

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

---

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»**

**А.В. СОРОКИНА, К.В. ФИОНОВА**

**КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

**Учебное пособие**

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**  
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).

**Москва - 2015**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

---

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»**

**А.В. СОРОКИНА, К.В. ФИОНОВА**

**КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

**Рекомендовано редакционно-издательским советом  
университета в качестве учебного пособия  
для студентов направлений «Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом»**

**Москва – 2015**

УДК 316  
С 65

Сорокина А.В., Фионова К.В. Корпоративная социальная ответственность: Учебное пособие для бакалавров направлений «Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом». – М.: МГУПС (МИИТ), 2015. – 135 с.

В учебном пособии изложены сущность и содержание системы корпоративной социальной ответственности. Рассмотрен опыт в данной области различных мировых компаний. Четко определены понятия внутренней и внешней социальной ответственности. Большое внимание отведено эффективности КСО. Проанализирована практика компании ОАО «РЖД» в сфере КСО.

## **Вернуться в каталог учебников**

### **Дополнительные материалы:**

- для рефератов;
- для повышения квалификации топ-менеджеров и преподавателей.

### **Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:**

- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

[Ручная уникализация дипломных и курсовых работ](#)

[Сайт-визитка - лучшее начало бизнеса в Интернете](#)

[Научитесь создавать эффективные сайты](#)

©МГУПС(МИИТ), 2015

## ОГЛАВЛЕНИЕ

РАЗДЕЛ 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (КСО).....	4
1.1 Предпосылки возникновения корпоративной социальной ответственности .....	4
1.2. Понятие и основные характеристики корпоративной социальной ответственности .....	7
1.3. Модели КСО .....	10
1.4. Основные направления КСО.....	18
1.5. Взаимодействие с заинтересованными сторонами в реализации КСО .....	22
1.6. Основные стандарты в сфере КСО.....	29
1.7. Опыт зарубежных компаний в сфере КСО .....	38
РАЗДЕЛ 2. ВНУТРЕННЯЯ КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....	42
2.1. Основные черты и особенности внутренней корпоративной социальной ответственности .....	42
2.2. Формирование социального пакета.....	47
РАЗДЕЛ 3. ВНЕШНЯЯ КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ .....	52
3.1. Особенности внешней среды социальной ответственности .....	52
3.2. Денежные выплаты и льготные займы как формы поддержки внешней среды бизнеса .....	56
3.3. Поддержка развития науки и образования.....	57
3.5. Здравоохранение как объект корпоративной социальной ответственности .....	61
3.4. Благотворительная деятельность бизнеса в области поддержки культуры.....	67
РАЗДЕЛ 4. СОЦИАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ БИЗНЕСА .....	71
4.1. Коммуникативные технологии КСО.....	71
4.2. Социальное партнерство и корпоративные социальные коммуникации .....	77
РАЗДЕЛ 5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	83
5.1. Проблема эффективности корпоративной социальной политики.....	83
5.2. Модели оценки эффективности КСО.....	86
5.3. Оценка эффективности корпоративной социальной ответственности .....	89
5.4. Оценка корпоративной социальной активности.....	95
5.5. Качественный индекс социальных инвестиций как показатель эффективности корпоративной социальной ответственности.....	101
6. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ОАО «РЖД».....	109
6.1. Построение системы корпоративного управления в ОАО «РЖД» .....	109
6.2. Анализ корпоративных социальных отчетов Компании ОАО «РЖД».....	117
6.3. Анализ заинтересованных сторон ОАО «РЖД» .....	127
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	134

## **РАЗДЕЛ 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (КСО)**

### **1.1 Предпосылки возникновения корпоративной социальной ответственности**

Корпоративная социальная ответственность (КСО), согласно классическому определению Еврокомиссии, - концепция, отражающая добровольное решение компаний участвовать в улучшении общества и защите окружающей среды. История возникновения КСО показывает, что социальная ответственность далеко не добровольная инициатива корпораций - это ответ на давление со стороны общества (потребителей, НКО, журналистов, органов государственной власти и пр.), реакция на изменяющиеся условия ведения бизнеса.

