

ВОПРОСЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Ю. Е. Благов, И. В. Гладких

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ: К ВЫХОДУ ПЕРВОГО СБОРНИКА БИЗНЕС-КЕЙСОВ

Статья посвящена публикации сборника бизнес-кейсов «Использование инструментов КСО для построения успешного бизнеса». В ней дается общая характеристика сборника, рассматривается его структура, анализируются методические аспекты работы с представленными кейсами. На примере кейсов, описывающих проекты и программы группы компаний «Новард», формулируются направления комплексного анализа корпоративной социальной деятельности конкретных компаний.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, корпоративная социальная деятельность, кейс-метод.

ВВЕДЕНИЕ

В конце 2011 г. вышел в свет сборник бизнес-кейсов «Использование инструментов КСО для построения успешного бизнеса», подготовленный российской Ассоциацией Менеджеров. Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета выступила в качестве Академического партнера издания, а авторы настоящей статьи были привлечены для научного консультирования и рецензирования представленных материалов [Использование инструментов КСО..., 2011].¹ В сборнике представлено 37 кейсов, посвященных корпоративной социальной деятельности 33 российских компаний и филиалов зарубежных компаний, находящихся в Российской Федерации (Приложение 1). Кейсы содержат в себе структурированную информацию о проектах и программах, направленных на решение компаниями конкретных проблем на основе инструментов, обычно ассоциируемых с КСО. Тематика проектов и программ, рассматриваемых в сборнике,

¹ В статье частично использованы положения, ранее опубликованные авторами данной статьи во введении к представляемому сборнику бизнес-кейсов [Использование инструментов КСО..., 2011, с. 10–12].

© Ю. В. Благов, И. В. Гладких, 2012

при этом весьма разнообразна. Она охватывает практически весь спектр традиционных для данного контекста экономических, социальных и экологических проблем, затрагивающих широкий круг заинтересованных сторон — от сотрудников и собственников до потребителей и местных сообществ. Все рассматриваемые компании объединяет лидерство в сфере КСО. Именно они публично позиционируют себя как социально ответственные, регулярно участвуют в общероссийских исследовательских проектах и конкурсах. Большинство проектов и программ, описанных в кейсах, в 2008–2010 гг. выступали номинантами и лауреатами премии общероссийского проекта «People Investor: компании, инвестирующие в людей», проводимого Ассоциацией Менеджеров.² Целый ряд проектов и программ представлялся на конкурс ежегодного национального проекта «Лидеры корпоративной благотворительности», реализуемого с 2007 г. под эгидой деловой газеты «Ведомости», компании РwС и Некоммерческого партнерства грантодающих организаций «Форум Доноров».³ Строго говоря, бизнес-кейсы, представляемые самими компаниями в качестве примеров их «лучших практик», традиционно присутствуют в изданиях, публикуемых по материалам упомянутых общероссийских конкурсов [Практики компаний в области благотворительности..., 2011], а также фигурируют в виде приложений к национальным докладам в области КСО [Доклад о социальных инвестициях..., 2008]. Вместе с тем именно в рассматриваемом сборнике бизнес-кейсов предпринята, по сути, первая в России попытка систематизированного представления материалов, специально подготовленных для использования в учебном процессе.

Сборник ориентирован на широкую целевую аудиторию. С одной стороны, это действующие менеджеры компаний, осознающие важность использования инструментов КСО в построении успешного бизнеса. Развивая корпоративную социальную деятельность, компании проходят последовательные этапы организационного обучения, в соответствии с которыми в управление этой деятельностью вовлекается все более широкий круг менеджеров, интегрирующих принципы КСО в традиционные управленческие функции [Доклад о социальных инвестициях..., 2008]. Кроме того, даже благотворительные проекты становятся объектом профессионального управления, подразумевающего четкое регламентирование процессов и детальную оценку результатов [Благов, Савченко, 2011]. С другой стороны, сборник предназначен для преподавателей и консультантов, слушателей программ МВА и студентов управленческих специальностей. Особую актуальность сборнику придает появление курса «Корпоративная социальная ответствен-

² О проекте People Investor см.: www.peopleinvestor.ru/

³ О проекте «Лидеры корпоративной благотворительности» см.: www.donorsforum.ru/projects/corporate_award

ность» в качестве обязательного при подготовке бакалавров по направлению 080500 «Менеджмент» в вузах России в соответствии с ФГОС ВПО третьего поколения [Благов, 2010б]. Развитие таких заложенных в стандарт компетенций, как знание «основных направлений интегрирования КСО в теорию и практику стратегического управления», умение «идентифицировать, анализировать и ранжировать ожидания заинтересованных сторон организации с позиции концепции КСО» или владение «методами формирования и поддержания этичного климата в организации» [Федеральный государственный образовательный стандарт..., 2010], невозможно без детального анализа реальных ситуаций. Представленные в сборнике кейсы могут служить для этого курса и иных смежных дисциплин прекрасным методическим материалом, позволяющим на практических примерах рассмотреть особенности корпоративной социальной деятельности российских компаний.

Целью данной статьи является представление сборника его потенциальной аудитории. В статье рассматриваются структура и концептуальные основы формирования сборника, приводятся методические рекомендации по работе с кейсами, а также предлагается краткий обзор кейсов, посвященных практике корпоративной социальной деятельности группы компаний «Новард».

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ: ЛОГИКА ПОСТРОЕНИЯ СБОРНИКА

Как отмечалось в выводах «Доклада о социальных инвестициях в России — 2008», корпоративная социальная деятельность в российском бизнесе «в целом соответствует общемировой тенденции постепенной интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию, перехода к идеологии социальных инвестиций, отвечающих долгосрочным интересам и общества, и бизнеса» [Доклад о социальных инвестициях..., 2008, с. 8]. При всем тематическом разнообразии представленные в сборнике кейсы отражают именно стратегический подход к КСО, попытки выявления четких взаимосвязей между конкретными проектами и программами и достижением компаниями устойчивых конкурентных преимуществ. Впрочем, особо важно, каким образом произведена систематизация кейсов, какая типология и, соответственно, теоретическая концепция положена в основу этой систематизации.

Во-первых, все вошедшие в сборник кейсы объединены общей логикой корпоративной социальной деятельности, под которой понимается система принципов КСО, процессов, основанных на данных принципах, а также измеряемых результатах этих процессов. Именно логика корпоративной социальной деятельности стала господствующей парадигмой в концепции КСО и легла в основу современных управленческих подходов [Благов, 2010а]. Во-вторых, в сборнике использована типология корпоративной социальной

деятельности, соответствующая актуальному состоянию мировой научной дискуссии, акцентирующей возрастание роли социально ответственных проектов и программ, формирующих и позволяющих реализовать новые «возможности» для бизнеса и общества [Greyson, Hodges, 2004], изначально ориентированных на создание «разделяемой ценности» [Porter, Kramer, 2011] и в целом выводящих корпоративную социальную деятельность на качественно новый уровень [Visser, 2010].

