

## Матрица ЭСИСП

### Методика оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства

Обоснование эффективности планируемых или реализованных социальных инвестиций — главный нерв в отношениях бизнеса и его как внешней, так и внутренней социальной среды — от собственных работников до органов государственной власти. В эффективности некоторых социальных инвестиций, благотворительных акций и прочих форм социального партнерства сомнения нет. Но насколько они эффективны? Решают ли эти траты финансовых и прочих ресурсов реальные социальные проблемы? Что они приносят самому бизнесу?

Методика «Матрица ЭСИСП» разработана Лабораторией технологий социального партнерства на основе концепции повышения эффективности социальных инвестиций и социального партнерства «100 и 1 принцип ЭСИСП», утвержденной Большим ученым советом Международной Академии Меценатства и Международной Академии Общественных Наук 24 января 2008 года.

Она выполнена в соответствии с требованиями и критериями международных стандартов социальной отчетности и корпоративной социальной ответственности с учетом специфики отечественного среднего и малого бизнеса. Это обеспечивает решение задачи привлечения и консолидации сил ведущих экспертов и специалистов, экспертного сообщества на федеральном и региональном уровнях к оценке эффективности социальных инвестиций и развития практики социального партнерства среди предприятий и организаций среднего и малого бизнеса в России. На основе данной методики могут быть разработаны упрощенные формы социальной отчетности и социального аудита предприятий малого и среднего бизнеса, а также отраслевые и региональные методики оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства.

Данная методика может использоваться при оценке эффективности СИ и СП предприятий, организаций и учреждений различной организационно-правовой формы, вне зависимости от профиля и масштабов деятельности, формы собственности и места размещения.

## 1. Проблемы оценки эффективности СИ и СП

**1.1.** Важнейшим условием успешного развития деловой активности в современном обществе является создание благоприятных условий, возможностей этого развития, налаживание конструктивных социальных связей и отношений с различными социальными группами рыночной и внерыночной среды. Общественное признание и уважение не только результат, но и условие развития бизнеса. На решение этой задачи направлены социальная политика компании, спонсорство, патронаж, благотворительность, репутационный менеджмент, public relations, другие формы социальных коммуникаций и социального партнерства. Вместе с тем, до сих пор применение этих технологий остается достаточно закрытым, не прозрачным для общества, что резко снижает их эффективность. Данная методика, помимо прочего, решает задачу повышения прозрачности и публичности «правил игры» социального партнерства и коммуникаций.

**1.2.** Для современной практики характерен переход от сугубо затратных форм социальной политики и корпоративной благотворительности к социальным инвестициям, предполагающим не простую раздачу денег и прочих благ, а обоснованную, рационально организованную стратегию выстраивания социально ответственного партнерства. Реализация подобных стратегий позволяет наладить конструктивный общественный диалог, обеспечить возможности консолидации общества на конструктивной основе.

**1.3.** Проблема оценки эффективности — центральная проблема организация социальных инвестиций и социального партнерства, реализации социальной политики компании. Она возникает на всех этапах: при планировании конкретных программ и проектов, при их обосновании, при подведении итогов проведенной работы. Ситуация усугбляется многовекторностью и разнообразием форм социальных инвестиций и социального партнерства, комплексным характером самой проблемы эффективности.

**1.4.** Особый интерес представляет возможность сравнения степени социальной ответственности различных компаний. Проблема интересна даже чисто технически. Как можно сравнивать компании разного профиля деятельности и разного масштаба? Можно ли вообще сравнивать между собой, например, «Газпром» и «Вимм-Билль-Данн»? РАО «ЕЭС России» с «Бритиш Америкен Тобакко Россия»? «Норникель» с «Микоян» и «Пятерочкой»? В каждой сфере деятельности свои характеристики результатов, свои принципы организации.

Необходимость в таком сравнении, тем не менее, существует, как в отраслевом, так и в региональном разрезе. И не только для крупного бизнеса, который заинтересован в привлечении зарубежных инвестиций, выходе на мировые фондовые рынки. Региональные власти заинтересованы иметь рычаги воздействия на бизнес, включая и крупный, размещенный в регионе. Заинтересованы в этом и муниципальные органы, общественные организации, нарождающееся гражданское общество.