Возникновению КСО предшествовало серьезное ухудшение окружающей среды в результате деятельности промышленных предприятий. Постепенно экологические и социальные проблемы стали принимать глобальный характер и стали угрожать эффективному функционированию компаний. Это в свою очередь заставило бизнес-сообщество задуматься о том, как обеспечить долгосрочное процветание (и вообще существование) своей корпорации. Поэтому была разработана стратегия устойчивого развития бизнеса - «удовлетворение потребностей нынешнего поколения без ущерба для возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности».

По мере увеличения масштабов промышленной деятельности круг вопросов, относящихся к сфере социальной ответственности бизнеса, постепенно расширялся.

Зарождению институтов корпоративной социальной ответственности во многом способствовали следующие факторы:

1. Повышенные требования к корпорациям со стороны общественных организаций. Эволюция экологического сознания привела к повышению уровня общественной обеспокоенности проблемами экологии. Вехами в этом процессе стали бомбардировка Хиросимы и Нагасаки в 1945 (в результате которой погибло 250 000 человек), взрыв на АЭС Тримайл Айленд в 1979 (крупнейшая ядерная авария в США), взрыв на Чернобыльской АЭС (крупнейшая ядерная авария в мире). Стали создаваться общественные движения: сначала в 60-е пацифистские (хиппи), выступавшие за всеобщее разоружение, позже в 70-е экологические («Гринпис», «Робин Вуд», «Друзья Земли», «Радикальные экологи» и пр.), в начале 90-х антиглобалистские («Глобальное действие», «Третья позиция» и пр.) Многие из них использовали агрессивные методы борьбы против корпораций. Радикальные экологические акции «Гринпис» известны по всему миру. Цель подобных мероприятий - привлечь внимание СМИ к деятельности предприятий, наносящих урон окружающей среде, что отрицательным образом отразилось на репутации самих предприятий.

2. Требования профсоюзов рабочих и борьба с конкурентами по бизнесу за высококвалифицированных сотрудников. Одна из основных составляющих КСО - защита прав трудящихся и обеспечение достойных условий жизни и труда. Евгений Рейзман, советник Baker & McKenzie-CIS, отмечает, что предпосылкой зарождения КСО в Америке стала борьба за высококвалифицированные кадры в период Великой Депрессии, когда компании стали бояться, что их сотрудники начнут переходить к конкурентам. Это было весьма необычным явлением для Америки, где отношения работник-работодатель исторически строились на «свободном договоре»: «хочешь получать деньги работай, нет - свободен». До Великой депрессии, речи о создании комфортных условий на предприятии и о защите труда, даже и не шло. Сложившаяся борьба за рабочую силу в общем с активизировавшимися профсоюзами положительно отразилась на защите прав трудящихся в США. Затем новый курс Рузвельта ввел «кодекс честной конкуренции» (предшественник стандартов по социальной ответственности). Группы промышленников должны были согласовать с профсоюзами минимальные размеры зарплаты и максимальную продолжительность рабочего дня.

3. Государственное регулирование бизнеса. Первые социальные отчеты стали появляться в Америке в 70-е годы, «когда госструктуры стали требовать, чтобы им докладывали о соблюдении норм трудовых отношений». Это еще одно свидетельство того, что корпоративная социальная ответственность (КСО) и нефинансовая отчетность были вынужденными действиями корпораций.

Индустриальный бум конца XIX века, приведший к усилению конкуренции и росту рабочего движения, стал причиной, побудившей целый ряд компаний пойти на смягчение условий труда наемных работников и предоставление дополнительных гарантий деловым партнерам. Это стало основой развития таких современных направлений КСО, как ответственные трудовые и деловые практики. Тем не менее говорить о социальной ответственности как о масштабном общественном явлении начали только с середины прошлого века. Именно тогда КСО начинает активно внедряться в практику компаний Западной Европы и США, а позднее стран с быстроразвивающейся экономикой, включая Россию. Одновременно с этим происходит усиление внимания к феномену КСО со стороны экономистов, социологов и других представителей научного сообщества, посвятивших этой теме серию исследований. 1960 год: 34 государствами была основана Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), цель которой - достижение "устойчивого экономического роста и высокого уровня занятости, а также высокого уровня жизни в странах-членах при сохранении финансовой стабильности».

