

## Оценка влияния корпоративных социальных программ в России: ситуация, постановка задачи.

Владимир Балакирев, Компания "Процесс Консалтинг", Москва  
[vladimir@processconsulting.ru](mailto:vladimir@processconsulting.ru)

Данная статья была впервые опубликована в научно-популярном журнале "Организация", № 3-4 (20/21), 2005, стр. 65-77, Алматы, Казахстан

### Ситуация

Тема корпоративной социальной ответственности (КСО) стала очень популярной в последние годы в России. Она активно и целенаправленно продвигается рядом общественных организаций. Можно выделить три группы таких организаций. С одной стороны – это некоммерческие организации (НКО), сами занимающиеся оказанием социальных услуг или администрированием социальных программ в интересах бизнес-компаний. Наиболее заметные из них: САФ Россия (Москва), СЦПОИ (Новосибирск), Фонды местного сообщества (Тольятти, Первоуральск, Чайковский, Тюмень и др.), а также НКО, реализующие проекты так называемых консолидированных бюджетов: «Гарант» (Архангельск). Другую группу составляют объединения предпринимателей и бизнесменов как федерального уровня – РСПП, «Деловая Россия», Ассоциация менеджеров, Ассоциация Российских Банков, их региональные представительства и многочисленные местные объединения бизнесменов и предпринимателей. Третью группу «двигателей корпоративной социальной ответственности» образуют общественные организации, специализирующиеся на данной теме, и СМИ, считающие эту тему для себя приоритетной: Центр деловой этики и корпоративного управления (Санкт-Петербург), АСИ, журналы «Бизнес и Общество», «Деньги и благотворительность», «Меценат».

Основная линия продвижения идеи КСО: социально-ориентированная деятельность приносит ощутимую выгоду бизнес-организации. Производятся многочисленные попытки доказать, что бизнес-компании, реализующие собственные социальные программы, значительно успешнее и эффективнее, чем компании, не имеющие таких программ. Однако все эти доказательства приводятся на основе исследований, проводимых среди западных компаний<sup>1</sup>. Вот только один из подобных списков «выгод для бизнеса от благотворительности»<sup>2</sup>:

- Укрепление репутации и имиджа компании
- Повышение эффективности ведения бизнеса
- Повышение инвестиционной привлекательности компании

Если пропагандируется идея «полезности» социальных проектов и программ, инициированных и реализуемых бизнесом, то естественным образом возникает вопрос, а проводится ли бизнес-компаниями оценка качества и величины такой пользы, оценка социального влияния таких программ на развитие бизнеса так же как, например, влияние рекламных или иных маркетинговых действий на увеличение объема продаж? Или бизнес-компании настолько альтруистичны, что не нуждаются в такой оценке и просто занимаются «чистой» благотворительностью?

**Таким образом, первый вопрос, возникший для меня при рассмотрении темы оценки влияния корпоративных социальных программ: Проводится ли в России оценка корпоративных социальных программ? Если да – то как? Если нет – то почему?**

Для меня упоминание об оценке корпоративных социальных программ в России впервые промелькнуло в исследовании центра «Эксперт», проведенном в 2003 году. Одна из участников этого исследования Ольга Голодец, заместитель Генерального директора РАО "Норильский Никель", по персоналу и социальной политике сказала об этом следующее: «Прежде чем программа начинается, у нас принимается так называемый паспорт программы. И каждая программа описывается по очень четким показателям: сколько она будет действовать, сколько будет реципиентов, какие категории, какую цель должна достичь та или иная программа. У нас есть специальный центр социального мониторинга, мы периодически отслеживаем по всем нашим программам все наши результаты, насколько они эффективны, насколько они результативны по любой программе, в любое время дня и ночи я могу получить информацию». <sup>3</sup> К сожалению, подробных сведений о работе центра социального мониторинга компании «Норильский Никель» в открытых источниках мне найти не удалось.

По прошествии некоторого времени о прямой заинтересованности бизнес-компаний в оценке влияния корпоративных социальных проектов и программ я услышал от сотрудников Фонда «Новая Евразия» в Москве. В 2004-2005 гг. Фонд «Новая Евразия» совместно с Фондом Флоры и Уильяма Хьюлетт проводили программу «Социальные инвестиции российского бизнеса» <sup>4</sup>. В программе участвовали сотрудники крупных российских компаний, отвечающие за реализацию внешних социальных программ и представители некоммерческих организаций. Одной из важнейших тем для обучения в ходе этой программы сотрудники бизнес-компаний назвали оценку социальных проектов. Такой семинар был проведен и вызвал позитивную заинтересованную реакцию. Представители компаний отметили, что у них систематической оценки влияния собственных социальных проектов не проводится. Судя по тому, что оценка была новой темой для участников семинара, можно было бы предположить, что она не проводится именно вследствие незнания о такой возможности, по крайней мере, в компаниях, участвовавших в проекте.

К сожалению, каких-либо систематических исследований в этой области в России не проводилось. По моему личному опыту ответить на вопросы о проведении оценки влияния корпоративных социальных программ не так просто, как может показаться на первый взгляд. Даже понимание и согласие относительно того, что называть социальными программами в России, сформировано недостаточно ясно и точно.

Представители российского бизнеса разделяют корпоративные социальные проекты и программы на две группы. **Внутренние программы** – программы направленные на развитие и социальную поддержку собственного персонала. **Внешние социальные программы – программы, в которых прямые благополучатели не являются сотрудниками компании.**

По моему мнению, внутренние социальные программы, зачастую толкуют чересчур широко, называя социальными проектами. Например, включают в их число действия и решения, направленные на повышение квалификации, на обучение сотрудников, что, является обязательным элементом стратегии служб персонала и вызывается необходимостью повышать конкурентоспособность работников и предприятия в целом. Это одна из функций,

поддерживающих развитие бизнеса. Можно ли считать такие программы социальными в том смысле, что они создают **общественное благо\***? Или хотя бы направлены на его создание?

