на объекты Компании	2010–2013 гг. – 140 выпускников
Количество молодых работников, прошедших подготовку в рамках перспективного кадрового резерва и занявших руководящие позиции	2010–2012 гг. – 15 работников

Б. Качественные показатели

Наименование показателя	Качественное изменение показателя
Кадровое обеспечение	Получение высокой оценки Министерства энергетики РФ – в рамках премии «За достижения в области развития человеческого капитала ТЭК» в 2012 г. Компания получила премию в номинации «За инновационный подход к подготовке инженерных кадров»
Имидж работодателя	Рост имиджа работодателя, в 2012 г. Компании присвоен «Рейтинг привлекательности работодателя категории А»
Социальная ответственность	Повышение уровня социальной ответственности за счет качественного изменения социальной и образовательной среды в регионах присутствия Компании
Взаимодействие со стейкхолдерами	Налаживание партнерских отношений со стейкхолдерами, повышение качества взаимодействия, совместного решения задач Выстраивание совместных учебных программ, реализуемых партнерами Программы

«Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.» План содействия развитию коренных малочисленных народов Севера Сахалинской области

Сроки реализации проекта: с 2005 г. по настоящее время.

Бюджет проекта: с 2011 г. по настоящее время: 312 тыс. долларов США ежегодно.

Актуальность

На Сахалине проживают около 4 тыс. представителей коренных малочисленных народов

Севера (КМНС). На протяжении последних нескольких десятилетий места традиционного проживания КМНС Сахалина являются территориями достаточно интенсивного промышленного освоения.

В январе 2005 г. прошла акция протеста КМНС против всех нефтегазодобывающих компаний Сахалина. Акция показала необходимость конструктивного, открытого и равноправного диалога со всеми представителями КМНС и другими заинтересованными сторонами на основе партнерства, а также разработки программы, которая бы учитывала интересы всех партнеров: коренных народов, бизнеса и власти.

Понимая необходимость качественного пересмотра стратегии взаимодействия с КМНС, ком-



пания приняла решение о разработке специального комплексного плана содействия развитию КМНС Сахалина.

Цели

Трехсторонний «План содействия» разработан и реализуется в соответствии с лучшими российскими и международными стандартами в отношении бизнеса и коренных народов, включая принцип «свободного, предварительного и осознанного согласия» (FPIC), содержащийся в Декларации ООН о правах коренных народов и в Стандарте деятельности 7 «Коренные народы» Международной финансовой корпорации (МФК). Реализация «Плана содействия» позволяет компании:

- обеспечить эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами — коренными народами Севера Сахалинской области, партнерами Плана и др.;
- подтвердить эффективность социальных инвестиций и экономическое развитие коренных народов Сахалинской области;
- подтвердить минимальное воздействие деятельности на коренные народы в результате деятельности компании;
- обеспечить прозрачность реализации социальных программ, связанных с коренными народами;
- эффективно информировать заинтересованные стороны о реализации Плана и деятельности компании;
- использовать новый подход к взаимодействию с коренными народами, который признан лучшей практикой на федеральном и международном уровнях.

Реализация:

Этап	Основные мероприятия и промежуточные результаты
2005 г.: разработка первого пятилетнего «Плана содействия»	Оценка потребности, формирование рабочей группы, общественные консультации, написание и согласование плана
2006–2010 гг.: реализация первого «Плана содействия»	Формирование координирующих органов и программных комитетов плана, проведение тренингов, информирование населения, реализация проектов (всего 301)
2008 г.: промежуточная оценка первого «Плана содействия»	Оценка, проведенная группой независимых экспертов (международный наблюдатель, представитель КМНС, социолог); опрошено 5% коренного населения Эксперты отметили позитивную оценку плана со стороны коренного населения, изменения в качестве жизни, связанные с его реализацией, активизацию общественной активности среди КМНС
2010 г.: финальная оценка первого «Плана содействия»	Оценка, проведенная группой независимых экспертов (международный наблюдатель, представитель КМНС, социолог); опрошено более 5% коренного населения Эксперты отметили мощную поддержку в развитии потенциала КМНС, положительные материальные выгоды в результате реализации проектов, участие КМНС в руководстве и реализации плана
2010 г.: разработка второго пятилетнего «Плана содействия»	Формирование рабочей группы, два раунда общественных консультаций (с участием более 10% коренного населения), написание плана, конференция делегатов избранных из всех районов традиционного проживания КМНС На конференции получено официальное «свободное, предварительное и осознанное согласие» КМНС на реализацию плана
с 2011 г. по настоящее время: реализация второго «Плана содействия»	Формирование координирующих органов и программных комитетов плана, проведение тренингов, информирование населения, профинансировано 140 проектов
с 2013 г. по настоящее время: промежуточная оценка второго «Плана содействия»	Оценка, проводимая группой независимых экспертов (международный наблюдатель, представитель КМНС, социолог) в районах традиционного проживания КМНС Сахалинской области



«План содействия» стал первым и единственным примером того, как частная компания получила свободное, предварительное и осознанное согласие коренных народов на его реализацию. Принцип «свободного, предварительного и осознанного согласия» (FPIC) содержится в Декларации ООН о правах коренных народов и Стандарте деятельности 7 «Коренные народы» МФК.

Результаты

- С 2006 г. 441 проект получил поддержку в 15 населенных пунктах традиционного проживания КМНС.
- 33 и 46 представителей КМНС вовлечены в управление соответственно первым и вторым «Планом содействия».
- Рост проектной культуры в организациях КМНС и среди коренного населения.
- Более 800 участников прошли подготовку в рамках «Школы лидера» и других обучающих программ, более 350 студентов получили финансовую поддержку, 13 общественных организаций КМНС Сахалинской области получили финансовую поддержку для осуществления своей деятельности, 5 общественных организаций были сформированы во время реализации Плана.
- Укрепление репутации компании: согласно данным социологических опросов и независимого мониторинга, большинство коренного населения Сахалина воспринимает деятельность в рамках «План содействия» как «положительную» или «очень положительную».
- Развитие экономической деятельности КМНС: помощь в рамках программы оказана

68 территориально-соседским общинам и родовым хозяйствам КМНС.

- Внедрение новых механизмов: разработка и применение специальной «Процедуры рассмотрения жалоб от населения», связанных с программой. Процедура пользуется доверием целевой аудитории.

Основные устойчивые изменения в результате реализации проекта

Развитие потенциала коренных народов:

- мероприятия в рамках плана и руководящие органы создали площадку для обсуждения общих вопросов КМНС между жителями всего острова;
- представители КМНС приобретают опыт принятия решений, например относительно распределения средств.
- Положительное влияние на экономическое положение родовых хозяйств, общин, доступность образования, медицинского обслуживания.
- Положительное влияние на развитие традиционных ремесел, спорта и культурной жизни коренных народов; стимулирование этнического самосознания в отношении исторического и культурного наследия посредством реализации программ, направленных на сохранение традиций и языков коренных народов.
- Повышение мотивации к более активному движению в направлении общинного самоуправления.

«План содействия» неоднократно признавался не только уникальным, но и эффективным опытом взаимодействия коренных народов, власти и бизнеса. Опыт плана вызывал и продолжает вызывать интерес со стороны органов государственной власти Российской Федерации, российской и международной общественности.



ОАО «Северсталь» Ресурсно-методический центр для социально ориентированных НКО

Сроки реализации проекта: январь 2012 г. — март 2013 г.

Консолидированный бюджет: 6 021 537 руб., из которых 4 055 000 руб. — субсидия Минэкономразвития Российской Федерации на развитие социально ориентированных НКО (СО НКО), полученная Благотворительным фондом (БФ) «Дорога к дому».

Актуальность

ОАО «Северсталь» совместно с мэрией г. Череповца является учредителем БФ «Дорога к дому», реализующего программу по профилактике социального сиротства и безнадзорности в регионах присутствия. Представитель компании входит в Попечительский совет фонда и принимает активное участие в координации его деятельности. С 2006 г. фонд «Дорога к дому» разработал собственные успешные технологии, позволяющие решать проблемы социального сиротства в России. В 2009 г. программа зарекомендовала себя как эффективное партнерство государства, бизнеса и НКО и начала реализовываться на территории всей Вологодской области, а с 2011 г. в других регионах присутствия компании — в Воркуте, Балакове, Костомукше, Великом Устюге и Оленегорске. Необходимость подготовки специалистов для работы программы во всех регионах присутствия компании, а также передача лучших наработанных социальных практик стали основой для создания ресурсно-методического центра БФ «Дорога к дому». В ходе подготовки проекта «Ресурсно-методического центра для социально ориентированных НКО (СО НКО)» были определены некоммерче-

ские организации, которые могли бы стать полноправными партнерами компании в решении социальных проблем в регионах присутствия «Северстали». Именно им предполагалось тиражировать опыт корпоративного БФ «Дорога к дому», передавая наработанные технологии в сфере профилактики сиротства, развивая профессионализм сотрудников НКО и способствуя устойчивости этих организаций.

Цель

Создание условий для профессионального обмена информацией об опыте и лучших практиках в сфере профилактики социального сиротства, безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних среди социально ориентированных НКО, работающих в регионах присутствия компании, содействие устойчивости НКО-сообществ.

Задачи

- Анализ деятельности СО НКО, работающих в регионах присутствия бизнеса компании, определение возможных партнеров по программам профилактики социального сиротства и безнадзорности.
- Организация и проведение развивающих мероприятий для специалистов целевой группы, оказание консультационных услуг для НКО в соответствии с их заявленными потребностями.
- Обеспечение информационной и методологической деятельности центра.
- Расширение кадрового потенциала за счет приема квалифицированных специалистов.
- Регулярный мониторинг деятельности.



Реализация

Январь — март 2012 г. Разработка концепции ресурсно-методического центра, создание договорной базы и принципов корпоративного сопровождения для НКО. Анализ социальной ситуации на выбранных территориях. Подготовка рекламного-информационного пакета с перечнем услуг и мероприятий.

Апрель — декабрь 2012 г. Организация обучающей и развивающей деятельности, проведение конференций, семинаров, вебинаров, стажировок, исходя из потребностей целевой группы. Оказание консультационных услуг по отдельным специальным запросам НКО.

Январь — март 2013 г. Анализ и оценка деятельности ресурсно-методического центра, показателей эффективности деятельности, обобщение результатов реализации проекта.

Результаты

В рамках проекта проведены: 1 конференция, 7 межрегиональных семинаров и 15 вебинаров, на которых были освещены следующие темы:

- лучшие практики социально ориентированных НКО в области профилактики социального сиротства;
- актуальные социально-психологические технологии по профилактике безнадзорности и рискованного поведения несовершеннолетних;
- поддержка семей в кризисной ситуации: профилактика отказов от новорожденных, помощь семьям, воспитывающим детей с особыми потребностями, работа с трудными подростками;
- добровольчество в сфере профилактики социального сиротства;
- социальное партнерство в интересах детей: сотрудничество СО НКО с органами власти и местного самоуправления;

- механизмы оптимизации деятельности СО НКО: фандрайзинг и волонтерство;
- социальное проектирование, оценка эффективности социальных проектов;
- информационное обеспечение деятельности НКО;
- профилактика профессионального «выгорания» специалистов НКО.

В мероприятиях проекта приняли участие свыше 300 человек (руководители, специалисты и добровольцы из 95 СО НКО, а также представители региональной и муниципальной власти, бизнеса и учреждений социальной сферы). Деятельность по проекту охватила 21 регион Российской Федерации: Амурскую, Архангельскую, Владимирскую, Волгоградскую, Вологодскую, Костромскую, Курганскую, Калужскую, Ленинградскую, Мурманскую, Нижегородскую, Саратовскую, Свердловскую и Ярославскую области, Забайкальский край, Республику Бурятия, Республику Карелия, Республику Коми, Республику Саха (Якутия), города Санкт-Петербург и Москва.

По итогам проведенных мероприятий было издано 1 методическое пособие «Добровольчество в сфере профилактики социального сиротства» и подготовлено 4 брошюры с материалами семинарских занятий: «Поддержка семей в кризисной ситуации», «Механизмы оптимизации деятельности НКО», «Социальное партнерство в интересах детей», «Важные аспекты успешности СО НКО».

Деятельность ресурсно-методического центра БФ «Дорога к дому» позволила начать процесс формирования межрегионального профессионального сообщества специалистов, использующих эффективные методики социальной работы, основанные на передаче ответственности и преодолении социальной беспомощности. В ходе реализации проекта лучшие практики социальной работы программы «Дорога к дому» получили распространение в НКО в регионах присутствия бизнеса ОАО «Северсталь».

Создание межрегионального ресурсно-методического центра для социально ориентирован-



ных НКО и начало его работы в 2012 г. стали логическим продолжением реализации программы по расширению деятельности ОАО «Северсталь» в области профилактики социального сиротства и содействия развитию НКО на все регионы присутствия компании. Помимо собственной благотворительной деятельности компании, развивается сотрудничество с различными НКО в данных регионах. Деятельность ресурсно-методического центра (консультативное и методическое сопровождение участников проекта) продолжается в настоящее время и планируется в 2013–2015 гг.

ОАО «СУЭК» Проект «Школа социального предпринимательства»

Сроки реализации проекта: 2012 г.

Бюджет: 5 757 000 руб.

Партнеры проекта:

- местные, районные и региональные администрации;
- региональные Министерства экономического и регионального развития;
- региональные агентства труда и занятости;
- региональные агентства поддержки малого и среднего бизнеса;
- региональные предприятия СУЭК;
- Фонд «Новая Евразия»;
- ОРОО «Центр инноваций социальной сферы» (г. Омск).

Актуальность

Большинство территорий, где расположены предприятия компании, имеют моноотраслевую структуру хозяйства. Отсутствие достаточного числа альтернатив трудоустройства приводит к

оттоку в большие города активной части населения, в основном молодежи. Проблема усугубляется территориальной удаленностью, слабой развитостью системы услуг, неразвитостью сферы досуга и, как следствие этого, высоким уровнем алкоголизма и наркомании.

Цели

- Создание благоприятных условий, способствующих созданию и устойчивому функционированию малых и средних предприятий социальной направленности.
- Обеспечение устойчивого развития территории.
- Создание благоприятной социально-культурной среды в результате увеличения предложения товаров и услуг.
- Создание новых возможностей занятости населения.
- Создание позитивного имиджа территории.
- Оживление социальной жизни.
- Повышение эффективности решения социальных проблем в регионах присутствия ОАО «СУЭК».

Задачи

- Организация запуска и экспертного сопровождения реализации социально предпринимательских проектов.
- Проведение обучающих мероприятий по основам социального предпринимательства.
- Обеспечение качественно нового уровня поддержки проектов и инициатив социального предпринимательства.
- Объединение представителей НКО, представителей бизнеса и органов исполнительной власти.



- Повышение эффективности освоения бюджетных средств, выделяемых на развитие малого бизнеса.
- Увеличение числа рабочих мест.
- Увеличение доходов бюджета за счет налоговых поступлений.

Целевая аудитория

Социально активная часть населения, способная к предпринимательской деятельности и желающая открыть собственный бизнес.

Реализация

1. Проведение конкурсного отбора участников проекта.

Участники отбора представляли идеи будущих проектов в области социального предпринимательства и свои ресурсы для того, чтобы начать новое дело. Конкурсный отбор проходил в форме индивидуальных собеседований с потенциальными участниками проекта. От трех территорий реализации проекта (Кемеровская область, Республика Хакасия, Хабаровский край) в конкурсном отборе приняли участие 68 человек, из которых было отобрано 26 участников.

2. Проведение обучающих семинаров по социальному предпринимательству.

Одной из проблем жителей поселений с «мозноэкономикой» является их изолированность, оторванность от крупных центров, влекущая за собой недостаток знаний и просто нехватку знаний по жизненно важным проблемам. Поэтому при реализации социальных проектов компании большое внимание уделяется практико-ориен-

тированным обучающим мероприятиям — семинарам и тренингам, соответствующих темам проектов.

Образовательный компонент проекта «Школа социального предпринимательства» состоит из четырех обучающих семинаров:

- «Социальное предпринимательство как инструмент развития территории. Социально-предпринимательский проект»;
- «Основы бизнес-планирования социально-предпринимательских проектов»;
- «Мобилизация социального капитала»;
- «Инвестиционное проектирование».

