

## ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ КОНЦЕПЦИЯ КСО



До сих пор наш журнал уделял внимание технологиям управления корпоративной социальной ответственностью и формам социального партнерства, в том числе, социальным и благотворительным проектам. На эту тему проходит много конференций, семинаров, идет активный обмен опытом.

В то же время, вопросы эффективности использования КСО для повышения качества корпоративного управления и деловой репутации компаний, а также их капитализации остаются вне зоны внимания, хотя, по определению, именно они более всего интересуют руководство российских компаний и организаций.

Передовой российский бизнес добровольно несет значительные расходы в экологической и социальной сферах своей деятельности. Так, в известном совместном исследовании Ассоциации менеджеров и Программы развития ООН 2004 года, охватившем сто крупнейших компаний России, приводится отношение их социальных инвестиций к балансовой прибыли, которое составляет 11,25%. Абсолютная цифра социальных затрат – 28330 рублей (около 1000 долларов США) в расчете на одного работника в год. Это, безусловно, высокие показатели для страны с переходной экономикой.

В этой связи важно не только как и в каких формах менеджмент компании реализует социальные, благотворительные и экологические проекты в своей каждодневной работе, но и как выстраиваются концепция и стратегия КСО компании на уровне Советов директоров и акционеров. Этот вопрос остается по-прежнему малоизученным в России. Поэтому мы и решили посвятить очередной опрос и номер журнала

теме КСО как составляющей корпоративного управления.

Кроме того, эта тема представляется важной и с другой точки зрения.

21 декабря 2005 г. заместитель руководителя администрации президента Владислав Сурков выступая на заседании клуба «4 Ноября», в котором участвовали депутаты Госдумы, предприниматели, члены Общественной палаты, политологи, не преминул попенять бизнесменам: «Сегодня частному бизнесу не вполне удалось доказать, что он абсолютно эффективен и приносит экономике пользу. Нет пока четкой социальной опоры у бизнеса». Поэтому, пообещал Сурков, «государство должно разъяснить роль бизнеса» в жизни страны.

Поскольку это «разъяснение» принимает не всегда цивилизованные формы и бизнес зачастую подвергается ощутимому давлению со стороны властных структур разного уровня, владельцам и топ-менеджменту компаний необходимы весомые аргументы в пользу собственной стратегии КСО.

Этими аргументами являются стратегический взгляд на взаимовлияние и взаимосвязь корпоративного управления и КСО, результат которого не просто экономически осязаем, но и приносит весомую пользу обществу без ущерба прибыли самой корпорации. Это продемонстрирует государству серьезную позицию устойчиво развивающейся компании, а также заинтересует сам бизнес участвовать в решении общественных проблем во взаимовыгодном партнерстве с властью и НКО.

## СОДЕРЖАНИЕ

**Бизнес & Общество**  
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ  
 BUSINESS & SOCIETY

№ 6 (31) 2005 г.

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ  
 ЖУРНАЛ

Главный редактор  
**Татьяна Бачинская**

**Адрес редакции:**

127055, Москва,  
 ул Новослободская, д.62-19, оф. 294  
**Тел./факс:** (495) 972-18-06,  
**Тел.:** (495) 973-15-28

**E-mail:** bioclub@bk.ru**Журнал издается при поддержке:**

ЦРФ «Сопричастность» и Клуба  
 корпоративных филантропов

**Предпечатная подготовка и полиграфическое сопровождение:**

Издательско-полиграфический отдел  
 Центра развития филантропии  
 «Сопричастность»

**Редакция благодарит за помощь в подготовке номера:**

Елену Иванову, Антона Кривошеева,  
 Дмитрия Мурзина, а также Яну Котухову  
 за предоставленные фотоматериалы.

Журнал зарегистрирован  
 МРУ Госкомпечати РФ 30 июля 1999 г.  
 Регистрационный номер А-1674

Тираж: 3000 экземпляров  
 (дополнительно по заявкам)

Часть тиража распространяется  
 бесплатно

При перепечатке и использовании  
 материалов просим ссылаться на  
 источник

**ОТ РЕДАКЦИИ****ТЕМА НОМЕРА****3**

КСО и корпоративное управление: соотношение, проблемы и перспективы

**Виктория Базученко.** КСО как система управления

**КОРОТКОЙ СТРОКОЙ****24****МНЕНИЕ****31**

Matra: 10 лет в России

**ИССЛЕДОВАНИЯ****34**

Роль государственного сектора и гражданского общества в развитии социально ответственного бизнеса

Население не доверяет экологической политике российских корпораций

**ТЕХНОЛОГИИ ПАРТНЕРСТВА****39**

**Вера Барова.** Как просить и давать деньги, не падая в обморок?

**СЕМИНАРЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, КНИГИ****43**

Почему о благотворительности до сих пор пишут мало, скучно и платно?

Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие компаний Северо-западного региона

Корпоративные социальные инвестиции и благотворительность в России: современное состояние и перспективы развития

**ОБЪЯВЛЕНИЯ****47****SUMMARY****48**

На первой стр. обложки: Ксения Кузнецова, 11 лет, Московская обл. Ночная прогулка принцессы (Огниво) (1 место)  
 На второй стр. обложки: Егор Иванов, 12 лет, с. Березовка, Пермская обл. Мои любимые сказки (2 место)  
 На третьей стр. обложки: Марк Мисник, 7 лет, г. Краснодар. Стойкий оловянный солдатик (3 место)  
 На четвертой стр. обложки: Николай Хибученко, 13 лет, Московская обл. Стойкий оловянный солдатик (Приз за оригинальность)

## КСО и корпоративное управление: соотношение, проблемы и перспективы

### ЭКСПЕРТНЫЙ ОПРОС

Ведущие российские компании все больше уделяют внимания корпоративной социальной ответственности (КСО) и устойчивому развитию своего бизнеса. К ним приходит понимание, что это не просто форма ПР, а серьезная системная работа, связанная и каким-то образом встроенная в общую систему менеджмента ведущих компаний мира. На передний план выходит вопрос соотношения и взаимопроникновения КСО и корпоративного управления (КУ). Наш журнал совместно с НП «КСО — Русский Центр», понимая всю актуальность данной проблемы, решил начать широкую дискуссию в этой области и провел первый опрос на эту тему. Его результаты показывают, с одной стороны, большой разброс мнений и оценок наших экспертов, а с другой, подтверждают высокую актуальность и значимость правильного выстраивания понятийного инструментария для реального внедрения КСО в практику корпоративного управления. Мы собираемся продолжить нашу работу в этой области, мобилизуя знания, опыт и креативность широкого круга бизнесменов и специалистов.

#### Что, с Вашей точки зрения, включает в себя понятие/термин «корпоративная социальная ответственность» (КСО)?

##### Олег Алексеев:

КСО — это ответ на общественный запрос к корпорациям и одновременно изменение общественного позиционирования бизнеса. Теперь бизнес не только отвечает за получение прибыли для акционеров, но и оценивает свой вклад в общественное развитие. КСО, если хотите, внутренний инструмент саморазвития компании. И если посмотреть на факты, все известные прорывы в производстве и технологиях совершали компании, которые имели очень сильную социальную оболочку. Я не сомневаюсь в том, что в числе прочих факторов, на которых базируется конкурентоспособность, уровень КСО имеет большое значение.

##### Бэла Батаева:

Проекты по защите экологии, природы, социальные проекты с местным сообществом.

##### Владимир Головнев:

С моей точки зрения, термин КСО включает в себя ответственность компании перед сотрудниками, обществом и властью, то есть триединый итог, естественно, включая экологию. Грубо говоря, то, что отражено в рекомендациях GRI и AA 1000.

##### Леонид Григорьев:

Мне представляется, что это понятие развитой рыночной экономики и довольно крупной компании, заинтересованной в выполнении законов, хорошем имидже и устойчивых отношениях с персоналом. Включает оно выполнение норм социального и экологического законодательства не для галочки, а всерьез, а также вложения в воспроизводство человеческого капитала. Это не японский патернализм в компании, но, по сути, попытка на корпоративном уровне снять так называемые «провалы рынка», которые неизбежно возникают, но там где корпорация берет трудовые ресурсы. Для нашего раннего капитализма это трудная идея, но иностранные компании в России пытаются ввести более цивилизованные нормы работы с персоналом. Часто для этого надо более человечно относиться к персоналу.

##### Юрий Гусев:

КСО — ведение бизнеса таким образом, чтобы соответствовать либо превышать этические, легальные, коммерческие и социальные ожидания от бизнеса иных, помимо собственников, заинтересованных сторон.

##### Александр Денисов:

В подходе к определению

#### Наши эксперты:



*Олег Алексеев,  
директор корпоративных проектов  
Института корпоративного развития  
Группы компаний  
«РЕНОВА»*



*Бэла Батаева,  
доцент кафедры государственного,  
корпоративного и муниципального  
управления Финансовой академии  
Правительства РФ*



*Владимир Головнев,  
президент Ассоциации предприятий  
текстильной и легкой промышленности  
«Восток-Сервис»*

КСО я разделяю точку зрения о том, что термин «корпоративная социальная ответственность» обозначает одновременно:

1) совокупность механизмов влияния бизнеса на модели поведения, доминирующие в настоящее время в обществе и находящие выражение в ключевых ценностях человеческого сообщ-

## ТЕМА НОМЕРА

щества и его ответного влияния на бизнес;

2) результаты этого взаимного влияния.

Такое определение может показаться слишком академичным, но именно оно позволяет наиболее простым образом и в тоже время максимально полно классифицировать политические, социальные, экологические и иные риски, влияющие на развитие бизнеса.

**Алексей Костин:**

КСО — это система последовательных экономических, экологических и социальных мероприятий компании, направленных на снижение нефинансовых рисков, повышение имиджа и деловой репутации, а также на рост своей капитализации и конкурентоспособности, обеспечивающих прибыльность и устойчивое развитие предприятия в постоянном взаимодействии с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

С точки зрения практической, мероприятия и показатели КСО используются, как минимум, в четырех направлениях:

- как составная часть стратегического планирования и управления,
- как отчетность, социальная или по устойчивому развитию,
- как содержательная часть ПР-коммуникаций,
- как инструмент межсекторного социального партнерства.

**Михаил Никольский:**

КСО стала структурообразующим элементом на всю ту деятельность, которую мы ведем в своей компании. Вопрос выбора правильной точки отсчета важен не только в физике, но и в бизнесе. По выражению гуру менеджмента Питера Друкера, многие бизнесы перестали существовать только потому, что неправильно себя назвали. Поэтому важно выбрать правильную точку отсчета. Если слишком близко к обществу — можно

заняться чрезмерной филантропией и перестать заниматься бизнесом. Если сосредоточиться только на бизнесе как таковом, можно потерять связь с обществом. С этой позиции КСО — равновесная точка отсчета. Для коммунального бизнеса концепция КСО на сегодняшнем этапе развития российского общества как будто специально для нас была придумана. Мы только должны были осознать это.

**Алексей Сонин:**

Каждый включает то, что ему больше выгодно. Чиновники — одно, экологи — другое, работники предприятий — третье.

**Елена Филатова:**

У КСО — несколько составляющих:

1. В общем виде можно сказать, что КСО — это те действия компании, которые направлены на улучшение состояния общества и, как правило, связаны с основной деятельностью компании (в основном, это либо минимизация наносимого компанией вреда, оповещение покупателей о потенциальном вреде и пр.). С точки зрения управления, это выявление заинтересованных сторон (стейкхолдеров), которые зависят от деятельности компании, и соблюдение баланса интересов с ними. При этом, обычно эти действия вызваны потребностью бизнеса (необходимость минимизировать риски, создать благоприятный имидж). Можно привести классический пример «Макдональдса»: компания оповещает своих покупателей о калорийности своей продукции, что, с одной стороны, является элементом социальной ответственности перед обществом, но с другой стороны такой шаг защищает компанию от возможных нападков со стороны общественности. КСО всегда находится на грани интересов общества и интересов бизнеса, соблюдает между ними баланс. В данном случае речь идет скорее о



*Юрий Гусев,  
зам. генерального  
директора Россий-  
ского института  
директоров*



*Александр Денисов,  
старший научный  
сотрудник Инсти-  
тута Конструктор-  
ско-технологической  
информатики РАН*



*Алексей Костин,  
директор НП «КСО  
— Русский Центр»*



*Михаил Никольский,  
генеральный дирек-  
тор ООО «НОВО-  
ГОР-Прикамье»,  
г. Пермь*

тех взаимодействиях, которые могут произойти в настоящем или ближайшем будущем.

2. Кроме этого, КСО — это предвидение того, с кем мы можем столкнуться в отдаленном будущем, и выстраивание с ними отношений уже сейчас (будущие работники, будущее окружение и т.п.). Например, благотворительные пожертвования — это в определенном смысле инвестиции в будущее всего общества, в котором жить как собственникам и менеджменту компаний, так и их детям. Поскольку эффект от таких акций для компании менее очевиден, здесь особенно важно определить, где проходит грань между социаль-



**Леонид Григорьев,**  
декан факультета  
менеджмента  
Международного  
университета  
в Москве, прези-  
дент фонда «Инсти-  
тут энергетики  
и финансов»



**Алексей Соин,**  
независимый экс-  
перт, дипломирован-  
ный внутренний  
аудитор



**Елена Филатова,**  
консультант по уп-  
равлению исследова-  
тельской-консульта-  
ционной фирмы  
«АЛБТ»



**Семен Фокин,**  
менеджер по разви-  
тию бизнеса концер-  
на BMW в России

ной ответственностью компании и ее собственников. Условно говоря, если различные программы поддержки вузов (и инвестиции в будущих сотрудников, по сути) являются сферой корпоративной, то благотворительные акции (пожертвования) во многом являются личным вопросам каждого человека, и в принципе каждый собственник может сам решать, хочет он заниматься благотворительностью или нет.

**Семен Фокин:**

Все действия по улучшению условий взаимодействия с социумом (в области охраны труда, охраны окружающей среды, социальные инициативы и т.п.)

предпринимаемые компанией по собственной инициативе, т.е. то, что компания не обязана делать по закону, но делает по своей инициативе. Еще я считаю необходимым исключать из КСО действия, предпринимаемые под давлением профсоюзов, общественных организаций и т.п.

**Что входит в понятие/термин «корпоративное управление» (КУ)?**

**Олег Алексеев:**

Разделяю два направления в КУ:

– corporate governance и corporate management. В первом предметом является решение вопросов об отношениях акционеров и менеджмента (по сути, это решение вопроса о власти), а во втором – все аспекты применяемых управленческих технологий. А что входит, можно узнать на любом сайте, например, на этом: <http://www.nccg.ru>.

**Бэла Батаева:**

Это установление баланса между частными и общественными интересами. В этом смысле спорят, что шире социальная ответственность или корпоративное управление. Мне представляется, что первое.

**Владимир Головнев:**

Управление корпорацией в самом широком смысле.

**Леонид Григорьев:**

Корпоративное управление (не путать с контролем!) — это совокупность действий менеджеров компании в интересах собственников при выполнении всех контрактов и всех формальных правил и законов страны.

**Юрий Гусев:**

КУ – система взаимоотношений между собственниками (акционерами), наемными управляющими (менеджерами) и иными заинтересованными сторонами, направленная на достижение баланса их интересов и обеспечение эффективной дея-

тельности компании для повышения её акционерной стоимости и реализации иных стратегических целей и оперативных задач.

**Александр Денисов:**

В понятие КУ также входят две взаимосвязанные составляющие:

1. совокупность механизмов взаимодействия акционеров компании (или банка), его менеджеров и Совета директоров;
2. результаты действия этих механизмов.

**Алексей Костин:**

КУ – это система и процесс взаимоотношений, а также совокупность принципов, правил и процедур взаимодействия между собственниками (акционерами) компании, ее советом директоров (СД), ее менеджментом и другими заинтересованными сторонами внутри и во внешнем окружении предприятия.

Принципиальным является то, что на рубеже XX–XXI веков современное КУ окончательно трансформировалось в управление компанией как открытой системой, постоянно подверженной внешнему воздействию. Ранее собственников, СД и менеджмент во внешней среде бизнеса интересовали в основном лишь состояние рынков сбыта и капитала, а также государственное и законодательное регулирование. Теперь же, все стороны КУ, в первую очередь СД и менеджмент, вынуждены находить адекватные ответы и постоянно учитывать интересы всех стейкхолдеров, особенно в социально-политической, экологической и научно-технической областях.

**Алексей Соин:**

Процесс, посредством которого направляется и контролируется деятельность компании с целью повышения долгосрочной ценности компании для собственников.

## ТЕМА НОМЕРА

**Елена Филатова:**

КУ в узком смысле — взаимодействие собственников и менеджеров, а также собственников между собой.

КУ в широком смысле — взаимодействие компании (менеджмента компании) со всеми заинтересованными сторонами. В таком понимании в КУ может входить КСО.

Но реально в российском бизнесе больше актуальна первая трактовка: важны вопросы распределения ответственности между собственником и менеджером, контроля, совместной разработки стратегии и т.п. Отдельно важны вопросы того, насколько инвесторы и их права могут быть защищены.

**Семен Фокин:**

Комплекс мер по управлению компанией с целью получения максимальной прибыли.

**В российском бизнес сообществе до сих пор почти не обсуждался вопрос соотношения корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности. Как Вы думаете, почему?**

**Олег Алексеев:**

Как же? Бизнес разрабатывает свои собственные стандарты. Есть международные стандарты corporate governance, а есть международные стандарты КСО, есть международные стандарты финансовой отчетности и т.д. Сегодня уже реально стоит вопрос о состыковке различных международных стандартов. Но отмечу, что все эти стандарты вводятся в рамках саморегулирования, а не государственного регулирования корпораций.

**Владимир Головнев:**

По причине малой заинтересованности, прежде всего, самих бизнесменов в КСО, за исключением крупнейших корпораций.

**Леонид Григорьев:**

КСО включает в себя ряд формальных обязательств компаний

по охране труда и среды, расходов на эти цели — тут это часть корпоративного управления. Но более сознательная забота о персонале, среде обитания компании уже требует выполнения неформальных, более широких правил и дополнительных расходов. Это, в частности, сопровождается переходом от отдела кадров к вице-президенту по отношениям с персоналом. КСО можно рассматривать чисто прагматически как вложения в долгосрочные отношения с персоналом, местными властями, СМИ и общественностью. Они страхуют компанию от конфликтов, помогают их решать, наконец, позволяют привлекать лучших людей.

**Юрий Гусев:**

Причин несколько. Приоритетно основных — две.

Корпоративное управление в России — в подростковом возрасте с точки зрения международных стандартов (ОЭСР, Всемирный Банк-IFC, S&P, требования листинга LSE и NYSE, др.). КСО есть один из четырех стандартов (групп показателей) должного КУ. Практика свидетельствует, что за рубежом и в России до

КСО, как четвертого стандарта КУ, головы и руки собственников и менеджеров «доходят» именно в четвертую очередь.

Повсеместно сначала внедряются более прагматичные для собственников стандарты КУ: (1) защита прав и законных интересов акционеров, (2) деятельность органов управления и системы внутреннего контроля и (3) раскрытие информации и финансовая прозрачность. Эти стандарты КУ закономерно находятся «ближе к телу» собственников, поскольку их соблюдение либо обещает рост финансовой эффективности бизнеса, либо является неизбежным требованием листинга ценных бумаг на фондовых биржах — т.е. опять же обещает собственникам привлечь максимально выгодный акционерный капитал для выживания в растущей конкуренции и/или для развития бизнеса. Иными словами, первые три стандарта КУ (см. выше) — суть более или менее понятные собственнику интересы. КСО же, в большинстве случаев, вообще не воспринимается собственниками и их наемными менеджерами как один из стандар-

*Вернисаж*



*Катя Стразова, 14 лет, г. Москва. Дюймовочка*

тов КУ. Ментальность сегодняшнего российского собственника, правда уже не без приятных исключений, пока не готова к обсуждению вопроса соотношения своих «кровных» интересов, на которые так или иначе работают первые три стандарта КУ — с интересами иных, помимо собственников, заинтересованных сторон — суть КСО.

Вторая причина — из области социальной психологии. Государственная политика СССР более половины века во многом возлагала на предприятия функции заботы обо всех заинтересованных сторонах. Вплоть до формирования градообразующих предприятий, которые финансировали и отвечали буквально за всё на своей «подшефной» территории: от образования, здравоохранения, спорта и культуры до возведения и содержания жилого фонда, объектов коммунального хозяйства и городского транспорта. Государство же благополучно наращивало свой административный (читай, кормушку чиновников) и военный бюджет. Эта многолетняя политическая и социальная установка настолько укоренилась, что, особенно в регионах России, дожила и до наших дней, хотя порядком надоела бизнесу.

Моя работа — аудит корпоративного управления и процессное консультирование компаний, «доросших» до осознания прагматизма КУ, в основном — готовящих IPO. Обязательно аудлируешь предприятие по всем стандартам КУ, включая четвертую группу показателей: (4) учет интересов иных, помимо акционеров, заинтересованных сторон — корпоративная этика и социальная ответственность. Довольно часто «диву даешься», какой огромный воз корпоративной социальной ответственности тянут некоторые предприятия! Меня, без преувеличения, поразили объемы финансирования,

спектр и масштаб конкретных и, что важно, непрерывных работ в сфере корпоративной социальной ответственности ОАО «РЖД» (Москва и везде по России, где есть железные дороги), ОАО «КАМАЗ» (Набережные Челны), объединения «Русские краски» (Ярославль), крупного ОАО «ЗЭиМ» — завод электроники и механики (Чебоксары). Но правдой, с критически редкими исключениями, остается одно: собственники частных предприятий России на уровне психологической установки относятся к КСО как атавизму советских времен. И воспринимают КСО как бремя, но не благо.

На этом фоне вызывает сожаление малостратегичный подход органов государственной власти и управления к вопросам КСО и созданию условий наибольшего благоприятствования и льгот тем компаниями, которые практикуют КСО.

Я осознаю сам, и как эксперт-консультант на практике содействую формированию новой социальной психологической установки — осознанию представителями органов государственной власти и управления того, что бизнесу должно быть ВЫГОДНО быть социально ответственным!

Как только российское бизнес-сообщество убедится, что социально ответственным быть выгодно, оно признает КСО полезной и утилитарной частью КУ, осознание полезности и утилитарность которого ширится «по дням». В том числе потому, что без КУ и КСО уже невозможно эффективно инкорпорироваться в мировую экономику, загодя готовясь к вступлению России в ВТО.

