

*«Помогайте другим, чтобы помочь себе»  
Ф. В. Райффайзен*

*«Никто бы не помнил доброго самаритянина, если бы у него были только добрые намерения. У него были еще и деньги.»  
М. Тэтчер*

# Корпоративная социальная ответственность

# Корпоративная социальная ответственность. Понятие

- **КСО** – это система добровольных взаимоотношений между работником, работодателем и обществом, направленная на совершенствование социально-трудовых отношений, поддержание социальной стабильности в трудовом коллективе и окружающем сообществе, развитие социальной и природоохранной деятельности на национальном и международном уровнях.
- **КСО** – это средство частного урегулирования нерыночных отношений между компаниями и стейкхолдерами — лицами и институтами, существующими внутри или вне компании, и оказывающими влияние на то, как компания осуществляет свою деятельность, либо на которых влияет деятельность компании<sup>1</sup>.

# КСО: ТЕРМИНЫ И КОНЦЕПЦИИ



# СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- В формулировке стандарта *CSR/КСО* — 2008, «социальная ответственность — обязательства организации, учитывающие принятую ею ответственность за решение социальных проблем своего персонала, местного населения и общества в целом». Другие стандарты, имеющиеся в области КСО<sub>2</sub>, дают аналогичные общие определения.

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ РАМКИ: ПРОБЛЕМЫ ТЕРМИНОЛОГИИ

- **ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ:**
  - **Институциональный:**
    - Общество дает бизнесу власть, ожидая, что она будет направлена на удовлетворение общественных ожиданий.
  - **Организационный:**
    - Бизнес несет ответственность за результаты своей деятельности.
  - **Индивидуальный:**
    - Менеджер не только «агент собственника», но и «свободный моральный агент».

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ РАМКИ: ПРОБЛЕМЫ ТЕРМИНОЛОГИИ

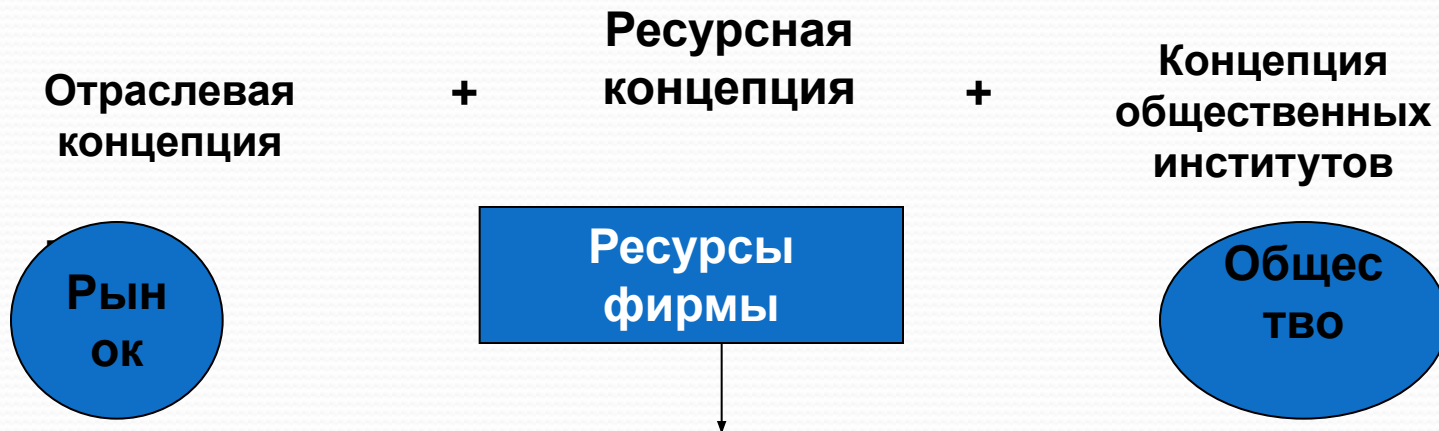
- Корпоративная социальная деятельность (CSP)
  - *Принципы* (Корпоративная социальная ответственность: CSR-1): экономическая, правовая, этическая, филантропическая
  - *Процессы* (Корпоративная социальная восприимчивость: CSR-2)
  - *Результаты*
- Корпоративное гражданство
- Корпоративная социальная устойчивость
- Менеджмент заинтересованных сторон

# КСО И КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Отраслевая концепция (Porter и др.):
  - Корпоративная филантропия - конкурентная среда в рамках отраслевого кластера
  
- Ресурсная концепция (Barney и др.):
  - Создание, развитие и комбинирование ресурсов, позволяющих реализовать социальную ответственность
  
- Концепция заинтересованных сторон (Post-Preston-Sachs):
  - Развитие «организационного богатства» через «отношенческие активы»

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Интегрирует:



**Развитие и поддержание:**

**Ресурсов, способностей, знаний и отношений**

поддерживающих совокупные стратегические возможности фирмы и связанные с ней процессы генерирования ценности заинтересованными сторонами



# КСО и заинтересованные лица (stakeholders)

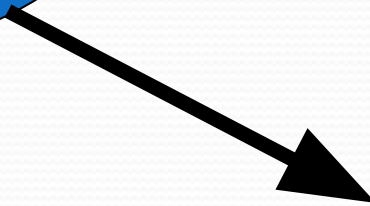


# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

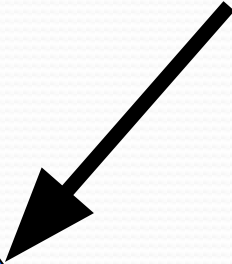
- Все заинтересованные стороны могут влиять на конкурентные позиции фирмы в отрасли
- Все заинтересованные стороны могут вносить вклад в уникальные ресурсы и способности фирмы – источник ее конкурентных преимуществ
- Любая заинтересованная сторона способна выступить в качестве социально-политического субъекта, определяющего легитимность фирмы в обществе

**Устойчивость фирмы и успех ее стратегии основывается на способности генерировать организационное богатство в долгосрочной перспективе, опираясь на взаимовыгодные отношения с системой заинтересованных сторон**

**Корпоративное  
гражданство  
(1970-е)**



**Корпоративная  
социальная  
ответственность  
(1990-е)**

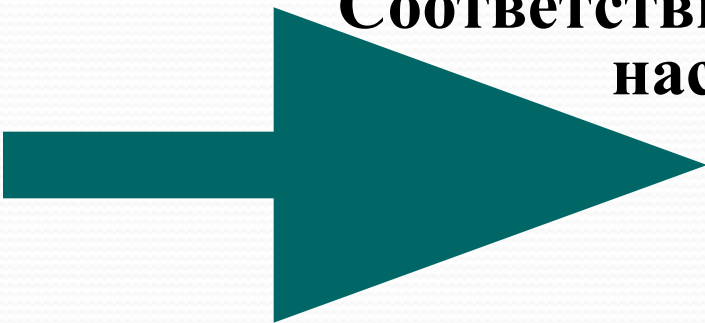


**УСТОЙЧИВОЕ  
РАЗВИТИЕ  
(2000-е)**

# ЧТО ПОДРАЗУМЕВАЕТ?

- Ответственность компании во взаимоотношениях со «стейкхолдерами»
- Экологическую ответственность
- Ответственность компании перед обществом в целом

**Соответствие компании потребностям  
настоящего и будущего**



# Общая социальная ответственность компании



# Реакция компании на социальные дилеммы



# Корпорация

- Корпорация – это юридическое лицо, представляющее собой объединение ради достижения общих целей физических и/или юридических лиц с долевой формой собственности, управление которым осуществляется профессиональными управляющими, работающими по найму.
- Такая форма организации бизнеса широко распространена в странах с развитой рыночной экономикой.

# Социально-ответственная компания

- **Социально ответственная компания** - это компания, действующая по принципам социальной ответственности и осуществляющая комплекс социальных программ в приоритетных для нее направлениях (Ассоциация менеджеров России).



# Социальная политика

- Социальная политика – заявление организации о своих намерениях и принципах, связанных с её общей социальной результативностью, и являющееся основанием для установления целевых и плановых социальных показателей.

# Социальная активность

- Социальная активность проявляется в осуществлении социальных программ, которые отличаются системным характером, связаны со стратегией развития предприятия и направлены на достижение общественно полезных целей.

# Социальная программа

Социальная программа – это комплекс мероприятий, обеспечивающих эффективное решение социальных задач.

Направления социальных программ являются:

- развитие персонала,
- охрана здоровья и безопасные условия труда,
- социально ответственная реструктуризация, природоохранная деятельность и ресурсосбережение,
- развитие местного сообщества,
- добросовестная деловая практика.

# внутрикорпоративной социальной ответственности

## Средства внутрикорпоративной социальной ответственности

Сознательный отказ от теневых форм социально-трудовых отношений, соблюдение норм трудового законодательства

Создание справедливых и прозрачных систем оценки и вознаграждения персонала

Формирование корпоративной культуры, ценности которой разделяются сотрудниками организации (недекларативной культуры)

Обеспечение конкурентного уровня заработной платы работников, наличие постоянной части заработной платы

Оказание сотрудникам социальных услуг добровольного характера и предоставление социальных льгот

Обеспечение участия персонала в управлении, в прибылях и в собственности

Обогащение содержания труда сотрудников, предоставление персоналу возможностей для развития, обучения и карьерного роста

# Факторы формирования внутрикорпоративной СО

## Объективные факторы:

- потребность в конкурентоспособном и лояльном персонале, которая возникает при решении стратегических задач компании в агрессивной конкурентной среде;
- форма собственности;
- экономическое положение организации;
- стадия жизненного цикла организации;
- тип реструктуризации;
- строгость государственного контроля;
- зрелость системы социального партнерства.

## Субъективные факторы:

- характеристики руководителей организации (компетентность и стиль управления);
- характеристики персонала (сплоченность, лояльность и конкурентоспособность).

# Типы компаний

- 1) уровень противоправности/безответственности;
- 2) уровень законопослушности;
- 3) уровень фрагментарности;
- 4) стратегический уровень;
- 5) уровень всемерной поддержки общества.