Зачастую российские руководители называют внутренними социальными программами проекты, направленные на улучшение условий труда и природоохранную деятельность (модернизация очистных сооружений и оборудования). Решение многих вопросов этой области регламентируется законодательно. Но к какому типу программ отнести, к примеру, экологические обязательства, которые компания берет на себя добровольно, превышая нормативы, закрепленные в законе? Думаю, что это дискуссионный вопрос. Существует и другая позиция, которая рассматривает корпоративные социальные программы под призмой этических принципов. О ней будет сказано ниже.

И все же влияние «внутренних» социальных программ, независимо от их содержания и направленности, постоянно подвергается анализу, изучению, исследованиям, оценке. Она проводится в различной форме, источник оценки в данном случае очевиден. Менеджменту необходим персонал, способный и готовый работать на достижение целей компании. Мотивированность, лояльность, приверженность персонала – это важнейшие факторы успешности компании, а внутренние социальные программы могут и должны напрямую влиять на позитивное развитие этих характеристик отношения сотрудников к организации к собственному труду в ней. Изучение влияния внутренних социальных программ проводится как силами самой компании, чаще всего это служба персонала, так и с привлечением внешних специалистов. Такие исследования чаще всего проводятся в виде социологических опросов или организационной диагностики.

Я приведу два примера оценки влияния внутренних проектов из известной мне практики крупных российских компаний. При внедрении новой системы заработной платы, до начала ее практического применения сотрудникам предлагалось вести расчет по-новому в пилотном режиме и сообщать о своем мнении по поводу новой системы в службу персонала. Эта фаза проекта внедрения проходила в течение 3 месяцев. После начала исчисления зарплаты по-новому по всему предприятию служба персонала ежемесячно проводила анкетирование сотрудников в течение первых 6 месяцев, а затем и анкетирование после первого года работы новой системы. Соответственно в течение первого года вносились определенные коррекции.

Другой пример. В процессе формирования новой внутренней социальной политики компании было изучено отношение сотрудников к имеющимся на тот момент направлениям социальной политики. По итогам изучения мнений сотрудников от одного направления компания отказалась вовсе, а по остальным было произведено существенное перераспределение затрачиваемых ресурсов. Исследование проводилось внешней исследовательской группой. Было проведено репрезентативное анкетирование на всех предприятиях компании (общее количество сотрудников более 100 тыс. человек).

Количество подобных исследований в крупных и средних компаниях часто даже превышает некие разумные пределы, по мнению самих сотрудников. Я сталкивался с ситуацией, когда три группы независимых внешних консультантов одновременно проводили внутренние исследования влияния социальных программ по заказу разных подразделений крупной

---

\* ОБЩЕСТВЕННОЕ БЛАГО - товары и услуги, предоставляемые государством его гражданам на равных началах. Такие блага не могут быть предоставлены отдельным лицам без предоставления их другим лицам. Общественное благо по определению - это товар или услуга, индивидуальное потребление которой невозможно или нецелесообразно ограничивать.

ресурсодобывающей компании. Региональные сотрудники, обеспечивающие организационную поддержку исследований, мягко говоря, были выбиты из повседневного ритма на несколько недель. Несмотря на это, считаю, что это направление оценки будет востребовано достаточно долго, если не постоянно, поскольку отслеживание влияния внутренних социальных программ – это постоянная функция кадровых служб.

Совершенно иначе обстоит дело с так называемыми «внешними» социальными проектами и программами. Если отвечать на сформулированные выше вопросы кратко, то, можно констатировать, что, как и в компаниях, представители которых участвовали в семинаре по программе Фонда «Новая Евразия» и Фонда Флоры и Уильяма Хьюлетт, так и в других российских компаниях, оценка влияния пока не проводится, по крайней мере в масштабах сопоставимых с объемом внешних социальных программ. Здесь я подразумеваю оценку – концептуально и технологически - в понимании, сложившемся в профессиональном сообществе оценщиков.

Специалисты в области оценки социальных программ выделяют два типа оценки влияния.

- Ассессмент ожидаемого влияния социальных программ. Проводится во время разработки программы или проекта.
- Оценка реального социального влияния уже выполненного проекта или программы.

Под социальным влиянием проекта или программы понимается последствия любых общественных, государственных или частных инициатив, которые отражаются на том, как люди живут, работают, развлекаются, относятся друг к другу, самоорганизуются для удовлетворения своих потребностей и в целом функционируют как члены общества. Значение термина "социальное влияние (воздействие)" включает также изменения в культуре, касающиеся норм, ценностей и убеждений, которые определяют самосознание отдельных людей и общества в целом.

Что реально все-таки делается, чтобы оценить если не влияние, то хотя бы результаты социальных программ, пусть и не в таких масштабах, как при оценке внутренних социальных программ?

Первое. В той или иной мере при разработке проектов или программ проводится изучение окружающей ситуации для того, чтобы определить направление действий. Хотя до сих многие корпоративные социальные проекты выстраиваются интуитивно или на основе простых сопоставлений с предыдущим опытом. В последнее время начинают приглашаться эксперты для разработки тех или иных программ. Практикуется проведение социологических замеров, определяющих ожидания жителей территорий, на которых действует компания. Здесь многое исходит из практики участия бизнеса в избирательных компаниях.

Далее. Думаю, что в настоящее время происходит построение системы мониторинга внешних социальных корпоративных проектов. Начинается построение этой системы чаще всего с постановки мониторинга финансового состояния реализуемых проектов.

Недавно я узнал, что в одной из очень крупных российских компаний только на 5-й год своего существования был консолидирован и передан единому центру управления весь «социальный» бюджет внешних проектов. Ранее региональные подразделения могли расходовать эти средства по своему усмотрению, не направляя информацию в головную

организацию. Сейчас они могут делать это только в рамках строго установленных лимитов. Многие организации начали требовать финансовые отчеты от операторов благотворительных программ и даже своих благополучателей, чего еще 3-4 года назад представить себе как обязательную политику компании было практически невозможно.

Такой мониторинг инициируется и организуется чаще всего финансовыми службами компании и службами персонала. Но в последнее время к организации и проведению мониторинга внешних социальных проектов привлекаются некоммерческие организации. В компаниях появляется новая должность: менеджер благотворительных программ, отвечающий, в частности, за организацию мониторинга внешних социальных проектов.