#### **Алексей Костин:**

Основная причина — в недооценке КСО как фактора капитализации, роста конкурентоспособности и упрочения бренда. КСО, по мнению большин-

ства российских руководителей бизнеса, не имеет к росту прибыли и капитализации никакого отношения, скорее наоборот — сплошные затраты. Поэтому КСО вообще не рассматривалась как часть КУ, оставаясь лишь модной темой для ПР. Вывод крупнейших российских компаний на международные рынки, а также их инвестиции за рубежом стали катализатором изменения отношения этих компаний к КСО. Убедившись, что социальная ответственность и этика бизнеса в развитом и «продвинутом» развивающемся мире имеют для КУ уже принципиальное значение, российские собственники и менеджеры постепенно, шаг за шагом, не спеша, стали внедрять концепцию КСО и элементы социальной (по устойчивому развитию) отчетности. Постепенно приходит понимание значимости мероприятий КСО для развития и имиджа компаний. Был также и еще один «толчок» в этой области — политический. Два года тому назад, на XIII съезде РСПП Президент РФ В.В. Путин призвал российский бизнес стать социально ответственным. Реакция бизнеса была активной и конструктивной. Однако собственное правительство так и «не услышало» своего Президента — с тех пор на федеральном уровне так и не произошло формирования никакой внятной его позиции по развитию и регулированию КСО. Да и вектор взаимодействия «власть-бизнес» с тех пор стал еще более «вертикальным», не очень располагающим к диалогу для объединения усилий сторон для решения острых социальных и экологических проблем. Теперь уже налицо, на мой взгляд, недооценка значимости КСО со стороны Правительства РФ.

#### **Михаил Никольский:**

До постановки каких-то вопросов надо просто дорасти,

## ТЕМА НОМЕРА

понять, что без этого нельзя. Неудивительно поэтому широкая распространенность взгляда, что бизнес — это одно, КСО — другое. Бизнес шел долгое время к пониманию взаимосвязи КСО и корпоративного управления.

**Алексей Сонин:**

Потому что не очевидно, что такое соотношение есть.

**Елена Филатова:**

В принципе, КСО можно рассматривать как одну из «подчастей» КУ. Поскольку актуальность вопросов КСО возникла недавно, то и вопрос соотношения КСО и КУ практически не рассматривался. Из КУ у нас были долгое время актуальны вопросы, которые к КСО не имели отношения: инвесторов интересовало, как защитить свои права, собственников — как контролировать менеджеров и т.п. Понятно, что пока инвесторы были не уверены в защите своих инвестиций, вопросы КСО их мало интересовали. Две основные причины проявления интереса к КСО сейчас: 1) компании более активно выходят на западные биржи, работают с западными партнерами, для этого нужна «формальная» социальная отчетность; 2) сейчас стали сталкиваться с проблемой того, что долгое время не инвестировали «в будущее» — например, добывающие и обрабатывающие предприятия столкнулись с проблемой нехватки молодых квалифицированных научных сотрудников, как следствие этого — стали активно сотрудничать с вузами, выплачивать стипендии для студентов и т.п.

**Семен Фокин:**

Потому что российские компании не видят перспективы повышения своей конкурентоспособности за счет соблюдения принципов КСО, что, в свою очередь, связано с полным бездействием нашего государства в этой области.

**Какая точка зрения превалирует в Вашей компании (организации): КСО — это одна из современных концепций КУ, его составная часть, важное направление PR или что-то иное?**

**Олег Алексеев:**

Мы в Институте корпоративного развития отстаиваем идею, что КСО — это часть corporate governance: механизм согласования интересов акционеров, менеджмента, трудового коллектива, власти, местного сообщества в пространстве деятельности компании. Практика показывает, что любая ответственная компания, начиная выстраивать КСО в рамках PR, быстро понимает, что этого недостаточно. При этом, большинство крупнейших компаний использует компоненту КСО в брэндинге. Если это корпоративная концепция, политика и т.д., то и находить выражение должна в каждом управленческом элементе (тем более в корпоративной культуре).

**Бэла Батаева:**

Социально ответственной может быть не только АО, но и государственное предприятие. Следовательно, правильно будет сказать, что-то иное. Но это слишком научно. Если упростить, то можно ответить, что первое.

**Владимир Головнев:**

КСО — это составная часть корпоративного управления, но в компании «Восток-Сервис» в данный момент она присутствует в основном как благотворительность.

**Леонид Григорьев:**

В моих организациях всегда КСО — это норма управления и инвестиции в будущую эффективность.

**Юрий Гусев:**

Я — выпускник курса MBA (Стратегический менеджмент) и сертификационных программ КУ в России, США (Министер-

ство торговли США) и Канаде (бизнес школа им. Шулиха Йоркского Университета). Все перечисленные школы — лидируют в национальных и международных рейтингах. Свидетельствую, что все они инкорпорируют КСО в число стандартов современного передового КУ. Моя точка зрения совпадает с таковой моих Alma Mater.

Такой же позиции придерживаются Российский институт директоров и Агентство США по международному развитию (USAID), которые в 2003–2006 гг. реализуют свое видение КСО как части КУ через комплексный проект «Совершенствование корпоративного управления в России». Ответственно заявляю это, являясь менеджером указанного проекта.

КСО есть составная часть должного корпоративного управления с точки зрения европейских инвесторов — такова позиция проекта «Корпоративное управление в России» программы TACIS Европейского Союза. Мне известно это как ст. эксперту и процессному консультанту проекта, и я транслировал эту рекомендацию в практику аудируемых и консультируемых по проекту компаний.

**Александр Денисов:**

Мне кажется, что КСО и КУ нельзя сопоставлять между собой напрямую. Но вместе с тем и то и другое непосредственно влияет на рыночную стоимость бизнеса и определяет степень доверия инвесторов и финансовых рынков в целом к компании.

Грамотно выстроенная КСО защищает результативность компании от угроз внешнеэкономических рисков, возникающих как результат ее возможного столкновения с обществом или с отдельными его группами влияния. Пример ЮКОСа в этом плане — самая наглядная иллюстрация того, к чему ведут ошибки в оценке подобных рисков и



всей системы КСО. Мне кажется, что разрушение этой компании в определенной степени лежит на совести ее акционеров, Совета директоров и менеджеров, которые были обязаны:

1) оценивать наиболее вероятные негативные последствия восприятия предпринимаемых ими шагов и принимаемых планов в смысле их влияния на мнение о компании в обществе или его отдельных группах (в данном случае, скажем аккуратно, в «руководящей среде»);

2) предсказывать наиболее вероятные ответные изменения в характере взаимодействия с компанией со стороны (опять выразимся аккуратно) соответствующих стейкхолдеров.

С другой стороны, во многих компаниях, созданных в 90-е годы на волне приватизации, их владельцы и менеджеры не могут правильно выстроить КУ в соответствии с современными требованиями и международными стандартами, предпочитая действовать по старинке, т.е. авторитарно и крайне недоверчиво по отношению ко всем без исключения. Это тоже негативно влияет на отношение финансовых рынков к компании, резко снижая ее рыночную стоимость. Ведь авторитаризм в управлении является очень хорошей питательной средой для превращения ошибки или предвзятого мнения отдельного менеджера и акционера в общий срыв результативности и/или эффективности развития компании, подобно тому, как это и произошло с ЮКОСом.

Почему могут возникать подобные проблемы? Опять-таки потому, что и акционеры, и высший управленческий персонал

*Вернисаж*



*Маша Костюк, 10 лет, г. Екатеринбург. Фаджми утенок*

такой компании не понимают тонкостей современных механизмов корпоративного управления и не доверяют им.

**Алексей Костин:**

КСО — это составная часть КУ, встроенная в приоритеты и показатели стратегического планирования и управления, основа социальной отчетности (по устойчивому развитию), она является содержательной частью большинства ПР-коммуникаций компании и активно используется в качестве эффективного инструмента межсекторного социального партнерства.

**Михаил Никольский:**

Корпоративное управление — это подсистема КСО, одна из самых главных, но все-таки подсистема, можно сказать, мотор. В свою очередь, КСО — это точка отсчета, которая для нашего (коммунального) бизнеса наиболее приемлема сегодня.

**Алексей Сонин:**

Личное мнение: КСО — направление ПР.

**Елена Филатова:**

КСО достаточно сложно отнести к одному из перечисленных направлений, его скорее нужно рассматривать в другой

плоскости. Это способ взаимодействия с внешней средой, поэтому он частично включается и в КУ, и в ПР. Одновременно является и составной частью КУ, и составной частью ПР. Например, информирование общественности о том, какие меры компания предпринимает в сфере КСО — это, во многом, ПР, но при этом зачастую такие меры вызваны реальной потребностью компании, и не являются чисто «имиджевыми» (можно привести тот же пример с финансированием ву-

зов, стажировками и т.п.). С другой стороны, отчетность компании о возможном вреде ее деятельности (загрязнение окружающей среды, вредная продукция), носит скорее предупреждающий характер и позволяет правильным образом выстроить отношения с государством и другими заинтересованными сторонами — это, скорее, КУ.

**Семен Фокин:**

В европейских автомобильных корпорациях (что видно из официальных отчетов) КСО — это неотъемлемая часть концепции корпоративного управления.

**Что обеспечивают мероприятия компаний в области КСО: реализацию функции ПР, социальной политики или КУ в целом?**

**Олег Алексеев:**

Весь указанный Вами комплекс. Но я бы выделил отдельно возможность управления нефинансовыми рисками.

**Бэла Батаева:**

КУ в целом.

**Владимир Головнев:**

С моей точки зрения, мероприятия компаний в области КСО в настоящее время в Рос-

## ТЕМА НОМЕРА

сии обеспечивают, прежде всего, функции ПР, за исключением отдельных компаний, например, «Норникель», где она возведена в ранг социальной политики (опять же, на отдельных территориях присутствия компании).

**Леонид Григорьев:**

КСО без ПР не бывает в большой компании, но и чистый ПР (компьютерный класс при миллиарде долларов прибыли) — это не работает. КСО нужно делать, а не имитировать!

**Юрий Гусев:**

Мой ответ на этот вопрос однозначен: КСО есть существенная составляющая часть корпоративной стратегии, реализуемой через систему КУ.

Считаю, что корпоративные коммуникации, включающие IR (связи с инвесторами), GR (связи с органами государственной власти и управления), MR (связи со СМИ), упомянутого в Вашем вопросе PR (связи с общественностью) и ICC (внутренние корпоративные коммуникации) — также составные части-инструменты профессионального КУ.

**Александр Денисов:**

В конечном итоге реализация квалифицированно спланированных систем (реальных!) мероприятий в области КСО для коммерческого предприятия:

— во-первых, создает новые факторы его рыночной стоимости;

— во-вторых, обеспечивает создание механизмов защиты будущих денежных потоков этого предприятия от действия новых технологий конкурентной борьбы, основанных на оказании воздействий на поведение выбора лиц, принимающих решения самого предприятия и целевых внешних систем влияния, чья активность посредством этих технологий может быть легко переориентирована против интересов развития предприятия.

Говоря коротко, КСО — это способ защитить компанию (стоимость бизнеса, а иногда и сам факт его существования) от угроз того, что какая-то не финансово заинтересованная часть общества вдруг приобретет заинтересованность в уничтожении этого бизнеса или в его передаче в другие руки и окажет для этого необходимое содействие в его захвате финансово заинтересованной стороне.

**Алексей Костин:**

Мероприятия компаний в области КСО поддерживают реализацию функций социальной политики и обеспечивают часть функций КУ, касающихся общественных, социальных и экологических составляющих его бизнес-стратегии. Внутрикorporативный ПР, при этом, «транслирует» их цели, содержание и значимость внутри компании для внутренних стейкхолдеров (акционеры, сотрудники, профсоюзы), а внешний ПР — для внешних стейкхолдеров (клиенты, федеральные и местные власти, НКО, поставщики, СМИ и т.д.).

**Михаил Никольский:**

Мероприятия КСО обеспечивают систему обмена информацией с обществом, в котором мы существуем. Поскольку мы заняты социальным бизнесом, то наша задача — стать социально ОТВЕТСТВЕННЫМ бизнесом и тем самым решить задачу взаимодействия с обществом.

**Алексей Сонин:**

ПР.

**Елена Филатова:**

Мероприятия в области КСО частично включают в себя функцию ПР и социальной политики. Говорить о том, что мероприятия в области КСО являются реализацией функции КУ в целом наверно нельзя, так как все-таки основным элементом КУ являются взаимоотношения с собственниками и менеджерами, КСО — это только одна из со-

ставных частей. Собственники должны понимать, какие есть риски, связанные с отношением с обществом, и как эти риски учитываются в деятельности компании.

**Семен Фокин:**

Реализацию функций КУ.

**В чем значение КСО для развития: А) ПР; В) КУ; С) корпоративной этики и культуры?**

**Олег Алексеев:**

Если просто, то

А) для ПР — ответственность за слово,

В) для КУ — ответственность за решение (действие),

С) для корпоративной этики и культуры — наличие позиции.

Во-первых, переход к КСО — смена парадигмы деятельности компании. В этом случае решения принимаются, исходя из финансовых и социальных последствий, сбалансированно. Это очень сложно. Во-вторых, это зачастую приводит к пересмотру всей стратегии развития бизнеса. КСО — это не вторичная функция бизнеса. Проанализируйте истории с ЮКОСом, получившей в распоряжение общественно значимые ресурсы, или строительными компаниями, которые не отвечают перед гражданами, заплатившими за строительство квартир.

**Бэла Батаева:**

КУ, корпоративной этики и культуры.

**Владимир Головнев:**

Если компания начинает вести свою деятельность, исходя из КСО, то вся ее деятельность перестраивается кардинальным образом, включая перечисленные выше направления. В российском случае же она сосредотачивается или на ПР, или на корпоративной этике и культуре, то есть, в первом случае декларируется, во втором акцент делается, в основном, на ответственности перед своими сотрудниками.

**Леонид Григорьев:**

А) ПР — есть что сказать!

В) КУ — цельность работы с персоналом и местными властями (особенно за рубежом).

С) Корпоративная этика и культура — доверие и взаимопонимание в компании, единство персонала — в работе важно.

**Юрий Гусев:**

А) Полагаю, что не КСО что-то «значит» для развития ПР, но ПР есть инструмент КСО как части долгосрочной корпоративной стратегии. ПР — только один из видов корпоративных коммуникаций компании с одной из своих заинтересованных сторон — общественностью, в том числе, по сути реализации КСО как части корпоративной стратегии.

В) Полагаю правильным утверждение, что КСО есть один из стандартов (групп показателей) развития КУ.

С) Исповедую и практикую позицию школ и экспертов, которые считают что корпоративная этика (как свод основополагающих этических принципов и норм-правил) и, формируемая на её основе культура, должны обязательно включать принципы и нормы взаимоотношений корпо-

рации с социумом. В этом смысле, отвечая на Ваш вопрос, КСО есть проявление развитой корпоративной этики и культуры.

**Александр Денисов:**

Значение КСО — в защите будущих денежных потоков компании от угроз поражения в части снижения ее рыночной стоимости. ПР, КУ, корпоративная этика и прочие атрибуты цивилизованного ведения бизнеса сами по себе являются только лишь инструментами управления рыночной стоимостью и рисками, ограничивающими ее. Поэтому связь трех перечисленных составляющих с КСО не носит линейного характера. Все эти элементы, будучи объединенными в рамках единой системы механизмов управления, создают новое качество, направленное на создание наиболее комфортных и безопасных условий инвестирования. «Защищай свои инвестиции» — об этом помнит любой инвестор. Наличие реально отстроенных механизмов КСО, КУ, ПР, этики и т.п. (а не только публично декларированных пусть даже в форме лучших образцов отчетности) показывают инвестору, что на

данном предприятии ему будет легче защищать свои инвестиции, поэтому издержки защиты инвестиций для него будут ниже, риски ниже, прибыль выше и т.д.

**Алексей Костин:**

А) Для ПР мероприятия КСО — это собственно содержание коммуникаций.

В) Для КУ КСО — его составная часть, по достаточно большому количеству социальных, этических и экологических целей (стратегических и оперативных), приоритетов развития и взаимодействия с обществом.

С) Для корпоративной этики и культуры — КСО способствует развитию и укреплению доверия и взаимопонимания внутри компании, единства, сплоченности и ответственности ее персонала.

**Михаил Никольский:**

Сам по себе ПР в случае социального бизнеса смысла не имеет. КСО — это основание, площадка для развития ПР. Что касается корпоративного управления, КСО позволяет вести спокойный диалог с профсоюзами и другими партнерами и решать текущие задачи в деловом режиме. В вопросах корпоративной культуры КСО возвращает ценности служения не только к самому себе, но и к обществу, которые традиционно были нам свойственны.

**Елена Филатова:**

А) Для развития ПР — инструмент, позволяющий создавать позитивный имидж компании в обществе.

В) Для развития КУ — возможность снижения рисков будущих конфликтов с заинтересованными сторонами; при этом важно, чтобы деятельность компании в сфере КСО не сосредотачивалась только на уровне отделов ПР, необходимо участие СД и топ менеджмента.

С) Для развития корпоративной этики и культуры — пози-

*Вернисаж*



*Катя Стрехова, 14 лет, г. Москва. Элиза и дикие лебеди*

## ТЕМА НОМЕРА

тивный имидж в глазах работников и внешней среды упрощает внедрение этических принципов внутри компании, что, в свою очередь, обеспечивает большую надежность в отношениях с сотрудниками.

**Семен Фокин:**

А) Построение доверительных, партнерских отношений с социумом.

В) Повышение конкурентоспособности.

С) Повышение «удовлетворенности» и лояльности сотрудников.

**Какие элементы или составляющие КСО входят или должны входить в компетенцию и функции основных сторон КУ: собственников, Советов директоров и менеджмента компаний?**

**Олег Алексеев:**

Определение приоритетов КСО, формирование бюджетов, разработка и публикация отчетности, информирование коллектива сотрудников, привлечение работников компаний к участию в проектах по КСО.

**Бэла Батаева:**

Если посмотреть на западный опыт, то в «Хьюлетт-Паккард» (НР) есть директор по социальной ответственности Карла Флорина. И в других западных компаниях также. Но это в развитых демократически обществах, где гражданское общество сильно, и надо показывать, что компания такая ответственная, что даже есть директор с такими функциями. У нас это пока не обязательно. Какая может быть компетенция у собственников? Их нужно информировать, объяснять, зачем их деньги будут тратить и на какие программы. КСО — это решения менеджеров, хотя и с одобрения собственников.

**Владимир Головнев:**

Собственники, если они приверженцы КСО, задают вектор развития компании, от-

четность, внедрение принципов КСО и т.д., то есть принимают стратегическое решение. Это в том случае, если собственников несколько (или один) и они могут договориться между собой (данный пример характерен для России — ФК «УралСиб», владелец Цветков решил, что им нужно писать отчет о КСО, чем они теперь и занимаются, попутно внедряя отдельные аспекты). Если компания публичная, здесь для собственников важнее просто прибыль и отчасти моральные составляющие деятельности компании, поэтому функция внедрения КСО переходит к Совету директоров, который опять же принимает стратегические решения, выделяет ответственного человека из своего состава и так далее.

Менеджмент занимается внедрением и управлением, то есть тем, чем занят по роду деятельности.

**Леонид Григорьев:**

Часто собственники и директора не доверяют менеджменту часть PR и КСО и берут его на себя, что правильно для запуска идеи и реализации достигнутого, но менеджмент должен тянуть ляльку всегда.

**Юрий Гусев:**

Собственники:

- Должны иметь осознание сути КСО, включая использование её стратегических преимуществ для компании.

- Функцией собственников должен быть: (1) выбор/назначение членов Советов директоров, имеющих знания и навыки в вопросах КСО и (2) контроль учета в работе Совета директоров вопросов КСО.

Члены Советов директоров:

- Должны иметь осознание, знания и навыки по сути КСО, включая использования её стратегических преимуществ для компании.

- Функцией членов Советов

директоров должен быть (1) выбор/назначение единоличных (СЕО) и/или коллегиальных (Правления) исполнительных органов управления, имеющих знания и навыки в вопросах КСО и (2) рассмотрение и утверждение проектов политики КСО и планов ее практической реализации (представляемых менеджментом компании), и (3) мониторинг выполнения менеджментом утвержденной политики КСО и планов её практической реализации.

- Должны практиковать персональное лидерство в поддержке корпоративной политики КСО.

Менеджмент:

- Должен на практике реализовать знания и навыки в вопросах КСО, включая разработку, представление на рассмотрение Совету директоров и реализацию утвержденных стратегий и планов КСО, с использованием её стратегических преимуществ для компании.

- Должен практиковать персональное лидерство в поддержке корпоративной практики КСО.

**Александр Денисов:**

На мой взгляд, использование всех без исключения механизмов управления взаимодействием компании с обществом должно входить в компетенцию всех участников квалифицированно отстроенной системы КУ. Конкретное распределение ответственностей в данном случае полностью соответствует отработанным иерархическим организационным схемам компаний, внедривших принципы и механизмы управления рыночной стоимостью бизнеса. В этом вопросе нет необходимости «изобретать велосипед».

**Алексей Костин:**

Собственники — принимают принципиальные решения о развитии социально ответственного бизнеса, отчетливо осозна-

вая все его плюсы и минусы (в основном затратные). Периодически, по мере необходимости, могут участвовать в PR-мероприятиях на эту тему, поддерживая и укрепляя имидж своей компании.

Совет директоров утверждает стратегию компании, включающую цели, приоритеты, показатели и крупнейшие мероприятия в области КСО. Контролирует деятельность менеджмента в этой области, а также утверждает формат и используемый стандарт социальной (по устойчивому развитию) отчетности. Зачастую в «продвинутых» компаниях создает комитет СД по КСО или по устойчивому развитию, который возглавляется одним из директоров компании. Председатель СД регулярно принимает участие в престижных национальных и международных мероприятиях по КСО и устойчивому развитию.

Менеджмент осуществляет и претворяет в жизнь стратегии и тактики КСО, обеспечивает достижение и реализацию поставленных социально-экологических и этических целей и показателей КСО, разрабатывает и го-

товит социальную (по устойчивому развитию) отчетность, организует PR-коммуникации в этой области.

