Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС
(наименование института (факультета))
Кафедра финансов и правового регулирования финансового рынка
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
И.о директора Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Лебедева Екатерина Александровна
Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2025.05.05 13:07:27 +03'00'

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

«Корпоративные финансы»
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.В.06 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.04.08 Финансы и кредит
(код и наименование направления подготовки)
заочная
(форма обучения)

Год набора – 2025

Нижний Новгород, 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы....4

2. Объем и место дисциплины в структуре оп во....5

3. Содержание и структура дисциплины....5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся....7

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине....29

6. Методические материалы по освоению дисциплины....33

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет....36

7.1. Основная литература....36

7.2. Дополнительная литература....36

7 .3. Нормативные правовые документы....36

7.4. Интернет-ресурсы....37

7.5. Иные источники....38

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....38

Автор-составитель:

Заведующий кафедрой финансов и правового регулирования финансового рынка, кандидат экономических наук, доцент — Е.Г. Кислова

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

Кандидат технических наук, доцент — И.М. Седельникова

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой финансов и правового регулирования финансового рынка, кандидат экономических наук, доцент — Е.Г. Кислова

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

РПД Б1.О.06 Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности одобрена на заседании кафедры финансов и правового регулирования финансового рынка.

Протокол от 28 февраля 2025 г. № 9.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.06 Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс - 2	Способен проводить анализ, оценку и контроль результатов финансово-экономической деятельности коммерческой организации.	ПКс – 2.2	Способен проводить оценку и контроль результатов финансово-экономической деятельности коммерческой организации.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Таблица 2

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Планируемые результаты обучения
СПЕЦИАЛИСТ РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ ОТФ: Деятельность по управлению брокерско-дилерской организацией, управляющей организацией, депозитарием, организатором торговли на финансовом рынке, клиринговой организацией, регистратором, акционерным инвестиционным фондом ТФ: Организация и регулирование деятельности брокерско-дилерской организации (управляющей организации, депозитария, организатора торговли на финансовом рынке, клиринговой организации, регистратора, акционерного инвестиционного фонда), их структурных подразделений (I/02.8). ТФ: Анализ, оценка и контроль результатов финансово-экономической деятельности брокерско-дилерской организации (управляющей организации, депозитария, организатора торговли на финансовом рынке, клиринговой организации, регистратора, акционерного инвестиционного фонда), отчет о деятельности регулирующему органу, иным административным органам (I/03.8). ТД: Анализ финансово-экономических показателей деятельности брокерско-дилерской организации, управляющей организации, депозитария, организатора торговли на финансовом рынке, клиринговой организации, регистратора, акционерного инвестиционного фонда	ПКс-2.2	На уровне знаний: • Принципы и порядок формирования управленческой, финансовой (бухгалтерской) и прочих видов отчетности • Локальные нормативные акты и организационно-распорядительные документы организации На уровне умений: • Обосновывать принимаемые управленческие решения с использованием показателей финансово-экономической эффективности • Владеть методами финансово-аналитической работы • Анализировать и оценивать информацию, выявлять причинно-следственные связи, делать объективные выводы и расставлять приоритеты для дальнейших планов

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.06 «Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений. Общая трудоёмкость дисциплины в зачетных единицах - 4 (144 академических часа / 108 астрономических часов).

Дисциплины, предшествующие данной дисциплине:

Б1.О.01 «Корпоративные финансы (продвинутый уровень)»

Б1.О.06 «Методология научного исследования»,

Б1.О.07 «Актуальные проблемы финансов»,

Б1.В.03 «Стратегии и современная модель управления в сфере денежно-кредитных отношений».

Дисциплины, для которых данная дисциплина является предшествующей:

Б1.В.ДВ.02.01 «Инвестиционные стратегии в организации»,

Б1.В.ДВ.02.02 «Финансовое планирование инвестиционной деятельности»,

Б2.В.02(Пд) «Преддипломная практика».

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся; форма (ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Всего
Заочная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*22*
лекционного типа (Л)		*4*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*16*
консультация		2
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		113
Промежуточная аттестация	Форма	*экзамен*
	час.	*9*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*144/4*

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Сущность, этапы развития корпоративной социальной ответственности, международная стандартизация	43	1		5		37	Глоссарий, сообщения
Тема 2	Концепции и инструменты программ корпоративной социальной	43	2		6		35	Мозговой штурм, кейсы, деловая игра

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Заочная форма обучения								
	ответственности							
Тема 3	Формы и перспективы развития программ корпоративной социальной ответственности, анализ эффективности	47	1		5		41	Коллоквиум, кейсы
Консультация		**2**						
Промежуточная аттестация:		**9**						экзамен
Всего (в з.е/акад.часах/астр.часах):		**4/144/108**	**4/3**		**16/12**		**113/84,75**	**2/1,5 9/6,75**

*Примечание: * – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность, этапы развития корпоративной социальной ответственности, международная стандартизация.

Понятия «социальная ответственность бизнеса» и «оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности» (КСО).

Составляющие компоненты корпоративной социальной ответственности: социальные обязательства, социальное реагирование, социальная ответственность. Сравнительный анализ концепции социальной ответственности и социального реагирования.

Этапы развития корпоративной социальной ответственности.

Идеология промышленного патернализма. Гендерный аспект. Глобальное неравенство. Типология режимов социального государства (Г.Эспинг-Андерсен).

Корпоративное гражданство, глобальное корпоративное гражданство.

Понятие социальной политики. Понятие социально-рыночного государства. Социальная ответственность бизнеса – экономические, политические, экологические, социальные аспекты.

Бизнес и общество — взаимодействие, этика бизнеса. Этика бизнеса: экономическая, правовая, этическая и добровольная социальные виды ответственности (модель пирамиды корпоративной социальной ответственности А. Керолла).

Международный стандарт ИСО 14000 (экология и безопасность окружающей среды). Международный стандарт ИСО 18000 (Охрана труда и техника безопасности на предприятии).

Международный стандарт ИСО 26000 (Руководство по социальной ответственности). Международные стандарты качества ISO, требования по качеству рабочего места. Международный стандарт IC CSR-08260008000 Социальная ответственность организации. Требования.

Тема 2. Концепции и инструменты программ корпоративной социальной ответственности.

Реализация социальной ответственности бизнеса в системе корпоративных отношений. Методики анализа КСО с использованием концепции заинтересованных сторон.

КСО: экономика, экология и социальная политика предприятия. Корпоративное управление. Концепция «корпоративного эгоизма», «компания собственников». Концепция корпоративного альтруизма, «компания участников».

Концепция «разумного эгоизма». Жизнеспособность организации – концепция тройной нижней грани (Д.Элкингтон).

Интересы различных групп интересов (стейкхолдеров) в формулировании приоритетов корпоративной социальной политики.

Дилемма экономической эффективности и общественного блага в контексте бизнес-развития. Социальная экономика. Миссия корпоративной социальной политики.

Роль собственников и топ-менеджеров корпораций в реализации социальной политики. Роль некоммерческих организаций (НКО) в реализации корпоративной социальной политики. Характеристика деятельности НКО в России.

Понятие социального партнёрства. Преимущества компаний, проводящих активную социальную политику.

Качества корпоративной социальной политики — системность, прозрачность, широта, многообразие. Социально-ориентированный менеджмент и маркетинг. Социальный проект, социальная программа. Социальный аудит и нефинансовая отчётность. Эффективность управления организацией с учётом КСО.

Государство как фактор корпоративной социальной политики – создание условий для развития социальной политики предприятий.

Понимание оценочного аппарата построено на разработке модели оценки, в основе которой лежит расчет бюджетной эффективности, общественной эффективности как основных факторов, влияющих на долгосрочный рост стоимости бизнеса. Учет связей с показателями отчета по стандарту GRI (The Global Reporting Initiative) по социальной, экологической и экономической деятельности предприятия обеспечивает формирование достаточных знаний и навыков для участия в разработки отчётности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчётности.

Тема 3. Формы и перспективы развития программ корпоративной социальной ответственности, анализ эффективности.

Сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта корпоративной социальной ответственности. Механизм повышения уровня КС как фактор эффективности корпоративного управления.

Направления социального развития организаций. Взаимосвязь социального и экономического развития организации. Бенчмаркинг в сфере социальной политики. Организация благотворительности.

Социальные аспекты современных концепций производственных и сервисных организаций: «Бережливое производство» Lean Production, «Всеобщее управление на основе качества» TQM (Total Quality Management).

Институты оценки качества и эффективности (отделы социального развития, кадровые службы, финансовые службы, центры социального мониторинга, внешние эксперты). Оценки внешних и внутренних социальных программ. Роль реципиентов социальной политики в оценке. Бизнес-эффективность социальных программ и проектов. Результаты социальных проектов. Социальное влияние проекта. Типы и формы оценки. Качественные и количественные инструменты оценки. Индикаторы эффективности корпоративной социальной политики.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.06 Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности используются следующие **методы текущего контроля успеваемости** обучающихся:

Таблица 4

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.Сущность, этапы развития корпоративной социальной ответственности, международная стандартизация	Глоссарий, сообщения
Тема 2. Концепции и инструменты программ корпоративной социальной ответственности	Мозговой штурм, кейсы, деловая игра
Тема 3.Формы и перспективы развития программ корпоративной социальной ответственности, анализ эффективности	Коллоквиум, кейсы

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Материалы текущего контроля успеваемости

Материалы текущего контроля успеваемости по Теме 1. Сущность, этапы развития корпоративной социальной ответственности, международная стандартизация

Разработать глоссарий по основным терминам дисциплины

Глоссарий - это словарь определенных понятий или терминов, объединенных общей специфической тематикой. Как составить глоссарий? Для начала внимательно прочитайте и ознакомьтесь с темой. После того, как вы определили наиболее часто встречающиеся термины, вы должны составить из них список. Слова в этом списке должны быть расположены в строго алфавитном порядке, так как глоссарий представляет собой не что иное, как словарь специализированных терминов.

После этого начинается работа по составлению статей глоссария. Статья глоссария - это определение термина. Она состоит из двух частей:

1. точная формулировка термина в именительном падеже;
2. содержательная часть, объемно раскрывающая смысл данного термина.

Пример таблицы глоссария:

Термин	Содержательная часть
Фандрайзинг	сбор добровольных пожертвований в денежной или иной форме на цели, не связанные с извлечением прибыли: научные исследования, благотворительные проекты и т. п. Изначально существовало в форме сбора пожертвований добровольцами на улицах. В настоящее время широко применяется сбор пожертвований через интернет (т. н. «краудфандинг»).

Примерный перечень терминов (может быть дополнен)

А: Акционер Аффилированные лица

Б: Благотворители Благотворительная организация Благотворительная общественная организация (объединение)

Благотворительная программа Благотворительное учреждение Благотворительный вклад Благотворительный фонд

В: Венчурная благотворительность Венчурная филантропия Внутренние расходы Внешние расходы

Г: Гражданская инициатива Грант долевой Грант общий Грант целевой Годовой отчёт Гражданское общество Грантодающая организация (grantmaker)

Д: Донорство (лат. donare – дарить) Донор-посредник Донор частный Дарение

З: Заинтересованные лица, стейкхолдеры (Stakeholders)

И: Имущество некоммерческой организации Инициативная группа

К: Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности, КСО Корпоративный социальный отчет (нефинансовый отчет)

Конфликт интересов Корпоративная грантовая программа Корпоративные социальные инвестиции Корпоративный социальный отчёт и отчёт в области устойчивого

развития, или нефинансовый отчёт Корпоративные социальные программы Корпоративные социальные инвестиции Корпоративная филантропия

М: Меценатство Маркетинг благотворительный Миссия компании

Н: Некоммерческая организация Некоммерческий (третий, нон-профитный) сектор

П: Принцип ответственности Принцип подотчётности Принцип прозрачности Принцип справедливости

Р: Ресурсный капитал Ресурсный центр (поддержки НКО)

С: Социально ответственная компания Сбор пожертвований Спонсорство Сбор благотворительных пожертвований Социальный бренд
Социальная деятельность компании Социальные инвестиции Социальное партнёрство Социально ответственный бизнес Социальная помощь Социальная реклама Социальный эффект Спонсор Спонсорство

Т: Техническая помощь

У: Управление корпоративными социальными программами Устойчивое развитие Участники благотворительной деятельности

Ф: Фандрайзинг Фонд благотворительный Филантропия Филантропическая деятельность Фонд общественный Фонд частный

Темы сообщений

1. Актуальность реализации программ корпоративной социальной ответственности в России.
2. Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности и природа бизнеса.
3. Элементы корпоративной социальной ответственности.
4. Меценаты дореволюционной России.
5. Этапы развития корпоративной социальной ответственности в мире и России.
6. Анализ основных научны подходов к реализации КСО.
7. Анализ потенциальных преимуществ КСО для бизнеса.
8. Управление рисками в процессе реализации программ корпоративной социальной ответственности.
9. Анализ спорных мотивов формирования программ КСО.
10. Причины стимулирования корпоративной социальной ответственности.
11. Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности бизнеса в Евросоюзе.
12. Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности как социально-экономический институт.
13. Концепция устойчивого развития.
14. Экологический менеджмент как составляющая корпоративной социальной ответственности.
15. Социальные инвестиции как инструмент КСО.