**1.5.** Экспертами России и западных стран постоянно предпринимаются попытки выработки таких оценочных показателей. Чаще всего такие измерения предполагают проведение специальных исследований на самом предприятии и вне его, т. е. влекут за собой существенные организационные и кадровые затраты, что затрудняет применение методики к широкому кругу предприятий и организаций малого и среднего бизнеса. Задача, таким образом, состоит в создании методики, соответствующей уже наработанному опыту, с одной стороны, а с другой — открывающей возможности простой оценки и самооценки на основе простых данных учета и отчетности.

## 2. Виды эффективности СИ и СП

**2.1.** Эффективность — характеристика принципиально относительная, зависящая от того, какие показатели с какими соотносятся. В этом ее отличие от эффекта — характеристики абсолютной (эффект либо есть, либо нет), выражающей некий очевидный результат. Эффективность всегда конкретна, и надо знать, о каком ее виде идет речь в каждом конкретном случае или какой вид эффективности наиболее важен применительно к конкретной ситуации и задаче. Следует помнить, что нет эффективности «вообще» — ее содержание всегда конкретно. В случае с СИ и СП это обстоятельство особенно важно. Полноценные и эффективные СИ и СП предполагают глубокое обоснование эффективности.

**2.2.** Оценка эффективности СИ и СП — проблема многовекторная и многоуровневая. Их эффективность может различаться и оцениваться по таким характеристикам, как виды эффективности, содержание (направленность) СИ и СП, а также характер самого оценивания.

**2.3.** Следует различать три вида эффективности:

- **Результативность = Р/Ц** — отношение полученного результата к поставленной цели. Та деятельность более

## Матрица ЭСИСП

эффективна, в которой результаты в наибольшей степени соответствуют целям (результатам желаемым).

- **Экономичность = Р/З** — отношение результатов к затратам ресурсов. Та деятельность более эффективна, которая позволяет получить тот же результат с меньшими затратами.
- **Целесообразность = Ц/П** — отношение целей к реальным социальным проблемам. Та деятельность более эффективна, которая позволяет решить реальные социальные проблемы.

**2.4.** По содержанию (направленности) СИ и СП могут различаться:

- **Внутренние** — направленные во внутреннюю среду компании, включая вложения в человеческий капитал: рост компетентности работников, охрану труда, технику безопасности, развитие корпоративной культуры и т. д.
- **Внешние** — направленные во внешнюю среду компании: благоустройство, охрану окружающей среды, ЖКХ, социальную поддержку и защиту некоторых групп населения, развитие здравоохранения, образования, культуры и искусства, профессиональной деятельности, здорового образа жизни. Тем самым, бизнес берет на себя часть забот местной государственной власти, выступая ее хорошим помощником, увязывая и реализуя общность интересов органов власти и организованной общественности (НКО).

**2.5.** По характеру оценки эффективность СИ и СП может рассматриваться с двух основных позиций:

- **Эффективность СИ и СП для общества.** Это совокупность ранее недоступных благ, количество людей, их получивших. Речь идет о СИ, способствующих снижению уровня бедности, инвалидности, неграмотности, детской преступности, обеспечению защиты и безопасности граждан и т. п. В конечном итоге — эти показатели с экономической точки зрения характеризуются всеобщим эквивалентом — суммой затрат на эти блага, т. е. — собственно размером затрат на СИ и СП. Если ограничиться только этим видом эффективности СИ и СП, бизнес предстает этаким «дойной коровой», своеобразной рентой.
- **Эффективность СИ и СП для бизнеса** — что эти затраты дали развитию самого бизнеса (достижение большей известности, динамика общественного мнения, рост финансовых показателей, капитализации).