3. Организация экспертного сопровождения деятельности слушателей по подготовке и реализации социально-предпринимательских проектов.

Экспертное сопровождение включает в себя проведение очного и дистанционного консультирования участников проекта по вопросам бизнес-планирования, налогообложения и бухгалтерского учета, юридического оформления регистрации и функционирования предприятия.

4. Проведение публичных мероприятий для презентации хода реализации и итогов проекта.

Переговорные площадки с целью публичной презентации реализации социально-предпринимательских проектов проводились в территориях реализации проекта с участием представителей администраций муниципальных образований, представителями инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса, представителями бизнес-структур, экспертов.

Презентация социально-предпринимательских проектов на Втором форуме социальных предпринимателей и инвесторов России (октябрь 2012 г., г. Омск). По результатам оценки проектов экспертной комиссией форума проекты «Акушеров-гинекологический кабинет» и «Медицинский центр «Альтернатива» (г. Ленинск-Кузнецкий) получили дипломы форума. Четыре проекта получили специальные призы — гранты Фонда «СУЭК — РЕГИОНАМ».



Результаты за 2012 г.

- Разработано 18 социально-предпринимательских проектов.
- Стартовало 14 социально-предпринимательских бизнесов.
- Два проекта получили дипломы Второго российского форума социальных предпринимателей и инвесторов.
- Количество благополучателей в стартовавших проектах составило 2 786 человек.
- Количество трудоустроенных составило 56 человек.
- Количество средств, вложенных в проекты: более 15,7 млн руб., из них собственных средств предпринимателей — 11,6 млн руб., бюджетные и грантовые — более 4,1 млн руб.

Социальные эффекты для территорий

- Привлечение дополнительных средств и мобилизация ресурсов территории для реализации социально-предпринимательских проектов.
- Возможность занятий для детей с ограниченными возможностями: проект «Иппотерапия — залог здоровья» (Усть-Абаканский район).
- Возможность обучения людей пожилого возраста из сельских районов компьютерной грамотности — проект «Компьютерам все возрасты покорны» (с. Новороссийское Алтайского района Республики Хакасия).
- Расширение перечня услуг для населения (гидромассаж, фитнес).
- Диверсификация медицинских услуг за счет частного сектора (открыт кабинет акушера-гинеколога; планируется открытие новой поликлиники с дневным стационаром).
- Появление нового, круглогодичного места проведения досуга (каток с синтетическим льдом) и многое другое.

География проекта в 2012 г.: Кемеровская область, Республика Хакасия, Хабаровский край.

Большинство реализуемых компанией социальных проектов — долгосрочные. Проект проходит апробацию на нескольких территориях присутствия компании, а потом тиражируется на другие территории. Форма сетевого проекта позволяет оптимизировать бюджет на реализацию продолжения социальных проектов по основным тематическим направлениям, поддерживать созданные «точки роста», привлекать средства федерального и регионального бюджетов на развитие регионов присутствия компании.

2012

ЗАО КПМГ Проект «Дети в больницах»

Сроки реализации:

Проект «Дети в больницах» был запущен в 2009 г. московским офисом компании и был высоко оценен детскими лечебными учреждениями Москвы, после чего в течение года подобные проекты стали осуществляться в других городах России и СНГ, где присутствуют офисы компании. В связи с высокой востребованностью проектов, направленных на формирование комфортной среды для детей, проходящих лечение в условиях стационара, в настоящее время региональные офисы фирмы планируют развитие проекта.

Бюджет: 2 600 160 руб. — затраты на покупку материалов для проведения ремонтных работ, новой мебели и оборудования, расходных материалов для творчества и игрушек, а также на оплату работ дизайнеров и художников.

Цель

Распространение лучшего опыта на систему детских стационаров в соответствии с потребностями детей и их семей, распространение по



офисам компании опыта сотрудничества и межсекторного взаимодействия в регионах.

Реализация

Проект «Дети в больницах» — это долгосрочный социальный проект КПМГ в России и СНГ в рамках КСО, целью которого является развитие сферы немедицинских аспектов лечения в детских лечебных учреждениях через формирование поддерживающей среды для детей, находящихся на длительном лечении. Это делается с целью минимизации рисков от тяжелого лечения и сегрегации, а также для создания дружественной ресурсной среды внутри больниц для развития детей и решения возрастных задач, снижения общего психологического напряжения врачей, родителей и других лиц, вовлеченных в лечение таких детей.

Актуальность данного проекта обусловлена: высокой востребованностью проектов, направленных на формирование комфортной среды для детей, проходящих лечение в условиях стационара; отсутствием государственных программ финансирования лечения; низкой осведомленностью общества о психоэмоциональных рисках, которым подвержены дети и их семьи; отсутствием в системе здравоохранения в странах СНГ и в России стимулов и ресурсов, а также привычных стратегий и влияния профессиональных экспертов на развитие немедицинских аспектов лечения детей.

Проект реализуется в трех направлениях, каждое из которых решает разные задачи на пути к восстановлению и улучшению качества жизни маленьких пациентов и членов их семей.

Первое направление — создание игровых комнат и других помещений немедицинского назначения внутри детских клиник для маленьких пациентов, которые вынуждены подолгу находиться на лечении вдали от своих семей и

друзей. Подобные помещения помогают детям снижать уровень перманентного стресса и восстанавливаться в условиях нахождения в стационаре, в ситуации постоянных болезненных медицинских манипуляций и при наличии других психологически травмирующих факторов.

Яркие игровые комнаты, отличные от общего массива больничных помещений, также выступают средой для решения задач возрастного развития и улучшения качества жизни детей, которые находятся на длительном лечении. Важная роль в данном проекте отведена волонтерам компании, задействованным на всех стадиях реализации проекта.

Второе направление — помощь в организации лечения детей со сложными и/или редкими заболеваниями из региональных домов ребенка в федеральных клиниках: поиск лучших специалистов и согласование вариантов лечения для каждого конкретного ребенка, которому не могут помочь местные врачи, а также полное сопровождение во время нахождения ребенка на лечении в Москве. Виды сопровождения зависят от каждого конкретного случая: от покупки питания и одежды вплоть до приглашения дополнительных консультантов и специалистов.

Третье направление — организация арт-терапевтических занятий с детьми, находящимися на длительном лечении. Этот пилотный проект стартовал в 2010 г. в ФГУ «Российский научный центр рентгенодиагностики Минздрава России» при поддержке нашей компании и в сотрудничестве с Московским городским психолого-педагогическим университетом (МГППУ). В октябре 2012 г. аналог запущен в ГДБ № 9 им. М. М. Сперанского. В рамках проекта занятия по арт-терапии в Отделении детской андрологии и урологии на постоянной основе ведут психологи МГППУ, получающие постдипломную специализацию. Занятия арт-терапией помогают детям найти внутренние ресурсы для развития, несмотря на болезнь, отвлекаться, уменьшить стресс от болезненных про-



цедур и быстрее пойти на поправку. В феврале 2011 г. аналогичный проект — «Учимся вместе» — был запущен в Детском отделении Казахского научно-исследовательского института онкологии и радиологии (г. Алматы) при поддержке волонтеров алматинского офиса компании. Близкий по формату проект работает на базе областной больницы Нижнего Новгорода и курируется сотрудником Нижегородского офиса, ответственным за КСО, при участии волонтеров компании.

ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС)

Проект по разработке и реализации комплексной программы Корпоративной Социальной Ответственности (КСО) на базе бизнес-стратегии 3i: «ИННОВАЦИИ, ИНТЕРНЕТ, ИНТЕГРАЦИЯ»

Сроки реализации: 2011—2013 гг.

Актуальность

Ключевые направления программы корпоративной социальной ответственности компании МТС — поддержка молодых инноваторов, обучающие проекты по безопасному Интернету для детей, развитие волонтерства и благотворительного движения помощи тяжело больным детям — базируются на стратегии «3i» (**И**нновации, **И**нтернет, **И**нтеграция).

Созданию стратегии компании в области КСО предшествовал ряд предпосылок:

- необходимость усиления инновационной составляющей в репутации компании, поиска новых идей для бизнеса, конструктивного диалога с государством, поддержки репутации компании как лучшего работодателя для талантливой молодежи (блок «**И**нновации»);
- рост заинтересованности общества в безопасном доступе в интернет: анализ внешней среды показал, что внедрение программы в области использования безопасного и полезного Интернета будет способствовать продвижению МТС как лидера в сфере социальной ответственности перед пользователями и государством, а также росту лояльности клиентов (блок «**И**нтернет»);
- стратегические проекты в области КСО с учетом актуальных потребностей общества и задач государства позволяют создать благоприятную экосистему для устойчивого развития бизнеса в долгосрочной перспективе (блок «**И**нтеграция»).

Цели

В тесной интеграции с бизнес-стратегией и предпосылками были сформулированы цели для каждого блока КСО-стратегии МТС.

Блок «ИННОВАЦИИ»: поддержка талантливой молодежи — поиск и привлечение новых идей для бизнеса путем создания профессионального сообщества инноваторов и открытой инновационной площадки в области телекоммуникаций, а также развитие интеллектуального потенциала российской телеком-отрасли в целом.

Блок «ИНТЕРНЕТ»: создание не только технических средств защиты юных абонентов от нежелательного контента и других рисков в сети, но и осуществление информационно-просветительской деятельности в целях безопасного и полезного использования детьми и взрослыми Интернета и мобильной связи.

Блок «ИНТЕГРАЦИЯ»: вовлечение ключевых стейкхолдеров (клиентов, партнеров и сотрудников компании) в благотворительность с целью решения важных социальных проблем, находящихся в центре фокуса социальной политики государства, а также укрепления корпоративного духа и репутации компании.



Реализация

Блок «ИННОВАЦИИ»

Под лозунгом «Мы открыты для инноваций» МТС создала площадку «Телеком идея», объединившую талантливую молодежь, разработчиков и молодых ученых с бизнесом. «Телеком идея» представляет собой интернет-портал telecomideas.ru, интегрированный с социальными сетями (Facebook, Twitter, YouTube), и серию онлайн и офлайн мероприятий МТС, направленных на формирование сообщества молодых инноваторов в области телекоммуникаций и содействие в реализации их идейного потенциала. В марте 2011 г. МТС при поддержке Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации и Министерства образования и науки Российской Федерации запустила всероссийский конкурс молодежных инновационных проектов в сфере телекоммуникаций с одноименным названием «Телеком идея». В 2012 г. компания расширила географию конкурса, пригласив к участию не только граждан России, но и молодых инноваторов из стран СНГ, и ввела специальные номинации.

Блок «ИНТЕРНЕТ»

В декабре 2011 г. МТС запустила федеральную программу «Дети в Интернете», в рамках которой разработала методику уроков безопасного пользования интернетом для детей, начала проводить эти уроки во 2–4 классах в школах по всей России, запустила на федеральном уровне защитные сервисы «Родительский контроль» и «Антивирус», создала горячую линию психологической и информационной поддержки «Дети online», организовала образовательные выставки по безопасному доступу в Интернет в Политехническом музее и Российской Государственной детской библиотеке, провела международный детский конкурс «Интернешка».

Блок «ИНТЕГРАЦИЯ»

С января 2011 г. из разрозненных волонтерских инициатив в компании было создано единое благотворительное движение «ПРОСТО* дари добро». В рамках движения была запущена программа помощи больным детям «Подари добро!», для финансирования которой было принято решение перенаправить средства, выделявшиеся ранее на корпоративные подарки клиентам и партнерам, на лечение больных детей. Корпоративным подарком стало «доброе дело». В рамках другой программы «Поможем вместе!» сначала объявляется сбор средств на помощь тяжело больному ребенку среди сотрудников, а затем собранную сотрудниками сумму при перечислении в «Русфонд» компания удваивает за счет собственных средств. Ежегодно компания вместе с сотрудниками проводит регулярные общекорпоративные волонтерские акции помощи воспитанникам детских домов и реабилитационных центров «Зеленый экспресс» (к началу учебного года) и «Елки — детям!» (к Новому году), реализует проект для ветеранов и престарелых людей «Связь поколений». МТС также сотрудничает с благотворительными фондами и некоммерческими организациями, предоставляя им возможность получения благотворительных пожертвований через сервис «Легкий платеж» без комиссии.

Результаты

Блок «ИННОВАЦИИ»

Суммарная вовлеченная аудитория социального проекта «Телеком идея» за 2011 г., включая участников инновационных и творческих конкурсов, публичных мероприятий, зарегистрированных пользователей сайта и подписчиков страниц проекта в социальных сетях, составила более 20 тыс. человек. Заметно повысилась привлекательность компании как работодателя — за 2011 г. количество присланных резюме на на-

* «ПРОСТО» — аббревиатура, составленная по названиям ценностей компании: Партнерство, Результативность, Ответственность, Смелость, Творчество, Открытость.



чальные позиции в региональных офисах компании выросло в 2,5 раза. По результатам реализации проектов для молодежи компания привлекла на постоянную работу в технические, IT и маркетинговые подразделения компании порядка 50 перспективных инноваторов.

В конкурсе «Телеком идея» приняли участие свыше 400 человек и более 200 различных проектов со всех уголков России. По итогам «Телеком идеи — 2011» компания реализовала ряд идей совместно с победителями конкурса. Один из проектов-победителей конкурса «Телеком идея» — проект по внедрению системы мониторинга леса и раннего обнаружения лесных пожаров «Лесной Дозор» — высоко оценен на уровне руководства страны и сегодня, при содействии региональных органов власти и компании, внедряется в подразделениях лесного хозяйства по всей стране. Всего планируется установить 2000 точек видеомониторинга по всей России. Потенциальный эффект для государства от внедрения системы «Лесной Дозор» составляет экономия около 1,5 млн руб. в год на одной точке мониторинга, эта сумма включает в себя затраты на тушение пожаров, экономию средств на обнаружение пожаров, восстановление лесных массивов и сокращение выбросов углекислого газа. В рамках конкурса «Телеком идея — 2012» МТС запустила первую интерактивную программу в области молодежных инноваций «Борьба идей» на телеканале «Просвещение».

В мае 2011 г. МТС провела студенческий инновационный саммит, в котором приняло участие порядка 300 студентов, молодых ученых, разработчиков инновационных идей и предпринимателей из Москвы и регионов РФ. Более 1200 зрителей наблюдало за ходом саммита с помощью интернет-трансляций на портале проекта и сайте ИА «ПРАЙМ». Осенью 2011 г. МТС открыла первый центр молодежных инноваций в Обнинске. В дальнейших планах МТС — создание центров молодежных инноваций в наукоёмких городах по всей России.

Блок «ИНТЕРНЕТ»

Образовательная программа для детей «Дети в Интернете» одобрена Федеральным институ-

том развития образования при Министерстве образования и науки Российской Федерации. Всего было проведено порядка 1000 уроков о безопасном Интернете в школах по всей России. Было осуществлено свыше 2000 телефонных консультаций в рамках горячей линии «Дети online». Выставку «Дети в Интернете» посетило более 50 тыс. человек. Сейчас интерактивная выставка проходит в регионах России, ожидается не менее 100 тыс. посетителей. В период проведения конкурса «Интернешка», со 2 апреля по 15 мая 2012 г., веб-сайт МТС «Дети в Интернете» посетило более 24 тыс. человек, на мероприятиях конкурса зарегистрировалось около 11 тыс. пользователей практически из всех регионов России, а также из других стран. На конкурс поступило около 2000 работ от юных пользователей в возрасте от 6 до 17 лет из РФ, ближнего и дальнего зарубежья, более 40 человек стали призерами.