Материалы текущего контроля успеваемости по Теме 2. Концепции и инструменты программ корпоративной социальной ответственности

Мозговой штурм

Метод мозгового штурма (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать возможно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастических.

Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания.

Этапы и правила мозгового штурма

Правильно организованный мозговой штурм включает три обязательных этапа. Этапы отличаются организацией и правилами их проведения:

1. Постановка проблемы. Предварительный этап. В начале второго этапа проблема должна быть четко сформулирована. Происходит отбор участников штурма, определение ведущего и распределение прочих ролей участников в зависимости от поставленной проблемы и выбранного способа проведения штурма.

2. Генерация идей. Основной этап, от которого во многом зависит успех (см. ниже) всего мозгового штурма. Поэтому очень важно соблюдать правила для этого этапа:

- Главное — количество идей. Не делайте никаких ограничений.
- Полный запрет на критику и любую (в том числе положительную) оценку высказываемых идей, так как оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой.
- Необычные и даже абсурдные идеи приветствуются.
- Комбинируйте и улучшайте любые идеи.

3. Группировка, отбор и оценка идей. Этот этап часто забывают, но именно он позволяет выделить наиболее ценные идеи и дать окончательный результат мозгового штурма. На этом этапе, в отличие от второго, оценка не ограничивается, а наоборот, приветствуется. Методы анализа и оценки идей могут быть очень разными. Успешность этого этапа напрямую зависит от того, насколько "одинаково" участники понимают критерии отбора и оценки идей.

Мозговые атаки

Для проведения мозговой атаки обычно создают две группы:

- участники, предлагающие новые варианты решения задачи;
- члены комиссии, обрабатывающие предложенные решения.

Различают индивидуальные и коллективные мозговые атаки.

В мозговом штурме участвует коллектив из нескольких специалистов и ведущий. Перед самим сеансом мозгового штурма ведущий производит четкую постановку задачи, подлежащей решению. В ходе мозгового штурма участники высказывают свои идеи, направленные на решение поставленной задачи, причём как логичные, так и абсурдные.

В процессе мозгового штурма, как правило, вначале решения не отличаются высокой оригинальностью, но по прошествии некоторого времени типовые, шаблонные решения исчерпываются, и у участников начинают возникать необычные идеи. Ведущий записывает или как-то иначе регистрирует все идеи, возникшие в ходе мозгового штурма.

Затем, когда все идеи высказаны, производится их анализ, развитие и отбор. В итоге находится максимально эффективное и часто нетривиальное решение задачи.

Примеры заданий:

1. Что делать, если обнаруживается, что ваша компания вела двойную бухгалтерию на двух различных компьютерах?

2. Врач компании, стала замечать возрастающее число случаев заболевания эмфиземой легких у рабочих, длительное время работающих на заводе компании. Она сообщает об этом руководству, и ей предлагают продолжать регистрировать число подобных случаев, но никому об этом не сообщать. В следующем году, с увеличением числа заболевших, она приходит к выводу о наличии связи между устарелой вентиляционной системой на различных участках завода и числом заболевших. Она ставит в известность об этом руководство фирмы, и ей снова предлагают продолжать наблюдение, но не проводить анализов и ничего никому не говорить, чтобы не встревожить рабочих. Есть ли у нее моральная обязанность поступать так, как ей велят? Есть ли у нее моральная обязанность предпринимать что-либо другое, кроме того, что ей велят?

3. Нанесите удар по лежащей в основе концепции Милтона Фридмана предпосылке. Используйте утверждение Аристотеля, который считал, что счастье — не в погоне за счастьем, оно — неизбежное следствие достойной жизни.

В 1970 году в знаменитом эссе «Социальная ответственность бизнеса — наращивать прибыль» Милтон Фридман высмеял любые попытки корпораций работать на

«желательную для общества цель» — мол, это «подрывает основы капиталистической системы». С тех пор на различных конференциях участники всячески доказывали неправоту Фридмана, расколовшего акционеров и общество и поставившего во главу угла интересы акционеров. Нужно, думают многие, выровнять баланс интересов. Однако сам не стихающий вот уже полвека спор свидетельствует, что Фридман остался победителем — великолепное достижение в сфере общественных наук. Великий спорщик выиграл, выиграл потому, что умно задал рамки спора, а не потому, что внутри этих рамок блистательно применял логику. Поскольку призыв Фридмана дать одним сто процентов, а другим ничего, был откровенно провокационным, все аргументы противников начиная с 1970 года сводились к попыткам снизить цифру 100% и оттягать что-то у акционеров. И таким образом противники Фридмана бессознательно (и всецело) принимали изначальную предпосылку: противопоставление интересов акционеров и общества: клиентов, сотрудников, местных жителей. С тех самых пор оппозиционеры вынуждены доказывать, что компромисс, то есть ущемление стопроцентного права владельцев, не наносит ущерба основам капитализма. Таким образом, бремя доказательства переносится на противников Фридмана: он будет прав, пока его не опровергнут, они — заведомо неправы, пока не докажут свою правоту. Вот почему и спустя полвека спор не сдвинулся с места.

Темы

1. Коррупция в России: неизбежное зло или преходящая реальность.
2. Анализ влияния коррупции на состояние экономики.
3. Двойная бухгалтерия в российских компаниях.
4. Проблема профессиональной заболеваемости в российских компаниях.
5. Опровержение концепции М.Фридмана.
6. Разработка экологической программы для металлургического комбината.

В ходе реализации метода все участники должны быть готовы к выполнению роли как эксперта, так и комиссии.

Деловая игра «Оказание давления»

Описание деловой игры

И.И. Иванов – многообещающий молодой менеджер, быстро продвигающийся по службе. Когда он только начинал свою карьеру, его начальником был П.П. Петров – завзятый «трудоголик», чей опыт и знания очень помогли Иванову в то время.

Два года спустя ситуация изменилась и Иванов стал начальником Петрова, карьера Петрова после этого застопорилась.

В последнее время Иванов и Петров работают в этой же организации и видятся не часто. Недавно Петрову посоветовали выдвинуть свою кандидатуру на вступление в члены клуба профессиональных управленцев, чтобы познакомиться там с людьми, которые могли бы «подтолкнуть» его карьеру в нужном направлении. Клуб был создан для продвижения идей высокого уровня профессионализма в мире бизнеса. Но Петров знает, что Иванов – член этого клуба и председатель отборочной комиссии.

Собеседование проводится в помещении клуба. Для этого случая Петров оделся наиболее тщательно, хотя его гардероб не отличался большим выбором. Когда он к назначенному времени приехал в клуб, его попросили подождать в зале для приглашенных. Ожидание заняло 15 минут. Когда секретарь наконец ввел Петрова в роскошно обставленный зал заседаний, тот оказался лицом к лицу с членами отборочной комиссии из 8 человек во главе с Ивановым.

Все они были одеты в дорогие официальные костюмы. Петрова посадили в торце длинного стола, за которым расположились члены комиссии. Таким образом, комиссия с Ивановым во главе как бы образовала группу «своих» напротив Петрова, единственного среди них «чужака».

Во время последующего собеседования Иванов ни разу не дал понять, что знаком с Петровым, и не пытался обратить внимание комиссии на потенциальную ценность этого

человека для клуба. Через несколько дней после собеседования Петров случайно встретил Иванова на работе. Ему было неловко задавать Иванову какие-либо вопросы по поводу результатов собеседования, а Иванов первым об этом не заговаривал.

Постановка задачи

Обсудить методы оказания давления отдельными людьми или группами, желающими продемонстрировать особое значение своей роли или должности. В данном случае задачей является оценка поведения членов отборочной комиссии. Вопросами для обсуждения являются следующие:

1. Как вы думаете, почему Иванов решил организовать собеседование подобным образом? 2. Какие действия мог бы предпринять Петров, чтобы хоть в какой-то степени повлиять на ход собеседования?

3. Как вы думаете, Петрова приняли в члены клуба?

Методические указания

В ходе собеседований, проводимых с различными целями, члены комиссий зачастую демонстрируют серьезность и важность своей деятельности, часто внушая при этом собеседнику даже чувство страха. Например, некоторые комиссии поддерживают статус своей деятельности посредством униформы - судьи в зале суда, академики в мантиях и т.п.

Описание хода деловой игры

Студенты делятся на группы по 5 человек. Каждая группа проводит собеседование, затем письменно отвечает на поставленные вопросы, при этом обсуждая ответы в своей группе. Затем происходит общее обсуждение ситуации. При этом если у студентов существует определенный опыт работы, они могут привести примеры других методов «запугивания», используемых членами отборочных комиссий.

Кейс «Новая миссия: зачем производитель обуви TOMS начал продавать кофе»[1]

Блейк Майкоски, основатель TOMS:

Осенью 2012 года я сделал нечто, чего сам от себя не ожидал: взял отпуск от TOMS. Нет, я не отправился путешествовать, как можно было бы подумать. Мы с женой Хэзер отправились в Остин, столицу Техаса, где я вырос, и там, отстранившись от своей компании физически и психологически, я стал думать о жизни.

За шесть лет с момента основания TOMS выросла со стартапа в калифорнийском городке Венеция до международной компании с прибылью, превышающей $300 млн. Я до сих пор владею 100% компании, и мы до сих пор следуем своему обещанию дарить пару обуви нуждающимся за каждую проданную пару — но что-то важное ушло из TOMS. Мои дни превратились в рутину, и мои отношения со многими людьми, непосредственно руководящими компанией, стали формальными. Раньше это была моя жизнь — теперь она стала работой.

Взяв отпуск, я много думал о том, зачем я все это делаю. Я помнил, почему затеял это дело и что подвигло людей поддерживать меня в первые годы, продолжал верить в нашу миссию и нашу помощь обществу. Но я не понимал, зачем — и стоит ли вообще — мне продолжать и дальше развивать этот бизнес.

В итоге я пришел к неожиданному выводу: я потерял ориентиры, потому что TOMS стала сосредоточена на процессе, а не на результате. Мы так много переживали о том, что и как делать, чтобы наращивать обороты, что забыли о главном: мы используем бизнес, чтобы улучшить жизнь людей. Это наше главное конкурентное преимущество.

Оно позволило нам установить эмоциональную связь с клиентами и мотивировать сотрудников: они знают, что их работа и даже их шопинг служат высшей цели.

Я вернулся из отпуска обновленным и энергичным. Передо мной стояла ясная задача: снова сделать TOMS общественным движением.

[1] Источник – «Harvard Business Review ─ Россия»

История компании. Идея организовать TOMS пришла мне в импровизированном творческом отпуске. Основав и продав несколько компаний (прачечная с доставкой, наружная реклама, онлайн-автошкола) и недолго позанимавшись реалити-шоу (мы с сестрой участвовали в The Amazing Race, а потом я стал соучредителем специального кабельного канала для реалити), в 2006 году я решил немножко отвлечься и полетел в Аргентину учиться играть в поло. Понимаю, что все это звучит несколько непоследовательно, но я обожаю хвататься за то, что меня интересует в данный момент.