И все-таки, отвечая на вопрос: «Проводится ли оценка влияния внешних корпоративных социальных программ?» в том значении, о котором я упомянул выше, с практически 100% - й уверенностью можно сказать: «Нет». Ответ на вопрос: «А почему?» может быть очень простым, но вряд ли будет единственно правильным. Предлагаю на выбор несколько простых вариантов ответа. Подчеркиваю, что это всего лишь гипотезы, которые необходимо или подтвердить, или опровергнуть

- Сегодня такая оценка российским компаниям не нужна, потребность в оценке не появилась.
- Объем, характер, качество внешних социальных проектов и программ таковы, что оценка их влияния не имеет смысла для компании, как по финансовым, так и по содержательным соображениям.
- Компании не знают про такую возможность, специалисты компаний не владеют технологиями проведения оценки влияния.
- В России не созданы технологии, позволяющие оценивать корпоративные социальные проекты, нет соответствующих специалистов. Существующие методы оценки влияния, используемые в мире некоммерческих организаций, для корпоративных социальных программ не подходят

Чтобы подтвердить или опровергнуть вышеописанные предположения мне пришлось рассмотреть причины (источники) появления внешних корпоративных социальных программ в России, характер самих программ, способы управления внешними для компании социальными проектами. А также познакомиться с существующими подходами или даже представлениями о возможных подходах к оценке влияния программ, которые все-таки, несмотря на отсутствие самой оценки влияния, в той или иной форме в мире российского бизнеса обсуждаются.

### **Источники, причины появления внешних корпоративных социальных проектов и программ и оценка влияния**

В настоящее время российские бизнес-компании активно развивают свои собственные внешние социальные проекты и программы. Этот процесс начался достаточно давно. Крупные предприятия, будучи еще государственными, начали заниматься этим уже в конце 80-х годов, когда стало резко ухудшаться социальное положение тогда еще советского народа. Новый частный российский бизнес сразу после своего появления начал испытывать на себе давление

многочисленных просителей от частных лиц до представителей различных органов государственной власти.

Можно сказать, что большинство корпоративных социальных программ в России начинались очень просто: к сотрудникам успешных или выглядевших успешно компаний, предприятий обращались люди за помощью. Руководитель Российского Фонда Помощи, Лев Амбиндер вспоминает: «Началось все так. Летом 96-го Владимир Яковлев, тогда глава Издательского Дома "Коммерсантъ", подвел меня, тогда спецкора по регионам России, к мешкам писем. Детали разговора не помню. А суть такая. В письмах - отчаяние людей, они просят помощи, полагая, будто если мы - "Коммерсантъ", то денег у редакции куры не клюют. "С этим надо что-то делать. А ты у нас один из немногих, кто успел поработать в советской прессе, знаешь работу отделов писем»<sup>5</sup>.

Нечто подобное происходило, да и происходит до сих пор в тысячах и тысячах российских компаний, независимо от их направления и масштабов деятельности. В компанию обращается проситель - компания принимает решение откликнуться на его просьбу или отказать. Пример: владелец и управляющий хлебного завода в небольшом (40000 жителей) районном городке, сообщил, что к нему обращаются за благотворительной поддержкой до 3 посетителей ежедневно.

Анализируя эти факты, можно ли считать, то основной причиной появления корпоративных социальных программ стало резкое ухудшение экономического положения страны и ее жителей? Наверное, можно сделать такой вывод, но он не дает ответ на вопрос, ПОЧЕМУ компании и корпорации постепенно стали формировать свои проекты и программы? Мне кажется, что ответ на этот вопрос, поможет понять, каких результатов, какого влияния этих программ ожидали и ожидают собственники и руководители российских компаний. А также возможно ли в принципе оценить это влияние?

Я считаю, что основными причинами появления и развития корпоративных социальных проектов российского бизнеса было следующее.

**Первая причина** – традиции и структура социальной деятельности предприятий, сформированные в советское время. Заводы и фабрики, построенные в СССР, ставшие затем частными, несли, а многие и продолжают нести колоссальную социальную нагрузку. Содержание жилья, учреждения культуры и спорта, детские дошкольные учреждения, медицина. Сейчас это называется «наличием непрофильных активов». В начале 90-х годов сбросить с себя это бремя было невозможно в силу общей тяжелой экономической ситуации в стране. Сегодня, даже после известных федеральных постановлений, устанавливающих возможность передачи социальных объектов местным органам власти, крупный бизнес часто продолжает содержать их, поскольку местные власти пока не обладают достаточными ресурсами для этого.

Эта историческая причина, плавно перетекла в сегодняшний день и теперь может быть уже напрямую связана и с развитием собственно бизнеса. Козицын А.А., Генеральный директор УГМК-Холдинг (Свердловская область): «В сегодняшней ситуации есть дворцы культуры, спортивные сооружения – бизнес должен их содержать, потому что это город-завод, людям больше деваться некуда. Если отдать соцсферу муниципалитетам, которым и так рассчитываться нечем даже за энергоносители, то тогда эти объекты вовсе закроются, и останется у людей только работа, телевизор и водка. А бизнес понимает, что если останутся только эти три составляющие, то через десять лет просто некому будет работать»<sup>6</sup>.

Конечно, можно спорить, является ли содержание или поддержка «социалки» социальным проектом или программой компании, но сами компании считают, что так оно и есть.

**Вторая причина** – сильнейшая зависимость деятельности российских компаний от взаимоотношений (именно взаимоотношений, весьма неопределенных в юридическом плане) с властными структурами различного уровня. Из всех «просителей» власть оказывается наиболее требовательным и настойчивым. Как отмечают руководители предприятий в том же исследовании,<sup>7</sup> ситуация «государственного рэкета» середины 90-х гг. изменилась к лучшему, читай: стала более систематизированной. Сегодня можно в большей степени говорить о партнерстве бизнеса и власти, особенно на местном уровне. И все же власть в состоянии оказать давление на бизнес любого масштаба на своей территории.