Блок «ИНТЕГРАЦИЯ»

Результатом стало вовлечение сотрудников, партнеров и клиентов компании в благотворительное движение помощи больным детям в регионах страны и объединение разрозненных по филиалам компании инициатив в единое благотворительное движение «ПРОСТО дари добро». За 2011 г. и 2012 г. компания оказала помощь более чем 30 благотворительным фондам и некоммерческим организациям. В рамках программы «Подари добро!» было оказана помощь 34 тяжело больным детям. В рамках программы «Поможем вместе!» силами сотрудников было собрано более 5 млн руб. (за 1,5 года), эту сумму компания удвоила. В проекте «Связь поколений» ежегодно участвует более 500 сотрудников и более 3000 ветеранов России. Суммарное число сотрудников компании, принявших участие в волонтерской программе, в настоящий момент превышает 2000 человек. В корпоративном волонтерском движении приняли участие семьи более 200 сотрудников компании. В настоящий момент, наряду с общекопоративными программами, в компании развиваются свыше 15 различных индивидуальных (по инициативе сотрудников) волонтерских проектов.



**Корпорация IBM в России и странах СНГ
Celebration of Service —
глобальная программа
добровольческих инициатив
сотрудников компании,
направленная на распространение
идеи волонтерства, основанного
на профессиональных знаниях,
и приуроченная к 100-летию
юбилею компании**

Бюджет: более 1,5 млн руб., включая гранты некоммерческим организациям.

Цель

Оказание масштабной помощи НКО в реализации их благотворительной миссии.

Задачи

- Распространение идеи добровольчества в целом и добровольчества, основанного на профессиональных знаниях.
- Развитие взаимоотношений с НКО на уровне организации и на уровне каждого отдельного сотрудника.
- Формирование у сотрудников компании потребности участвовать в социально-значимых инициативах.

Реализация

Реализация данного проекта проходила с февраля по декабрь 2011 г. Инициатором проекта выступало подразделение «Корпоративное гражданство» корпорации IBM.

Конец 2010 г.: принято решение о реализации глобальной кампании Celebration of Service.

Февраль 2011 г.: план реализации проекта в России и СНГ представлен на Совете директоров компании. План проекта одобрен Советом директоров.

Март 2011 г.: Генеральный директор обратился через каналы корпоративных коммуникаций ко всем сотрудникам с сообщением о запуске инициативы в России и СНГ и призывом принять участие. Опубликован новый информационный ресурс в Интранете «Волонтерство в России и СНГ».

Апрель 2011 г.: проведен Сервисный форум в офисе компании на Пресненской набережной, в рамках которого в течение двух дней в режиме нон-стоп прошли презентации НКО для сотрудников. Некоммерческие организации рассказали о своей деятельности, о возможной волонтерской помощи, а также представили проекты по организационному развитию, разработанные специально для проекта Celebration of Service.

Апрель — ноябрь 2011 г.: реализация волонтерских проектов совместно с НКО. Каждый волонтерский проект был «прикреплен» к одному из бизнес-подразделений компании, внутри которых были созданы проектные команды. Вместе с тем участие в каждом из проектов не ограничивалось рамками бизнес-подразделения: к проектным командам мог подключиться любой сотрудник IBM, готовый оказать посильную помощь НКО. Прежде всего сотрудники компании приняли участие в благотворительных акциях и мероприятиях НКО. Помимо этого был реализован ряд проектов по организационному развитию НКО — разработка маркетинговых стратегий, фандрайзинг, новые информационные системы и технологии и т. д. Профессиональные услуги сотрудников были предоставлены pro bono.

15 июня 2011 г.: день столетия IBM. Компания объявила Day of Service — День служения обществу. По всему миру в этот день прошли волонтерские акции. В России состоялась совместная с НКО акция, в которой приняли участие все со-



трудники, а также бывшие сотрудники компании. Акция прошла в Пресненском парке недалеко от офиса. Совместные команды НКО и компании представили проекты. Был организован благотворительный базар НКО. В Казахстане международная команда сотрудников посетила детский дом №1 г. Алматы. Прошли национальные мастер-классы — сотрудница из Японии обучала детей искусству оригами; бразильцы организовали уроки самба; американцы организовали face art (создание персонажей рисунками на лице). На Украине команда сотрудников также посетила детский дом г. Киева.

Ноябрь 2011 г.: внутрикорпоративный конкурс волонтерских проектов (глобальный). По результатам конкурса семь некоммерческих организаций России получили гранты компании для дальнейшего развития волонтерских инициатив: 3 гранта — по 10 000 долл. США, 2 гранта — по 1500 долл. США и 2 гранта — по 1000 долл. США.

Декабрь 2011 г.: присуждение грантов НКО — партнерам Celebration of Service.

Кампания Celebration of Service продлилась до конца 2011 г., однако задача данной инициативы — заложить основы долгосрочного сотрудничества компании и НКО в рамках корпоративных волонтерских инициатив.

В 2012 г. сотрудничество с НКО продолжилось, были разработаны новые инициативы, и еще больше сотрудников компании подключились к волонтерским инициативам компании.

Коммуникация с целевыми аудиториями проекта

- IBM оказала информационную и методическую поддержку добровольцам. Был разработан и постоянно обновляется интранет-ресурс On Demand Community, на котором представлены более 200 презентаций, брошюр и видеоматериалов, которые рекомендуются к использованию при работе с НКО. В России был создан специальный ресурс в Интранете — «Волонтерство в России и СНГ». В течение года регулярно (раз в месяц) публиковались календари

волонтерских событий среди всех сотрудников в России и СНГ. Проводились регулярные встречи сервисных лидеров (координаторов волонтерских проектов).

- Результаты волонтерских проектов нашли свое отражение в ежеквартальных рассылках генерального директора о бизнес-результатах компании. Тем самым подчеркивалось то значение, которое компания и ее руководство придают волонтерской деятельности сотрудников.

Результаты

Внутренние показатели — количество сотрудников, зарегистрировавшихся на каждую инициативу, и количество волонтерских часов, отмеченных в системе On Demand Community.

Внешние показатели — новые процессы, новые технологии, новые клиенты и повышение эффективности тех НКО, которым компания оказала профессиональную поддержку.

ООО «Бакалинский и партнеры. Инновационные проекты», Бюро переводов iTrex Международный литературный конкурс «Музыка Перевода»

Сроки реализации проекта: 30 сентября 2012 г. — 15 февраля 2013 г.

Бюджет проекта: 1,2 млн руб.

Цели

- Поддержание репутации и имиджа компании.
- Приобретение репутации надежного поставщика услуг.
- Привлечение новых клиентов.



- Содействие культурному развитию населения и сохранению языковых национальных ценностей как российской литературы, так и зарубежной.

Задачи

- Поддержка детей и взрослых с ограниченными возможностями и их социальная адаптация в обществе.
- Налаживание международных связей путем работы с культурными отделами посольств и языковых культурных центров.
- Снятие языковых барьеров.
- Выявление талантливых людей среди переводчиков — писателей, редакторов и др.
- Предоставление платформы для талантливых переводчиков с целью адаптации зарубежной литературы для отечественного читателя.

Реализация

Конкурс разделен на 3 этапа:

I этап — подготовительный: 1 июля 2013 г. — 30 сентября 2013 г.

На данном этапе организаторы:

- ищут информационных партнеров, призовых партнеров по дополнительным номинациям, членов жюри;
- отрабатываются и проверяются работа сайта и форума конкурса;
- размещаются информационные сообщения среди партнеров, социальных сетей и блогов о начале конкурса.

II этап — основной: 30 сентября 2013 г. — 10 декабря 2013 г.

На данном этапе организаторы:

- принимают заявки участников;
- проверяют уникальность работ;

- размещают работы на сайте;
- направляют информацию жюри о поступивших работах;
- отвечают на вопросы участников через форум и электронную почту.

Участники:

- размещают собственные работы;
 - комментируют работы, выложенные на сайт.
- Жюри:
- не менее 2 членов жюри комментируют работы по соответствующему их компетенции языку и выставляют оценки.

Онлайн-голосование завершается 10 декабря 2013 г. и выявляет мнение читателей по языкам, не вошедшим в круг соревнований (все языки, кроме английского, немецкого, французского, испанского, итальянского, китайского, иврита и греческого) по всем основным номинациям:

- проза;
 - поэзия;
 - публицистика.
- Дополнительные номинации:
- лучший перевод бизнес-литературы;
 - перевод детской литературы;
 - перевод страноведческой литературы;
 - перевод юмористических текстов;
 - перевод литературы по психологии;
 - детский перевод.

Также в дополнительных номинациях определяется победитель призовым партнером, если таковой имеется.

15 декабря 2013 г. жюри подводит итоги по 3 основным номинациям:

- проза;
- поэзия;
- публицистика

(среди следующих языков — английского, немецкого, французского, испанского, итальянского, китайского, иврита и греческого).

Все результаты вывешиваются на сайт в открытом доступе.

III этап — завершающий

20 декабря 2013 г. организуется вечер поздравлений в одном из ресторанов Москвы. Туда пригла-



шаются победители конкурса (которые проживают в Москве), пресса, телевидение, информационные и призовые партнеры, члены жюри.

Вечер проходит в неофициальном формате, как новогодняя вечеринка; проводятся тематические конкурсы, мастер-классы и показ видеоматериалов о странах мира.

Вручаются призы и грамоты победителям.

После 20 декабря 2013 г. и до 1 февраля 2014 г. подарки и грамоты отправляются почтовыми посылками победителям, живущим в других городах и странах.

Ожидаемые результаты

- новый рынок сбыта услуг — работа с посольствами;
- увеличение числа потребителей услуг;
- укрепление репутации компании на рынке.

Планируемые достижения

- ежегодный прирост количества участников и читателей на 15 % (2011 г. — 60 000 уникальных посещений);
- ежегодный прирост интересных конкурсных работ;
- увеличение числа иностранных языков, используемых для перевода;
- работа со всеми языковыми и культурными центрами Москвы;
- рост значения конкурса в общественном мнении.

Страховая группа «УРАЛСИБ» Программа развития корпоративного добровольчества

Бюджет проекта на 2012 г.: 500 тыс. руб.

Цели

Проект всероссийского значения реализуется Страховой группой «УРАЛСИБ» ежегодно как часть стратегии развития корпоративного добровольчества в рамках корпоративной культуры управления по ценности. Основные его цели — воплощение в жизнь локальных добровольческих акций и благотворительных программ силами сотрудников компании по всей России; увеличение численности персонала, вовлеченного в добровольческую деятельность; организация и поддержка системного добровольчества как фундаментальной основы корпоративной культуры. Целевыми аудиториями проекта выступают все сотрудники организации и члены их семей, потенциальные работники, дети-сироты и дети, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации.

Реализация

Ежегодно силами сотрудников компании проводятся десятки благотворительных мероприятий по всей России. Это акции по добровольной сдаче крови для детей, организация различных мероприятий для воспитанников подшефных образовательных учреждений, детских домов, приютов, волонтерские акции «Скоро в школу!», «Письмо Деду Морозу», «День детства», локальные благотворительные проекты (строительство детских площадок, организация ремонтных работ в подшефных учреждениях, спортивные соревнования и множество других). Вот только некоторые из них:

- в рамках социального партнерства с благотворительным фондом по содействию социальной реабилитации детей и их семей «ОТ-РАДНОЕ» реализован проект по созданию детских мобильных спортивных площадок, спортивного комплекса «Дачник Скалодром»



- для воспитанников ГКОУ «Дзержинская специальная (коррекционная) школа-интернат» (Нижегородская область, г. Дзержинск);
- оказана помощь Детской поликлинике ГУ «Калмыцкий республиканский противотуберкулезный диспансер» на приобретение клиничко-диагностического оборудования и мебели для маленьких пациентов;
 - коллектив Алтайского филиала принял участие в благотворительном проекте «Надежда на чудо», организованном журналистами и общественной организацией «Мать и дитя». В результате пациенты отделения гематологии Алтайской краевой детской клинической больницы получили в подарок долгожданные игрушки;
 - сотрудники Северо-Западного филиала Страховой группы организовали для детей подшефной специальной (коррекционной) общеобразовательной школы-интерната № 20 Петроградского района г. Санкт-Петербурга оздоровительные и культурные мероприятия — посещение занятия иппотерапии и поход в кинотеатр.

Результаты

Значение проекта имеет множество граней для каждого из его участников. Для сотрудников — это персональное развитие, самореализация и самоосознание, повышение мотивации и лояльности. Для членов их семей — формирование гражданской ответственности через реализацию социально значимых мероприятий; для детей с непростой судьбой — это поддержка, забота и внимание, участие в воспитании, дружба, любовь и другие ценностные ориентиры.

С каждым днем добровольческое движение Страховой группы «УРАЛСИБ» растет. Если в 2011 г. количество сотрудников компании, вовлеченных в добровольческую деятельность, со-

ставляло 27% от общей численности персонала, то в 2012 г. этот показатель составил уже 30%.

В компании создан и успешно действует корпоративный «Клуб добровольцев», члены которого делятся с коллегами своим уникальным опытом волонтерской деятельности и помогают друг другу в реализации новых идей и задумок. С 2011 г. также успешно проводятся специальные обучающие мероприятия психологического характера для добровольцев-новичков.

ОАО ФК «УРАЛСИБ»

Проект «УРАЛСИБ дает надежду: образование — работа — жилье»

Сроки реализации: с 2006 г. — проект действующий, открыто финансирование 2013 г.

Бюджет: 12 957 000 руб. (2006–2012 гг.). План 2012/2013 учебного года — 11 500 000 руб.

Цель

Повышение мотивации детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, к получению высшего образования и освоению профессий, содействие в трудоустройстве и социализации, обретение надежды и уверенности в жизненном успехе.

Реализация

Проект «УРАЛСИБ дает надежду: образование — работа — жилье» в 2005 г. стартовал в Санкт-Петербурге, а в 2006–2007 гг. в Уфе и Петрозаводске. В Уфе с 2006 по 2010 г. проект реализовывался Страховой группой «УралСиб», с 2011 г. — БАНКОМ УРАЛСИБ. В декабре 2010 г. программа начала работать в Перми. В 2011 г. охват программы увеличен до семи регионов: программа стартовала в Вологде, Калининграде,



Кемерово и Ростове-на-Дону, а Петрозаводск выбыл из программы в связи с демографически обусловленным «провалом» в численности ребят 10–11 классов в трех интернатах города. Одним из результатов программы в Петрозаводске стало поступление выпускника одновременно на юридический факультет Петрозаводского университета и в филиал Российской правовой академии Минюста с возможностью выбора вуза, в котором приступить к учебе. Это был четвертый выпускник детского дома, поступивший в вуз за последние 15 лет. В связи с ростом масштабов проекта с 2011 г. проект передан на оперативное управление в Детский фонд «Виктория».

ФК «УРАЛСИБ» и Детский фонд «Виктория» определяют регионы и содержание проекта. В каждом регионе на конкурсной основе отбирается организация-исполнитель. Через региональные представительства ФК «УРАЛСИБ» налаживается взаимодействие с местными органами власти, организуется поддержка проекта и вовлечение партнеров на региональном уровне, через Детский фонд «Виктория» обеспечивается доступ в интернатные учреждения и приемные семьи.

Для участия в проекте приглашаются дети, оставшиеся без попечения родителей (из интернатных учреждений и из приемных семей), обучающиеся в 9–11 классах. Каждый ребенок проходит этап диагностики и тестирования, в рамках которых определяется мотивация на обучение в вузе, интеллектуальные способности, заинтересованность в проекте. Данные диагностики и тестирования являются основанием для дальнейшего участия в проекте. Каждый ребенок на этом этапе получает рекомендации от профориентолога. В 2012 г. в диагностике участвовало 289 детей, набрано 182 новых участников проекта.

Проект состоит из нескольких частей: подготовка детей к поступлению в вуз, профориентация (включает в себя практические занятия — профессиональные пробы и практики), психологическая поддержка и тренинги. При поступлении в профессиональное учебное заведение участникам проекта оказывается психолого-педагогическая и материальная поддержка.