## 3. Уровни оценки эффективности СИ и СП

**3.1.** Каждый из видов эффективности может быть рассмотрен на следующих уровнях анализа:

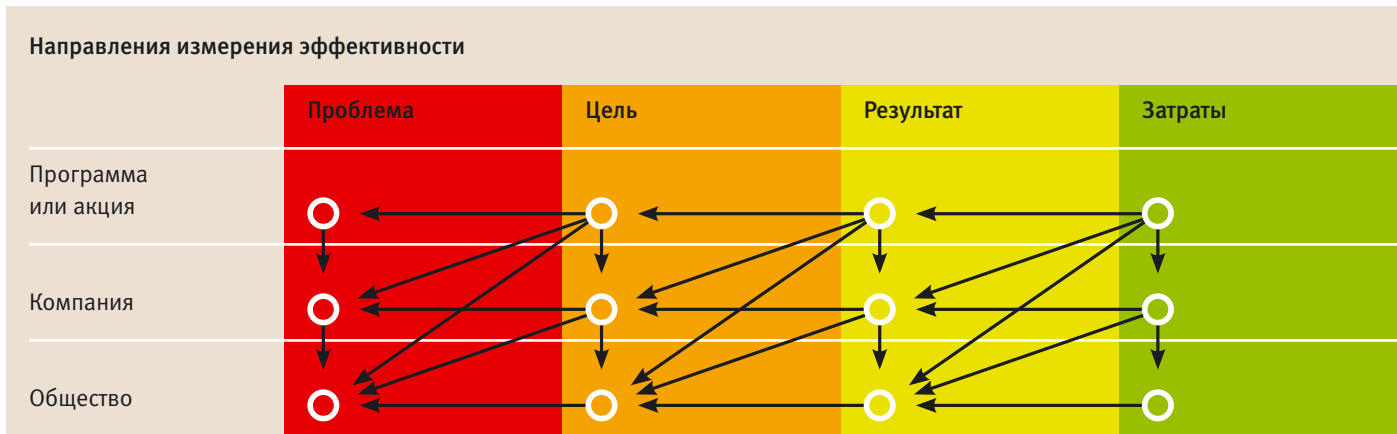
- Эффективность отдельной социальной акции (конкретного мероприятия) с конкретной целевой группой;
- Эффективность социальной деятельности компании в целом со всеми целевыми группами за некий период (например, за год);
- Эффективность позиционирования данного бизнеса в обществе, его социальной среде (совокупности целевых контактных групп) на местном, региональном и федеральном уровнях.

**3.2.** Наглядно полнота содержания эффективности может быть представлена в таблице (стр. 53, вверху), соотносящей необходимые для анализа характеристики:

**3.3.** Приведенная таблица дает представление о «поле» и «векторах» анализа эффективности. Приступая к такому анализу, надо всегда сначала задаваться вопросом: «О какой эффективности и на каком уровне может идти речь?». При желании, разумеется, можно сказать, что мерой эффективности СИ и СП в конечном счете является «обеспечение развития позиционирования данной компании в российском обществе». Или соотнести затраты на СИ и СП с уровнем социального развития региона по потреблению социальных благ. При всей своей пафосности такие утверждения пусты и бессодержательны, если не комичны. Конкретный анализ эффективности предполагает прослеживание соотношений проблем, целей, результатов и затрат на различных уровнях.

**3.4.** СИ и СП должны быть организованы таким образом, чтобы характеристики эффективности на каждом из уровней анализа не вступали в противоречие, а дополняли друг друга. Например, достижение сиюминутных целей проекта не должно негативно сказываться на долгосрочной перспективе позиций и репутации компании, идти вразрез со стратегией ее развития.

**3.5.** Данная методика ориентирована преимущественно на уровень компании и общества. Анализ эффективности отдельного проекта (мероприятия) предполагает более глубокий анализ, дополнительные приемы и методы оценки эффективности СИ и СП применительно к конкретным контактным группам, на которые нацелено мероприятие. См. также п. 7.7. настоящего раздела.



## 4. Показатели эффективности

**4.1.** Каждая характеристика на любом уровне должна выражаться в конкретных показателях. Проще всего рассчитываются характеристики затрат (финансовых, временных и т. д.), т. к. они легче всего поддаются количественному счету. Несколько сложнее с показателями проблем, целей результатов деятельности, но и им могут быть даны характеристики, в том числе имеющие количественное выражение.

**4.2.** Речь идет об использовании показателей, которые, с одной стороны — учитывают специфику и возможности отечественного среднего и малого бизнеса, достаточно

просты для самооценки и самоанализа, с другой — учитывают критерии международных стандартов по социальной отчетности и КСО, открывая возможности представления и участия организаций и предприятий в соответствующих конкурсах.

**4.3.** Методика предполагает оценку эффективности не только с точки зрения общества, но, прежде всего — самого бизнеса. Речь идет о росте известности и узнаваемости брендов, росте позитивного и уменьшении негативного отношения к бизнесу, росте реализации, прибыли, рентабельности, в конечном результате — капитализации самого бизнеса.