Впрочем, нельзя отрицать и очевидного. Объем налоговых платежей российского бизнеса в сопоставимых величинах меньше, чем в развитых странах. И содержание собственных социальных программ сегодня более приемлемо для руководителей, чем переход на «цивилизованный» масштаб налогов. Вот что говорит об этом Прокудин В.А., заместитель председателя Совета директоров ОАО «МЕЧЕЛ» Челябинский металлургический комбинат. «Мы всегда стонем, что у нас налоги очень высокие, но мы же взрослые люди и понимаем, что у нас налоги в этой области не очень высокие. Мы имеем минимальный подоходный налог, по большому счету смешной. Мы имеем не очень высокие налоги, связанные с социальной сферой. Но мы сегодня не готовы платить большие налоги. И государство не готово забрать социалку. В идеале я согласен с этой схемой, но не сразу, а постепенно. Рентабельность последние два года на "Мечеле" колеблется от 7 до 10 процентов. А как положишь ты такие налоги, мы же сразу умрем. Сегодня нам лучше тратить вот эти деньги, 200-300 миллионов (на внешние социальные программы – В.Б.), но не трогать налоги»<sup>8</sup>.

**Третья причина** – это естественное эмоционально-окрашенное стремление руководителей и собственников компаний оказывать помощь нуждающимся людям. По-человечески оно прозрачно и понятно. Наличие эмоциональной основы в благотворительных действиях предпринимателей доказывается многочисленными исследованиями новой российской благотворительности, в которых описывалась мотивация благотворителей<sup>9101112</sup>.

Но можно ли считать третью причину - исключительно иррациональным альтруизмом представителей бизнеса?

Для экономического агента приоритетом всегда является эффективность, то есть получение прибыли. Для общества приоритетом является мораль или общественное благо (приоритетом, а не исключительным требованием). Эффективность отдельного предприятия и общественное благо всегда находятся в противостоянии. Достижение гармонии между этими категориями - всегда относительная величина, и абсолютной она стать не может ни при каких условиях. К сожалению, не существует идеального общественного устройства, которое раз и навсегда устранило бы этот дисбаланс.

Таким образом, общество, призывая или требуя расходовать на социальное развитие больше, чем это определено законодательством (налоги), налагает на бизнес-компанию свои дополнительные внеэкономические ограничения. Эти ограничения налагаются для того, чтобы обеспечить бизнесу его сосуществование с другими агентами согласно нормам данного общества. Бизнес-организации погружены в некоторую моральную среду. Предприниматель может игнорировать ее и обеспечивать тем самым высокую эффективность своего предприятия. Но он должен понимать, что при этом подвергает свою компанию, да и себя

самого определенному риску. Следовательно, в каком-то смысле отношения между обществом и бизнесом конфликтны.

Этот конфликт составляет часть взаимоотношений всего бизнес-сектора с остальным обществом, но также является внутренней персональной составляющей каждого предпринимателя, не важно осознаваем ли этот конфликт или нет. Этот конфликт может разрешаться и на личностном, и на политическом уровне, и в рамках инициативной деятельности предпринимателя, и в рамках общественных практик. Одним из легитимных способов разрешения этого конфликта является идея или идеология благотворительной деятельности бизнеса. Поэтому одним из источников конкретных социально-ориентированных действий бизнеса всегда будет эмоциональный порыв, стремление сделать вклад в создание общественно блага, который позволит тем самым уменьшить дисбаланс между прибыльностью и достижением общественного блага.

Все выше перечисленные причины определяют три основные стратегические цели или если угодно миссию внешних корпоративных социальных программ.

- Поддержка и развитие благоприятной внешней среды для ведения бизнеса, особенно в тех регионах и на тех территориях, где действует компания.
- Развитие одной из составляющих позитивной репутации компании.
- Удержание баланса между стремлением к прибыльности и внеэкономическими, нравственными требованиями общества.

В той или иной мере эти стратегические цели присутствуют в любой корпоративной социальной программе.

Может ли быть оценка влияния социальных программ и проектов вспомогательным средством для реализации миссии, для достижения стратегических целей корпоративных социальных проектов и программ? Мой ответ, безусловно, ДА! По крайней мере, чтобы ответить на вопрос: В какой мере при реализации данного проекта уменьшился дисбаланс между требованиями общества и требованиями бизнеса? Поскольку как я уже говорил, оценки влияния не проводится, можно ли в трех вышеперечисленных причинах найти ответ на вопрос: ПОЧЕМУ не проводится?

Если социальные программы – это продолжение ситуации, сложившейся при ином общественном строе, то компания скорее будет стремиться постепенно освободиться от непрофильных активов или перевести такие активы, если они нужны для существования компании, на аутсорсинг. Вероятно, здесь будут востребованы методы оценки финансовых затрат и предложения по их оптимизации. Что лучше: содержать собственную медчасть или передать ее в управление страховой компании, заключив с ней договор на обслуживание своих работников? Что выгоднее: содержать собственный детский садик или финансово поддерживать муниципальное учреждение? Содержательное значение этих программ чаще всего сомнений у руководителей не вызывает.

Программы, которые реализуются под давлением требований властей, по моему мнению, вообще еще долго не будут нуждаться в оценке. Уже само принятие компанией решения о реализации такой программы и наличие договоренности с чиновниками – это достижение неких конкретных целей во взаимодействии с представителями властных структур. Сама программа,

ее результаты для компании уже не так важны. Для нее влияние такой программы будет выражено в иных показателях, нежели показатели общественной пользы. По крайней мере, для руководителей компании.

Получается так, что программы, которые действуют под влиянием исторически сложившихся причин, и программы, необходимые властям, в оценке влияния не нуждаются, поскольку нет лиц, которые хотели бы оценить содержательные результаты программы самой по себе.

Если программа, проект осуществляется под первичным или преимущественным влиянием эмоционального порыва, то, как я уже отметил выше, оценка влияния может быть полезна, для того, чтобы понять характер воздействия программы или проекта на снижение противоречий между требованиями бизнеса и требованиями общества. Я бы сказал более категорично, только с помощью оценки влияния можно определить конкретные результаты этого воздействия.

### **Содержание и технологии реализации внешних корпоративных социальных программ и оценка влияния**

Каково содержание и способы реализации корпоративных социальных программ в России? Могут ли они сами по себе требовать проведения оценки влияния или, наоборот, снимают эту необходимость?