# Континуум КСО

№	Уровень КСО	Содержательные характеристики	Примеры типичных практик
1	Уровень противоправности/ безответственности	Компании не придерживаются, по крайней мере в определенной степени, обычных или правовых конвенций, поддерживаемых обществом	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Использование труда нелегальных иммигрантов с нарушением норм безопасности, оплаты, рабочего времени</li> <li>•Искажение отчетности</li> <li>•Недобросовестная реклама</li> </ul>
2	Уровень законопослушности	Компании придерживаются «буквы» закона в минимально необходимой для их выживания степени	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Соответствие стандартам безопасности продукта</li> <li>•Выплата заработной</li> </ul>

# Континуум корпоративной социальной ответственности

№	Уровень КСО	Содержательные характеристики	Примеры типичных практик
3	<b>Уровень Фрагментарности</b>	<p>Компании вовлечены в ограниченное число видов деятельности, ассоциируемых с широкой трактовкой социальной ответственности.</p> <p>Мотивы подобной деятельности носят половинчатый, смешанный характер — от ориентации на долгосрочную прибыль до удовлетворения личных амбиций собственников</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Участие в программах благотворительности</li><li>• Спонсорство</li><li>• Поддержка местных сообществ</li><li>• Создание и (или) поддержание объектов социальной сферы</li><li>• Повышение качества, сертификация на стандарт ISO 9000</li></ul>



# Континуум корпоративной социальной ответственности

№	Уровень КСО	Содержательные характеристики	Примеры типичных практик
4	Стратегический уровень	<p>Компании исповедуют систематический целевой подход к различным аспектам деятельности, как вносящим вклад в рост финансовых результатов. Мотивы деятельности носят стратегический характер</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Управление человеческими ресурсами, направленное на отбор, сохранение и развитие компетентного персонала</li><li>• Обслуживание потребителей, подразумевающее, определение их потребностей и обеспечение обратной связи</li><li>• Развитие всеобщего менеджмента качества, сертификация на стандарты ISO 9000 и ISO 14000</li></ul>

# Континуум корпоративной социальной ответственности

№	Уровень КСО	Содержательные характеристики	Примеры типичных практик
5	Уровень всемерно й поддержки общества	Компании строят стратегию своего развития на вере в то, что бизнес должен быть «хорошим» независимо от возможного финансового результата — позитивного или негативного	<ul style="list-style-type: none"><li>• Практики, присущие Уровню 4</li><li>• Наём инвалидов и представителей меньшинств</li><li>• Использование натуральных, экологически чистых материалов</li><li>• Активная поддержка запрещения ядерных испытаний, защиты лесов</li><li>• Прямая поддержка организаций социальных активистов, таких как Greenpeace</li></ul>

# Методологический подход к пониманию КСО

- «shareholder model» - модель КСО, в которой приоритетными являются интересы акционеров
- «stakeholder model» - модель КСО, в которой учитываются интересы широкого круга заинтересованных лиц)
- концепция устойчивого развития (Sustainable Development) и корпоративного гражданства (Corporate Citizenship)

# Факторы, определяющие границы КСО

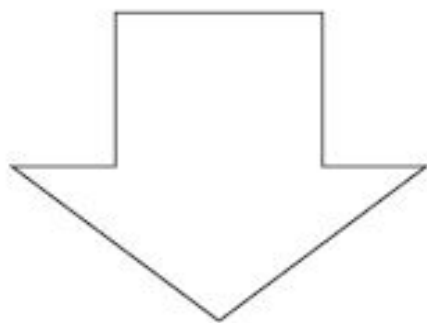
## Внешние факторы

Экономическая конъюнктура и перспективы развития отрасли.

Уровень конкуренции; динамика конкурентной борьбы.

Институциональные условия и ограничения (законодательство, нормативные акты, международные соглашения, общественные инициативы и пр.).

Риски (финансовые, инвестиционные, политические, экономические и пр.).

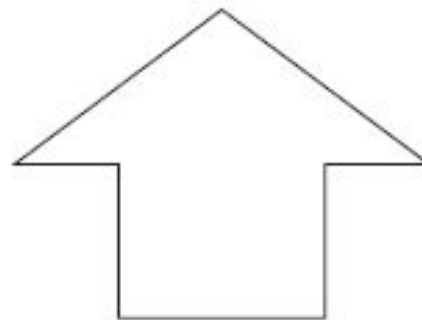


## Внутренние факторы

Интересы/ожидания ключевых стейкхолдеров, способных влиять на характер стратегически важных решений (акционеры, поставщики, сотрудники).

Конкурентные преимущества (ключевые факторы успеха), определяющие положительную динамику развития компании.

Ключевые ценности организации (опыт, традиции, культура), особенности ее политики, стратегии, эффективность менеджмента.



# Объекты социальной ответственности

- бизнес-структуры (работники предприятий, партнеры, инвесторы, кредиторы, клиенты, конкуренты, бизнес-сообщество);
  - органы государственной власти;
  - сообщество (местное сообщество, различные социальные группы, общественные организации, НКО);
  - окружающая среда.
- 
- Стейкхолдеры - «группы или индивидуумы, которые могут влиять или на которых влияет достижение организационных целей» (Фримен, 1984).

# стейкхолдеров

- **По характеру институциональной формы:** физические лица, юридические лица, финансово-кредитные учреждения, органы государственной власти, органы государственного управления, органы местного самоуправления, некоммерческие организации.
- **По характеру взаимодействия с предприятием:** акционеры, сотрудники, менеджмент, кредиторы, потребители, местное сообщество, органы государственной власти и управления.
- **По степени влияния социальной деятельности:** близкие и дальние.
- **По степени влияния на осуществление социальной деятельности:** основные и второстепенные.
- **В зависимости от степени личного участия в социальной деятельности:** активные и пассивные.
- **В зависимости от принадлежности:** внутренние и внешние.
- **В зависимости от выполняемых функций при реализации социально-ответственного поведения:** финансирующие социальную деятельность; организующие или участвующие в организации КСО; покупатели; поставщики.

# СТЕЙКХОЛДЕРОВ

- Акционеры - размер годового дивиденда; повышение стоимости акций; рост стоимости компании и ее прибыль; колебания цен на акции
- Институциональные инвесторы - размер инвестиций с высоким уровнем риска; ожидание высокой прибыли; сбалансированность их инвестиционного портфеля
- Работники - гарантии занятости; уровень реальной заработной платы; условия найма; возможности продвижения по службе; социально-психологический климат
- Потребители - желаемые и качественные продукты; приемлемые цены; разнообразие выбора
- Дилеры - распространители - послепродажное обслуживание; своевременность и надежность поставок; качество поставляемого продукта (услуги)
- Поставщики - стабильность заказов; оплата в срок и по условиям договора

# СТЕЙКХОЛДЕРОВ

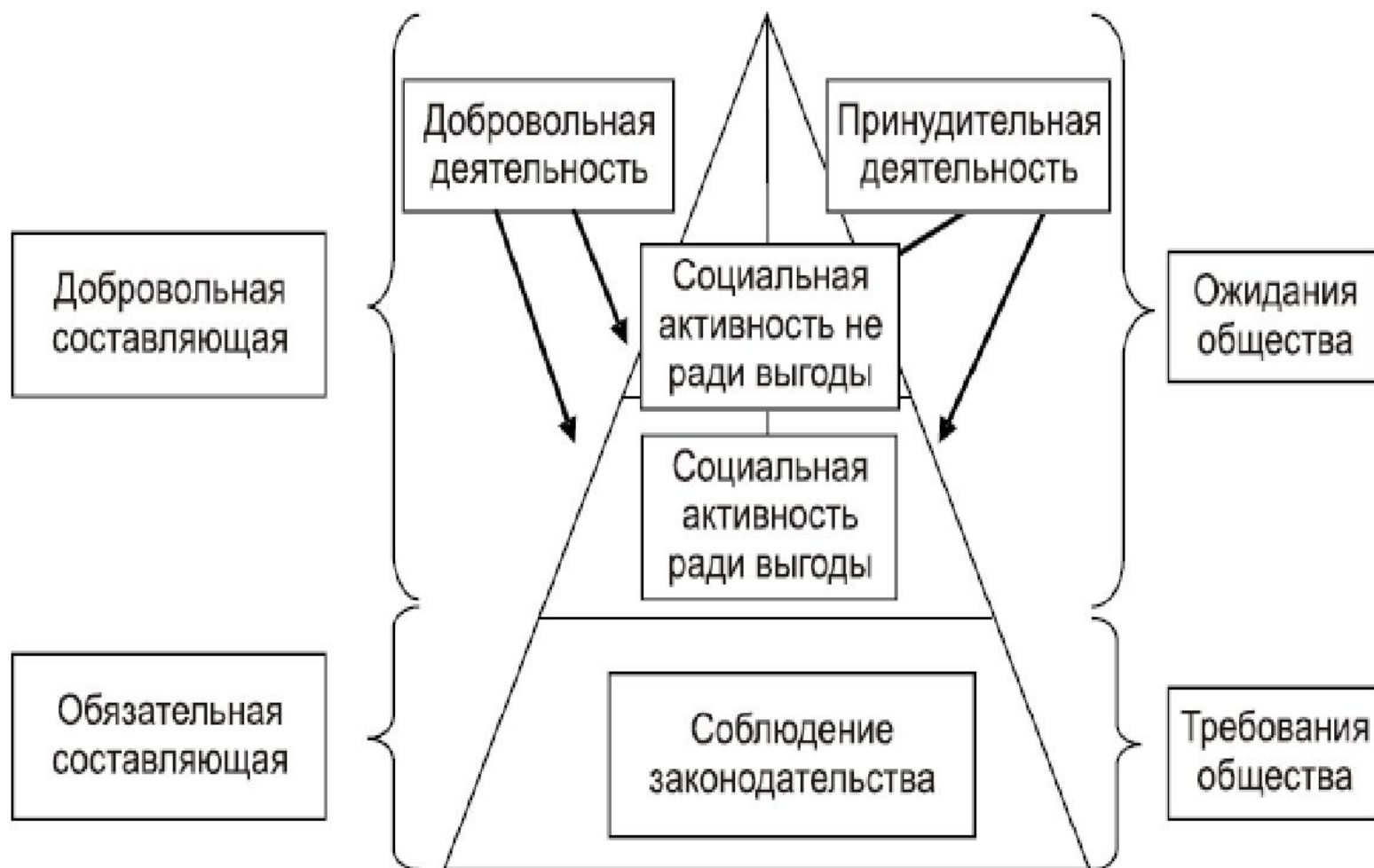
- Представители государственной власти - обеспечение занятости; выплата налогов; соответствие деятельности требованиям закона; поддержка или совместная реализация проектов
- Представители региональной власти - вклад в экономический рост и устойчивое развитие региона; вклад в местный бюджет; поддержка социальной инфраструктуры региона
- Социальные и общественные группы - забота об окружающей среде; поддержка местной общественной деятельности
- СМИ - получение правдивой и полной информации о деятельности корпоративного образования



# Стейкхолдеры



# Уровни социальной ответственности бизнеса



# Модели позиций бизнеса и власти в контексте социальной ответственности

- добровольно-принудительная  
благотворительность
- торг
- город-комбинат
- социальное партнерство

# Формы участия бизнеса в решении социальных проблем сообщества

- денежные гранты
- благотворительные пожертвования и спонсорская помощь
- социально значимый маркетинг
- эквивалентное финансирование
- социальные инвестиции
- делегирование сотрудников компании
- социальный бюджет

# Ценности и принципы социальной ответственности организации

- **Ценности и принципы корпоративной социальной ответственности** – это ряд экономических, социальных и этических критериев суждения точно установленные, либо подспудно разделяемые всеми членами организации, которые определяют видение и стратегию организации, а также процессы принятия решений на всех уровнях.

# Глобальный договор

- **Глобальный договор** система отношений в форме сети, организованной на базе Бюро Глобального договора и шести учреждений ООН:
  - Бюро Верховного комиссара по правам человека;
  - Программы ООН по охране окружающей среды;
  - Международной организации труда;
  - Программы развития ООН;
  - Организации Объединенных Наций по промышленному развитию;
  - Бюро ООН по борьбе с наркотиками и организованной преступностью.
  - *Запуск Российской сети Глобального договора ООН состоялся в апреле 2008 г. в г. Москве при участии Генерального Секретаря ООН Пан Ги Мун.*
  - Глобальный договор призывает деловые круги интегрировать Десять принципов в основную деятельность компаний.

# договора

- **Права человека**
- ***Принцип 1.*** Деловые круги должны оказывать поддержку и соблюдение прав человека, провозглашенных международным сообществом;
- ***Принцип 2.*** Обеспечить свою непричастность к нарушениям прав человека.
- **Трудовые отношения**
- ***Принцип 3.*** Деловые круги должны поддерживать свободу ассоциаций и признание на деле права на заключение коллективных договоров;
- ***Принцип 4.*** Выступать за уничтожение всех форм принудительного труда;
- ***Принцип 5.*** Выступать за полное искоренение детского труда;
- ***Принцип 6.*** Выступать за ликвидацию дискриминации в сфере труда и занятости.