Помимо образовательного блока, в рамках школьной программы в проекте большое внимание уделяется дополнительным занятиям,

Список услуг проекта

<p>ПРОСВЕТИТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</p> <p>1. Занятия по школьным дисциплинам и подготовка к ЕГЭ: русский язык математика физика (Ростовская область) английский язык</p> <p>2. Занятия по внешкольным дисциплинам: культурология (Пермский край) информатика экономика и финансы (Вологодская область)</p> <p>3. Организация и проведение репетиционного тестирования по 3 школьным дисциплинам: русский язык математика обществоведение (Пермский край)</p>	<p>ПРОФОРИЕНТАЦИЯ</p> <p>1. Ориентационный курс по профориентации 2. Индивидуальное консультирование по профориентации 3. Профориентационно значимые экскурсии 4. Профессиональные пробы 5. Бизнес-тренинги 6. Занятия в «Школе молодых предпринимателей» (авторская разработка, Пермский край) 7. Экономические игры 8. Профессиональные практики 9. Мастер-классы специалистов в сфере экономики и финансов 10. Проектно-исследовательская деятельность</p>
<p>ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ВОСПИТАНИЕ</p> <p>1. Тренинги по развитию личности, социализации и адаптации 2. Индивидуальная психолого-педагогическая поддержка (консультации психолога, социального педагога) 3. Мероприятия по командообразованию</p>	<p>ПОДДЕРЖКА СТУДЕНТОВ</p> <p>1. Тренинг по развитию личности, социализации и адаптации 2. Психолого-педагогическое сопровождение (консультации психолога, социального педагога и иных специалистов) 3. Выплата стипендий</p>
<p>ИНЫЕ УСЛУГИ</p> <p>1. Отбор участников проекта посредством диагностики 2. Заключительное мероприятие по проекту 3. Информационное мероприятие по развитию межотраслевых/межведомственных связей, создание социальных партнерств (Ростовская область)</p>	



позволяющим повысить уровень образования и расширить кругозор, развить коммуникационные навыки, повысить уверенность в собственных силах и сформировать устойчивую мотивацию к достижению поставленных целей.

За учебный год участники проекта повышают свою школьную успеваемость, в среднем на полбалла. В 2011/2012 учебном году по основным школьным предметам (русский язык, математика, обществознание) — с 3,5 до 4 баллов (и это при значительных стартовых пробелах в образовании).

Средние баллы участников на ЕГЭ равны средним баллам по своим регионам. Все ребята прошли минимальные пороги по ЕГЭ, и почти все поступили в выбранные ими учебные заведения (из проекта выбыл лишь 1 участник, призван в армию), при этом выбрав те специальности, которые им интересны, к которым у них есть предрасположенность, совершив осознанный профессиональный выбор.

В этом году у проекта появился первый выпускник вуза, который уже трудоустроился. Один

из участников продолжил обучение в магистратуре.

Ребята растут и развиваются вместе с проектом, происходит их самореализация, появляются новые личные достижения (4 участника стали волонтерами, 4 — лауреатами конкурса бизнес-проектов и т. д.).

Сотрудники ФК «УРАЛСИБ» и студенты местных вузов как добровольцы помогают во время профессиональных экскурсий, проб и практик, делятся с ребятами личным опытом, проводят мастер-классы и занятия по экономике и финансам.

После окончания профессионального учебного заведения участник проекта имеет возможность поступить на работу в структуры ФК «УРАЛСИБ».

В дальнейшем планируется разработать банковский ипотечный продукт для участников проекта, отработавших более двух лет в структурах ФК «УРАЛСИБ» (льготный ипотечный кредит на особых персональных условиях).

Все ребята — участники проекта разработали свои образовательно-профессиональные мар-

Результаты

Количественные показатели					
Наименование показателя					
Доля детей, продолживших участие в проекте в 10–11 классах					89%
Доля детей, закончивших 11 класс и продолживших участие в проекте					99%
Доля детей, поступивших в вуз					72%
Б. Качественные показатели					
Наименование показателя			Качественное изменение показателя		
Уровень удовлетворенности участников проекта предоставляемыми услугами			Большинство ребят (90,7%) высказываются о проекте крайне положительно, хотя участвовать в нем в следующем году и рекомендуют его своим друзьям		
Справочно: распределение выпускников 2012 г.					
№	Регион	Поступили в вузы в 2012 г.	Поступили в ссузы в 2012 г.	Не поступили на обучение	Всего
1	Санкт-Петербург	13	0	0	13
2	Уфа	11	0	0	11
3	Пермь	16	4	0	20
4	Вологда	13	0	1	14
5	Калининград	6	0	0	6
6	Кемерово	11	2	1	14
7	Ростов	11	2	1	14



шруты; 67 человек из 94 поступили в вузы (результат выше ожидаемого); 32 студента из 55 получают дополнительную стипендию; 33 студента пользуются психолого-педагогической помощью; 193 участникам оказаны услуги по обучению и просвещению, дополнительному воспитанию и профориентации.

В регионах реализации проекта незначительно, но изменилось соотношение воспитанников интернатных детских учреждений, уходящих из школы после 9 класса, и остающихся в 10–11 классах. Там, где проект проводится не первый год, появилась настоящая конкуренция среди желающих в нем участвовать.

В 2010 г. проект был отмечен Дипломом Российского союза промышленников и предпринимателей как лауреат конкурса «Лидеры корпоративной благотворительности» (совместный конкурс Форума Доноров, деловой газеты «Ведомости» и сети аудиторско-консалтинговых фирм PwC). В 2012 г. проект победил в конкурсе Общественной палаты Вологодской области.

5.3. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

2013

DHL Express Проект «Знай наших курьеров!»

Сроки реализации проекта: ноябрь 2011г. — декабрь 2013 г.

Бюджет проекта: 500 тыс. руб.

Предпосылки, цель и задачи

Проект «Знай наших курьеров!» разработан в рамках глобальной стратегии DHL Express — FOCUS, которую можно описать следующим

образом: стратегический приоритет компании — превосходное качество сервиса. Оно формирует лояльность клиентов, которая, в свою очередь, обеспечивает прибыльность сети. Прибыльная сеть позволяет инвестировать в сотрудников, мотивированных и ориентированных на результат. Только благодаря мотивированным людям компания может предоставлять клиентам превосходное качество сервиса.

Предпосылкой для разработки проекта послужил острый для многих компаний вопрос вовлечения в жизнь коллектива производственного или операционного персонала, приобщение его к корпоративной культуре. В DHL Express значительную часть персонала составляют курьеры, грузчики, сортировщики, работающие вне офиса, что приводило к разобщенности между «белыми» и «синими воротничками».

Задавшись целью рассказать сотрудникам офиса DHL о том, чем живет другая половина коллектива, работающая на «линии фронта», а также для того, чтобы курьеры смогли ощутить свою значимость в компании и гордились своим вкладом в общий успех, операционный отдел и группа коммуникаций разработали и воплотили в жизнь проект «Знай наших курьеров!».

В рамках трех ключевых зон — ИМИДЖ, ИНФОРМАЦИЯ и КАРЬЕРА — был разработан ряд инициатив, направленных на решение таких задач, как своевременность, полнота, доступность и удобство информирования курьеров о событиях и новостях организации; коррекция имиджа водителей-экспедиторов внутри и вне компании; повышение процента сотрудников операционного департамента, переведенных на более высокие позиции в других функциональных подразделениях компании.

Реализация

В числе реализованных мероприятий — интервью с более чем 300 курьерами и индиви-



дуальная газета, посвященная каждому из них, участие курьеров в клиентских мероприятиях DHL Express, тренинг «Моя роль — курьер» для более чем 650 сотрудников, долгосрочная PR-кампания с привлечением всех внутренних каналов коммуникации.

Результаты:

Проект стал неотъемлемой частью системы нематериальной мотивации сотрудников операционного департамента и одним из инструментов повышения лояльности команды для руководителей (менеджеров и супервайзеров). Помимо стабильности работы в DHL Express, сотрудники операционного департамента стали выделять такие факторы, как возможность карьерного роста, престиж профессии и работы в компании. Согласно ежегодному опросу мнения сотрудников, лояльность персонала к DHL как к работодателю растет, помогая удерживать лучших сотрудников в коллективе и способствуя достижению глобальной цели компании — стать лучшим работодателем для своих существующих и будущих сотрудников.

Доказано, что сотрудник, чувствующий признание коллег, понимающий свою роль в успехе компании, разделяющий ее ценности и успешно претворяющий их в жизнь в своей ежедневной деятельности, напрямую влияет на лояльность клиентов и, через нее, на прибыльность организации в целом (принцип Human Sigma: лояльность клиентов, а значит, их долгосрочное выгодное сотрудничество, достижимы только при наличии лояльных сотрудников). Так, по результатам исследования уровня удовлетворенности клиентов, в 2012 г. индекс лояльности клиентов компании вырос на 2 пункта по сравнению с предыдущим годом, увеличился и уровень общей удовлетворенности клиентов. Еще одна важная точка взаимодействия — курьеры компании — также получила высокую оценку клиентов: 93 из 100 возможных баллов.

ОАО Пивоваренная компания «Балтика» Проект «Поворот»

Сроки реализации проекта: с ноября 2012
Показать сотрудникам необходимость внутренних изменений вслед за изменениями во внешней среде.

Изменить отношение к работе через формирование единых ценностей.

Сформировать культуру производственной и управленческой эффективности.

Повысить скорость внедрения изменений через вовлеченность сотрудников.

Повысить уровень владения компетенциями (функциональными, общекорпоративными, лидерскими).

Реализация

1. Разработка стратегии проекта и подготовка к запуску.

- Разработаны стратегические направления для изменений.
- Изучены лучшие практики внедрения изменений в западных компаниях.
- Разработан план запуска проекта.
- Обучены спикеры для выступления на форумах.
- Проработана креативная концепция форумов.
- Разработан логотип, изготовлена атрибутика.

2. Запуск проекта.

- Проведены мотивационные презентации о необходимости изменений (топ-менеджмент функции Supply Chain).
- Сформулированы фокусы развития (ключевые руководители и сотрудники Supply Chain).
- Определены ключевые проекты для улучшения в разных областях (качество, логистика, производство и пр.).
- Разработаны нормы работы сотрудников функции, которые легли в основу Декларации



Supply Chain и помогают достигать целей в основных фокусах деятельности.

3. Коммуникация сотрудникам, проведение Региональных стратегических форумов Supply Chain (10 заводов).

- Информация о фокусах и ключевых проектах доведена до руководителей и рядовых сотрудников.
- Сформированы инициативные группы по разработке новых идей и внедрению ключевых проектов.
- Сотрудники всех уровней вошли в проектные группы.

4. Реализация идей, внедрение разработанных проектов.

- Запущен проект по контролю качества продукции в торговых точках, в который вовлечены все сотрудники функции Supply Chain.
- Организованы дополнительные мероприятия по безопасности на производстве: яркие коммуникационные материалы, дополнительная униформа, акция «Патруль безопасности» (проект, в рамках которого инициативная группа сотрудников следит за безопасностью на производстве, а также выдвигает предложения по возможным улучшениям).
- Внедрена новая схема нематериальной мотивации в рамках программы ТИР («Твоя идея работает» — программа, которая позволяет собрать и оценить идеи сотрудников по улучшениям, внедрить лучшие идеи, а также поощрить сотрудников, чьи идеи принесли выгоду компании).

5. Повышение вовлеченности сотрудников.

- Сформированы штабы изменений на местах.
- Работа штабов основана на принципе, что инициатива и инновационный подход к работе первичны, уровень и обязанности участников — вторичны.

6. Формирование новой культуры, выпуск Декларации Supply Chain.

- Нормы Декларации связаны с Кодексом корпоративной культуры компании и основаны на Принципах Победителей (это общая культура в компании, выраженная в пяти ключевых принципах, поддерживающая систему управления эффективностью, способствующая высоким результатам, а также обеспечивающая единый подход и согласованность действий всех сотрудников в Группе Carlsberg, куда входит «Балтика»).
- Выпущена Декларация Supply Chain и распространена среди сотрудников на всех уровнях.

7. Оценка эффективности проекта.

- Оценен прогресс проекта, подведены промежуточные результаты.
- Выявлены факторы сопротивления изменениям со стороны сотрудников и процессов.
- Запланированы дальнейшие шаги.

Результаты:

Основными фокусами Supply Chain стали:

- фокус на потребителя и клиента — производить высококачественный продукт, «удивлять» и превосходить ожидания потребителей (внешних и внутренних клиентов);
- фокус на раскрытие потенциала сотрудников — создавать все условия для развития сотрудников, внедрения инноваций и обмена лучшими практиками;
- фокус на командную работу — поддерживать атмосферу уважения, доверия и взаимовыручки;
- фокус на неоспоримое превосходство — ставить перед собой амбициозные цели и достигать высоких результатов.



Количественные показатели	Качественные показатели
Рост количества реализованных лучших практик На 2% увеличилось количество выдвинутых идей и инноваций (по сравнению с тем же периодом прошлого года) Выросло количество реализованных идей	Качество продукции в торговой точке (Проект по контролю качества продукции в торговых точках): снизилось количество нарушений условий хранения продукции в торговых точках; снизилось количество случаев попадания на торговую полку продукции с нарушениями внешнего вида упаковки
Выросли ключевые показатели эффективности: улучшились по сравнению с прошлым годом основные производственные показатели: потери экстракта снизились на 22%; эффективность оборудования по разным видам тары улучшилась на 3–7%; энергопотребление по разным видам энергии снизилось на 1–3%; производительность труда в основных производственных цехах выросла на 5–10% показатель PO (PerfectOrder) исполнения заказа клиентов вырос: июль 2013 г. – 95,5% (июль 2012 г. – 93,2%), в целом показатель стабильно выше 95% показатель DIFOTAI (показатель исполнения запросов клиентов по нескольким параметрам) вырос на 5% (за период с января по июль 2013 г.)	Проведены дополнительные мероприятия по обеспечению безопасности на производстве: снизился риск возникновения несчастных случаев на производстве
Повышение управленческой культуры: управленческие тренинги в 2013 г. пройдут 560 сотрудников (в 2012 г. обучение прошли 193 сотрудника)	Улучшение производственных показателей: повысился рейтинг заводов «Балтики» по сравнению с заводами Группы Carlsberg
Рост потребности в развитии неформальными методами: увеличилось количество запросов на неформальное обучение: в 2013 г. проведено 17 фасилитаций (в 2012 г. – 6 фасилитаций) разработаны и проводятся мастер-классы по работе с низкоэффективными сотрудниками	Разработан электронный курс по навыкам поведения в сложных дорожных ситуациях и проведено обучение наставников по контраварийному вождению: снизился риск попадания сотрудников в ДТП
Активность «Горячей линии» выросла в 9 раз, скорость обработки обращений – в 4 раза	

ОАО «Норильский никель» Социальная программа «Наш дом»/«Мой дом»

Сроки реализации проекта: 2010–2026 гг.

Бюджет

Общий ориентировочный бюджет проекта определен с учетом максимальной потребности в закреплении кадров и состоит из двух частей:

- 13 млрд руб. — средства, предназначенные для приобретения 3700 квартир для работников;
- 7,5 млрд руб. — социальные расходы на выплату компенсаций участникам программы.

Актуальность

В 2008–2009 гг. в производственных подразделениях ГМК «Норильский никель», расположен-

ных на территориях Крайнего Севера, возросла текучесть персонала. Доля работников в возрасте до 45 лет была значительной. Действующие в компании стимулы привлечения новых работников не приносили ожидаемых результатов.

Возникла острая необходимость разработки и внедрения принципиально нового механизма, формирующего интерес квалифицированных, инициативных, ответственных и эффективно работающих работников к долгосрочной трудовой деятельности в компании. Такой механизм был найден.

До 70% работников-северян не имеют жилья на «материке», не могут воспользоваться государственными программами переселения в силу их ограниченных объемов, не располагают возможностью самостоятельного приобретения жилья в связи с высокой стоимостью и малой доступностью банковских ипотечных кредитов.



Цели

- Основная цель программы — формирование стабильного профессионального кадрового ядра на северных предприятиях компании. Одновременно программа является серьезным фактором привлечения высококлассных и опытных специалистов на работу в условиях Крайнего Севера. Предоставление таким работникам возможности практически сразу же по прибытии на Север получить в пользование достойное жилье на «материке» является определяющим мотивом их выбора. Программа имеет также ротационный эффект, так как создаются условия для своевременного выезда работников в благоприятные для проживания регионы страны по завершении трудовой деятельности на Севере.
- Вторая, не менее важная цель программы является сугубо социальной. Участие в программе позволяет работникам удовлетворить одну из наиболее важных личных потребностей человека — иметь собственное жилье. У людей, вступающих в программу, появляется «дом на материке», в котором они могут проводить отпуск, а члены их семей и родственники — проживать на постоянной основе.