Вроде бы, само наличие социальных программ, которые всегда «непрофильны» по отношению к основному бизнесу, может быть доказательством необходимости проведения такой оценки. Исследования, на которые мы уже ссылались, показывают, что большая часть российского бизнеса (независимо от его размера) занимается благотворительностью в той или иной мере (по различным данным от 60 до 90% российских компаний).

В последнее время крупные российские компании открыты относительно собственных корпоративных социальных программ. Они тратят значительные усилия и ресурсы для продвижения сведений об этих программах в публичное информационное пространство. Наиболее простой способ познакомиться с ними – официальные интернет-сайты. Ряд компаний начали публиковать отчеты о своей социально-ориентированной деятельности, используя международные стандарты или, делая это в свободной форме.

Сегодня российские бизнесмены используют многообразные формы реализации социальных проектов и программ. Они активно сотрудничают со специализированными НКО, муниципальными учреждениями и инициативными группами. Социальные проекты осуществляются с помощью грантовых конкурсов, ориентированных на развитие территории; присуждение персональных стипендий, программы пожертвований сотрудников. Создаются корпоративные благотворительные фонды, компании участвуют в деятельности фондов местного сообщества, проводят конкурсные программы в рамках так называемых консолидированных бюджетов и т.п.

Содержательный и финансовый объемы внешних корпоративных социальных программ российского бизнеса уже настолько велики, что даже для самого общего обзора таких программ требуется проведения специального исследования. Тем более что в России велик

объем «скрытой», корпоративной благотворительности. В данной статье я могу только привести примеры отдельных программ.

В декабре 2004 Компания «ЛУКОЙЛ-Пермь» завершила уже третий корпоративный конкурс социальных проектов<sup>13</sup> и в январе 2005 г. начала четвертый. Конкурс охватывает всю территорию Пермской области. Основной особенностью организации данного конкурса является принцип финансирования конкурсных проектов – это распределение грантов (этот способ пока еще мало распространен в российских компаниях). Объем грантовых средств постоянно растет и составляет на сегодняшний день – 20 млн. рублей (около 715 тыс. долларов). На конкурс принимаются проекты по 5 номинациям: Сохранение национально-культурной самобытности местных народов, поддержка культурных инициатив, экология, поддержка социально-незащищенных групп, развитие территорий. Наибольшее количество проектов подается в номинации «Мой город – мой дом». Количество поданных заявок с каждым конкурсом увеличивается примерно в 1,5 раза. Поддерживаются проекты, поданные организациями, а также и физическими лицами.

Необходимо добавить, что «ЛУКОЙЛ-Пермь», проводя областные конкурсы социальных проектов как одно из производственных подразделений компании «ЛУКОЙЛ», действует в рамках Социального кодекса ОАО «ЛУКЛОЙЛ»<sup>14</sup>. Социальный кодекс – это документ, определяющий социальную политику компании, принят в 2002 г.

Еще один пример - программа компании РУСАЛ «100 классных проектов». Проводится в партнерстве с КАФ Россия уже во второй раз. По сути это грантовый конкурс, в котором могут участвовать школьники, живущие в регионах деятельности компании: Красноярский край, Республика Хакасия, Кемеровская и Иркутская области. Основная цель программы – вовлечь школьников в решение местных социальных проблем. Бюджет одного проекта составляет 100 тыс. рублей, продолжительность 1 год. В конкурсе планируется профинансировать 100 проектов, и поощрить еще 50.

Третий пример. Компания СУАЛ реализует 3-летнюю Программу социально-экономического развития муниципальных образований на территориях деятельности компании СУАЛ. Партнерами компании являются USAID и фонд «Новая Евразия». Цель программы: оказать комплексную поддержку муниципальным образованиям при переходе к работе в условиях, определяемых новым Федеральным законом «Об общих принципах местного самоуправления в РФ». Программа реализуется по нескольким направлениям: от развития системы финансов и межбюджетных отношений муниципального образования до поддержки проектов, направленных на развитие гражданской активности, на расширение участия жителей территории в решении социальных проблем. Компания СУАЛ привлекла к реализации программы известные российские некоммерческие организации: Институт экономики города, Центр фискальной политики, Благотворительный фонд «Чаритиз Эйд Фаундейшн» Россия, МОФ «Сибирский центр поддержки общественных инициатив», Центр «Достижения молодых», Агентство муниципального и регионального развития.

Как видно из этих примеров, даже по некоторым внешним признакам программы соответствуют подходам, принципам реализации социальных проектов и программ, реализуемых некоммерческими организациями. Это вроде бы означает, что оценка влияния может быть также полезна корпорациям, как и в проектах, реализуемых некоммерческими организациями. Означает ли это, что оценка влияния таких программ может быть востребована бизнес-

компаниями в том же виде, что и организациями 3-го сектора экономики? То есть оценка влияния на социальное развитие, оценка вклада проекта в создание общественного блага?

Я уже говорил во вступлении, что основной линией публичного продвижения КСО в России является – это приведение доказательств полезности ее непосредственно для бизнеса компании. Эта пропагандистская направленность характерна не только для России. «Для некоторых разработчиков и исполнителей корпоративных социальных программ оценка измерения ее ценности исходит из оценки социального воздействия программы: улучшение качества жизни в сообществе, где работает компания. Для других, более важно создать и измерить эффективность воздействия программы на достижение целей компании, то есть на ее бизнес»<sup>15</sup>.

Вроде бы появляется необходимость говорить не только о социальном эффекте программы самой по себе, но и о полезности, о влиянии социальных проектов и программ на саму компанию, на успешность ее бизнеса. Может быть, именно в этом смысле можно обсуждать вопросы оценки влияния корпоративных программ? Наиболее полный обзор подходов к оценке бизнес-эффектов корпоративных социальных программ на русском языке представлен в работе С. Ивченко<sup>16</sup>. В этой работе приводится ряд показателей, которые можно было бы использовать для оценки бизнес-эффекта корпоративных социальных программ. При этом особо подчеркивается: «Следует иметь в виду, что результаты благотворительной деятельности сложнее, чем затраты на благотворительность, выразить в денежном эквиваленте. Это связано с тем, что малоочевидны не только сами результаты благотворительной деятельности, малоочевидно и то, что прирост экономических показателей произошел именно благодаря благотворительной деятельности». Несмотря на технологические сложности проведения оценки бизнес-эффекта, оценка такого влияния, безусловно, может быть востребована компаниями и корпорации. Но, к сожалению, я не встретил публикаций, описывающих реально исполнимых подходов к выполнению такой оценки. Не случайно одна из англоязычных публикаций на эту тему называется «В поисках путей оценки эффективности корпоративных благотворительных программ»<sup>17</sup>.

