

Социальное развитие и социальная ответственность как условия эффективного менеджмента предприятия

Шаховой В.А.,

*доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ,
главный научный сотрудник Московского института управления*

В отечественных компаниях в настоящее время на первый план выходят задачи, которые совсем недавно считались неактуальными. Это связано, во-первых, с передачей функций управления от собственников наемным менеджерам. Команды наемных специалистов по-своему видят перспективы развития бизнеса и начинают перестраивать предприятия. Во-вторых, на рынках усиливается присутствие западных компаний. Перед лицом более эффективных конкурентов руководителям отечественных предприятий приходится оптимизировать бизнес. Как показывает мировой опыт, дополнительный импульс развитию предприятий в настоящее время может дать реализация на них социальных программ и мероприятий корпоративной социальной ответственности, связанных с развитием социально-трудовых отношений. Руководители предприятий вынуждены решать двудединую задачу: разрабатывать долгосрочные стратегии развития, и программы корпоративной социальной ответственности, которые позволят реализовать эти стратегии.

На предприятиях России вопросам социального развития коллективов значительное внимание уделялось еще в период середины 60-х и до 90-х годов XX века. В результате были сформированы теория и методы социального планирования. Социальное планирование на отечественных предприятиях имело целью научное регулирование социальной жизни в трудовом коллективе. Планирование социального развития предприятий связывалось с регулированием социальных последствий научно-технического прогресса, постепенным преодолением социально-экономических различий между работниками в характере и условиях труда, удовлетворением материальных потребностей работников и ростом их трудовой и социально-политической активности.

В ходе коренных социально-экономических изменений многое из наработок в новых рыночных условиях оказалось неприменимым, а многое просто забытым, не востребованным, что существенно сдерживает развитие отдельных предприятий и экономики в целом, лишая её динамизма и устойчивости. Между тем, в силу важности человеческого фактора социальное развитие предприятий является одним из важнейших элементов и условием их долгосрочного устойчивого развития. Поэтому успешные предприятия, решившие первоочередные задачи модернизации управления, производства и завоева-

ния рынков, начали самостоятельно разворачивать социальные программы, справедливо полагая, что от повседневного благополучия сотрудников и их семей зависит эффективность бизнеса.

1 · О сущности социальной ответственности бизнеса

Прежде чем перейти к исследованию особенностей социальной ответственности предприятий, необходимо пояснить, почему же именно этот термин наиболее широко используется при анализе взаимодействия бизнеса и общества.

Начиная с 1960-х годов в мировой управленческой литературе, прежде всего американской, было разработано множество концепций, среди которых наибольшую известность получили концепции «социальной ответственности бизнеса», «социальной ответственности бизнесменов», «корпоративной социальной ответственности», «корпоративной социальной восприимчивости», «корпоративной социальной деятельности», «корпоративной социальной добросовестности». Последовательно развиваясь, указанные концепции дополняли друг друга, аккумулируя предыдущие достижения. К началу XXI в. получили развитие теории «устойчивого развития» и «корпоративного гражданства».

Тезис о том, что корпоративная социальная ответственность (КСО) адекватно характеризует отношения бизнеса и общества, на первый взгляд, достаточно прост. Бизнес служит обществу, а не наоборот. Бизнес — порожденный общественным развитием институт, и представляется очевидным, что предприятия, занимающиеся бизнесом, должны нести определенную ответственность перед обществом, обязаны соответствовать определенным общественным ожиданиям. Сложнее другое: каким должно быть содержание этой ответственности, кто или что является ее объектом и субъектом, на какие именно общественные ожидания и в какой степени должны реагировать предприятия, занимающиеся бизнесом?

Все существующие подходы к определению сущности КСО можно разбить на две школы. Одну школу представляют авторы, утверждающие, что целью бизнеса является получение прибыли или рост ценности компании для акционеров, а задача повышения общественного благосостояния в целом должна решаться, прежде всего, силами государственных, неприбыльных и религиозных институтов. Позиция данной школы наиболее четко представлена М. Фридменом, получившим Нобелевскую премию в области экономики в 1976 г. «за практический показ сложности политики экономической стабилизации», утверждающим, что социальная ответственность бизнеса состоит в повышении его прибылей¹. М. Фридмен, в частности, подчеркивает, что корпорация должна ориентироваться на максимизацию прибыли для акционеров, а менеджеры, которые практикуют «социальную ответственность», по сути «воруют деньги у собственников» и вторгаются в сферу, лежащую за пределами их профессиональной компетенции.

