

Т. В. Копылова, М. В. Сорокина, Л. С. Киселева

Инновации в управлении социально ответственными инициативами

Innovations in the Management of Social Initiatives

Аннотация: Инновации в управлении социально ответственными инициативами представляют собой важное направление инновационного менеджмента компаний. Методы разработки и реализации корпоративных социально ответственных программ, несмотря на их практический интерес, мало знакомы отечественному бизнесу. В статье обозначены факторы, негативно сказывающиеся на качестве таких программ, рассмотрены технологии выбора направления инноваций. Дается описание этапов планирования и реализации и приводится методика оценки эффективности социально ответственных программ, раскрываются формы социального диалога стейкхолдеров в процессе их разработки и реализации.

Summary: Innovations in management of social initiatives are the important direction of companies' innovative management. The methods of working out and implementing the social initiatives while being of prime practical interest are hardly familiar to Russian business. This paper describes the factors which have negative impact on the quality of these programmes and deals with the technologies of the choice of innovation directions. The stages of socially responsible programmes planning and realization are described, the methods to assess the effectiveness of programmes are given, the forms of stakeholders' dialog in the framework of such programmes working out and implementing are revealed.

Ключевые слова: социально ответственные инициативы; социально ответственные модели; социально ответственные программы; зоны социально ответственного фокусирования; социальная отчетность; национальная инновационная система.

Keywords: social initiatives; social programmes; areas of social focusing; social reporting; national innovative system.

Копылова Татьяна Вячеславовна

Санкт-Петербург, Российская Федерация, Доцент кафедры менеджмента Санкт-Петербургского торгово-экономического университета, кандидат экономических наук, ktv14-11@yandex.ru

Tatyana Kopylova

St. Petersburg, Russian Federation, Associate Professor of Management, Department of St. Petersburg University of Trade and Economics, Candidate of Economics Sciences, ktv14-11@yandex.ru

Сорокина Мария Владимировна

Санкт-Петербург, Российская Федерация, Профессор кафедры менеджмента Санкт-Петербургского торгово-экономического университета, доктор экономических наук, skammi@mail.ru

Maria Sorokina

St. Petersburg, Russian Federation, Professor of Management Department of St. Petersburg University of Trade and Economics, Doctor of Economics Sciences, skammi@mail.ru

Киселева Людмила Сергеевна

Санкт-Петербург, Российская Федерация, Соискатель кафедры менеджмента Санкт-Петербургского торгово-экономического университета

Lyudmila Kiselyova

St. Petersburg, Russian Federation, Applicant for the degree of Management Department of St. Petersburg University of Trade and Economics

Введение

Вхождение России в ВТО неизбежно приведет к ужесточению условий функционирования отечественного бизнеса. Единственным возможным средством преодоления невыгодных стартовых позиций отечественного предпринимательства являются инновации. В этой связи стимулирование инвестиций в высокотехнологичные производства рассматривается в числе приоритетных направлений государственной политики. К сожалению, значительно меньше внимания уделяется нематериальным факторам конкуренции и, в частности, управленческим инновациям. Между тем, именно они определяют способность бизнеса к восприятию новейших технологических достижений. Эта сфера стратегического дифференцирования рассматривается зарубежными компаниями как наиболее перспективное

направление формирования устойчивых конкурентных преимуществ в XXI в. Данная статья посвящена проблемам развития одной из малоизученных областей инновационного менеджмента — инновациям в управлении социально ответственными инициативами.

Становление российской модели социально ответственного бизнеса

В современном мире способность предприятий отвечать за результаты своей деятельности лежит в основе качественных преобразований отечественного менеджмента. Его важнейшим инновационным направлением является управление социально ответственными инициативами (УСОИ). Под инновациями в области УСОИ мы понимаем нововведения, основанные на достижениях мирового сообщества в сфере теории и практики социальной ответственности на корпоративном, национальном и международном уровнях, обеспечивающие повышение качества функционирования экономических и социальных систем.

В настоящее время с большой долей уверенности можно сказать, что развитие социальной ответственности бизнеса в России пойдет по пути аккумуляции в себе непротиворечивых составляющих известных мировых моделей. Ниже обозначены их основные особенности.

Американская модель. Социальное поведение является важным элементом формирования бренда компании и источником ее дополнительного дохода. Финансируется из специальных корпоративных фондов. Основные сферы поддержки — здравоохранение, социальные услуги, высшее образование, искусство. Государственное регулирование минимально, осуществляется через систему налоговых льгот, закрепленных на законодательном уровне. Программы волонтерской работы менее затратны, чем крупномасштабные благотворительные акции.