С другой стороны, существует мощный поток критики корпоративных социальных программ именно за то, что они строятся в расчете на бизнес-эффект. Скептики называют их всего лишь прикрытием того вреда, который наносят корпорации обществу своей деятельностью. Наиболее актуальной работой на эту тему является исследование с характерным названием «Behind the mask. The real face of corporate social responsibility»\* британской организации Christian Aid<sup>18</sup>.

Какая оценка может быть действительно полезна и реально возможна технологически для бизнес-компания: оценка социального влияния корпоративной программы или оценка влияния этой программы на основной бизнес? Можно ли проводить оценку влияния обеих этих сторон одновременно?

Если исходить из того, что любой корпоративный социальный проект – это попытка достижения баланса между моральными требованиями общества и интересами бизнеса, можно ли каким-то образом проклассифицировать проекты с точки зрения того, в какой степени в его направленности сочетаются интересы бизнеса и общественно значимые цели? В какой мере проект направлен на создание общественного блага, а в какой мере приносит пользу непосредственно для бизнеса?

---

\* «Под маской. Настоящее лицо корпоративной социальной ответственности».

Думаю, что, проанализировав содержание корпоративных социальных проектов и программ, их можно разделить на несколько типов по соотношению «влияние на социальное развитие» - «непосредственная польза для бизнеса»:

- социальные инвестиции – программы направленные на решение системных социальных проблем или на развитие технологий решения таких проблем, выбор таких задач осуществляется самой компанией, координируется и управляется ею самостоятельно (или она играет ведущую роль в управлении);
- проекты и программы, предлагаемые и реализуемые некоммерческими организациями или инициативными группами (отличие от первой группы в том, что анализ и решения доверяется профессионалам);
- собственно благотворительные акции – краткосрочные проекты и разовые разовые, направленные на улучшение жизни конкретных групп населения (отличие от первых двух типов в том, что в этом случае оказывается локальная, временная поддержка);
- спонсорские проекты в сфере науки, культуры, спорта – отличия от первых трех групп в том, что они направлены на решение вопросов, связанных с развитием этих областей деятельности, а не с решением социальных задач;
- маркетинг, ориентированный на благотворительность – проекты, только внешне построенные как благотворительные, но по сути дела, ориентированные на решение маркетинговых задач;
- снижение, удержание относительно низких цен на социально-значимые услуги и товары;
- социальные программы, ориентированные на собственный персонал;
- строгое соблюдение законодательства, не допускающее использование общественно неприемлемых форм и методов ведения бизнеса;
- эффективность работы, соблюдение стандартов качества услуг и товаров;
- программы, направленные, в конечном счете, на построение, развитие позитивных отношений с представителями органов власти.

Данная классификация не претендует на абсолютную точность и строгость. Но, как мне кажется, она помогает определить, основные фокусы оценки влияния таких программ. А в некоторых случаях и технологии проведения. Влияние проектов первых трех типов самих по себе можно оценить только с точки зрения влияния социальное развитие. Прямое влияние таких проектов на развитие бизнеса оценить невозможно. Его просто может не быть или невозможно вычленишь. Или это влияние скажется в весьма отдаленной перспективе, но и тогда тем более его трудно будет отделить от других многочисленных факторов.

В программах, пропагандирующих «пользу» КСО, часто упоминают позитивное влияние на имидж компании. Но сама по себе социальная программа не может повлиять на улучшение представлений об организации среди ее клиентов, потребителей или более широкого круга граждан. Это достигается с помощью коммуникационных программ, средствами PR. Но тогда надо оценивать влияние коммуникационных программ, и это влияние можно оценить средствами, используемыми специалистами по PR. Конечно, чем более значима, интересна,

конструктивна социальная программа, чем весомее и значимее ее результат, тем ПРОЩЕ осуществить ее PR - сопровождение. Первичным здесь является качество реализации программы, результаты, связанные с реальными изменениями в жизни людей. Описание этих результатов может быть выполнено только средствами программной оценки.

Спонсорские проекты. Очень жесткую оценку такого рода проектам периода 1996-1999 гг. в России дал М. Колеров, начальник управления общественных связей группы "МФК Ренессанс". «Если для социальных проектов (здоровье, отдых и образование детей, больницы, сироты, семьи военнослужащих) очевидна их настоятельная, жесткая, безвыходная (без посторонней помощи) нужда, то проекты, творимые представителями науки и культуры, - всегда чрезмерны, всегда "благотворительны" только для тех, кто должен заработать, найти и отдать деньги. Для тех же, кто ищет спонсора выставки или издания, спектакля или художества, - это просто одна из форм заработка. Получается, что пожертвований от предпринимателей ждут (и требуют!) те, кто сам давно перестал и разучился жертвовать своему собственному делу. Эксплуатируя предрассудки или практический идеализм спонсоров, они давно превратились в циничных потребителей и просто разучились работать»<sup>19</sup>. Российское законодательство определяет, что спонсорство производится в обмен рекламу, то есть предполагает ее, а, следовательно, можно оценивать эффективность рекламного воздействия.

С другой стороны думаю, что ключевым фокусом оценки влияние таких проектов, может быть оценка воздействия на развитие специфической области действия проекта, например в какой мере организации и специалисты, которым была оказана спонсорская помощь, увеличили свою устойчивость, самостоятельность и независимость? Здесь требуется строгое разделение проектов и тем на две большие группы: проекты, действительно нуждающиеся сегодня во внешней поддержке, и проекты, которые при грамотном управлении могут и должны быть реализованы самостоятельно. В оценке таких проектов будет играть важную роль выбор экспертов, способных профессионально оценить и отделить социальную составляющую, значимость для развития культуры от чьих-либо персональных, частных интересов.