# договора

- **Охрана окружающей среды**
- ***Принцип 7.* Деловые круги должны способствовать предупреждению негативных воздействий на окружающую среду;**
- ***Принцип 8.* Предпринимать инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды;**
- ***Принцип 9.* Содействовать развитию и распространению экологически чистых технологий.**
- **Противодействие коррупции**
- ***Принцип 10.* Противодействовать коррупции во всех ее формах, включая вымогательство и взяточничество.**



# Бюджет на внедрение КСО

<b>Составляющие корпоративной социальной ответственности</b>	<b>Необходимые расходы</b>
<b>Документация, регламентирующая политику социальной ответственности, и публикация этой информации</b>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="892 502 1918 853">• <b>Оплата работы консультантов, расходы на публикацию внутренней и внешней информации, канцелярские расходы и др.</b></li><li data-bbox="892 859 1918 1053">• <b>Информирование и обучение сотрудников</b></li><li data-bbox="892 1059 1918 1379">• <b>Оплата обучения сотрудников, канцелярские расходы, командировочные расходы и др.</b></li></ul>

## Составляющие КСО

## Необходимые расходы

<p><b>Изменение процессов и процедур для соответствия социально-экологическим стандартам</b></p>	<p><b>Расходы, связанные с технологической модернизацией, канцелярские расходы и др.</b></p>
<p><b>Обеспечение социальной защиты работников</b></p>	<p><b>Расходы, связанные с оплатой труда сотрудников, неработающих пенсионеров, выплата пособий, льгот, прочие расходы, связанные с повышением уровня и качества управления персоналом (закладываются в бюджет соответствующей статьи расхода)</b></p>
<p><b>Социальные программы для территорий присутствия или благотворительная программа корпорации</b></p>	<p><b>Расходы, связанные с повышением уровня и качества жизни населения территорий присутствия (закладываются в бюджет соответствующей статьи расхода)</b></p>

# Оценка эффективности СИСТЕМЫ КСО

## Показатели качественного индекса социальных инвестиций

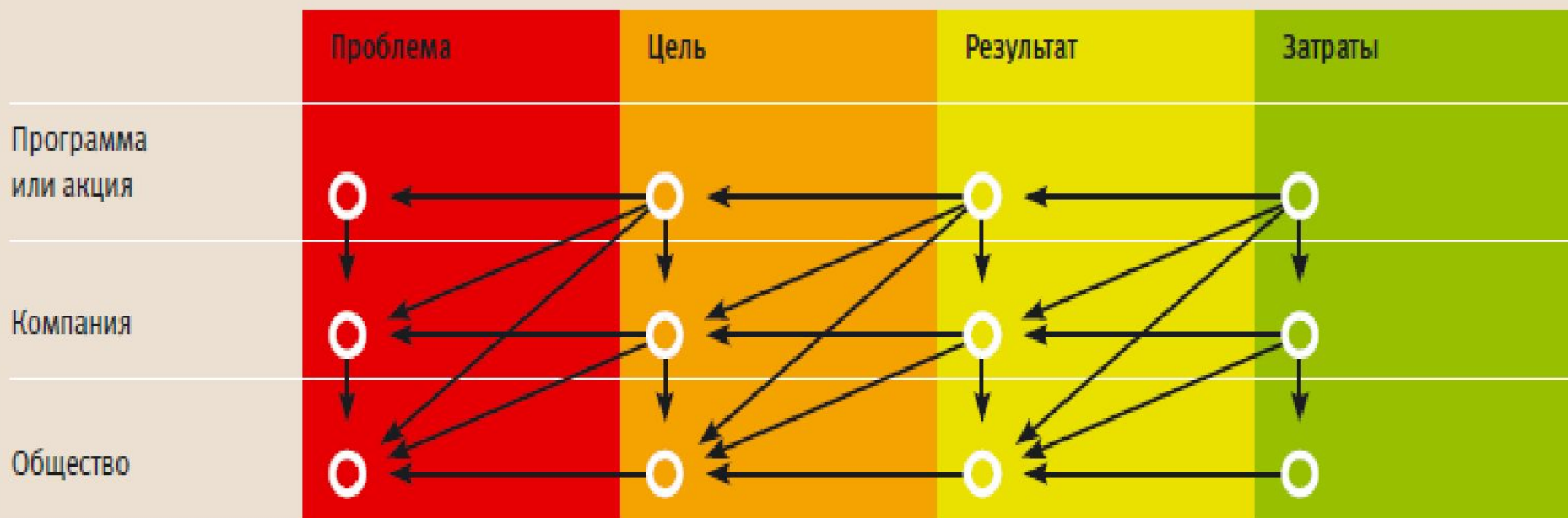
Направление оценки	Используемые показатели
Институциональное оформление социальной политики	Наличие специального документа, в котором закреплена социальная политика компании (нормативная централизация социальной политики). Наличие специального подразделения, отвечающего за реализацию социальных программ компании (организационная централизация социальной политики). Наличие коллективного договора (нормативная основа социальной политики)
Система учета социальных мероприятий	Наличие ежегодных финансовых отчетов в соответствии с международными стандартами (унификация и стандартизация финансовой информации). Внедрение международных стандартов социальной отчетности. Оценка эффективности осуществляемых социальных инвестиций (обеспечение обратной связи между инвестором и социальными инвестициями). Примеры социальных программ (информирование общественности в целях передачи позитивного опыта, саморекламы и продвижения репутации и имиджа компании)
Комплексность осуществляемых социальных инвестиций	Развитие персонала компании. Охрана здоровья и труда персонала. Природоохранная деятельность и ресурсосбережение. Поддержание добросовестной деловой практики. Развитие местного сообщества

# Виды эффективности

- Результативность =  $P/C$  — отношение полученного результата к поставленной цели.
- Экономичность =  $P/Z$  — отношение результатов к затратам ресурсов.
- Целесообразность =  $C/P$  — отношение целей к реальным социальным проблемам.

# Направления измерения эффективности

Направления измерения эффективности



# СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИИ (СИ)

Группы СИ	Направления СИ	Ед. изм.	Динамика
Развитие материальной среды	<ul style="list-style-type: none"><li>• Охрана окружающей среды, безопасность</li><li>• Благоустройство, ЖКХ</li></ul>	чел., тыс. руб., тыс. руб./чел.	За год
Социальное и гуманитарное развитие	<ul style="list-style-type: none"><li>• Социальная помощь</li><li>• Образование</li><li>• Культура и искусство</li><li>• здравоохранение</li><li>• Конфессии</li><li>• Спорт, здоровый образ жизни</li></ul>	чел., тыс. руб., тыс. руб./чел.	За год

# Внутренние социальные инвестиции, оцениваемые с точки зрения социальной среды

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

# Показатели внутренних социальных инвестиций, оцениваемые с позиции бизнеса

Внутренние СИ	Показатели	Ед. изм.	Динамика
Потребители	• Гарант. ремонт и возврат*	Кол-во случаев	% за год
	• Победы, награды*		
	• Отсутствие исков*		
Добросов. делов. практика	• Отсутствие исков*	Кол-во случаев	% за год
	• Программы бизнес-бизнес*		
	• Совместные инициативы с конкурентами*		

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



# Показатели эффективности внешних социальных инвестиций, (оцениваемые с точки зрения бизнеса)

Внешние СИ

Показатели

Publicity = известность и узнаваемость

Рост в % за период СИ

Relations = отношения с контактными группами

 % за период СИ

Activity = рост реализации (объема продаж), других показателей

Рост в % за период СИ

# Показатели оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятия

- рентабельность хозяйственной деятельности:
  - рентабельность имущества или активов
  - рентабельность оборотных активов
  - рентабельность производства
- финансовая рентабельность:
  - рентабельность собственного капитала
  - рентабельность продукции
  - рентабельность продаж

# Матрица показателей оценки социальных инвестиций

Эффективность  
для общества



Забота (Инвестиции в человеческий капитал: компетентность, охрану труда, здоровье работников)/Care



Сопричастность (Инвестиции в развитие внешней среды, корпоративное гражданство)/Corporate citizenship

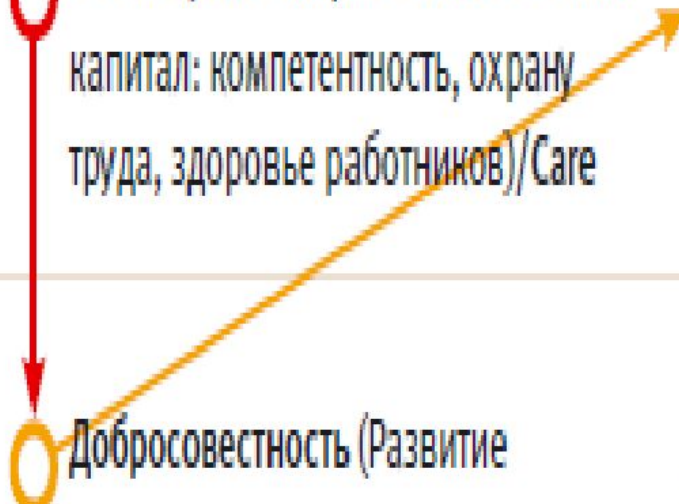
Эффективность  
для бизнеса



Добросовестность (Развитие отношений с клиентами, партнерами, конкурентами)/Honesty



Успех (Признание, уважение, стабильность и развитие)/Success



# Индикаторы «Заботы»

- **количество (объем):**
  - социальные инвестиции по направлению/среднесписочной численности (тыс. руб./чел.),
- **качество:**
  - количество работников, имеющих медицинскую страховку (чел.);
  - профилактика профзаболеваний, диспансеризация (тыс. руб./чел.);
  - санитарно-гигиенические условия труда (тыс. руб./чел.);
  - количество работников, охваченных социальными пособиями (чел.);
  - кол-во работников, охваченных пансионатами, санаториями, лагерями (ч.);
  - программы пов-я квалификации, переподготовки, стипендии (т. руб./чел.);
  - интенсивность переподготовки и повышения квалификации (частота/среднесписочная численность);
  - образовательный уровень работников (в % отношении к среднесп.числ.);
  - открытие корпоративных кредитных линий (тыс. руб./чел.);
  - развитие корпоративных коммуникаций (тыс. руб./чел.);
  - наличие профсоюза, (+/-).

# Индикаторы

## «Добросовестности»

- **Количество (объем):**

- объем социальных инвестиций по этому направлению/количество охваченных ими (тыс. руб./чел.)

- **Качество:**

- гарантийный ремонт от общего годового оборота (%);
- возврат (%);
- сертификаты качества (их количество);
- победы, награды на отраслевых, профессиональных конкурсах (количество наград);
- судебные иски потребителей (количество исков);
- судебные иски партнеров, конкурентов (количество исков);
- участие в программах развития бизнеса, business-to-business (тыс. руб./меропр.);
- мероприятия с конкурентами, совместные инициативы (тыс. руб./меропр.);

# Индикаторы «Сопричастности»

## Развитие материальной среды:

### ● **Количество (объем):**

- Социальные инвестиции по этому направлению/текущие расходы (тыс. руб./тыс. руб.).