1972 год: на конференции ООН в Стокгольме затрагивается вопрос необходимости сохранения окружающей среды через установление здорового диалога между обществом и бизнесом. По итогам этой конференции была создана Программа по окружающей среде ООН (ЮНЕП).

Главными причинами интенсивного развития КСО в 60-70-е годы XX века в экономически развитых странах стали активизация движения общественных групп, критикующих решения и действия бизнеса, отказ потребителей приобретать товары и пользоваться услугами безответственных компаний, а также рост профсоюзного движения. Одновременно с этим в странах Западной Европы и США ужесточалось трудовое и экологическое законодательство, появлялись общественные инициативы, направленные на развитие корпоративной социальной ответственности.

1980 год: Международный союз охраны природы (МСОП) основными причинами разрушения среды обитания называет "бедность, перенаселенность, социальное неравенство и условия международной торговли".

1983 год: В своем докладе "Наше общее будущее" председатель Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию, Гру Харлем Брундтланд заявляет о том, что экономический рост может и должен основываться на действиях, которые не вредили бы и способствовали охране окружающей среды ради того, чтобы будущие поколения не были лишены тех возможностей, которые есть у нынешнего.

К началу XXI века большинство крупных западных компаний сформировали собственные политики КСО, а изучение концепции корпоративной социальной ответственности вошло в учебные курсы по корпоративному менеджменту ведущих экономических вузов.

Финансовый сектор отреагировал на усиление роли КСО появлением практики ответственного финансирования. Ее особенностью является учет в процессе принятия решений о выделении финансирования не только экономической рентабельности, но также экологических и социальных факторов. Для оценки результативности компаний в области КСО и устойчивого развития были разработаны фондовые индексы, такие как Dow Jones Sustainability Index (DJSI) и FTSE4GOOD.

Основными причинами, побуждающими компании уделять особое внимание вопросам социальной ответственности, являются:

- глобализация и связанное с ней обострение конкуренции;
- растущие размеры и влияние компаний;
- усиление механизмов государственного регулирования;
- «война за талант» - конкуренция компаний за персонал;

- рост гражданской активности;
- возрастающая роль нематериальных активов (репутации и брендов).

### **Развитие КСО в России**

В России развитие корпоративной социальной ответственности началось в последнее десятилетие. С тех пор число российских компаний, внедряющих в свою деятельность принципы социальной ответственности, постоянно растет. Это может быть объяснено активным продвижением российского бизнеса на международные рынки, а также стремлением компаний сделать свой бизнес более цивилизованным, упрочить репутацию в глазах заинтересованных сторон, снизить уровень нефинансовых рисков.

Необходимость повышения социальной ответственности бизнеса отмечается сегодня на самом высоком государственном уровне. При этом особо важная роль в этом процессе отводится госкорпорациям и компаниям с государственным участием. Так, в июне 2010 г. Президент Российской Федерации Д.А. Медведев поручил Правительству Российской Федерации разработать предложения «о порядке применения добровольных механизмов экологической ответственности в компаниях с государственным участием, а также об обязательной регулярной публикации государственными корпорациями, доля участия государства в которых составляет 100%, нефинансовых отчетов об устойчивости развития, подлежащих независимой проверке или заверению».

## **1.2. Понятие и основные характеристики корпоративной социальной ответственности**

Все типы ответственности проявляются не только во внутренней организации менеджмента, но и во взаимоотношениях организации и общества, которые имеют большое значение в развитии того и другого.

**Корпоративная социальная ответственность (КСО)** — реализация интересов компании (корпорации) посредством обеспечения социального развития ее коллектива и активного участия компании в развитии общества.