В Буэнос-Айресе я познакомился с женщиной, которая работала на некоммерческую организацию, снабжавшую обувью детей в бедных сельских районах. Она пригласила меня поехать вместе с ней, и это путешествие перевернуло мою жизнь. В каждом городке нас встречали с радостью — и со слезами. Я видел двух братьев 10 и 12 лет, у которых была одна, причем взрослая пара обуви на двоих.

В местную школу без обуви не пускали, и им приходилось посещать ее по очереди. Когда я вручил матери этих мальчиков ботинки по их размеру, она разрыдалась. Я не мог поверить, что такая простая вещь могла так сильно влиять на качество их жизни. Я решил, что пойду дальше. Я мог вернуться домой и собрать по друзьям ненужную обувь, мог пожертвовать этим людям денег — но я хотел организовать бизнес по принципу «пара за пару»: сколько обуви продали, столько и подарим детям. Я назвал ее Shoes for Tomorrow («Обувь ради завтрашнего дня»), потом название сократилось до Tomorrow's Shoes и, наконец, до TOMS, чтобы ее можно было уместить на ярлычке, вшитом в обувь. (Кстати, люди до сих пор часто думают, что меня зовут Том, и очень удивляются, узнав правду.)

Мы с Алехо, моим инструктором по поло, уговорили местного обувщика помочь нам придумать осовремененную версию альпаргат — парусиновой обуви, которую носят в Аргентине уже добрую сотню лет. Наша первая модель была «минимальным работающим продуктом», если воспользоваться термином из знаменитой книги Эрика Риса «Бизнес с нуля». На ней были следы клея, размерная сетка была не американской, а аргентинской, качество было нестабильным — но достаточно приличным, чтобы проверить идею на моих лос-анджелесских друзьях.

Я поставил цель — продать 250 пар, чтобы подарить еще 250 аргентинским детям. Вернувшись домой, я собрал за ужином несколько своих приятельниц, чтобы попросить их совета. Ботинки им понравились, а когда я рассказал об идее помощи детям, они тем более вдохновились и накидали мне названий местных магазинчиков, которые могли бы взять такую модель на продажу. Я отправился в один из них — American Rag — и попросил о встрече с закупщиком. Я понимал, что мои изделия не смогут произвести фурор своим качеством или ценой, поэтому объяснил закупщику свою концепцию. Этот магазин стал нашей первой розничной точкой.

Вскоре после этого как-то утром в субботу меня разбудил мой BlackBerry. Тогда веб-сайт TOMS еще должен был отправлять мне сообщения на телефон после каждой покупки. Обычно заказы размещали в основном родные и друзья, и это редкое жужжание всегда было приятно слышать. Но в тот день телефон жужжал, и жужжал, и жужжал. Я сел завтракать, открыл Los Angeles Times и обнаружил, что статья обозревателя модных новинок о TOMS, которую я представлял себе крохотной заметкой, была размещена на первой полосе раздела «События». К концу дня у нас накопилось 2200 заказов. Это было невероятно — и стало первой для компании снабженческой проблемой. Ведь вся наша первая партия лежала у меня в квартире — там было меньше двухсот пар!

Следующие полгода я вместе с командой помощников выстраивал из «обувного проекта» настоящую компанию. О нас стали все больше писать в прессе — Vogue, People, Time, Elle. Вскоре в нашей обуви начали фотографировать звезд — Тоби Магуайра, Киру Найтли, Скарлетт Йоханссон… Нашу обувь выпрашивала для продажи сеть Nordstrom. К концу лета мы доставили 10 тыс. заказов. Наша миссия явно оказалась близка людям.

Разочарование

К 2011 году ежегодный рост TOMS уже пять лет подряд составлял 300%, мы уже подарили детям десятимиллионную пару обуви. Модель «пара за пару», когда-то отвергнутая бизнесменами-традиционалистами как милая, но финансово несостоятельная, оказалась успешной, и мы решили распространить ее на очки: дарить людям за каждую проданную пару либо очки, либо медицинские услуги по восстановлению зрения.

Мы вообще были нетипичным бизнесом: треть прибыли поступала от прямых продаж через веб-сайт и почти ничего не тратилось на рекламу — мы полагались на передачу информации пятью миллионами наших поклонников в соцсетях.

В сентябре 2012 года мы с Хэзер поженились. К тому времени я уже привлек команду опытных руководителей для управления всеми процессами и впервые с момента основания бизнеса почувствовал, что могу отдохнуть. Я с удовольствием расслаблялся — но в глубине души была тревога. На смену энтузиазму и чувству братства стала постепенно приходить иерархическая культура.

Руководство было поглощено личными разборками и пререканиями; ключевые менеджеры настаивали на внедрении процессов и систем, принятых у их бывших работодателей. Наша организация так старалась защитить уже достигнутое, что перестала искать новые возможности. Я заметил, что давно работающие сотрудники стали покидать нас и уходить в более динамичные компании — и вдруг понял, что в глубине души хотел бы последовать за ними.

Раньше я создавал компании и продавал их, но TOMS — совсем другое. Для меня это больше, чем компания — это вся моя жизнь. Период неопределенности ощущался как проблемы в браке: знаете, когда думал, что нашел вторую половинку — и вдруг любовь уходит. Тут то же самое, только в бизнесе. И что тогда делать? Тот отпуск стал для меня своеобразной семейной терапией. Я не пытался уйти от проблем — я работал над ними, чтобы понять, сможем ли мы с TOMS вновь быть вместе. Если бы проблема была в бизнесе, я бы организовал стратегический проект вне основного производства. Но тут проблема была и в бизнесе, и в голове. Мне надо было понять, куда дальше пойдет компания и какую роль буду играть в ней я. А мне лучше всего думается в одиночестве.

Когда я отправился в Остин, то постарался не рассказывать коллегам о цели поездки — просто сказал, что продлеваю медовый месяц. Но добравшись до места, я посвятил много времени уединенным размышлениям. Еще я начал разговаривать со всеми, кто мог дать добрый совет и придать мне сил. Я регулярно общался со своим бизнес-коучем, с друзьями-предпринимателями, с уважаемыми мною руководителями коммерческих и некоммерческих компаний. Я поездил по конференциям, чтобы послушать экспертов по социальному предпринимательству и развитию международного бизнеса.

Параллельно я прочел отличную книгу Саймона Синека «Начни с вопроса почему». В ней говорится о лидерах — таких, как Мартин Лютер Кинг, способных побудить окружающих действовать, и компаниях, создающих настолько конкурентоспособные продукты, что фанаты готовы стоять за ними в очередях — вспомните Apple.

Синек утверждает, что такой энтузиазм можно создать и поддерживать только в случае, если у лидеров есть свое «почему». Люди идут за вами и покупают у вас, если они верят в то же, что и вы.

Чем больше я думал об этом, тем больше убеждался, что TOMS отошла от своего «почему». В самом начале наша история всегда шла впереди нас: мы продавали не обувь, а обещание, что каждый покупатель напрямую и ощутимо поможет ребенку, которому нечего надеть. Но желание поддерживать стремительный рост компании заставило нас забыть о «почему» и погрязнуть в «что» и «как», став просто еще одним производителем ботинок. Пытаясь достичь амбициозных целей по продажам, мы начали выставлять на сайте скидки и выгодные предложения — а ведь раньше мы этого не делали. Наш маркетинг стал все больше переходить от фокуса на цели к фокусу на продукте. И я как руководитель TOMS нес полную ответственность за эти ошибки. Это было нелегко осознавать.

Еще одно важное событие произошло со мной на футболе — помню, играли Dallas Cowboys. Меня познакомили с неким Джо Фордом, и он рассказал мне, что его сын Скотт тоже занят социально ориентированным бизнесом — он импортирует кофе из Руанды. Джо объяснил мне, что в цепочке поставок кофе очень важна роль воды. Когда бобы обрабатываются не грязной, а чистой водой, они из рядового продукта превращаются в - специалитет и могут продаваться намного дороже. Компания Скотта Westrock Coffee помогала руандийским фермерам строить общественные промывочные станции, чтобы повысить стоимость своей продукции и одновременно предотвратить распространение болезней, передающихся через воду.

Она вела прямые закупки у фермеров и тем самым разрушала несправедливое ценообразование, выдавала дешевые займы в противовес зарвавшимся местным ростовщикам. При всем том Westrock была еще и доходным бизнесом, продававшим фантастический кофе.

Познакомившись и пообщавшись со Скоттом, я понял, что если TOMS займется кофе, мы сможем принести много пользы — по крайней мере, я выберусь из депрессии. Как и большинство предпринимателей, я ловлю кайф, когда затеваю новое и пробую неизведанное. В жизнеспособности нашего обувного бизнеса уже никто не сомневался — но мало кто мог представить себе, что мы вдруг начнем продавать кофе. К тому же эта экспансия была способна проторить путь для нового розничного проекта TOMS — я уже давно хотел заняться им. Мы могли открывать кафе и использовать их как местные клубы по интересам, где люди могли бы делиться идеями, заряжаться друг от друга — и заодно подробнее знакомиться с нашим «почему». Этот проект и его сложность вдохнули в меня новую жизнь.

Я рассказал о своей идее топ-менеджерам. Как и TOMS Shoes, инициатива TOMS Roasting должна была работать по принципу «один-один»: за каждый проданный пакет кофе мы предоставим недельный запас воды бедствующим людям. Когда менеджеры дали мне зеленый свет, я быстро собрал из сотрудников TOMS небольшую команду, которая позволила запустить проект под кодовым названием «Мешок». Я все это время сидел в Остине, но чем чаще я обсуждал свои планы с Хэзер (а она была одним из самых первых сотрудников TOMS и знала лучше всех и меня, и бизнес), тем больше она приходила к убеждению, что отпуск пора заканчивать.

Мы только что купили дом, были окружены друзьями, но в начале 2013 года она сказала мне: «Блейк, нам пора обратно в Лос-Анджелес». Если я хотел полностью погрузиться в дела компании, мне надо было находиться внутри нее.

Возвращение

Я с большим удовольствием окунулся в работу — но тут же допустил одну из классических ошибок, которую делают основатели, вернувшись в свою компанию. Во-первых, когда я продумывал свое видение того, как кофейный бизнес заново вдохновит TOMS, то не составил четкого конкретного плана — и некоторые из коллег растерялись и встревожились.

Во-вторых, я попросил директора по маркетингу уступить мне место, чтобы я мог заняться продвижением бренда и коммуникациями, которые считал основой для нашего нового маршрута развития — не только встраивания в новый бизнес, но и усиления энтузиазма наших клиентов. Но я быстро понял, что лучше выгляжу в роли основателя — не руководителя маркетинга или любого другого отдела, а человека, способного придумать миссию и лично донести ее до людей по всей стране.

Несмотря на все эти ошибки, к концу 2013 года мы стали торговать кофе в магазинах органических продуктов Whole Foods по всей стране, открыли три собственных кафе и задумались о международной экспансии. К началу 2016 года мы подарили более 175 тыс. недель чистой питьевой воды нуждающимся людям по всему миру. Новый продукт запустил волну информационной поддержки и вновь заставил публику поддержать

TOMS. Но самое главное, как мне кажется, — он расширил горизонты моих коллег, заставил их вновь задуматься о цели нашего бизнеса.

Я и сам стал смотреть на него шире. Я осознал, что главная цель моей жизни — создать самую влиятельную и вдохновляющую компанию в мире, а для этого надо еще больше развивать социальную составляющую. Я решил встретиться с инвестиционными фирмами, помогавшими предпринимателям выйти на новый уровень развития, и после - тщательного отбора летом 2014 года продал 50% TOMS компании Bain Capital. Мы четко определили мою роль и ответственность и договорились нанять CEO мирового класса. Человек, которого мы нашли — Джим Эллинг, — воплощает в себе базовые ценности TOMS. Конечно, наш подход к кофе его несколько удивил (до нас он долго работал на высших должностях в Starbucks), но идею он воспринял.