Одна из наиболее четких позиций в рамках данной тенденции была сформулирована финскими учеными М. Халме и Ю. Лаурилой, разработавшими типологию корпоративной социальной деятельности, включающую в себя корпоративную «филантропию», «КО-интеграцию» и «КО-инновацию»⁴ [Halme, Laurila, 2009]. Корпоративная *филантропия* (корпоративная благотворительность)⁵, охватывающая широкий спектр корпоративных благотворительных программ, в том числе реализуемых путем волонтерской деятельности сотрудников, как правило, не имеет прямой связи с бизнес-процессами компании. *КО-интеграция*, означающая переосмысление основных бизнес-процессов на основе принципов КСО, позволяет благотворно влиять на социальные и экологические характеристики и результаты этих процессов, что может вести к росту производительности и продаж, снижению издержек и соответствующих рисков. Что касается *КО-инновации*, то она подразумевает внедрение новых бизнес-процессов, продуктовые и технологические инновации, изначально увязываемые с решением конкретных социальных и экологических проблем и созданием ценности как для компании, так и для общества. Важно отметить, что данная типология не разделяет корпоративную социальную деятельность на более или менее «передовые» или «продвинутые» направления. Речь идет скорее о своеобразном «портфеле» специфических инвестиций, во многом дополняющих друг друга и позволяющих компаниям решать разнообразные задачи. Эта типология, впервые предложенная финскими учеными М. Халме и Ю. Лаурилой, ранее использовалась в проекте People Investor, а также определила структуру представляемого сборника бизнес-кейсов [People Investor..., 2010].

В первом разделе сборника — «Корпоративная филантропия: быть хорошим корпоративным гражданином» — представлено 18 кейсов, посвященных проектам и программам, которые в целом относятся к группе *фи-*

⁴ В авторской версии данной типологии в качестве базового термина используется корпоративная ответственность (КО) и, соответственно, КО-интеграция и КО-инновация [Halme, Laurila, 2009, p. 329]. В свою очередь, во избежание терминологической путаницы, в материалах проекта People Investor использовались термины КСО, КСО-интеграция и КСО-инновация.

⁵ Термины «корпоративная филантропия» и «корпоративная благотворительность» используются в данном сборнике как синонимы.

лантропия. Все они сведены в три подраздела: «Поддержка и развитие местных сообществ», «Благотворительные проекты в области социальной защиты и охраны окружающей среды», «Корпоративное волонтерство». Среди проблем, решению которых посвящены кейсы, — поддержка и развитие малых народов, проблема моногородов, низкое качество социальной инфраструктуры, высокий уровень безработицы и низкая инвестиционная привлекательность малых российских городов, демографическая проблема, социальная адаптация и поддержка детей-сирот, инвалидов и социально незащищенных семей, сохранение редких видов животных. При всем многообразии представленных проблем кейсы наглядно демонстрируют доминирование стратегического подхода. С одной стороны, компании увязывают свои проекты и программы с корпоративной стратегией, направленной на устойчивое развитие и компаний, и общества в целом. С другой стороны, они наглядно демонстрируют стратегический подход к реализации этих проектов и программ как таковых. Показательно, что хотя управленческие решения, представленные в данном разделе, носят как реактивный, так и проактивный характер, в их основе, как правило, лежит сочетание инструментального обоснования с осознанным моральным выбором собственников и высших менеджеров.

Раздел «Ответственный бизнес: интеграция и инновации» включает в себя 19 кейсов, описывающих проекты и программы, соответствующие группам *КО-интеграция* и *КО-инновация*. Примеры интеграции принципов КСО в основные бизнес-процессы сведены в четыре подраздела: «Корпоративная культура и социально ответственное управление персоналом», «Охрана труда и здоровый образ жизни сотрудников», «Социально ответственное взаимодействие с потребителями и деловыми партнерами», «Социально ответственное производство». В этих кейсах решаются проблемы как социально ответственного развития отдельных бизнес-процессов и соответствующих управленческих функций, так и реализации системного подхода при создании и внедрении общекорпоративной системы ценностей. Именно эти кейсы демонстрируют своеобразный «мейнстрим» в развитии корпоративной социальной деятельности, демонстрирующий неразрывную связь КСО с бизнесом как таковым. Подраздел «КО-инновация» включает в себя примеры пока еще редких в российском бизнесе попыток реализации инновационных проектов, в ходе которых создавались новые продукты и технологии, позволяющие компаниям получить устойчивые конкурентные преимущества, изначально ориентируясь на решение социальных и экологических проблем. Подобный подход видится наиболее эффективным и для бизнеса, и для общества, поскольку позволяет компаниям сосредоточиться на развитии своих ключевых компетенций, не выходя за рамки осознанного морального выбора. Среди компаний, представленных в разделе, — группа компаний «Новард», Банк УРАЛСИБ, «Интерпайп» и МегаФон.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С КЕЙСАМИ СБОРНИКА

Представляемый сборник кейсов лишь первая попытка систематизированной подачи материалов, изначально ориентированных на использование в учебном процессе. Кейсы составлены соответствующими службами самих компаний и не лишены особенностей, традиционных для пресс-релизов и иных информационных материалов, ориентированных на укрепление репутации компаний в рамках развития связей с общественностью. В то же время в сборнике предпринята попытка «форматирования» исходных материалов под решение образовательных задач.

Известно, что типология кейсов весьма разнообразна [Гладких, 2010]. Бизнес-кейсы, составляющие рассматриваемый сборник, разработаны в формате «описательных материалов» и демонстрируют читателю профессионально подготовленные, развернутые примеры реальной корпоративной социальной деятельности. Эти кейсы подготовлены самими компаниями в рамках предложенной структуры, включающей в себя следующие элементы: краткое описание компании; постановку проблемы, на решение которой были нацелены действия; детальное описание последовательности шагов и этапов, направленных на решение указанной проблемы; оценку социально-экономической эффективности реализованного проекта и оценку предпринятых действий для решения проблемы в целом; наиболее вероятные сценарии дальнейшего развития описанной ситуации. Используемый формат накладывает на кейсы определенные ограничения, отличающие их от классических учебных материалов, разрабатываемых в академической среде. Бизнес-кейсы, вошедшие в сборник, как правило, не содержат в себе вызова, на который читателю следует предложить собственное решение, и не предлагают в готовом виде информацию для разнообразных интерпретаций как основы возможной дискуссии. Тем не менее предлагаемые кейсы вовсе не следует рассматривать как материалы, подготовленные компаниями лишь с целью повышения их собственной репутации и обладающие малой обучающей ценностью. Кейсы основаны на первичной информации и непосредственно отражают видение руководством компаний описываемых событий. Истории, изложенные в кейсах, не придуманы и не содержат тех искажений, которые могут быть свойственны вторичному материалу. Они позволяют проследить позицию компаний по отношению к конкретным проблемам бизнеса и общества, месту корпоративной социальной деятельности в системе управления, уровню принятия соответствующих решений.