Европейская модель. Характеризуется активным участием правительства в развитии социальных инициатив — как через инструменты регулирования (налоговые

льготы, нормы стандарты), закрепленные в законодательстве, так и прямым финансированием (специальные некоммерческие фонды, софинансирование проектов), созданием благоприятных условий для реализации и стимулирование социально ответственного поведения (информационная поддержка СМИ, консультационные советы по отчетности, учебные курсы, гранты, призы, проведение форумов по проблемным темам, конференций, поощрение частных инвестиций через финансовые институты развития).

Одним из источников инноваций в сфере УСОИ являются технологии разработки и реализации корпоративных социально ответственных программ (КСОП). КСОП представляют собой совокупность скоординированных между собой действий, процессов, инициатив, носящих системный характер и учитывающих интересы заинтересованных сторон. Цель их реализации заключается не только в приобретении предпринимателями конкурентных преимуществ и извлечении дополнительной прибыли, но и, прежде всего, в повышении качества жизни общества посредством удовлетворения его материальных, духовных, социальных, экологических потребностей. В конечном счете, КСОП призваны создавать условия для производства и предоставления качественных товаров и услуг; минимизировать возможный вред окружающей природной среде; оказывать положительное влияние на политическую, экономическую, социальную сферы.

Становление российской модели социально ответственного поведения бизнеса происходит в специфических для нашей страны условиях:

- отсутствие идеологической и этической базы социально ответственного предпринимательства;

- отсутствие четкой государственной политики, формирующей социально ответственное поведение, неразвитость инструментов государственного регулирования и соответствующих институтов.

- значительная роль неформальных рычагов давления со стороны органов государственной власти;

— зависимость социальной активности компаний от взглядов, устремлений и интересов их руководителей и собственников, обуславливающих многовариантность форм и методов социальной активности;

— существенная доля теневой экономики, криминогенная обстановка, коррупция, способствующие анонимности, снижению прозрачности социальной политики;

— высокий уровень дифференциации доходов различных социальных слоев общества;

Устранение перечисленных объективных факторов неразвитости социальной ответственности российского бизнеса следует рассматривать в качестве ключевых условий ее становления.

Механизм разработки социально ответственных программ.

Наиболее актуальные направления внедрения инноваций в рамках КСОП лежат на пересечении проблемных областей социально-экономического развития страны (региона, муниципальных территорий) и отдельных организаций. Инновациями в таких социально-проблемных зонах, например, для сферы торговли могут быть:

— организационно-технологические инновации, транспонирующие на принципиально иной уровень взаимодействия отношения организации с субъектами внешнего взаимодействия (поставщиками, бизнес-партнерами, клиентами); инновации, совершенствующие природоохранную деятельность;

— нововведения в сфере товарного предложения и услугах, способствующие удовлетворению функциональных потребностей населения;

— инновации, направленные на сокращение товарных потерь и ресурсосбережение;

— инновации в области трудовых отношений, развития персонала, улучшение рабочих мест, обеспечения безопасности здоровья и условий труда;

— новые социальные цели в рамках социально ответственного инвестирования (благотворительность и волонтерство).

Ниже приводится описание ключевых этапов разработки КСОП.

1. Выявление ключевых с точки зрения конкурентоспособности бизнеса зон социально ответственного фокусирования. На этом этапе необходимо не просто выбрать ключевую зону фокусирования, но и оценить предыдущий опыт передовых организаций по решению аналогичных проблем. Необходимо выявить факторы сложившейся ситуации и обозначить мероприятия, которые обеспечат разрешение проблем. С учетом стратегии, компания может выбрать один из ниже представленных вариантов (перечень примерный):

— «права потребителей» (предполагает внедрение современных производственных технологий, обеспечение соответствия международным стандартам качества, учет ожиданий общества при разработке новых продуктов и услуг в условиях четкого соблюдения требований законодательства и в области защиты прав потребителей);

— «персонал» (предоставление востребованных на рынке труда рабочих мест с конкурентоспособным уровнем его оплаты и социальных льгот; инвестиции в развитие персонала; обеспечение безопасных условий труда и высокого уровня социально-бытовых условий на производстве);

— «местное сообщество» (содействие местным сообществам в эффективном управлении и развитии; реализация проектов, содействующих социально-экономическому развитию территорий и социальной сферы; оказание благотворительной помощи социально незащищенным категориям граждан);

— «экология» (участие в проектах по охране окружающей среды);

— «акционеры, инвесторы, партнеры» (прозрачность бизнеса, готовность к честному взаимовыгодному партнерству) и т. д.