Понятие КСО включает:

- ✓ ответственность организации перед партнерами;
- ✓ социальные аспекты взаимодействия с поставщиками и покупателями продукции и услуг;



- ✓ корпоративное развитие — проведение реструктуризации и организационных изменений с участием представителей высшего менеджмента компаний, персонала и общественных организаций;
- ✓ здоровье и безопасность персонала на рабочем месте;
- ✓ ответственную политику в отношении работников, управление развитием персонала;
- ✓ экологическую ответственность, экологическую политику и использование природных ресурсов;
- ✓ взаимодействие с местными органами власти, государственными структурами и общественными организациями для решения общих социальных проблем;
- ✓ ответственность организации перед обществом в целом.

Корпоративная социальная ответственность в отличие от правовой подразумевает определенный уровень добровольного стремления выделять финансовые и материальные ресурсы на решение социальных проблем со стороны менеджмента организации. Это стремление имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулирующими органами требований или же сверх этих требований.

В разные годы предлагалось много определений социальной ответственности, однако после выхода в 2010 г. Международного стандарта ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» большинство экспертов сошлись во мнении, что определение, которое дает именно этот стандарт, является на сегодня наиболее точным и полным:

- социальная ответственность - ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение, которое 1. содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; 2. учитывает ожидания заинтересованных сторон; 3. соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения.

Существуют также и другие определения КСО:

- продвижение практик ответственного бизнеса, которые приносят пользу бизнесу и обществу и способствуют социальному, экономическому и экологическому устойчивому развитию путем максимизации позитивного влияния бизнеса на общество и минимизации негативной нагрузки на окружающую среду;

- обязательство бизнеса вносить вклад в устойчивое экономическое развитие, в трудовые отношения с работниками, их семьями, местным сообществом и обществом в целом для улучшения качества их жизни;
- достижение коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде.

Определение понятию корпоративной социальной ответственности применительно **к России**: Корпоративная ответственность перед обществом определяется как философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, отдельными корпорациями и предприятиями своей деятельности по следующим направлениям:

- ✓ производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- ✓ создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат, инвестиции в развитие человеческого потенциала; соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.
- ✓ 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 сообщества.

В академическом сообществе дискуссия по проблемам КСО ведется и отражается в мировой научной литературе начиная с 1950-х гг. За этот период вышло множество монографий и научных статей. В них описывается множество концепций, ассоциируемых с КСО. Наибольшую известность получили:

- корпоративная социальная восприимчивость;
- корпоративная социальная деятельность;
- этика бизнеса;
- корпоративная филантропия;
- социальные проблемы;
- корпоративная социальная добросовестность;
- корпоративная социальная политика;
- менеджмент заинтересованных сторон (управление стейк-холдерами);
- корпоративное гражданство;
- устойчивое развитие;

- корпоративная устойчивость;
- корпоративная репутация;
- социально-ответственное инвестирование;
- тройная отчетность;
- корпоративная социальная отчетность.

Эти концепции динамичны, их значение меняется во времени и пространстве, причем они дополняют и развивают друг друга.

Основной целью корпоративной социальной ответственности является достижение целей устойчивого развития общества, под которыми понимается удовлетворение потребностей нынешнего поколения, без создания угроз для удовлетворения потребностей будущих поколений.

Корпоративная социальная ответственность должна учитывать интересы и способствовать повышению качества жизни основных заинтересованных сторон компаний, к которым относятся сотрудники, акционеры, инвесторы, органы государственной власти, клиенты, деловые партнеры, профессиональные сообщества, общество в целом и т.д. При этом компаниям необходимо развивать постоянное взаимодействие с заинтересованными сторонами с целью учета их мнений и ожиданий в процессе принятия и реализации решений.

### 1.3. Модели КСО

Различие во взглядах на КСО обусловлено как минимум тремя причинами:

Во-первых, КСО - сфера пересечения таких гуманитарных дисциплин, как менеджмент, экономика, маркетинг, социология, этика.

Во-вторых, КСО -- это не просто теоретический конструкт, а реальные действия конкретных компаний, поэтому определенный «вклад» в разнообразие трактовок вносят, конечно же, владельцы компаний и менеджеры.

В-третьих, корпоративная социальная ответственность как идея существует относительно недавно.