Реализация

Проект инициирован в 2009 г. как часть HR-Стратегии ГК «Норильский никель» и направлен на привлечение и закрепление стратегически значимого ключевого персонала — высококвалифицированных работников, в том числе работников дефицитных специальностей и профессий на предприятиях компании, расположенных на территориях Крайнего Севера.

Программа направлена на приобретение на средства ГК «Норильский никель» жилья в благоприятных для проживания регионах страны и последующее предоставление его

ключевым работникам компании на взаимовыгодных условиях софинансирования. До половины стоимости квартиры оплачивает компания, остальное — работник в течение 10 лет. При этом часть стоимости жилья, оплачиваемая компанией, вносится по истечении данного срока, тогда же работник оформляет жилье в собственность. Стоимость жилья в течение всего срока участия работника в программе не изменяется.

Социальная программа «Наш дом»/ «Мой дом» является долгосрочным проектом. Его разработка началась в 2009 г., пилотная часть (апробация) программы состоялась в 2010 г. Основной этап реализации проекта начался в 2011 г.

Результаты

По состоянию на 1 ноября 2013 г.:

- 8 350 млн руб. направлено на цели приобретения жилья;
- приобретены и предоставлены работникам 1590 квартир.

ОАО Роснано **Базовая кафедра технологического** **предпринимательства на базе МФТИ**

Сроки реализации проекта: с сентября 2011 г. по настоящее время.

Актуальность

Доступность квалифицированных кадров для инновационных компаний — один из важнейших факторов развития инновационной экономики в Российской Федерации. Высокотехнологичные отрасли предъявляют повышенные требования



к системе образования, которая должна дать выпускникам не просто теоретические профессиональные навыки, но и опыт в организации прикладных исследований, коммерциализации технологий, управлении проектами, работы в команде. При этом в России пока наблюдается серьезный дефицит специалистов, готовых не только к научной, но и к инновационной производственной деятельности.

Цели

- Содействовать в подготовке когорты высококвалифицированных молодых специалистов, способных эффективно работать как в области прикладных исследований, так и в части коммерциализации результатов научных достижений, и тем самым способствовать генерации и продвижению научных идей и технологий, стимулирующих создание и развитие инновационных компаний (стартапов).
- Разработать комплексную тиражируемую модель подготовки технологических предпринимателей с естественно-научным образованием и вовлечь в ее реализацию как можно большее количество ведущих технических вузов и классических университетов.

Реализация

- Формирование базовой кафедры технологического предпринимательства на базе МФТИ.
- Отбор технологических компаний, готовых участвовать в проекте.
- Отбор группы студентов, прикрепляемых к кафедре.
- Обеспечение финансирования проекта.
- Разработка образовательной программы по технологическому предпринимательству.

- Подготовка индивидуальных планов студентов, начало учебного процесса.
- Обучение студентов — участников проекта и организация выполнения ими НИР/НИОКР с одновременной разработкой проектного предложения для последующей коммерциализации.
- Организация краткосрочных зарубежных стажировок (учебных и научных), проведение открытых мероприятий (лекций, мастер-классов, круглых столов, панельных дискуссий).
- Организация деятельности студентов по подготовке квалификационной работы и проектного (инвестиционного) предложения.

Процесс обучения магистров позволяет им получить полноценное естественно-научное образование и одновременно освоить дополнительную программу технологического предпринимательства. Место базовых НИИ РАН, которые традиционно исполняли роль организатора исследовательской работы студентов, в данном проекте заняли высокотехнологичные производственные компании с высокой долей НИОКР, необходимой им для развития бизнеса. Научными руководителями магистерских диссертаций студентов кафедры становятся руководители и сотрудники этих компаний, поскольку они могут передать не только умения в части проведения прикладных научных исследований, но также свой предпринимательский опыт.

Результаты

- В июне 2013 г. состоялся первый выпуск студентов кафедры. Подготовлены специалисты в области естественно-научных дисциплин, владеющие навыками коммерциализации результатов научных исследований и готовых к работе в сфере технологического предпринимательства. На базе выполненных НИОКР уже создано три стартапа, в которых работают



выпускники кафедры. В 2013/2014 учебном году обучение на кафедре продолжают 33 студента.

- 31 октября 2013 г. Центр инновационного развития Москвы и ОАО «РОСНАНО» по результатам проведенного конкурса заключили соглашение о сотрудничестве при разработке Межвузовской программы подготовки кадров для московских высокотехнологичных компаний. В нескольких ведущих технических вузах Москвы будет внедрена модель обучения, учитывающая успешный опыт Базовой кафедры технологического предпринимательства МФТИ.

ОАО «РусГидро» Проект «Поддержка материнства и работников с семейными обязанностями»

Сроки реализации проекта: с 4 кв. 2010 г. по настоящее время.

Бюджет: проект реализуется за счет собственных средств ОАО, к концу 2012 г. суммарный бюджет составил порядка 130 млн руб.

Цели

При ведении бизнеса компания ОАО «РусГидро» традиционно уделяет особое внимание его социальной составляющей, заботится о благополучии и социальной защищенности своих работников и их семей.

Одной из целей стратегии Общества является обеспечение надежного и безопасного функционирования объектов. Данный проект был инициирован в рамках стратегии, так как необходимым условием для выполнения данной стратегической цели является наличие персонала необходимого количества и квалификации. Проект направлен на привлечение и закрепле-

ние значимой для ОАО целевой категории персонала — «молодых» специалистов.

Целевая аудитория

- сотрудники компании,
- члены семей сотрудников компании,
- потенциальные сотрудники компании.

Реализация

1 этап. Анализ социального пакета работников филиалов. Разработка типового Коллективного договора ОАО.

1. Сбор потребностей и проведение анализа по всем статьям выплат филиалов, группировка статей по трем категориям:

- законодательные (определяемые законодательством);
- корпоративные (обязательства, которые берет на себя Общество по обеспечению данных льгот и гарантий);
- локальные (характерные для данной станции с учетом исторически сложившихся норм, условий, традиций, особенностей регионов).

2. Установление единых баз начисления и размеров выплат по корпоративным статьям на основании анализа произведенных расчетов.

3. Расчет веса каждой статьи в общем фонде выплат с учетом действующих и предлагаемых новых баз и размеров по корпоративным статьям в разрезе каждого филиала и Общества в целом. Анализ изменения Фонда социальных льгот и гарантий с учетом новых размеров выплат по корпоративным статьям.

4. Получение обратной связи от работников филиалов, первичных профсоюзных организаций (двусторонние переговоры, принятие решений на основании взаимных договоренностей).



2 этап. Утверждение Типового коллективного договора на 2011–2013 гг. (ТКД) Советом директоров ОАО.

В ходе работы были сформированы корпоративные стандарты в области социальных льгот и гарантий работников филиалов. В ходе разработки проекта ТКД в филиалах Общества были проведены трудовые конференции, в результате которых достигнуто оптимальное сочетание интересов работодателя и работников. Кроме этого проект ТКД был согласован со структурными подразделениями Общества; одобрен Правлением ОАО, а затем утвержден Советом директоров ОАО. На местах — во всех филиалах были заключены коллективные договоры, что обеспечило высокую социальную защищенность работников.

3 этап. Реализация программы

В результате внедрения коллективного договора с комплексом мер по поддержке работников с семейными обязанностями, направленных на улучшение материального положения семей с детьми, в компании за последние 3 года наблюдается положительная динамика роста работников с семейными обязанностями:

- количество работников, вступающих в брак, в 2012 г. составило порядка 106 человек, что на 40 человек превышает показатель 2010 г.;
- количество выплат при рождении ребенка увеличилось с 198 до 259;
- компенсацию расходов на содержание детей в детских дошкольных учреждениях получили в 2010 г. — 313 работников, а в 2012 г. — 852 работника.

Порядка 36% от общей численности работников компании воспользовались Программой санаторно-курортного лечения, отдыха и оздоровления работников и членов их семей, которая действует в рамках проекта «Поддержка материнства и работников с семейными обязанностями». Количество работников, участвующих в Программе, с каждым годом увеличивается.

4 этап. Утверждение Советом директоров «Социальной политики Общества»

В марте 2013 г. Советом директоров Общества была утверждена «Социальная политика Общества» — документ, устанавливающий основные принципы, цели и задачи по реализации социального развития Общества и его ДЗО в регионах своего присутствия.

1. Работа с молодежью и образовательные программы.
2. Поддержка семей и материнства.
3. Здравоохранение, поддержание здоровья и пропаганда здорового образа жизни.
4. Пенсионное обеспечение.
5. Жилищная программа.
6. Социально-профессиональная адаптация детей — воспитанников детских домов.

В соответствии с государственной политикой Российской Федерации в области развития социальных институтов и с целью обеспечения Общества кадрами требуемых профессий и специальностей в ОАО планируется внедрение новых льгот:

- дополнительно оплачиваемые 80 часов в сентябре работникам, дети которых идут в первый класс;
- компенсация абонементов в спортивные клубы и секции работникам и детям работников;
- стимулирование семейных форм устройства детей, оставшихся без попечения родителей, путем введения для работников Общества льготы при усыновлении или удочерении воспитанников детских домов — ежемесячного пособия в размере четырех минимальных месячных тарифных ставок (по состоянию на 3 квартал 2013 г., 4 ММТС составили 21600 руб.).

Результаты

- В ходе реализации проекта при незначительном увеличении бюджета социальных расходов (рост при внедрении льгот составил 6,5%, что соответствовало росту индекса потребительских цен), произошло качественное изменение



демографической ситуации Общества — омоложение коллектива. Соотношение молодых работников в возрасте до 25 лет (с малой квалификации) и в возрасте после 50 лет (высококвалифицированных, опытных, приближающихся к окончанию трудовой карьеры) стабилизировалось и составляет 4 и 6% соответственно, что демонстрирует отсутствие дисбаланса в возрастном составе персонала.

- Формирование положительного имиджа работодателя, формирование приверженности компании для целей удержания молодых специалистов снижает издержки на адаптацию и инкорпорирование новых работников.
- Усиление мотивации целевых групп работников к высокопроизводительному труду соответствующим образом сказалось на результатах труда, качестве управления компанией и ее персоналом.
- Реализуя социальные программы, в том числе в труднодоступных и удаленных регионах Российской Федерации, компания поддерживает формирование ценза оседлости местного населения. Это позволяет привлекать молодых специалистов и удерживать квалифицированный персонал, сохраняя цепочку передачи компетенций и корпоративных ценностей.

**«Филипп Моррис Сэйлз энд Маркетинг»
Корпоративный Университет:
SmartVille и Школа Лидерства**

Сроки реализации проекта: январь 2012 г. — декабрь 2015 г.

Актуальность

Ориентированная на потребителя коммерческая организация подразумевает объединение усилий сотрудников, занимающихся продвиже-

нием и продажами, а также торговых представителей, владеющих необходимыми навыками (как техническими, так и поведенческими), знаниями, компетенциями, инструментами и ресурсами. Подобная интеграция позволяет использовать все возможности для влияния на выбор совершеннолетнего потребителя.

Построение ориентированной на потребителя коммерческой организации требует перехода:

- от функциональной к матричной организации;
- от централизованного подхода к децентрализованному;
- от принятия решений сверху вниз — к коллегиальному принятию решений;
- от организации, ориентированной на процесс, к организации, ориентированной на потребителя;
- от фокуса на затраты к фокусу на долгосрочное инвестирование;
- от традиционной к инновационной дифференциации.

Все это потребовало серьезного изменения ключевых навыков и компетенций всех сотрудников организации. Поэтому было принято решение разработать специальную образовательную платформу, чтобы обеспечить работников по всей стране от Калининграда до Владивостока новыми знаниями о бизнесе, предоставить им необходимые технические инструменты, а также привить ключевые поведенческие навыки. Особое внимание уделено работе с руководителями, лидерами компании, так как именно их вклад наиболее значим для успеха этой трансформации.

Для того чтобы выполнить эту задачу, в рамках Корпоративного Университета были созданы две образовательные программы:

- SmartVille;
- Школа Лидерства.

Обучение было инициировано в рамках внедрения стратегии нового подхода к ведению бизнеса, нацеленного на построение коммерческой организации, ориентированной на потребителя. Корпоративный Университет — это важная часть стратегии изменений, лежащей в основе долгосрочной цели компании.



Цели

Основополагающая цель проекта состоит в том, чтобы сотрудники становились активными лидерами и вносили свой вклад в развитие и внедрение коммерческого плана, разработанного для их брендов и территорий продаж, а также:

- аккумулировали знания о бизнесе (потребители, бренды, конкуренция и бизнес-среда, торговля и дистрибуция, вовлечение и активация потребителей) и внедряли ориентированный на потребителя подход к построению брендов и управлению территориями продаж;
- повышали качество стандартов работы;
- создавали культуру, в которой главенствуют такие ценности, как ориентация на совершенного потребителя, смелость, инновации, ответственность и сотрудничество;
- культивировали чувство гордости, личной заинтересованности и участия в развитии новой бизнес-модели.

Реализация

- Программа SmartVille посвящена функциональному тренингу о работе коммерческой организации (знания о брендах, конкуренции и бизнес-среде, торговле и дистрибуции, вовлечении и активации потребителей). Она нацелена на внедрение подхода, ориентированного на потребителя, и основана на новых поведенческих стандартах и ценностях для эффективного построения бренда и управления территориями продаж.
- Школа Лидерства нацелена на то, чтобы предоставить всем руководителям компании ключевой набор навыков, позволяющих им развиваться и быть еще более эффективными лидерами и управленцами. В рамках программы учат тому, как правильно оценивать поведение сотрудников на рабочем месте, как руководить проектами, общаться с коллегами, развивать свою команду.

Результаты

Хотя программа еще не реализована, ее результаты видны уже сейчас. Об этом свидетельствуют рекордные показатели ежегодного опроса мнения сотрудников в части эффективности управления (параметр, описывающий, как руководители управляют своими командами) и вовлеченности сотрудников (значение лояльности сотрудников организации). Как в случае с любой другой бизнес-инициативой, ожидается реальный возврат инвестиций от этого образовательного проекта в материальном плане. Прямую взаимосвязь между программами обучения и результатами бизнеса сложно измерить. Однако сегодня, в условиях постоянных изменений, инвестиции в развитие людей особо важны и, безусловно, окупаемы. Рентабельность этого долгосрочного проекта будет измеряться тем, как сотрудники применяют полученные знания и навыки на своих рабочих местах и насколько все это поможет улучшить бизнес-результаты компании в целом.

2012

ООО «Энтер» (ENTER) Программа адаптации персонала ENTER2ENTER

Сроки реализации проекта: с июля 2011 по настоящее время.

Бюджет: 1,5 млн руб. в год.

Актуальность

История компании началась в январе 2011 г. с одного стула, одного сотрудника и грандиозных планов — развернуть федеральную мультиканальную розничную сеть с качественно отличающимся уровнем сервиса. Для реализации этих



планов необходимо было очень быстро собрать большую команду максимально вовлеченных людей. За первые 12 месяцев был произведен набор 800 человек, следующие 6 месяцев — еще 800 человек. Столь интенсивный рекрутинг и экстраординарные задачи бизнеса требовали внедрения максимально эффективной программы «полного погружения» сотрудников.

Цели

- Повышение средней оценки эффективности сотрудников по итогам испытательного срока (до 95%).
- Удержание уровня текучести персонала на отметке 20% в год.
- Рост индекса вовлеченности сотрудников (на 14%).
- Снижение затрат на привлечение и обучение новых сотрудников (за счет удержания и развития сотрудников).

Задачи

- Максимально быстрое включение сотрудника в работу.
- Формирование понимания у нового сотрудника философии и ценностей компании.
- Ориентация сотрудника на результат.
- Высокий уровень вовлеченности.
- Быстрое установление рабочих связей.

Реализация

Шаг 1. Программа наставничества «Путь силы».

