

## ВНУТРЕННИЙ БРЕНДИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПРОМЫШЛЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ

© Андрей Александрович ВАТЛИН

Московский государственный университет экономики, статистики  
и информатики, г. Москва, Российская Федерация, соискатель, кафедра общего  
менеджмента и предпринимательства, e-mail: andvatlin@yandex.ru

Рассмотрено формирование внутреннего бренда на промышленном предприятии, что актуально в последнее время в свете обращения государственной политики к внутренним источникам роста отечественного производства. Цель исследования состояла в обнаружении факторов и реперных точек внутреннего брендинга. Основными методами исследования являлись сравнительный анализ, историческая ретроспектива и наблюдение. Во многом сопоставительный анализ подкрепляет успешный опыт Братского алюминиевого завода. Обоснованно, что только мероприятия внутреннего брендинга способны сформировать лояльность коллектива, которая становится прочным фундаментом при распространении и работе с генеральной, вдохновляющей идеей. Сформулировано предположение, что эффективную производственную систему предприятия можно выстроить на основе брендовой идентичности: персональный бренд руководителя, бренд выпускаемой продукции или города, где работает предприятие, бренд самой компании. Доказано, что, создавая комплекс программ внутреннего брендинга, удастся привить конструктивные ассоциативные ряды, которые затем при правильной политике возможно конвертировать в лояльность коллектива бренду.

*Ключевые слова:* внутренний брендинг; бренд; лояльность; корпоративная социальная ответственность; производственная система; предприятие.

Современный мир развивается циклично на основе доминирования одних идеологических / материальных ценностей над другими. Последний мировой финансовый кризис 2008 г. продемонстрировал интересный факт, про который многие бизнес-структуры стали забывать: жажда экономической прибыли любыми средствами оборачивается большими проблемами в будущем [1]. Кризис изначально во многом был производным результатом высоких финансовых запросов США. Формировался финансовый пузырь на основе сокрытия важной информации о высокой рискованности некоторых ценных бумаг, их низком залоговом обеспечении.

Посткризисные выводы подтолкнули к витку развития новой концепции лидерства в экономике, основанной на бизнес-этике, определенных нормах и трепетном отношении к подчиненным и последователям. Неэтичная информация о компании может распространяться в условиях современной информационной экономики моментально, а вместе с этим негативный образ переносится на первое лицо компании. Только этические лидеры могут быть действительно правильным примером для остальных сотрудников, что в итоге сформирует сильный и гуманистический бренд самой компании [2]. В условиях тотального интегрирования организаций в

виртуальную среду, развития сетевых форм ведения бизнеса на глобальном уровне это становится одним из главных конкурентных преимуществ и главным организационным капиталом.

На территории России концепция этического социально ответственного бизнеса развивается с большим трудом. Инфраструктурные барьеры, налоговая нагрузка, государственная политика сформировала кластер предпринимателей, ориентирующихся в большей степени на материальную сторону вопроса, нежели на персонал [3].

Показательна реакция бизнес-сообщества на последние инициативы Министерства финансов, которое предлагает обязать граждан самостоятельно уплачивать обязательные страховые взносы. При этом бизнес просит реализовать данную меру как можно раньше. Безусловно, данная инициатива снизит налоговую нагрузку на предприятия, но перекладывание нагрузки на персонал уменьшит реальные заработные платы и в результате замедлит экономический рост [4]. В большинстве своем бизнес пока не готов формировать стратегическую социальную политику в системе управления персоналом и формировать внутренний бренд. Однако этого требует время и глобальная конкурентная среда.

Аналитика российской и зарубежной практики корпоративной социальной ответственности позволяет выявить три основных уровня формирования социальной активности предприятия [5; 6].

1. Исполнение социальных обязательств. Реализация фундаментальных прав и норм в сфере социальных гарантий (права сотрудников, охрана труда и здоровья работающих, экономические гарантии по оплате обязательных страховых выплат). Это действующие обязательства предприятия, которые являются производными нормативно-правовой базы и законодательства. Другими словами, это минимальный набор выполнения общественных запросов работодателем. Добровольные дополнительные выплаты не производятся, однако предприятие все равно можно охарактеризовать как социально ответственное.

2. Отложенная социальная ответственность. В качестве мотивирующего инструмента при найме на работу некоторые предприятия используют метод «золотых гор», расписывая потенциальному сотруднику детально виртуальные привилегии и перспективы. Безусловно, базовый набор юридических гарантий при этом понимается по умолчанию работающим звеном в системе управления персоналом. В дальнейшем такой инструмент периодически актуализируется при необходимости мобилизации человеческих ресурсов в рамках определенных задач. Может создаваться легенда, миф или реальный прецедент, который закрепляет такие отложенные обязательства. Однако все эти рецепты имеют определенные «сроки годности», и если персонал идентифицировал ложные послы, невозможно будет вернуть положительную репутацию.