Создание TOMS Roasting — это не попытка конкурировать с большими сетями. Это шаг к тому, чтобы наладить связи внутри сообществ и помочь бóльшему числу людей. Джим принес в наш бизнес стабильность и стратегическое мышление.

Теперь мы продаем еще и сумки, на доход от которых обеспечиваем помощь нуждающимся роженицам, и рюкзаки, которые финансируют программы по противодействию буллингу в школах.

Компания TOMS скоро отпразднует десятилетие, и я встречаю этот рубеж на небывалом подъёме. Мы уже проделали большой путь, и перед нами открываются всё новые возможности для развития себя как движения. Миссия TOMS — бизнес как улучшение жизни людей — намного важнее, чем я, или обувь, или любые другие продукты, которые мы запустим в дальнейшем. Стоило взять длинный отпуск, чтобы осмыслить и понять, как продвигать бизнес. Теперь, когда у меня есть чёткая цель и меня поддерживают выдающиеся партнёры, я уверенно смотрю в очередное десятилетие компании — и предвижу множество захватывающих приключений.

Вопросы

Как связаны между собой видение, миссия и социальная ответственность компании TOMS?

В чём заключаются причины неудовлетворённости собственника компании и необходимость переосмысления ситуации?

Почему произошла диверсификация бизнеса компании TOMS?

Что является первичным в данном случае – бизнес как источник прибыли или социальная ответственность бизнеса перед обществом?

Кейс «Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности: молчать или говорить?» [2]

Автор: Галия Сайфутдинова, руководитель отдела корпоративных коммуникаций BDO Unicon Outsourcing.

Зачастую между руководителями компаний и маркетологами возникают споры, касающиеся того, надо ли распространять информацию о благотворительной деятельности. И речь даже не о вопросе, поднятом 45 лет назад Милтоном Фридманом – что считать социальной ответственностью для бизнеса и есть ли в принципе смысл корпорациям заботиться о благе окружающих. Допустим, здесь мы для себя все решили, господин Фридман нас не убедил, и мы хотим заниматься благотворительностью. Основная претензия, которая звучит в подобных обсуждениях, сформулирована примерно так: «В молчании должно добро твориться».

И меня очень интересует: а почему? Почему российское сознание так негативно реагирует на любые публичные действия, направленные на благо общества?

В принципе, мне понятны истоки такого поведения. Очевидно, что они коренятся в многолетнем партийном лицемерии, с которым мы привыкли сталкиваться во времена

[2] Источник – «Harvard Business Review — Россия»

Советского Союза и которое иногда продолжаем видеть и теперь. Однако такое неприятие любых позитивных общественных инициатив не всегда является разумным и нормальным. Ведь оно действует само по себе разрушающе на людей и общество в целом.

Мы так спокойно реагируем на недостойные поступки – любые, от вышвырнутой в окно автомобиля обертки до дачи взятки – но в штыки встречаем попытку рассказать о добром деле. Почему мы «по умолчанию» не верим в то, что это действие могло быть совершено бескорыстно? И даже если оно совершено по каким-то корыстным мотивам, станет ли оно от этого хуже?

Какая разница, из каких побуждений депутат голосует против недостойного законопроекта? Он-то поступает как должно.

И разве изменится качество игрушек, переданных в детский дом компанией, если последняя совершила эту покупку для того, чтобы получить налоговые преимущества? Да, на благотворительности можно заработать, но от этого результат наших действий не изменится.

Откуда в наших душах эта темная достоевщина: человек плох, и вы тоже плохие, и я вам это докажу… Стоит ли брать на себя роль судьи и надо ли судить о человеке по его мотивам? Ведь для нас человек измеряется поступками. Храбр тот, кто поступает храбро, добр тот, кто творит добро.

Что есть мужество, как не преодоление страха? Быть смелым – не значит не бояться пуль и снарядов. Быть смелым – значит с трясущимися руками и клацающими зубами сделать шаг навстречу врагу.

Героизм не означает бессмертия и неуязвимости. Это всего лишь преодоление своей исконной сущности. Вспомните то, что Юрий Лотман говорил о поколении войны 1812 г. и декабристах. Эти мальчики играли в Гракхов и Ахиллов, они были тщеславны, они рисовались перед зрителем в жизни и на поле боя. Они вели себя как герои. И они стали героями.

Афоризм «pas être, paraître» («не быть, но казаться») на их примере с треском провалился. Paraître pour être (казаться, чтобы быть) – эта театральная формулировка оказалась справедливой и в жизни.

Хорошо, скажете вы. Если ты делаешь добро, так и быть, делай его. Но зачем о нем рассказывать?

Как зачем? Я хочу обзаводиться друзьями и единомышленниками. Мне не нужно одно только ваше одобрение – я хочу, чтобы ко мне присоединялись.

Жертвую ли я деньги на детский дом или сажаю деревья, я понимаю, что только моих действий будет недостаточно для того, чтобы изменить ситуацию в целом. Но десять, двадцать, тысяча таких же, как я, способны решить проблему. Это раз.

А во-вторых, воспитательных соображений тоже никто не отменял. Большинство людей не анализируют свое поведение, они поступают так, как принято в обществе. И все наши поступки, как в жизни, так и в бизнесе, являются постоянным источником сигналов для окружающих. Всевозможные эксперименты доказывают – случайно услышанная история или пример перед глазами могут повлиять на наше поведение.

«Они сортируют мусор – значит, этот процесс можно организовать без дополнительных расходов, попробую-ка и я так». «Выиграли конкурс без откатов – а что, так бывает? Может быть, нам тоже стоит поучаствовать?»

Мне выгодно создавать атмосферу доверия между предприятием и сотрудниками. Выгодно показывать свою благотворительную деятельность, выгодно выполнять данные людям обещания и демонстрировать открытость и честность, потому что с большой вероятностью мои коллеги отплатят мне тем же – умением держать слово и щепетильным отношением к корпоративным финансам.

Вопросы

Какова представленная в кейсе дилемма?

Приведите аргументы «за» и «против» публичности в реализации корпоративной социальной ответственности.

Какой подход доминирует в российском бизнесе и почему?

Материалы текущего контроля успеваемости по Теме 3. Формы и перспективы развития программ корпоративной социальной ответственности, анализ эффективности

Вопросы для коллоквиума

1. Методики анализа КОС с использованием концепции заинтересованных сторон.
2. Концепция «корпоративного эгоизма», «компания собственников».
3. Концепция корпоративного альтруизма, «компания участников».
4. Концепция «разумного эгоизма».
5. Жизнеспособность организации – концепция тройной нижней грани (Д.Элкингтон).
6. Интересы различных групп интересов (стейкхолдеров) в формулировании приоритетов корпоративной социальной политики.
7. Дилемма экономической эффективности и общественного блага в контексте бизнес-развития.
8. Миссия корпоративной социальной политики.
9. Роль собственников и топ-менеджеров корпораций в реализации социальной политики.
10. Роль НКО в реализации корпоративной социальной политики.
11. Качества корпоративной социальной политики.
12. Социально-ориентированный менеджмент и маркетинг. Социальный проект, социальная программа.
13. Социальный аудит и нефинансовая отчётность.
14. Эффективность управления организацией с учётом КСО.
15. Государство как актор корпоративной социальной политики.

Кейс «Титаническое усилие»[3]

В списке миллиардеров российского Forbes Владислав Тетюхин всегда выглядел белой вороной. Люди, знавшие его с советских времен по работе в институте авиационных материалов, говорили: «Какой из него предприниматель, он ведь не из комсомольских вожаков, а вообще учёный». На самом деле доктор технических наук Владислав Валентинович Тетюхин с 1992-го до середины 2000-х был гендиректором и основным акционером Верхнесалдинского комбината (сейчас он называется ВСМПО-Ависма) — высоко прибыльного производителя титана, лидера мирового рынка. В конце 1990-х — начале 2000-х комбинат стал полем ожесточенных акционерных войн. Пару лет контрольный пакет принадлежал группе МЕНАТЕП, потом был продан американцу Кеннету Дарту, по суду вернулся российским владельцам и выдержал атаку со стороны группы «Ренова».

Все это время Владислав Тетюхин с партнером Вячеславом Брештом продолжали «рулить», время от времени заключая союзы с разными олигархами, — до тех пор пока в 2006-м на предприятие не положила глаз госкорпорация «Ростех». Партнеры — явно не без давления «серьезных людей» — уступили свои пакеты акций государству, после чего Брешт отбыл за рубеж и больше в Россию не возвращался. Тетюхин же остался гендиректором комбината, правда, ненадолго. Он и сейчас входит в совет директоров ВСМПО и живет в Верхней Салде Свердловской области.

В 2012 году 80-летний металлург-миллиардер продал остававшиеся у него 4% акций завода, чтобы на вырученные деньги построить клинику. Строить думал в Верхней Салде,

[3] Источник – «Harvard Business Review — Россия»

но это слишком маленький город, поэтому клинику возвели в Нижнем Тагиле. Направление — высокотехнологичная медицина, с акцентом на протезирование суставов — было выбрано с учетом собственного опыта: Тетюхину заменили коленный сустав еще в 2006 году. Операцию делали в Германии.

В Тагиле госпиталь ВИТ (восстановительных инновационных технологий) смотрится островом не нашей жизни. Главный корпус, парк, чугунные скамейки, детская площадка рядом с домом для врачей — во всем чувствуются радение и вкус хозяина.

Владислав Тетюхин рассказал «HBR — Россия» о том, что управлять медицинским центром не легче, чем металлургическим гигантом, и почему государство не дает ему вылечить столько больных, сколько он мог бы.

HBR: Вы начинали как металлург в Верхней Салде, затем уехали в Москву и вернулись на Урал в начале 1990-х. Зачем? Вы ведь коренной москвич.

Тетюхин: Меня позвали товарищи, с которыми я проработал на Верхнесалдинском комбинате 20 лет — с самого окончания института до переезда в Москву. В 1992 году ситуация на комбинате стала критической — экономический кризис плюс обвальная конверсия. Завод был в состоянии, близком к коллапсу. Поэтому для меня то решение было совершенно естественным — как возвращение в родительский дом, где нужна твоя помощь. Потом коллектив выбрал меня гендиректором — тогда была такая система, и нам пришлось строить новую, постсоветскую стратегию, искать платежеспособный спрос.

Сейчас мало кто об этом помнит, но первый технологический мост с Западом начали строить именно титанщики. В 1998 году мы заключили контракт с Boeing, став первой российской компанией, поставлявшей им материалы. Когда я подписывал тот контракт, за плечами у меня стоял будущий премьер Михаил Фрадков, а за плечами вице-президента Boeing — министр торговли США. Этот контракт был знаковым: нас приняли как серьезных партнеров.

Одновременно мы вели переговоры с концерном Airbus, и сейчас 50% титана в их самолетах — от ВСМПО-Ависма. Всего на Верхнюю Салду сейчас приходится 28% мировых поставок титана. А начиналось все с полного нуля. И если говорить о медицине, то хотелось тоже создать нечто такое, что может стать прорывным элементом.

Почему вы направили свои силы и средства именно на медицину?

Любой металлург знает, что у титана высокая удельная прочность и коррозионная стойкость. Поэтому возможность его применения для протезов мы начали всерьез обсуждать еще в 1980-е годы. Связались с Московским НИИ стоматологии, и один профессор сказал, что ему хотелось бы иметь конструктор, из которого можно было бы создавать эндопротезы — взамен удаленных участков кости. Тогда же изготовили и имплантировали первую челюсть из титана — и после операции пациент смог нормально говорить и есть.

Центр, который мы здесь построили, в основном специализируется на патологии позвоночника и конечностей, и, прежде всего, — на операциях по замене суставов, где требуется высочайшая точность. Эндопротез из титана ставят на место родного сустава, который прослужил хозяину многие годы, несмотря на не очень бережное к себе отношение. И чтобы имплантат проработал не пять, а 20—25 лет, нужны технологии, которые обеспечивают высочайшую надёжность.

Годовые объемы медпомощи госпиталя ВИТ по проекту

Из сравнения плановых цифр с фактическими (см. таблицу на следующей странице) видно, что клиника работает вполсилы.