### ● **Качество:**

- экономия потребления природных ресурсов (%);
- повторное использование и утилизация отходов (%);
- предотвращение загрязнения окружающей среды (количество случаев);
- экологическая безопасность производства и перевозок (количество исков);
- экологически безопасная продукция (количество экспертиз);
- акции по озеленению и благоустройству (тыс. руб);
- отсутствие штрафов, судебных исков;
- отсутствие ЧП, аварий;

# Индикаторы «Сопричастности»

- участие в поддержке и развитии инфраструктуры территории размещения (тыс. руб./меропр.);
- соглашение с органами власти о стратегическом развитии территории (тыс. руб./меропр.);
- сохранение и развитие ЖКХ (тыс. руб./меропр.);
- грамоты, благодарности, полученные от органов государственной власти (колич.);
- грамоты, благодарности, полученные от общественных организаций (колич.);
- частно-государственное партнерство (количество договоров или финансовый объем).
- Социальное и гуманитарное развитие:
  - поддержка социально незащищенных групп населения (тыс. руб./чел.);
  - поддержка детства и юношества (тыс. руб./чел.);
  - поддержка сферы культуры и искусств (тыс. руб./чел.).

# Индикаторы «Успеха»

- Известность и узнаваемость — рост материалов в СМИ — колич. публикаций, их объем (%);
- негативное отношение ( — снижение в %);
- позитивное отношение ( — рост в %);
- рост реализации (объема продаж), рентабельность, уровень рентабельности, др. показатели.



# Международные стандарты корпоративной социальной ответственности

- AA 1000
- GRI
- SA 8000 ( «Социальная защита»)
- DJSI
- Bench Marks
- CPI
- CRA
- CRT
- EII
- FTSE
- EFQM
- SI

# Российский стандарт корпоративной социальной ответственности ВОК-КСО-2007

- **Требования стандарта включают:** социальные права персонала, социальные гарантии персонала, качество продукции, услуг и работ, охрана окружающей среды, экономное расходование ресурсов, поддержка местного сообщества, менеджмент социальной деятельности
- Стандарт соответствует требованиям ст. 13 Федерального закона «О техническом регулировании»

# Менеджмент в области социальной ответственности

- *Миссия*– это официально сформулированная позиция компании в отношении своей социальной политики.
- *Кодекс поведения* – это формальное изложение ценностей и принципов деловых отношений компании, а иногда и ее поставщиков и бизнес-партнеров.

# Менеджмент в области социальной ответственности

- формулирование стратегических целей
- оперативное управление:
  - создание специальной структуры управления (комитетов по социальной ответственности и/или этике при совете директоров),
  - программы обучения сотрудников и бизнес-партнеров,
  - проведение социальных программ,
  - проведение оценки социальных программ компаний и доведении достигнутых результатов до широкого круга заинтересованных лиц.
- *Социальная программа* - добровольно осуществляемая компанией деятельность в социальной, экономической и экологической сферах, которая носит системный характер, связана с ее миссией и стратегией развития и направлена на удовлетворение запросов различных заинтересованных в ее деятельности сторон.

# Корпоративная социальная отчетность

- *Корпоративная социальная отчетность* – это публичная отчетность, разрабатываемая компанией для внутренних и внешних стейкхолдеров.

# Основные направления социальных программ

- развитие персонала;
- охрана здоровья и безопасные условия труда;
- социально ответственная реструктуризация;
- природоохранная деятельность и ресурсосбережение;
- развитие местного сообщества;
- добросовестная деловая практика.

# ПРОБЛЕМА ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ: ПРИМЕР CAUX ROUND TABLE

CRT: Международная организация лидеров бизнеса, созданная в 1986 г. в Ко (Швейцария) с целью выработки правил этичного ведения международных операций и развития социально-ответственных отношений между компаниями США, Японии и Западной Европы

**ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА (1994)**



**МОДЕЛЬ САМООЦЕНКИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ "ARCTURUS" (2002)**



# ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

## *Общие принципы:*

1. От акционеров к заинтересованным сторонам
2. Экономическое и социальное воздействие бизнеса
3. От буквы закона к духу доверия
4. Поддержка многосторонней торговли
5. Уважение к правилам
6. Уважение к окружающей среде
7. Отказ от незаконных операций



# ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

*Принципы отношений с  
заинтересованными сторонами:*

1. Потребители
2. Работники
3. Собственники/Инвесторы
4. Поставщики
5. Конкуренты
6. Сообщества

<http://www.cauxroundtable.org>

# ARCTURUS: МАТРИЦА САМООЦЕНКИ

Category	1 Fundamental duties	2 Customers	3 Employees	4 Owners/ operators	5 Suppliers/ partners	6 Competitors	7 Communities
1. Responsibilities of business	<b>1.1</b>	<b>1.2</b>	<b>1.3</b>	<b>1.4</b>	<b>1.5</b>	<b>1.6</b>	<b>1.7</b>
2. Economic and social impact of business	<b>2.1</b>	<b>2.2</b>	<b>2.3</b>	<b>2.4</b>	<b>2.5</b>	<b>2.6</b>	<b>2.7</b>
3. Business behavior	<b>3.1</b>	<b>3.2</b>	<b>3.3</b>	<b>3.4</b>	<b>3.5</b>	<b>3.6</b>	<b>3.7</b>
4. Respect for rules	<b>4.1</b>	<b>4.2</b>	<b>4.3</b>	<b>4.4</b>	<b>4.5</b>	<b>4.6</b>	<b>4.7</b>
5. Support for multilateral trade	<b>5.1</b>	<b>5.2</b>	<b>5.3</b>	<b>5.4</b>	<b>5.5</b>	<b>5.6</b>	<b>5.7</b>
6. Respect for the environment	<b>6.1</b>	<b>6.2</b>	<b>6.3</b>	<b>6.4</b>	<b>6.5</b>	<b>6.6</b>	<b>6.7</b>
7. Avoidance of illicit operations	<b>7.1</b>	<b>7.2</b>	<b>7.3</b>	<b>7.4</b>	<b>7.5</b>	<b>7.6</b>	<b>7.7</b>

# СТРУКТУРА ОПРОСА МОДЕЛИ ARCTURUS

(1) **Опрос высшего руководства**

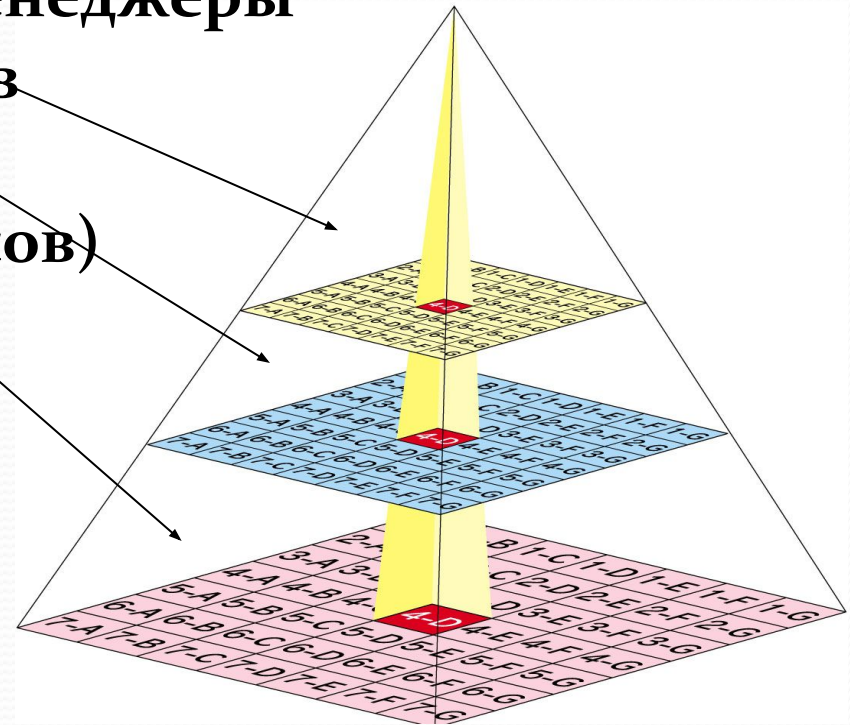
(49 Вопросов)

(А) CEO и высшие менеджеры

(В) Совет директоров

(2) **Вся система (275 Вопросов)**

(С) CEO ~ Работники



# ЯПОНСКИХ И 38 РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

	А. Общие принципы	В. Потребители	С. Работники	Д. Собственники/Ин-ры	Е. Поставщики/Партнеры	Ф. Конкуренты	Г. Местные сообщества	Итого по принципам
	Яп/Рос	Яп/Рос	Яп/Рос	Яп/Рос	Яп/Рос	Яп/Рос	Яп/Рос	Яп/Рос
1. Ответственность бизнеса	5.9/6.7	6.0/6.5	5.6/7.3	6.1/7.1	5.7/7.3	5.6/5.8	5.5/6.2	40.4 (46.9)
2. Экономическое/Социальное воздействие бизнеса	5.8/5.8	6.0/6.2	6.2/7.0	6.1/7.0	5.6/7.0	5.8/5.1	5.4/6.5	40.9 (44.6)
3. Поведение бизнеса	6.3/7.2	5.9/7.5	5.7/5.9	6.4/7.2	5.5/6.4	6.0/5.5	5.0/6.4	40.8 (46.3)
4. Уважение к правилам	6.7/6.1	6.5/6.8	6.3/6.8	6.3/6.4	6.0/6.8	6.1/5.3	6.2/5.9	44.1(44.1)
5. Поддержка многосторонней торговли	5.1/3.6	5.2/3.8	4.9/3.9	5.1/4.3	5.0/5.4	4.7/4.4	4.3/3.6	34.3 (29.0)
6. Уважение к окружающей среде	6.2/5.0	6.1/5.1	5.8/4.4	5.4/5.4	5.0/3.8	5.1/4.2	5.8/4.1	39.4 (32.0)
7. Отказ от незаконных операций	6.7/5.3	6.6/6.7	6.6/6.1	6.7/5.9	6.4/5.2	6.1/4.5	6.6/5.5	45.7 (39.2)
<b>Итого по 3 сторонам</b>	42.7 (39.7)	42.3 (42.6)	41.1 (41.4)	42.3 (43.3)	39.2 (41.9)	39.4 (34.8)	38.8 (38.2)	285.6 (281.9)

# РОССИЯ – 3 КОМПАНИИ

	А. Общие принципы	В. Потребители	С. Работники	Д. Собствен- ники/Ин-ры	Е. Поставщики/ Партнеры	Ф. Конкуренты	Г. Местные сообщества	Н Государство
1. Ответствен- ность бизнеса	4.0	6.0	7.0	5.7	7.0	6.0	6.0	6.9
2. Экономическое/ Социальное воздействие бизнеса	4.0	6.0	7.0	5.0	7.0	5.7	4.0	5.0
3. Поведение бизнеса	6.0	6.9	6.3	7.0	6.9	6.3	3.7	3.3
4. Уважение к правилам	6.3	6.0	6.0	6.9	6.9	6.3	5.7	6.3
5. Поддержка многосторонней торговли	0.3	6.9	6.0	6.9	6.9	5.7	3.0	5.7
6. Уважение к окружающей среде	4.3	6.9	4.7	6.3	3.7	6.9	5.3	5.7
7. Отказ от незаконных операций	5.0	7.0	6.0	6.3	6.9	4.3	4.0	6.9
<b>Итого по 3. сторонам</b>	<b>29.9</b>	<b>45.7</b>	<b>43.0</b>	<b>44.1</b>	<b>45.3</b>	<b>41.2</b>	<b>31.7</b>	<b>39.8</b>