Используя профессиональную терминологию, большинство кейсов сборника может выполнять функции кейсов, «содержащих исходные данные» (background case) [Heath, 2006, p. 13]. Такие кейсы лучше воспринимаются обучающимися, чем простой пресс-релиз или безличный текст. На их основе может быть выстроен более детальный разговор по любому из

потенциально заложенных в материале или встраиваемых в него аспектов проблемы. Это потребует от преподавателей дополнительных усилий, но избавит их от необходимости поиска базовой информации и самих прецедентов. В свою очередь, отсутствие готовых внешних оценок открывает простор оценке читателя, который может задать себе любой интересующий его вопрос. Подобранные в сборнике случаи из реальной жизни можно рассматривать как исходную информацию для обсуждения отдельного проекта. Все представленные в кейсах проекты развиваются на наших глазах. Таким образом, у читателей появляется возможность самостоятельно дополнить материал новейшей вторичной информацией. Можно пойти еще дальше и использовать возможности интерактивного обсуждения, предполагающего общение с сотрудниками компании или другими участниками описанных в кейсе событий. Важно лишь осознать, что существует предмет для подобного разговора. Обучающий эффект от такой работы чрезвычайно высок.

Необходимо выделить два основных направления учебного использования кейсов, представленных в сборнике.

Первое направление связано с возможностями кейса как примера, наглядно демонстрирующего отдельные положения теории и реальные проблемы развития бизнеса. Кейс помогает сформировать целостное представление о предмете, тогда как на основе абстрактных конструкций и разрозненных коротких иллюстраций добиться такого результата крайне сложно. Любая концепция нуждается в доказательстве ее реальности, близости к жизни. Данный же сборник особенно ценен тем, что, предлагая читателям коллекцию специально подобранных примеров из российской практики, он позволяет осознать адекватность концепции КСО реалиям нашего бизнеса.

Работа с кейсами позволяет учиться на чужом опыте, чужих ошибках и достижениях. Итогом такой работы становится формирование базы знаний об опыте ведения бизнеса, играющей важнейшую роль в становлении эффективного менеджера. Тем, кто уже знаком с теорией вопроса, кейс помогает решить извечную проблему активизации знаний. Через приобщение к опыту происходит «неформальное» усвоение базовых принципов, которые зачастую воспринимаются как общие фразы до тех пор, пока осмысление реальных ситуаций не показывает их действительную значимость. Для тех, кто только приступает к освоению новых теоретических конструкций, работа с кейсами может стать серьезным стимулом, хотя изучение определенных концепций само по себе не является основной задачей кейс-метода.

Второе направление учебного использования кейсов связано с развитием аналитических навыков и навыков подготовки и принятия решений на основе активной самостоятельной работы. Идентификация проблем развития нового направления деятельности, каким для многих российских компаний является корпоративная социальная деятельность, возможна на

основе анализа накопленного опыта. В данном сборнике кейсы не включают в себя открыто заявленных вопросов для обсуждения, но они легко могут быть сформулированы самостоятельно. Иногда даже самые «традиционные» вопросы, например: «Для чего это нужно компании? Почему был выбран именно этот проект? Какие принципы отбора проектов можно использовать? Что это дало компании? Были ли варианты другого более эффективного использования ресурсов? Как оценить эффективность социального проекта?» — способны инициировать плодотворное профессиональное обсуждение. Развивая эту мысль, заметим, что даже иллюстративный материал может быть использован не только для анализа, но и для развития навыков принятия решений. Важно лишь правильно сформулировать вопросы. «Как бы вы поступили на месте менеджеров данной компании?» — таков традиционный вопрос, заставляющий задуматься.

В рамках рассматриваемого направления работы с кейсами обратим внимание на еще одну возможность их использования. Поскольку все кейсы относятся к единой проблематике и сведены в тематические разделы, то это открывает широкие возможности для их сравнительного анализа. Копилка опыта формируется для его изучения. Чем большими примерами она наполняется, тем лучше. Попытка сопоставления опыта различных компаний — это шанс пройти путь исследователя, выйти на новый уровень обобщений и формируемого знания. Такая работа позволяет переосмыслить проблему. В процессе ее выполнения появляется возможность объединить различные концепции и методики в междисциплинарном контексте. И наконец, необходимо отметить, что данное направление работы с кейсами имеет перспективы выхода за рамки чисто учебной деятельности. Оно может послужить основой для развития навыков использования метода анализа конкретных ситуаций (в том числе сравнительного анализа) не как метода преподавания, а как метода научного познания. Кейс-метод позволяет выявить то общее, что объединяет отдельные случаи, дает возможность увидеть скрытые связи и закономерности. С этой точки зрения у представленных в сборнике кейсов есть все шансы послужить исходным материалом для научных обобщений.

КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: КЕЙСЫ О ГРУППЕ КОМПАНИЙ «НОВАРД»

Кейсы, представленные в сборнике, описывают корпоративную социальную деятельность компаний, отличающихся друг от друга отраслевой принадлежностью, формой собственности, спецификой социально-экономического развития территорий, на которых функционирует их бизнес. Все эти особенности существенно влияют на ожидания основных заинтересованных сторон компаний, содержание и целевые показатели реализуемых ими проектов и программ. В связи с этим разделение сборника на части,

соответствующие типологии М. Халме и Ю. Лаурилы, позволяет хорошо проиллюстрировать разнообразие «лучших практик», в областях *корпоративной филантропии, КО-интеграции и КО-инновации*, но предоставляет лишь ограниченные возможности для анализа закономерностей развития всего «портфеля» социальных инвестиций конкретных компаний.