**Михаил Никольский:**

В отношении КСО нет границ между полномочиями разных уровней. И собственники, и Совет директоров, и менеджмент компании должны одновременно держать в поле зрения все. Каждый должен со своей компетенции, со своей позиции смотреть на все три составляющие.

**Алексей Сонин:**

КСО — элемент PR, поэтому им должен заниматься менеджмент компании.

**Елена Филатова:**

СД: определение позиции компании о том, насколько важна для данного конкретного бизнеса КСО, определение основных рисков компании, если она будет игнорировать КСО. Важно четко идентифицировать те сферы КСО, которые актуальны для данного бизнеса, иначе появится риск потерять свои конкурентные преимущества, слишком увлекшись вопросами КСО (так как это требует от компании и финансовых, и временных ресурсов). Ес-

ли деятельность компании связана с высокими рисками в сфере КСО (например, добывающие компании, табачная отрасль и пр.), то целесообразным является создание при Совете директоров комитета, который отвечает за КСО. Такой комитет может заниматься также управлением рисками, связанными с КСО и определять политику взаимоотношений с наиболее важными для компании заинтересованными группами.

Менеджмент: подготовка материалов для СД, совместный выбор позиции компании и реализация выбранной позиции (разработка необходимых программ, подготовка отчетов и т.п.). Подготовка материалов для комитета по КСО, совместная работа с ним.

**Семен Фокин:**

Все!

**За последние два года, помимо обычных ежегодных отчетов, предусмотренных законодательством, ряд ведущих российских компаний добровольно опубликовал социальные отчеты (отчеты по устойчивому развитию), основанные, в том числе, и на международных стандартах в этой области. Как Вы считаете, это их специфический «международный» PR или современный инструмент КУ, повышающий открытость российских компаний и влияющий на рост их деловой репутации и, в конечном счете, на рост их капитализации?**

**Олег Алексеев:**

Компания сама определяет назначение этого действия. Многие, как я знаю, идут на этот шаг, чтобы разобраться со своими социальными обязательствами и оценить их эффективность.

**Бэла Батаева:**

Последнее.

**Владимир Головнев:**

В данный момент это международный PR, который приводит к росту капитализации.

*Вернисаж*



*Дарья Дервянко, 13 лет, г. Благовещенск. 68-й конкурс*

## ТЕМА НОМЕРА

**Леонид Григорьев:**

Крупные российские компании, особенно с дочерними предприятиями за рубежом, обязаны включаться в КСО процесс из собственных долгосрочных соображений. Надо быть не хуже других.

**Юрий Гусев:**

Не полагаю возможным ответить на этот вопрос в стиле «средняя температура по больнице составляет N градусов».

Как эксперт и процессный консультант я должен сделать аудит этого аспекта в практике конкретной компании, после чего дам конкретный профессиональный ответ.

В определенной степени, добровольная социальная отчетность преследует и цели «международного PR», и инструмента современного КУ, повышающего акционерную стоимость компаний. Многое зависит от того, насколько опубликованные социальные отчеты соответствуют реальности, от возможности беспрепятственно проверить свидетельства/документы финансовой и нефинансовой деятельности компании по сути вопроса.

К ответу на Ваш вопрос позволю себе присовокупить своё жесткое мнение по сути тенденции социальных отчетов, как она формируется в мире.

В общении с практиками корпоративного управления, этики и социальной ответственности в России и на продвинутом в этом отношении Западе, я выказываю озабоченность, что под личиной весьма социально полезного дела — социальной отчетности, формируется достаточно агрессивный бизнес. Бизнес сродни мощному и весьма недешевому финансовому аудиту, который, во многих случаях, стал для компаний обязательным. Так вот, практики бизнеса и мои коллеги-эксперты соглашаются, что насаждение социальной ответст-

венности (отчетов по устойчивому развитию) по неким обязательным международным стандартам имеет латентную цель сформировать новый вид дорожной аудиторской и консалтинговой услуги, нежели действительно продиктован соображениями обезопасить наше общее светлое международное будущее.

**Александр Денисов:**

Судя по высказываниям руководящих сотрудников крупных российских компаний, выпускающих социальные и экологические отчеты, они в полной мере не имеют представления о том, зачем они выпускают эти отчеты, кроме как для целей «международного PR».

Зачем нужна открытость компании? Чтобы иностранный инвестор понимал, во что он вложил свои деньги и мог бы эффективно защитить свои капиталы от ошибочных или злонамеренных действий, понимая, что менеджмент, акционеры и Совет директоров приняли те же самые правила работы, на которых основана деятельность инвестора. Казалось бы очевидно?! Однако любой сколько-нибудь грамотный руководитель прекрасно отдаст себе отчет в том, что инвестор для защиты своих инвестиций очень широко использует оперативные методы сбора информации или, говоря по другому, разведку. Тогда зачем нужна открытость, если он (инвестор) и так получает нужную ему информацию? А затем, что сам инвестор тоже должен быть защищен от критики со стороны того общества, в котором он живет и работает, от давления страховщиков или банкиров, которые в свою очередь тоже хотят видеть прозрачность бизнеса, но в данном случае уже бизнеса самого этого инвестора. Как говорится, ниточка за иголочкой тянется.

В конечном итоге внедрение КСО или КУ — это способ защи-

тить будущего инвестора, который хочет вложить свои средства в предприятие, от того, чтобы его собственные конкуренты не смогли воспользоваться покупкой им акций непрозрачного предприятия для разрушения его собственного бизнеса.

Мне кажется, что многие российские компании сегодня понимают, что КУ, КСО и открытость зачем-то нужны, но не понимают зачем. Поэтому на семинарах по социальной ответственности нередко можно встретить сотрудников управлений благотворительной деятельности, а не руководителей финансовых департаментов или служб, ориентированных на управление рисками. К счастью это верно не для всех российских компаний или банков.

**Алексей Костин:**

Ситуация на развивающемся российском фондовом рынке такова, что он пока не чувствителен к социальным, этическим и экологическим показателям котирующихся компаний. Это и неудивительно в условиях высоко монополизированного (олигополизированного) и еще очень неразвитого рынка в стране. Поэтому пока что для руководителей российских компаний, особенно не связанных с международными рынками сбыта и капитала, связь КСО с ростом котировок их акций внутри страны неочевидна. Что же касается LSE и NYSE, то они реально реагируют на показатели КСО. Хотя это и не доказано на Западе неоспоримо математически, большинство компаний и экспертов, как показывают многие последние исследования, в этом абсолютно убеждены. Не случайно, что на конец 2005 года уже 740 ведущих компаний мира отчитывались о социальной ответственности своего бизнеса в форме открытых отчетов по устойчивому развитию с добровольным применением между-

народного стандарта GRI. А огромное количество остальных крупных, средних и малых компаний применяют прикладные и специальные стандарты и формы нефинансовой отчетности, которых в мире на сегодняшний день насчитывается около 25 (AA1000S, ISO 9000/14001, Глобальный договор ООН и т.д.), не считая различных международных кодексов, рейтинговых индексов и систем управления и сертификации. Весь этот инструментарий оценки и демонстрации социальной, экологической и этической ответственности компаний направлен только на одно: убедить потребителей и инвесторов в высоком уровне своей социальной ответственности. Наши компании вынуждены «брать пример» со своих зарубежных коллег-конкурентов. Поэтому, на мой взгляд, это и их специфический «международный» ПР, и современный инструментарий КУ, повышающий открытость российских компаний и влияющий на рост их деловой репутации, и один из факторов роста их капитализации.

**Михаил Никольский:**

Публикация социальных от-

чётов — полумера, которая в скором времени будет ликвидирована. Как первые автомобили по форме напоминали конные повозки, и только потом приобрели современную форму, так и оба отчёта сами по себе являются лишь проформой. В мире в ближайшем будущем, несомненно, будет разработана определенная форма комплексного отчёта, куда финансовый отчёт войдет как составная часть. Поскольку КСО — это точка отчёта, то финансовый отчёт должен соответствовать этому подходу.

**Алексей Сонин:**

Инвесторы не рассматривают КСО в качестве фактора, влияющего на принятие инвестиционных решений. Поэтому отчеты по КСО, по всей видимости, не повышают рыночную капитализацию компаний, а являются инструментом ПР.

**Елена Филатова:**

В данном случае, на мой взгляд, нет противоречия между терминами «специфический международный ПР» и «инструментарий КУ, повышающий стоимость бизнеса». Если компания предпринимает какие-то шаги, направленные на повы-

шение своей стоимости в будущем (шаги в сфере КСО), то она, естественно, хочет сообщить об этом инвесторам. Можно разделить эти понятия следующим образом: сами действия по реализации мер КСО — это скорее инструментарий КУ, а публикация отчетов — это меры ПР по продвижению самой компании на фондовом рынке (своеобразный маркетинг ценных бумаг).

При этом, важно и не перестараться с реализацией западных практик: например, в одной западной компании политика штаб-квартиры требует от своих подразделений, чтобы среди сотрудников были приставлены различные меньшинства (периодически проводятся проверки). Один из российских филиалов этой компании, расположенный в небольшом городке (где представителей меньшинств не так уж и много), в результате специально нанял на самые простые работы китайцев, которые даже плохо говорят по-русски, чтобы просто формально соответствовать этому требованию.

Другое дело, что часто российские компании «преподносят» в качестве КСО такие вещи, которые являются вполне нормальными для любого бизнеса в западных странах. Например, недавно в Интернете в новостях про одну из конференций, посвященных КСО, попала фраза о том, что компанию интересуют социальные вопросы. При этом, на первом месте среди социальных вопросов стояло: своевременная и достойная заработная плата. Наверно, по такому критерию все западные компании являются социально ответственными, и странно считать это социальной ответственностью. Хотя и здесь есть исключения — если говорить о градообразующих предприятиях, откуда люди не могут уехать, то подобные меры — это тоже КСО, и неудивительно, что многие та-

*Вернисаж*



*Лена Скритниченко, 9 лет, Красноярский край. Гадкий утенок*

*Вернисаж**Юлия Фролова, 16 лет, Ростовская обл. Ферда и Кай*

кие компании сейчас рассматривают это как КСО.

**Семен Фокин:**

И то и другое.

**Почему в определенной части экспертного и бизнес-сообществ в России и за рубежом происходит замена термина КСО на корпоративную ответственность (КО) и насколько это оправдано?**

**Бэла Батаева:**

Наверное, оправдано, потому что упор на слово социальное в России истолковывается буквально и экологическая составляющая уходит на второй план. Это в России. А почему за рубежом не знаю.

**Владимир Головнев:**

Я полагаю, что это стремление избежать определенного негативного оттенка, который стоит за термином «социальный», то есть компании не желают брать на себя роль государства в своей деятельности. С другой стороны, термин «корпоративная ответственность» шире и включает в себя КСО, что позволяет уйти только от социальной составляющей в деятельности компаний и показать иные аспекты деятельности в выгодном свете.

**Леонид Григорьев:**

Мы еще в начале пути и пока ищем возможности установления правил корпоративной ответственности за свою работу, качество, подъем экономики страны. КСО — более локальная вещь.

**Юрий Гусев:**

Полагаю, что все определяет с уровнем осознания сущности КСО и КО.

Или, если хотите, парадигмой — системой ценностей и взглядом на эти аспекты бизнеса.

Можно ли назвать неправильной парадигму тех, кто считает КО понятием высшего уровня — собирательным обозначением всех видов ответственности корпорации, включая собственно социальную ответственность? Если комплекс КО наравне с корпоративной ответственностью перед акционерами включает КСО, не выхолащивая её сути и практики, — почему такая точка зрения будет неоправданной?

**Александр Денисов:**

Мне кажется, что эта замена связана с тем, что сперва не очень четкий по реальному технологическому содержанию термин КСО постепенно, по мере

возникновения этого содержания, приобретает операционную управленческую ценность, не шумно, но по-деловому срашиваясь с технологиями управления стоимостью и с технологиями противодействия скрытому управлению поведением выбора ЛПР предприятия. В результате должно появиться совершенно новое качество, что и будет отражать некоторое изменение в звучании термина. Однако на сегодняшний день этот процесс еще не завершен и дать окончательную оценку процессу замены невозможно.

**Алексей Костин:**

Данный вопрос имеет два аспекта: терминологический (определение) и прикладной (использование).

С точки зрения терминологии, можно согласиться с теоретическим подходом, когда КО трактуется шире КСО и включает в себя все составляющие ответственной деятельности компании, в том числе экономическую, экологическую и социальную (КСО), а также юридическую, этическую, отношения эффективного собственника и т.д. В прикладном же смысле определение «социальная» отражает и оттеняет ответственность компании перед обществом в целом, а также перед своими стейкхолдерами. В реальной практике многие компании, трактуют КО крайне узко, лишь как «внутреннюю ответственность» перед своими акционерами и персоналом. При использовании термина КО всегда приходится уточнять, что та или иная компания или эксперт включают в это понятие. Поэтому, на мой взгляд, когда речь идет об ответственности компании перед обществом, все же правильнее использовать термин и понятие КСО. К тому же и в культурно-историческом контексте России предпринимательство (бизнес) всегда рассматривалось как составная и ответ-



ственная часть общества (аналогично современному понятию «корпоративного гражданства»).

**Михаил Никольский:**

Вопрос состоит в восприятии своей социальной вовлеченности на уровне бизнеса: роль и место социального у каждого свой. В зависимости от этого люди близки или далеки от этого. Мы социальная компания, следовательно, для нас социальное очень близко, для других — может быть важнее корпоративное. Это своего рода рефлексия бизнеса — доля социального в понимании руководителей бизнеса.

**Алексей Сонин:**

Это оправдано, поскольку социальная ответственность — это ответственность государства, а не бизнеса.

**Елена Филатова:**

Одна из причин этого в России — изменение отношения государства к социальной ответственности компаний, попытка использования социальной ответственности как механизма регулирования бизнеса. В результате, многие компании начинают воспринимать КСО негативно. В результате, Ассоциация менеджеров России предложила исключить слово «социальный» и перейти к термину КО, чтобы сохранить компании на этом пути развития (так как вне зависимости от политики государства бизнесу и обществу необходимо вытраивать конструктивные отношения).

Еще одной из возможных причин этого является то, что сейчас на Западе распространен подход, в соответствии с которым компании априори должны быть социально ответственны. Раз они ведут бизнес, они берут на себя определенные обязательства перед обществом (например, производить товары определенного качества).

На мой взгляд, выбор того или иного термина не принципиален, так как в данном случае не

возникает разночтений. И в том, и в другом случае понятно, о чем идет речь, хотя сам по себе термин КО менее точен (не оговаривается, перед кем ответственность). Так как речь идет об ответственности перед обществом, в принципе термин КСО ее полностью отражает.

**Семен Фокин:**

КО более ёмкий и правильный термин. Например, многие руководители российских компаний воспринимают КСО (скорее всего из-за наличия в этой аббревиатуре слова «социальная») таким образом: «Моя компания платит белую зарплату и все налоги, значит, моя компания соблюдает принципы КСО». Это в корне не верно, т.к. в этом случае компания просто соблюдает закон и не совершает экономического преступления.

**КСО в России становится важным направлением и инструментом участия бизнеса в межсекторном социальном партнерстве (МСП) или остается частью КУ, т.е. «внутренним делом» компаний? Или и тем, и другим одновременно?**

**Олег Алексеев:**

КСО определяется в диалоге секторов общества — это согласование интересов бизнеса и общества. Наибольшую эффективность концепция КСО имеет все же в межсекторном взаимодействии.

**Бэла Батаева:**

И тем, и другим одновременно.

**Владимир Головнев:**

Безусловно, и то и другое.

**Леонид Григорьев:**

Нам важно найти формы участия компаний в развитии регионов, человеческого капитала так, чтобы их было видно, а не только государство и чиновников.

Иначе им трудно будет наладить работу или их будут просто налогом облагать.

**Юрий Гусев:**

Повторяю проповедуемый и практикуемый мною подход: КСО является частью профессионального КУ, которое не есть только внутреннее дело компании. Поскольку компания неизбежно есть часть социума, в котором оперирует. КСО как раз развивает и усиливает аспект СТРАТЕГИЧНОСТИ должного КУ. А вот насколько «становится» КСО в России вообще и тем более становится ли КСО «важным направлением и инструментом участия бизнеса в МСП» — на мой взгляд, пока вопросы без однозначного ответа. Давайте «зреть в корень» и говорить о причинах.

**Александр Денисов:**

КСО не может быть частью КУ. Это — две системы механизмов управления, у которых две существенно различные цели. И КСО, и КУ являются составными элементами общей системы управления рыночной стоимостью компании. Игнорируя этот факт или недопонимая, что представляет собой и из чего состоит управление стоимостью, мы всегда будем совершать ошибки в оценке взаимоотношений или в определениях КСО и КУ.

Тот факт, что тема КСО и КУ нередко возникает в связи с проблематикой социального партнерства, служит признаком того, что бизнес подвергается давлению со стороны государства с целью заставить менеджеров и владельцев крупных компаний начать так-таки внедрять современные технологии управления стоимостью. Иными словами, несмотря на то, что сегодня только ленивый не критикует чиновничество, в данной проблеме мы видим, что именно эта сословно-профессиональная группа является проводником и «толкателем» нововведений в сфере повышения конкурентоспособности российских компа-

## ТЕМА НОМЕРА

ний и в этом вопросе является более прогрессивной частью общества, чем деловое сообщество.

Таким образом, уже по самому этому факту видно, что КСО и КУ уже перестало быть «внутренним делом» компаний. Это — общественно значимая задача. И, по всей видимости, степень давления на бизнес в этом направлении будет возрастать, принуждая его, переходя на новые инструменты управления, принимать на себя и большую ответственность перед обществом в целом. В данном вопросе интересно еще и то, что ни менеджеры, ни владельцы российских компаний до сих пор так и не смогли понять очевидной вещи: КСО объективно и верифицируемо поднимает рыночную стоимость бизнеса. Они никак не могут понять, как именно это делается, как документируется и как может быть использовано при ведении переговоров с банками, страховщиками и инвесторами.

**Алексей Костин:**

Практическое применение КСО неминуемо приводит компании к межсекторному сотрудничеству. Развивая процесс социального партнерства власти, бизнеса и гражданского общества, КСО может рассматриваться в качестве важнейшего инструмента межсекторного социального партнерства, долевого финансирования проектов и поддержки различных гражданских инициатив. Большинство применяемых международных стандартов в этой области нацеливают компании на активное применение теории стейкхолдеров и проведение диалогов с ними при разработке своих стратегий и отчетности. Для России это особенно важно в условиях высокой разобщенности интересов власти, бизнеса и гражданского общества.

**Михаил Никольский:**

Для меня КСО — это не на-

правление или инструмент, а система координат, система взаимодействия с партнерами.

**Алексей Сонин:**

Пока не совсем понятно.

**Елена Филатова:**

В какой-то степени КСО способствует развитию МСП и постепенно его роль увеличивается, однако здесь важно учитывать две вещи: во-первых, для бизнеса акции, направленные на развитие МСП, часто воспринимаются как еще один своеобразный вид налога, и нельзя рассматривать это как полностью добровольную акцию. В свою очередь, для государства это способ своего рода «привязки» бизнеса к себе. Во-вторых, часто собственники компаний, наоборот, хотят участвовать в социальной жизни общества, участвовать в благотворительных акциях, но они не доверяют представителям государства, и предпочитают направлять деньги напрямую тем, кому они, на их взгляд, нужны. В этом плане говорить о партнерстве пока еще рано, это скорее личное стремление собственников компаний реализовать свою социальную функцию.

**Семен Фокин:**

На мой взгляд, остается частью КУ.

**Каково, на Ваш взгляд, состояние МСП с использованием концепции КСО на разных уровнях государственного управления в России: А) местном — муниципальном; В) региональном — областном/краевом; С) федеральном?**

**Олег Алексеев:**

Наиболее эффективно на наш взгляд КСО работает на местном уровне. На региональном уровне мы вводим как еще одну рамку — концепцию стратегического партнерства, где интересы развития бизнеса и региона согласуются в рамках стратегий регионального развития.

**Владимир Головнев:**

На местном уровне всегда проще договориться, чем на высоком. Пока не реализовано ни одной вменяемой крупной государственной программы, в которой мог бы принять участие крупный бизнес. Грубо говоря, речь идет о национальной программе, инициированной государством, с государственным же участием с привлечением частного капитала — например,

*Вернисаж*



*Евгений Кузьменко, 9 лет, Ростовская обл. Мейна фусалюки*

борьба со СПИДом, сельские библиотеки и прочее. А так все остается как есть, в регионах договариваются на местах о поставке компьютеров в какое-либо учреждение, либо ремонте теплосетей.

**Леонид Григорьев:**

А) местном — муниципальном — Очень много зависит от местных органов и отношений — делается больше, чем знают налоговые органы.

В) региональном — областном/краевом — Проблемы крупнее — труднее объединить крупные компании — больше поодиночке помогают решению местных проблем.

С) федеральном — совсем трудная штука — отделить расходы по КСО от правильного использования государством налогов с тех же компаний.

Все только начинается!

**Юрий Гусев:**

Моя работа — для и внутри российских и иностранных компаний, оперирующих в России.

Поэтому моя позиция — отражает их точку зрения: МСП станет реально интересным бизнесу, когда КСО в России перестанет быть дорогой с односторонним движением и государство на федеральном, региональном и местном уровнях начнет движение навстречу бизнесу, практикующему КСО.

Мудрое государство использует не только кнут, но и пряник. Социально ответственные компании заслуживают налоговых льгот, снижения или полной отмены штрафных санкций и пени, значительного уменьшения числа проверок и инспекций, специального режима наибольшего благоприятствования при обращении в государственные органы (лицензирование, разрешения, льготы). Вплоть до облегчения доступа к капиталу через создание фондов социально ответственных инвестиций.

Как эксперт-консультант-

практик КУ в одном лице я действую в компаниях, которые как раз и составляют основу экономики государства. От их имени и от себя лично я призываю органы государственной власти и управления действовать на основе осознания того, что МСП — уже по определению дорога с двухсторонним движением, по которой участники движения к взаимовыгодному прогрессу должны двигаться навстречу друг другу, аккуратно соблюдая при этом согласованные правила.

**Александр Денисов:**

Как говорил Михаил Сергеевич Горбачев, процесс пошел. Конечно, далеко не все государственные чиновники понимают, что и почему необходимо делать. Так же, как и владельцы частных компаний или их менеджеры. Но, учитывая реальные выгоды для всех участников внедрения МСП с использованием КСО, не возможно сомневаться, что в самом ближайшем будущем ситуация изменится просто поразительным образом.