Для поиска ключевой зоны и идентификации факторов можно использовать экономико-математические методы, в том числе, факторный анализ. Приведем пример такого зонирования для предприятий торговли в рамках направления «Персонал». В течение последних лет актуальной для бизнеса проблемой является дефицит

кадров торгово-оперативного персонала. Он обусловливается недостаточной привлекательностью рабочих мест, плохими условиями труда, низкой заработной платой, ограниченными возможностями социального лифта, прочими факторами. В настоящее время организации склонны решать эту проблему менее затратными путями (например, привлечением трудовых мигрантов), но порождающими комплекс социально-экономических проблем региона. Инновационное решение лежит на пересечении интересов всех заинтересованных сторон, поиск его осуществляется в процессе активного диалога. Используя современные информационные технологии, важно совместно обозначить круг факторов, обусловливающих существование проблемы, систематизировать их, адекватно оценить размер влияния и определить роль каждой стороны в решении проблемы.

2. Формулирование целей каждого направления планирования.

Например, если мы выбираем в рамках программы «права потребителей» направления сервис, товары, упаковка, то основными целями будут:

— сервис: цель — внедрение определенных инноваций в обслуживание;

— товары: цель — включение в ассортиментную матрицу товаров и услуг с качественно новыми характеристиками, отвечающими возросшим требованиям потребителей, например, обеспечивающих здоровый образ жизни;

— упаковка: цель — использование экологически чистых материалов при производстве упаковок, соблюдение экологических норм при утилизации.

3. Формирование перечня действий в рамках каждого направления и их согласование. В программе необходимо привести перечень и порядок действий по месяцам или неделям с указанием ответственных лиц, партнеров, контролирующих инстанций. Представить конкретные действия можно как в описательной форме, так и в форме таблицы. Результирующие факторные признаки, включенные в программу, желательно подвергнуть SWOT-анализу, четко сформулировав блоки сильных

и слабых сторон, ожиданий и препятствий, с которыми может столкнуться компания при реализации КСОП.

4. Разработка информационного обеспечения программы КСОП. Включает сбор, детальную проработку данных, организацию универсальной базы данных эксперимента, скоростной доступ к ней заинтересованных пользователей. Необходимые данные должны отражаться в документально оформленных решениях, пресс-релизах, презентациях, в электронной форме и т. д.

5. Разработка правил, процедур, стандартов, нормативов, методов и инструментов реализации КСОП.

6. Разработка бюджета КСОП.

7. Определение показателей оценки результатов нововведений и оценка эффективности внедрения КСОП (количественные и качественные показатели приведены в таблице 1).

8. Разработка соответствующих внутренних регламентов.

Ответственные лица назначаются по каждому направлению. При необходимости обеспечивается их подготовка.

КСОП может реализовываться как собственными силами компании, так и с привлечением партнеров со стороны: органов государственной власти и местного самоуправления, профсоюзов, деловых партнеров, общественных и благотворительных организаций, профессиональных объединений и ассоциаций, СМИ. В России КСОП являются, чаще всего, краткосрочным проектом. В долгосрочных проектах, доля которых в перспективе будет расти, подбор партнеров должен осуществляться с учетом необходимости поддержания долговременных связей.

Среди перспективных инструментов реализации КСОП выделяют следующие: денежные гранты (в области образования и прикладных исследований); благотворительные пожертвования и спонсорская помощь (поддержка любых КСОП как в денежной, так и в натуральной форме; чаще всего разового характера); социально значимый маркетинг (направление процента от продаж конкретного товара на проведение мероприятий КСОП); доленое

Таблица 1. Форма итоговой отчетности по направлению «Персонал»

Наименование показателей	Ед. изм.	Периоды		Динамика	Баллы	
		предшествующий	отчетный		План	Факт
1	2	3	4	5	6	7
Количественные показатели						
Затраты компании						
Привлеченные дополнительные средства						
Чистый дисконтированный доход						
Индекс прибыльности						
Отношение выгоды / затраты						
Удовлетворенность работой (Ур)						
Состояние трудовой дисциплины (Д)						
Доля затрат на повышение квалификации						
Изменение качественного состава специалистов (Икс)						
Производительность труда (П)						
Текучесть кадров (Тк)						
Коэффициент стабильности персонала (Кст)						
Действенность резерва персонала						
Укомплектованность резерва (Укр)						
Качественные показатели						
<i>Подсистема развития персонала</i>						
Квалификационный уровень сотрудников						
Квалификационный уровень руководителей						
Интенсивность переподготовки						
<i>Подсистема мотивации и стимулирования поведения персонала</i>						
Развитие корпоративных коммуникаций (в т. ч. участие работников в управлении)						
Психологический климат						
Стимулирование свободным временем (гибкий график, сокращение рабочего дня за счет высокой производительности)						
Выделение средств на организацию школьного и дошкольного обучения детей сотрудников						
Льготные кредиты на жилье, товары высокой ценовой категории						
Дополнительные социальные гарантии, например: -обеспеченность учреждениями досуга; -обеспеченность путевками в санаторно-оздоровительные учреждения и т. д.						
ИТОГО						
Решение социальных задач						
Выгода бизнесу						