Действительно, комплексный анализ «портфеля» социальных инвестиций на основе систематизированного ряда бизнес-кейсов, подготовленных на материалах конкретной компании, позволяет ответить на вопросы, выходящие за рамки отдельных программ и проектов: «Как компания формирует систему корпоративной социальной деятельности? Какова роль принципов КСО, сформулированных компанией, как именно компания интегрирует принципы КСО в свои бизнес-процессы?» Очевидно, что подобный анализ подразумевает использование более полных материалов, выходящих за рамки кейсов, представленных в сборнике. Тем не менее даже разбор кейсов, описывающих программы и проекты, относящиеся к одному из типов корпоративной социальной деятельности, может стать основой для самостоятельной работы, направленной на выяснение роли и места этих программ и проектов в рамках единого «портфеля». Кроме того, сам представляемый сборник бизнес-кейсов дает, пусть и ограниченные, возможности для комплексного анализа. Так, три компании — «Сахалин Энерджи», финансовая корпорация УРАЛСИБ и группа компаний «Новард» — представлены в сборнике кейсами, посвященными разным типам корпоративной социальной деятельности, а двум последним компаниям из этого короткого списка посвящены бизнес-кейсы, относящиеся ко всем трем указанным типам. Соответственно, опыт финансовой корпорации УРАЛСИБ описан в кейсах, посвященных благотворительному проекту «Здоровый дом детям!» (корпоративная филантропия), «Интегральной программе по здоровому образу жизни» (КО-интеграция) и проекту «Универсальная электронная карта» (КО-инновация). Опыт группы компаний «Новард» может быть изучен на примерах проектов «Волонтерство как инструмент обучения детей группы риска профессиональным знаниям и навыкам» (корпоративная филантропия), «Построение корпоративной ценностной системы» (КО-интеграция) и «Миниполис — создания единого жизненного пространства жилых районов города» (КО-инновация).

Особо интересно обсуждение развития «портфеля» социальных инвестиций на основе бизнес-кейсов, описывающих опыт группы компаний «Новард». Кейс «Построение корпоративной ценностной системы» может рассматриваться в качестве первого элемента логической цепочки. Именно в этом кейсе подробно описано формирование системы корпоративной социальной деятельности как основы функционирования и развития бизнеса группы компаний: от «выявления и осознания ценностей», включая ответственное лидерство, к их «внедрению в операционную деятельность»,

ценностно-ориентированному «ребрендингу холдинга» и «оценке эффективности результатов» [Использование инструментов КСО..., 2011, с. 78–81]. Соответственно, кейсы, посвященные корпоративному волонтерскому движению «Ступени» и созданию единого жизненного пространства жилых районов города на основе концепции «Миниполис®», могут разбираться с позиций реализации сформулированных компанией принципов КСО, а сам анализ выбора компанией этих проектов получает важнейший «встроенный» критерий, наглядно демонстрирующий свою жизнеспособность.⁶

В свою очередь, особый интерес для анализа представляет бизнес-кейс, посвященный реализации концепции «Миниполис®» инвестиционно-девелоперской компанией «Сити-XXI век», входящей в группу компаний «Новард» (Приложение 2). Данная концепция представляет собой «свод правил и принципов, закрепляющих и продвигающих идею создания комфортной городской среды с учетом передовых градостроительных и архитектурно-художественных решений, российского менталитета, духовно-нравственных ценностей и культурно-исторического наследия осваиваемой территории» [Использование инструментов КСО..., 2011, с. 134]. Начиная с 2010 г. концепция успешно реализуется компанией в московском районе Строгино и подмосковном г. Видное. Анализ кейса позволяет не только выявить на конкретном удачном примере особенности КО-инноваций, но и осознать сущность данного типа корпоративной социальной деятельности как изначально ориентированного на создание «разделяемой ценности», позволяющей оптимально учесть интересы и бизнеса, и общества, развивая при этом ключевые компетенции компании.⁷

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данный сборник является первым тематическим изданием подобного рода в Российской Федерации. Как любой первый шаг, он открывает дорогу для дальнейшего развития, появления более сложных и развернутых матери-

⁶ Показательно, что темой одного из бизнес-проектов, реализованных весной 2012 г. международной группой студентов-магистрантов, обучающихся в ВШМ СПбГУ по программе Глобального альянса в области образования по менеджменту SEMS «Международный менеджмент», стал анализ внедрения системы принципов КСО, сформулированных для группы компаний «Новард». Логика, объединяющая посвященные «Новарду» кейсы, представленные в рассматриваемом сборнике, легла в основу проведенного студентами детального исследования.

⁷ Следует отметить, что именно опыт группы компаний «Новард», ориентированной на создание «разделяемой ценности», в частности — проект, основанный на концепции «Миниполис®», был использован одним из авторов этой статьи в эссе об ответственном лидерстве в российских компаниях, опубликованном в ежегоднике EuroCharity за 2011–2012 гг. [Blagov, 2012].

алов, в частности — написания комплексных кейсов, позволяющих проанализировать всю систему становления и развития корпоративной социальной деятельности конкретных компаний. Этот шаг, однако, не стоит недооценивать. Кейсы, представленные в сборнике, обладают большим учебным и исследовательским потенциалом. Хочется надеяться, что этот потенциал будет востребован, а сам сборник займет достойное место в деловой библиотеке менеджеров и консультантов, преподавателей и студентов, а также всех, кто интересуется проблемами корпоративной социальной деятельности.

Литература

- Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010а.
- Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: вызовы управленческому образованию // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010б. Вып. 2. С. 143–156.
- Благов Ю. Е., Савченко А. А. Анализ практики лидеров корпоративной благотворительности в России в 2007–2009 гг. // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 2. С. 27–48.
- Гладких И. В. Разработка учебных кейсов: методические рекомендации для преподавателей бизнес-дисциплин. 5-е изд., испр. и доп. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.
- Доклад о социальных инвестициях в России — 2008: интеграция КСО в корпоративную стратегию / Под общ. ред. Ю. Е. Благова, С. Е. Литовченко, Е. А. Ивановой. М.: Ассоциация Менеджеров, 2008.
- Использование инструментов КСО для построения успешного бизнеса: сборник бизнес-кейсов / Под ред. С. Е. Литовченко. М.: Ассоциация Менеджеров, 2011.
- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки «Менеджмент». Квалификация (степень) Бакалавр. 2010. URL: <http://www.3gosmanagement.ru> (дата обращения 24.06.2012).
- People Investor 2009: Инновационный подход к бизнесу в условиях кризиса. М.: Ассоциация Менеджеров. 2010.
- Blagov Y. E. Responsible Leadership and «Shared Value» — The New Russian Experience // EuroCharity Yearbook 2011/12: Leadership for sustainability. EuroCharity, 2012. P. 80–81.
- Grayson D., Hodges A. Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business. Greenleaf Publishing: Sheffield, 2004.
- Halme M., Laurila J. Philanthropy, Integration, or Innovation? Exploring the Financial and Social Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility // Journal of Business Ethics. 2009. Vol. 84. N 3. P. 325–339.
- Heath J. Teaching and Writing Case Studies: A Practical Guide. 3rd ed. ECCH, 2006.
- Porter M., Kramer M. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89. N 1–2. P. 62–71.