Другую школу представляют авторы (К. Дж. Эрроу и др.), полагающие, что бизнес несет многочисленные социальные, гражданские и моральные

¹ Фридмен М. Капитализм и свобода. — М.: Новое издательство, 2006. С. 143-161.

обязательства, направленные на рост всеобщего благосостояния в рамках широкого общественного договора в них². Кеннет Джозеф Эрроу — один из ведущих мировых специалистов в области отношений бизнеса и общества, нобелевский лауреат в области экономики за 1972 г., предлагает увязывать множество концепций с развитием теории корпоративной социальной ответственности как «ядра», согласованного с альтернативными концепциями или трансформирующегося в них.

Выбор аргументации сторонников той или другой школы предопределяется многими факторами, прежде всего особенностями институциональной среды развития бизнеса. Если «классическая» школа с «узкими» трактовками преимущественно представлена американскими авторами, то «широкие» трактовки более характерны для европейских исследователей, исторически связанных с социал-демократической традицией. Таким образом, концепция социальной ответственности может трактоваться как концепция устойчивого развития предприятия, что само по себе носит стратегический характер. Во всем мире бизнес борется за решение злободневных социальных проблем и действительно решает их, укрепляя доверие населения и своих клиентов.

Российские компании все больше склоняются к «расширенному толкованию» понятия корпоративной социальной ответственности, они активно занимаются реструктуризацией своих предприятий, поддержкой малого бизнеса, сферы образования, реализуют переселенческие программы для своих работников, вышедших на пенсию и др.

В международном понимании корпоративная социальная ответственность определяется как добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компаний и выходящий за рамки определенного законом минимума. Поэтому деятельность компаний в области КСО воспринимается как прагматическое направление бизнеса и является одним из инструментов, который позволяет повышать деловую репутацию бизнеса, капитализацию компании, устанавливать эффективные и сбалансированные отношения со всеми группами влияния компании — государством, акционерами, потребителями, персоналом, партнерами, местными сообществами, а также эффективно управлять непроизводственными рисками.

2 · Особенности российской практики КСО

В российских предпринимательских кругах распространено различное понимание корпоративной социальной ответственности, хотя сам термин «социальная ответственность» получил уже широкое распространение. Общепризнанным определением этого понятия является комплексная ответственность делового партнера, работодателя, гражданина за социально-экономическое благополучие территории, на которой разворачивает свою деятельность компания и за общий уровень развития гражданских свобод и экономики в стране. С таким широким толкованием понятия «социальная ответственность» согласны все: как представители государственной власти, так и бизне-

² Эрроу К. Дж. Коллективный выбор и индивидуальные ценности. Пер. с англ. — М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004. С. 346, 500.

са. Однако особый интерес в контексте данного исследования представляет вопрос о том, каким образом этот термин понимают именно представители бизнеса в России. Предприниматели интерпретируют социальную ответственность весьма по-разному. Более того, оказалось, что органы государственной власти, местное самоуправление, некоммерческий сектор и средства массовой информации имеют собственные, иногда отличные от бизнеса, взгляды на суть и цели КСО. Как правило, представители крупных и средних предприятий, работавших еще в советский период, и некоторые из крупных и средних предприятий, основанных уже после перехода к рынку, оценивают себя как социально ответственное предприятие, заботящееся о социальном благополучии своих сотрудников и города в целом. Для таких предприятий КСО ассоциируется преимущественно с участием в социальных и благотворительных проектах, а то и просто с оказанием материальной помощи.