**4.4.** Показатели эффективности внешних СИ и СП с позиции общества не менее очевидны:

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

В идеале такие замеры надо соотносить с реальными потребностями общества, с социальным заказом (СЗ). Иначе СИ могут быть нецелесообразными — и по номенклатуре, и по объему. Выработка такого СЗ — дело диалога

## Матрица ЭСИСП

бизнеса с местными властями и общественностью. Речь фактически идет о своеобразном колдоговоре с обществом «по ту сторону забора». Наличие такого СЗ позволяет говорить об эффективности СИ как изменении реальных проблем, их породивших, а также вычленять долю (соотношение) целевого использования средств и организационных расходов.

**4.5.** Показатели внутренних СИ, оцениваемых с точки зрения социальной среды:


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

**4.6.** Показатели внутренних (для рыночной среды бизнеса) СИ, оцениваемых с позиции самого бизнеса:

| Внутренние СИ             | Показатели   | Ед. изм.       | Динамика |
|---------------------------|--|----------------|----------|
| Потребители               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Гарант. ремонт и возврат*</li> <li>• Победы, награды*</li> <li>• Отсутствие исков*</li> </ul>                     | Кол-во случаев | % за год |
| Добросов. делов. практика | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие исков*</li> <li>• Программы бизнес–бизнес*</li> <li>• Совместные инициативы с конкурентами*</li> </ul> | Кол-во случаев | % за год |

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

**4.7.** Показатели эффективности внешних СИ и СП, оцениваемые с точки зрения бизнеса:

| Внешние СИ   | Показатели   |
|--|--|
| Publicity = известность и узнаваемость                         | Рост в % за период СИ  |
| Relations = отношения с контактными группами                   |  % за период СИ |
| Activity = рост реализации (объема продаж), других показателей | Рост в % за период СИ  |

**4.8.** Главным условием оценки эффективности социальной ответственности предприятия являются его стабильность и успешность. Оценка финансовой надежности важна с различных точек зрения:

- **для работников** — это прогноз устойчивости и перспективы работы на предприятии, уверенность в его длительной работе, надежда на регулярность выплаты заработной платы и реализации социальных программ;
- **для бюджета и жителей поселения** — это надежность источника налоговых поступлений в бюджет, обеспечение занятости части жителей, оценка предприятия как возможного активного участника реализации социальных программ не только для работников, но поселения и его жителей;
- **для собственников** — основание для решений о дальнейшей судьбе организации: развивать ее или закрывать, что опять же во многом будет оказывать влияние как на работников данной организации, так и на жителей поселения;
- **для партнеров по бизнесу** (поставщиков или покупателей) с целью определения кредитоспособности и в целях выяснения финансовых возможностей предприятия при заключении сделок или предоставлении отсрочки платежа.

**4.9.** Основой замысел подхода — комбинация показателей, характеризующих надежность анализируемого предприятия для работников, для поселения, для собственников, для хозяйственных партнеров. Социально ориентированный бизнес не может не быть успешным (устойчивым, перспективным, растущим, прибыльным).

Положительная динамика объема продаж говорит об устойчивости положения предприятия на рынке товаров или услуг, его умении найти тот товар или услугу, которая востребована рынком, о приемлемости потребителями качества данного товара или услуги. Кроме того, рост объема продаж косвенно говорит о перспективах предприятия: о его финансовой, технической и, не в последнюю очередь, кадровой возможности наращивать объем производства.

**4.10.** Рост активов, а в данном случае рост стоимости основных средств, косвенно говорит о перспективах предприятия, о том, что руководство и собственники вкладывают средства в развитие предприятия, тем самым повышают его возможности. Снижение стоимости основных средств может быть тревожным фактором, связанным с отсутствием инвестиций, а возможно, и распродажей активов.

Показатели платежеспособности и ликвидности характеризуют способность своевременно и в полном объеме

произвести расчеты по краткосрочным обязательствам. Термин «ликвидность предприятия» подразумевает наличие у предприятия оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств. Значительная недостаточность ликвидности означает неспособность предприятия оплатить свои текущие обязательства и долги, что с большой долей вероятности может рассматриваться как признак банкротства.

**4.11.** К наиболее важным показателям оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятия относятся:

- **рентабельность хозяйственной деятельности** (рентабельность имущества или активов, рентабельность оборотных активов, рентабельность производства);
- **финансовая рентабельность** (рентабельность собственного капитала, рентабельность продукции, рентабельность продаж).