Visser W. The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business // Journal of Business Systems, Governance and Ethics. 2010. Vol. 5. N 3. Special Issue on Responsibility for Social and Environmental Issues. P. 7–22.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Blagov Yu. E.* Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost': evolyutsiya kontseptsii. SPb.: Izd-vo «Vysshaya shkola menedzhmenta», 2010a.
- Blagov Yu. E.* Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost': vyzovy upravlencheskomu obrazovaniyu // Vestn. S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2010b. Vyp. 2. S. 143–156.
- Blagov Yu. E., Savchenko A. A.* Analiz praktiki liderov korporativnoj blagotvoritel'nosti v Rossii v 2007–2009 gg. // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2011. T. 9. № 2. S. 27–48.
- Gladkikh I. V.* Razrabotka uchebnykh kejsov: metodicheskie rekomendatsii dlya преподаvatelej biznes-distiplin. 5-e izd., ispr. i dop. SPb.: Izd-vo «Vysshaya shkola menedzhmenta», 2010.
- Doklad o sotsial'nykh investitsiyakh v Rossii–2008: integratsiya KSO v korporativnuyu strategiyu / Pod obshh. red. Yu. E. Blagova, S. E. Litovchenko, E. A. Ivanovoj.* M.: Assotsiatsiya Menedzherov, 2008.
- Ispol'zovanie instrumentov KSO dlya postroeniya uspehnogo biznesa: sbornik biznes-kejsov / Pod red. S. E. Litovchenko.* M.: Assotsiatsiya Menedzherov, 2011.
- Federal'nyj gosudarstvennyj obrazovatel'nyj standart vysshego professional'nogo obrazovaniya po napravleniyu podgotovki «Menedzhment». Kvalifikatsiya (stepen') Bakalavr.* 2010. URL: <http://www.3gosmanagement.ru> (data obrashheniya 24.06.2012).
- People Investor 2009: Innovatsionnyj podkhod k biznesu v usloviyakh krizisa.* M.: Assotsiatsiya Menedzherov. 2010.

Приложение 1

**Структура сборника бизнес-кейсов «Использование инструментов КСО
для построения успешного бизнеса»**

№	Компания	Название бизнес-кейса
1	2	3
1	Корпоративная филантропия: быть хорошим корпоративным гражданином	
1.1	<i>Поддержка и развитие местных сообществ</i>	
1.1.1	Сахалин Энерджи	Содействие развитию коренных малочисленных народов Севера Сахалинской области
1.1.2	Северсталь	Развитие малого и среднего бизнеса в моногороде
1.1.3	Мобильные ТелеСистемы	Клуб «Молодых Талантливых Специалистов»
1.1.4	Полюс Золото	Грантовый конкурс Полюс Золото — САФ
1.1.5	Магнитогорский металлургический комбинат	Стимулирование рождаемости и поддержка семьи в г. Магнитогорске
1.1.6	АФК «Система»	Развитие социальной инфраструктуры Республики Башкортостан
1.1.7	Microsoft	Твой курс: повышение компьютерной грамотности
1.1.8	ЮниКредитБанк	Развитие туризма в г. Чердынь
1.2	<i>Благотворительные проекты в области социальной защиты и охраны окружающей среды</i>	
1.2.1	Банк УРАЛСИБ	Достойный дом детям!
1.2.2	Трансаэро	Программа содействия детскому здравоохранению «Назад в будущее»
1.2.3	Сахалин Энерджи	Просвещение детей Сахалинской области по вопросам безопасности и правилам поведения в чрезвычайных ситуациях
1.2.4	Аудиторско-консалтинговая компания «Аудекс»	Организация работы благотворительного фонда «Наз» Республики Татарстан
1.2.5	КПМГ в России и СНГ	Программы раннего вмешательства (помощи детям с нарушениями развития и их семьям) в Нижегородской области
1.2.6	ФИА-БАНК	Повышение социально-экономической активности пожилых людей
1.2.7	Coca-Cola	Сохранение популяции белых медведей в Арктике
1.3	<i>Корпоративное волонтерство</i>	
1.3.1	DHL Express	Волонтерство как часть корпоративной культуры

1	2	3
1.3.2	Внешэкономбанк	Организация корпоративного волонтерского движения
1.3.3	Группа компаний «Новард»	Волонтерство как инструмент обучения детей группы риска профессиональным знаниям и навыкам
2	Ответственный бизнес: интеграция и инновации	
2.1	<i>Корпоративная культура и социально ответственное управление персоналом</i>	
2.1.1	ALCON	Философия мотивации сотрудников
2.1.2	Группа компаний «Новард»	Построение корпоративной ценностной системы
2.1.3	Российские железные дороги	Целевая программа «Молодежь холдинга „РЖД”»
2.1.4	СИБУР	Социальная диагностика трудовых коллективов
2.2	<i>Охрана труда и здоровый образ жизни сотрудников</i>	
2.2.1	Финансовая корпорация УРАЛСИБ	Интегральная программа по здоровому образу жизни
2.2.2	Группа «Илим»	Продвижение принципов безопасного поведения и соблюдения требований промышленной безопасности в производственной компании
2.2.3	ЛУКОЙЛ	Охрана труда и здоровья работников
2.3	<i>Социально ответственное взаимодействие с потребителями и деловыми партнерами</i>	
2.3.1	АКАДО-Столица	Реформа системы предоставления услуг в компании
2.3.2	Группа компаний Е4	Обучение персонала заказчика эксплуатации и техническому обслуживанию объектов энергетики, строящихся «под ключ»
2.3.3	Пивоваренная компания «Балтика»	Общественный контроль запрета на продажу пива несовершеннолетним «Пивной дозор»
2.3.4	Ново Нордиск	Профилактика сахарного диабета среди населения России
2.4	<i>Социально ответственное производство</i>	
2.4.1	НОВОГОР-Прикамье	Прекращение сброса неочищенных сточных вод в водоемы г. Перми
2.4.2	Сахалин Энерджи	Сохранение и устойчивое использование дикого лосося на Сахалине
2.4.3	Татнефть	Экологические программы в Республике Татарстан в 1990–2010 гг.
2.4.4	URM	Система по отслеживанию происхождения российской древесины

Окончание прил. 1

1	2	3
2.5	<i>Корпоративная ответственность — инновация</i>	
2.5.1	Группа компаний «Новард» (Сити-XXI век)	Миниполис — создание единого жизненного пространства жилых районов города
2.5.2	Банк УРАЛСИБ	Универсальная электронная карта
2.5.3	Интерпайп	Высокотехнологичное металлургическое производство
2.5.4	МегаФон	Ситуационный центр мобильной связи

С о с т а в л е н о п о: [Использование инструментов КСО..., 2011].