ОПЕРАЦИИ ПО ПРОФИЛЮ ОРТОПЕДИИ И ВЕРТЕБРОЛОГИИ
4500

ОПЕРАЦИИ ПО ПРОФИЛЮ ХИРУРГИИ ОРГАНОВ МАЛОГО ТАЗА
2200

ОПЕРАЦИИ ПО ПРОФИЛЮ ХИРУРГИИ ЛОР-ОРГАНОВ
800

АМБУЛАТОРНЫЕ УСЛУГИ
168 000 ПОСЕЩЕНИЙ

СТОМАТОЛОГИЧЕСКИЕ УСЛУГИ
35 300 ПОСЕЩЕНИЙ

УСЛУГИ ДИАГНОСТИКИ
254 800 ИССЛЕДОВАНИЙ

Эффективность разных имплантатов на протяжении многих лет фиксируется в международных регистрах. По качеству и надежности в мире лидируют изделия американских, немецких и швейцарских компаний, а заготовки для них делает ВСМПО-Ависма.

Пусть эндопротезирование и не суперсложная отрасль медицины, не пересадка сердца, и, быть может, через 10 лет такие операции станут столь же рутинными, как протезирование зубов, но здесь исключительно важны технологии, ресурсность и надежность. Поэтому мне интересно было этим заняться.

А что было самым трудным?

Главная головная боль была в подборе медицинского персонала. Здесь, в Тагиле, укомплектованность врачами медицинских учреждений — примерно 50%, и нам пришлось разыскивать специалистов по всей стране: от Санкт-Петербурга до Приморья и от российского Севера до Казахстана, Донецкой и Луганской областей. Во главу угла ставили опыт: здесь есть хирурги, которые до приезда к нам сделали тысячу операций — и сотни выполнили уже в нашей клинике. Возглавляет медицинскую службу 36-летний доктор наук Роман Паськов.

Сейчас, конечно, для врачей большой соблазн менять работу часто, потому что в последние годы в стране много закупали импортного оборудования для высокотехнологичной медицины, и тех, кто умеет с ней работать, приглашают в разные места. Наши врачи не исключение. Кто-то уходит, кто-то приходит, и все находится в состоянии зыбкого равновесия. С прагматичной точки зрения, если квалифицированный врач проработал у нас год-полтора, это оправдано.

Поэтому, подбирая врачебный персонал, мы ищем, с одной стороны, стратегических партнеров, которые останутся у нас надолго, а с другой — тактических, которые необязательно проработают десять лет. Нам может быть интересен даже совсем начинающий врач, если он настроен и ориентирован именно на овладение мастерством. Чтобы для него эта работа была не просто островком, на который можно наступить, чтобы потом шагнуть дальше, а местом серьезного профессионального роста.

У вас приветливый персонал и пациенты много улыбаются. Как это у вас получилось?

Изначально был такой посыл, и сейчас мы его выдерживаем. А если кто-то ведет себя не так, расстаемся, невзирая на дефицит кадров. Один человек с высокими званиями — доктор и профессор — не очень корректно вел себя с пациентами, и пришлось с ним расстаться. Главный принцип: все для пациента — как-то впитался в нашем учреждении.

А вы, когда принимаете на работу врачей, говорите им об этом принципе?

Ну, не напрямую инструктируем, а просто даем понять.

Вы строили клинику по западным лекалам?

Да. В Европе и США госпитали для эндопротезирования появились гораздо раньше, и потому была возможность, объехав их, посмотреть, как все это устроено в разных странах. Наш центр выполнен по лучшим мировым лекалам, но с одним важным отличием: на Западе в одном месте диагностируют и оперируют, а в другом — проводят реабилитацию. Там все это доступно. У нас пациенты получают все в комплексе. Доктора из Германии, Швейцарии, Австрии и других стран, которые приезжают к нам давать мастер-классы в операционных, говорят, что технологии, как в их клиниках, только новее. Естественно, ведь три года назад мы закупили все самое передовое, а в Европе и США есть центры, оснащенные техникой 15-летней давности.

В Германии мы нашли фирму KBV, специализирующуюся на проектировании медицинских учреждений, кстати, у ее основателя российские корни. Прежде чем принять какое-то решение по технологиям, оборудованию и системам реабилитации, мы смотрели, как это работает в разных клиниках и лабораториях Германии, и выбирали наиболее прогрессивное.

Мы начали строительство в феврале 2012-го, а первую операцию сделали уже в сентябре 2014 года. Строительные и монтажные работы выполняли компании с Урала, и они подошли к делу с душой. Уральский клинический центр потребовал усилий множества энтузиастов. Мы исходили из того, что, если сделать хотя бы одно направление, в котором наша медицина будет не уступать западной, это станет точкой роста для всего региона.

И нам удалось эту идею реализовать, правда, не в полной мере. Мы ввели первую очередь, а если удастся ввести и вторую, это будет супер.

А что может помешать?

Первая очередь запущена, и в 2015 году мы провели более 2880 операций на опорно-двигательном аппарате со 100% активной реабилитацией в остром периоде. Но закончить вторую очередь пока не удается, хотя проект готов. Мы обращаемся к правительству Свердловской области и одновременно ищем частного партнера-инвестора. Хотелось бы найти не просто человека с финансовыми возможностями, но и того, кто может увлечься нашей задачей — высокотехнологичной медициной и реабилитацией больных. К сожалению, нынешние условия функционирования центра не располагают к развитию. Когда шло проектирование, строительство и оснащение, у меня был и план, и уверенность, что пациенты из всего уральского региона, из Предуралья и Зауралья будут обслуживаться в нашем центре. Тем более президент России в ноябре 2015-го дал поручение Минздраву РФ о поддержке нашего центра. Тем не менее, мы пока еще не видим готовности Минздрава идти нам навстречу.

Объем услуг с начала работы по 1 сентября 2016 года

С момента открытия прошло два года — первая операция в клинике проведена 3 сентября 2014 года.

ОПЕРАЦИИ ПО ТРАВМАТОЛОГИИ И ОРТОПЕДИИ	5829
ОПЕРАЦИИ ПО ГИНЕКОЛОГИИ	2076
ОПЕРАЦИИ ПО УРОЛОГИИ	961
ОПЕРАЦИИ ПО ОТОРИНОЛАРИНГОЛОГИИ	571
АМБУЛАТОРНО-ПОЛИКЛИНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ	104 001
ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕДУРЫ	244 429

Но вы же не федеральное учреждение?

Сейчас наш госпиталь по форме — частно-государственное предприятие. В создаваемом акционерном обществе около 25% принадлежит правительству Свердловской области.

Но вы ищете поддержку не у областных, а у федеральных властей?

Такой центр превосходит потребности и возможности области. В 2015 году областной Минздрав нам выделил тысячу квот.

И еще тысячу прооперировали по полису ОМС — высокотехнологичная медицинская помощь, это в основном операции на бедре и стопе. Эти цифры показывают объем потребности в операциях, но даже в Свердловской области много невыявленной патологии. Мы организовали выездные поликлиники по городам области и теперь лучше знаем масштаб проблем.

Наш центр создавался для нужд не только Свердловской области, но и всего Уральского региона. И это вполне естественно: такая оснащенность технологиями есть далеко не в каждом субъекте федерации. Но, увы, пациенты из других регионов не могут у нас лечиться по федеральным квотам. Есть, правда, маленький ручеек больных из соседних областей — пациенты получают медицинскую помощь по полису ОМС с последующими межтерриториальными расчетами. Их могло бы быть намного больше, но в основном каждый субъект федерации хочет оставлять объемы медицинской помощи у себя — чтобы деньги не уходили из их бюджетов на сторону.

Всего 48 человек из других областей прошли лечение по ортопедии и травматологии в нашем центре в прошлом году. В этом году может быть больше, но все равно очень мало.

А вы рассчитываете на федеральные квоты?

Да. Федеральные квоты должны выделяться медучреждениям, достигшим федерального стандарта. Пусть кто-то из руководства Минздрава РФ приедет сюда и лично убедится, что мы оказываем услуги отличного качества. А кто мы по форме — частная, государственная компания или частно-государственное партнерство — не имеет никакого значения.

Любое нормальное производство — а Уральский клинический центр я считаю организацией, которая «производит» здоровье, — будет себя нормально чувствовать, если оно себя окупает и имеет возможность развиваться, получая прибыль. Пока же мы проработали два года и еще не вышли на уровень безубыточности — наши расходы превышают доходы. Скомпенсировать расходы и выйти в плюс можно только за счет больших объемов. Сейчас для нас объем — это параметр номер один, для того чтобы деятельность учреждения начала себя оправдывать экономически.

С федеральной квотой вы бы стали безубыточными?

Бесспорно. У нас проектная мощность — 7500 сложных операций в год, в том числе 4500 на костно-мышечной системе. По самой технологической оснащенности, квалификации персонала мы ориентированы именно на сложные операции. В Предуралье и Зауралье тысячи людей стоят в очередях на эти операции и ждут, когда их позовут в Москву или Санкт-Петербург. Очереди на полтора-два года, то есть федеральные медучреждения с потоком не справляются. А мы могли бы спокойно обслуживать весь свой регион, а не только Свердловскую область.

Но есть же полностью частная, большая и дорогая медицина. В Москве эндопротезирование тазобедренного сустава стоит примерно 250—260 тыс. рублей, и еще столько же сам эндопротез. Может быть, больные и у вас захотят оперироваться за свои деньги?

Если люди нуждаются в качественной высокотехнологичной помощи по эндопротезированию суставов или декомпрессивно-стабилизирующих операциях на позвоночнике с эффективной реабилитацией и имеют возможность оплатить эти услуги — мы готовы их принять, и они не будут разочарованы. Об этом говорит опыт работы с

2014 года, отзывы тысяч пациентов и мнение наших зарубежных коллег. У нас цены существенно ниже, чем в столице, но здесь люди не зарабатывают таких денег, чтобы самим платить за операции. Поэтому многие страдают от боли годами.

Но и у государства нет денег, чтобы всех вылечить.

Я вижу главный недостаток управления этой отраслью в том, что министерство здравоохранения не создает условий для конкуренции. Это должно было бы работать так: есть стандарты оказания медицинской помощи и есть стандарты для самих медицинских учреждений (оснащенность, квалификация персонала и прочее), и любое учреждение, которое им соответствует, может на равных участвовать в оказании этой помощи. Не важно, государственная это, муниципальная, университетская, церковная или частная клиника. Так устроена медицина, например, в Германии. Там, если у человека есть страховка, он по ней лечится там, где считает нужным. А у нас все не так: государство решает, кому куда идти, и это убивает инициативу. Глядя на нас, другие потенциальные инвесторы вряд ли захотят вкладываться в подобные проекты.

Частная медицина могла бы быть эффективнее государственной?

В большинстве секторов экономики частное функционирует лучше, чем государственное, но в медицине поднять такое предприятие сложно: слишком большие инвестиции по сравнению с прибылью, надо консолидировать большой коллектив. Все-таки в основном у нас медицина растет из государства. Наиболее высокотехнологичные и интеллектуальные центры — государственные.

Думаю, что со времен руководства Верхнесалдинским комбинатом у вас накопился колоссальный опыт работы с госструктурами. Вы знаете, как с ними общаться, как получить поддержку. Почему в этот раз все идет труднее?

ВСМПО стало финансово независимым от государства еще в 1989 году. Это тогда называлось арендой и тоже было пилотным проектом. Министерство авиационной промышленности, куда входил завод, позволило ему самому быть хозяином своей судьбы. А когда в 1992 году я вернулся в Верхнюю Салду, министерству было просто не до нас. Оно как бы говорило: делайте, что хотите, ребята. Тогда, несмотря на острейшие проблемы, связанные с процессом конверсии, тотальной неплатежеспособностью традиционных потребителей титановой продукции, у нас еще сохранился серьезный научный, технологический, производственный и кадровый потенциал, который нужно было правильно переориентировать. Новым направлением стал экспорт и внутренний рынок для продукции гражданского назначения, где был хоть какой-то платежеспособный спрос. Мы сами находили потребителей по всему миру, завязывали с ними взаимовыгодные отношения, стимулируя и оживляя производство. Так среди наших партнеров появились Boeing, Airbus, Embraer, Rolls-Royce и много других знаковых компаний. В тот период государство напрочь отказалось от своих распределительных функций.