Предполагается, что различные подходы к пониманию и дальнейшей реализации концепции корпоративной социальной ответственности можно классифицировать на основании общих для каждой группы концептуальных рамок. Опираясь именно на такое предположение, можно выделить выделили три группы подходов:

1. инструментальные,
2. политические

### 3. этические

#### *ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ*

В рамках инструментальных подходов КСО рассматривают как средство, позволяющее добиться увеличения прибыли компании либо улучшения других, «неосязаемых» (intangible) показателей (например, репутации фирмы или ее привлекательности в качестве места работы для ценных специалистов).

Хороший пример инструментального понимания КСО -- определение, данное организацией Business for Social Responsibility, объединяющей более 250 крупных национальных и транснациональных корпораций: «Наличие корпоративной социальной ответственности означает достижение коммерческого успеха средствами, в основе которых лежит уважение этических ценностей и достойное отношение к людям, сообществам и окружающей среде».

Внутри инструментальных подходов выделяют две группы:

- 1) подход, ориентированный на максимизацию прибылей акционеров;
- 2) стратегии, направленные на достижение конкурентных преимуществ.

В рамках первого подхода КСО рассматривают как инструмент, предназначенный для получения прибыли, быстрого решения конкретной проблемы. Как правило, это предполагает проведение краткосрочных и одноразовых благотворительных акций, направленных на улучшение пошатнувшейся репутации компании, укрепление доверия к ней со стороны общества или государства. Таким образом, реализация КСО с целью максимизации прибылей акционеров -- грубая форма стратегической филантропии.

Стратегии, направленные на достижение конкурентных преимуществ, разделяют на стратегию социальных инвестиций в конкурентную сферу, стратегию, охватывающую дно экономической пирамиды, маркетинг, ориентированный на поддержку благотворительных инициатив, общественных движений и фондов.

По мнению М. Портера и М. Крамера, конкурентная сфера компании может быть разделена на четыре области:

- 1) количество и качество доступных входных ресурсов (квалифицированная рабочая сила, инфраструктура, технологии, капитал и т.д.);
- 2) правила конкуренции: законодательная база, транспарентность законодательного процесса и деятельности органов власти, защита интеллектуальной собственности;
- 3) объем и специфика требований местного населения: представления общественности о том, какими этическими нормами должны руководствоваться бизнесмены; готовность групп общественности отстаивать свои интересы; специфические требования местных сообществ;

4) доступность и степень компетентности поставщиков, а также партнеров компании. Портер и Крамер различают корпоративную социальную ответственность компании как ответ на вызов внешней среды и стратегическую корпоративную социальную ответственность.

В первом случае компании осуществляют действия в рамках КСО бессистемно, чаще всего в кризисной ситуации. При этом руководство, как правило, не думает о том, как с помощью КСО улучшить условия деятельности компании в долгосрочной перспективе. Такие фирмы лишь «откупаются» от общественности, реагируя на те или иные требования (в некоторой степени такой вид КСО можно приравнять к описанному ранее подходу, направленному на максимизацию прибыли акционеров).

Портер и Крамер, представляя свое видение КСО, обходят проблему определения наиболее важных для компаний социальных инвестиций, другими словами, авторы не дают ответа на вопрос, каким образом бизнес может обозначить приоритетные области конкурентной сферы.

### *ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ*

В отличие от инструментальных подходов политические сосредоточены на роли бизнеса в функционировании общества, а также на меняющихся взаимоотношениях бизнеса и государства. Можно обозначить два основных политических подхода: подход корпоративного конституционализма и подход корпоративного гражданства.

Одним из первых, кто попытался в начале 1960-х гг. изучить взаимовлияние бизнеса и общества, стал К. Дэвис. Его понимание корпоративной социальной ответственности получило название «корпоративный конституционализм». Размышляя о роли корпораций в социальной жизни, Дэвис выделил два закона:

- 1) «уравнение» социальной власти;
- 2) «железный закон» ответственности.

Согласно первому закону, чем больше социальная власть компании, тем больше и разнообразнее (масштабнее) ее ответственность перед обществом. Действительно, некоторые компании обладают гораздо большим влиянием, чем другие: градообразующие предприятия, национальные гиганты, транснациональные корпорации -- от их деятельности зависят судьбы целых городов, развитие политических систем, благосостояние наций и т.д. Соответственно, и общество в целом (местное сообщество, государство) ожидает от них большего, чем от обычных компаний.