Приложение 2

Сити-XXI век: Миниполис — создание единого жизненного пространства жилых районов города

Инвестиционно-девелоперская компания «Сити-XXI век» входит в состав группы компаний «Новард», крупного российского диверсифицированного стратегического холдинга. За 13-летний опыт работы компания инвестировала в строительство более 50 объектов жилой недвижимости в различных районах Москвы и Московской области. В настоящее время реализует крупные инвестиционные программы, предусматривающие создание новых микрорайонов жилой застройки с индивидуально продуманными планировочными решениями и развитой инфраструктурой. Численность сотрудников компании, включая строительные подразделения, составляет 628 человек.

Постановка проблемы

На смену ветхим «хрущевкам» и заброшенным дворам в российских городах постепенно приходят новые благоустроенные микрорайоны, торговые рынки уступают место гипермаркетам, многофункциональным торгово-досуговым центрам. Но облик новой строящейся России зависит не только от градостроительной и жилищной политики государства, но и от деятельности и уровня ответственности перед обществом девелоперских компаний и строительных фирм.

Еще 10–15 лет назад уровень развития рынка недвижимости был достаточно низким: люди покупали то, что предлагал им рынок. Большинство девелоперов строило, продавало и забывало об объектах, зарабатывая деньги. Сейчас ситуация изменилась. Рынок продавца сменился на рынок покупателя, а значит, стал более клиентоориентированным. Спрос диктует предложение. Люди уже не просто хотят иметь четыре стены в новостройке, им нужны школы, детские сады, магазины, поликлиники, фитнес-центры, территория для прогулок с детьми рядом с домом — все то, что укладывается в понимание не просто комфортного проживания, но и комфортного окружения. Возвращаются традиции уютных и тихих дворов, появляется потребность в добрых и дружелюбных соседях, общении. С точки зрения

строительства и девелопмента, речь идет о новых подходах и выборе новых территорий для комплексного освоения. И в этих проектах необходимо учитывать и новые веяния времени, и технологический прогресс, и более высокие представления людей о доме, комфорте, условиях проживания.

Российский рынок в целом еще не готов реагировать на подобные запросы и предлагать соответствующий продукт, и не все девелоперы, работающие на российском рынке, обладают достаточными профессиональными компетенциями для комплексного освоения территорий. В этой связи можно отметить, что Концепция Миниполисов, разработанная ЗАО «Сити-XXI век», — один из продуктов компании, который позволяет получить ей дополнительные конкурентные преимущества на рынке.

Концепция Миниполисов

Концепция Миниполисов представляет собой свод правил и принципов, закрепляющих и продвигающих идею создания комфортной жизненной среды человека с учетом передовых градостроительных и архитектурно-художественных решений, российского менталитета, духовно-нравственных ценностей и культурно-исторического наследия осваиваемой территории. Миниполис® как продукт был выведен на рынок в конце 2010 г.

Цель проекта «Миниполис» — создание единого жизненного пространства на территории отдельных жилых районов города, которое включает в себя не только современное жилье, инфраструктурные элементы, сервисы и услуги, но и активную среду социальных коммуникаций; укрепление деловой репутации компании как социально ответственной.

Задачи проекта:

- ♦ обеспечить конкурентное преимущество компании, формирование репутации компании как социально ответственного девелопера и положительный ориентир для других участников рынка в вопросах освоения и жилищной застройки территорий;
- ♦ создать новое качество жизни, которое позволит жителям данного микрорайона чувствовать себя комфортно, а компании — внести вклад в повышение стандартов качества всего российского общества в жилищном, культурном и духовно-нравственном аспектах;
- ♦ возродить традиции добрососедства, сформировать лояльные к бренду Миниполис® и разделяющие его ценности местные сообщества.

Предполагается, что сама идея Миниполиса® как создания благоприятной среды для проживания и жизнедеятельности человека со временем может стать ориентиром для дальнейшего развития градостроительной мысли и практики в России. Для самой компании проекты, основанные на идее Миниполиса®, могут повысить ее капитализацию уже в ближайшие 2–3 года.

Миниполис® является зарегистрированным товарным знаком, права на который принадлежат инвестиционно-девелоперской компании ЗАО «Сити-XXI век», и обладает рядом особенностей:

- ♦ выразительная архитектура проекта застройки микрорайона, гармонично вписанная в окружающую городскую среду;
- ♦ комфортное современное жилье;

- ♦ благоприятное, безопасное, социально полезное окружение будущего миниполиса;
- ♦ соблюдение принципов «здорового» строительства с применением ресурсосберегающих технологий;
- ♦ богатая внутренняя инфраструктура миниполиса, поддерживающая ценности семьи, воспитания и образования детей, личностного роста, здорового образа жизни (детские сады, школы, игровые площадки, спортивные комплексы и стадионы, центры детского развития и творчества, патриотические клубы, поликлиники, библиотеки, магазины экологически чистой продукции и т. д.);
- ♦ использование собственной эксплуатирующей организации с развитой службой сервиса;
- ♦ создание условий для общения жителей и поддержания добрососедских отношений.

При формировании критериев, характеризующих идеальный микрорайон с благополучным социальным микроклиматом, компания опирается на современные понятия комфортной жизненной среды человека с учетом российского менталитета и российских традиций и ценностей.

ЗАО «Сити-XXI век» в настоящее время ведет три масштабных проекта в соответствии с идеями Миниполиса®:

- 1) Миниполис «Строгинский» — девелоперская программа развития и благоустройства московского района Строгино общей площадью застройки 500 000 кв. м.
- 2) Миниполис «Радужный» в подмосковном г. Видное общей площадью 220 000 кв. м.
- 3) Миниполис «Самоцветы» — жилой, спортивно-оздоровительный и гаражно-торговый комплекс в подмосковном г. Люберцы общей площадью 125 500 кв. м.