Считаю, что остальные типы проектов и программ в большей степени ориентированы на интересы бизнеса напрямую. Некоторое исключение составляют внутренние социальные программы и программы, ориентированные на развитие отношений с властями, но о них я уже сказал выше. Для остальных типов программ нужно использовать стандартные управленческие методики оценки их эффективности, например систему сбалансированных показателей и т.п. Оценка социального влияния как метод не соответствует природе таких программ.

И еще. В ряде случаев, что настойчивое продвижение «социальности» программ только внешне выглядящих социальными, может, наоборот, снизить или даже уничтожить позитивный эффект их влияния на развитие бизнеса. В своей шумевшей книге<sup>20</sup> Наоми Кляйн анализирует негативные реакции общественности на спонсорские акции компании «Nike», которая обеспечивает бесплатной формой школьников, участвующих в чемпионатах по баскетболу, и активно продвигает это как собственный социальный проект. «Большинство здравомыслящих людей, отмечает Кляйн, прекрасно понимают, что этой акцией «Nike» по сути дела выращивает армию будущих потребителей своей продукции».

**Что может способствовать тому, чтобы корпорации использовали оценку влияния своих социальных программ?**

Итак, подведу некоторые итоги рассуждений на тему оценки влияния внешних корпоративных социальных программ.

Количество российских компаний, создающих и реализующих свои собственные социальные программы, ориентированные непосредственно на социальное развитие, постоянно увеличивается. В этот процесс включены как крупный, так и средний, и малый бизнес. В том или ином виде благотворительную помощь оказывает подавляющее большинство российских бизнес-компаний. Используются разнообразные формы и методы реализации и управления корпоративными социальными программами, развивается взаимодействие с некоммерческими организациями различных организационно-правовых форм, включая и неправительственные организации, а также неформальные инициативные группы граждан.

Систематическая оценка влияния внешних социальных корпоративных программ в настоящее время не проводится. Основными причинами такого положения дел является следующее:

- Особый, специфичный для России, набор оснований для принятия решения о реализации проектов и программ социальной направленности.
- Недостаточно ясная дифференциация программ между теми, что действительно ориентированны на социальное развитие и программами, напрямую поддерживающими основной бизнес. Иногда это вызвано трудностями выбора современных социальных технологий решения социальных проблем. Иногда попыткой рассматривать внешние социальные программы как прямую поддержку основному бизнесу.
- Ориентация руководства корпораций и компаний на методы контроля и оценки, характерные для бизнес-проектов, без учета специфики разработки и реализации социально-ориентированных проектов и программ.
- И, наконец, действительно, оценка влияния – это относительно новая область деятельности, мало знакомая представителям бизнеса.

Несмотря на это, я считаю, что у оценки влияния корпоративных социальных программ есть перспективы. Изменения, которые происходят в настоящее время, позволяют сделать оптимистичный вывод о том, что оценка влияния будет востребована представителями корпораций. В чем состоят основания для такого оптимизма?

Первое. Еще несколько лет назад внешние корпоративные программы разрабатывались и управлялись департаментами, отвечающими за связи с общественностью. В последние год-два в компаниях стали формироваться специальные комитеты по благотворительности, которыми чаще всего руководят первые лица компании. Если компания имеет разветвленную сеть филиалов или региональных подразделений, то функции управления внешними программами могут быть переданы в специальные подразделения по работе с территориальными органами власти. Встречается промежуточный вариант изменений – компания нанимает специалиста по управлению социальными проектами в PR-службу. Такие изменения свидетельствуют об усилении внимания высшего руководства компаний к благотворительным программам, а также о стремлении повысить их качество и результативность.

Второе. Перераспределение функций управления потребует разработки стратегии внешней благотворительной деятельности. Руководители компаний не будут поддерживать стихийность

и несистемность, существующие сегодня в области корпоративных социальных проектов. Значит, появится необходимость отслеживать, и оценивать реализацию этой стратегии. К примеру, уже упоминалась служба мониторинга социальных проектов компании «Норильский Никель». При этом «Норильский Никель» - одна из первых российских компаний, разработавших свою публичную социальную политику (2004 г.), где внешним проектам придается большое значение<sup>21</sup>. Уже упоминавшаяся компания «ЛУКОЙЛ-Пермь» как подразделение ОАО «ЛУКОЙЛ» реализует свою областную грантовую программу в рамках так называемого «Социального кодекса» компании, принятого в 2002 г. В нем есть специальный раздел, определяющий направления внешней благотворительной деятельности.<sup>22</sup> Подчеркиваю, что эти документы не являются декларациями, составленными PR-департаментами. Это официальные документы, принятые на уровне Советов директоров.

Третье. Потребность в оценке влияния социальных программ может формироваться и на уровне их исполнителей от разных подразделений компании. Требования жесткого мониторинга социальных проектов впервые стали исходить от финансовых специалистов компании. Ответственность за реализацию стратегии, вызовет интерес к оценке у рядовых исполнителей. Например, исследование влияния внутренних социальных программ ресурсодобывающей компании, о котором я упомянул выше, предложил провести один из руководителей среднего звена компании. И, наконец, в бизнес-компаниях в качестве сотрудников, отвечающих за качество и эффективность социальных программ, приходят специалисты из НКО-сектора – некоторые из них уже знакомы с оценкой социальных проектов и в какой-то момент своей деятельности в бизнес-компаниях они будут вынуждены прибегнуть к оценке.

Четвертое. Российские компании уже наработали определенный опыт реализации социальных проектов. Разработка и реализация новых проектов будет обязательно учитывать и предыдущий опыт – как позитивный, так и негативный. Но, чтобы это произошло, потребуется для начала оценить его, извлечь имеющиеся уроки.

Пятое. Все чаще компании прибегают к помощи НКО при реализации внешних социальных программ, потому что хотят сделать эти программы более профессиональными, более качественными. Оценка влияния может быть востребована как один из элементов контроля за деятельностью внешних контрагентов. Кроме того, такая оценка сможет помочь и НКО укрепить свои партнерские отношения с бизнесом, доказывая свою профессиональную компетентность в решении социальных задач.