Другая важная составляющая социальной ответственности компаний этой группы — забота о социальном обеспечении собственных сотрудников. Как правило, речь идет об организации их отдыха и досуга, обеспечении медицинскими услугами и подарками к праздникам. Говоря о мотивах своего участия в социальной сфере, представители предприятий этой группы говорят, в первую очередь, о стремлении «поделиться», «помочь нуждающимся». При этом большинство из них предполагает, что будет вознаграждено за свою социальную деятельность. Некоторые предприятия среднего и малого бизнеса, начавших свою работу уже после перехода к рынку, считают, что их предназначением является производственная деятельность и получение прибыли, а не решение социальных проблем. Более того, некоторые представители предприятий считают, что проведение социальной и благотворительной деятельности для них — это отвлечение внимания от проблем, связанных с основной деятельностью, в которых виноват не столько бизнес, сколько государство. Для таких предприятий более приемлемым является характеристика «ответственного», а не «социально ответственного» бизнеса. Ответственность бизнеса подразумевает успешную работу при соблюдении законодательных и морально-этических норм. Излишнюю заботу о социальной справедливости эти предприятия считают пережитком советской эпохи. В тоже время они признают, что участие в социальных и благотворительных инициативах может быть интересно в том случае, если оно способствует достижению целей бизнеса (например, улучшение имиджа компании, налаживание отношений с местным сообществом, в первую очередь, с представителями власти и т.д.). По признанию руководителей таких предприятий, социальные программы и благотворительность — это способ преодоления изъянов существующего законодательства. Отношение руководителей предприятий этой группы к обеспечению благополучия сотрудников разделилось. Часть менеджеров считает, что лучшей социальной помощью является хорошая заработная плата. По их мнению, это автоматически отвергает необходимость реализации социальных программ для сотрудников, выходящих за пределы обязательств, установленных законодательством. Представители других предприятий этой группы высоко оценивают роль «социального пакета» в повышении мотивации, лояльности и квалифицированности сотрудников предприятий и активно внедряет их в практику работы с персоналом.

Многие руководители средних и особенно малых предприятий считают, что социальная ответственность должна быть заботой крупного бизнеса. Чаще всего такое мнение высказывают представители малого бизнеса, для которых приоритетом является ежедневная борьба за собственное выживание. Они ограничены в средствах и мало используют принципы долгосрочного планирования. Социальная ответственность предприятий малого бизнеса сводится к социальным обязательствам — «довескам», которыми органы власти нагружают предпринимателей в дополнение к выдаваемой лицензии, разрешению и т.д. Они считают эти требования со стороны властей как один из многочисленных административных барьеров, которые нужно преодолеть малому бизнесу. Таким образом, если суммировать сказанное выше, можно утверждать, что социальная ответственность в понимании бизнеса строится из двух основных компонентов:

- ведение успешного бизнеса при соблюдении законодательно установленных норм и стандартов;
- социальная и благотворительная деятельность, выходящая за пределы законодательно установленных норм и направленная на благо сотрудников или определенных социальных групп в регионе.

Более широкое и вместе с тем уже более определенное понимание корпоративной социальной ответственности выработано организациями, представляющими общие интересы бизнеса в стране. Так, согласно определению Ассоциации менеджеров, корпоративная социальная ответственность перед обществом — это философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, компаниями и отдельными представителями бизнеса своей деятельности с акцентом на следующие ориентиры:

- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат и инвестиции в развитие человеческого потенциала;
- неукоснительное выполнение требований законодательства: налогового, трудового, экологического;
- построение добросовестных отношений со всеми заинтересованными сторонами;
- эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и рост благосостояния своих акционеров;
- учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества³. Таким образом, социальная ответственность предприятий идентифицируется в общем плане как ответственность бизнеса.

Можно сделать вывод, что социальная ответственность бизнеса многогранна. Она включает в себя: имущественную ответственность перед инвесторами, акционерами и кредиторами за их собственность; перед потреби-

³ Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год. / Под общей ред. С.Е. Литовченко. — М.: Ассоциация Менеджеров, 2004.

лями — ответственность за качество товаров и услуг; перед населением — за охрану и восстановление окружающей среды; перед работниками — ответственность за рабочие места, занятость, охрану труда и технику безопасности; перед государством — соблюдение законов, включая уплату налогов.

Важно, что социальная ответственность бизнеса возможна только при выполнении ряда условий: возможности бизнеса принимать самостоятельные решения; понимания последствий самостоятельно принятых решений; способности предвидеть смысл развития бизнеса; желания принимать решения, способствующие развитию общества. Социальная ответственность бизнеса наглядно проявляется в его активном участии в финансировании социальной сферы, дополняющем социальные затраты государства.