финансирование (совместное финансирование КСОП со стороны компании, органов государственного управления и некоммерческого сектора); социальные инвестиции (долгосрочные и, как правило, совместные партнерские КСОП, направленные на снижение социального напряжения в регионах присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоев общества (долгосрочные); корпоративное волонтерство; делегирование сотрудников компании (вовлечение на принципах добровольности сотрудников компании во внешние КСОП через безвозмездное предоставление получателем времени, знаний, навыков, информации, контактов и связей сотрудников); административный / социальный бюджет (реализация собственных КСОП компании). Реализация последних двух форм носит внутрикорпоративный характер и требует изменений корпоративного менеджмента, координации деятельности различных служб компании.

Отдельное внимание необходимо уделить бюджету КСОП, который включает в себя: наименование статей бюджета, расходы на оборудование и сопутствующие расходы, административные и прочие расходы, фонд заработной платы, общая сумма расходов, запрашиваемая и имеющаяся суммы инвестиций. Все указанные статьи бюджета расшифровываются в виде отдельных таблиц. К краткому и развернутому бюджетам прилагаются комментарии.

Методика оценки результативности и эффективности социально ответственных программ

Оценка результативности и эффективности КСОП осуществляется по специально разработанной методике, учитывающей содержание КСОП, финансовые ресурсы организации и сроки реализации мероприятий. Универсальной методики быть не может, так как сами программы и организации, их разрабатывающие, уникальны. Показатели результативности КСОП определяются на основе экономической и статистической отчетности, специально

проводимых обследований, анкетирования и опроса персонала, метода экспертных оценок и других. В процессе реализации программы проводится ее мониторинг (оценка событий и выполненных работ, финансовых потоков, социальных последствий и эффектов). Итоговая оценка результативности программы отражается в специальных таблицах, включающих количественные и качественные показатели результативности. Ниже в качестве примера приведена форма таблицы, разработанной по направлению «Персонал» (таблица 1).

На основе данных, приведенных в таблице, анализируется динамика показателей за определенный период времени (например, год) в процентном соотношении, определяется динамика результативности по выбранному направлению, оцениваются положительные и отрицательные итоги КСОП. Необходимо также провести оценку частных показателей в их весовом влиянии на достигнутый результат методом экспертных оценок (в роли экспертов могут выступать директор, главные специалисты, а также ведущие работники планово-экономической службы предприятия) либо методом корреляционного анализа («вес» находится на основе коэффициентов парной корреляции, характеризующих значимость вклада частных показателей в обобщающий).

На основе отчетности дается заключение о результатах внедрения КСОП в разрезе отдельных направлений оценки (таблица 2).

Обобщающую оценку КСОП дает интегральный показатель эффективности, который определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{КСОП}} = \frac{\text{КОР}_{\text{КСОП}} + \text{КАР}_{\text{КСОП}}}{\text{И}_{\text{КСОП}}}$$

где: $\mathcal{E}_{\text{КСОП}}$ — эффективность КСОП;
 $\text{КОР}_{\text{КСОП}}$ — количественные результаты КСОП;
 $\text{КАР}_{\text{КСОП}}$ — качественные результаты КСОП;
 $\text{И}_{\text{КСОП}}$ — инвестиции, необходимые для реализации КСОП.

Для расчета используются балльные значения показателей эффективности (столбцы 6 и 7 Таблицы 1).

Таблица 2. Направления итоговой оценки результативности КСОП

Направление оценки	Вопросы оценки
Финансовая эффективность	Соотношение ресурсов, вовлеченных в проект (в целом / отдельных этапов), и его результатов. Возможности минимизации расходов при сохранении того же уровня качества
Эффективность управления проектами	Соответствие выбранной схемы управления типу проекта (способствовала ли она успешной реализации проекта, достаточно ли гибко руководители проекта реагировали на изменения, влиявшие на ход проекта, насколько верными были принимаемые решения)
Методы реализации проекта	Обоснованность методов и алгоритмов, принимаемых для организации процессов в ходе реализации КСОП (все ли методы привели к достижению заявленных результатов, какие методы оказались наиболее / наименее эффективными, степень их инновационности)
Устойчивость проекта	Способность системы сохранять текущее состояние при наличии внешних воздействий (будет ли жизнеспособен проект при изменении финансирования, ответственных лиц, как долго проект будет сохранять актуальность)
Эффективность и инновационность решения	Полнота решения проблемы (можно ли говорить, что проблема решена полностью, не повторится вновь, все ли ожидания и потребности удовлетворены). Новаторское решение поставленной проблемы

Опираясь на показатель эффективности КСОП, можно осуществлять сравнительный анализ социальной эффективности управления организацией в разные периоды времени, а также эффективности управления организациями, находящимися в зоне интересов компании.