Первая программа, с которой все началось, — это «Путь силы». Идея простая: каждого новичка

встречает не сотрудник отдела кадров, а человек, который работает в компании давно и сможет рассказать все и про историю, и про ценности, и про цели, а также познакомить с разными людьми и проявить заботу. Общими усилиями родилось название «Путь силы»: старички превратились в ДжеДАев, а новички в ПаДАванов по аналогии со знаменитыми «Звездными войнами» Лукаса.

Шаг 2. Создание отдела вовлечения — администрирование программы адаптации.

На одном энтузиазме, даже несмотря на высокую вовлеченность, систему не построишь. Именно поэтому был создан отдел вовлечения сотрудников, в функции которого входят:

- организация рабочих мест новичков;
- администрирование программы «Путь силы»;
- администрирование программы «Полевые стажировки»;
- поддержка новых сотрудников;
- коммуникации — POSM, корпоративное радио и портал;
- организация процесса обратной связи по проектам и отработки обратной связи соответствующими подразделениями;
- проведение welcome-тренинга;
- курирование адаптационных KPI;
- а также программы нематериальной мотивации Олимпиада, программа управления инновациями ИМАГО, программа «Признание».

Шаг 3. WOW в первый рабочий день.

Делать wow — кредо компании. Именно этот подход транслируется на рынок, в том числе и на рынок труда — внешний и внутренний. Новичок тоже удивляется. Приятно удивляется.

Чему? На входе в офис висит доска, на которой приветствуют новых сотрудников и мелом пишут их фамилии и имена. На рабочем месте новичка встречают брендированные воздушные шарики и чемоданчик новичка, в котором есть адаптационная книга, канцелярские принадлежности, книга «Доставляя счастье», фирменные ретракторы, пустые визитки, в которые можно вписать свою новую должность.



Шаг 4. Welcome-тренинг.

Стандартная процедура вовлечения сотрудников под названием welcome-тренинг тоже превращена в особое мероприятие. Welcome-тренинг состоит из нескольких частей: знакомство, общение с одним из руководителей компании, упражнение на целеполагание и расчет KPI, упражнение «Песочница» (квест на знакомство).

Шаг 5. Полевые стажировки.

Ключевая часть адаптационной программы — полевые стажировки. Суть стажировок проста: каждый новый сотрудник работает 4 дня во фронт-подразделениях компании, т. е. фактически работает то продавцом-консультантом, то оператором колл-центра, то специалистом доставки, то специалистом сервисной службы.

Шаг 6. Система мотивации в адаптационный период.

На протяжении всего испытательного срока для сотрудника действует адаптационный KPI, в котором учитываются такие показатели, как:

- прохождение welcome-тренинга;
- полное прохождение полевых стажировок;
- процентный показатель выполнения выходного тестирования.

Кроме того, лучшие новички по результатам прохождения испытательного срока завтракают в одном из лучших кафе города с генеральным директором.

Результаты

Погружение нового сотрудника в корпоративную культуру и в рабочие процессы компании путем указанных мероприятий уже сейчас позволяют сильно сократить рабочее время сотрудника, расходуемое им на установление рабочих связей, знакомство со смежными подразделениями. Это позволяет с полной уверенностью сказать, что бюджет, определенный на

нового сотрудника, тратится исключительно на его профессиональные заслуги и мероприятия по его вовлечению в рабочий процесс.

Вовлеченность каждого офисного сотрудника в процесс работы с клиентом в самые сложные периоды работы компании, периоды самого высокого уровня продаж не раз помогала обеспечению бесперебойной работы фронт-подразделений. В предновогодний период доставку осуществлял по собственной инициативе директор по маркетингу, директор по развитию клиентского сервиса, большое количество сотрудников выходило в свои выходные дни на работу в колл-центр. Такая вовлеченность помогала не упустить ни одного клиента, ни одной продажи.

По результатам стажировок было принято несколько бизнес-решений, как, например, участие менеджеров проектов в департаменте электронной коммерции в процессе обучения розничных сотрудников. Инициатива руководителя проектов была не только принята в качестве одноразовой, но и внесена в план обучения. Зачем это? Это позволяет не только не тратить лишний бюджет на привлечение тренеров по отдельным направлениям, но и скрепляет кросс-функциональные отношения, позволяет добиться быстрого решения многих проблем.

Очевидно также влияние на снижение уровня текучести персонала и, соответственно, снижение затрат на подбор персонала.

Существуют также и количественные показатели, свидетельствующие об эффективности программы: **эффективность нового сотрудника** (средний KPI помесечно): до фактического введения показатель колебался на уровне 40–100%, в настоящий момент — 95%; **вовлеченность в программы адаптации**: на момент старта программы — 5,1%, в настоящий момент — 88%; **% уволенных с испытательного срока** сотрудников: до 2–7% (по инициативе сотрудников), в настоящий момент — 1% (по инициативе компании).



ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» Программа лояльности сотрудников «На пути к Олимпу»

Сроки реализации проекта: 1 июля 2011 г. — 31 декабря 2012 г.

Цели

- Создать уникальную систему повышения личной эффективности и ответственности каждого сотрудника за общий результат компании.
- Сократить текучесть персонала.
- Повысить вовлеченность сотрудников.

Реализация

Достичь «Олимпа» — значит стать лучшим розничным банком России и добиться сверхрезультатов, решив задачи, поставленные акционерами Банка. Выполняя свои ежедневные задачи, каждый сотрудник вносит свой вклад в достижение главной цели, приближая компанию к «Олимпу». В бизнесе и спорте много общего. Данная программа — это олимпийское многоборье. Соревнования проводятся в разных видах как в личном зачете, так и в командном.

- Программа состоит из нескольких этапов, например, «Большие гонки» — продолжительность с 1 июля до 31 августа 2011 г., «Осенний марафон» — с 1 сентября по 31 октября 2011 г., «Звезды на льду» — с 1 ноября 2011 г. по 31 января 2012 г. и т.д.
- На период проведения программы в обращение вводится внутренняя корпоративная валюта НОМЕчки («Хомячки»), которую, постоянно улучшая свои собственные результаты, могут зарабатывать участники:
 - сотрудники продающих подразделений (увеличивая объемы продаж), операторы

Контактного центра (в борьбе за лучшее качество обслуживания клиентов), специалисты Взыскания (своим даром убеждения клиентов возвращать долги) и т. д.;

- все остальные сотрудники (сотрудники Центрального офиса и региональных центров, напрямую не задействованные в продажах), не входящие в прямой контакт с клиентом, зарабатывают НОМЕчков («Хомячков»), принося дополнительную стоимость компании, влияя на увеличение доходов или сокращение расходов.
- Руководителям выданы чековые книжки, и они выписывают чеки людям, которых хотят наградить. Валюта зарабатывается по результатам каждого соревнования (этапа).
- На корпоративном внутреннем портале, доступ к которому есть у всех сотрудников Банка, создан специальный раздел, где содержится вся информация по программе (рейтинги, условия по каждому этапу и т. д.), а также открыт интернет-магазин.
- После публикации результатов заработанные «Хомячки» могут быть обналичены в Интернет-магазине (НОМЕ-shop), где у участников есть возможность приобрести разнообразную брендированную продукцию с символикой компании (от чашки до айфона, от флешки до автомобиля). Участнику нужно заполнить специальную форму, к которой автоматически подгружаются персональные данные сотрудника, а также данные по ассортименту магазина и стоимости товаров. В течение месяца после отсылки заполненной формы администратору магазина участник получает свой заказ.
- Победителями соревнований станут те, кто, показав самый высокий результат, заработают в установленный период больше всех наших ДОМашних денег. Вместе с медалями (за первые 3 места в каждой группе сотрудников) они получают сразу много дополнительных «Хомячков».



Перед запуском программы была проведена мощная внутренняя федеральная коммуникационная кампания, с участием топ-менеджмента (рассылки, постеры, скринсейвер и т. д.).

Первая положительная реакция последовала, когда сотрудники стали получать свои первые

заказы. «Хорошие вести не сидят на месте» — теперь уже сами участники рассказывали коллегам о возможности заработать «Хомячков» и получить за них хорошие призы. Так что со временем, доверие к программе укрепилось, стали приходить положительные отзывы от «охомяченных» сотрудников.

Результаты:

Наименование показателя	Количественное изменение показателя
Эффективность	Показатель «производительность» вырос на 13,3% по сравнению с аналогичным периодом (июль 2010 г. — июнь 2011 г.)
Текучесть	Текучесть персонала сократилась на 18% по сравнению с аналогичным периодом (июль 2010 г. — июнь 2011 г.).
Удовлетворенность сотрудников	По результатам опроса удовлетворенности сотрудников за 2012 г., показатель «Удовлетворенность сотрудников» вырос на 2% и составил 80% по сравнению с 78% в 2011 г. Показатель «Лояльность» также вырос на 2% и составил 84% по сравнению с 82% в 2011 г.

Группа компаний «ВОЛГА-ДНЕПР» Проект «Здоровый образ жизни»

Сроки реализации проекта: с января 2011 г. по настоящее время.

Бюджет: 114 277 707 руб. (2009–2011 гг.).

цело зависит от работающих в ней людей. Компания считает, что только здоровая нравственно и духовно личность способна реализовать себя в достойном труде. Именно поэтому она пропагандирует и реализует здоровый образ жизни (ЗОЖ) среди всех сотрудников, производит необходимые инвестиции.

Целевая аудитория

Сотрудники компании, члены семей сотрудников, потенциальные сотрудники

Актуальность

В основе деятельности был и будет стоять достойный труд — базовая ценность корпоративной культуры компании! Успех компании все-

Цели

Экономические:

- получение выгоды от снижения недовоспроизведенного продукта;
- повышение уровня отдачи от сотрудника;
- снижение случаев/дней нетрудоспособности;
- увеличение производительности труда;
- снижение финансовых потерь, являющихся следствием заболеваемости;
- создание эффективной модели управления ресурсами и инвестициями в корпоративное



здоровье — экономической модели здоровья.

Социальные:

- формирование лояльности персонала;
- улучшение психологического климата;
- поддержание оптимального уровня здоровья и сохранение профессиональной трудоспособности.

Реализация

- Идентификация ключевых стратегий и практик управления здоровьем и трудоспособностью сотрудников крупных отраслевых компаний.
- Создание Поликлиники восстановительного лечения.
- Построение «дорожных карт» и технологий внедрения предупредительной медицины
- Формирование «паспорта здоровья» ключевого персонала компании.
- Мероприятия по повышению квалификации медицинского персонала для обеспечения внедрения инновационных технологий медицины, открытие кабинетов физиотерапии, медицинского массажа, галотерапии, ТЭС и т. п.
- Создание оздоровительных и спортивных залов на территории офиса.
- Прохождение санаторно-курортного лечения с компенсацией стоимости.
- Продвижение здорового образа жизни в российских и в европейских офисах компании.
- Распространение программы на молодое поколение: строительство в частной школе, открытой компанией, трех оборудованных спортивным инвентарем залов.
- Организация спортивных секций: теннисный клуб, плавание, скалолазание, гребля, фигурное катание. Тренировки команд по мини-футболу, волейболу, баскетболу, хоккею.
- Разработка системы мотивации персонала на ведение активного образа жизни (балльная система, позволяющая накапливать баллы за

посещение мероприятий в рамках программы и получать бонусы).

- Формирование «Корпоративного реестра (динамического перечня) оздоровительных технологий для персонала компании».

Результаты

Количественные:

- количество секций увеличилось на 40%;
- число сотрудников, участвующих в спортивной жизни, возросло на 50%;
- число сотрудников, сдавших нормативы ЗОЖ, возросло на 141%;
- число внутренних спортивных состязаний увеличилось на 110%;
- количество персонала, охваченного производственной гимнастикой в московском офисе Группы компаний, возросло до 80 человек (10 отделов);
- затраты на программу мотивации персонала к ЗОЖ возросли на 600 000 руб.;
- на 32% возросла доля сотрудников, сдавших нормативы физической подготовки на золотой значок;
- ежегодно около 200 человек проходит лечение в пансионатах и санаториях.

Качественные:

- в подразделениях на волонтерской основе проводится производственная гимнастика сотрудников;
- видео-комплексы производственной гимнастики выложены в сетевой доступ для общего пользования, практикуется индивидуализированный подход к тренировочному процессу;
- сотрудники и члены их семей имеют возможность бесплатно посещать фитнес-центр, бассейны, каток, спортивные секции;
- регулярно занимают призовые места в различных соревнованиях;
- регулярно проводятся спортивные праздники с привлечением членов семей сотрудников;



- приверженность персонала к здоровому образу жизни поддерживается с помощью внутрикорпоративной прессы;
- пакет ДМС предоставляется сотрудникам за счет работодателя;
- Компания является учредителем и спонсором турниров и состязаний в регионе.

5.4. ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

2013

ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» Проект «Возьми пластик в оборот»

Сроки реализации проекта: с ноября 2011г. по настоящее время.

Актуальность

В современном мире упаковка является неотъемлемой частью жизни каждого человека. По статистике, использованные упаковки составляют до 25% твердых бытовых отходов, образующихся в домах городских жителей. Оценочный объем отходов только пластиковых бутылок в Российской Федерации составляет более 800 000 т в год. Попав на свалки, эти отходы загрязняют окружающую среду, при этом период полураспада пластиковой бутылки может составлять до 150 лет.

Сократить объемы мусора, поступающего на полигоны, возможно благодаря вторичной переработке, позволяющей сохранить природные территории, используемые под полигоны твердых бытовых отходов, снизить энергозатраты и сократить уровень загрязнений.

Использование вторичного сырья в качестве новой ресурсной базы — одно из наиболее динамично развивающихся направлений переработки полимерных материалов в мире, но для России оно является сравнительно новым.

Цели

Краткосрочные цели:

- построение системы отдельного сбора ТБО (твердых бытовых отходов) в г. Солнечногорске;
- обеспечение роста объема сбора ПЭТ благодаря активному вовлечению населения в проект, а также проведению различных образовательных и экологических мероприятий в Солнечногорске.

Среднесрочные цели:

- использование успешного опыта реализации проекта в Солнечногорске для последующего применения в других городах и регионах России.

Долгосрочные цели:

- дальнейшее партнерство с государством по вопросам воспитания культуры отдельного сбора ТБО в стране;
- внедрение технологии bottle-to-bottle — передовой технологии использования переработанного пластика для воспроизводства новой пластиковой бутылки.

Реализация

Проект «Возьми пластик в оборот», стартовавший в г. Солнечногорске в октябре 2011 г. по инициативе компаний Coca-Cola Hellenic и The Coca-Cola Company в партнерстве с заводом «Пларус» и администрацией Солнечногорского



района, является уникальным для нашей страны. Это первый пример частно-государственного партнерства в вопросах сбора и переработки пластиковой упаковки с использованием лучших мировых практик, в котором активно принимают участие не только власти города, но и представители перерабатывающей индустрии, а также крупнейшая компания по производству безалкогольных напитков.

Идея реализации подобного проекта в России появилась не случайно. Для The Coca-Cola Company, крупнейшего в мире производителя безалкогольных напитков, и Coca-Cola Hellenic, одной из крупнейших независимых компаний в мире по розливу напитков под товарными знаками The Coca-Cola Company, вопросы охраны окружающей среды, в том числе уменьшения негативного воздействия на окружающую среду произведенной упаковки, являются неотъемлемой частью корпоративной политики. Солнечногорск был выбран в качестве пилотного города для реализации проекта, так как здесь были найдены надежные партнеры в лице завода «Пларус» и Администрации Солнечногорского района.

Проект стартовал 14 октября 2011 г. и постоянно развивается.

Результаты

В настоящее время на территории г. Солнечногорска установлено 100 контейнеров для сбора ПЭТ, вывоз отходов осуществляется специальной бригадой на еженедельной основе. Весь собранный пластик доставляется на завод «Пларус» для последующей сортировки и переработки. Это первый и единственный в России завод, осуществляющий экологически чистую переработку использованных пластиковых бутылок по технологии bottle-to-bottle («новая бутылка из использованной бутылки»). Процесс «новая бутылка из использованной бутылки» подтвержден сертификатом

FDA (Food and Drug Administration) и немецким институтом Institut für Verfahrenstechnik und Verpackung IVV. Основной особенностью технологии является полная идентичность характеристик качества получаемой продукции (восстановленного ПЭТ или РеПЭТ) с ПЭТ-сырьем пищевого назначения.