**Алексей Костин:**

А) местном — муниципальном — пока что в зачаточном состоянии, имеются только отдельные положительные примеры, такие, например, как у группы СУАЛ или частно-государственных партнерств в области коммунального хозяйства в Перми, Омске и Сызрани. Очень многое будет зависеть от реформы местного самоуправления в стране, начиная с 2006 года. Если муниципалитеты в результате получают реальные полномочия и экономические, в том числе финансовые, возможности, то бизнесу будет, о чем серьезно договариваться с местной властью.

В) региональном — областном/краевом — во многих регионах уже налицо реальная работа по использованию КСО в объединении усилий власти, бизнеса и гражданского общества для решения сложных региональных

социальных, инфраструктурных и экологических проблем. Необходим активный процесс аккумуляции наиболее удачного опыта и его общероссийского распространения. Пока что этим занимаются только несколько российских НКО, и в этом их неопределимая роль.

С) федеральном — плачевное. Налицо полная недооценка возможностей КСО и МСП со стороны федеральных органов власти и отсутствие государственной политики в этих областях.

**Михаил Никольский:**

Привлекательность КСО с точки зрения властных структур — как федеральных, так и региональных, муниципальных — в данный момент не осознана полностью. Государству выгодно, чтобы бизнес был социально ответственным, поскольку тогда бизнес снимает с власти ряд рисков и решает за государство ряд проблем. КСО — это как хороший или отличник в школе, это выгодно и родителям, и школе. Мы, со своей стороны, будем активно продвигать идею того, чтобы КСО стала точкой отсчета в коммунальном бизнесе и регулятором этого бизнеса.

**Елена Филатова:**

Здесь, в основном, та же самая проблема — недоверие со стороны основных участников МСП друг другу (бизнес, государство, некоммерческие организации), причём это актуально для всех уровней. Понятно, что есть исключения и в некоторых случаях (на муниципальном и региональном уровнях) возможно успешное сотрудничество, но это чаще всего вызвано тем, что представители бизнеса и власти относятся к одной команде. Создание полноценного МСП — это видимо следующий этап в развитии российского общества, сейчас о нем говорить еще рано.

## КСО КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Виктория Базученко  
аспирантка ГУ-ВШЭ



**В**виду социальных и экологических последствий, к которым приводит деятельность крупных предприятий и больших расходов в этих сферах, необходимость детального изучения и внедрения более эффективного инструментария управления ими становится всё более очевидной. По-прежнему в российских компаниях имеет место неэффективное управление социальной составляющей, высокий уровень загрязнения окружающей среды, отсутствие эффективной системы управления нефинансовыми рисками предприятия, информационная закрытость и т.п. В целом, практикуется разрозненность и разнонаправленность всех инициатив в этой области, что не позволяет сделать управление нефинансовыми аспектами деятельности эффективным и привести к ощутимым и экономически осязаемым результатам.

Наиболее концептуальным инструментом управления социальными и экологическими инициативами предприятия, которые позволяют скоординировать отдельные программы и направления является концепция корпоративной социальной ответственности (КСО).

КСО представляет собой концепцию развития, совокупность принципов и инструментария корпоративного, стратегического, тактического и оперативного управления организацией, позволяющую повысить ее устойчи-

вость, управляемость и инвестиционную привлекательность для стратегических инвесторов, посредством сбалансированного и эффективного управления экономическими, социальными и экологическими целями развития и нефинансовыми рисками с учетом интересов стратегически важных заинтересованных сторон и политики открытого информирования.

### КСО: управленческий аспект

С управленческой точки зрения организация представляет собой открытую систему. Системность означает наличие внутренней среды организации, все структурные единицы которой взаимосвязаны и взаимозависимы. Открытость есть свойство организации испытывать на себе влияние внешней среды. Последние разработки в области управления направлены на снижение зависимости организации от факторов внешней среды и повышение эффективности такого взаимодействия, а также на учет требований системности в управлении организацией. К моменту разработки концепции корпоративной ответственности бизнесом были отработаны и стандартизованы многие модели управления.

Если проследить эволюцию данных моделей, то можно сказать, что передовые подходы к менеджменту (например, всеобъемлющий менеджмент качества – Total Quality Management) можно считать основой для разработки управленческих подходов в сфере КСО. Отнесение данной концепции в область ме-

неджмента, а не в область Stakeholder Relations (GR, IR, CR, MR и прочие направления связей с заинтересованными сторонами) как приоритетной является принципиальным и предопределяет выбор инструментов ее реализации и понимание генезиса становления.

Использование существующего в западной практике понятия «CSR Management System» (система управления деятельностью в области КСО), на наш взгляд, могло бы значительно упростить понимание сути данной концепции. В свою очередь, PR-составляющая является сопутствующей, хотя и необходимой, и способна значительно повысить эффективность управления в области КСО посредством своего инструментария, служа своего рода катализатором процесса формирования публичного имиджа, репутационного капитала и доверия к организации клиентов, работников, поставщиков, государственных органов и акционеров на долгое время.

Из практики управления КСО в передовых компаниях, можно сделать вывод, что КСО как система менеджмента представляет собой комплекс целенаправленных взаимосвязанных и регулярно выполняемых действий, позволяющий результативно управлять нефинансовыми аспектами деятельности организации и интегрировать существующие системы и инициативы в области КСО. Ее составными элементами могут выступать системы менеджмента, программы и процедуры по управлению нефинансовыми аспектами деятельности

компания (система менеджмента качества, системы экологического менеджмента, охрана труда и промышленная безопасность, системы управления отношениями с клиентами, процедуры оценки бизнес-рисков, процедуры выявления коррупции, программы мотивации персонала, деятельность в области стратегической благотворительности и социальные инвестиции, корпоративная этика и т.п.).

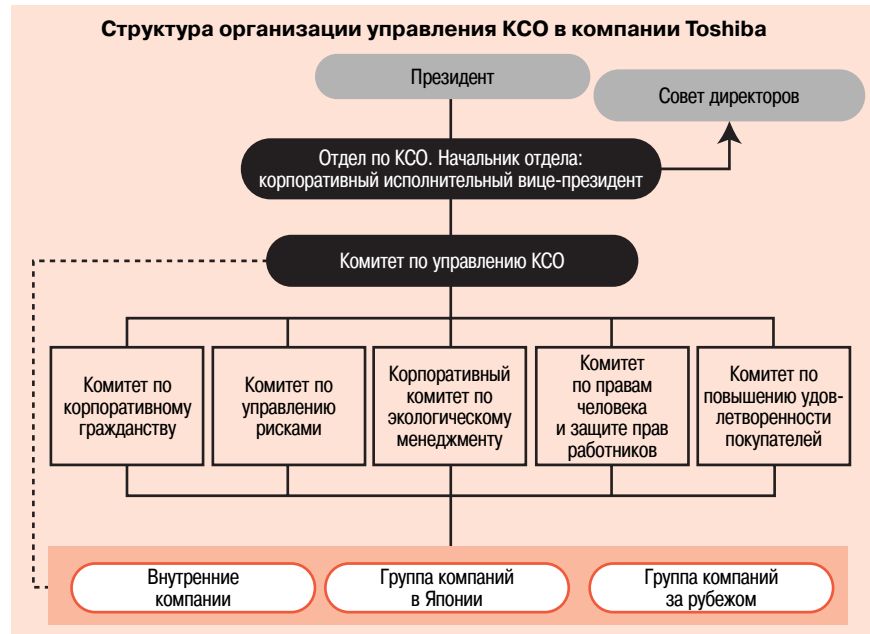
Для демонстрации предлагаем пример системы менеджмента в области КСО компании Toshiba, в которой на уровне корпоративного управления комитет по управлению КСО курирует и согласовывает вопросы корпоративного гражданства, управления рисками, экоманеджмента, прав человека и удовлетворенности работников и покупателей.

Восприятие КСО как интегрированной системы менеджмента позволит скоординировать все существующие и внедряемые инициативы предприятия в сфере управления нефинансовыми аспектами деятельности и сделать активность в этой области неотъемлемой частью ежедневных бизнес-процессов предприятия.

Следование заданной логике позволяет нам выявить основные составляющие управления в области КСО. Среди значительного арсенала инструментов, механизмов и комплекса действий повышения результативности компании в области устойчивого развития, которые используются передовыми компаниями, для примера нами рассмотрены некоторые из них (см. таблицу).

#### **Вклад КСО в развитие организации: управленческие и рыночные преимущества внедрения**

В силу самого своего генезиса, основные стандарты и модели



повышения организационной эффективности в области КСО основываются на современных проверенных моделях менеджмента. Поэтому внедрение (возможно, даже неполное) концепции КСО, по сути, может означать качественное развитие всей системы управления.

Стандарты в области повышения эффективности управления и повышения устойчивости организации (GRI (при использовании выявленных показателей для принятия последующих решений), SA8000, ISO 14000, SIGMA и т.п.) были разработаны как рыночные инструменты регулирования деятельности организаций и призваны обеспечить максимизацию прибыли в результате достижения правильно поставленных целей и реализации соответствующих экономически эффективных программ. Основываясь на опыте компаний, успешно реализующих те или иные системы управления и внедрившие на своих производствах международные стандарты, можно выявить управленческие преимущества использования концепции КСО:

– Повышение эффективности и качества корпоративного управления через обеспечение до-

ступа к информации высокого качества по нефинансовым аспектам деятельности предприятия, которая позволяет отслеживать динамику результативности в области КСО и устойчивости организации и способствует развитию новых форм вовлечения заинтересованных сторон.

– Определение стратегии корпоративной ответственности возможно только исходя из предпосылки о том, что определена стратегия развития организации (в т.ч. миссия). Именно в рамках общей стратегии развития предприятия и его долгосрочных бизнес-задач разрабатывается политика в области КСО. Необходимо помнить, что деятельность в этой области не является основной и не должна выходить за рамки стратегических интересов бизнеса. Следовательно, осознанная необходимость внедрения концепции будет серьезным стимулом для развития стратегического планирования тех компаний, которые не уделяли этому серьезного внимания.

– Планирование и принцип последовательного улучшения составляют значимую часть этой концепции. В российских компаниях, еще не внедривших со-

## ТЕМА НОМЕРА

## Некоторые механизмы и инструменты реализации КСО

Направления деятельности	Инструменты
Создание органов, отвечающего за нефинансовые аспекты деятельности (этика, окружающая среда, охрана труда, промышленная безопасность, права человека и т.п.).	Исполнительный орган по КСО (комитет в структуре руководства, рабочая группа, департамент)
Разработка, внедрение, следование и постоянное совершенствование стратегии и политики управления нефинансовыми аспектами деятельности и подчинение ее стратегическим бизнес-целям и определение методов управления КСО.	Внутренние руководства и правила
Разработка, принятие и следование своду принципов, управляющих поведением компании.	Хартии, кодексы поведения, своды принципов и т.п.
Выявление нефинансовых рисков и управление ими, следование существующим стандартам.	Предписанные методологии, процессы, целевые показатели результативности
Интеграция как сертифицируемых, так и несертифицируемых систем менеджмента по нефинансовым аспектам деятельности.	Системы менеджмента, программы и процедуры
Определение стейкхолдеров (на базе выработанной стратегии), отношения с которыми являются для компании приоритетными. Проведение консультаций с заинтересованными сторонами в соответствии с существующими процедурами. Разъяснение политики в области КСО. Учет выявленных пожеланий и требований стейкхолдеров.	Диалоги с заинтересованными сторонами
Подготовка и выпуск внутренней и внешней нефинансовой отчетности. Оценка нематериальных активов (человеческого капитала, экологического капитала, соглашений и партнерств, брендов и репутации). Использование отчетности в качестве аналитического инструмента для выявления необходимости корректировок и проведения организационных изменений и информационного взаимодействия с заинтересованными сторонами.	Нефинансовая отчетность (GRI, AA1000 и др.)

временные системы менеджмента, тактическое планирование часто не развито вообще.

– Взаимодействие различных (иногда разнонаправленных) направлений и интересов в рамках

и вне организации. Именно благодаря механизмам КСО, которые позволяют сбалансировать разнонаправленные задачи и интересы, появляется возможность избегать конфликтов ос-

новной, экологической и социальной деятельности, сбалансировать экологические, социальные и экономические цели и интересы стейкхолдеров (открытость, активное взаимодействие и учет мнений заинтересованных групп и проведение диалогов с ними, открытая отчетность и информационная политика, разъяснение стратегических задач компании в области КСО).

– Повышение качества управления нематериальными активами (информационная политика, открытая отчетность, учет мнений заинтересованных сторон, диалоги и т.п.).

– Повышение качества управления нефинансовыми рисками компании (социальными, экологическими, репутационными) через их своевременное прогнозирование, выявление (введения систем внутреннего и внешнего социально-экологического аудита) и реагирование посредством снижения степени риска бизнес-процессов и операций.

– Формирование кредита доверия, лояльности и ответственности сотрудников компании; повышение эффективности использования трудовых ресурсов, качества рабочей силы посредством внедрения технических новшеств, обеспечение безопасности производства, охраны здоровья персонала, правильно построенного обучения и усилия по мотивации сотрудников.

Совершенствование управления компании и вызванное им повышение устойчивости и гибкости компании можно отнести к системным преимуществам внедрения стратегии КСО. Результатов внедрения, безусловно, придется ждать несколько лет, причем лишь часть времени понадобится на внедрение. Для получения этих преимуществ необходимо дождаться изменений отношения персонала и практики управления в рамках всей компании, в частности под-

ходов к принятию решения.

Фактически прямым следствием существования системных преимуществ, проявляющихся в повышении устойчивости и управляемости компании, являются рыночные преимущества, некоторые из которых пока, в силу известных обстоятельств, для большинства отечественных предприятий являются труднодостижимыми:

— Облегчение доступа к международному капиталу становится возможным благодаря повышению качества корпоративного управления и стратегического менеджмента и лучшему раскрытию информации в соответствии с международными стандартами (нефинансовая отчетность). Увеличение размеров и сроков инвестирования посредством предоставления стратегическим инвесторам и кредиторам качественной информации по нефинансовым аспектам деятельности в области устойчивого развития, а также сокращение затрат на привлечение капитала за счет снижения страховых процентов и тарифов.

— Облегчение взаимодействия с международными компаниями (потенциальными и текущими поставщиками, клиентами и партнерами), принявшими решение о следовании принципам КСО и устойчивого развития во всех своих подразделениях и предъявляющими эти требования к компаниям, с которыми им приходится взаимодействовать.

— Повышение международной конкурентоспособности, посредством повышения эффективности производственного процесса и снижение издержек производства благодаря качественному управлению человеческими, материальными, природными, энергетическими и иными ресурсами предприятия.

— Снижение непроизводственных издержек через уменьше-

ние последствий при наступлении социальных или экологических рисков (в т.ч. для имиджа компании); снижение вероятности наложения штрафов, платежей, выплат за ущерб сотрудникам, населению, окружающей среде, а также вероятности возникновения аварийных и нештатных ситуаций.

К сожалению, все еще существуют представители российского бизнеса, которые сетуют на неэффективность концепции КСО. И дело вовсе не в том, что западные концепции не ложатся на отечественную практику. Просто они требуют системного и поэтапного внедрения, которое с трудом вписывается в традиционную практику управления в отечественных бизнес-структурах.

В то же время нельзя не согласиться с тем контраргументом, что в условиях многолетнего кризиса многие международные разработки в области менеджмента с большими трудностями внедряются на российских предприятиях. Большинство наших предприятий и организаций не прошло еще все этапы развития, чтобы осознать новые вызовы и двигаться дальше. Поэтому наша социальная политика должна включать в себя воспитание определенной культуры ответственного управления, принятия решений и их реализации.

Хотелось бы подчеркнуть, КСО — рыночный инструмент управления нефинансовыми аспектами деятельности, который может оказаться чрезвычайно полезным для отечественных

*Вернисаж*



*Юлия Фронок, 16 лет, Ростовская обл.  
Вспрега Дюймовочки с природой*

предприятий, т.к. предлагает комплексный подход — «интегрированную систему менеджмента» — позволяющий повысить качество управления и устойчивость компании. В свою очередь продуманная открытая информационная политика и деятельность по связям с заинтересованными сторонами внесут вклад в формирование репутации компании и обеспечат рост рыночной капитализации её на мировой арене.

*Источники:*

1. Официальный сайт компании Toshiba (<http://www.toshiba.co.jp/csr/en/policy/aim.htm>);

2. Системы экологического менеджмента для практиков / С.Ю. Дайман, Т.В. Островская, Е.А. Заика, Т.В. Сокошникова; Под ред. С.Ю. Даймана. — М.: Издат-во РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2004. — 248 с.

## КОРОТКОЙ СТРОКОЙ

### АЛЬФА-БАНК СОВМЕСТНО С WWF РОССИИ ВЫПУСТИЛ МЕЖДУНАРОДНУЮ ПЛАСТИКОВУЮ КАРТУ VISA CLASSIC

МОСКВА. Обладатели карты «Visa Альфа-Банк Экспресс — WWF России», выпущенной в декабре, могут внести вклад в дело охраны природы, не предпринимая никаких усилий, 0,3% от суммы каждой покупки, сделанной по карте, будут перечисляться на проекты Всемирного фонда дикой природы (WWF России). При этом стоимость товаров и услуг для клиентов остается неизменной, пожертвование осуществляется за счет «Альфа-Банка». Карту можно использовать для совершения покупок как в России, так и за рубежом. Для клиентов банка предусмотрены также дополнительные возможности участия в сохранении дикой природы России. Желающие могут перечислять разовые взносы в пользу WWF, а также заполнить длительное поручение на автоматический ежемесячный перевод. Если сумма взносов превысит 300 рублей в год, клиент получает удостоверение сторонника WWF России, буклет и значок с логотипом фонда. Те, чей взнос превысит 3 тыс рублей в год, получают почетный статус «Хранитель Земли», значок «Серебряная панда», именной сертификат и возможность участия в мероприятиях WWF, включая поездки в заповедники и национальные парки России.

### СУАЛ-ХОЛДИНГ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ СОЮЗ ПОДПИСАЛИ СОГЛАШЕНИЕ О ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

МОСКВА. ОАО «СУАЛ-Холдинг» и Международный социально-экологический союз (МСоЭС) решили объединить усилия по защите окружающей среды, нейтрализации влияния

производства на здоровье населения и сохранению биоразнообразия. Действие соглашения распространяется на регионы присутствия компании. В силу экологической уязвимости северных природных территорий в качестве приоритетного региона выбрана Республика Карелия. В рамках сотрудничества СУАЛ-Холдинг будет поддерживать социальные и экологические программы МСоЭС, в том числе и просветительские. Союз, в свою очередь, предоставит компании консультационные и экспертные услуги по оценке факторов воздействия ее предприятий на окружающую среду, улучшению экологических показателей производства и применению ресурсосберегающих технологий. МСоЭС также осуществит программу содействия улучшению социально-экологической ситуации в Республике Карелия и других регионах присутствия компании. Стороны сформируют совместную рабочую группу для взаимодействия с органами власти и местного самоуправления, представителями бизнеса и некоммерческих организаций. Члены группы будут проводить исследования для выявления наиболее актуальных социально-экологических проблем и готовить предложения по их решению. Кроме того, они будут заботиться о благоустройстве территорий, организовывать оздоровительные мероприятия для населения, проводить экологическую экспертизу и общественные слушания, обеспечивать обратную связь с жителями регионов присутствия Группы «СУАЛ».

### ПРООН ВЫБРАЛА DHL ДЛЯ ДОСТАВКИ ГУМАНИТАРНОЙ ПОМОЩИ

НЬЮ-ЙОРК. Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) и Отдел координации гуманитарных акций ООН заключили всесторон-

нее партнерское соглашение с компанией DHL.

Эксперты в области устранения последствий чрезвычайных ситуаций долгое время стремились сразу же после катастрофы обеспечить своевременную помощь отдаленным, труднодоступным районам, терпящим бедствие. В попытке приблизиться к решению этой проблемы, Кемал Дервис (Kemal Dervis), Руководитель ПРООН, Ян Игланд (Jan Egeland), Координатор Управления ООН по чрезвычайным ситуациям, и Моника Вульф-Мэтьес (Monika Wulf-Mathies), Управляющий Директор по связям с общественностью группы Deutsche Post World Net, чьей дочерней компанией является DHL, подписали исторический Меморандум о Соглашении (Memorandum of Understanding), который оформил сотрудничество ООН с DHL.

Компания DHL уже руководила Группой по чрезвычайным ситуациям в аэропортах, основанной в г. Дубай командой экспертов в области логистики, представляющих различные компании и действующих по поручению Отдела по чрезвычайным ситуациям Мирового экономического форума.

В настоящее время DHL расширяет свою деятельность в этой области, создавая собственную глобальную сеть по чрезвычайным ситуациям, состоящую из трех групп. В случае крупных катастроф группы, состоящие из специально подготовленных сотрудников компании DHL, будут помогать осуществлять первоочередные логистические операции в аэропортах, примыкающих к регионам, терпящим бедствие. Каждая группа будет насчитывать до 100 добровольцев.

### ВКУС К ДОБРЫМ ДЕЛАМ

МОСКВА. Сеть магазинов «Азбука Вкуса» подвела итоги благотворительных акций, про-



веденных компаний в 2005 г. С 2004 г. компания принимает участие в благотворительной программе Всемирного фонда Дикой природы «Сохраним живую природу для наших детей!». На протяжении 2005 г. «Азбука Вкуса» предлагала своим покупателям приобретать и экологически чистые бумажные пакеты, произведенные из переработанного сырья, и упаковывать в них свои покупки, отказываясь от пластиковых пакетов. В результате проведенной акции компания перечислила 325 тыс рублей во Всемирный Фонд Дикой природы.

Компании «Азбука вкуса» большое внимание также уделяет программам помощи тяжело больным детям, ветеранам и нуждающимся москвичам.

### ЯНДЕКС НАЧИНАЕТ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНУЮ АКЦИЮ

МОСКВА. Компания Яндекс и САФ начинают программу поддержки некоммерческих благотворительных организаций. Основной задачей программы является содействие в поиске помощи тем, кто в ней нуждается и тем, кто хочет её предоставить. Яндекс будет оказывать рекламную поддержку организациям, которые станут победителями конкурса, итоги которого будут подведены 24 февраля 2006 г. Победителей назовёт независимый экспертный совет, а информация о них будет опубликована на сайте проекта — [www.blago.ru](http://www.blago.ru). На поддержку победителей конкурса Яндекс выделил объём рекламы в 1 млн руб.