Что же касается «железного закона» ответственности, то он является скорее нормативным предписанием для общественно значимых компаний: в случае невыполнения социальных

обязанностей компания лишается своей социальной власти и/или должна подчиниться власти других субъектов (скажем, государства).

В XXI в. постепенно усиливалась роль бизнеса как проводника прав гражданина, прежде всего социальных. Можно выделить две главные причины таких изменений:

1. Глобализация мировой экономики. Она привела к тому, что многие компании в силу разнообразия местных законодательств вынуждены выработать собственные правила и кодексы поведения. Кроме того, компании вынуждены решать определенные социальные (и политические) вопросы, которыми правительства развивающихся стран просто не в состоянии заниматься, но которые критичны для функционирования компаний. Например, бизнес просто не может игнорировать проблему СПИДа -- в противном случае он рискует лишиться рабочей силы. Правительства же развивающихся стран, несмотря на случаи злоупотребления властью со стороны транснациональных корпораций, не готовы пойти на ужесточение законодательства, т.к. боятся остаться без зарубежных инвестиций.

2. Государство уже не может эффективно управлять процессами социального развития даже в развитых странах. Среди причин социальных провалов государства можно выделить следующие:

- усложнение социальной структуры;
- ускорение развития общества -- государственный аппарат просто не успевает за ним;
- возникновение новых «вызовов», для ответа на которые государство не располагает достаточными ресурсами (например, экологические проблемы, новые болезни).

Мотивы принятия бизнесом новой роли гаранта гражданских прав вполне понятны. Компании не только укрепляют свой имидж, защищают себя от рисков, улучшают свое конкурентное положение, но и получают реальную возможность опосредованно влиять на условия своего существования (например, через оказание давления на законодательные органы). Государство же сотрудничая с бизнесом, руководствуется следующими мотивами: во-первых, оно желает укрепить доверие к себе со стороны бизнеса, во-вторых, при поддержке бизнеса государство приобретает дополнительные финансовые и интеллектуальные ресурсы для решения сложных проблем, в-третьих, оно имеет возможность разделить с бизнесом ответственность в случае провалов тех или иных программ и инициатив.

### *ЭТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ*

В этических подходах к пониманию КСО фокус смещен с внешней среды на внутренние, этические вопросы ведения бизнеса -- моральные нормы компаний и менеджеров. Обычно выделяют следующие этические подходы:

- подход, базирующийся на универсальных правах;
- нормативный менеджмент стейкхолдеров;
- концепция устойчивого развития. Коротко опишем каждый из них.

Рассмотрение КСО в рамках универсальных прав человека предполагает, что компании принимают в качестве «регуляторов» своей деятельности широко распространенные, получившие международную известность инициативы (например, Глобальный договор ООН (UN Global Compact) -- десять принципов ведения бизнеса, предусматривающих соблюдение и развитие прав человека (гражданских и социальных), заботу об экологии).

Нормативный менеджмент стейкхолдеров предусматривает признание равенства всех стейкхолдеров и построение отношений посредством диалоговой коммуникации.

Наконец, концепция устойчивого развития (ориентированная прежде всего на экологические аспекты) «предполагает такое развитие бизнеса сегодня, которое бы не ставило под вопрос возможность развития будущих поколений».

Безусловно, те или иные практики должны основываться на определенных, в том числе и этических, принципах. Они позволяют бизнесу быть более открытым для своих партнеров, более честным с потребителями. Кроме того, поддерживаемые ООН (или другими влиятельными организациями) инициативы способствуют популяризации концепции корпоративной социальной ответственности бизнеса.

Тем не менее этическое видение КСО можно характеризовать как неясное и ограниченное. Этические стандарты ведения бизнеса сужают область КСО компаний до соблюдения некоторых правил, однако не стимулируют бизнес активно, по собственной воле участвовать в решении проблем общества. Даже если призывы к активным действиям и присутствуют, они остаются размытыми, не предоставляя бизнесу четких ориентиров для осуществления КСО. Например, первый пункт Глобального договора: требование к бизнесу -- всячески способствовать развитию прав человека. Каким может быть данное содействие? Не является ли создание рабочих мест и повышение уровня жизни основанием для последующего роста политического сознания населения и борьбы последнего за свои права? Наконец, следование этическим подходам может стать лишь PR-ширмой для деятельности той или иной компании.