Процесс рециклинга заключается в следующем: использованные пластиковые бутылки дробят, полученную дробленую бутылку очищают, а затем отправляют на переплавку и кристаллизацию (процесс твердофазной поликонденсации и кристаллизации). На выходе получается гранулят высокой степени очистки, пригодный для производства пищевой упаковки, что подтверждено экспертным заключением и санитарно-эпидемиологическим заключением, выданным Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия населения (Роспотребнадзор). Завод «Пларус» обладает мощностью для переработки 2000 т пластиковых бутылок в месяц, что достаточно для производства более 500 млн пластиковых бутылок в год, это сопоставимо с потреблением всей Московской области.

Благодаря информационно-образовательной работе с населением показатели сбора ПЭТ в городе постоянно растут. Масса ПЭТ, ежемесячно собираемого населением, выросла в пять раз: с 1200 кг на этапе запуска проекта до 5700 кг по состоянию на август 2013 г. Всего в 2012 г. в Солнечногорске было собрано и отправлено в переработку 42 т ПЭТ, а с января по август 2013 г. — уже 40 т ПЭТ.

ОАО «Объединенные Пивоварни Хейнекен» Экологический проект «Чистые Берега Байкала»

Сроки реализации проекта: с 2007 г. по настоящее время

Бюджет: более 20 млн руб.



Цель

Сохранение уникальной природы Байкала для будущих поколений.

Задачи

Основная задача проекта — объединить усилия туристов и защитников окружающей среды (волонтеров) с тем, чтобы сформировать у местных жителей и туристов ответственное отношение к окружающей среде и остановить процесс загрязнения берегов Байкала.

Содержание проекта основано на трех основных компонентах: эко-образовании, создании необходимой инфраструктуры для уборки и переработки мусора, а также на поддержании и возрождении этнокультуры Байкальского региона.

Реализация

В июне 2007 г. экологический проект «Чистые Берега Байкала» стартовал на территории острова Ольхон по инициативе и при финансовой поддержке филиала «Пивоварня Хейнекен Байкал» компании HEINEKEN в России. Проект реализуется совместно с администрацией Иркутской области и администрацией Ольхонского района. В 2008 г. к партнерству в проекте присоединился Прибайкальский Национальный Парк. Территория охвата Проекта — остров Ольхон, побережье пролива Малое море.

Проект «Чистые Берега Байкала» комплексный и развивался поэтапно: на первом этапе была создана необходимая инфраструктура — убрано значительное количество свалок, построены контейнерные площадки, закуплены контейнеры

и получен в дар специальный автомобиль для вывоза отходов с острова. В пиковый туристический сезон осуществлено софинансирование вывоза мусора с острова. Всего в рамках проекта было построено около 30 контейнерных площадок на острове Ольхон и прибрежной территории пролива Малое море. На острове Ольхон и побережье Малого моря установлены указатели к контейнерным площадкам.

Каждый летний сезон информационную часть проекта поддерживает экологический патруль, который информирует туристов о проекте, о культуре поведения на побережье, выдает пакеты для мусора. Туристам, которые вывозят мусор с острова обратно, вручают футболки и кепки с символикой проекта. Совместно с Прибайкальским Национальным Парком издаются специальные путеводители по острову Ольхон, которые раздаются туристам на паромной переправе, информируя их, какие пешеходные туристические маршруты есть на острове, в чем уникальность флоры и фауны Ольхона, где расположены контейнерные площадки.

Ежегодно в рамках проекта проводится корпоративный субботник на Ольхоне, в котором принимают участие сотрудники, поддерживая чистоту на острове Ольхон и впитывая дух проекта. Также проводятся субботники с участием местного населения и туристов. В конце 2013 года завершается работа над интерактивной картой острова Ольхон, на которой проложены туристические маршруты, а сами туристы смогут выкладывать фото красивых мест либо, наоборот, только появляющихся свалок.

Еще одно направление развития проекта — этнокультура. Для нас важно сохранить не только чистоту острова Ольхон, но и его этнографические особенности, культурные ценности местного населения. Совместно с администрацией острова Ольхон обустроены этнокультурный парк «Мыс Бурхан» вблизи скалы Шаманка, а также сакральное место на Хадайской горе. В планах обустройство мыса «Хобой» совместно с Прибайкальским Национальным Парком и проект по сохранению песчаной косы озера Ялга.



Основные результаты

- Построено более 30 контейнерных площадок для сбора мусора в туристических зонах. Дорога к контейнерам обозначена специальными указателями.
- Приобретен специальный автомобиль для регулярного вывоза мусора с острова Ольхон, благодаря чему стал возможен вывоз твердых бытовых отходов из труднодоступных мест острова.
- Ликвидированы крупные свалки мусора. Общий объем убранного мусора составил более 60 тыс. куб. м. Очищено более 40 км береговой линии острова Ольхон.
- Проведено более 25 акций по сбору мусору. В мероприятиях приняли участие более 3000 волонтеров, прошедших специально обучение, в том числе более 150 человек из числа сотрудников Филиала «Пивоварня Хейнекен Байкал» ООО «Объединенные Пивоварни Хейнекен».
- Организованы работы просветительского характера среди отдыхающих на острове Ольхон: работает экологический патруль, который информирует туристов о проекте, о культуре поведения на побережье, выдает пакеты для мусора.
- Разработан буклет-путеводитель по острову, в котором, наряду со справочной информацией, идут рекомендации и правила поведения на острове.
- Проведены 3 экспедиции ФГУП «Прибайкальского национального парка» по изучению антропогенного воздействия на флору и фауну острова Ольхон и Приольхонья.
- Организован фотоконкурс: участники прислали 740 фоторабот, в голосовании приняло участие около 2000 человек.
- Закуплены контейнеры для раздельного сбора мусора и пресс для пластика, установлены информационные щиты в рамках совместного проекта с ГПБЗ «Байкальский Заповедник» по раздельному сбору мусора.

ОАО Пивоваренная компания

«Балтика»

Экологическая акция «Семь рек»

Сроки реализации проекта: с июня 2012 г. по настоящее время

Цель

Стать экологически ответственной компанией и привлечь сотрудников к участию в экологических акциях.

Задачи

- Продвигать культуру раздельного сбора отходов, переработки и повторного использования материалов,
- Развивать в обществе экологически ответственное отношение к окружающей среде,
- Развивать волонтерское движение среди сотрудников.

Реализация

- К уборке территорий приглашались все сотрудники компании, чем обеспечивалось большое количество участников и эффективность акций.
- Среди участников проекта были известные спортсмены и общественные деятели.
- Компания сотрудничала с волонтерскими и общественными организациями, достигались договоренности с административными органами.
- Было проведено широкое освещение в прессе и корпоративных СМИ о результатах проведенных акций.



Количественные показатели	Качественные показатели
В акции приняли участие порядка 500 человек за первое полугодие 2013 г. (за весь 2012 г. — около 600 человек)	На практике был реализован один из Принципов победителей — «Мы заботимся об обществе». Принципы победителей — общая культура в компании, выраженная в пяти Принципах, которая поддерживает систему управления эффективностью компании и способствует высоким результатам, а также обеспечивает единый подход и согласованность действий всех сотрудников в рамках Carlsberg Group
Количество рек, берега которых были очищены: 8 рек	Упаковка ПЭТ и алюминиевые банки были отправлены на переработку
Количество собранного и рассортированного мусора: по результатам первого полугодия 2013 г. собрано более 3400 кг отходов; по результатам 2012 г. собрано около 1000 мешков мусора	Стеклянные оборотные бутылки отправлены на повторное использование на заводах компании
	Неподходящее для повторного использования стекло отправлено на переплавку, а другие бытовые отходы утилизированы

Результаты

- Повышение осведомленности общества о необходимости раздельного сбора отходов и их переработки.
- Создание культуры раздельного сбора отходов.
- Сотрудники компании разделяют принцип экологической ответственности и принимают участие в реализации на практике этого принципа.

ЗАО «ЕВРОЦЕМЕНТ Групп» Экологическая акция «Нам здесь жить и работать»

Сроки реализации проекта: ежегодно с 2007 г.

Бюджет: 1,5 млн руб. ежегодно

Цели

- Создание благоприятных условий для жизни и работы людей.
- Обеспечение экологической безопасности производства и снижение его воздействия на окружающую среду.
- Проведение мероприятий, направленных на восстановление природных и биоресурсов.

- Приобщение сотрудников и членов их семей к «зеленому волонтерству» и заботе об экологии.
- Продвижение практического экологического образования среди местных сообществ.

Реализация:

Традиционная ежегодная экологическая акция «Нам здесь жить и работать» с 2007 г. ежегодно проходит на всех 16 предприятиях холдинга «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» в России, Украине и Узбекистане. К участию в акции приглашаются представители органов власти, партнеры, клиенты, профсоюзы, местные жители, общественные организации и учебные учреждения, СМИ.

С 2007 г., когда акция стартовала в первый раз, она переросла из простого субботника в масштабную экологическую инициативу, в рамках которой ведется пропаганда бережливости и рационального использования природных ресурсов, а также происходит регулярная экопросветительская работа с молодежью.

В день Акции проводится уборка, благоустройство и озеленение территории предприятий и населенных пунктов: высадка деревьев, цветов и кустарников, покраска, стрижка газонов, сбор и вывоз листвы и мусора, сбор макулатуры. Для всех участников Акции организуется бесплатное питание. По итогам проведения мероприятия определяются и награждаются лучшие участники.



В летний период с 2011 г. в рамках акции на предприятиях холдинга «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» ежегодно организуются экологические отряды, состоящие из студентов и детей старшего школьного возраста. Их цель — экологическое воспитание молодежи, привитие принципов экологически ответственного поведения, а также организация занятости молодежи в период летних школьных и студенческих каникул.

С 2013 г., объявленного Президентом России Годом охраны окружающей среды, в рамках акции Холдинг «Евроцемент групп» реализует экологическую инициативу «Посади дерево — помоги планете!». В День строителя холдинг «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» обратился ко всему строительному комплексу РФ с предложением поддержать акцию и вместо покупки корпоративных сувениров направить эти средства на приобретение и высадку саженцев.

Все мероприятия акции «Нам здесь жить и работать» призваны поддержать приоритетную программу холдинга по экологической безопасности и охране окружающей среды, снижению факторов, негативно влияющих на человеческий организм.

Результаты

Реализуя акцию «Нам здесь жить и работать», холдинг «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» инвестирует средства в экологию и здоровье людей, повышение условий труда, добрососедские и партнерские отношения с участниками акции и местными сообществами. За годы проведения акция стала частью корпоративной культуры предприятий и находит большую поддержку в коллективе. В акции ежегодно принимают участие более 3000 человек.

Благодаря реализации акции «Нам здесь жить и работать» в холдинге:

- появилось большое количество экологических волонтеров, которые организуют новые акции по охране окружающей среды;
- изменяется отношение сотрудников к вопросам охраны окружающей среды, что непо-

средственно влияет и на их отношение к работе;

- только в 2013 г. высажено более 200 000 деревьев и кустарников. За один солнечный день 1 га леса поглощает из воздуха 120–280 кг углекислого газа и выделяет 180–200 кг кислорода. Это означает, что благодаря реализации акции ежедневно будет дополнительно вырабатываться до 80 000 л кислорода;
- инициативу поддержали ряд губернаторов в регионах присутствия холдинга «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» и представителей строительного комплекса страны.

ООО «Юнилевер Русь» Построение «зеленого» производственного кластера, включающего концепцию «ноль отходов» и очистку промышленных вод

Сроки реализации проекта: 2013 г.

Бюджет: более 120 млн руб.

Цели

Краткосрочные цели

- На собственном примере убедиться, что в России производственное предприятие может работать без захоронения отходов на полигонах, минимизируя количество мусора и находя переработчиков на образующийся мусор.
- Запустить в срок новую станцию по очистке промышленных вод и провести пробную очистку

Среднесрочные цели

- Применить полученный опыт по работе без захоронения отходов на других производственных площадках компании.
- Качество промышленных вод, прошедших очистку на нашей технологически инновацион-



ной станции, приблизится к стандартам питьевой воды.

Долгосрочные цели

- Распространить опыт «ноль отходов» на другие предприятия отрасли, что будет способствовать развитию инфраструктуры переработки отходов в России.
- Создать замкнутый цикл оборота воды.

Реализация

Чистая вода

- 2008 г.: принятие решения о необходимости строительства очистных сооружений.
- 2009 г.: поиск технологии, в том числе с помощью контролирующих и природоохранных организаций.
- 2010 г.: подтверждение необходимых объемов финансирования, тендер на проектирование
- 2011 г.: проведение пилотных испытаний новой технологии очистки, проектирование, согласование.
- 2012 г.: начало строительства здания, заказ оборудования.
- 2013 г.: окончание строительства, монтаж технологии, пусконаладочные работы.

Отходы

- 2010 г.: постановка цели о минимизации до нуля количества отходов, вывозимых на захоронение, от чаеразвесочной фабрики. Составление детального дерева отходов. Отмена лицензии на переработку 5 класса опасности помогла передать для переработки фильтровальную бумагу. Снижение количества отходов составило 10%.
- 2011 г.: поиск переработчиков для отходов, в том числе с помощью привлечения некоммерческих организаций, региональных властей. Поиск способов для подготовки отходов к переработке (разделение на составляющие

отходов сложного состава). Старт переработки отходов чая некондиционного, чайной пыли и картонных втулок — 12%.

- 2012 г.: проведение тендера на комплексное обслуживание фабрики в области обращения с отходами. Проверка предложенных способов переработки. Заключение договора с Экотранс и Спецтранс. В результате с 1 января 2013 г. чаеразвесочная фабрика является фабрикой с нулевыми отходами на захоронение.

2012

ООО «Дойче Банк» Проект «Зеленое здание»

Сроки реализации проекта: 1 кв. 2010 г. — 3 кв. 2011 г.

Бюджет: собственные средства банка.

Цель

Через снижение собственного углеродного следа способствовать улучшению окружающей среды, тем самым производя конкретную инвестицию в социальный капитал общества и способствуя развитию социальной среды, частью которой является «Дойче Банк».

Реализация и результаты

1. Открытие нового современного и технологичного офиса в NordStar Tower, отвечающего стандартам LEED. Благодаря стандартам LEED снижается наш углеродный след, что спо-



способствует сохранению экологии, социальному развитию и здоровью. Все эти факторы ведут к развитию экономики, а следовательно, и бизнес-успехам банка*.

Итоговые показатели по реализации проекта:

- снижение потребления электроэнергии для освещения примерно на 20%;
- снижение потребления воды на 51% по сравнению с базовым уровнем;
- отказ от использования хлорфторуглеродов (ХФУ);
- увеличение свободного потока атмосферного воздуха на 30%.

2. Осуществление целей компании в рамках корпоративной социальной ответственности.

3. Дальнейший рост выдающихся результатов сотрудников является привлекательным фактором для новых талантливых специалистов. Внедрение инновационных систем явилось мотивирующим фактором к развитию и удержанию специалистов. Консолидация всех сотрудников в одном офисе позволила сформировать единую команду, что является прекрасным стимулом для дальнейшего развития и достижения Центра разработок банка.

ЗАО «Компания ПАДИ» Проект «От дайв-центров до эко-операторов» (Защита и улучшение водных ресурсов усилиями дайв-центров — эко-операторов)

Сроки реализации проекта: с 2003 г. по настоящее время.

Бюджет: с 2003 по 2009 г. на проект выделялось 150 000 руб. в год, с 2010 по 2012 г. — 75 000

* Международная система сертификации зеленого домостроительства LEED (The Leadership in Energy & Environmental Design) направлена на контроль эффективности использования воды и энергии, снижения выбросов углекислого газа, обеспечения приемлемого климата внутри помещения, управления ресурсами и отслеживания влияния человеческой деятельности на его состояние.

руб. в год. Снижение доли прямых инвестиций связано не с урезанием бюджета и отказом от ряда инициатив, а с тем, что постоянно (каждый год) внедряются новые современные технологии, экономятся природные ресурсы, но при этом не сокращается время, которое сотрудники компании посвящают работе над проектом.