Выстроим приоритетный ряд такой ответственности. Речь идет в первую очередь об обеспечении выпуска качественной конкурентоспособной продукции, развитии производства, укреплении финансовой устойчивости предприятия, а также о своевременной выплате достойной заработной платы работникам. Наряду с этим, задачи бизнеса включают обеспечение охраны и безопасных условий труда работников, решение экологических задач. К обязательным предметам заботы бизнеса относятся также поддержание уровня занятости, участие в программах переквалификации кадров при ликвидации рабочих мест, софинансирование систем профессиональной подготовки кадров и повышения их квалификации, осуществление социальной поддержки наемных работников (льготные кредиты и ссуды, семейные пособия и пр.). Ответственность бизнеса проявляется в своевременном и полном отчислении страховых платежей по программам пенсионного, медицинского и социального страхования, развитии и софинансировании объектов социальной сферы, корпоративного профессионального пенсионного страхования, в софинансировании добровольных видов страхования работающих. Сюда же относятся благотворительная деятельность и адресная поддержка беднейших слоев населения.

В России корпоративная социальная ответственность, в отличие от Запада, где концепция КСО возникла в результате целенаправленной инновационной деятельности корпораций, реализуется, прежде всего, в подразделениях крупных международных компаний, а также в ведущих корпорациях, занятых в основном в сырьевом секторе экономики. Содержание российского бизнеса накладывает значительные ограничения на модели, формы и методы реализации корпоративной социальной политики. Поэтому существующие международные стандарты корпоративной политики не всегда могут автоматически применяться в России и быть полезными для всех предприятий. Это связано с особенностями развития экономики России: ее историческими и географическими особенностями развития, менталитетом населения, социальной и политической ситуацией в стране. Исторические и географические особенности обусловлены: огромной территорией, удаленностью населенных пунктов друг от друга, концентрацией капитала в неосвоенных районах страны (Сибирь, Север и др.), преобладанием моногородов, где вся инфраструктура и население привязаны к одному предприятию. Для менталитета населения характерны высокие социальные ожидания

Социальный менеджмент

при низкой социальной активности работников предприятий и населения. Жители регионов ожидают решения всех социальных проблем от предприятий, местной и федеральной власти, но в массе своей не готовы прилагать самостоятельные усилия для решения общественных проблем. По-прежнему сохраняются традиции трудовых отношений – жесткая привязка работника к предприятию наличием «своих» социальных учреждений (детский сад, больница, санаторий, магазин, клуб и пр.) при низкой оплате труда.

Особенности, связанные с социальной и политической ситуацией в стране, определяются высоким уровнем бедности, в том числе работающих, большим количеством и разбросом социальных проблем в регионах, отсутствием опыта и государственной инфраструктуры в решении социальных проблем, низким уровнем финансирования социальной сферы из бюджетных источников, недостаточной квалификацией работников муниципалитетов в решении социальных проблем. Поэтому, с одной стороны, предприятия в России стремятся выработать и реализовать программы социальной ответственности, основывающиеся на международных принципах прозрачности бизнеса и регулирования трудовых отношений. А с другой стороны, они вынуждены содержать разваливающиеся социальные учреждения на территориях, сохранять большое количество «советских» льгот для персонала, оказывать помощь муниципалитетам в бюджетном планировании, отбиваясь при этом от «благотворительного рэкета» местных властей. Часто работники предприятий не доверяют собственникам и топ-менеджменту, а предприятия стремятся ограничиться только видимостью социальной ответственности, прежде всего, меценатской деятельностью, тогда как работники ожидают от предприятий существенных затрат на решение социальных проблем. От бизнеса ожидают вложений в социальную сферу как социальную ренту, откуп богатых, получивших бесплатно в собственность бывшее государственное имущество. Уплата налогов в России не освобождает предприятия, в отличие от западной практики, от обязанности реализовывать социальные проекты. Все это создает значительные препятствия для распространения программ КСО. Выходом в этой ситуации может быть разработка таких подходов к социальной ответственности предприятий, которые были бы основаны на общепринятых международных принципах социальной ответственности, но, с другой стороны, предлагали формы и методы осуществления политики социальной ответственности с учетом особенностей России.