Если вернуться к вашему вопросу об отношениях с госструктурами в медицине, то сейчас, к сожалению, мы не видим поддержки принципа конкуренции, по крайней мере в сфере высокотехнологичной медицинской помощи. Министерство продолжает практику жесткого распределения независимо от качества и уровня предоставляемых услуг.

Почему государство вообще должно вам помогать?

Такой центр, как наш, стоит, условно говоря, 6—7 млрд. рублей. Условно — потому что речь идет о рублевом эквиваленте по прежнему валютному курсу, ведь мы успели построить и закупить всё к лету 2014 года — до падения курса рубля. Государство и само занималось строительством медицинских центров подобного рода. По плану их должны были построить пять, но создано всего три: один строили в Краснодаре, но здание съел грибок и его снесли, еще один во Владивостоке так и не построили. А мы вложили в первую очередь около 3,7 млрд. руб. своих денег, и область добавила 1,2 млрд. Федеральные центры аналогичного профиля и мощности (в Смоленске, Барнауле) обходились государству не менее чем в 6 млрд рублей, а здесь центр уже построен с

затратами от государства, точнее, Свердловской области, в 1,2 млрд. То есть наш комплекс обошёлся государству в пять раз дешевле, а ведь в нем есть ещё и жилой дом для врачей, и апартаменты для пациентов.

Здравый смысл подсказывает: так ты поддержи, внеси свой вклад, заплати за лечение своих граждан! Если бы государство вносило по миллиарду в год на лечение больных в первые три-четыре года, центр сумел бы за это время укрепиться и развиться. Для любого бизнеса это совершенно элементарный расчет. А если бы таких центров было, скажем, десять, — по разным направлениям медицины, это обернулось бы колоссальной экономией для государства. Россия в четыре-шесть раз отстает от Западной Европы и Америки по эндопротезированию и операциям на позвоночнике, а потребности в реабилитации, по данным Минздрава, удовлетворяются всего на 2%. И только в 2020 году предполагается добиться 25%. Положение в целом неудовлетворительное.

В свое время вы довольно легко передали свои акции ВСМПО «Ростехнологиям». Почему?

Тогда, в 2006 году, на встрече с журналистами областных и федеральных СМИ, на подобный вопрос я, помнится, ответил: «Жизнь человека быстротечна, а государство вечно».

А сейчас не кажется ли вам, что госпиталь лучше отдать государству, чтобы решить все проблемы?

Акции ВСМПО были не отданы, а проданы «Ростеху». Если государство захочет купить госпиталь ВИТ или конструктивно шефствовать над ним — это можно обсуждать.

Вопросы:

Является ли приведённый пример реализации социальной ответственности типичным для российского бизнеса?

Что ожидает Тетюхин от государства в качестве помощи для эффективной реализации проекта и сбудутся ли его ожидания?

Какой должна быть роль государства в реализации программ корпоративной социальной ответственности, и на каком уровне выполняет свои задачи российское государство?

Кейс «Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности на примере компании Coca-Cola» [4]

Социальные расходы уже не воспринимаются как нечто обременительное для крупной корпорации. Аналитики фондового рынка ныне видят в них залог прочности бренда. Мухтар Кент председатель совета директоров, рассказывал о том, как производитель безалкогольных напитков сумел включить в свою бизнес-модель социальную ответственность.

В последние годы Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности Coca-Cola вышла за пределы специального «благотворительного отдела» и превратилась в политику, которая реально меняет подход к повседневному бизнесу компании. Как Coca-Cola интегрировала в свою работу принципы социальной ответственности?

Теперь каждый желающий, вне зависимости от места пребывания, имеет возможность быть “на расстоянии клика” от передовых знаний в области КСО, получить самую качественную теоретическую и практическую подготовку в области эффективного управления нематериальными рисками и активами, корпоративной устойчивости, коммуникаций и стратегического развития компании...

Экологические проблемы для нас не новость, но теперь мы полностью на них сосредоточились. Приоритет получили программы, направленные на сохранение ресурсов

[4] Источник – журнал «Секрет фирмы»

воды, улучшение положения женщин и общее благополучие населения — все три элемента важны для нашего бизнеса. Например, мы намерены к 2020 году полностью отказаться от безвозвратного потребления воды. На данный момент мы возмещаем 52% воды, используемой при изготовлении напитков, и сокращаем ее потребление на наших 800 с лишним предприятиях. За счет этого снижаются производственные расходы. Мы также взяли на себя обязательство обеспечить к 2020 году 5 миллионов женщин рабочими местами. Это крупнейший социальный проект, когда-либо осуществлявшийся коммерческой организацией. Наши микродистрибуторские центры (MDC) — в Африке (как правило, их возглавляют женщины), и через них напитки попадают в киоски и магазинчики в такие места, куда нет смысла направлять большое количество фургонов. Это способствует укреплению нашего бизнеса, расширению розничных продаж и присутствию нашего бренда в местах общественного питания. И это идет на благо местному населению и их бизнесу.Соблюдение экологических норм — это уже не способ «выглядеть хорошо» или «не нарушать правила». Сегодня это основа бизнес-планирования, эти параметры, цели и ценности непосредственно входят в любую программу. И это настолько важно, что никто в компании и не противился. Критика была, честная, жесткая, нам указывали, в чем бы нам следовало исправиться и совершенствоваться, но в целом было общее согласие: так надо.

Если конечная цель — создавать экономические и социальные ценности, то как сохранить равновесие?

Если приходится делать инвестиции, которые не приносят немедленной прибыли, к этому нужно отнестись с пониманием. Вкладываясь сегодня, мы создаем более крепкий, устойчивый бизнес завтра.

Например, наша инновация PlantBottle — полностью перерабатываемая упаковка, которая на 30% состоит из материала, подлежащего повторному использованию — потребовала серьезных стартовых инвестиций, но мы поставили себе задачу: к 2020 году углекислый выброс в атмосферу на единицу объема напитка доложен сократиться на 25%. Поэтому такие траты казались разумными, тем более когда цены на нефть все время меняются. И это решение помогло нам сократить углекислый выброс в атмосферу и оказалось прекрасной рекламой для бренда Dasani: мы привлекли новых клиентов и последователей.

Coca-Cola действует в 200 странах, потребности каждого индивидуального рынка определяются целым рядом факторов. Для одних рынков это экономические вопросы, в других местах гораздо серьезнее обстоит дело с бедностью, гендерным неравенством, а еще в какой-нибудь стране все проблемы свалены в одну кучу. Измерить, сравнить не так-то просто. Поэтому мы разработали модель создания ценностей, которая применима повсюду, но с локальным акцентом. Мы просчитываем пользу для всех заинтересованных лиц. Взять хотя бы PlantBottle. Мы предложили потребителю упаковку, снижающую потребление нефти.

Наши клиенты оценят такую упаковку, они видят, что мы заботимся об их пользе. И такая упаковка дешевле, мы сокращаем использование изготавливаемого из нефти пластика, то есть создаем дополнительную ценность для акционеров и партнеров — заводов по розливу.

Многие компании и организации участвуют в этой великой работе, но у нас есть преимущество от эффекта масштаба — мы видим большие перспективы и осуществляем планы с размахом. Я имею в виду не только размеры компании, но и тот факт, что мы присутствуем более чем в 200 странах. Мы можем заключать партнёрские союзы с большими и малыми организациями и оказывать влияние как на местную ситуацию, так и на положение дел в регионе. Мы можем спонсировать проекты такого уровня, чтобы по-настоящему что-то изменить. Мы используем размеры и суть своей бизнес-модели, чтобы помогать людям и целым обществам.

И у нас есть система распределения, которая соединяет нас напрямую с 24 миллионами розничных торговцев по всему миру. Каждую неделю от них поступает информация. Весь мир напрягается в усилии преодолеть разрыв между интеллектуальными и материальными ресурсами, и мы помогаем наладить эту связь. Мы постоянно работаем над тем, чтобы получить максимальную отдачу от своей системы распределения, а также от интеллектуальных и материальных активов.

Нынешние клиенты требуют от компании социальной ответственности, и не на внешнем уровне. Наш бренд зависит от потребителей, но не только поэтому мы взялись за экологические вопросы.

Главной причиной новой политики стала потребность самого бизнеса: мы не сможем удержаться на плаву, если начнутся проблемы у тех стран, обществ, в которых мы работаем. Итак, мы разработали ряд программ и партнерств, чтобы укрепить эти сообщества, и продолжаем таким образом строить свой бизнес.

Имеются также и этические факторы. Все мы, сотрудники Coca-Cola, имеем родителей, любимых людей, братьев и сестер, детей, друзей, все мы ответственные граждане, мы живем в том самом обществе, в котором работаем. Мы обязаны помогать друг другу.

Также мы сотрудничаем с правительствами, общественными организациями и другими компаниями. Нужно приглашать к партнерству группы, которые смогут повлиять на государство и политику, чтобы те вступили в диалог, то есть с самого начала инвестировали свое время и ресурсы в программу. К тому же такие организации, как правило, располагают ценными сведениями, богатым опытом по работе с местной культурой.

Возьмем для примера нашу работу в Танзании с фондом Билла и Мелинды Гейтс и Всемирным фондом борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией. В 2010 году мы вместе занимались вопросом: как облегчить доступ больных к жизненно необходимым лекарствам.

Мы делились опытом с танзанийским Департаментом аптек и другими службами, показали им, как выстраивать цепочку поставок, избегать узких мест и наладить грамотное распределение. Мы стараемся применять свой опыт во благо тех стран, где мы работаем.

По моему мнению, необходимость уравновешивать социальные и экономические ценности будет лишь возрастать со временем, и организации, которые не озаботятся этим, окажутся в проигрыше. Они не поспеют за постоянно меняющимися требованиями потребителей, за геополитическими, экономическими и демографическими сдвигами.

Для Coca-Cola самые интересные возможности проистекают из взаимодействия новых «экологических» правил и уже налаженной цепочки поставок: у нас появляются новые способы сократить расходы на упаковку, потребление энергии и воды и обеспечить благосостояние общества, в котором мы работаем. Такие инициативы, как 5by20, EKOCENTER и PlantBottle, уже работают, но мы понимаем, что это лишь начало. Создание ответственной и экологичной компании — долгое дело, но мы надеемся, что мы будем ускорять шаг в правильном направлении, ибо мы сохраняем «конструктивное недовольство собой».

В такой форме я признаю имеющиеся достижения, однако напоминаю, что на этом успокаиваться нельзя. Мы не должны принимать статус-кво, мы будем постоянно сами себе бросать вызов. Надо стремиться к новым целям, поднимать планку все выше и выше, достигать и превосходить. Иными словами — будем смотреть в будущее через призму оптимизма, однако и линзы реализма на каждый день отбрасывать не станем.

Вопросы:

В чём суть программы корпоративной социальной ответственности компании Coca-Cola?

Назовите элементы этой программы.

Каким образом и за счёт чего эта программа реализуется?

Кейс «Нобелевский лауреат Муххамад Юнус: Мы даём людям деньги, чтобы они изменили мир»[5]

Бангладешец Мухаммад Юнус получил Нобелевскую премию мира в 2006 году «За усилия по созданию основ для социального и экономического развития». За этой сухой формулировкой стоят более 100 миллионов спасенных от нищенства семей по всему миру.

Доктор Юнус, «отец микрофинансирования», перевернул мировые представления о банковском кредитовании, создав Грамин-банк — организацию, выдающую «под честное слово» займы беднейшим из бедных.

В его родной стране — одной из самых перенаселенных и бедных в мире — ему удалось на практике доказать возможность создания социального бизнеса, направленного не на извлечение прибыли, а на помощь людям, и при этом экономически рентабельного.