### САМЫЕ ЩЕДРЫЕ ФИЛАНТРОПЫ АМЕРИКИ

Еженедельный журнал Business Week опубликовал очередной ежегодный список 50 наиболее щедрых американских филантропов. Составители списка жалуются, что их работа не из легких, поскольку одни фи-

лантропы стараются держать в тайне свои добрые дела, а другие, например, жертвуют акции, цены на которые меняются день ото дня. В итоге на составление списка уходит много месяцев.

На первое место вышел один из основателей компании «Интел» Гордон Мур с супругой Бетти. За последние пять лет его пожертвования на научные исследования и охрану окружающей среды превысили 7 млрд дол., то есть оказались в полтора раза больше его нынешнего личного состояния. По щедрости в этом году Мур обошел даже Билла Гейтса, хотя основатель и председатель Совета директоров корпорации «Майкрософт» по совокупности пожертвований остается самым щедрым филантропом всех времен и народов: он уже внес на нужды здравоохранения, образования и на содержание библиотек почти 28 млрд дол. Несколько лет назад он заявил, что намерен завещать всё своё состояние (которое сегодня превышает 50 млрд дол.) благотворительным организациям, оставив лишь небольшую сумму, необходимую для образования его детей.

Третье место в списке занимает миллиардер-финансист Уоррен Баффет: он жертвует на борьбу с распространением ядерного оружия. На четвертом месте финансист Джордж Сорос, который по-прежнему щедро поддерживает демократические процессы.

Сейчас в Америке существует 66 тысяч частных, обществен-

ных и корпоративных благотворительных фондов. По мнению директора Donors Trust Уитни Бола одним из мотивов благотворительности являются налоговые льготы. Объем ежегодных пожертвований в течение последних 40–50 лет составляет 2% валового национального продукта страны. Об отзывчивости американцев говорит следующий факт: в пользу пострадавших от цунами в Юго-Восточной Азии пожертвования внес каждый третий американец.

### ИМ НУЖНА НЕ ТОЛЬКО НАША ПОМОЩЬ, НО И РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ!

МОСКВА. В рамках конференции «Мы можем больше», посвященной проблемам интеграции инвалидов в общество, прошло заседание представите-

*Вернисаж*



*Анастасия Перевозничева, 13 лет, г.Калуга.  
Оле-Лукойе*

## КОРОТКОЙ СТРОКОЙ

лей СМИ «Роль СМИ в социальной адаптации людей с ограниченными возможностями здоровья». Майкл Кроу, вице-президент и глава представительства фармацевтической компании «ГлаксоСмитКляйн Фармасьютикалз, Россия» (GSK) рассказал о реализации программ корпоративной социальной ответственности. В 2004 г. компания потратила на эти цели более 500 млн дол. Говоря о социальной ответственности СМИ и их роли в адаптации людей с ограниченными возможностями, г-н Кроу подчеркнул: «Одной из задач СМИ является организация диалога между бизнесом и обществом, информирование общества об инициативах бизнеса, а бизнеса – о потребностях общества. И не следует рассматривать подобные материалы как рекламу, ведь освещение деятельности компаний в рамках КСО – не только вклад СМИ в развитие общества, но и удовлетворение потребности читателей в соответствующей информации».

## СОЗДАН «ФОРУМ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННЫХ БИЗНЕСОВ УКРАИНЫ»

КИЕВ. 16 декабря 2005 г. было основано неполитическое общественное движение – «Форум социально ответственных бизнесов Украины».

Цель Форума – вывести предпринимательство на уровень новых требований современного этапа развития Украины и обеспечить стойкий и эффективный диалог бизнеса, власти, общества и СМИ, реализовать правительственную программу «Бизнес и Общество». Для этого на протяжении 2006 г. планируется организовать тематические конференции, круглые столы, а также создать Интернет-ресурс с «биржей» социальных проектов.

Соответствующий Меморандум, который определяет принципы и задачи социально ответ-

ственного бизнеса, подписали «Киевстар», Страховое общество «Илличевское», «ТНК-ВР Украина», «Майкрософт Украина» и др. компании, а также Украинский национальный комитет Международной Торговой Палаты, Ассоциация городов Украины и общин, Индустриальный телевизионный комитет, Украинская ассоциация качества, Всеукраинское общественное объединение предпринимателей «Новая Формация», Украинская строительная ассоциация и другие.

## БАТ РОССИЯ ПОДДЕРЖИВАЕТ ИННОВАЦИИ В СФЕРЕ ЭКОЛОГИИ ПРОИЗВОДСТВА

МОСКВА. В Политехническом музее состоялась выставка, посвященная завершению II конкурса «ЭкоЛогичные технологии», основная цель которого – поддержка новых идей, способных улучшить экологическую обстановку вокруг промышленных предприятий. В рамках конкурса, который проводит САФ Россия по инициативе и при финансовой поддержке компании «БАТ Россия», 20 студентов и аспирантов из 14 регио-

нов РФ получили гранты в размере 1,5 тыс дол. на продолжение научных исследований в области экологии. Были поддержаны 10 проектов в сфере утилизации промышленных отходов, 7 проектов в сфере снижения влияния производства на среду обитания и 3 – в сфере эффективного использования энергоресурсов на предприятиях. Кроме того, 5 участников конкурса получили гранты в размере 500 дол. на участие в международных конференциях и возможность представить свои разработки коллегам из-за рубежа, а 3 победителя прошли недельную стажировку на предприятиях «БАТ Россия». В этом году конкурс был впервые проведен в общероссийском масштабе. В нем приняли участие 64 молодых специалиста из 24-х регионов.

Организаторы программы продвигают перспективные идеи и способствуют их внедрению. Работы лауреатов II конкурса вошли в сборник «ЭкоЛогичные технологии», который распространяется среди представителей государственных органов и бизнеса. Некоторые идеи участников конкурса уже нашли практи-

*Вернисаж*



*Алеся Комиссаров, 10 лет, г. Краснодар. Дюймовочка и гадкий утёнок*

ческое применение. Например, проект переработки использованных шин, предложенный Анной Филатенковой (Дальневосточный государственный технический университет), включен в число приоритетных направлений программы администрации Владивостока «Отходы».

### **ТНК-ВР ВЫДЕЛИЛА 1,5 МЛН РУБ. НА ГРАНТЫ СОЦИАЛЬНЫМ И КУЛЬТУРНЫМ ПРОЕКТАМ**

**САРАТОВ.** На 3 областном социальном форуме была представлена экспозиция компании ТНК-ВР. В этом году компанией и ее корпоративным благотворительным фондом «Радуга» тоже проводился конкурс социальных и культурных проектов по направлениям «Молодежная политика», «Социальная поддержка» и «Экология». Победителями стали 25 проектов из 12 районов области, а на гранты было выделено 1,5 млн руб. В 2005 г. году компанией на финансирование региональных социальных программ было выделено 50 млн руб. в соответствии с соглашением о сотрудничестве с Правительством Саратовской области.

### **ВБД ФОРМИРУЕТ У СОТРУДНИКОВ НАВЫКИ В ОБЛАСТИ КСО**

**МОСКВА.** Компания «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» провела семинар «Социальная стратегия компании: принципы и методы развития. Корпоративная социальная ответственность и отчетность» для членов рабочей группы по подготовке социального отчета компании и сотрудников управления по корпоративным связям «ВБД». В ходе трехдневного семинара они узнали о том, как формировать стратегию социальной и благотворительной деятельности компании, как начать подготовку социального отчета, как вести диалог с заинтересованными

сторонами. Занятия вели российские и зарубежные эксперты по КСО: специалисты Центра корпоративного управления ГУ — ВШЭ, эксперты Ernst & Young, АСИ, Института экономики города. Представители «Ernst & Young» познакомили участников семинара с международными нормами, общими тенденциями и терминами в области КСО. АСИ провело ролевую игру по отработке навыков взаимодействия со стейкхолдерами. Участники семинара прослушали доклады о стоимости бренда, внедрении КСО в стратегию развития компании, бухгалтерской трактовке нематериальных активов, стандартах учета репутации и управлении репутационными рисками.

### **СТАРТОВАЛ III КОНКУРС «СТО КЛАССНЫХ ПРОЕКТОВ»**

В 2005 г. его география расширилась. Первые два конкурса проводились в Кемеровской и Иркутской областях, Красноярском крае и Республике Хакасия. Теперь к ним присоединился Бокситогорский район Ленинградской области. В рамках конкурса 100 общественно полезных проектов, инициированных школьниками 6–10-х классов, получают финансирование в размере 100 тыс руб. Инициативы будут реализованы в 2006–2007 учебном году. Для поощрения самых младших участников учреждена специальная номинация «Есть идея!» Организаторы конкурса предусмотрели 25 премий в размере 10 тыс руб., на которые учащиеся 6-х классов смогут провести небольшие социальные акции. На конкурс принимались проекты по направлениям: «Скорая детская помощь» — долгосрочная помощь пенсионерам, ветеранам, людям с ограниченными возможностями, детям-сиротам и другим нуждающимся; «Друзья радуги» — улуч-

шение состояния окружающей среды, изучение и охрана природы; «Шаг навстречу» — долгосрочные партнерские проекты классов с другими организациями села, поселка, микрорайона или города; «Территория творчества» — вовлечение жителей близлежащей территории в творческую деятельность на базе школы; «КЛАССNET.RU» — использование компьютерных и интернет-технологий в разработке и реализации общественно полезных инициатив.

### **ФОНД «ДИНАСТИЯ» ПОМОЖЕТ ПРОВЕСТИ «УРОКИ ДЕМОКРАТИИ»**

**МОСКВА.** Благотворительный фонд Дмитрия Зимина «Династия» оказал поддержку телевизионному восьмисерийному проекту Михаила Таратута «Уроки демократии». Журналист-международник расскажет, как решались в Америке проблемы, актуальные сейчас для России, и какую роль в их решении играло гражданское общество и рыночная экономика. М.Таратута считает, что демократические ценности так и не укрепились в сознании россиян, рыночные реформы вызвали разочарование, телевидение же вместо того, чтобы инициировать общественные дискуссии на эту тему, ориентировано на развлечения.

Фонд «Династия» в первую очередь известен поддержкой молодых ученых-физиков, однако у него есть программы, направленные на решение других проблем общественной жизни. Например, он участвует в проекте по профилактике детской безпризорности «Дорога к дому». «Уроки демократии» покажут по 200 местным телеканалам практически во всех регионах России. Предполагается, что цикл увидит в общей сложности 45 млн человек. Начало «большого» показа запланировано на февраль 2006 г.

## КОРОТКОЙ СТРОКОЙ

**ШЕВРОН ДАЛ УРОКИ  
ФАНДРАЙЗИНГА ДЛЯ НКО**

МОСКВА. В Музее и общественном центре «Мир, прогресс, права человека» имени Андрея Сахарова состоялся ежегодный семинар «Фандрайзинг для некоммерческих организаций. Правовые аспекты фандрайзинга» Фонда развития некоммерческих организаций «Школа НКО» при поддержке нефтяной компании «Шеврон Нефтегаз Инк». Представителями Российской детской клинической больницы, Научного центра акушерства, гинекологии и перинатологии РАМН, благотворительных фондов «Детская больница» при ДГКБ №9 имени Г.Н. Сперанского, «Детские сердца» и «Даунсайд Ап» обсуждались вопросы развития НКО, привлечения финансов для решения социальных проблем, вопросы законодательства и налогообложения. По словам координатора по общественным связям российского отделения компании, «Шеврон», в течение девяти лет поддерживающая проведение подобных семинаров, осуществляет в России программу помощи школам, больницам, детским приютам. За эти годы слушателями семинара стали представители более 100 государственных и некоммерческих организаций, таких как Государственная Третьяковская галерея, Московский государственный университет, Государственный литературный музей, Московский зоопарк, детские больницы, дома, благотворительные фонды.

**СОГЛАШЕНИЯ О ПАРТ-  
НЕРСТВЕ ПОМОГАЮТ СО-  
КРАТИТЬ СОЦИАЛЬНЫЕ  
РАСХОДЫ**

МОСКВА. В России до сих пор нет единого понимания КСО. В рамках конференции журнала «Эксперт» «Крупнейшие компании в России: база экономического роста» состоял-

ся круглый стол «Корпоративная социальная ответственность». Представители бизнеса обсудили вопросы социальной деятельности своих компаний и то, как они реагируют на острейшие проблемы общества. Начальник Управления социальных программ ОАО ГМК «Норильский никель» Вероника Кабалина рассказала о подходе руководства комбината к КСО: социальные задачи должны быть увязаны с основным бизнесом и с целями, которые ставят акционеры компании. Участники круглого стола отметили, что пенсионная система в России находится в глубоком кризисе. Работодатели готовы создавать негосударственные пенсионные фонды и заботиться о старости своих сотрудников, но люди, особенно те, кто далек от преклонного возраста, не спешат передавать им накопительную часть своей пенсии. По мнению президента НПФ «ЛУКОЙЛ-ГАРАНТ» Михаила Бережного, власть плохо информирует население о новой пенсионной системе. Чиновники сознательно замалчивают информацию, чтобы оставить средства накопительной части пенсий в руках у государства. Представители бизнеса обсудили также проблему объектов социальной инфраструктуры. Находясь на балансе местных администраций, они постепенно приходят в упадок. Если же эти непрофильные активы принадлежат компании, та несет значительные расходы, что отражается на себестоимости продукции.

*Вернисаж**Ксения Палфрера, 16 лет, г. Екатеринбург. Дикие лебеди*

Издержки градообразующих предприятий на «социалку» можно сократить, но для этого нужен новый подход. Представители ЛУКОЙЛа предложили, например, поддерживать малый бизнес и передавать ему управление социальными объектами. Начальник Управления общественных связей и коммуникаций компании «ЕвроХим» Андрей Ерин видит возможность сокращения социальных издержек компаний в работе с местными и региональными властями. Соглашения о партнерстве должны стать экономическим документом с четко регламентированными обязательствами сторон.

**НОВЫЕ ВСТРЕЧИ НА  
«МЛЕЧНОМ ПУТИ»**

Программа «Школьное молоко», нацеленная на эффектив-

ное обогащение рационов школьного питания молоком и обогащенными молочными продуктами высшего качества в порционной упаковке (200 мл), принята на государственном уровне в более чем 60 странах мира.

В 2005 г. сразу в трех российских регионах был с успехом реализован масштабный проект, названный организаторами «Млечный путь». Организаторами программы являются Национальный институт содействия устойчивому развитию и повышению качества жизни (НИУР), ОАО «Кемеровский молочный комбинат», Молочный Союз «АЛЕВ» и компания Тетра Пак.

Качество продукта и совокупный положительный эффект привлек к проекту «Млечный путь» внимание местных властей. В Ульяновской области программа осуществлена под личным контролем губернатора Сергея Морозова. В Кемеровской области подобный проект получил статус губернаторской программы. По решению Амана Тулеева на финансирование программы были выделены средства из областного бюджета.

НИИ Питания РАМН разработал специальную методику и провел мониторинг проекта, охвативший свыше 350 школьников.

#### **HEWLETT-PACKARD ОТКРЫЛ ЦЕНТР РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НР-ОРТ**

САМАРА. Компания Hewlett-Packard (НР), Ассоциация «Всемирный ОРТ» («Образовательные ресурсы и технологический тренинг») и Самарский государственный аэрокосмический университет (СГАУ) объявили об открытии «Учебного центра развития малого предпринимательства НР-ОРТ» в Самаре.

Учебный центр призван обеспечить предприятия малого биз-

неса доступом к информационным и коммуникационным технологиям (ИКТ), тренингам и бизнес-консалтингу. Владельцы и сотрудники малых предприятий (численность до 10 человек), а также частные лица, которые хотят начать свой бизнес, теперь могут узнать о самых современных ИТ-технологиях. Компания Hewlett-Packard участвует в этом проекте в рамках глобальной благотворительной образовательной программы по поддержке малого бизнеса.

В задачи компании НР в рамках проекта входит предоставление оборудования для Учебного центра, собственных учебных программ, поддержка текущей деятельности центра, проведение тренингов, консультирование и предоставление возможности обмена опытом с аналогичными учебными технологическими центрами, созданными при поддержке НР по всему миру.

#### **ОБЪЯВЛЕНЫ РЕЗУЛЬТАТЫ КОНКУРСА «МЫ САМИ!»**

МОСКВА. Телеведущий Александр Гордон объявил результаты открытого конкурса общественно полезных инициатив «Мы сами!», проведенного в 2005 г. на его личные средства.

В рамках конкурса рассмотрены проекты, ставящие своей целью решение в сжатые сроки конкретных социальных, общественно-значимых проблем. Рассмотрено 174 проекта общественных некоммерческих организаций и инициативных групп из 114 населенных пунктов (из которых 13 посёлков, 6 сёл, 1 станица, 1 деревня и 9 областей) из 59 субъектов РФ.

Отобрано 40 финалистов, представивших самые интересные и инновационные проекты, из которых победителями конкурса стали 12 проектов. Общая сумма пожертвования составила

671 950 руб. Результаты проектов будут размещены на сайте [www.gordon.ru](http://www.gordon.ru) в феврале 2006 г.

#### **МТС ПОМОГАЕТ РУССКОМУ МУЗЕЮ**

МОСКВА. В рамках проекта «Русский музей: виртуальный филиал» в гимназии при Государственном Русском музее (ГРМ) открылся информационно-образовательный центр. В мультимедийном кинотеатре виртуального филиала посетители могут познакомиться с коллекцией и наиболее значимыми проектами музея при помощи интерактивных программ, созданных с применением последних достижений информационных технологий. В центре также представлены печатные издания, разработанные музеем, видеофильмы о собрании ГРМ и истории русского искусства. Информационно-образовательный центр при Русском музее – девятый виртуальный филиал, открытый на средства компании «Мобильные телесистемы» (МТС), который входит в структуру АКФ «Система». В 2003 г. группа компаний АКФ «Система» подписала договор о долгосрочном сотрудничестве с Государственным Русским музеем на десять лет. С 2004 года МТС поддерживает проект «Русский музей: виртуальный филиал», направленный на создание сети информационно-образовательных центров, оснащенных мультимедийным оборудованием и программами. ГРМ открыл несколько филиалов, в основном в Ленинградской области. Благодаря поддержке МТС, сеть центров получила более широкое распространение в Москве, Саратове, Самаре, Калининграде, Мурманске, Перми, Екатеринбурге и Твери, Челябинске, Ижевске, Иркутске, Кирове и Нальчике. Предполагается, что сеть информационно-образовательных

## КОРОТКОЙ СТРОКОЙ

*Вернисаж*

*Николай Хлибуенко, 43 лет, Московская обл.  
Стойкий оловянный солдатик*

центров объединит региональные художественные музеи, университеты и школы и даст возможность жителям разных регионов в режиме онлайн увидеть открытие выставок в Русском музее, обмениваться новостями искусства, создавать собственные учебные и презентационные материалы.

### **СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА СО СТОРОНЫ КОМПАНИЙ ТЕСНО ПЕРЕ- ПЛЕТАЕТСЯ С ТЕМОЙ КСО**

МОСКВА. Во встрече «Интеграция прав человека в деятельность компаний», подготовленной АСИ, приняли участие представители компаний и некоммерческих организаций. Включение прав человека в повестку дня бизнеса совпадает с задачами КСО. Сближению этих тем способствует процесс глобализации экономики. Транснациональные компании, приходя на рынки развивающихся стран,

зачастую «опускают планку» своей социальной ответственности и соблюдения прав человека. По наблюдениям представителей НКО, наиболее частые нарушения прав человека со стороны бизнеса в России – невыплата заработной платы, отсутствие трудового договора с сотрудниками, дискриминация отдельных групп граждан и использование почти рабского труда мигрантов из ближнего зарубежья. Самыми бесправными оказались лица, не имеющие регистрации по месту проживания, в том населенном пункте, где находится производство или бизнес. Такие люди либо получают отказ в приеме на работу (хотя по законодательству регистрация не обязательна), либо их увольняют сразу после испытательно-

го срока с минимальным вознаграждением. На втором месте – увольнения в связи с отказом сотрудника выполнять требования работодателя, которые не были оговорены в трудовом договоре. Также распространены невыплаты материальных пособий: например, за работу в условиях Крайнего Севера, за травмы на производстве и т.д. Российский бизнес пока не делает акцента на том, что социальные программы и мероприятия являются, по сути, обеспечением тех или иных прав сотрудников или местного сообщества в регионах их присутствия. До сих пор в России проблема прав человека понимается в узком, гражданско-политическом аспекте, считают участники встречи.

**КСО В ВОПРОСАХ  
ОХРАНЫ ТРУДА  
НА ПРОИЗВОДСТВЕ**  
ДЮССЕЛЬДОРФ (ГЕРМАНИЯ). Важнейшим практичес-

ким мероприятием в рамках международной выставки «А+А 2005», посвященной вопросам охраны труда и персональной безопасности на производстве, стал организованный компанией 3М (при участии российских компаний РЖД, ЛУКОЙЛ, РусАл и других партнеров 3М) семинар, посвященный охране и безопасности труда на предприятиях железнодорожного транспорта Европы.

На семинаре особое внимание было уделено европейской системе страхования и работе с железнодорожными компаниями Евросоюза. Требования, предъявляемые к средствам индивидуальной защиты (СИЗ), достаточно жесткие: одежда должна обеспечивать видимость человека на 360°, быть легкой, износостойкой, сохранять защитные и грязеотталкивающие свойства, защищать от непогоды и экстремальных условий труда. При этом одежда должна быть стильной, красивой, удобной. Сегодня в Европе для производства специальной одежды активно применяются материалы компании 3М, разработанные на основе новейших технологий – световозвращающие материалы на тканевой основе и термоактивируемые пленки 3М Скотчлайт™, а также утеплитель Тинсулейт™.

Опыт европейских коллег чрезвычайно актуален для компании РЖД, проводящей сегодня полную реструктуризацию, в ходе которой самое серьезное внимание уделено вопросу обеспечения безопасности персонала.