Scale : 0~8

# ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ “ПРИНЦИПОВ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА”/ARSTURUS

- Может использоваться в любых компаниях
- Сопоставим с международными и российскими стандартами
- Доводит КСО до каждого “рабочего места”
- Требуется адаптации
  - Принципы слишком “патетичны”
  - Отсутствует “государство” (бюрократия) как заинтересованная сторона
  - Неясна трактовка “сообщества”

# Процесс менеджмента корпоративной социальной ответственности

- модель систем менеджмента качества «*Plan-Do-Check-Act*» (План – Действие – Контроль – Отчет)

# Процесс менеджмента корпоративной социальной ответственности

Фаза	Ключевые действия
План	<ul style="list-style-type: none"><li>• определить миссию, принципы и ценности организации;</li><li>• развить правила этики, политики и процедур;</li><li>• определить участников и приоритетные правила социально-ответственной деятельности</li></ul>
Действие	<ul style="list-style-type: none"><li>• обеспечить взаимодействие ценностей, стратегии и политики внутри организации;</li><li>• обучать служащих;</li><li>• осуществлять надзор за соблюдением правил</li></ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"><li>• оценивать исполнение;</li><li>• обеспечивать гарантии</li><li>• следить за процессом принятия решений;</li></ul>
Отчет	<ul style="list-style-type: none"><li>• отчитываться перед участниками социально-ответственного процесса;</li><li>• составлять отчеты, согласно общепринятым стандартам;</li></ul>



# Инструменты менеджмента

## КСО

Фаза	Инструменты
План	<ul style="list-style-type: none"><li>• методика Развития Этики по Коду Q-RES;</li><li>• инструменты Бизнес Дела SIGMA;</li><li>• инструменты вовлечения участников социально-ответственного процесса SIGMA</li></ul>
Действие	<ul style="list-style-type: none"><li>• методика Этических Тренировок Q-RES;</li><li>• инструменты поставок VMS;</li><li>• инструмент устойчивого маркетинга SIGMA;</li></ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"><li>• подход AA1000;</li><li>• инструмент Внешнего Учета SIGMA;</li><li>• руководство Устойчивого Учета SIGMA;</li></ul>
Отчетность	<ul style="list-style-type: none"><li>• Стандарт верификации AA 1000</li><li>• Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI</li></ul>

# Гарантия (верификация)

- **Верификация** – это внутренняя оценка специфических принципов и стандартов, качества отчетов и систем, процессов и компетенций, которые представляют общую информацию и поддерживают отчетность исполнительской работы организации.
- Подход к верификации стандарта Q-RES основан на модели по принципу системы менеджмента качества – ISO, которая может быть сертифицирована третьей независимой организацией.
- Подход к верификации стандарта VMS основывается на процессе саморегулирования.
- Стандарт AA 1000 включает специализированный «стандарт верификации» (Стандарт верификации AA 1000), который касается сути корпоративных ценностей и ориентации.

# ● **Механизмы реализации КСО**

● Социально-корпоративные технологии - система согласованного взаимодействия работодателей и наемных работников в рамках совместной производственной деятельности, представляющая собой совокупность методов управления экономическим, профессиональным и общественным поведением участников корпоративных объединений, направленных на достижение совместных общественно значимых целей.

● *Разработка внутрифирменного механизма мотивации труда,*

● *Разработка внутрифирменного механизма мотивации социальной деятельности работников предприятия,*

● *Обучение сотрудников принципам социальной ответственности бизнеса,*

● *«Экономика участия».*

# Механизмы реализации КСО

- Социальное инвестирование – это стратегия инвестирования, заключающаяся не только в извлечении финансовых доходов, но и в реализации социальных целей, обычно путем инвестирования в компании, действующие с соблюдением этических норм.
- непосредственные инвестиции в человека (воспитание, обучение, здравоохранение),
- форма социально-ответственного инвестирования (в экологически чистые бизнес-проекты; работа с партнерами, имеющими высокую деловую репутацию и т.п.).

# Механизмы реализации КСО

- **Социальный маркетинг** - это изучение и формирование потребностей покупателей и удовлетворение их более эффективными методами, чем конкуренты, при условии повышения благосостояния всех членов общества;
- **Социальный маркетинг -вид** маркетинга, заключающийся в разработке, реализации и контроле социальных программ.
- **Цели:**
  - достижение согласия между производителями и потребителями по поводу реализации качественной, безопасной продукции;
  - повышения уровня продаж и укрепление имиджа предприятия за счет повышения лояльности потребителей к его продукции;
  - повышение уровня интеллектуального капитала предприятия путем использования социальных программ развития персонала;
  - укрепление трудовой дисциплины, снижение текучести кадров путем предоставления сотрудникам полного «социального пакета».

# Разновидности социального маркетинга

- образовательный маркетинг
- маркетинг в сфере здравоохранения
- спортивный маркетинг
- религиозный маркетинг
- маркетинг социальных объектов (личностей и организаций)
- маркетинг идей и социальных программ
- маркетинг стимулирования социальной активности
- маркетинг в сфере культуры
- экологический («зеленый») маркетинг
- благотворительный маркетинг

# Образовательный маркетинг

концепция регулирования рынка образовательных услуг, взаимоотношений между производителями и потребителям таких услуг, а также государством, регулирующие условия деятельности ВУЗов, и отраслями народного хозяйства, потребителями услуг системы высшего образования, основанные на изучении спроса на соответствующие услуги и его эффективного удовлетворения в интересах молодежи, отраслей народного хозяйства, государства в целом.

# Маркетинг в сфере здравоохранения

это концепция регулирования рынка медицинских услуг, направленная на изучение спроса в количестве и качестве необходимых населению услуг и их эффективного удовлетворения.



# Спортивный маркетинг

это концепция регулирования спортивного рынка профессионального рынка и спорта высших достижений, основанная на рыночном подходе формирования и продвижения на рынке спорта специальных спортивных продуктов (спортивных соревнований, товаров, зрелищных и спонсорских мероприятий и др.), потребителями которых выступают в первую очередь спортсмены и зрители.

# Религиозный маркетинг

это концепция регулирования религиозного рынка, основанная на маркетинговом подходе, использующая разнообразные средства, методы и технологии для достижения поставленных перед подобной деятельностью целей продвижения религиозных идей, традиций и обрядов.

# субъектов (личностей и организаций)

- **Маркетинг личности** – разновидность маркетинга социальных субъектов, направленная на формирование или изменение отношения населения, потребителей, групп общественности к определенным лицам (личностям).
- **Маркетинг организации** - направлен на создания, поддержания, продвижения «образа» определенной организации. Здесь речь идет, безусловно, о создании и продвижении имиджа, репутации, фирменного стиля соответствующей организации, занимающейся социальным маркетингом (политической партии, общественной организации, благотворительного фонда и пр.)

# Маркетинг идей и социальных программ

это эффективный, современный подход к «продвижению» в обществе идей, ценностей, установок, программ, преодоления сложившихся негативных стереотипов.

# Маркетинг стимулирования социальной активности

Одной из наиболее актуальных в современных условиях развития России является проблема стимулирования социальной активности людей, в частности, такой ее важной составляющей, как гражданская активность.

# Маркетинг в сфере культуры

это формирование и удовлетворение спроса в так называемом «пространстве свободного времени» или пространстве досуга.

рынки культуры – это производство и потребление «символов» и «ценностей», удовлетворяющих «высокие» нематериальные потребности.

# Примеры маркетинга в сфере культуры

- Организационная структура **российского Государственного Эрмитажа** состоит из трех отделов:
  - отдел развития (3 сотрудника)
  - отдел развития (5 сотрудников)
  - служба гостеприимства (27 сотрудников)  
и пресс-служба (4 сотрудника)

Понятно, что первая из них «зарабатывает» на привлечение благотворительных и спонсорских средств, организации предпринимательской деятельности на территории музея. Служба гостеприимства выполняет функции информационного обслуживания посетителей, организует работу киосков и кафе, предоставляет фото- и видеослужбы.

# Примеры экологического («зеленого») маркетинга

The Body Shop (английская компания, основанная в 1976 году), первая заявившая о том, что товары, производящиеся и продающиеся этой компанией, не испытываются на животных. Это был не просто удачный маркетинговый ход - провозглашенный принцип лег в основу общей стратегии компании, которая и по сей день использует только натуральные компоненты в своей косметике, не тестирует продукцию на животных, проводит постоянные экологические программы и программы в защиту животных.



# БАЙКАЛ - НЕ РАЗМЕННАЯ МОНЕТА!

Международная компания Greenpeace со своей программой по защите озера Байкал, является антипримером для целлюлозно-бумажного комбината.

# Благотворительный маркетинг

- определяется как совокупность мер, направленных на эффективное решение социально значимых проблем и получение внешней поддержки
- **Фандрайзинг** – привлечение спонсорских финансовых средств на осуществление конкретной программы, систематическая и направленная деятельность организаций, включающая такие способы привлечения средств, как обращение за грантами, организация благотворительных мероприятий, сбор пожертвований и т.д.

# Примеры благотворительного маркетинга

Компания American Express, которая по собственной инициативе объявила о том, что каждые 10 центов с любой клиентской операции по картам будут направляться в специальный фонд на реставрацию статуи Свободы. Всего за четыре месяца было набрано 1,7 млн долларов, при этом количество использованных карточек выросло почти на треть, а количество обращений за новыми картами - почти в два раза.

# Сервис»

- Шефская (волонтерская) работа на социально-значимых объектах Пермского края и г. Перми:
- Центр «Мост любви» (ЦЭС «Защита»)
- Центр «Домик на Пушкина» (ЦЭС «Защита»)
- ГКУ СОН «Центр комплексной реабилитации инвалидов»
- ПОБО «Хоспис». Информационный онкологический центр.
- ГКОУ «Коррекционный детский дом № 2» г. Перми
- ГКУ СОН «Социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних Свердловского района г. Перми»
- ГКУ Муниципальный центр помощи детям «Вера»
- Социально-культурный центр Пермского регионального отделения Всероссийского общества глухих
- Муниципальная общественная организация защиты животных «Доброе сердце»
- Муниципальное специальное коррекционное образовательное учреждение «Школа-интернат № 1» VII вида
- ГСК ОУ «Школа-интернат для незлышащих детей»
- МООУ санаторного типа для детей, нуждающихся в длительном лечении «Санаторная школа-интернат № 5»
- ГКОУ для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей «Детский дом-школа № 3 г. Перми»
- МДОУ «Центр развития ребенка детский сад № 387»
- Областной социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Дом Надежды»
- ГКС(К)ОУ для обучающихся, воспитанников с отклонениями в развитии «Специальная (коррекционная) школа-интернат для незрячих и слабовидящих детей»
- Центр временного содержания несовершеннолетних правонарушителей ГУВД по Пермскому краю

# АНО ПМСО «Урал-Сервис»

- Богородице-Казанский Серафимо-Алексеевский Бахаревский женский монастырь
- Белогорский Свято-Николаевский мужской православно-миссионерский монастырь (Кунгурский район) – волонтерские лагеря
- Музей ГУЛАГа «Пермь-36» (Чусовской район) – волонтерские лагеря
- Работа с домом-музеем Пастернака и музей Хохловка.