3. Вынужденная социальная активность. Юридически обусловленные требования – это базовая надстройка, при которой предприятие интегрирует во внутреннюю среду элементы добровольных обязательств, сформированных под давлением внешней среды, органов власти, общественного мнения, конъюнктуры рынка. По сути это необходимая мера, которой компании хотели бы избежать, т. к. это отражается на статьях расходов. Активирование социальных программ

носит несистемный, фрагментарный характер, присутствует некоторая пассивность и инертность. Большая часть программ – это компилированный опыт специализированных агентств или результат копинг-стратегии самой компании. При этом реальное осознание целей и задач не происходит, все реализуется посредством формально-процессуального подхода.

4. Стратегическая социальная политика. Активная социальная позиция, точечные / «умные» комплексы программ по развитию персонала, стремление менеджмента капитализировать человеческий ресурс и конвертировать его в дальнейшем в конкурентное преимущество и прибыль – все это формирует своеобразие данного подхода. В управленческой среде присутствует понимание важности процедур развития персонала, создается отдельная структура для данных задач, на регулярной основе осуществляются социальные инвестиции, направленные в т. ч. на реализацию интересов собственников бизнеса.

Формирование комплекса внутреннего брендинга на предприятии промышленного назначения представляет собой непростую задачу (рис. 1). Результирующей всех усилий должно быть формирование лояльного персонала. В первую очередь следует поставить вопрос техники безопасности на более высокий уровень ответственности. Сотрудники должны чувствовать, что вопросы безопасности формируют основу операционной деятельности, руководство ими занимается не для галочки, а по-настоящему. Следует полностью исключить формализм [7].

Второй акцент – на формировании качественных линейных специалистов, которые создают добавочную стоимость на предприятии. Именно «качество» рядовых рабочих определяет силу производственной системы предприятия, которая формируется на фундаменте в лице рабочих. Сознание линейного персонала должно быть открытым для замещения старого опыта и освоения нового. Производительность труда находится в прямой зависимости от степени их лояльности. Сотрудники должны гордиться своей работой, достижениями предприятия, быть дисциплинированными.



Рис. 1. Структура формирования лояльности

Третий фактор – это борьба со стереотипами и установками. Интересен пример Братского алюминиевого завода, на котором производственная система может быть охарактеризована тезисами «Сломай стереотип», «Напиши, как делаешь, и делай, как написал». За последние 5 лет руководство смогло преодолеть много стереотипов: нет цехов – внедрена безцеховая структура, нет мастеров смен и тачек – вся транспортировка выполняется погрузчиками [8]. В одном из корпусов БРАЗа есть музей «Вещи, уходящие в прошлое» (рис. 2).

Цеха не заинтересованы в вытаскивании наружу проблем – так учила система: если у тебя проблемы, значит ты не управляешь процессом, но есть масса проблем, которые на цеховом уровне решить невозможно. Тем не менее, привычка не «выносить сор из избы» прочно засела в мозгах управленцев. Если проблемы не вытаскивать наверх, то о них не будут знать, соответственно, и решать их никто не будет. Пока не прорвет и не будет слишком поздно.

Формируя систему обработки, статистику подачи и реализации полезных предложений, можно добиться серьезных результатов, особенно если делать ставку на качество, а не на номинальную оценку количества поданных заявок на одного сотрудника. При этом важно, чтобы успешная защита проектов тут же подкреплялась внедрением на практике [9; 10].

При этом нельзя обойтись без идеологического наполнения. Важную роль в этом играет лидер, его харизма. Один из ключевых элементов лидерства – прежде чем реализовать идею, необходимо самому в нее поверить и сделать своей.

Идеология транслируется лучше всего через личный пример. Посредством данного инструмента можно сформировать сильный средний класс на предприятии, представителем которого является образованный, высококвалифицированный работник, который не нарушает технику безопасности и технологический процесс и, самое главное, не позволяет нарушать его другим, и при этом он получает достойную зарплату.

Если идеи, способной вдохновить на долгосрочные свершения, нет или она не разделяется большинством сотрудников, не смогут помочь ни консультанты, ни методология успешных преобразований. В отсутствии связующей идеи можно добиться только локальных улучшений без роста общей производительности и объемов производства. К тому же при снижении контроля над этими участками все быстро возвращается в исходную точку либо становится хуже, чем было до начала преобразований ввиду отсутствия у сотрудников мотивов улучшать процессы. А одними стимулами – штрафами, премиями, угрозами увольнений – многого не добиться [11].



Рис. 2. Музей Братского алюминиевого завода

Объединяющая идея во многом может быть основана на брендовой сущности: персональный бренд руководителя, бренд выпускаемой продукции или города, где функционирует предприятие, бренд самой компании. Создавая комплекс программ внутреннего брендинга удастся привить конструктивные ассоциативные ряды, которые затем при правильной политике возможно конвертировать в лояльность коллектива бренду. Для сотрудника важно разделять какую-либо вдохновляющую идею. Если в компании нет мощной идеологии, основанной на ценностях близких и понятных большинству сотрудников, эффективную производственную систему не создать.