*По материалам АСИ, РИНТИ,  
REGIONS.RU, Телеинформ,  
REGNUM, Независимого  
Информационного Агентства,  
Searchengines.ru,  
Saratov.RFN.ru, pr-liga.org.ua  
NRS.COM, соб. инф.*

## МАТРА: 10 ЛЕТ В РОССИИ

С 1994 года Министерство иностранных дел Нидерландов реализует программу содействия общественным преобразованиям в странах Центральной и Восточной Европы – Matra. Целью программы является поддержка деятельности, которая направлена на развитие открытого и демократического общества, основанного на соблюдении закона и уважении прав человека. О программе Matra мы говорили со вторым секретарём Посольства Королевства Нидерландов в Москве, руководителем отдела реализации программы **Ашрафом Буали (Achraf Bouali)**.

Интервью взяла **Наталья Мясоедова**  
студентка факультета журналистики МГУ



### Какова география программы Matra?

Первоначально Matra была создана как инструмент европейской интеграции и распространялась на страны, вступающие в Европейский Союз и претендующие на вступление.

Программа Matra действует в России, потому что Россия является важным для Нидерландов европейским соседом.

Если вы спросите, зачем мы все это делаем, то я вам отвечу, что Нидерландам важно иметь хорошего и сильного соседа. Нидерланды заинтересованы в

этом. Мы всегда придерживаемся этой политики. После Второй мировой войны Нидерланды по этим же причинам поддерживали Германию. Сейчас Германия – сильная страна. 50% торговли Нидерландов ведется именно с ней.

Сегодня программа Matra действует в 22 странах: Польша, Чехия, Венгрия, Эстония, Латвия, Литва, Словакия, Болгария, Хорватия, Румыния, Сербия и Черногория, Россия, Белоруссия, Украина, Марокко, Алжир, Иордания, Сирия, Ливан. В 2004 году было принято решение расширить деятельность и включить в программу все соседние Европейскому Союзу страны, в том числе на Тунис и Турцию.

### Такая маленькая держава как Голландия и поддерживает столько стран...

Нидерланды являются седьмым крупнейшим экспортером в мире и вторым государством по объему инвестиций в Россию. 0,8 процентов годового национального дохода Нидерландов используется для программ международного сотрудничества.

### Какие итоги можно подвести за прошедшее десятилетие работы Matra в России?

Мы поддерживали проекты в таких областях как законодательство и право, развитие средств массовой информации, права человека и права меньшинств, окружающая среда, трудовые отношения и социальная политика, культура, здравоохранение, образование, жилищная политика. С 1994 года поддержано 700 проектов в 79 российских регионах. Каждый год к нам поступает от 400 до 500 заявок, но в рамках годового бюджета программы мы, к сожалению, можем поддержать не более 60 проектов.

Многие некоммерческие организации, которые Matra начала



## МНЕНИЕ

поддерживать еще в самом начале их становления, превратились в серьезные и развитые институты.

Потребность в деятельности некоммерческих и неправительственных организаций всегда высока, так как со многими проблемами государственные органы зачастую не в состоянии справиться. В то время как некоммерческие организации способны создавать и внедрять новые технологии, внося существенный вклад в социальное развитие страны. Поэтому поддержка этих организаций всегда важна.

**Расскажите, пожалуйста, о российских проектах, которые, на Ваш взгляд, являются наиболее яркими?**

Серьезных и успешных проектов было достаточно много. Один из них стоит выделить особенно — это проект в рамках программы больших проектов Matra, в ходе которого велась



*Ксения Кузнецова, 10 лет, Московская обл. Путешествие Дюймовочки*

совместная разработка голландскими юристами и «Исследовательским центром частного права при Президенте РФ» поправок к Гражданскому кодексу РФ. Сейчас кодекс действует уже с поправками.

на участие в программе связана с социальными проблемами: помощь незащищенным слоям населения, например инвалидам и детям сиротам, противодействие распространению ВИЧ и СПИД.

Также большое количество проектов посвящено защите прав и правовому просвещению, в частности защите прав мигрантов, активизации и просвещению молодежи, молодежной правовой деятельности. Хотелось бы больше проектов, связанных с привлечением граждан к участию в демократизации общества. К сожалению, очень мало проектов по развитию волонтерства.

**Какие направления общественной деятельности в России, на Ваш взгляд, наиболее нуждаются в поддержке?**

Все зависит от потребностей. Россия в данный момент переживает переходный период. И фактически в любой сфере деятельности существуют определенные проблемы.

Однако мы, как представители Правительства Нидерландов, поддерживаем те направ-

*Вернисаж*

*Ксения Кузнецова, 10 лет, Московская обл.  
Подводный мир Русалочки*

**Там есть существенные изменения, касающиеся гражданского права, а связаны ли изменения в кодексе с гражданским обществом?**

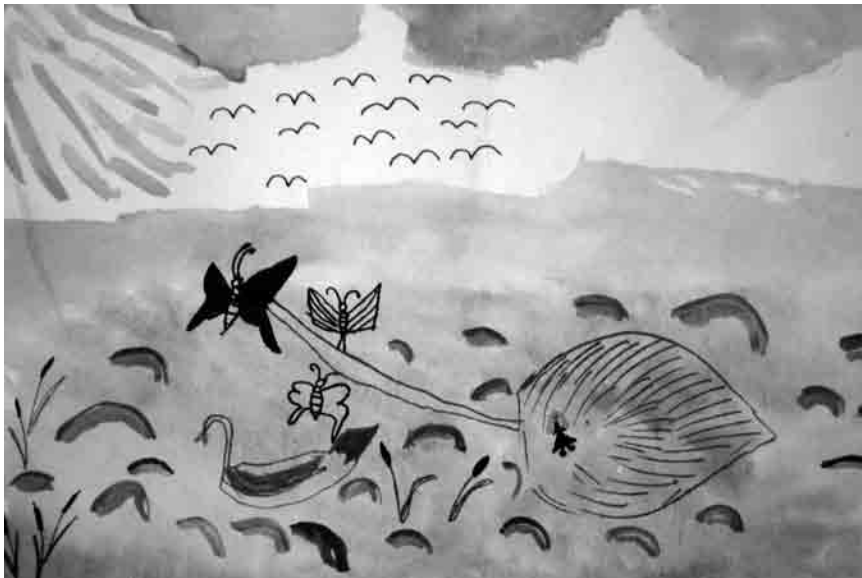
Нет, под гражданским правом имеется в виду частное право, то есть то что касается права собственности и связанных с ним личных прав. Статьи кодекса были усовершенствованы и дополнены. Сейчас этот проект имеет продолжение, но разработанные поправки уже включены в действующий Гражданский кодекс.

**Какие направления реализации программ Matra оказались наиболее востребованными в России?**

Большая часть заявок



*Вернисаж*



*Даша Маслова, 6 лет, Волгоградская обл. Дюймовочка*

ления, которые востребованы и иницируются российской стороной.

**Считаете ли вы средства, которые дает Matra благотворительностью?**

Нет, это не благотворительность. В первую очередь, это инструмент, который был создан Министерством иностранных дел Нидерландов для поддержки процесса социальной трансформации в странах, которые будут вступать в Европейский союз. Позже было принято решение об оказании подобной поддержки соседним странам.

И если в программе Matra /КАР взаимодействие между российскими и голландскими институтами гражданского общества не так очевидно, то в программе больших проектов Matra происходит непосредственное сотрудничество между ними.

**Расскажите, пожалуйста, немного об этой программе Matra.**

Сама идея программы больших проектов Matra — это совместная работа российской и голландской некоммерческих

организаций. Когда создаётся совместный проект и находятся общие интересы, то они вместе подают заявку. Максимальный срок проекта и гранта — 3 года и 700 тысяч евро соответственно.

Более полную информацию о программах Matra можно найти на сайте Посольства: [www.netherlands-embassy.ru](http://www.netherlands-embassy.ru).

**Правильно ли я поняла, что одна из задач Matra в России — развитие гражданского общества? Что у нас нужно сделать, для укрепления гражданского общества?**

Я бы хотел отметить, что задача Matra это не только поддержка гражданского общества, а поддержка России в период реформирования. В определенной степени, это взаимодействие между российским и голландским обществом, которое нам представляется очень важным как для России (потому что голландское общество имеет свой уникальный опыт построения гражданского общества), так и для Нидерландов. Такое взаимодействие полезно обеим сторонам, потому что укрепляет сотрудничество.

**Как Вы оцениваете состояние гражданского общества в России?**

По оптимистичному прогнозу — высокий уровень образования общества и природные ресурсы должны позволить России стать более сильным государством с развитым гражданским обществом. Менее оптимистичные прогнозы связаны с коррупцией, тормозящей развитие.

Организации гражданского общества в России на данном этапе достигли многого в своем развитии, однако большего еще предстоит достигнуть.

**Учитывая все трудности, которые нам нужно преодолеть, похоже, понадобится еще десятилетие на развитие гражданского общества в России.**

Возможно, этот процесс будет длиться долго, но в любом случае Правительство Нидерландов будет продолжать поддерживать развитие гражданского общества в России в тех направлениях, где это необходимо российскому обществу.

**И последний вопрос о замечательно трогательной книге «Лягушонок и чужестранец», поддержанной Вами. Мне показалось, что она отражает миссию Matra.**

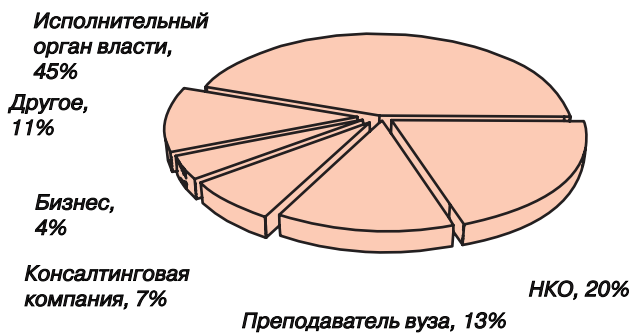
На самом деле это был подарок странам, где реализуется программа Matra. Книга была выпущена к нашему десятилетию. Мы решили сделать именно детскую книгу, потому что дети — это наше будущее. Главная идея, которую должна донести книга — это толерантность. В России мы распространили ее среди большого количества детей, и они приняли книгу с радостью.

ИССЛЕДОВАНИЯ

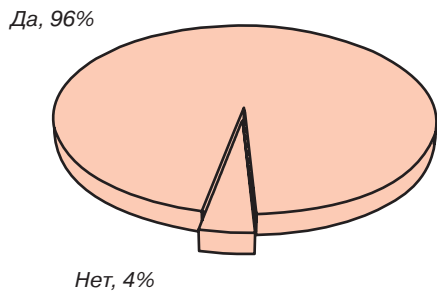
# РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА И ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО БИЗНЕСА

В октябре 2005 года в Санкт-Петербурге состоялся 4-ый общероссийского Форум лидеров стратегического планирования. Его организаторами выступили Федеральное Собрание РФ, Министерство регионального развития РФ, Министерство экономического развития и торговли РФ, Московский Общественный Научный Фонд (МОНФ), Леонтьевский центр и Ассоциация специалистов по экономическому развитию территорий (АССЭТ). В силу возрастания значимости темы социальной ответственности бизнеса и социального партнерства, особенно на региональном уровне, в рамках этого престижного мероприятия был проведен круглый стол по КСО, на котором выступили эксперты из Международного форума лидеров бизнеса принца Уэльского и НП «КСО – Русский Центр». Впервые был проведен подробный опрос участников в этой области. Его респондентами стали представители исполнительных органов власти федерального, регионального и муниципального уровней, общественных организаций и НКО, вузов, консалтинговых компаний и собственно бизнеса. Значимость данного опроса заключается именно в том, что его результаты отражают точку зрения в первую очередь представителей российской власти, а не только бизнеса и НКО, позиция которых по этому поводу известна значительно лучше.

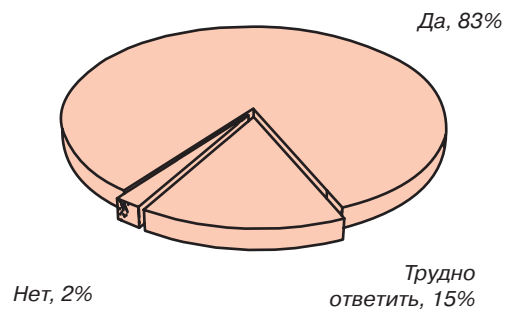
Сфера занятости респондентов, %



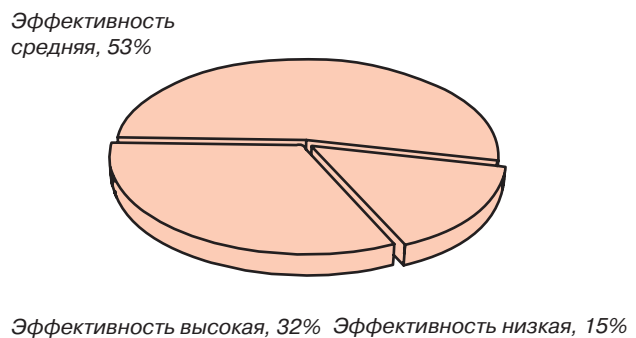
2. Один из методов осуществления и развития социальной ответственности бизнеса – это организация диалогов со своими заинтересованными общественными группами и властью. Как Вы считаете, нужно ли развивать эту практику?



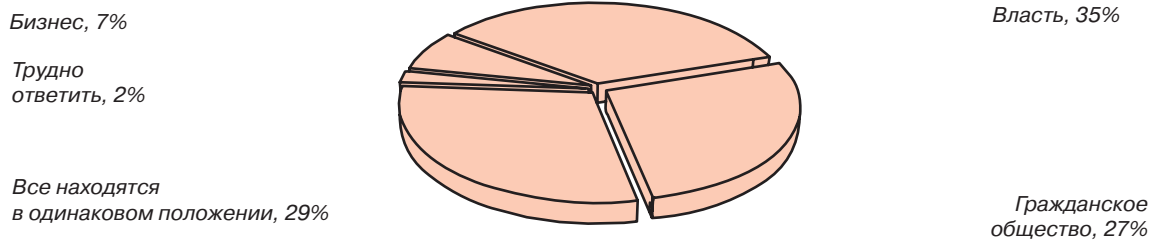
Может ли, на Ваш взгляд, корпоративная социальная ответственность стать эффективным инструментом взаимодействия бизнеса, власти и гражданского общества в России?



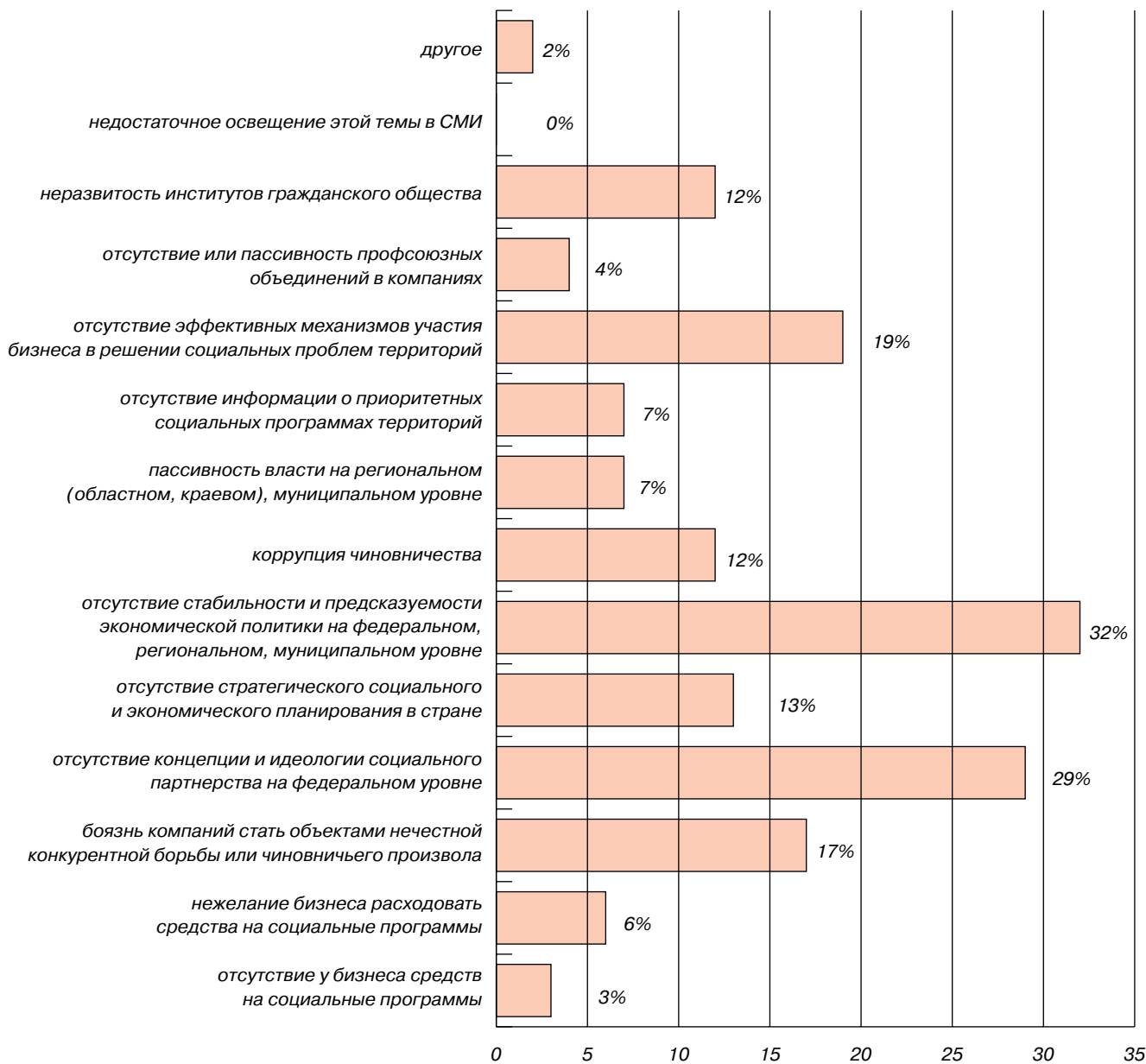
Если Да, то насколько эффективно она может использоваться в России?



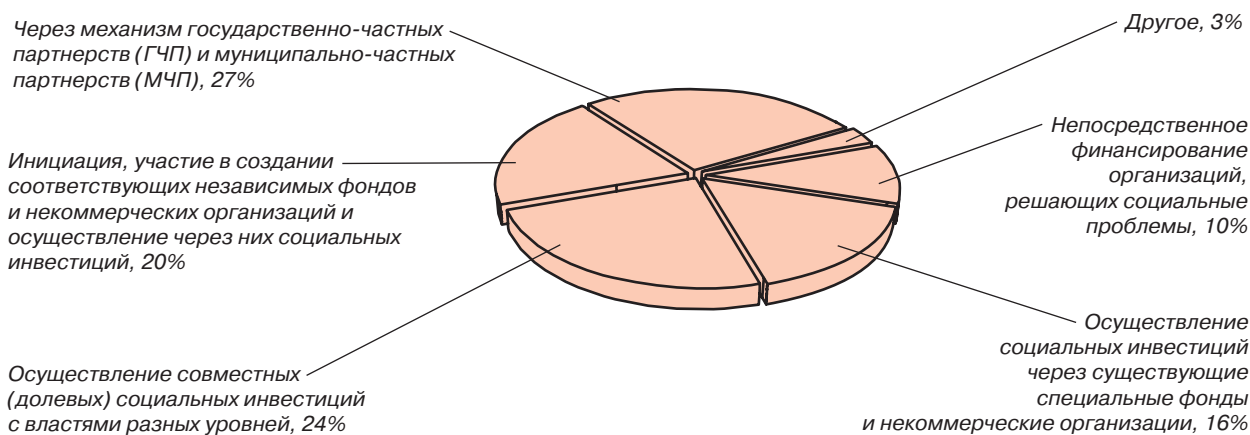
Какая из сторон социального партнерства, на Ваш взгляд, менее других готова к сотрудничеству и взаимодействию?



**Что, на Ваш взгляд, мешает развитию социального партнерства в России?**



**Каким образом, на Ваш взгляд, бизнес должен участвовать в решении социальных проблем территории?**



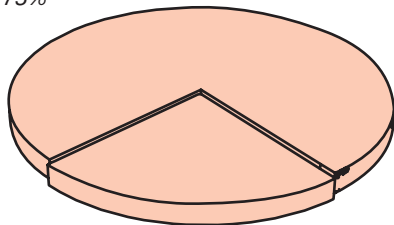
## ИССЛЕДОВАНИЯ

**Знакомы ли Вы с международными стандартами в области корпоративной социальной ответственности, такими как:**

1. Руководство глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative Guidelines – GRI)»

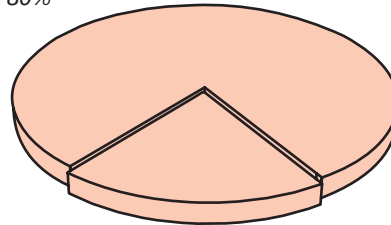
2. AA1000S – процесс разработки и верификации социальных отчетов?»