# Пермский театр «Театр у Моста»

- Финансовая поддержка:
- Генеральный партнер: Лукойл - Пермнефтеоргсинтез
- Официальный партнер: Торговый дом «Дедал»
- Компания «Д.К.Ф.», «Предприятие В-1336», Фирма «Водяной», сеть специализированных магазинов «УРАЛКЕРАМИКА», группа предприятий «АЛЬФА», И.П. Большаков (В.Курья), Промышленная строительная группа «КАМЕННЫЙ ВЕК», Пермский Лакокрасочный завод, ООО «Росинка»
- Информационная поддержка:
- Генеральный медиа-партнер: Наше радио
- Интернет-партнер: Gamburger
- радиокompания: Ностальжи
- Телекомпании: «Урал-Информ ТВ», «Рифей-Пермь».
- Газеты: «Дело & Ко», «Пермский обозреватель», «Пермские новости», «АиФ – Прикамье», «Нива»
- Журналы: «Выбирай»
- Сайты: PROperm, Afisha59.ru, Afishi.ru, prgm.ru,
- Молодежный интернет-портал: Все Свои и пр.

# Лидеры корпоративной благотворительности в России

Компания	Рэнкинг			Затраты на благотворительность в 2009 г., р.
	2009	2008	2007	
ОАО «Банк „Уралсиб“»	1	2	4	240 000 000
ОАО «АФК „Система“»	2	6	7	1 468 400 000
ОАО «Вольскцемент»	3			15 369 000
ОАО «Авиационная компания „Трансаэро“»	4	1	2	31 467 414
ОАО «Лукойл»	5	9	16	3 200 000 000
ОАО «Бинбанк»	6	20	38	12 169 807
ОАО «Минерально-химическая компания „Еврохим“»	7	16	9	202 850 000
«Алкоа Россия»	8	11	26	14 209 000
ОАО «Трубная металлургическая компания»	9	4	5	264 200 000
ОАО «Северсталь»	10	5	11	448 204 000

# Ranking «Корпоративной несправедливости» (2010 г.)

Ранг	Компания	Численность сотрудников, чел.	Коэффициент социального неравенства	Вознаграждения руководства, тыс. р.	Зарплаты сотрудников, тыс. р.
1	ТНК-ВР	37 781	156	8 677 099	55 716
2	ВТБ 24	16 620	134	5 414 715	40 499
3	Балтика [ПК]	11 087	122	5 083 643	41 709
4	ПИК (ГК)	11 000	117	3 480 769	29 720
5	Вимм-Билль-Данн	14 052	116	4 904 819	42 268
6	Норильский никель	83 921	113	6 691 258	59 235
7	Газпром	386 000	109	5 484 127	50 542
8	Акрон	13 413	92	1 826 389	19 857
9	РЖД	1 055 600	90	2 216 247	24 569
10	Славнефть	н/д	90	3 387 774	37 684
11	Альфа-Банк	14 117	89	5 458 463	61 037



# Ranking «Корпоративной несправедливости» (2010 г.)

13	Уралсиб (банк)	11 231	83	3 835 162	46 311
14	МХК «Евро- ХИМ»	20 034	73	2 513 113	34 419
15	Магнит	75 745	72	944 604	13 042
16	Полюс - Зо- лото	15 435	71	2 129 310	30 107
17	X5 Retail Group	68 457	64	1 630 991	25 413
18	ХКФБ	15 586	62	1 380 794	22 431
19	Дикси	15 000	60	1 422 736	23 782
20	Банк Москвы	10 420	57	3 148 810	55 191

# Социальная ответственность бизнеса в России

- **Исторические и географические особенности:** огромная территория; удаленность населенных пунктов друг от друга; концентрация капитала в наиболее неосвоенных и климатически сложных регионах страны; преобладание моногородов, где вся инфраструктура и население привязаны к одному предприятию; «разваливающаяся» социальная инфраструктура.
- **Особенности, связанные с менталитетом:** высокие социальные ожидания при низкой социальной активности населения; традиции трудовых взаимоотношений – жесткая привязка работника к организации наличием «своих» социальных учреждений при низкой оплате труда; привычка оценивать работника по его лояльности к власти; неадекватное отношение прессы к усилиям компаний по поддержке общества.

# Социальная ответственность бизнеса в России

## Особенности, связанные с социальной и политической ситуацией в стране:

- высокий уровень бедности в регионах;
- огромное количество и большой разброс социальных проблем на территориях;
- отсутствие опыта и государственной инфраструктуры для решения «новых» проблем (наркомании, бездомности, проблемы СПИДа);
- давление местных властей, вынуждающих компании выделять ресурсы не на те программы, которые связаны с нуждами и интересами компании, а на приоритеты (а иногда и причуды) местных властей;
- коррупция на всех уровнях государственной власти.

# Основные причины внедрения концепции социальной ответственности на предприятиях в России

- улучшение имиджа и отношений с властями,
- возможность улучшения отношений с местным общественным мнением,
- возможность улучшения взаимодействия с целевыми рынками,
- личная симпатия к организациям-объектам поддержки и работающим в них людям.

В России компании выносят на первый план в социальной ответственности разовые проекты (как инструмент управления репутацией).

# СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ в России: ИНТЕРЕСЫ УЧАСТНИКОВ



# Характеристика социальной активности российского бизнеса

Отрасли экономики	Доля социально-ориентированных компаний (в %)
Финансовый сектор	15,2
Машиностроение	13,9
Пищевая промышленность	12,6
Топливный комплекс	10,1
Цветная металлургия	7
Торговля	5,7
Профессиональные услуги	5,1
Телекоммуникации	5,1
Химическая промышленность	5,1
Транспорт	3,8
Лесная и лесоперерабатывающая промышленность	3,2
Строительство	3,2
Прочая промышленность	3,5
Черная металлургия	2,6
Сельское хозяйство	1,3
Сервис	1,3
Электроэнергетика	1,3

# Социальная ответственность и малые предприятия

- средние и малые предприятия (СМП) гораздо менее мобильны,
- у СМП больше связей с местной гражданской и культурной средой, они в большей степени учитывают местные риски.

СМП:

- больше внимания уделяют экологическим аспектам своей деятельности, чем социальным или экономическим.
- обычно уделяют много внимания какому-то одному аспекту социальной ответственности;
- больше внимания уделяют социальным программам, если имеют большую сеть контрагентов;
- осуществляют виды экономической деятельности с большими потенциальными экологическими опасностями или с большим использованием интеллектуального капитала.

# Особенности социальных отчетов российских компаний

- Большинство российских компаний не раскрывают должным образом информацию по вопросам корпоративного управления.
- Число российских компаний, внедряющих практику подготовки социальных отчетов, ежегодно растет.
- Лидеры нефинансовой отчетности - корпорации наиболее успешно развивающихся отраслей, занимающие верхние строчки рейтингов.
- В рейтинге стран, пропагандирующих социальную отчетность, Россия занимает предпоследнюю строчку.



# Распределение отчетов по отраслевой принадлежности компаний. 2010 г.

Отраслевая принадлежность компаний	Число компаний	Количество отчетов			
		ОУР	СО	ЭО	Итого
Нефтегазовая	12	26	6	16	48
Электроэнергетика	20	13	25	5	43
Металлургическая и горнодобывающая	11	9	20	0	29
Химическая, нефтехимическая, парфюмерная	3	1	7	0	8
Деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная	4	0	4	11	15
Производство пищевых продуктов	3	0	11	0	11
Телекоммуникационная	3	2	2	0	4
Финансы и страхование	11	2	26	0	28
Жилищно-коммунальное хозяйство	2	0	5	0	5
Образование, здравоохранение	2	0	4	0	4
Транспорт	3	2	4	1	7
Прочие виды услуг	2	1	1	0	2
Некоммерческие организации	2	1	1	0	2
<b>ВСЕГО</b>	<b>78</b>	<b>57</b>	<b>116</b>	<b>33</b>	<b>206</b>

# Примеры внедрения социально-ориентированных технологий

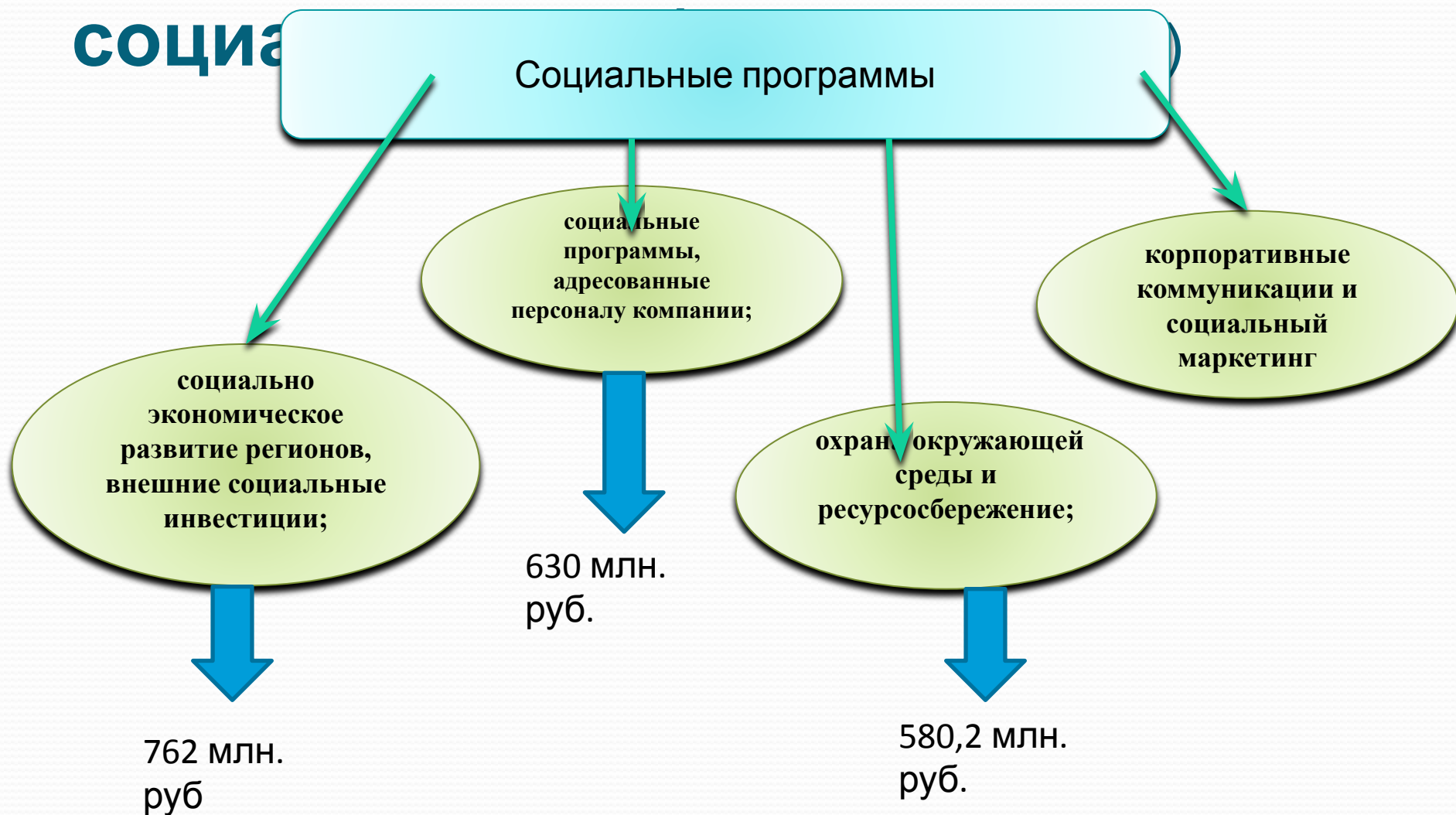
- **ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»** освоила новые методы взаимодействия с территориями деятельности – это социальное проектирование и социальные инвестиции. Основным форматом социального проектирования является Конкурс социальных и культурных проектов, проводимый компанией ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» на территориях деятельности с 2002 г.
- Результатом Конкурса стало интенсивное вовлечение населения в проектную деятельность. Инновационный метод конкурсного финансирования позволил в новых жестких условиях бюджетного финансирования продвигать новые пути развития территории.