Все позитивные КСОП следует отражать в социальной отчетности предприятий (GRI, IC CSR-08260008000, ISO26000 и т. д.). Эту отчетность необходимо делать легкодоступной не только для узкого круга заинтересованных лиц (государства, персонала, инвесторов), но и потребителей, региональных сообществ, общественных организаций. Социальная отчетность не является единственной панацеей, и, как показывает практика, ее развитие затруднено неразвитостью гражданского общества. В обществе отсутствует элементарная самоорганизация социальных групп для защиты своих интересов. В результате вести социальный диалог практически не с кем. В этой ситуации необходимо развивать коммуникативные инструменты формирования КСОП, которые будут способствовать продвижению и защите интересов различных социальных

групп, закладывать основы гражданского общества.

От реализации КСОП самостоятельно или в партнерстве с местной властью и некоммерческими организациями, компания получает как внутренние, так и внешние выгоды:

- внедряются инновационные модели и улучшаются финансовые показатели, формируются конкурентные преимущества;
- повышаются качество управления бизнесом, его инвестиционная привлекательность, качество продуктов и услуг, лояльность и инициативность сотрудников; развиваются их умения и навыки, что способствует карьерному росту и закреплению кадров;
- открываются новые инвестиционные возможности, доступ на новые рынки и к рынку рабочей силы, в том числе высокопрофессиональному;
- укрепляются репутация и имидж предприятия, его отношения с клиентами; привлекаются новые партнеры;
- снижаются риски, и повышается устойчивость в кризисных ситуациях;
- крепнут связи с местным сообществом и местной властью.

Аспекты социального диалога

Успешная реализация КСОП приносит выгоды всем участникам взаимодействия. Для того, чтобы инновационная система работала, необходим постоянный диалог всех участников. Для этого по инициативе заинтересованных сторон могут проводиться регулярные столы для обсуждения вопросов разработки конкретных КСОП.



Рисунок 1. Схема взаимодействия стейкхолдеров КСО в инновационном процессе

Участниками диалога по КСОП могли бы быть:

— СМИ, особенно ТВ и Интернет-сообщество (данный ресурс может использоваться для проведения слушаний, отбора проблем и проектов КСОП, обмена опытом, распространения инновационных практик, освещения в СМИ работы семинаров и конференций);

— учебные заведения при поддержке бизнеса по примеру США, или государства — по примеру Европы (внедрение в учебные программы курсов по формированию знаний и отработке навыков проектирования и реализации КСОП, научно-исследовательская работа в области методологии, разработки и внедрения КСОП);

— государство (содействие в осуществлении и стимулирование практик КСОП, например, не только через налоговые льготы, но также через создание системы эмблем или лейблов — социально ответственный бизнес, экологическая гарантия

безопасности товаров и т. д., для самых активных предприятий и проч.);

— организации (развитие крепких партнерских отношений с общественными организациями в решении острых социальных, экологических, общественных вопросов, участие в мероприятиях, открывающих новые возможности для синергии и социально ответственного брендинга).

Заключение

Корпоративные социально ответственные программы являются важнейшей составляющей стратегии предприятия в вопросах инновационного развития. В деловой сфере последних лет намечается тенденция активизации диалога бизнеса с государством и обществом, открывающего дополнительные ресурсы для роста его конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках. Инновационная составляющая корпоративных социально ответственных программ выступает связующим звеном, формирующим взаимопонимание стейкхолдеров в решении давно наболевших социальных, экономических и экологических проблем. Новым словом в инновационном развитии предприятия становятся социально ответственные программы, которые в итоге объединяют общество, бизнес и власть в национальную инновационную систему по решению острых проблем современности.

Использованная литература:

1. Беляева И. Ю., Эскиндаров М. А. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: моногр. М.: КноРус, 2008. 41 с.
2. Кириакиди Ю. Особенности социальной ответственности бизнеса в России // Экономическое возрождение России. 2010. № 2. С. 139–144.
3. Михеев И. В. О становлении и перспективах социальной ответственности российского бизнеса // Социальная политика и социология. 2010. № 3. С. 144–159.