Нет, 75%



Да, 25%

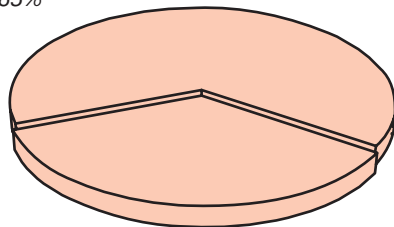
Нет, 80%



Да, 20%

**Знакомы ли Вы с принципами Глобального договора ООН (UN Global Compact), направленного на повышение социальной ответственности бизнеса в областях прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и антикоррупционной деятельности?**

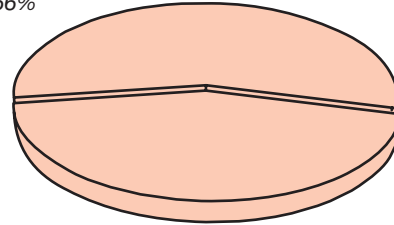
Нет, 65%



Да, 35%

**Имеете ли Вы опыт участия в социальном партнерстве?**

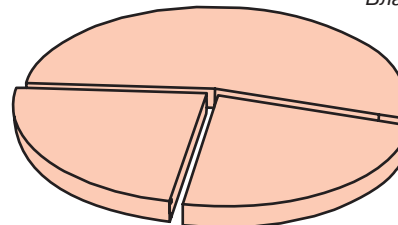
Да, 56%



Нет, 44%

**Если ДА, какая из сторон являлась инициатором социального партнерства?**

Власть, 54%

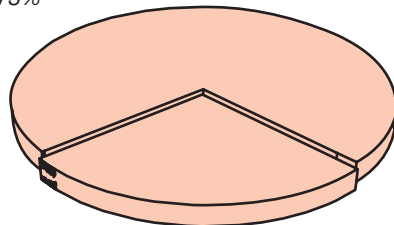


Гражданское общество, 23%

Бизнес, 23%

**Знакомы ли Вы с первыми социальными отчетами и отчетами по устойчивому развитию, выполненными по международным стандартам и опубликованными за последние 2–3 года российскими компаниями ОАО «ЛУКОЙЛ», Сибнефть, Северо-западная лесопромышленная компания, РУСАЛ, ОАО «Северсталь», ГМК «Норильский никель», ОАО «ММК», АКБ «Росбанк», ЗАО «Альфа-Банк» и Тольяттинский «ФИА-БАНК», Татнефть, ЗАО «Илим Палп Энтерпрайз», ВАТ-Россия?**

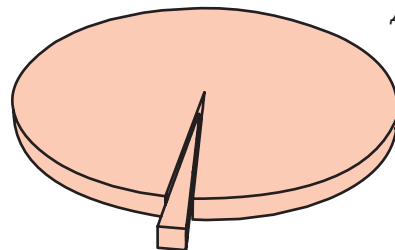
Нет, 73%



Да, 27%

**Заинтересованы ли Вы в получении новых знаний и практических навыков организации социального партнерства бизнеса, власти и общества?**

Да, 98%



Нет, 2%

### От редакции: комментарий к опросу

Приведенные выше результаты опроса о роли государственного сектора и гражданского общества в развитии социально ответственного бизнеса представляют, на наш взгляд, безусловный интерес. Абсолютное большинство респондентов (83%) уверены, что корпоративная социальная ответственность должна стать важной основой и эффективным инструментом взаимодействия бизнеса, власти и гражданского общества в России. На фоне довольно часто звучащего в последнее время пессимизма о том, что «общество не понимает, что это и зачем нужна КСО», этот ответ наглядно показывает, что представители государственной власти и их коллеги из гражданского общества, науки и бизнеса прекрасно разбираются в существе КСО и возможностях ее использования. Важным выводом данного опро-

са является также понимание того, что проблемы развития социального партнерства следует решать не только на местном и региональном уровнях государственной власти, но и на федеральном уровне управления, добиваясь от центральных ведомств более внятной формулировки идеологии и рекомендуемых форм социального партнерства в российском обществе. Удивительно и очень положительно, что большинство опрошенных выступает за использование наиболее развитых и сложных форм взаимодействия власти и бизнеса в решении социально-экономических проблем: частно-государственных партнерств, инвестиций и создание совместными усилиями специальных фондов местных сообществ.

Что касается технологий развития КСО в интересах общества, то организация диалогов бизнеса со своими заинтересован-

ными общественными группами и властью подавляющим большинством признается одним из наиболее эффективных методов. И это очень отрадный факт, поскольку он подтверждает готовность сторон к конструктивному взаимодействию. Одновременно, опрос показал, что участники будущего конструктивного социального партнерства испытывают большую потребность в использовании новых знаний в области КСО, международных стандартов социальной отчетности и построения новых современных и эффективных форм межсекторного партнерства. А это означает, что государственные и некоммерческие структуры должны уделять значительно больше внимания предложениям по обучению в этой области в первую очередь государственных служащих на всех уровнях: федеральном, региональном и местном.

## Население мало доверяет экологической политике российских корпораций

Дмитрий ПОЛИКАНОВ

директор по международным и общественным связям  
Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ)

В последние десятилетия проблемы защиты окружающей среды стали неотъемлемой частью политики и социальной ответственности корпораций. Партии «зеленых» играют существенную роль во многих европейских странах, сумев занять нишу ключевого актора в любой парламентской коалиции. Мировые форумы по экологической проблематике являются элементом утверждения концепции устойчивого развития, а параллельно и факто-

ром международных отношений, о чем свидетельствуют дебаты и дипломатический торг вокруг того же Киотского протокола. Наконец, большинство ведущих транснациональных компаний давно осознало необходимость «озеленения» для повышения своей капитализации и доверия со стороны акционеров, потребителей, инвесторов и других целевых групп.

Россия пока отстает в этом плане. Экологическая партия «Кедр», которая в свое время

участвовала в парламентских выборах, пришла слишком рано, когда большинство политизированного населения еще не было готово к восприятию новых ценностей. Партия жизни несколько оживила избирательную кампанию, подняв вопрос о защите выхухолей, но на этом ее карьера и закончилась — сегодня она, как и все остальные, находится внизу рейтинговой таблицы. В международном плане Россия также почти не выступает с громкими инициативами, а эко-

## ИССЛЕДОВАНИЯ

логические организации часто рассматриваются скорее в качестве «пятой колонны», финансируемой внешними злонамеренными силами.

Отстают и российские компании, хотя число проектов по охране окружающей среды постоянно растет. Действительно ряд крупных корпораций начинают публиковать социальную отчетность, получают международную сертификацию и всячески используют экологические аспекты для продвижения на глобальных рынках. Однако, как показывает практика, очень часто отчеты и проекты оторваны от жизни и ставят своей целью скорее освоение отдельными департаментами корпораций больших экологических бюджетов.

В этой связи крайне важным представляется оценка экологического поведения корпораций общественным мнением. Ведь в конечном итоге защита того или иного участка территории не должна быть лишь самоцелью проектов. Главным образом, если, разумеется, речь не идет о колоссальных лесных массивах или обширных заболоченных территориях, встает вопрос повышения качества жизни населения, проживающего в этом районе, и обеспечения природного баланса.

Очевидно, что пока, несмотря на реляции крупных компаний, большинство россиян отнюдь не удовлетворены состоянием окружающей среды в месте их проживания. 55—58% опрошенных, в особенности жители больших и малых городов, отмечают неблагоприятную экологическую обстановку. Еще 52% говорят о ее ухудшении за последние пять лет, причем они не испытывают оптимизма и по поводу грядущей «пятилетки». Главными проблемами при этом называются загрязнение водоемов (52%) и питьевой воды (39%), загазованность воздуха (49%) и ос-

лабевающее здоровье людей (38%). Чуть более четверти (28%) отмечают и исчезновение «легких планеты» — лесов, парков, зеленых зон. Причем мнения россиян по вопросам экологии вполне определенные — лишь 2% респондентов затрудняются ответить.

Кого люди винят за такое плачевное состояние окружающей среды? Прежде всего все те же корпорации — вернее, промышленные предприятия (41%) и тех, кто производит радиоактивные отходы (39%). Впрочем, наши граждане довольно самокритичны — еще 41% полагают, что вред природе наносят бытовые отходы и свалки мусора, который в той же Японии уже давно научились использовать в качестве строительного материала. 37% россиян отмечают вырубку лесов, которая во многих районах приобрела хищнический характер под лозунгом «все на потребу рынка», а 34% говорят как об экологической угрозе о транспорте.

В этом смысле показательно то недоверие, которое население выражает бизнесу. И дело отнюдь не в зависти к богатым или желании все «взять и поделить». Просто представления о социальной ответственности рядовых россиян и бизнесменов существенно различаются, а нормальная обратная связь между ними пока не налажена. Поэтому только 3% полагают, что предприятия должны нести ответственность за состояние окружающей среды. В большей степени люди склонны полагаться сами на себя (16%) и на власть, прежде всего местную и региональную (28 и 20% соответственно).

Не вызывает положительных эмоций у россиян и возможный посредник в лице неправительственных организаций — им готовы доверить функции охраны природы лишь 3% опрошенных.

Причем 56% (а в мегаполисах — 73%) не хотят участвовать в какой-либо экологической общественной деятельности.

Итак, компании находятся под ударом — они в ответе за ухудшение окружающей среды, а их экологические проекты почти не производят качественного эффекта. Люди по-прежнему не замечают изменений к лучшему, несмотря на якобы сократившиеся тонны вредных выбросов и строительство уловителей для нефтяных фракций. Значит, частично экологическая политика не достигает своей цели, а иногда не только не учитывает, но, возможно, и нарушает интересы населения.

Социальная отчетность, о которой не знает главная целевая группа — те, кто живет в регионе, эксплуатируемом корпорацией; проекты, которые не ведут к видимому для людей улучшению экологической ситуации — все это в конце концов не останется незамеченным и зарубежными партнерами. А значит, будет сказываться и на международном имидже российских корпораций. Отсюда же и обвинения в нежелании соблюдать «цивилизованные» правила игры, опасения по поводу того, что русские предприниматели приносят, в частности, в европейские страны свою коварную деловую культуру, включающую строительство «потемкинских деревень».

Следовательно, одной из приоритетных задач в области экологической политики российских корпораций должно стать формирование механизмов обратной связи с населением «подопечных территорий», в том числе и через учет общественного мнения.

*По материалам газеты  
«Время новостей»*

## Как просить и давать деньги, не падая в обморок?

Вера Барова,

исполнительный директор Благотворительного Фонда развития города Тюмени

Теперь я знаю, что «фандрайзинг» — это не фамилия.  
Из анкеты участника тренинга «Привлечение средств для НКО»



**Л**егко ли просить деньги? На этот вопрос можно услышать разные варианты ответов.

Вот как сказал об этом один из бизнесменов: «Просить легко. Отказывать трудно». А сами просители утверждают: для того, чтобы просить, нужны очень большие усилия, и, прежде всего, моральные. Значит, речь у нас пойдет об очень трудной работе.

А можно ли сделать так, чтобы люди с радостью расставались с деньгами? Можно, когда речь идет о вещах значимых для обеих сторон. Мы не будем говорить о людях государственных, наделенных определенными полномочиями и активно применяющими, так называемые, административные рычаги. Об этом «фандрайзинге», многие бизнесмены знают очень хорошо: это та ситуация, когда отказать трудно.

«Русское» слово «фандрайзинг» происходит от английского fundraising (to raise funds) — увеличение ресурсов, сбор денежных средств. Оно означает деятельность по привлечению средств на некоммерческие проекты.

Уже написаны учебники о том, как просить деньги, но главный вопрос всегда остается открытым и требует дополнительных исследований. Почему бизнесмены дают деньги? Каков мотив, подталкивающий их к оказанию благотворительной

помощи? Благотворительный Фонд развития города Тюмени провел маркетинговое исследование по этой теме.

Следует заметить, что изучению подвергались две категории респондентов: физические лица, т.е. простые граждане, «попавшие» в выборку, и юридические лица — это, как правило, менеджеры высшего звена тюменских предприятий.

Итак, как свидетельствуют результаты анкетирования, подавляющее число респондентов (78% физических и 86% юридических лиц) принимают участие в благотворительной деятельности.

Для предприятий — участников опроса — основными мотивами выступили общественный долг и социальная ответственность перед обществом (43,1%),

а также жалость и милосердие (36,1%). Другие мотивы оказались не столь популярными, а именно: необходимость повышения имиджа компании (6,9%), улучшение внутрифирменного климата (5,6%), осознание необходимости инвестирования в будущее (4,2%). Среди своих вариантов опрошенные отметили: «личное убеждение» и «конкретная помощь конкретным людям (организациям)». Отметим также тот факт, что согласно анализу мотивов мы позволили себе разделить юридических лиц на две упомянутые выше группы: компании-«меценаты» и компании-«спонсоры».

Анализ мотивов оказания благотворительной помощи физическими лицами показал, что ведущими здесь являются мотив

*Вернисаж*



*Вера Иватулина, 7 лет, г. Воронеж. Быстрый олень (Снежная королева)*

ТЕХНОЛОГИИ ПАРТНЕРСТВА

безопасности (50,4%), воспитания (46,9%), самореализации (34,6%) и религиозный (34,3%). Большую степень несогласия респонденты выразили утверждениям о том, что мотивом, подталкивающим к благотворительной деятельности, является факт получения выгоды (63,8%) и подтверждения статуса (59,1%). Следует отметить, что у мужчин и женщин существует разница в мотивах. Так, гендерный анализ показал, что для мужчин по сравнению с женщинами наиболее важны мотивы признания (10,9% от ответивших мужчин по сравнению с 4,4% женской аудитории) и выгоды (12,9% против 3%). Женщины в большей степени при оказании благотворительной помощи руководствуются мотивами безопасности (59,1% женщин против 48,1% мужской аудитории) и воспитания (55,6% против 40%).

Регулярно проводя исследования по вопросам участия бизнеса в благотворительной деятельности, мы выяснили, что бизнесмены, выделяя средства, реализуют, в том числе, на собственные цели: личные и корпоративные.

Вот так они формулируют цели бизнес-организации: демонстрируем социальную ответственность и цивилизованность; реализуем маркетинговую и PR-стратегию (выход на рынок, продвижение продукта); привлекаем кадры; способствуем снятию социальной напряженности; приближаемся к местным властям; получаем налоговые льготы.

Интересны формулировки личных целей: приятно давать; «я не хуже N»; жалко просителя; хочу спокойствия (пусть отстанут); поддерживаю своих; рассматриваю как часть личного PR; имею моральную потребность.

Даже этот неполный перечень

позволяет судить о том, что пропустить деньги у бизнесменов занятие далеко не бесперспективное. И об этом знают многие! Не секрет, что наиболее предприимчивые сделали этот род занятий для себя основным источником безбедной жизни.

Хорошо, что медленно, но верно у нас в России появляется и другая культура. Культура взаимодействия благотворителя и благополучателя на основе взаимной ответственности, корректной отчетности и получения результата.

Пионерами в этом деле стали фонды местных сообществ Community Foundations. Свое сотрудничество с компаниями они выстраивают по модели социального инвестирования, идя по пути согласования и выявления интересов и запросов коммерческих и некоммерческих организаций. Осваивая профессиональные навыки, сотрудники фондов местных сообществ научились оказывать услуги своим заказчикам — бизнесменам — по разработке и сопровождению комплексных корпоративных благотворительных программ. Из разряда просителей благотворительные организации пе-

реходят в разряд надежных партнеров.

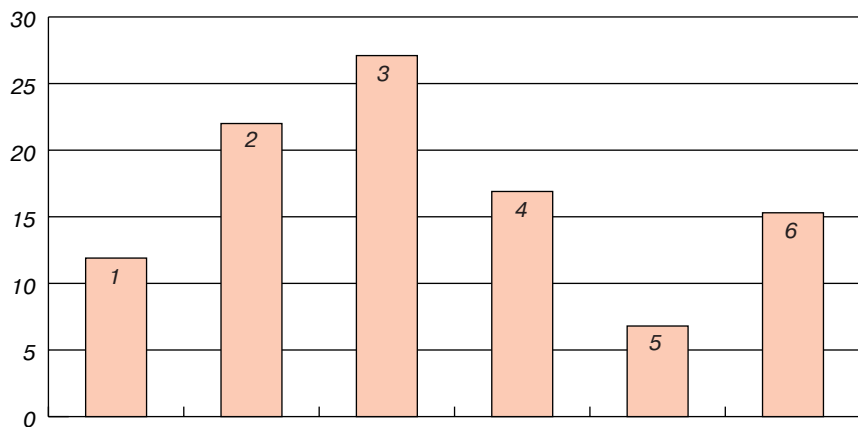
Работая седьмой год, команда Благотворительного Фонда развития города Тюмени (Community Foundation Tyumen) освоила самые простые истины:

1. Люди дают деньги на успех, а не на бедствие.
2. Люди дают деньги на перемены к лучшему.
3. Люди дают деньги на благотворительные возможности, а не на нужды.
4. Люди дают деньги людям.
5. Люди не дают деньги, пока их об этом не попросят. И они не дают крупные суммы, пока их не попросят о крупных суммах.
6. Люди дают деньги, потому что хотят.

Но любой благотворительный акт может состояться только при наличии трех основных элементов:

- 1) Веры в то, что организация действительно делает хорошее дело и потратит деньги на тех людей или на решение тех проблем, на которые просит.
- 2) Надежды на то, что независимо от размера пожертвования, оно действительно необходимо и поможет изменить ситуацию или положение конкретных людей.

**Рис. 1. Характеристика деятельности благотворительных организаций с точки зрения юридического лица**



1. облегчают процесс осуществления благотворительной деятельности;
2. преследуют собственные цели;
3. являются лишним звеном в процессе благотворительности;
4. формируют гражданское общество и социальную ответственность граждан;
5. являются средством ухода от уплаты налогов.
6. отказ от ответа



3) Бескорыстие — жертвователю не рассчитывает получить что-либо взамен.

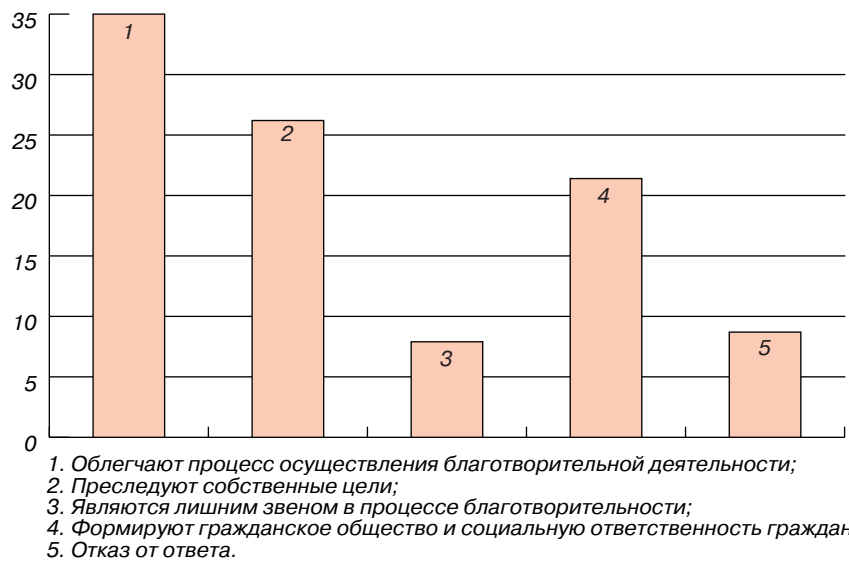
Эти простые истины для любой благотворительной организации достигаются большим упорным трудом. Доверие к благотворительным фондам в России подорвано и не является однозначным.

В ходе вышеупомянутого исследования мы убедились, что отношение к благотворительным фондам достаточно сильно различается у аудитории опрошенных физических и юридических лиц. Как свидетельствуют данные, население в целом отмечает социальную значимость указанных институтов в благотворительной деятельности (57,2%), и лишь 7,9% от общего числа ответов на данный вопрос считают, что фонды являются лишним звеном в процессе благотворительности.

В 2003 году у предприятий отношение к благотворительным организациям в целом было негативное (72,8%), причем треть опрошенных считают их лишним звеном в процессе благотворительности. На наш взгляд, это обусловлено недостаточным опытом сотрудничества с данными институтами. Среди причин также можно назвать те преграды, с которыми приходится сталкиваться предприятиям при оказании благотворительной помощи. Согласно данным опроса, 42% предприятий самой серьезной внутренней преградой считают свою финансовую неготовность. Среди внешних преград респонденты особо отметили отсутствие законодательной базы (24%), бюрократические проволочки (6%) и внутрифирменное сопротивление (2%).

Так, самый крупный участник нашего фонда — концерн «НИККА» появился у нас не сразу. Полтора года встреч с президентом концерна — Юффой Александром Яковлевичем, постро-

**Рис. 2. Отношение респондентов — физических лиц к благотворительным фондам**



енных нами на основе регулярного информирования об успехах БФРГТ, закончился долгожданным вопросом. Он звучал так: «Если вы такие успешные, то почему мы не с вами?» И с тех пор, вот уже третий раз, концерн «НИККА» выделяет средства на поддержку социальных проектов некоммерческих организаций на конкурсной основе. И направил на эти цели уже около 2 миллионов рублей. Благотворительный фонд развития города Тюмени стал администратором Именного фонда компании. Направления для финансирования вырабатывает руководство концерна, а фонд заботится о размещении информации и организует конкурс грантов, привлекая опытных экспертов для оценки заявленных проектов, заботится о подготовке конкретных отчетов грантополучателей.

Определяя главные направления для финансирования социальных проектов в рамках Именного фонда концерна «НИККА», руководство компании остановило свой выбор на трех: развитие досуга детей и молодежи, помощь одаренным детям и детям-инвалидам; сохранение исторического наследия

Тюмени; поддержка фундаментальных естественнонаучных исследований молодых ученых и студентов.

Грантозаявители — некоммерческие организации, инициативные группы граждан, муниципальные учреждения социальной сферы — третий год доверяют свои идеи по решению социальных проблем экспертной комиссии, в состав которой входят представители концерна. Финансовую поддержку получает только каждый третий соискатель, но это не снижает активности грантозаявителей. Администраторы и организаторы конкурсов — сотрудники Благотворительного Фонда развития города Тюмени предлагают своему партнеру-грантодателю новые идеи по организации конкурса социальных проектов на средства концерна «НИККА».

Так, в 2004 году таким новшеством стала открытая защита идей социальных проектов. У грантозаявителей была уникальная возможность представить свой будущий проект в лицах и образах. Живое общение тех, кто выделяет средства на реализацию идей и тех, кто способен «родить» такую идею, оказалось

## ТЕХНОЛОГИИ ПАРТНЕРСТВА

очень конструктивным. В результате это подвигло руководство концерна увеличить объем средств на реализацию проектов победителей.

Что нового в конкурсе 2005 года? Мы решили дать больше шансов тем организациям, которые еще ни разу не получали грантовых средств. В номинации «Первый грант» будут поддержаны проекты новичков. В октябре 2005 года в БФРГТ состоялся публичный отчет о реализованных проектах. Руководители подразделений концерна узнали, насколько эффективно использованы их благотворительные вклады.

Самым внушительным итогом является вклад самих грантополучателей. Ведь за годы взаимного сотрудничества некоммерческие организации научились привлекать дополнительные ресурсы. Результаты способны удивить многих. Нас они особенно радуют. Ведь предложенный коммерческой компанией благотворительный рубль увеличивается в 5–6 раз благодаря вкладу других организаций, вовлеченных в реализацию проектов.

Благотворительность, нацеленная на развитие, а не на поощрение иждивенчества, стала возможной и привычной. Такая система позволяет избавиться от постоянных просителей, иметь возможность планировать и отслеживать результаты своего участия в решении социальных проблем. Этот свободный выбор всегда является результатом продуманных действий руководства компании.