«Бедность появилась потому, что мы основали свою теорию на гипотезах, недооценивающих человеческий потенциал», — утверждает он и каждый день, спасая тысячи человеческих судеб, доказывает состоятельность своей теории.

На этой неделе Мухаммад Юнус прибыл в Москву, чтобы выступить на конференции, посвященной вопросам микрофинансирования, и заодно представить свою книгу «Создавая мир без бедности. Социальный бизнес и будущее капитализма», вышедшую недавно на русском языке. Публикуем самые интересные фрагменты выступления в г-на Юнуса в Государственной думе.

— Еще 30 лет назад микрофинансовых институтов вообще не существовало. Почему-то всегда было принято считать, что одалживать деньги малоимущим никак нельзя — ведь не вернут. Я попробовал давать в долг жителям маленькой бангладешской деревни, и оказалось, что это работает.

Спустя несколько лет мы с единомышленниками создали Грамин-банк, который специализировался и специализируется на выдаче кредитов беднейшим из бедных. Сегодня его филиалы существуют по всему Бангладеш. Более 2/3 наших заемщиков — женщины. Наши клиенты могут делать еще и вклады, и в этом случае они становятся собственниками части капитала банка.

Мы поставили банковскую систему с ног на голову, пошли против всех правил, существующих в этой сфере. Обычные банки стремятся кредитовать богатых, мы — бедных, они работают в городах, мы — в деревне, к ним клиенты приходят в офис, мы же приходим к нашим клиентам домой, работаем буквально на пороге. Банки требуют залог и проверяют материальное состояние своих клиентов, а нас это не волнует. У нас нет юристов, мы не оформляем на наших заемщиков документов — просто потому, что это не нужно. Нас не интересует прошлое этих людей, гораздо важнее, что ждет их в будущем, и мы работаем на их будущее.

На первых этапах почти все наши заемщики не умели ни читать, ни писать, и уж тем более не знали, что такое банк и как он работает. Но мы смогли объяснить им базовые принципы и даже самые бедные женщины отлично понимали, почему нужно возвращать деньги: если этого не сделать, банк разорится и в следующий раз неоткуда будет взять необходимые средства. Постепенно мы смогли убедить наших клиентов не только одалживать деньги у банка, но и класть свои сбережения на хранение, так чтобы у каждого был персональный счет и чтобы каждый получал хотя бы небольшие дивиденды.

Нам действительно важно будущее этих людей, мы смогли убедить их в том, что необходимо дать детям образование, и они стали брать кредиты, чтобы отправить их в школы и даже колледжи. Конечно, высшее образование — это очень дорого, тем не менее благодаря работе Грамин-банка 31 000 человек по стране сегодня учатся на врачей и

[5] Источник – «Новая газета»

инженеров. Мы, как можем, пытаемся поддержать каждого ребенка, который получает образование. И сегодня почти 100% детей наших клиентов учатся.

Второе поколение людей, с которыми мы работали, уже не были похожи на своих родителей. Мы учили их мыслить иначе: сегодня ты почему-то озабочен тем, чтобы найти работу, а должен думать о том, чтобы она была и у других. Твоя мать была совладелицей банка, хотя не умела даже читать. У тебя есть образование, а значит — гораздо больше возможностей. Ты не тот, кто ищет работу, ты тот, кто ее создает. Создавай собственную фирму, давай людям рабочие места!

За 33 года работы Грамин-банка погашаемость кредитов составила больше 90%. В обороте — 100 млн долларов в месяц. Больше 50% населения Бангладеш живет за чертой бедности, из них 80% — наши клиенты. Мы полностью самостоятельны и ничего не получаем ни от государства, ни от международных организаций.

Надо понимать, что социальный бизнес, представителем которого является Грамин-банк, — это не благотворительность в чистом виде, это вполне успешное бизнес-предприятие, все доходы которого идут на развитие самого банка и решение многочисленных социальных проблем жителей Бангладеш.

В основе формирования резерва по вкладам лежит только принцип аккуратности исполнения заемщиком обязательств, без всякого учета его финансового положения. Наш резерв, то есть деньги, которые мы не выдаем, составляет 30%. Причем он нужен не из-за невозвратов, а на случай природных катастроф, а их в Бангладеш случается множество. В этих ситуациях мы должны дать отсрочки по старым кредитам и выдать много новых, чтобы люди могли выжить.

Грамин-банк регулируется Центробанком, и на него распространяются все ограничения, которые действуют на другие банки. Но очевидно, что необходим другой регулятор. То, что происходит сейчас, — это как если бы специалиста по европейскому футболу пригласили тренировать команду по американскому футболу: названия схожи, но суть совершенно разная. ЦБ не разбирается в микрофинансировании, так как почти не имеет дела с этой сферой.

Нужно позволить микрофинансовым организациям принимать вклады — это основа их существования, пора разрабатывать специальное нормативное регулирование этой сферы.

Опираясь на наш опыт в области микрофинансирования и создания социального бизнеса, такие организации открываются в странах Африки, в США, Франции, Соединенном Королевстве, Норвегии, Швеции и многих других государствах. Так, в банках, которые находятся в США, количество клиентов меньше чем за год возрастает до нескольких десятков тысяч, большинство из них женщины, берут в среднем по две тысячи долларов, не предоставляя никаких гарантий. Тем не менее возврат перевалил за 90%.

В эпоху экономического кризиса наша работа особенно важна. Сейчас, когда кризис достиг нижней точки, у вас есть максимальные возможности для того, чтобы начать что-то новое, для того, чтобы принять смелое решение, на которое вы бы никогда не пошли в нормальных экономических условиях. Сейчас время возрождать экономическую систему, чинить то, что сломалось, возвращать ее в нормальное состояние — но не в то, в котором она пребывала до кризиса.

Старая система обслуживала только богатых, у двух третей населения не было возможности получить доступ к финансовым ресурсам. Даже в США живут миллионы людей, которые не могут получить кредит, не могут просто обналичить чеки в банке, и им приходится делать это в специальных конторах, уплачивая огромные комиссионные. Сегодня нам нужна такая финансовая система, которая могла бы охватить всех — и бедных, и богатых. Я уверен, что это возможно сделать в глобальном масштабе.

В январе 2008 года, когда еще кризис не вступил в полную силу, я уже был уверен, что с тем капитализмом, который сегодня существует, мы далеко не уйдем. Суть современной финансовой системы в том, чтобы делать деньги, она рассматривает людей

как машины по извлечению прибыли, как одномерных существ, которым не свойственно ничего, кроме природного эгоизма. Но это неверно по сути — человек многомерен, у него есть другие стороны, я точно знаю, что он способен быть бескорыстным, переживать не только за себя, но и за окружающих. Нам действительно нужен новый бизнес, социальный, который позволяет помогать другим. И мы можем его создать.

Принцип капиталистической экономической системы неверен. А если неверен закон, то и общество пойдет не в том направлении. Социальный бизнес позволяет сбалансировать наш капиталистический мир. И это должно быть привлекательно для современной молодежи, потому что она не обременена опытом и представлениями об экономике своих родителей. Я уверен, что им всем хочется оставить что-нибудь после себя в этом мире, свой светлый след. И мы должны дать им эту возможность.

Сегодня мы находимся не только в состоянии экономического кризиса, но и продовольственного (наверное, самого страшного и опасного), социального, энергетического, экологического. Эти кризисы — различные процессы, которые сливаются в единый глобальный кризис. Его можно преодолеть только совместными усилиями, только если каждый человек будет по мере сил и возможностей этому способствовать. Мы слишком увлечены процессом зарабатывания денег, чтобы обратить внимание на то, что происходит в мире и с окружающими нас людьми.

Но каждый отдельный человек, вовлечённый в социальный бизнес, оказывается потенциально сильнее, чем государство, потому что способен менять мир, влиять на судьбы окружающих его людей. Именно поэтому социальный бизнес дает возможность человеку реализовать творческий потенциал гораздо полнее, чем любая коммерческая деятельность. Сегодня существуют удивительные технологии, каких не было никогда раньше. И они должны работать не на извлечение прибыли, а на то, чтобы сделать жизнь людей лучше, чтобы дать им шанс реализоваться.

Сегодня ситуация в России гораздо более благоприятная, чем та, что была в Бангладеш, когда я начинал заниматься социальным бизнесом и микрокредитованием.

Люди в вашей стране более образованны, и им значительно проще объяснить принципы функционирования социального бизнеса и банков, подобных Грамин-банку. Это значит, что все должно получиться.

Вопросы:

В чём заключается идея спасения от нищеты людей, живущих в развивающихся странах?

Противоречит ли программа микрофинансирования банковскому бизнесу?

Что такое социальный бизнес и каковы его цели?

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): промежуточная аттестация проводится в форме проведения устного экзамена, включающего теоретическую часть и практическое задание (вопрос), требующее демонстрации уровня владения умениями/навыками.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 5

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
ПКс – 2.2	Способен проводить оценку и контроль результатов финансово-экономической деятельности коммерческой организации.	ИПКс – 2.2	Проводит оценку и контроль результатов финансово-экономической деятельности коммерческой организации.	Демонстрирует умение оценивать и контролировать результаты финансово-экономической деятельности организации.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Перечень теоретических вопросов к экзамену

1. Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации.
2. Оценка не профильных активов корпораций
3. Место и роль стейкхолдеров в системе корпоративного управления.
4. Сущность и основные интерпретации понятия «корпоративной социальной ответственности».
5. Теоретические основы корпоративной социальной политики: определение, основные принципы, подходы.
6. Модели корпоративной социальной ответственности: американская, британская, европейская, канадская.
7. Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности: концепция в развитии.
8. Модель корпоративной социальной деятельности.
9. Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности: роль в создании положительного имиджа и деловой репутации компании.
10. Социально-ответственное поведение как основа развития современной компании.
11. Модели корпоративной социальной ответственности: современные подходы.
12. Характеристика элементов пирамиды корпоративной социальной ответственности А. Кэролла.
13. Зарубежные модели взаимодействия «общество-бизнес-государство»: американская, германская, скандинавская. Специфика российской модели социального инвестирования.
14. Разработка и применение систем рейтинговых оценок деловой репутации на основе социально-ответственного поведения.
15. Пути и проблемы повышения социальной ответственности российских компаний.
16. Оценка эффективности корпоративной социальной ответственности в компании
17. Показатели социальной ответственности перед работниками
18. Показатели социальной ответственности перед окружающим сообществом.
19. Показатели экологической ответственности.
20. Показатели социальной ответственности.
21. Общественные ожидания от социально-ответственной компании.
22. Новые технологии решений социальных проблем на корпоративном уровне

23. Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности как фактор роста стоимости компании.

24. Сущность и основные понятия и классификация социальных инвестиций.

25. Анализ систем социального инвестирования в корпорациях: российский и зарубежный опыт.

26. Организационно-управленческий механизм социального инвестирования.

27. Социальные стратегические альянсы в современной экономике.

28. Соблюдение стандартов КСО и требований по представлению социальной отчётности.

29. Преимущества КСО для бизнеса.

30. Роль корпоративной социальной ответственности в формировании положительного имиджа корпорации.

31. Репутация компании и стоимость акционерного капитала.

32. Принципы и примеры внедрения КСО в маркетинговые стратегии: принцип бизнес-этики, правдивость рекламы, предложение специальных этических продуктов или услуг, вторичная переработка.

33. Охрана окружающей среды — производство «зелёных» продуктов.

34. Создание структур, соответствующих этическим принципам.

35. Управление социальной ответственностью бизнеса в условиях реализации приоритетных программ российских компаний

36. Спонсорство и благотворительность как инструменты формирования деловой репутации на принципах корпоративной социальной ответственности

37. Роль государства в формировании программ КСО.

38. Необходимость взаимодействия государства и бизнеса в обеспечении социально ответственного поведения и выполнения социальных обязательств.

39. Организация эффективной системы социальной ответственности в России.

Практико-ориентированные (практические) задания к экзамену

ПКс-2.2. Способен проводить оценку и контроль результатов финансово-экономической деятельности коммерческой организации.

Задание.