Цели

Проект создан для решения проблемы загрязненности водоемов и исчезновения в них редких видов по алгоритму «снизу вверх» путем поэтапного внедрения среди организаций-участников принципов работы, присущих эко-операторам. Цель — не только сохранить подводный мир для будущих поколений, но и показать, что начать решение глобальной проблемы можно на местах, что актуальные социальные проблемы, к которым относится и проблема катастрофической загрязненности российских водоемов и вымирания в них отдельных видов, могут и должны решаться не только ответственными за решение таких вопросов службами, но и добровольцами-единомышленниками, дайверами, гражданами нашей страны, объединенными общей страстью и одной идеей.

Цели на долгосрочный период

- Улучшение экологической ситуации в отдельно взятых акваториях в России.
- Привлечение внимания органов власти и крупных компаний к проблеме, инициирование принятия мер, направленных на решение проблемы на региональном и государственном уровне.
- Участие в лоббировании законов о защите исчезающих видов и наложении вето на их незаконное истребление.

Цели на среднесрочный период

- Регулярное (ежегодное) проведение акции День очистки водоемов не менее чем в 30 го-



- в водах России силами дайв-центров — очистка акваторий от мусора под водой и на берегу, его утилизация.
- Регистрация точной информации о характере собранного мусора путем заполнения единой формы отчета в каждом месте проведения и подготовка общего отчета.
- Мотивирование дайв-центров (центров обучения подводному плаванию с аквалангом) на переход на работу в формате «компания — эко-оператор» и создание ресурсов для этого.
- Освещение всех упомянутых выше идей в Интернете (сайты компании, сайты партнеров и организаторов, социальные сети).
Цели на краткосрочный период
- Привлечение большего числа организаторов акций в рамках очистки водоемов (как минимум 10 ежегодно).
- Привлечение большего числа дайв-центров в ряды эко-операторов, внедрение новых принципов работы эко-операторов.

Реализация

Этап	Шаги и действия
1 этап: 2003 г.	Разработка концепции «Дня очистки водоемов» и проведение первого мероприятия усилиями нескольких дайв-центров для отработки формата подобных мероприятий и анализа возможностей Начало разработки пошагового плана действий (памятки) для организаторов мероприятий на местах и формирование программы их обучения Создание русскоязычной web-страницы, посвященной инициативам международного экологического фонда Project AWARE
2 этап: 2004 г.	Проведение второго Дня очистки водоемов и утверждение четкой концепции акции Создание веб-сайта акции — страница акции на сайте компании Выпуск печатной полиграфии в поддержку акции (плакаты, приглашения, флаеры) Разработка единой формы отчета и централизованный сбор результатов Акция получает статус ежегодной
3 этап: 2005 – 2009 гг.	Акция закрепляет свой статус ежегодной и заручается поддержкой властей на местах Перед акциями активно проводятся курсы обучения бережному отношению к водной среде для желающих усилиями дайв-центров Разработаны и русифицированы основные принципы работы дайв-центров — эко-операторов Индивидуальная работа с дайв-центрами по внедрению этих принципов, индивидуальный консалтинг Постоянный мониторинг за успешностью и эффективностью работы центров на местах Активное привлечение к акциям детей и молодежи, участие школ, детских садов, летних лагерей, молодежных объединений
4 этап: 2010 г.	Переход на электронные промо-материалы (веб-баннеры, шаблоны e-mail приглашений) для Дня очистки водоемов Активная кампания по внедрению в дайв-центрах режима работы в роли эко-операторов на всех этапах деятельности последних
5 этап: 2011 г.	Выбраны 2 ключевых направления работы: очищение от мусора водоемов и защита акул от варварского истребления Создание новых возможностей для дайв-центров — эко-операторов (внедрение электронных сертификатов, программы Online-обучения eLearning на русском) Разовые акции и проекты на местах, направленные на улучшение биологического состояния отдельно взятых водоемов. Организация постоянного мониторинга усилиями дайверов
6 этап: 2012 г.	Привлечение большего числа людей к участию в Дне очистки водоемов и эко-инициативах через социальные сети Внедрение новой формы отчета для участников Дней очистки водоемов: сортировка собранного мусора по категориям Учреждение премии Green Star Award — вручается лучшим эко-операторам, внедрившим ряд эко-инициатив Создание своей русскоязычной страницы в международной социальной эко-сети My Ocean Подготовка к переговорам с представителями следующих ведомств на предмет участия России в глобальных экологических инициативах



Результаты

- Успешная реализация данного проекта позволяет привлекать в дайвинг больше людей, что положительно влияет на коммерческую составляющую деятельности нашей компании и компаний наших клиентов (дайв-центров). Компания идет по пути практически ежегодного снижения прямых инвестиций в проект, но его положительное влияние на деятельность компании в целом сохраняется на высоком уровне. Клиенты (дайв-центры) отмечают, что внедрение эко-инициатив помогает налаживать сотрудничество с властями на местах и добиваться качественного улучшения состояния отдельно взятых акваторий, что также способствует популяризации подводного плавания в нашем регионе.
- Пошагово пройдя все этапы организации массовых мероприятий, направленных на улучшение экологического состояния водоемов и проводимых с участием дайверов, компания смогла разработать подробный план действий и программу обучения его применению нашими клиентами. В основной (коммерческой) деятельности компании также внедрен целый ряд эко-инициатив: например, печать продукции на вторсырье, переход на электронный документооборот (там, где это возможно), экономия бумаги, использование энергосберегающих приборов, приобретение расходных материалов у компаний, которые заботятся об их дальнейшей переработке.
- Экологическая инициатива стала не разовой программой кампании, а экологической всероссийской акцией, за которой

Количественные показатели

Наименование показателя	Количественное изменение показателя
Общее количество поднятого из воды мусора (за 10 лет акции) В 2003 г. В 2012 г.	1807 000 кг 10 000 кг 270 000 кг
Количество участников акции День очистки водоемов: В 2003 г. В 2012 г.	1500 чел. 26 тыс. чел.
Количество мест проведения акции День очистки водоемов: В 2003 г. В 2012 г.	15 160
Количество студентов, обучившихся по программе эко-образования: В 2003 г. В 2012 г.	5 человек 200 человек
Количество эко-операторов в России из числа дайв-центров В 2003 г. В 2012 г.	1 108
Гранты от фонда Project Aware, полученные дайв-центрами из России	5
Количество новых аккаунтов на русском языке в социальной сети My Ocean	98
Количество сертификатов eCard в год (в процентах по отношению к пластиковым карточкам-сертификатам)	Внедрили в 2012 г., итоги в конце года
Количество студентов, обучившихся по программе Online-обучения eLearning за 1 год работы с момента внедрения	100
Количество дайв-центров, получивших статус Green Star Award	Внедрили в 2012 г., итоги в конце года



закреплен отдельный день в году и которая набирает обороты и развивается в регионах даже без нашего активного участия (по сравнению с начальным периодом). Проект изменил сознание сотрудников компании, клиентов и партнеров. Значительно большее внимание уделяется эко-составляющей в ведении бизнеса и организации всех бизнес-процессов. Результаты, которых компания добилась, позволяют ей находить новых партнеров, на ее деятельность не смотрят, как на работу дилетантов. Компания готова к переходу на новые уровни в на-

шей деятельности по охране водных ресурсов и исчезающих видов.

- Компании удалось не только привлечь внимание к проблеме широкой общественности, но и обратить внимание местных властей на недостаток урн для мусора, ненадлежащую подготовку зон отдыха у конкретного водоема, исчезновения видов, а также инициировать принятие мер по устранению этих проблем в зоне их компетентности.
- Эко-инициативы дайв-центров из России отмечены на глобальном уровне и претендуют на получение грантов.



Организатор проекта



Ассоциация Менеджеров — одно из ведущих деловых объединений России, деятельность которого направлена на профессиональное развитие сообщества менеджеров, переход к социально ответственным стандартам ведения бизнеса и интеграцию в глобальную экономику. Это независимая экспертная площадка для выработки консолидированной позиции бизнеса по наиболее острым социальным и профессиональным вызовам, которые стоят перед руководством крупных российских предприятий, обществом и властью.

Ассоциация Менеджеров основана в 1999 году и объединяет более 2,5 тысяч профессиональных управленцев из компаний, работающих в 59 регионах России.

Более трети всех компаний-членов — представители реального сектора экономики. Наиболее широко представлены финансовый сектор, IT и телекоммуникации, машиностроение, транспорт, а также управляющие компании и диверсифицированные холдинги. Совокупно по своему обороту компании-члены отвечают за 13% ВВП РФ.

Ассоциация Менеджеров стала первым в России деловым объединением, учредившим независимый рейтинг «ТОП-1000 российских менеджеров». Рейтинг стал инструментом объективной оценки профессиональной репутации топ-менеджеров. В 2013 году в газете «Коммерсантъ» вышел 14-й выпуск рейтинга с развернутым региональным срезом.

Результаты рейтинга являются основой для определения номинантов премии «Аристос», ежегодно называющей имена лучших управленцев из 18 отраслей экономики.

Среди знаковых инициатив Ассоциации Менеджеров — конкурс и форум «People Investor:

компания, инвестирующие в людей». С 2008 года конкурс продвигает лучшие практики в области управления человеческими ресурсами, корпоративной социальной ответственности, экологии и эффективных отношений с деловыми партнерами.

Комитеты Ассоциации Менеджеров — постоянно действующие экспертно-аналитические площадки. На сегодняшний день активно работают 17 комитетов по ключевым функциональным и отраслевым разрезам. За время своего развития комитеты внесли весомый вклад в разработку значительного количества нормативно-правовых актов, а также в создание среды, способствующей открытому диалогу регулятора и бизнеса.

Комитет по корпоративной социальной ответственности является ведущей в России экспертно-аналитической площадкой, целью которой является обмен передовым опытом и продвижение консолидированной позиции общества менеджеров в области отношений бизнеса и общества.

Деятельность комитета по корпоративной социальной ответственности охватывает широкий круг актуальных вопросов, среди которых информационная открытость корпоративной социальной политики российского бизнеса, социальный портрет российских компаний, социальное и межсекторное партнерство, экологическая ответственность, ключевые тренды российской и международной практики КСО, меры по развитию корпоративного волонтерства в городе Москве, развитие компетенций в области социального проектирования и добровольчества.

Подробная информация представлена на сайте www.amr.ru



Академический партнер проекта



Высшая школа менеджмента

Санкт-Петербургского
государственного университета

Институт «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета (ВШМ СПбГУ) — структурное учебно-научное подразделение старейшего университета России (1724).

Сегодня ВШМ СПбГУ — школа бизнеса №1 в России (2008–2013 гг.) и в Восточной Европе (2012–2013) по результатам международного рейтинга EDUNIVERSAL, лучшая в рейтинге российских бизнес-школ газеты «Известия» (2012–2014). По результатам рейтинга газеты Financial Times за 2013 г. ВШМ СПбГУ вошла в топ-75 школ бизнеса Европы, а программа магистратуры “Master in International Business” — в глобальный топ-70 магистерских программ по менеджменту, что является беспрецедентным событием для российского высшего образования.

ВШМ СПбГУ реализует портфель дипломных программ в области менеджмента: от бакалавриата до EMBA, а также программы повышения квалификации для руководителей. ВШМ СПбГУ — первая и на данный момент единственная в России и СНГ бизнес-школа, удостоенная самой престижной международной аккредитации EQUIS Европейского фонда развития менеджмента. Кроме того, две дипломные программы имеют международные аккредитации, впервые в России полученные сроком на 5 лет: Executive MBA (AMBA) и бакалавриат (EPAS).

ВШМ СПбГУ является единственным представителем России в глобальных ассоциациях ведущих бизнес-школ: EFMD, AACSB, CEMS, PIM, GBSN.

ВШМ СПбГУ — признанный национальный лидер научных исследований в области менеджмента. Здесь издаются два ведущих научных журнала («Российский журнал менеджмента» и «Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент»), действует ряд международных научно-исследовательских центров. Среди них — Центр корпоративной социальной ответственности им. ПрайсвогтерхаусКуперс, входящий в глобальные исследовательские сети GOLDEN for Sustainability и Network for Business Sustainability (NBS), активно сотрудничающий с такими ведущими профессиональными ассоциациями, как «ABIS – Академия бизнеса в обществе», «Глобальная инициатива ответственного лидерства» (GRLI), «Круглый стол в Ко» (Caux Round Table), «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, а также реализация специализированных корпоративных программ.

Традиционно сильные корпоративные связи — одно из главных конкурентных преимуществ ВШМ СПбГУ. Директором Института является А. Л. Костин, Президент — Председатель Правления ОАО Банк ВТБ. В Попечительский совет ВШМ СПбГУ входят руководители 16 компаний-лидеров российского и мирового бизнеса. Попечительский совет ВШМ СПбГУ возглавляет Руководитель Администрации Президента Российской Федерации С. Б. Иванов.

Подробная информация представлена на сайте www.gsom.spbu.ru



Спонсор проекта



«Новард» — крупный российский стратегический диверсифицированный холдинг. На отечественном рынке успешно работает 25 лет и развивает бизнес в таких ключевых направлениях, как девелопмент, промышленное, строительное оборудование и женская обувь.

Миссия группы компаний «Новард» — создание и продвижение новой бизнес-модели, сочетающей передовой мировой опыт с лучшими российскими традициями предпринимательства и меценатства.

Компании, входящие в группу «Новард»

Компания «Рутектор», основанная в 1994 г. — одна из немногих российских компаний, занимающихся комплексным решением проблем поставки промышленного оборудования. Номенклатура оборудования включает более 10 000 наименований. На сегодняшний день филиалы компании работают в 11 регионах страны. Более 50 торговых партнеров и дилеров в России. Регулярное сотрудничество с более чем 50 производителями сложного оборудования (из Европы, США, Японии, Китая и России), инжиниринговыми центрами.

Компания «Сити-XXI век» специализируется на девелоперских проектах. Работает с 1997 года. За время работы компания инвестировала в строительство более 60 объектов жилой и коммерческой недвижимости. Инвестиционный портфель составляет порядка 1300 тыс. кв. м. Наиболее масштабные проекты, реализуемые «Сити-XXI век» в настоящее время, — это девелоперская программа развития и благоустройства московского района Строгино «Строгино-

XXI век», развитие миниполисов «Строгинский», «Радужный» в подмосковном Видном, «Самоцветы» (жилой и спортивно-оздоровительный комплекс) в Люберцах.

С 2010 года компания вывела на рынок и реализует новый продукт — Миниполис. Идея Миниполиса заключается в организации единого жизненного пространства, которое будет включать не только современное жилье, инфраструктурные элементы, сервисы и услуги, но и активную среду социальных коммуникаций. Центральным объектом миниполиса, формируемого компанией в районе Строгино, является многофункциональный спортивный комплекс «Янтарь», которому дали высокую оценку президент России Дмитрий Медведев и мэр Москвы Сергей Собянин.

«Эконика» — первая специализированная обувная сеть, создающая коллекции обуви и аксессуаров исключительно для женщин. Работает на рынке с 1992 г. Сеть насчитывает более 160 салонов по всей России и в Казахстане и более 950 000 постоянных покупателей. Торговые марки: «Alla Pugachova», «RiaRosa».

«Новард Эстейт» — развивающееся направление, специализируется на управлении коммерческой недвижимостью. Основной перспективный проект — торговые центры шаговой доступности «Ларец» с эксклюзивной и актуальной для Москвы (и любого мегаполиса) концепцией: сочетание только качественного ритейла с социальной функцией. Первый ТЦ «Ларец» общей площадью 6,6 тыс. кв. м возводится в составе миниполиса «Радужный», застройку которого ведет компания «Сити-XXI век» в г. Видное. Ввод в эксплуатацию намечен на 2-е полугодие 2016 г.

Подробная информация представлена на сайте www.novard.ru

Доклад о социальных инвестициях в России — 2014:

к созданию ценности для бизнеса и общества



**Высшая
школа менеджмента**
Санкт-Петербургского
государственного университета



Новард
Группа компаний

ISBN 978-5-904923-07-5



9 785904 923075