Шестое. В России появляются социальные программы, которые финансируются разными компаниями на консолидированной основе, включая и общественные ресурсы. Это, например, происходит в рамках работы фондов местного сообщества. Необходимо выстраивать механизмы, способные показать, что объединение ресурсов может решить большие по масштабам социальные задачи. Оценка влияния может стать одним из таких механизмов.

Седьмое. Оценка влияния корпоративных социальных программ сможет дать качественный материал для разработки коммуникационных программ, направленных на укрепление репутации компании, да и всего частного бизнеса в обществе, и учитывающие все заинтересованные в деятельности компании стороны.

- 
- <sup>1</sup> Исследование «Социальная ответственность бизнеса – опыт России и Запада». Общероссийская общественная организация «Деловая Россия». Москва 2004 год.
- <sup>2</sup> Социальная ответственность компании: практическая польза для бизнеса. Методическое руководство. Москва, 2002 г. Ассоциация менеджеров.
- <sup>3</sup> Иг. Глинкин, Ив. Глинкин, С. Лукаш. Корпорация, социальная ответственность и местные власти. Модели эффективного сотрудничества. Сборник материалов по результатам исследования аспектов взаимоотношения корпораций и местных властей, а также системы межбюджетных отношений в РФ Москва, октябрь 2003 года. Исследование Аналитического центра «Эксперт» совместно с НПО «Иркут», Стальной группой «Мечел», СУАЛ-холдингом, НК «ЮКОС».
- <sup>4</sup> [Нhttp://www.neweurasia.ru/rus/news/pr\\_20050405.html](http://www.neweurasia.ru/rus/news/pr_20050405.html)Н
- <sup>5</sup> Как мы начинали, раздел интернет-сайта Российского Фонда Помощи, [Нhttp://www.rusfond.ru/about.html?id=2](http://www.rusfond.ru/about.html?id=2)Н
- <sup>6</sup> Иг. Глинкин, Ив. Глинкин, С. Лукаш. Корпорация, социальная ответственность и местные власти. Модели эффективного сотрудничества. Сборник материалов по результатам исследования аспектов взаимоотношения корпораций и местных властей, а также системы межбюджетных отношений в РФ Москва, октябрь 2003 года. Исследование Аналитического центра «Эксперт» совместно с НПО «Иркут», Стальной группой «Мечел», СУАЛ-холдингом, НК «ЮКОС».
- <sup>7</sup> Иг. Глинкин, Ив. Глинкин, С. Лукаш. Корпорация, социальная ответственность и местные власти. Модели эффективного сотрудничества. Сборник материалов по результатам исследования аспектов взаимоотношения корпораций и местных властей, а также системы межбюджетных отношений в РФ Москва, октябрь 2003 года. Исследование Аналитического центра «Эксперт» совместно с НПО «Иркут», Стальной группой «Мечел», СУАЛ-холдингом, НК «ЮКОС».
- <sup>8</sup> Иг. Глинкин, Ив. Глинкин, С. Лукаш. Корпорация, социальная ответственность и местные власти. Модели эффективного сотрудничества. Сборник материалов по результатам исследования аспектов взаимоотношения корпораций и местных властей, а также системы межбюджетных отношений в РФ Москва, октябрь 2003 года. Исследование Аналитического центра «Эксперт» совместно с НПО «Иркут», Стальной группой «Мечел», СУАЛ-холдингом, НК «ЮКОС».
- <sup>9</sup> Л.Юрченко. Найти свою нишу: коммерческие организации как клиент НКО. МОФ СЦПОИ, 1999
- <sup>10</sup> Механизмы взаимодействия СМИ и социально-ответственного бизнеса. Материалы круглого стола. Журнал «Бизнес и общество», №3-4 (10) июль-декабрь 2000г
- <sup>11</sup> Якимец В.Н. Рынок исследований благотворительности в современной России: попытка системного осмысления. Сб. «Благотворительность в России - 2001», под общей ред.О.Л.Лейкинда, Санкт-Петербург, Изд-во «Лики России», 2001.
- <sup>12</sup> И. Крестникова, Е. Лёвшина Корпоративная филантропия: мифы и реальность. Результаты социологического исследования. САФ, Москва, 2002 г.
- <sup>13</sup> Социальный кодекс ОАО «ЛУКОЙЛ» в действии. Специальное приложение к газете «Пермская нефть», ООО «Студия «ЗёБРА», март 2005 г.
- <sup>14</sup> [Нhttp://www.lukoil.ru/static\\_6\\_5id\\_262\\_.html](http://www.lukoil.ru/static_6_5id_262_.html)Н
- <sup>15</sup> Автор не указан. Finding ways to measure the effectiveness of corporate contribution programs. [Нhttp://www.creatingloyalty.com/](http://www.creatingloyalty.com/)Н
- <sup>16</sup> Ивченко С.В. Оценка влияния корпоративных социальных и благотворительных программ на показатели основной деятельности компании: обзор зарубежного опыта. Сборник "Благотворительность в России: исторические и социально-экономические исследования", №2/2003 год. Изд. Фонд Институт экономики города. [Нwww.urbanecomomics.ru/publication](http://www.urbanecomomics.ru/publication)Н

---

<sup>17</sup> Автор не указан. Finding ways to measure the effectiveness of corporate contribution programs.  
Н<http://www.creatingloyalty.com/>Н

<sup>18</sup> Н[http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/csr\\_behindthemask.pdf](http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/csr_behindthemask.pdf)Н

<sup>19</sup> Современное меценатство: надежды и реальность. Журнал "Знамя", №7, 1999

<sup>20</sup> Кляйн Н. NO LOGO. Люди против брендов. М. ООО «Добрая книга», 2003 г.

<sup>21</sup> Концепция социально-экономического развития ОАО «ГМК «Норильский никель» до 2015 года.  
Норильск 2004 г. Н[http://www.nornik.ru/upload/shareholder/2004/Concept\\_rus.pdf](http://www.nornik.ru/upload/shareholder/2004/Concept_rus.pdf)Н

<sup>22</sup> Социальный кодекс ОАО "ЛУКОЙЛ". Москва - 2002 г. Н[http://www.lukoil.ru/static\\_6\\_5id\\_262\\_.html](http://www.lukoil.ru/static_6_5id_262_.html)Н