Тем не менее, можно констатировать, что в России рождается новая парадигма социальной ответственности, к основным элементам которой можно отнести следующее: корпоративное гражданство, социальные инвестиции и социальное партнерство. Корпоративное гражданство предполагает взаимную ответственность бизнеса и власти перед обществом, а также учет интересов предпринимателей не только в экономической, но и в социальной сфере. Создание взаимовыгодных механизмов социальных инвестиций бизнеса в общество становится важным элементом переговорной стратегии бизнеса и власти. Социальные инвестиции расширяют понятие социальной ответственности бизнеса. Важен переход от благотворительности к фокусированным социальным инвестициям предприятий на национальном и региональном

уровнях, направленным на решение самых актуальных для страны проблем в сфере занятости, борьбы с бедностью, образования, жилья, безопасности, охраны здоровья и среды обитания. Социальное партнерство — пересмотр сфер ответственности предприятий, органов власти и общества в решении общественно-значимых вопросов. Искоренение социального иждивенчества, создание механизмов общественного контроля выполнения государством своих социальных обязательств.

Социальная ответственность бизнеса стремительно превращается в жизненно важный и общепризнанный фактор конкуренции. Главный до недавнего времени приоритет предприятия — извлечь максимальную прибыль, постепенно вытесняется осознанием, что ставка на социальную ответственность бизнеса является ключом к будущему процветанию самого предприятия. Этот процесс особенно характерен для предприятий, непосредственно связанных с населением, которое все больше отдает предпочтение социально ответственному бизнесу. Неважная репутация в честности и порядочности руководителей предприятия подрывает доверие у населения — потребителей его продукции и услуг. Местные власти и инвестиционные банки также могут притормозить развитие предприятия, если не находят достаточных свидетельств его этической безупречности. Другими словами, конечные результаты предпринимательской деятельности во все большей мере зависят от рейтинга социальной ответственности предприятия. Очевидно, что социальная активность предприятий выходит за рамки благотворительности, становится частью предпринимательской активности.

В то же время общество со своей стороны вправе ожидать от предприятий социальной ответственности в таких вопросах, как охрана окружающей среды, обеспечение безопасности транспорта, ликвидация трущоб, материальное обеспечение неимущих слоев населения и т.д. Однако технические, финансовые и иные возможности предприятий в этом плане не безграничны. При оценке возможностей предприятий или бизнеса в целом нельзя забывать тот факт, что главным условием существования и жизнеспособности любого предприятия является его экономическая рентабельность, которая определяется уровнем прибыльности его деятельности. Устойчивое развитие крупного предприятия зависит от эффективности производимых затрат на мероприятия корпоративной социальной ответственности. Такие затраты составляют значительные суммы в бюджете многих предприятий. Сами предприятия затраты на программы КСО воспринимают как долгосрочные вложения, направленные на создание благоприятной внешней среды функционирования предприятия. Вложения в программы КСО переходят в категорию постоянных затрат: они делаются не 1-2 раза в год, а закладываются в бюджеты предприятий. В табл. 1 представлена доля социальных инвестиций ответственных компаний в валовых продажах, распределенная по отраслям⁴.

Из данной табл. 1 видно, что наибольшая доля социальных инвестиций в валовых продажах — в химической промышленности, велика она также в лес-

⁴ Оценка влияния программ корпоративной социальной ответственности на имидж компании. / Под ред. С.Е.Литовченко. — М.: Ассоциация менеджеров, — 2006. — С. 14.

Социальный менеджмент

Таблица 1.

**Доля социальных инвестиций российских компаний различных отраслей
экономики в валовых продажах**

Сфера деятельности	Удельный вес социальных инвестиций в объеме продаж
Химическая промышленность	11,9
Лесная и лесоперерабатывающая промышленность	5,6
Черная металлургия	5,1
Электроэнергетика	4,2
Машиностроение	3,6
Цветная металлургия	1,6
Транспорт	1,6
Телекоммуникации	1,6
Топливный комплекс	1,1
Производство потребительских товаров и услуг	0,9
Сфера бытового обслуживания	0,4
Финансовый сектор	0,1

ной промышленности и черной металлургии. Несколько меньше эта доля в электроэнергетике и машиностроении. Наименьшую долю социальные инвестиции составляют в финансовом секторе и сфере бытового обслуживания. Как показывает практический опыт, если доля социальных инвестиций в валовых продажах превышает 1%, то можно с уверенностью ожидать определенного роста экономических показателей компании.