1. Фиксированная часть ежегодного бюджета компании расходуется на профилактику возникновения профзаболеваний у работников. Врач компании, стала замечать возрастающее число случаев заболевания эмфиземой легких у рабочих, длительное время работающих на заводе компании. Она сообщает об этом руководству, и ей предлагают продолжать регистрировать число подобных случаев, но никому об этом не сообщать.

В следующем году, с увеличением числа заболевших, она приходит к выводу о наличии связи между устарелой вентиляционной системой на различных участках завода и числом заболевших. Она ставит в известность об этом руководство фирмы, и ей снова предлагают продолжать наблюдение, но не проводить анализов и ничего никому не говорить, чтобы не встревожить рабочих. Есть ли у неё моральная обязанность поступать так, как ей велят? Есть ли у неё моральная обязанность предпринимать что-либо другое, кроме того, что ей велят? Должно ли руководство компании принять решение об увеличении доли расходов на профилактику возникновения профзаболеваний у работников добровольно или под давлением? Если это решение не будет принято, то что можно сказать о состоянии КСО в компании?

2. Перечислите положительное влияние на состояние бюджета компании системного применения принципов корпоративной социальной ответственности, продолжив предложения:

1) Повышенная удовлетворённость работников условиями труда даёт следующие результаты: а)... б)...;

2) Сокращение нерационального расходования (материалов и рабочей силы) даёт следующие результаты: а)... б)....

3. Перечислите положительное влияние на состояние бюджета компании системного применения принципов корпоративной социальной ответственности, продолжив предложения:

1) Повышенная удовлетворённость работников высоким уровнем социальной защиты в организации даёт следующие результаты: а)... б)...;

2) Улучшение системы качества даёт следующие результаты: а)... б)....

4. Перечислите положительное влияние на состояние бюджета компании системного применения принципов корпоративной социальной ответственности, продолжив предложения:

1) Инвестирование в местное сообщество даёт следующие результаты: а)... б)...;

2) Сокращение нерационального расходования финансовых средств компании даёт следующие результаты: а)... б)....

5. В вашей компании существует система существенных штрафов рабочих, связанная с бракованной продукцией. Эти штрафы влияют на уровень заработной платы и позволяют существенно снизить затраты на оплату труда сотрудников. Вы – менеджер по качеству. Недавно вы стали замечать, что при обнаружении брака рабочие его скрывают и пытаются списать брак как результат технологических потерь. Каковы ваши действия в данной ситуации? Оптимальна ли данная система штрафов? Как в итоге эта система отразится на финансовых показателях компании?

Шкала оценивания

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена без применения балльно-рейтинговой системы оценивания - посредством аттестационных испытаний в форме традиционного экзамена.

Результаты промежуточной аттестации оцениваются: экзамена - по традиционной балльной системе оценивания («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Наряду с оцениванием учебных достижений обучающихся по принятой образовательной организации системе оценок и использованием ее при оформлении официальных дипломов Академии о высшем образовании, вводят повышенный («Excellent» и «Good») и базовый («Very good» и «Satisfactory») уровень оценок «отлично» и «хорошо» для использования при оформлении ЕПД, согласно Положению об оформлении и выдаче ЕПД.

Таблица 6

Соответствие академической оценке

<table>
<tr><th colspan="2">Академическая оценка</th><th colspan="2">Оценка по шкале ESTS</th></tr>
<tr><td rowspan="4">зачтено</td><td rowspan="2">отлично</td><td rowspan="4">Passed</td><td>A (Excellent)</td></tr>
<tr><td>B (Very Good)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">хорошо</td><td>C (Good)</td></tr>
<tr><td>D (Satisfactory)</td></tr>
<tr><td>удовлетворительно</td><td>E (Sufficient)</td></tr>
<tr><td>не зачтено</td><td>неудовлетворительно</td><td>-</td><td>-</td></tr>
</table>

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся:

– если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение; учебные достижения и результаты текущего контроля

успеваемости демонстрируют высокую степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся:

– если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют хорошую степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся:

– если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют удовлетворительную степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся:

– если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы; учебные достижения и результатами текущего контроля успеваемости демонстрируют низкую степень сформированности соответствующих компетенций.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине Б1.В.06 Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические) и самостоятельной работы студентов.

Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к лекции:

- повторение материала предыдущей лекции;
- определение с темы предстоящей лекции (в рабочей программе учебной дисциплины);
- ознакомление с учебными материалами по данной теме в соответствии с предложенным в рабочей программе списком литературы учебной дисциплины или с электронными материалами, предложенными лектором;
- подготовить возможные вопросы, которые можно будет задать лектору.

Подготовка к семинарским занятиям:

- внимательно прочитать материал лекций и раздела учебника по теме занятия;
- изучить план семинарского занятия и рекомендации преподавателя по подготовке к нему
- изучить рекомендованные по данной теме источники и литературу и подготовить ответы в соответствии с планом занятия;
- готовиться к семинарским занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения. Электронная версия рабочей программы по дисциплине размещена на сайте Нижегородского института управления, и предоставлен авторизованный доступ.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов.

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, семинарских занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Самостоятельная работа обучающихся призвана закрепить теоретические знания и практические навыки, полученные студентами на лекциях, практических и семинарских занятиях.

Самостоятельная работа обучающихся проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формированию самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений.

Эффективность лекционных, семинарских и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки. Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям обучающемуся полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;
- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

В рамках данной дисциплины самостоятельная работа обучающихся включает в себя самостоятельную работу с литературой. Самостоятельная работа с исследовательской и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, сохраняется как важное звено самостоятельной работы в целом, но информационные технологии позволяют использовать как основу для самостоятельной работы не только печатную продукцию учебного или исследовательского характера, но и электронные издания, ресурсы сети Интернет - электронные базы данных, каталоги и фонды библиотек, архивов и т.д.

Самостоятельная работа по лекционному курсу дисциплины в основном выполняется в виде проработки учебного материала лекционных занятий из-за сложности материала,

прочитанного ведущим преподавателем. Самостоятельная работа по подготовке к семинару в основном выполняется в виде самостоятельного изучения учебного материала.

Для подготовки к семинарским занятиям, обучающимся предоставляется возможность самостоятельно заниматься на компьютерах оснащенных электронными учебниками и подключенных к интернету в библиотеке института.

Вопросы и задания для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям

Тема 1. Сущность, этапы развития корпоративной социальной ответственности, международная стандартизация

1. Обоснуйте необходимость использования концепции корпоративной социальной ответственности в деятельности компании.
2. Дайте характеристику экологической обстановки в Нижегородской области.
3. Приведите примеры экологической ответственности предприятий Нижегородской области, их деятельности, связанной с сокращением выбросов, с охраной окружающей среды.
4. Рассмотрите историю концепций КСО в практике международного и российского бизнеса.
5. Рассмотрите исторические и национальные основы благотворительности и социальной ответственности

Тема 2. Концепции и инструменты программ корпоративной социальной ответственности

1. Приведите примеры неэффективного действия кодексов этики и этических программ в России и укажите причины этого.
2. Изучите опыт российских компаний по социальному инвестированию и программам социальной ответственности на основе нефинансовых отчетов.
3. Предложите принципы социальной справедливости, которые могут быть положены в основу развития отношений государственно-частного партнерства.
4. Приведите примеры наиболее эффективных социальных стратегических альянсов.
5. Играет ли государство какую-то роль в реализации программ КСО или это задача только частного бизнеса?

Тема 3. Формы и перспективы развития программ корпоративной социальной ответственности, анализ эффективности

1. Сформулируйте по пять видов пользы и вреда, которые может принести богатство его обладателю
2. Сформулируйте по пять оснований этического оправдания и порицания преуспевающего бизнесмена.
3. Приведите примеры известных фактов социально ответственного поведения менеджеров и оцените их последствия.
4. Предложите способы профилактики и преодоления социально безответственного поведения менеджеров.
5. Выберите одно из приведенных утверждений, которое считаете правильным, и аргументируйте свой выбор:

1) Новаторство этически нейтрально, новаторы не несут ответственности за реализацию их научных идей,

2) Прав В.И. Вернадский, считавший, что новаторы «должны себя чувствовать ответственными за все последствия их открытий»

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Божук, С. Г. Корпоративная социальная ответственность : учебник для вузов / С. Г. Божук, В. В. Кулибанова, Т. Р. Тэор. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 226 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09589-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561430 - Режим доступа: по подписке

2. Тульчинский, Г. Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности : учебник и практикум для вузов / Г. Л. Тульчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03469-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536060 - Режим доступа: по подписке

7.2. Дополнительная литература

1.Корпоративная социальная ответственность : учебник для вузов / В. Я. Горфинкель [и др.] ; под редакцией В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 490 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14561-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489129 - Режим доступа: по подписке

2.Корпоративная социальная ответственность : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков [и др.] ; под редакцией Э. М. Короткова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07332-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488973 - Режим доступа: по подписке

7 .3. Нормативные правовые документы

1.Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: [Основной закон Рос. Федерации (принята всенародным голосованием 01.07.1993.]: [ред. от 01.07.2020]. – Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть I) [Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ]: [ред. от 08.08.2024]. – Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

3. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть II) [Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 26.01.1996 № 14-ФЗ]: [ред. от 13.12.2024]. – Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

4. Российская Федерация. Законы. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ]: [ред. от 26.12.2024]. – Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

5. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 31.07.1998 № 146-ФЗ]: [ред. от 29.11.2024].– Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

6. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) [Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 05.08.2000 № 117-

ФЗ]:[ред. от 28.12.2024].– Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

7. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете[Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 06.12.2011 N 402-ФЗ]:[ред. от 12.12.2023].– Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

8. Российская Федерация. Законы. О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 02.12.1990 № 395-1]:[ред. от 28.02.2025].– Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

9. Российская Федерация. Законы. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)[Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 10.07.2002 № 86-ФЗ]:[ред. от 28.02.2025].– Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

10. Российская Федерация. Законы. О национальной платежной системе [Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 27.06.2011 № 161-ФЗ]:[ред. от 23.11.2024].– Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

11. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

12. Образовательный стандарт ФГБОУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденный приказом ректора Академии от 29.03.2021 № 01-3044 и разработанный на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 991 (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 25.08.2020, регистрационный номер № 59451).

7.4. Интернет-ресурсы

www.kremlin.ru - официальный сайт Президент России

http://law.optima.ru - нормативные акты Российской Федерации (законодательная база)

www.govemment.nnov.ru - официальный сайт Правительства Нижегородской области

www.economy.gov.ru -Министерство экономического развития РФ

www.minfin.ru - официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации

www.ach.gov.ru – официальный сайт Счетной палаты РФ

www.rosfinnadzor.ru - Федеральная служба по финансовому мониторингу

www.government-nnov.ru –Правительство Нижегородской области

www.transparentbudget.ru - "Прозрачный бюджет" Центра "Стратегия" (Санкт-Петербург)

www.finam.ru - компания "Финам"

www.strf.ru - Наука и технологии РФ

www.arb.ru - Ассоциация российских банков

www.skrin.ru – Проект «Скрин», интегратор системы раскрытия информации о российских предприятиях

www.gks.ru– Федеральная служба государственной статистики

www.wciom.ru – Всероссийский центр изучения общественного мнения

www.nacfin.ru – Национальное агентство финансовых исследований
www.akm.ru - Информационное агентство "АК & М"

7.5. Иные источники

1. Электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://sdo.niu.ranepa.ru/.
2. Портал электронной библиотеки [Электронный ресурс] – URL: http://www.ihtik.lib.ru/
3. Электронная библиотека студента «КнигаФонд» [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.knigafund.ru/

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

8.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов;
2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно- образовательную среду организации;
3. Специализированные аудитории и лаборатории;
4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека);
5. Читальный зал;
6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

8.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средстваработы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

8.3.Информационные справочные системы:

1. https://www.urait.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPRSMART» (ранее – IPRBooks)

3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. https://znanium.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
5. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
6. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
7. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».
8. https://eivis.ru – Ивис (East View). Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
9. https://grebennikon.ru - Полные тексты 38 научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом ИД «Гребенников». Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
10. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
11. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».