И наш совместный успешный опыт был бы невозможен без главного инициатора и вдохновителя — президента концерна «НИККА» — Александра Юффы. Человек разносторонних интересов, он живо интересуется всем, что происходит в нашем городе, не может

*Вернисаж*



*Евг. Аристархов, 16 лет, г. Москва. Снежная Королева*

остаться равнодушным к вопросам жизни своих земляков. Вместе с тем, он опытный бизнесмен и вопросы эффективности ведения бизнеса ему близки и понятны. Его, я думаю, привлекает в нашем взаимодействии профессиональный подход к делу.

Это культура грантового предоставления благотворительных средств уже живет в России не один год. Пионером был Общественный Фонд Тольятти, созданный в 1998 году. С 1999 года мы смело идем по его стопам и рады тому, что ряды Community Foundations растут. Более 20 благотворительных организаций России взяли на вооружение эти технологии и постоянно изобретают новые, в том числе, направленные на привлечение денежных средств.

Помня о том, что новое — это хорошо забытое старое, мы обращаемся к опыту наших зарубежных коллег и к российским традициям. Например, к традициям организации благотворительных сезонов и благотворительных балов. Вот где наши партнеры — бизнесмены с радостью расстаются с деньгами! Уча-

стие в аукционах и конкурсах, дамских базарах и реализации необычных услуг позволяет им продемонстрировать свою финансовую состоятельность и социальную ответственность. Пример по использованию игровых форм фандрайзинга показал Фонд «Развитие» из небольшого города Рубцовск Алтайского края. Директор фонда — Татьяна Буканович не жалеет сил, привлекая к организации благотворительных спектаклей, фестивалей, футбольных матчей в качестве участников и исполнителей главных ролей не только бизнесменов, но и руководителей города. Эти мероприятия становятся заметными событиями в местном сообществе и приносят дополнительные денежные средства.

Такой подход трудно назвать «просительством». Это больше похоже на сотворчество, вдохновляющее на то, чтобы расстаться с деньгами и никогда об этом не жалеть.

## ПОЧЕМУ О БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ ДО СИХ ПОР ПИШУТ МАЛО, СКУЧНО И ПЛАТНО?

**В** ноябре 2005 года прошел круглый стол «Корпоративная социальная ответственность: реклама или новость для СМИ», проведенный журналом «Бизнес и общество» при поддержке АСИ, АРБ и компании «Шеврон».

Компании и некоммерческие организации часто упрекают масс-медиа в том, что информация о социальных и благотворительных программах публикуется только за деньги. Отвечая на эти упреки, генеральный директор радиостанции «Эхо Москвы» Юрий Федутинов подчеркнул, что пресса, радио и телевидение — разновидность бизнеса, который должен приносить прибыль. При этом нужно выплачивать зарплату сотрудникам, платить за аренду помещения и т.д. По его мнению, информация о благотворительной деятельности компании является рекламой,

причем работает она гораздо эффективнее, чем ролики, в которых компания провозглашается «национальным достоянием». Естественно, что такую «раскрутку» компаний СМИ не хотят делать за собственный счет. Юрий Федутинов в этом смысле ставит знак равенства между КСО и маркетингом. По его словам, «Эхо Москвы» однажды поплатилось за бескорыстное упоминание некоей компании-спонсора концерта филармонической музыки. Название компании является одновременно и торговой маркой сигарет, поэтому антимонопольный комитет наложил штраф на радиостанцию за скрытую рекламу. Выступление Юрия Федутинова вызвало острую полемику. Участники круглого стола отметили, что его слова отражают общепринятую позицию российских редакторов и издателей. Конеч-

но, упоминание о благих делах влияет на репутацию компании. Но репутация не товар, значит КСО — не маркетинг, считают бизнесмены. В ходе дискуссии было отмечено, что от публикаций «на правах рекламы» не выигрывает ни бизнес, ни СМИ, ни их аудитория. По наблюдению советника председателя Совета директоров концерна «Вечерняя Москва» Дмитрия Мурзина, слишком часто на средства компании в прессе размещаются «тошнотворные похвалы». Читатель бежит от таких публикаций, потому что он и так завален информацией. Нужны СМИ, которые будут профессионально писать о таких социально значимых явлениях, как благотворительность и КСО, считает Дмитрий Мурзин. Как оказалась, многие представители компаний и благотворительных фондов, пришедшие на встречу,



## СЕМИНАРЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, КНИГИ

не считают нужным тратить деньги на рекламу и PR своих социальных и благотворительных программ. Они полагают, что, во-первых, те, кому надо, и так знают о данной деятельности, во-вторых, лучше потратить деньги на помощь нуждающимся, а не на рассказы о ней. Участники круглого стола отмечали также, что СМИ в Европе и США ведут себя по-другому. Для них критерием того, достойна ли информация занимать печатную площадь или эфир, являются не деньги, а интерес читателей. Поэтому, если социальные или благотворительные программы компаний представляют собой ценный информаци-

онный повод, западные СМИ о них говорят.

Представители бизнеса и НКО отметили, что в России стала распространяться порочная практика, когда можно купить «титул» социально ответственной компании. Это начинается с проплаченных публикаций и порой доходит до абсурда. Координатор по связям с общественностью российского представительства компании «Шеврон» Вера Шейнина рассказала, что за «круглую сумму» Благотворительный фонд «Меценат столетия» предложил компании получить одноименный орден. Организаторы фонда вручают его бесплатно известным и авто-

ритетным людям, чтобы поднять престиж награды, а потом предлагают компаниям по «сходной цене» стать ее обладателями. «Ужас в том, что за несколько тысяч долларов бизнесмены действительно становятся «меценатами столетия», — говорит Вера Шейнина. Проблему освещения благотворительности и социальной ответственности бизнеса в СМИ не решить путем проведения круглых столов. Однако участники встречи отметили, что диалог представителей бизнеса и масс-медиа, состоявшийся в Ассоциации российских банков, — серьезный шаг навстречу ее решению.

## Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие компаний Северо-западного региона

**С**оциально ответственное ведение бизнеса — основа устойчивого развития компаний. Ответственностью нужно управлять, а управлять можно только тем, что измеряется.

РСПП предлагает методические инструменты управления социальной ответственностью: Социальная хартия российского бизнеса — свод принципов устойчивого развития, основа для формирования стратегий развития бизнеса компаний и Индикаторы достижения — инструмент качественной интерпретации целей и измерения результатов деятельности компаний.

РСПП представил Рекомендации по оценке деятельности и подготовке нефинансовых отчетов «Пять шагов на пути к социальной устойчивости компаний» на конференции «**Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие компаний Северо-западного региона**», которая

проходила в г. Санкт-Петербурге 29 ноября 2005 г. Конференция была организована по инициативе АСИ и РСПП при финансовой поддержке компаний БАТ Россия и СУЭК.

Отличительная особенность прошедшей конференции — ее ярко выраженная практическая направленность. В основе ответственного корпоративного поведения лежит понимание собственных интересов компании в достижении экономической, социальной и экологической результативности в целях эффективного ведения бизнеса и укрепления деловой репутации. Примеры из опыта ответственной политики компаний в отношении потребителей, сотрудников, окружающей среды, местных сообществ в регионах присутствия, которые были представлены на конференции, наглядно подтвердили этот вывод.

Участники поддержали позицию РСПП, что стратегия КСО

должна иметь долгосрочную основу. За этим стоит экономическая устойчивость предприятий и стабильная выплата налогов, производство качественных товаров и услуг, создание хороших рабочих мест и безопасной рабочей среды, развитие персонала, содействие развитию местных сообществ, построение добросовестных отношений со всеми заинтересованными сторонами и соблюдение баланса их интересов. Важно находить разумный баланс между поддержанием производственных мощностей, текущими социальными расходами, а также инвестированием в развитие производства, а это — будущие рабочие места, доходы бюджета, социальная поддержка работников.

На конференции отмечалось, что достижение устойчивого развития подразумевает наличие спланированных действий и оценку их результативности. Одним из инструментов повышения качества планирования, уп-

равления и оценки деятельности компании, все более широко используемой в корпоративной практике, является нефинансовый (социальный) отчет. Число компаний, внедряющих практику подготовки таких отчетов, ежегодно растет. Как отмечается в Рекомендациях РСПП по оценке деятельности и подготовке нефинансовых отчетов, «нефинансовый (социальный) отчет – это доступное достоверное, сбалансированное описание основных аспектов деятельности компании и результатов достижений, связанных с ценностями, целями, политикой устойчивого развития по вопросам, представляющим интерес ключевых заинтересованных сторон». Социальный отчет, как отмечалось на конференции, может служить одновременно инструментом совершенствования внутрифирменного управления и повышения прозрачности в деятельности компании, улучшения диалога с социальными партнерами. При этом важно, чтобы подготовка социальных отчетов оставалась добровольным делом и выбором компаний.

В ходе трех мастер-классов состоялся обмен опытом по ряду актуальных вопросов ответственной деловой практики, включая проведение социально ориентированного маркетинга, подготовку социальных отчетов, внедрение эффективных методов управления благотворительными программами.

По результатам состоявшихся обсуждений ряд выводов представляются важными для дальнейшего развития дискуссий по теме социальной ответственности, как внутри бизнес сообщества, так и с участием других заинтересованных сторон:

Все большее число компаний демонстрирует понимание того, что социальными расходами и социальными инвестициями необходимо эффективно управлять, что социальные программы должны быть увязаны с целями и задачами развития бизнеса компании.

Стабилизация социально-экономической и политической ситуации в стране стимулирует ориентацию компаний на устойчивое развитие, которое может быть обеспечено только на основе средне- и долгосрочных стра-

тегий деятельности, включающих социальную результативность в качестве одной из необходимых составляющих.

Есть все основания ожидать, что реальная практическая деятельность предпринимательских структур, построенная на принципах социально ответственного ведения бизнеса, будет расширяться, поскольку бизнес будет заинтересован в устойчивости. Внедрение современных принципов корпоративного управления с учетом социальной результативности становится важной практической задачей.

Остаются актуальными вопросы о границах социальной ответственности и обязательств бизнеса, его взаимодействии с властью и гражданским обществом. Вместе с тем, голос бизнеса слышен недостаточно отчетливо. Одна из причин – отсутствие общих подходов в оценке действий компаний, несравнимость результатов этих действий, недостаточная консолидированность бизнес-сообщества по ключевым вопросам взаимодействия и разграничения полномочий с властью в сфере социальной ответственности.

## Корпоративные социальные инвестиции и благотворительность в России: современное состояние и перспективы развития

**Ф**орум проведен в рамках совместной программы Фонда Евразия (ФЕ), Фонда «Новая Евразия» и Фонда Уильяма и Флоры Хьюлетт, направленной на продвижение корпоративной благотворительности в России.

Цель Форума – продвижение корпоративной благотворительности/КСО и развитие взаимодействия бизнеса, НКО и власти в решении социальных проблем в России. В работе Форума при-

няли участие представители бизнеса, власти, НКО, эксперты, а также российские и международные организации, реализующие проекты в области КСО.

Игорь Юргенс, вице-президент РСПП, первый вице-президент и руководитель направления по работе с правительственными и государственными организациями инвестиционной группы «Ренессанс Капитал» очертил основные этапы развития КСО в России. Понятие

КСО возникло не так давно. В СССР государство выступало гарантом социальной ответственности, и, по признанию ООН, качество жизни трудящихся было высоким благодаря системе патронажа государства над гражданином с момента рождения до смерти. Это были навязанные, но постоянные формы КСО, вследствие чего был малый разрыв между слоями населения.

В 1991 г. данная концепция КСО сломалась, и на смену при-

## СЕМИНАРЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, КНИГИ



шел brutalный способ: западные эксперты (World Bank, МВФ и др.) рекомендовали предпринимателям «сбросить» социалку. Предприниматели сомневались.

Возник императив КСО в силу сложившейся ситуации в социальной сфере, и бизнес начал «открывать» для себя КСО заново. Восстанавливаются цивилизованные нормы. Создана трехсторонняя комиссия, включая Координационный Совет работодателей, профсоюзы. Проводится анализ законодательства, заключаются трехсторонние рамочные соглашения. В настоящее время в стране соотношение между доходами разных слоёв населения составляет 16–25 раз. По оценкам МОТ, если это соотношение выше 11, — это свидетельствует об опасности социального взрыва (коэффициент Джинни).

В России наступил социальный императив. Переход к рыночной экономике завершен. Сложились благоприятные предпосылки для инвестиций в социальную сферу. Возникла теория КСО, появился кодекс социального поведения корпорации, GRI. Стандарты GRI — эффективная координация, увеличение доли компании на рынке — соединение двух начал — основного

бизнеса и социальной и благотворительной деятельности.

Объемы социальной ответственности и благотворительной деятельности в России достигают 17% — показатель того, то среди российских компаний нет «жадности» и «наплевательского отношения» к людям, среде, обществу, благотворительности.

Г-н Юргенс сделал выводы, что отечественные предприниматели прошли большой путь — от сомнения в необходимости КСО до понимания КСО, при-

чем в этом понимании соединяется корпоративная и личная ответственность. Без гражданского общества невозможно развитие КСО. Необходимы feasibility studies, проектный подход, точки роста, мультипликационный эффект и институты, которым можно доверить средства и получить в конце года отчет о целевом расходовании средства. Нужна система, нужны механизмы — это актуальные вопросы развития КСО в России.

Руководитель департамента социальной политики РСПП Федор Прокопов отметил, что бизнес всегда ориентирован на результат. В крупных и эффективных компаниях существует отлаженный механизм управления. Следовательно, необходима пропаганда корпоративного управления в части единых корпоративных культур, в т.ч. человеческих ресурсов.

Участники также обсудили проекты и программы международных и российских организаций в этой области, а также модели и лучшие практики взаимодействия в решении актуальных социальных и экономических проблем России.

*Вернисаж*



*Саша Филатов, 15 лет, г. Москва. Я и солдатики*

**Пожалуйста, заполните заявку  
печатными буквами:**

\_\_\_\_\_  
Название компании

\_\_\_\_\_  
Месяц начала подписки

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О.

\_\_\_\_\_  
Должность

\_\_\_\_\_  
Юридический адрес компании

\_\_\_\_\_  
Банковские реквизиты

\_\_\_\_\_  
Адрес доставки журнала

\_\_\_\_\_  
Почтовый индекс

\_\_\_\_\_  
Телефон

\_\_\_\_\_  
Факс

\_\_\_\_\_  
Контактное лицо

\_\_\_\_\_  
Координаты контактного лица

\_\_\_\_\_  
Дата

\_\_\_\_\_  
Подпись

**Заполненную заявку  
вышлете в редакцию:**

по факсу: +7 495 972 1806;  
по электронной почте: [bioclub@bk.ru](mailto:bioclub@bk.ru)

**Совместный путь к успеху**

Статус подписчика	Кол-во №№	Стоимость (руб.)	✓
Коммерческая организация	1	800-00	
	3	2400-00	
	6	4800-00	
Некоммерческая организация	1	400-00	
	3	1200-00	
	6	2400-00	
Физическое лицо	1	300-00	
	3	900-00	
	6	1800-00	
Благотворительная подписка	1	1850-00	
	3	5550-00	
	6	11100-00	

Цены указаны без учета НДС  
Периодичность выхода журнала - 1 раз в 2 месяца

**Ваши пожелания и рекомендации:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Координаты для получения  
дополнительной информации:**

+7 495 973 1528;  
+7 926 111 7833

SUMMARY

**Page 3. MAIN THEME**

The theme of this issue — «Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Governance (CG): Interrelation, Problems and Prospects». Our magazine together with the NGO «CSR – Russian Centre», coming to deep understanding of the vital importance of this theme begins a broad discussion for what we prepared the first expert survey. Its results show on one side the wide range of opinions and evaluations of our experts on this matter, but on the other side illustrate the actual importance and need of the adequate definitions in this sphere in Russia for practical implementation of the CSR concept and activities in to the CG’s practice. We plan to continue our work in this field doing our best to mobilize best knowledge, experience and creativity of the wide range of businessmen and specialists.

This survey is followed by the article «CSR as the Management System» written by the SU-Higher School of Economics’ PhD student Victoria Bazuchenko.

**Page 31. OPINION**

Since 1994 the Netherlands Ministry of Foreign Affairs implements the supporting charity program for public changes and improvements in the countries of Central and Eastern Europe — Matra. The main goal of the program is to support the development of the open and democratic societies based on the rule of law and human rights respect. About this program talks its Chief department manager, the Second Secretary of the Royal Netherlands Embassy in Moscow Mr Achraf Bouali.

**Page 34. RESEARCH**

The theme of this research is the role of the state authorities and civil

society in developing the socially responsible businesses. The main value of this survey is in the fact that it reflects mainly the Russian state officials’ point of view on this problem alongside with business’ and NGOs’ position which is known much better for a moment.

**Page 39. TECHNOLOGIES OF PARTNERSHIP**

Vera Barova. How to ask for and give money without fainting? This article by the Executive director of the Tjumen City Charity Foundation is devoted to the problem, how to make it easier for the philanthropists to help people with joy. From it becomes evident that this is quite possible if the both sides see their interests satisfied. The author illustrates her conclusions with many practical examples from the region of Tjumen.

**ЭТОТ НОМЕР**

**ЖУРНАЛА ПОЛУЧАТ:**

**Правительственные**

**учреждения:**  
 АДМИНИСТРАЦИЯ ПРЕЗИДЕНТА РФ  
 СОВЕТ ФЕДЕРАЦИИ РФ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ ДУМА (ПРЕДСЕДАТЕЛИ И ЗАМЕСТИТЕЛИ ПРЕДСЕДАТЕЛЕЙ ПРОФИЛЬНЫХ КОМИТЕТОВ)  
 ПРАВИТЕЛЬСТВО РФ:  
 МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РФ  
 МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ И МАССОВЫХ КОМУНИКАЦИЙ РФ  
 МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ТОРГОВЛИ РФ  
 МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
 ПРАВИТЕЛЬСТВО МОСКВЫ (ПРЕДСЕДАТЕЛИ И ЗАМЕСТИТЕЛИ ПРЕДСЕДАТЕЛЕЙ ПРОФИЛЬНЫХ КОМИТЕТОВ)  
 МОСКОВСКАЯ ДУМА  
 ПОСОЛЬСТВО ВЕЛИКОБРИТАНИИ

ПОСОЛЬСТВО ГЕРМАНИИ  
 ПОСОЛЬСТВО КАНАДЫ  
 ПОСОЛЬСТВО КОРОЛЕВСТВА НИДЕРЛАНДОВ  
 ПОСОЛЬСТВО США  
 ПОСОЛЬСТВО ФРАНЦИИ  
 ПОСОЛЬСТВО ЯПОНИИ  
 ЕВРОПЕЙСКАЯ КОМИССИЯ В РОССИИ  
**Государственные и общественные организации:**  
 IREX  
 USAID  
 АМЕРИКАНСКАЯ ТРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА В МОСКВЕ  
 АРБ  
 АССОЦИАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ  
 АССОЦИАЦИЯ СПОРТИВНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ  
 БЛАГО ФОНД  
 ВИКТОРИЯ ФОНД  
 ВСЕМИРНЫЙ БАНК (МОСКОВСКОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО)  
 ДАУНСАЙТ АП ФОНД ДИМСИ  
 ДЕЛОВАЯ РОССИЯ  
 ДИНАСТИЯ ФОНД  
 НОВАЯ ЕВРАЗИЯ ФОНД

ЕВРОПЕЙСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ  
 АССОЦИАЦИЯ ЕВРОПЕЙСКОГО БИЗНЕСА  
 ЕВРОПЕЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
 ЗАПОВЕДНИКИ ЭКОЦЕНТР  
 ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВА И ПРАВА РАН  
 ИМ. ГЕНРИХА БЕЛЛЯ ФОНД  
 ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ ГОРОДА ФОНД  
 ИНСТИТУТ СИСТЕМОГО АНАЛИЗА РАН  
 ИНСТИТУТ СРАВНИТЕЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ  
 ИНСТИТУТ УСТОЙЧИВЫХ СООБЩЕСТВ  
 ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР ООН В МОСКВЕ  
 КАФ ФОНД  
 КСО-РУССКИЙ ЦЕНТР  
 МАКАРТУРОВ ФОНД  
 МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ БИЗНЕС АССОЦИАЦИЯ  
 ОПОРА РОССИИ  
 НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ  
 ОБЩЕСТВЕННЫЙ ФОНД

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
 РОССИЙСКОЕ АГЕНТСТВО ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА  
 РОССИЙСКО-БРИТАНСКАЯ ТОРГОВАЯ ПАЛАТА  
 РОССИЙСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ БИБЛИОТЕКА  
 РОССИЙСКИЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ЦЕНТР  
 РОССИЙСКИЙ СОЮЗ ПРОМЫШЛЕННИКОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ  
 РОССИЙСКИЙ ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ДОБРОВОЛЬЧЕСТВА  
 СОДЕЙСТВИЯ КАДЕТСКИМ КОРПУСАМ ИМ. АЛЕКСЕЯ ЙОРДАНА ФОНД  
 СОЗИДАНИЕ ФОНД  
 СОЮЗ ГРАЖДАН РОССИИ  
 СОЮЗ НЕМЕЦКОЙ ЭКОНОМИКИ  
 ТРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА МОСКВЫ  
 ТРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА РФ  
 ФОНД ПОДДЕРЖКИ НЕЗА-

ВИСИМЫХ СМИ  
 ФОРДА ФОНД  
 ФОРУМ ДОНОРОВ  
 ЦЕНТР КОРПОРАТИВНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
 ЦЕНТР ФИСКАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ  
 ЮНОПС  
**СМИ:**  
 THE MOSCOW TIMES  
 THE RUSSIAN JOURNAL  
 АСИ  
 АРГУМЕНТЫ И ФАКТЫ  
 ВЕДОМОСТИ  
 ВЛАСТЬ  
 ВРЕМЯ НОВОСТЕЙ  
 ГАЗЕТА  
 ДЕНЬГИ  
 ИЗВЕСТИЯ  
 КОММЕРСАНТ  
 КОМПАНИЯ  
 МИА-2001 ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНСТВО  
 МОСКОВСКИЕ НОВОСТИ  
 НОВЫЕ ИЗВЕСТИЯ  
 ПРОФИЛЬ  
 РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ  
 ЭКСПЕРТ  
 ЭХО МОСКВЫ  
**Коммерческие организации**