1. Бочарова И.Ю. Социально-этичный маркетинг и бизнес-этика компаний // Научное обозрение. М., 2012. № 6. С. 419-424.
2. Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Организационная культура. М., 2013.
3. Корпоративная социальная ответственность: сообразим на троих. URL: [http://www.cfin.ru/anticrisis/macroeconomics/government\\_program/csr.shtml](http://www.cfin.ru/anticrisis/macroeconomics/government_program/csr.shtml) (дата обращения: 29.09.2014).
4. Минфин предполагает приучать граждан платить страховые взносы после 2018 г. URL: <http://www.rbcdaily.ru/economy/562949992517096> (дата обращения: 01.10.2014).
5. Коротков Э.М. [и др.]. Корпоративная социальная ответственность. М., 2013.

6. Чулакова А.Л. Управление корпоративной социальной ответственностью градообразующих предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Курск, 2014
7. Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Системный бренд-менеджмент. М., 2011.
8. Филиппов С. [и др.]. Сломай стереотип! Производственная система Братского алюминиевого завода. М., 2010.
9. Краснослободцев А.А., Дайриах Я. Маркетинг качества в российской практике // Стандарты и качество. 2013. № 7. С. 87-90.
10. Трапезников С.И. Бенчмаркетинг как перспективный метод совершенствования бизнес-процессов // Сибирская финансовая школа. 2011. № 3. С. 143-148.
11. Болтрукевич В. Производственная система – это люди // Leaninfo.ru. 2011. 17 окт. URL: <http://www.leaninfo.ru/2011/10/17/ps-eto-lyudi/> (дата обращения: 17.10.2014).

1. Bocharova I.Yu. Sotsial'no-etichnyy marketing i biznes-etika kompaniy // Nauchnoe obozrenie. M., 2012. № 6. S. 419-424.
2. Groshev I.V., Krasnoslobodtsev A.A. Organizatsionnaya kul'tura. M., 2013.
3. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost': soobrazim na troikh. URL: [http://www.cfin.ru/anticrisis/macroeconomics/government\\_program/csr.shtml](http://www.cfin.ru/anticrisis/macroeconomics/government_program/csr.shtml) (data obrashcheniya: 29.09.2014).
4. Minfin predpolagaet priuchat' grazhdan platit' strakhovye vnosy posle 2018 g. URL: <http://www.rbcdaily.ru/economy/562949992517096> (data obrashcheniya: 01.10.2014).

- www.rbcdaily.ru/economy/562949992517096 (data obrashcheniya: 01.10.2014).
5. *Korotkov E.M. [i dr.]. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost'. M., 2013.*
  6. *Chulakova A.L. Upravlenie korporativnoy sotsial'noy otvetstvennost'yu gradoobrazuyushchikh predpriyatiy: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk. Kursk, 2014*
  7. *Groshev I.V., Krasnoslobodtsev A.A. Sistemnyy brend-menedzhment. M., 2011.*
  8. *Filippov S. [i dr.]. Slomay stereotip! Proizvodstvennaya sistema Bratskogo aluminievogo zavoda. M., 2010.*
  9. *Krasnoslobodtsev A.A., Dayriakh Ya. Marketing kachestva v rossiyskoy praktike // Standarty i kachestvo. 2013. № 7. S. 87-90.*
  10. *Trapeznikov S.I. Benchmarking kak perspektivnyy metod sovershenstvovaniya biznes-protsessov // Sibirskaya finansovaya shkola. 2011. № 3. S. 143-148.*
  11. *Boltrukevich V. Proizvodstvennaya sistema – eto lyudi // Leaninfo.ru. 2011. 17 okt. URL: <http://www.leaninfo.ru/2011/10/17/ps-eto-lyudi/> (data obrashcheniya: 17.10.2014).*

Поступила в редакцию 17.10.2014 г.

UDC 66:339.13

#### INTERNAL BRANDING AS ELEMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AT INDUSTRIAL ENTERPRISE

Andrei Aleksandrovich VATLIN, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics, Moscow, Russian Federation, Competitor, General management and Entrepreneurship Department, e-mail: andvatlin@yandex.ru

The formation of an internal brand for industrial enterprise, which is important in recent years in light of the application of the state policy to domestic sources of growth of domestic production is considered. The purpose of the study was to detect factors and reference points for internal branding. The main methods of the research were a comparative analysis, historical retrospective and monitoring. Largely comparative analysis reinforces the successful experience of the Bratsk aluminum plant. It is formulated that only measures internal branding can create a loyalty to the team, which is becoming a strong foundation to spread and work with the general, inspirational idea. The assumption that an efficient production system of the enterprise can be build on the basis of brand identity, personal brand manager, brand manufactured products or town where the business operates, the brand of the company, is formulated. It is proved that creating complex programs internal branding can impart constructive associative lines, which are then given the right policies may be converted into loyalty team brand.

*Key words:* internal branding; brand loyalty; corporate social responsibility; production system; enterprise.