Рентабельность как показатель дает представление о достаточности (недостаточности) прибыли по сравнению с другими отдельными величинами, влияющими на производство, на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. При определении показателя рентабельности прибыль (в числителе) соотносится с факторами, имеющими наиболее значительное воздействие на ее получение.

Рентабельность активов рассчитывается соотношением чистой прибыли и средней стоимости активов предприятия. Рентабельность оборотных активов и рентабельность собственного капитала рассчитываются путем соотношения чистой прибыли и среднегодовой стоимости оборотных активов или среднегодовой стоимости собственного капитала. Показатель «Чистая норма прибыли» показывает размер чистой прибыли, которая была генерирована производством и продажей товаров, продукции, работ и услуг.

Значение показателей рентабельности должно быть, по крайней мере, положительным (выше нуля), лучше, если выше, чем уровень инфляции. Чем выше показатели рентабельности, тем более устойчиво в финансовом отношении предприятие, тем надежнее его положение на ближайшую перспективу.

# Матрица ЭСИСП

## 5. Матрица ЭСИСП

**5.1.** Все перечисленные выше показатели могут быть сгруппированы в четыре основные группы, каждая из которых может быть соотнесена с четырьмя основными ценностями СИ и СП:

- **Забота** — внутренние СИ, оцениваемые с точки зрения общества: СИ в человеческий капитал, включая затраты на рост компетентности работников, охрану их труда и здоровья, развитие корпоративной культуры;
- **Добросовестность** (Честность) — внутренние СИ, оцениваемые с позиций самого бизнеса: СИ в развитие отношений с потребителями, партнерами, инвесторами, кредиторами, конкурентами;
- **Сопричастность** (корпоративное гражданство, влияние, соборность) — внешние СИ и СП, оцениваемые с точки зрения общества: СИ в развитие материальной среды (экология, благоустройство, ЖКХ), а также социальное и гуманитарное развитие (здравоохранение, культура и искусство, образование, конфессиональная деятельность, спорт, здоровый образ жизни и т. п.). Речь идет о способности «держат собор» с социальной средой, обо всем том, в чем бизнес выступает хорошим помощником органам власти и общественности, выступая своеобразным «прогрессором» (в духе Стругацких);
- **Успех** — внешние СИ и СП, оцениваемые с точки зрения бизнеса: рост его известности, признания и уважения, стабильность и развитие итоговых экономических показателей.

**5.2.** Наглядно указанные четыре группы показателей оценки ЭСИСП могут быть представлены в виде матрицы:



**5.3.** Матрица демонстрирует путь (последовательность) достижения максимальной эффективности СИ и СП: забота о персонале, добросовестная деловая практика и корпоративное гражданство. Это вместе дает предпосылки и условия успешности бизнеса, — как его позиционирования в обществе (имидж и репутация), так и итоговых экономических показателей.

## 6. Индикаторы «Матрицы ЭСИСП»

**6.1.** Индикаторы «Заботы»:

### Количество (объем):

- социальные инвестиции по этому направлению/среднесписочной численности (тыс. руб./чел.).

### Качество:

- количество работников, имеющих медицинскую страховку, корпоративное страхование (чел.);
- профилактика профзаболеваний, диспансеризация (тыс. руб./чел.);
- санитарно-гигиенические условия труда (тыс. руб./чел.);
- количество работников, охваченных социальными пособиями и льготами (чел.);
- количество работников, охваченных пансионатами, санаториями и детскими лагерями (чел.);
- программы повышения квалификации и переподготовки, специальные стипендии для работников и их детей (тыс. руб./чел.);
- интенсивность переподготовки и повышения квалификации (частота/среднесписочная численность);
- образовательный уровень работников (в % отношении к среднесписочной численности);

- открытие корпоративных кредитных линий (тыс. руб./чел.);
- развитие корпоративных коммуникаций, вовлечение сотрудников в принятие решений, социально ответственная реструктуризация (тыс. руб./чел.);
- наличие профсоюза, СТК (+/-).