# Примеры внедрения социально-ориентированных технологий

- **ОАО «Газпром»** проводит программу по переводу корпоративного транспорта на использование газа в качестве моторного топлива.
- Примером инновационных типов программ стала программа развития системы образования и стимулирования научных разработок.
- Активно распространяются программы стипендиальной поддержки талантливых студентов и преподавателей вузов.
- Проводятся конкурсы, присуждаются гранты на реализацию научных разработок.

# ОАО «Газпром нефть» в области

социал



# ОАО «Газпром нефть» в области социализации бизнеса

● «Газпром — детям»

Программа «Газпром — детям» является всероссийской. Она охватывает 69 регионов страны. В ее реализации задействованы 40 дочерних обществ и организаций «Газпрома», а также региональные газовые компании, входящие в структуру «Газпром межрегионгаза».



# ОАО «Газпром нефть» в области социализации бизнеса

- Поддержка культурных
- проектов

## 1. Созвездие России



# ОАО «Газпром нефть» в области социализации бизнеса



«Газпром» открыл в Санкт-Петербурге шесть физкультурно-оздоровительных комплексов



Спорт для чемпионки



# ОАО «Газпром нефть» в области социализации бизнеса

● Газпром — студентам

2010 Томск и Сахалин

2009 Геленджик

2008 Оренбург





# Системное взаимодействие со стейкхолдерами – основа устойчивого развития компании Северсталь



# Корпоративная социальная ответственность на Северсталь

- Промышленная безопасность и защита окружающей среды
- Развитие и социальная поддержка персонала
- Содействие социально-экономическому развитию регионов присутствия компании



# Примеры внедрения социально-ориентированных технологий

- В результате взаимодействия Холдинговой компании «ИНТЕРРОС» с местными, региональными, федеральными органами государственного управления создано партнёрство, целью которого является реализация проекта «Большой Эрмитаж», предполагающего создание в здании Главного штаба уникального по масштабам культурного центра.

# Примеры внедрения социально-ориентированных технологий

- **ОАО «Татнефть»** вкладывает значительные средства в обучение и развитие работников, обеспечение безопасных условий их труда, поддержание здорового образа жизни, в сооружения, обеспечивающие высшую степень защиты окружающей среды от вредных воздействий производственных мощностей.

# Зарубежный опыт

- Shell совместно с ЮНИСЕФ и Коалицией тайландского бизнеса финансирует профилактические анти-СПИД мероприятия для работников своих бензозаправок в Таиланде.
- в Бразилии концерн Volkswagen, что позволило снизить издержки на ликвидацию последствий СПИДа на 40%, а количество госпитализирующихся сотрудников на 90%.
- Компания Placer Dome совместно с Rio Tinto и другими добывающими компаниями сформировала Мировой альянс регионального здравоохранения (World Alliance for Community Helth)
- «Канадский королевский банк» еженедельно проводит для начинающих предпринимателей бесплатный бизнес-курс.

# Зарубежный опыт компании Unilever:

- 1. Проведение и спонсорская поддержка локальных, всероссийских и международных культурных мероприятий.
- 2. Чествование ветеранов, спонсирование мероприятий, приуроченных ко Дню Победы.
- 3. Долгосрочная спонсорская поддержка мероприятий для прессы.
- 4. Спонсорская поддержка спортивно-оздоровительных мероприятий для детей и взрослых.
- 5. Программы по улучшению здоровья.
- 6. Оказание благотворительной помощи.
- «Макдоналдс» активно поддерживает различные благотворительные программы в 118 странах, где открыты рестораны компании

# Устойчивое развитие КОМПАНИИ

# Unilever

## Основные результаты

### Питание

**22 000**

Наших продуктов питания были оценены Программой оздоровления окружающей среды.

### Гигиена и благополучие

**120** млн людей

Прошли обучающую Программу Lifebuoy's hygiene в Индии с 2002 года.

### Углекислый газ

**40%**

снижены выбросы CO<sub>2</sub> нашими заводами с 1995 - 2009 год.

### Водные ресурсы

**65%**

снижено использование водных ресурсов нашими заводами с 1995 - 2009 год.

### Общество

**€89** млн

инвестировано в местные сообщества по всему миру в 2009 году.

[Unilever Sustainability Plan](#)



Три ключевых цели для достижения к 2020 году: вдвое снизить воздействие наших продуктов на окружающую среду, помочь более чем 1 миллиарду человек предпринять действия по улучшению их здоровья и благополучия, достичь 100% экологически рационального получения сельскохозяйственного сырья.





# По итогам 2010 года:

Новый дизайн бутылки шампуня Suave  
позволил сэкономить **100  
МИЛЛИОНОВ** пластиковых бутылок  
за 4 года

В каждой обновленной упаковке  
дезодорантов Rexona, Sure и Dove  
используется на **18% МЕНЬШЕ**  
пластика

*Unilever*  
Маленькие действия. Большие перемены.

# По итогам 2010 года:



- Было охвачено **70** чайных плантаций и **38 000** мелких фермеров
- Были обеспечены хорошие условия работы для **175 000** чайных плантаторов, что способствовало сбережению водных ресурсов и защите дикой природы.

# По итогам 2010 года:

Благодаря программе  
**Lifebuoy's hygiene**

Число острых респираторных заболеваний  
сократилось - на **20%**, количество  
пропусков школьных занятий сократилось  
на **40%**.



**Unilever**

Маленькие действия. Большие перемены.



Ароматизаторы мороженого Ben & Jerry's «Печеная Аляска» (Baked Alaska) и «Ископаемое топливо» (Fossil Fuel) используются для рассказа потребителям о проблеме изменения климата.

# По итогам 2010 года:



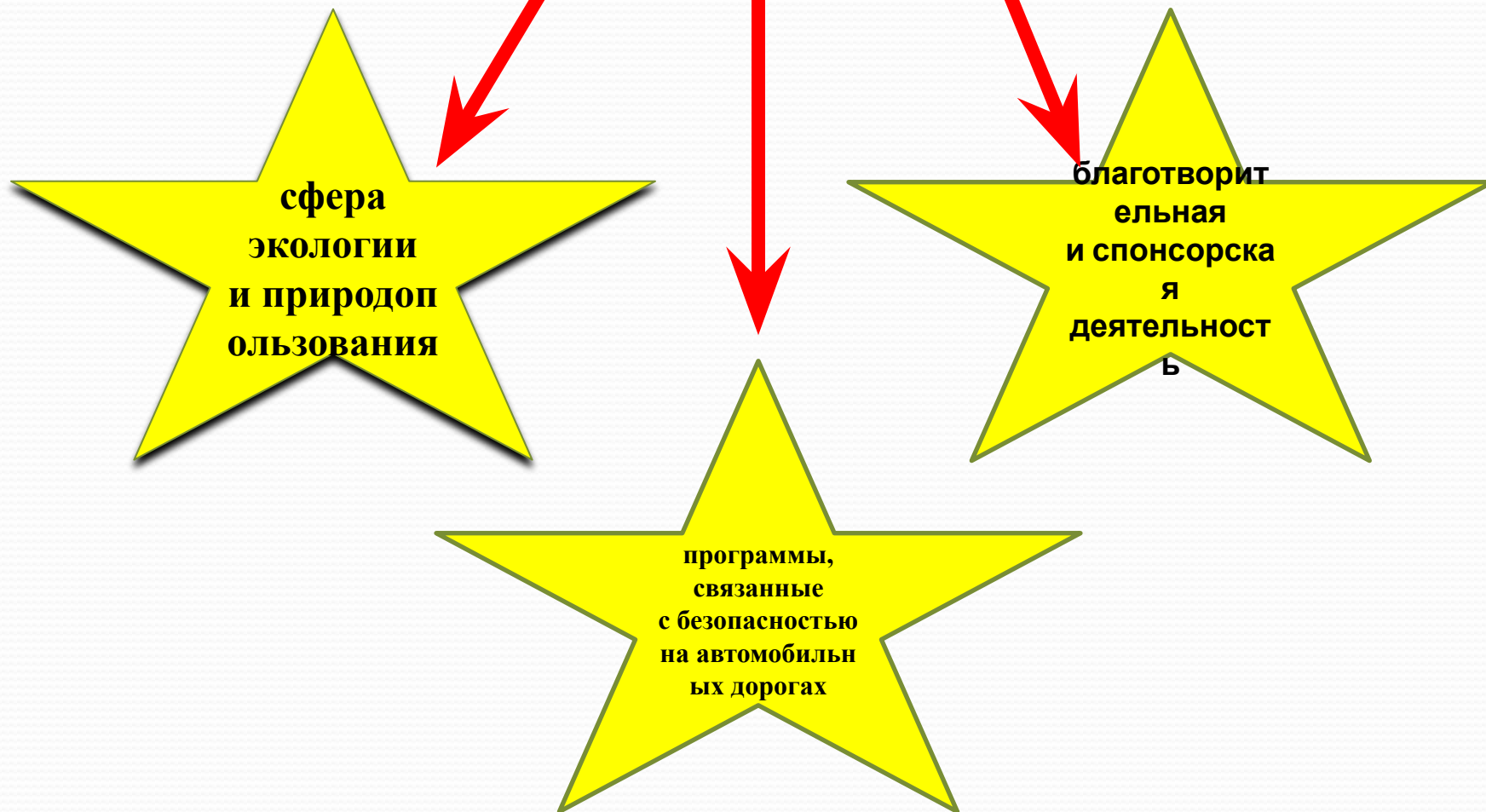
Unilever

В период с 1995 по 2010 гг.,  
выбросы углекислого газа  
сократились на **40%**

На **65%** снижено потребление  
ВОДЫ заводами КОМПАНИИ

Маленькие действия. Большие перемены. 