Многие предприятия в ситуации общей обеспокоенности и неопределенности в разделении ответственности выступают с инициативами, которые служат информированию общества об их позиции, о тех принципах, которыми они собираются руководствоваться далее в своих отношениях с обществом. Практически это может выражаться в форме так называемой социальной или экологической маркировки товаров, написания и обнародования кодексов хорошего поведения, этических кодексов. Получает распространение так называемое социально ответственное инвестирование. Основные мотивы и формы участия предприятий в социальной сфере можно свести к следующему.

1. Следование личным приоритетам менеджмента предприятия. Достаточно часто формы участия в жизни региона обуславливаются личными мотивами руководства предприятия, своеобразной формой использования служебного положения в целях реализации своих взглядов по вопросам благотворительности, а иногда и повышения своего социального статуса. Такая ситуация свойственна предприятиям, занимающимся традиционной благотворительностью. Направления помощи при этом самые разнообразные: от помощи школе, где учился директор предприятия, до содержания его любимой спортивной команды или участие в восстановлении и строительстве храмов. Оказание помощи при этом связывается не с коммерческими интересами предприятия, а с личными амбициями или интересами руководителя.

2. Следование традициям предприятия. В эту категорию можно отнести поддержку предприятиями, основанными в советское время, объектов культуры, спорта, здравоохранения, которые были на их балансе в дореволюционный период. Такая помощь редко связывается с коммерческими интересами предприятия и зачастую даже не афишируется. Так как в ходе приватизации большинство предприятий отказались от содержания непрофильных объектов в виде социальных объектов, в настоящее время те предприятия, которые смогли добиться высоких экономических результатов, вновь помогают оставленным ранее детским садам, домам культуры и санаториям. Большинство таких подшефных объектов социальной сферы помогают решать социальные вопросы на предприятиях.

3. При принятии решений об оказании помощи некоторые предприятия исходят не из того, кому они хотят помочь, а из того, что они могут дать. Речь обычно идет об оказании помощи собственной продукцией или излишками сырья, что и накладывает основные ограничения на возможную категорию получателей. Например, фармацевтическая компания оказывает помощь только в виде медицинских препаратов, фирма, продающая канцтовары, — в виде канцтоваров и т.д.

4. Ориентация на результат, отсутствие четко выраженных приоритетных направлений. Определяющим фактором социально ориентированной деятельности для ряда предприятий является получаемый эффект, и если такой эффект достигается, направление оказания помощи уже не имеет большого значения.

5. Поддержка направлений, связанных со стратегическими интересами предприятия. Предприятий, избравших такой подход в реализации социальных программ, пока мало. Оказывая социальную помощь, такие предприятия пытаются соблюсти собственные интересы. Однако практикуемый ими подход основан на долгосрочном планировании и проектировании будущего предприятия и его окружения. Такие предприятия, выделяя особо острые для себя проблемы, направляют свои социальные программы в местном сообществе на работу с источниками этих проблем.

Мотивы, которыми руководствуются предприятия, реализуя дополнительные социальные программы для собственных сотрудников, можно разбить на две группы. *Первая.* Стремление сформировать лояльность по отношению к предприятию и удержать их, а также привлечь новые квалифицированные кадры. *Вторая.* Стремление обеспечить социальное благополучие собственного коллектива.

Мотивы первой группы носят стратегический характер. Нередко их возникновение связано с дефицитом квалифицированной рабочей силы, необходимой предприятию, или с наличием других факторов, которые могут повлечь отток кадров. Вторая группа мотивов является скорее наследием социальных обязательств предприятий советского периода. Кроме того, можно отметить следующую закономерность: предприятия, занимающиеся социальными программами для сотрудников с целью привлечения и удержания кадров, предпочитают программы по обучению, повышению квалификации имеющихся и потенциальных сотрудников. Предприятия, руководствующиеся традицион-

но «советскими» мотивами, редко занимаются обучением, но больше внимания уделяют поддержанию объектов социальной сферы, а также организации отдыха и оздоровления сотрудников. Отметим, однако, что на ряде предприятий гармонично сочетаются программы, обусловленные и стратегическими, и более традиционными мотивами. Тем не менее, все еще остается немало частных компаний, которые не видят смысла в проведении отдельных социальных программ для собственных сотрудников. Можно выделить ряд трудностей, на которые чаще всего ссылаются представители предприятий, рассказывая о своем опыте в реализации социальных программ:

- ♦ работа в условиях несовершенного законодательства, в т.ч. отсутствие налоговых льгот на благотворительность, а также непрозрачность бюджетных расходов и коррумпированность чиновничества;
- ♦ отсутствие политики поддержки благотворительности со стороны власти;
- ♦ сложность контроля над целевым расходованием средств.