## 6.2. Индикаторы «Добросовестности» («Честности»)

### Количество (объем):

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

### Качество:

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

## 6.3. Индикаторы «Сопричастности» («Корпоративного гражданства»)

Развитие материальной среды

### Количество (объем):

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

### Качество:

- экономия потребления природных ресурсов (%);
- повторное использование и утилизация отходов (%);
- предотвращение загрязнения окружающей среды (количество случаев);
- экологическая безопасность производства и перевозок (количество исков);
- экологически безопасная продукция (количество экспертиз);
- акции по озеленению и благоустройству (тыс. руб);
- отсутствие штрафов, судебных исков;
- отсутствие ЧП, аварий;
- участие в поддержке и развитии инфраструктуры территории размещения (тыс. руб./меропр.);
- соглашение с органами власти о стратегическом развитии

- территории (тыс. руб./меропр.);
- сохранение и развитие ЖКХ (тыс. руб./меропр.);
- грамоты, благодарности, полученные от органов государственной власти (колич.);
- грамоты, благодарности, полученные от общественных организаций (колич.);
- частно-государственное партнерство (количество договоров или финансовый объем);

Социальное и гуманитарное развитие, в т. ч.:

- поддержка социально незащищенных групп населения (тыс. руб./чел.);
- поддержка детства и юношества (тыс. руб./чел.);
- поддержка сферы культуры и искусств (тыс. руб./чел.). Могут использоваться показатели по видам и жанрам искусств, отраслям сферы культуры (музейное, библиотечное дело и т. д.);
- поддержка образовательных и научных мероприятий и организаций (тыс. руб./чел.). Могут учитываться показатели по средней и высшей школе, специальным учебным заведениям в отдельности.
- поддержка конфессиональных мероприятий и организаций (тыс. руб./чел.);
- поддержка здравоохранения (тыс. руб./чел.). Показатели могут учитываться по отраслям здравоохранения и медицины;
- поддержка спорта и здорового образа жизни (тыс. руб./чел.). Показатели могут учитываться по видам спорта и т. п.

## 6.4. Индикаторы «Успеха»

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

**6.5.** Таким образом, в «Матрице ЭСИСП» используются показатели, которые, с одной стороны — учитывают специфику и возможности отечественного среднего и малого бизнеса, достаточно просты для самооценки и самоанализа, с другой — учитывают критерии международных стандартов по социальной отчетности и КСО, открывая возможности представления и участия организаций и предприятий в соответствующих конкурсах.

# Матрица ЭСИСП

## 7. «Рейтинг ЭСИСП»

**7.1.** По итогам оценки эффективности СИ и СП разрабатывается «Рейтинг ЭСИСП», представляющий собой комплексную оценку результатов внутренних и внешних СИ и СП.

**7.2.** Рейтинг может включать в себя как комплексную оценку («многоборье»), так и оценку в отдельных «номинациях», а также «рейтингование» компаний-участников на региональном уровне.

**7.3.** Задача заключается не столько в выстраивании системы универсальных сравнимых показателей, сколько в процедуре «перевода», создании некоего «переходника», «общего знаменателя» для разных систем показателей. Поэтому методика «сквозной» (по отраслям и масштабам) оценки и сравнения эффективности СИ и СП не предполагает введения специальных сложных расчетных показателей, позволяя сравнивать друг с другом различные компании, организации и учреждения, вне зависимости от их типа, вида деятельности, организационно-правовой формы и ведомственной принадлежности. При этом важно, что в основе сравнения лежат показатели результатов работы, специфичные для каждого бизнеса. Сравнение осуществляется в несколько этапов.

**7.4.** На первом этапе выделяются основные направления («номинации») КСО. В рассматриваемой методике, с учетом международных стандартов по социальной отчетности, выделены четыре основные «номинации» ЭСИСП:

1. «Забота».
2. «Добросовестность» (Честность).
3. «Сопричастность» (Корпоративное гражданство, Влияние, Соборность).
4. «Успех».

**7.5.** На втором этапе определяются показатели (индикаторы) по каждой из «номинаций». Количество показателей по каждому из направлений может меняться. Главное, чтобы они были важны для целей ЭСИСП.

**7.6.** На третьем этапе каждой из групп показателей присваивается базовая сумма баллов. Базовая сумма баллов распределяется внутри каждой конкретной группы по отдельным показателям: каждому показателю присваивается определенное количество базовых баллов. Эта процедура является ни чем иным, как распределением весов базовых баллов. Конкретный вес показателя (количество базовых баллов) определяется в зависимости от

важности данного показателя (в этом месте методика также проявляет гибкость по отношению к целям текущего и перспективного менеджмента). Главное, чтобы по всем номинациям направлений ЭСИСП сохранялась сумма базовых баллов по основным трем группам показателей (например, равнялась 50 баллам).