Поскольку основная цель реализации концепции Миниполисов заключается в формировании сообщества жителей, объединенных идеей сохранения и дальнейшего улучшения условий проживания в миниполисе, основной *целевой аудиторией* проекта являются клиенты компании, приобретающие квартиры в домах, возводимых на территории застройки.

Управление проектом

К работе над концепцией Миниполисов были привлечены акционеры, генеральный директор компании, директора по стратегическому развитию, маркетингу, персоналу, связям с общественностью, финансовый и коммерческий директора, а также профильные специалисты компании (проектировщики, менеджеры по социальным программам и сервису).

В консультациях по отдельным вопросам были задействованы архитекторы, сотрудники научно-исследовательских учреждений, ученые, священнослужители, ведущие специалисты в области социологии, психологии, религиоведения и культурологии.

Основными подразделениями, ответственными за реализацию концепции Миниполисов, выступают департамент управления проектами, коммерческий департа-

мент, служба заказчика, отдел по связям с общественностью компании. В бюджетах каждого подразделения компании появились обязательные расходы, связанные с реализацией социально-архитектурной концепции.

Координацию деятельности всех подразделений в ходе реализации концепции Миниполисов осуществляет один человек, назначенный руководителем данного проекта в компании.

Нормативные документы компании, на основании которых реализуется концепция Миниполисов:

- 1) социально-архитектурная концепция застройки;
- 2) инвестиционная стратегия компании до 2017 г.;
- 3) бизнес-план компании (утверждается ежегодно);
- 4) комплексный план реализации концепции Миниполисов (утверждается ежегодно).

Проект реализуется с 2008 г. и является бессрочным.

Этапы реализации проекта

2008–2009 гг. — разработка социально-архитектурной концепции Миниполисов.

2009 г. — мероприятия (серия тренингов) по внедрению концепции среди сотрудников компании, в результате которых миниполис стал идейной основой деятельности компании и всех ее подразделений.

2010 г. — вывод миниполиса в публичное поле и работа в соответствии с принципами социально-архитектурной концепции компании. Компания начала активно использовать принцип «здорового» строительства и «зеленые» технологии, основанные на ресурсосбережении и применении экологичных материалов. В этом году введен в эксплуатацию многофункциональный спорткомплекс «Янтарь» в Миниполисе в Строгино.

Использование технологий ресурсосбережения в ходе строительства центрального объекта Миниполиса в Строгино — многофункционального спортивного комплекса «Янтарь»

Натуральные материалы:

- ◆ кровельные конструкции из клеёного бруса;
- ◆ уникальные деревянные перекрытия с пролетом 48 м;
- ◆ деревянное покрытие в универсальном спортивном зале.

Энергосбережение:

- ◆ рекуперация — утилизация тепла, вырабатываемого холодильными установками ледовых полей, для прогрева воды в бассейнах и горячего водоснабжения;
- ◆ минимизация потребления электроэнергии;
- ◆ максимальное использование дневного света в плавательном бассейне и универсальном спортивном зале (ленточное остекление от пола до потолка);
- ◆ утилизация тепла, вырабатываемого холодильными установками, до 2 МВт;
- ◆ сокращение выбросов углекислого газа;
- ◆ экономия электроэнергии до 3 млн руб. в течение года.

Водосбережение:

- ◆ сокращение потребления воды.

2010–2011 гг. — концепция продолжает реализовываться в московском районе Строгино и подмосковном г. Видное, в социальную активность компании вовлекаются жители комплекса.

Усилиями компании «Сити-XXI век» и управляющей компании «Техстрой», занимающейся эксплуатацией жилых комплексов в миниполисах, проведены праздники (День Победы, День защиты детей, День знаний, Рождественские катания, Масленица и др.), объявлен конкурс «Пятерочка», к сотрудничеству приглашен один из лучших детских центров в Москве, который начал свою работу в мае 2011 г., открылась детская театральная студия «Жар-Птица» (филиал корпоративного театра «Сити-XXI век»).

Важным направлением реализации программы является также аренда нежилых помещений комплексов. Именно аренда, а не продажа — такой подход дает возможность наполнять внутреннюю инфраструктуру комплекса социально востребованными и полезными сервисами и услугами, отвечающими идеям Миниполиса. Так, компания сознательно отказывается от бизнес-проектов, не соответствующих и не разделяющих идеи и ценности концепции Миниполисов: магазинов алкогольной продукции, ночных клубов, игорных заведений и т. п. И, наоборот, она стремится привлекать единомышленников под социально ориентированные бизнес-проекты, среди которых могут быть детские и семейные центры, творческие студии, центры экологической продукции/питания, поддержания здоровья и т. д. Предложившим наиболее привлекательную и социально адаптированную бизнес-идею предоставляются льготные условия аренды. Приоритетное право аренды принадлежит самим жителям миниполисов.

Оценка проекта

Для оценки степени удовлетворенности жителей миниполисов действиями компании используются социологические методы исследования — анкетирование, включенное наблюдение (работа внутри изучаемого сообщества) и т. д.

Социологические исследования проводятся дважды в год — весной и осенью. Оценка промежуточных результатов работы также возможна: она осуществляется в ходе систематических встреч представителей компании с жителями миниполисов (раз в месяц), опросов и голосований по актуальным темам на интернет-ресурсах (сайтах www.minipolis.ru и www.ootechstroy.ru), общения на форумах с активными участниками, представителями инициативных групп жителей.

Результаты работы в первом полугодии 2011 г.:

1. Число участников мероприятий среди жителей миниполисов выросло в 7,5 раза (с 20 до 150 чел.).
2. Жители стали более активными и вовлеченными в жизнь миниполиса, о чем свидетельствуют предложенные и осуществляемые ими самими мероприятия: мастер-классы в атриумах (инициировали и проводили жители миниполиса); предложение об открытии в одном из атриумов детского соседского клуба (только для детей Янтарного города) по живописи, керамике и др. кружкам; самоорганизация субботников; предложение о проведении регулярных встреч жителей с представителями управляющей компании (Техстрой) и компании-застройщика (Сити-XXI век).

Пример реализации Концепции Миниполисов — Миниполис «Строгинский»

Миниполис «Строгинский» — самый масштабный проект компании «Сити-XXI век», в рамках которой концепция Миниполисов реализуется в максимально полном объеме. Миниполис образуют четыре современных жилых комплекса в московском районе Строгино — «Янтарный Город», «Лазурный Блюз», «Альбатрос», «Подсолнухи».

Сроки строительства Миниполиса «Строгинский»: 1999–2014 гг. Общая строительная площадь: 500 000 кв.м. К середине 2011 г. построено 229 000 кв.м, вселились, делают ремонт и проживают 45% жителей.