# Toyota и её политика КСО



# Toyota и её политика КСО

сфера  
экологии  
и природопользования

Планируйте свой маршрут заранее и придерживайтесь его



Не возите в машине лишний груз



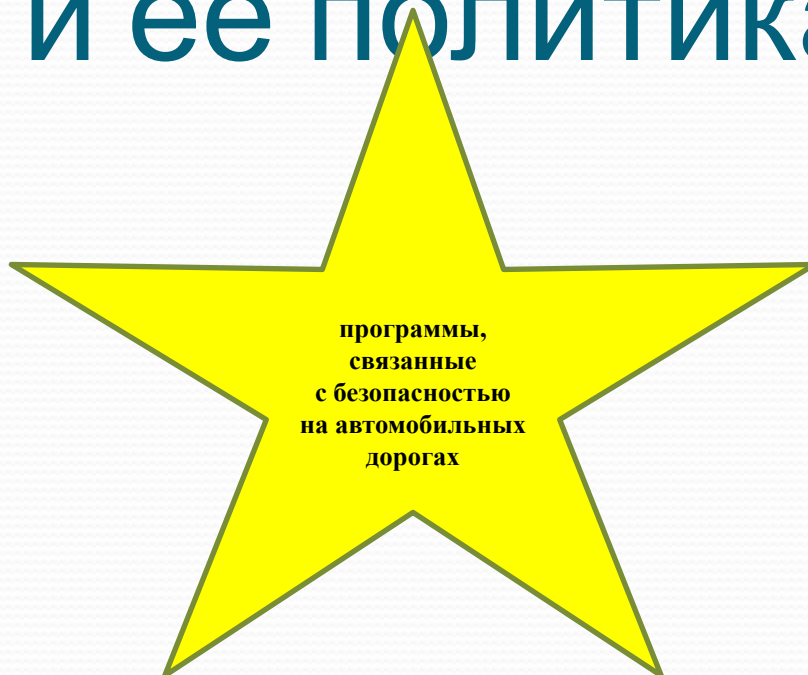
Избегайте поездок на автомобиле на короткие расстояния

«Зелёная» программа  
Toyota

Эковождени

е

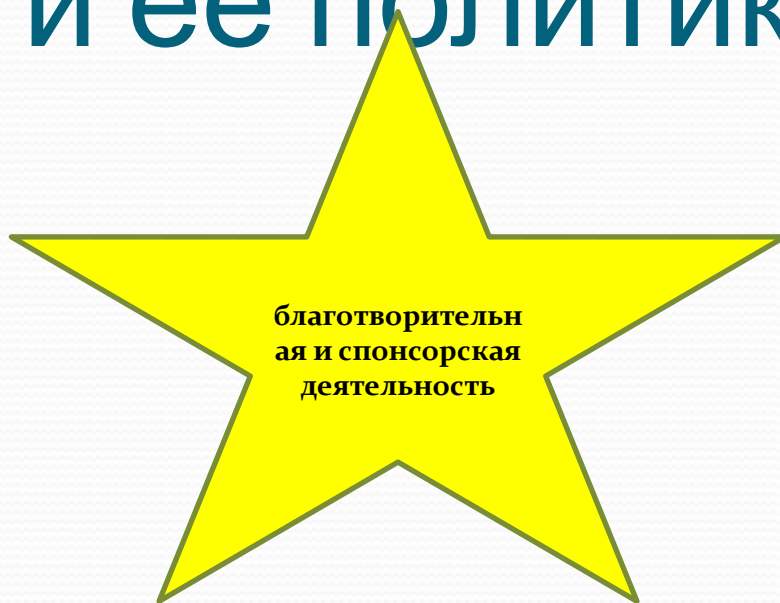
# Toyota и её политика КСО



пропаганда по использованию ремней  
безопасности



# Toyota и её политика КСО



Тойота выступает официальным спонсором Континентальной хоккейной лиги

## Хронология

1930  
2010

Действует, опираясь на важнейшие моменты из богатого наследия 3М в области корпоративной социальной ответственности.

## Фокус на продукт



Склонность 3М к инновациям является самым эффективным способом продвижения изменений.

## Меняюсь...



Компания 3М обязуется поддерживать связь с людьми – нашим самым главным ресурсом.

## Цели и достижения



3М раскрывает свои цели и показатели эффективности для устойчивого развития компании.

# 3М

# Корпоративная ответственность в компании 3M

Inventing tomorrow.

From our products to the environment to community involvement, we're innovating with the future in mind.

» [See our vision for sustainability](#)

# Корпоративная ответственность в компании 3M

## Tradition and progress.

We were thinking sustainably before there was a word for it. And, we are still thinking that way today.

» [Read a message from our CEO](#)

[Inventing Tomorrow](#)

[Vision and History](#)

[Product Innovation](#)

[Stakeholders](#)

[Environment](#)

# Корпоративная ответственность в компании 3М

## Solutions for life.

Sometimes the best way for us to make a difference is to make a great product.

» [Browse our solutions](#)

[Inventing Tomorrow](#)

[Vision and History](#)

[Product Innovation](#)

[Stakeholders](#)

[Environment](#)

# Корпоративная ответственность в компании 3M

Staying in touch.

We have long recognized that dialogue and collaboration are crucial to innovation.

» See how we connect

Inventing Tomorrow

Vision and History

Product Innovation

Stakeholders

Environment

# More of less.

We're cutting greenhouse gases and preventing pollution at the source.

» [Read how](#)

[Inventing Tomorrow](#)

[Vision and History](#)

[Product Innovation](#)

[Stakeholders](#)

[Environment](#)

# Рекомендации по развитию корпоративной социальной ответственности бизнеса в России

- внедрение бизнесом КСО как одного из направлений социальной поддержки персонала, а также наиболее нуждающихся групп населения.
- КСО крупного и среднего бизнеса следует осуществлять с использованием комплексного подхода по трем группам показателей: экономика, экологическая политика и социальная политика.
- Для отражения КСО малого бизнеса можно использовать узкий подход по социальной отчетности в форме перечня мероприятий и проектов по развитию собственного персонала и поддержки местного социального развития.



# Рекомендации по развитию корпоративной социальной ответственности бизнеса в России

- Отчетность по КСО по международным стандартам целесообразна в условиях активизации выхода российского бизнеса на международные фондовые рынки.
- Отчетность по КСО должна внедряться на принципах добровольности, сознательности социальной ориентированности бизнеса.
- Органам власти целесообразно совместно с представителями бизнеса и его ассоциациями, а также профильными некоммерческими организациями развить законодательные аспекты поддержки КСО.
- Необходимо активно поддерживать международный обмен опытом в области КСО.

# Критика программ КСО

- Отвлечение внимания общественности
- Коммерческие преимущества (в виду повышения репутации)



# Рейтинг социально ответственных компаний, действующих на территории США

Место в рейтинге	Компания	Место в рейтинге	Компания
1	Microsoft	26	Nike
2	Whole Foods Market	27	Pfizer
3	Kellogg's	28	Anheuser-Bosch
4	McDonald's	29	Avon
5	Home Depot	30	FedEx
6	Walt Disney	31	Google

# Рейтинг социально ответственных компаний, действующих на территории США

7	UPS	32	Boeing
8	Coca-cola	33	Merck
9	Starbucks	34	Amazon
10	PepsiCo	35	Xerox
11	Johnson & Johnson	36	Sara Lee
12	Procter & Gamble	37	Yahoo!

# Рейтинг социально ответственных компаний, действующих на территории США

13	Kimberly Clark	38	Well Fargo
14	Lowe's	39	Intel
15	Target	40	Wal-Mart
16	Ford	41	eBay
17	Apple	42	Wrigley
18	Dell	43	Verizon
19	HJ Heinz	44	IBM
20	Eastman Kodak	45	Harley-Davidson

# Рейтинг социально ответственных компаний, действующих на территории США

21	3M	46	American Express
22	Kraft	47	Hewlett-Packard
23	General Motors	48	Metlife
24	Motorola	49	Bristol-Myers Squibb
25	General Electric	50	Colgate Palmolive

# Рейтинг российских социально и экологически ответственных компаний

№	Название компаний	Места в российских рейтингах	
		Прозрачность отчетности	Интегральные воздействия на среду
			на млн руб.
1	Нижекамскшина	5	13
2	Ульяновский автозавод	10	14
3	Сильвинит	7	10
4	Автодизель (Ярославский моторный завод)	8	15

# Рейтинг российских социально и экологически ответственных компаний

5	Судостроительный завод «Северная верфь»	11	2
6	Сургутнефтегаз	3	17
7	Нижнетагильский металлургический комбинат	2	33
8	Группа Уралмаш-Ижора	50	22
9	Газпром нефть	67	20



# Рейтинг российских социально и экологически ответственных компаний

12	Корпорация ВСМПО АВИСМА	4	24
13	Иркутскэнерго	6	83
14	Компания "Марс"	95	3
15	ММПЗ "Салют"	52	9
16	Акрон	1	31
17	Заволжский моторный завод	14	6
18	Группа ЧТПЗ	40	5

# ДИХОТОМИЯ – ОСНОВА СТРАТЕГИЙ ТНК?

Удовлетворение запросов  
рынка/ потребителей (Т.  
Питерс).

Лидер на рынке (Фостер, Сенге,  
Карлоф).  
Рациональный подход на цифрах  
и фактах (Акофф).

Экономические реалии.  
(Бизнесмен должен  
максимизировать прибыль –  
Фридман, Милтон)

Приверженность  
стратегическому видению(  
Хамел, Прахалад)

Централизация принятия  
решений

Отраслевой подход ( Портер)

Гомогенность



*Опережение соперников, силы  
конкуренции в отрасли (М.Портер)*



*Преследователь*



*Интуиция, творческое мышление (Г.  
Минтсберг)*



*Социальная ответственность.  
(Обязанность бизнесмена - служить  
обществу). Гюлленхаммер, Пригожин)*



*Гибкость в тактических действиях*



*Децентрализация, локализация,  
строение сетей ( Виссема)*

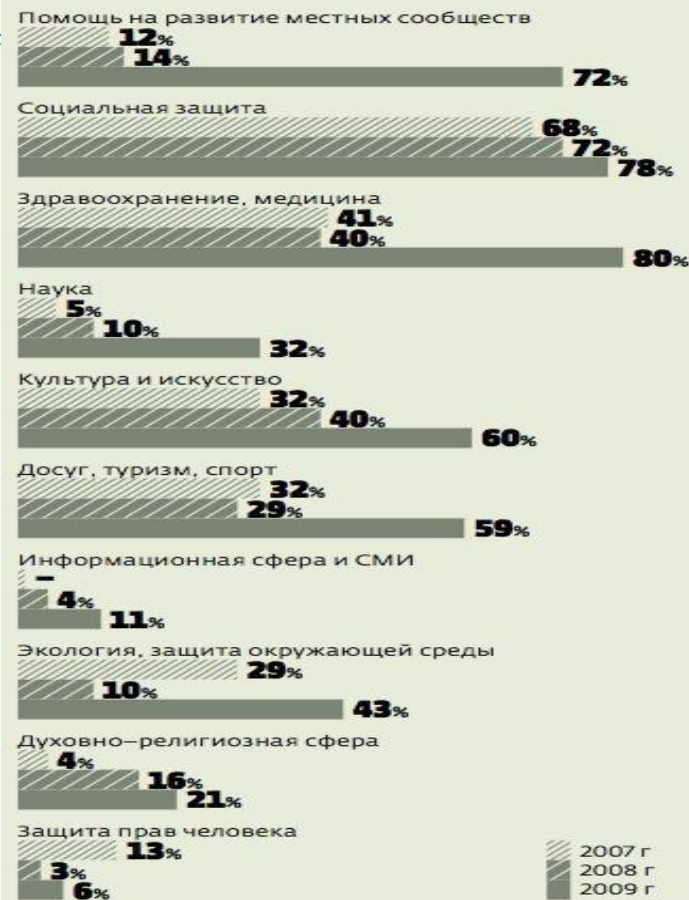


*Системный подход ( Ансофф,  
Гвишиани, Щедровицкий)*



*Гетерогенность*

## КОМУ ДАЮТ



# 138

Это место среди 153 стран-участниц заняла Россия в мировом рейтинге благотворительности, составленном на основе исследования, проведенного фондом CAF по данным всемирного опроса компании Gallup. Российские эксперты объясняют эту «хвостовую» позицию тем, что анкета была разработана для частных благотворителей, тогда как в России благотворительность в основном представлена корпоративным сектором.