3 · Особенности региональных моделей КСО

К настоящему времени становится важной проблема взаимодействия предприятий и региональных органов власти в решении проблем социальной сферы. В российской практике сложилось несколько моделей такого взаимодействия.

Модель 1. «Добровольно-принудительная благотворительность».

Основная характеристика этой модели — диктат органов государственной власти. Предприятия вынуждены следовать директивам органов власти, упуская существенный элемент управления — экспертизу целесообразности финансируемой деятельности, оценку ожидаемых результатов, поиск решений, наиболее полезных для своих сотрудников, членов их семей и местных сообществ в целом. Социальная нагрузка становится для предприятия условием выхода на рынок, способом преодоления административных барьеров и в ряде случаев влияет на оценку привлекательности инвестиционных проектов.

Желание органов региональной власти сохранить существующую социальную инфраструктуру, страх перед структурными реформами, которые могут потребовать сокращения работников бюджетной сферы или их профессиональной переориентации, приводят к тому, что средства, запрашиваемые у предприятий, направляются на консервацию существующей социальной сферы, часто не слишком полезной для населения. Следствием «добровольности» является низкая эффективность социальных программ бизнеса. Типичными примерами в этом отношении являются:

- строительство крупных объектов (дома культуры, дворцы спорта), которые муниципалитеты впоследствии не могут содержать;
- поддержка «умирающих» объектов социально-культурной сферы, препятствующая оптимизации сети бюджетных учреждений;
- прямые доплаты к заработной плате работников бюджетных учреждений, консервирующие неэффективную структуру занятости. Корпоративное финансирование, зажатое в рамки «добровольно-принудительной благотворительности», порождает иждивенчество и бюрократизм.

Модель 2. «Торг». В этой модели ни органы власти, ни предприятия не могут диктовать другой стороне свои правила игры. Социальная ответственность в этом контексте понимается как инструмент политических манипуляций, давления сторон друг на друга.

Представители органов власти считают, что решение о выборе направлений социальных программ нужно принимать на уровне региональной власти и органов местного самоуправления, так как предприятия «не осознают» нужд населения и социальных проблем территории в целом. Обычно предприятия участвуют в реализации социальных программ и акций, инициированных местной администрацией, что не исключает ряда взаимных претензий. Претензии предприятий в основном связаны с многочисленными не скоординированными друг с другом «запросами» на оказание помощи; претензии администрации — с тем, что предприятия выделяют недостаточно финансовых ресурсов. Общество, население в этой модели рассматриваются исключительно как потенциальные избиратели.

Один из способов осуществления «торга» — так называемая «партийная благотворительность», то есть финансирование социальных программ в рамках избирательных кампаний. Благотворительность — удобный и эффективный способ войти в квартиру пенсионеров и инвалидов. Безусловно, подобная практика, мягко говоря, небезупречна с этической точки зрения.

Модель 3. «Город-комбинат». Основная характеристика этой модели — диктат предприятий, невыгодный, однако, им самим. Предприятие вынуждено выполнять компенсирующую функцию, «достраивать» город до уровня, который нужен для обеспечения производства — от продукции высоких биотехнологий до продуктов питания. В каком-то смысле предприятия сами вынуждены «становиться городом», хотя такой город не может быть полноценным, это «город при заводе», город-комбинат.

Вклад предприятия определяется, исходя из необходимости обеспечивать ресурсы для производства и сбыта продукции. Это не только энерго-, водо- и теплоснабжение, но и воспроизводство рабочей силы, требующее поддержания системы общего и профессионального образования, здравоохранения, досуга и рекреации. Вся городская жизнь, включая внутригородское распределение земель по видам использования и типам застройки, подчинена интересам производства. Местное самоуправление существует, однако не обладает реальной властью. Местные сообщества не вовлечены в процесс принятия решений. Мэр города является «ставленником» крупного предприятия.

Модель 4. «Социальное партнерство». В этой модели стороны осознают, что ни государство, ни бизнес, ни местное самоуправление, ни общественность в одиночку не могут обеспечить благосостояние территорий, политическую и экономическую стабильность.