До реализации концепции Миниполисов в Строгино практически не было никаких спортивных объектов, за исключением одного спортивного зала с теннисным кортом. Сейчас район входит в пятерку лучших районов столицы, по рейтингу компании Penny Lane Realty, комфортных для семейного проживания и ведения здорового образа жизни.

Все объекты *социальной инфраструктуры* возведены и активно развиваются при непосредственном участии застройщика — компании «Сити-XXI век»:

- ♦ стадион «Янтарь» с футбольными полями, спортивными площадками и фитнес-залом;
- ♦ Высшая Школа Теннисного Мастерства и Детская Международная Академия тенниса Шамиля Тарпищева на базе стадиона;
- ♦ дворец спорта «Янтарь» с ледовыми аренами, спортивными залами для различных видов спорта, взрослым и детским плавательными бассейнами;
- ♦ Школа высшего олимпийского мастерства Елены Чайковской и Школа синхронного плавания Марии Киселевой на базе Дворца спорта;
- ♦ первый социальный боулинг-центр с детскими дорожками, социальными программами и запретом на курение;
- ♦ первый мини-отель для спортсменов;
- ♦ новый учебно-лабораторный комплекс Московского государственного института электроники и математики (МИЭМ) — в настоящее время строится.

Первоначальный вариант проекта в районе Строгино из спортивных объектов предусматривал строительство только Центра фигурного катания Елены Чайковской с одним ледовым катком. Однако при активной работе девелопера и поддержке местных органов власти (управы, префектуры, городской администрации) он преобразовался в крупномасштабную программу строительства спортивной инфраструктуры, включающей открытый стадион и спортивный комплекс многофункционального назначения со школами по фигурному катанию, синхронному плаванию, хоккею, мини-футболу, плаванию и другим видам спорта.

Миниполис «Строгинский» поддерживает *ценности семьи* за счет активной реализации социальных программ, сервисов и услуг в арендованных помещениях комплексов. Повышенное внимание уделяется детскому развитию и социальным программам, поддерживающим интересы семьи и детей. Так, в течение 2010–2011 гг. в Миниполисе «Строгинский» стартовали три детских проекта: театральная студия, конкурс школьных дневников «Пятерочка» и программа детского оздоровительно-го отдыха за городом.

В октябре 2010 г. открыла свои двери *театральная студия «Жар-Птица»*. В настоящее время ее посещают ребята в возрасте от 3 до 12 лет. Все они — жители Миниполиса «Строгинский» (жилых комплексов «Янтарный Город» и «Лазурный Блюз» в Строгино). Занятия проходят 1–2 раза в неделю в одном из специально оборудованных атриумов ЖК «Янтарный Город». Для ребят, проживающих в миниполисе, занятия бесплатные. Первая постановка — спектакль «Золушка», была представлена 29 мая 2011 г. на сцене общеобразовательной школы № 1619 им. М. И. Цветаевой и имела большой успех среди зрителей. Режиссер-постановщик и художественный руководитель студии — Галина Глоба, она является бессменным идеологом и руководителем детского и взрослого корпоративного театра в самой компании «Сити-XXI век».

В мае 2011 г. были подведены первые итоги *конкурса отличников и хорошистов «Пятерочка»* и состоялось награждение победителей. По условиям конкурса будущие победители не должны иметь в дневнике ни одной двойки, четверти закончить без троек и набрать за год не менее 150 пятерок. Принять участие в конкурсе вызвались порядка 100 школьников, но до победного финала дошли только шестеро. Все победители практически круглые отличники. За успехи в учебе ребятам были вручены ценные призы и памятные дипломы.

В мае 2011 г. стартовала *программа детского летнего отдыха*. В этом году жители Миниполиса «Строгинский» получили уникальную возможность приобрести со значительными скидками путевки в детский оздоровительный комплекс «Зеленый шум», расположенный в одном из живописных мест Подмосковья — в окрестностях г. Серпухов, на берегу Оки.

У жителей имеется возможность *развивать собственный бизнес на территории миниполиса*. Например, детский центр «Маленькая академия» и Wellness-центр (салон красоты и SPA) — это как раз примеры бизнес-проектов самих жителей, которые были поддержаны компанией.

Для жителей Миниполиса «Строгинский» предлагаются *услуги помощи сестер милосердия* для ухода за больными и престарелыми людьми. Налажены устойчивые связи с храмом Троицы Живоначальной и храмом Успения Пресвятой Богородицы в Троице-Лькове, осуществляются совместные социально-культурные и просветительские программы и мероприятия (Рождество, Крещение, Пасха).

На базе управляющей компании «Техстрой» в конце 2011 г. внедрен пилотный проект *«Дополнительные услуги для жителей»*. Его задача — расширить ассортимент услуг, выйти из рамок технического и клинингового обслуживания дома. Прежде всего дополнительные сервисы будут касаться уборки квартир, полива цветов, выгула домашних питомцев в случае продолжительного отсутствия хозяев, услуг гувернанток и нянь для детей. Со своей стороны компания будет готова ручаться за качество предоставляемой услуги и профессионализм домашнего персонала.

В 2012 г. планируется создание медицинского центра, фитнес-центра, собственной социальной сети для общения, дисконтной программы. Особое внимание уделяется развитию *услуги по доставке в миниполисы экологически чистых фермерских продуктов*. Соответствующие договоренности уже имеются с рядом фермерских хозяйств Калужской и Тверской областей. Вся продукция проходит многоступен-

чатый контроль качества, сертифицирована, имеет соответствующие ветеринарные сопроводительные документы.

Сценарии дальнейшего развития проекта

Компания рассматривает следующие направления развития проекта:

- 1) *внутреннее совершенствование проекта*. Дополнение концепции Миниполиса двумя приложениями: технической политикой (будут документально закреплены и прописаны принципы «зеленого» строительства и энергоэффективности, которым компания обязуется следовать в своих проектах) и Регламентом работы управляющей компании на объектах (будут закреплены принципы развития социальных услуг и сервисов на территории миниполисов, правила взаимоотношений и коммуникаций с жителями и поддержания их социальных инициатив);
- 2) *тиражирование проекта на рынке*. Продвижение идеи Миниполиса в профессиональном сообществе: проведение круглых столов, встреч, переговоров с архитекторами, девелоперами и иными профессиональными участниками рынка для обмена опытом, обсуждения преимуществ, недостатков, перспектив развития и использования элементов концепции Миниполисов в градостроительной политике Москвы и других городов России.

Статья поступила в редакцию 20 сентября 2012 г.