Конкретное распределение базовых баллов (весов) осуществляется экспертным советом с учетом ситуации в регионе, актуальности тех или иных направлений СИ и СП. Также с учетом социальной ситуации (в том числе на региональном уровне) экспертным советом определяются размеры дополнительных баллов (супербонусов) за участие в особо важных и актуальных направлениях и формах СИ и СП. Распределение базовых баллов и размеры супербонусов доводятся до сведения участников рейтинга.

**7.7.** На четвертом этапе определяется динамика показателей за определенный период, например, за год. Универсальной характеристикой такой динамики может быть процент изменения (увеличение или снижение).

**7.8.** На пятом этапе определяется количество фактически набранных баллов по каждому показателю пропорционально выявленной динамике: процентом от базовых баллов по каждому показателю. Сумма набранных баллов и будет характеризовать эффективность СИ и СП конкретной компании, как по отдельным номинациям, так и в целом.

**7.9.** При подведении итогов рейтинга учитываются также не только общая динамика СИ и СП, но и некоторые важные качественные показатели, за которые участникам рейтинга начисляются дополнительные баллы («Супербонусы ЭСИСП»):

Формы СИ и СП, за которые начисляются дополнительные баллы:

1. Участие в приоритетных национальных проектах.
2. Участие в проекте «Добрые Дети Мира».
3. Наличие колдоговора, отчета по его выполнению.
4. Проведение нефинансовых экспертиз: экологической, гуманитарной экспертизы рекламы и т. д. (за каждую такую экспертизу).
5. Активное членство в отраслевых, региональных бизнес-ассоциациях, объединениях, гильдиях (за каждое такое членство).
6. Использование международных стандартов качества, в т. ч. менеджмента (за каждый стандарт ISO).
7. Отсутствие исков со стороны потребителей, партнеров, кредиторов, конкурентов.

8. Отсутствие аварий, ЧП.
9. СИ в обеспечение безопасности граждан РФ, оказание помощи пострадавшим от преступлений.

**7.10.** Данная методика дает основу определения универсального индекса КСО, установления и ведения соответствующих рейтингов. Ее несомненным достоинством является решение проблемы сравнимости разнопрофильного бизнеса по КСО, возможность определения индекса и ведения рейтингов как по отдельным направлениям КСО, так и в «многоборье». Эта оценка оказывается сквозной как в отраслевом, так и в региональном планах.

При этом методика дает в руки органам управления и экспертам достаточно гибкий инструмент, позволяя учитывать и вводить в процедуру оценки региональную и отраслевую специфику. Так, ничто не мешает варьировать как наборы показателей, так и распределение базовых баллов в зависимости от остроты тех или иных проблем, степени их важности. Главное, чтобы суммы базовых баллов по группам объема, качества и эффективности сохранились одинаковыми.

**7.11.** Подведение итогов рейтинга предполагает оценку надежности и эффективности бизнеса по финансово-экономическим показателям, уплате налогов, достойной и чистой зарплате работников. Эффективным социальным партнером может быть только растущий, рентабельный и некриминальный бизнес. Социальное партнерство предполагает **ответственность**.

## 8. Организация процедуры анализа и оценки эффективности

**8.1.** Круг участников оценки и рейтинга ЭСИСП определяется на основе поданных в МАМ сведений самими участниками, а также данных из информационных баз данных Ассоциации менеджеров России, Экспертного института РСПП и других источников.

**8.2.** Участники заполняют в специальных формах только абсолютные данные (количество человек, объем СИ, количество мероприятий и т. д.) за текущий и предшествующий период. Все расчеты осуществляются экспертами Лаборатории технологий социального партнерства МАМ.

**8.3.** Сбор необходимой информации осуществляется работниками Лаборатории и сотрудниками Фонда «Меценаты Столетия» во время проводимых мероприятий, на которые

участники приезжают с уже заполненными Формами 0–5, которые также присылаются по электронной почте, факсу и другим информационным каналам.

**8.4.** Поскольку эффективность — относительная характеристика, то важным вопросом является определение исходной базы оценивания. Желательна исходная база оценки (сравнения) за годичный период.

**8.5.** Главная проблема Рейтинга заключается в том, что на данном этапе крайне сложно оценить эффективность СИ и СП без обоснования их целесообразности, т. е. соотнесения с реальными актуальными социальными проблемами местного сообщества, государства в целом.