Исследование Ассоциации менеджеров показало, что наиболее эффективной, с точки зрения бизнеса, моделью взаимодействия предприятий и местных органов власти является совместное определение приоритетов социальной политики и тех областей, в которых предприятия могут принять

Социальный менеджмент

активное участие. Все социальные программы отечественных предприятий можно разделить на две группы: программы сотрудничества с региональной и муниципальной властью и собственно корпоративные социальные программы или программы социального партнерства. В настоящее время уже можно отмечать некоторые конкретные результаты работы в этой области. Основное содержание *программ сотрудничества с региональными и муниципальными органами власти* включает в себя:

- ◆ соглашения (договоры) о сотрудничестве;
- ◆ совместные социальные проекты;
- ◆ совместные конкурсы социальных проектов;
- ◆ прямую поддержку социальной инфраструктуры региона, муниципального образования, поставки продукции по льготным ценам;
- ◆ борьбу с преступностью, алкоголизмом и наркоманией;
- ◆ помощь территориям в повышении эффективности бюджетного процесса;
- ◆ приведение в порядок социальных объектов и перевод их на баланс органов региональной или муниципальной власти и др.

Вторая группа программ – это коллективные договоры, корпоративные социальные программы, а именно:

- ◆ социальное партнерство;
- ◆ поддержка собственной социальной инфраструктуры;
- ◆ обучение и переобучение, повышение квалификации работников, профессиональный рост молодых специалистов;
- ◆ программы поддержки высвобождаемых работников;
- ◆ поддержка и социализация ветеранов предприятия;
- ◆ корпоративные пенсионные программы;
- ◆ оздоровление работников, профилактика заболеваний, рекреационная деятельность;
- ◆ программы поддержки материнства и детства;
- ◆ помощь в решении работниками предприятия жилищных проблем, ипотечное кредитование;
- ◆ формирование социального пакета для работников;
- ◆ организация культурного досуга.

Поскольку деятельность предприятий рассчитана на многие десятки лет, она направлена, прежде всего, на получение прибыли в долгосрочном периоде. Социальная ответственность в этом случае объективно необходима предприятию, и является для него ни чем иным, как долгосрочным капиталовложением с дальнейшим экономическим эффектом на протяжении всей его деятельности, повышением стабильности работы, а также способом повысить эффективность и получить дополнительную прибыль.

* * *

Таким образом, социально-ответственная компания имеет следующие преимущества: укрепление репутации и имиджа; повышение эффективности ведения бизнеса (дополнительная прибыль); обустройство «территории» бизнеса; повышение инвестиционной привлекательности компании (особенно с зарубежными партнерами).

Встречающаяся точка зрения бизнеса о том, что «наше дело – зарабатывать деньги для акционеров и клиентов в рамках закона, а других обязанностей у нас нет» становится все менее популярной. Многие российские компании осознали, что социальная ответственность есть важнейшая качественная характеристика успешного менеджмента. Безусловно, что для полноценной реализации КСО должны быть созданы внешние условия, среди которых стабильное налоговое, инвестиционное и корпоративное законодательство занимает главенствующее положение. Бизнес и общество должны предельно четко видеть, на какие цели, задачи, проекты расходуются средства налогоплательщиков. Здесь российская практика еще весьма далека от стандартов наиболее развитых в промышленном и социальном отношениях зарубежных стран.

Что касается внутрикорпоративной ситуации с социальной ответственностью, то соответствующие вопросы должны увязываться с разрабатываемыми социальными стратегиями, перспективными, среднесрочными и годовыми планами социального развития бизнеса. Стратегическое социальное планирование невозможно без отбора важнейших обобщающих (ключевых) индикаторов, учитывающих требования международных стандартов социальной отчетности. Последняя призвана своевременно и полно информировать акционеров, инвесторов, персонал, потребителей, общественность, региональные и местные власти о своей деятельности в области подготовки и повышения квалификации кадров, повышения жизненного уровня персонала, охраны окружающей среды. Безусловно, что мировой финансовый кризис резко актуализирует проблему КСО. Топ-менеджмент совместно с профсоюзными организациями в непростых условиях длительного спада производства должен на деле реализовать понимание того, что кадры действительно решают все.