Решения о направлениях СИ и СП могут приниматься интуитивно, на основе субъективных предпочтений, не решая действительно важные и острые проблемы. В этом случае происходит нерациональное расходование финансовых, материально-технических, интеллектуальных и других ресурсов и, главное — не обеспечивается устранение причин появления данных социальных проблем.

Выявление и оценка социальных приоритетов, определение самых острых проблем, особенно актуальных для конкретных социальных групп, возможно с помощью процедуры социального заказа (СЗ). Именно такой альянс бизнеса-власти и общества позволяет при нехватке средств наиболее экономно, обоснованно и адресно решать самые неотложные, жизненно важные проблемы именно тех групп населения, которые в первую очередь нуждаются в помощи.

**8.6.** Возникающие в обществе социальные проблемы обусловлены, в первую очередь, неудовлетворенными социальными потребностями людей. Поэтому формулировка СЗ предполагает выявление таких потребностей. Решение проблемы предполагает:

- Выявление основных целевых социальных групп (пенсионеры, инвалиды, ветераны ВОВ, жертвы политических репрессий, одинокие граждане, члены многодетных и неполных семей, безработные и т. д.), нуждающихся в поддержке.
- Выявление преобладающих социальных потребностей жителей микрорайона, района (проблемы ЖКХ, медицинской помощи, услуги сферы культуры и т. п.).
- Составление обобщенного предварительного перечня наиболее острых социальных проблем для решения с применением механизма СЗ.
- Ранжирование проблем, их типологизация и группировка в зависимости от степени приоритетности.

## Матрица ЭСИСП

Такое ранжирование может включать:

- Экстремальные социальные проблемы, то есть проблемы, которые одновременно являются как наиболее напряженными, так и наиболее актуальными, т. е. требующими безотлагательного решения. Это могут быть также социальные проблемы, решение которых позволит снизить остроту других приоритетных социальных проблем, а также проблемы, уход от решения которых в скором времени может привести к самым нежелательным социальным последствиям.
- Неотложные социальные проблемы, то есть проблемы, которые обладают наибольшей напряженностью, но не являются самыми актуальными.
- Важные социальные проблемы, то есть проблемы, которые также имеют большую общественную значимость, однако напряженность и актуальность которых несколько ниже, чем у проблем, включенных в первые две группы.

Объем СЗ может быть распределен между группами в зависимости от веса и значимости проблем в каждом регионе и местности. Например, 50%–30%–20% или как-то иначе.

Разработка и реализация методики и механизма формирования социального заказа на эффективные СИ и СП может и должна стать предметом специальной разработки.

**8.7.** Методика ориентирована на стимулирование развития СИ и СП. Дальнейшая доработка методики предполагает разработку методики и процедуры формирования социального заказа, а также определение возможности выявления доли СИ и СП в динамике имиджа и репутации корпоративных брендов. Это, в свою очередь, требует анализа конкретных целевых контактных групп и каналов коммуникаций с ними (см. также п. 3.5. настоящего раздела). В этом случае методика получит окончательное технологическое завершение, вплоть до анализа эффективности на уровне отдельных проектов и мероприятий.

### Всероссийский центр исследований эффективных социальных технологий (ВЦИЭСТ)

ВЦИЭСТ создан Международной Академией Общественных Наук и Международной Академией Меценатства на общественной основе.

Свою научно-исследовательскую деятельность Центр осуществляет как самостоятельная организация, которая не является структурным подразделением региональной общественной организации «Общественная Академия Меценатства», а также Фонда исследований и поддержки в сфере общественных наук «Международная Академия Общественных Наук».

Основная задача Центра — организация и проведение исследований эффективных социальных технологий в целях создания условий для оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства

субъектов малого и среднего бизнеса в России. Выполнение этой задачи крайне актуально в нынешних условиях, когда, наконец, налажен конструктивный диалог между обществом, государством и деловыми кругами.

Высококласные специалисты Центра занимаются организацией и проведением фундаментальных и прикладных исследований эффективных социальных технологий. Также они готовы организовать и принять участие в конференциях, семинарах и иных мероприятиях, тематика и проблематика которых совпадает с основными направлениями деятельности Центра. Кроме того, эксперты Центра проводят консультирование субъектов малого и среднего бизнеса по юридическим, финансовым, организационным и иным вопросам, связанным с созданием, внедрением и использованием эффективных социальных технологий. Также Центр готовит рекомендации по оценке эффективности социальных инвестиций и социального партнерства субъектов малого и среднего бизнеса.