В российском менеджменте все больше увеличивается число участников, которые считают, что социальная ответственность перед собственным персоналом и перед обществом — это не что-то исключительное, порождаемое лишь особыми обстоятельствами, а норма, вытекающая из самой сущности деятельности организации. Социальные аспекты деятельности становятся столь же неотделимы от нее, как и аспекты экономические.

Социальная программа «Газпром — детям», например, охватывает 67 регионов России. Выделено более 7,4 млрд руб. на строительство спортивных объектов в 230 населенных пунктах страны. Введено 86 крупных спортивных объектов, 374 спортивных площадки и 34 современных футбольных стадионов с искусственным покрытием, что позволило привлечь в массовый спорт и художественную самодеятельность около 40 тыс. ребят.

Объектами корпоративной социальной ответственности являются: экология, демография, безопасность, здоровье, образование, культура, наука, информация, отдых. Эти области развития человека и общества нуждаются в поддержке со стороны бизнеса, поддержке прежде всего экономической, а также политической, организационной.

Для построения системы ответственности с учетом ее разнообразия необходимо знать характеристики ответственности в полном их составе и объеме.

Ответственность обладает следующими характеристиками:

1) *Типологическая принадлежность* ответственности — проявляется в сочетании различных типов, а не только в принадлежности к одному из вышеперечисленных. Искусство реализации ответственности в процессах менеджмента и состоит в построении этого сочетания.

2) *Мера* ответственности — отражает степень порицания, поощрения, силу наказания или одобрения результатов работы. Здесь необходимо иметь в виду, что ответственность в менеджменте выступает не только как фактор сдерживания или ограничения, но и как фактор мотивации. Действенность этих факторов определяется и типом, и мерой ответственности.

3) *Адресность* — кому ответственность предназначена, кто и как должен ее учитывать.

4) *Организационная форма* реализации — закрепляется в положениях, инструкциях, договорах, контрактах и т. д.

5) *Условный характер* — может действовать при определенных условиях, установленных заранее.

6) *Источник* реализации. Для внутренней организации деятельности — это уровень системы менеджмента, в соответствии с распределением полномочий. Для внешних отношений — организации, указанные в контракте или договоре, а также государственные органы регулирования.

7) *Временные характеристики*. Всегда существует время ее наступления и реализации. Более того, ответственность может изменяться во времени — ослабевать или усугубляться. Это может происходить при изменении ситуаций, условий, потребностей, организационных положений.

Классическая модель КСО основывается на том, что рациональные экономические интересы ориентируют бизнес не только на получение максимальной прибыли, но и на



улучшение собственной «среды обитания» — социальной, экологической, политической — путем добровольного инвестирования полученной прибыли в соответствующие институты.

Эффективность классической модели КСО обусловлена открытостью того общества, в котором она применяется. В частности, для решения социальных проблем весьма важно наличие реального рынка труда — возможности оперативного и экономически эффективного перераспределения рабочей силы. Действительно, если работники имеют реальную возможность выбора, то они предпочтут социально ответственного работодателя. Следовательно, работодатель, заинтересованный в лояльных и квалифицированных работниках, должен обеспечивать свою привлекательность для них.

КСО есть средство частного урегулирования нерыночных отношений между компаниями и стейкхолдерами — лицами и институтами, существующими внутри или вне компании, и оказывающими влияние на то, как компания осуществляет свою деятельность, либо на которых влияет деятельность компании.



Рис. 1. Бизнес и стейкхолдеры

В формулировке стандарта *CSR/KCO — 2008*, «социальная ответственность — обязательства организации, учитывающие принятую ею ответственность за решение социальных проблем своего персонала, местного населения и общества в целом». Другие стандарты, имеющиеся в области КСО<sup>2</sup>, дают аналогичные общие определения.

Классическая модель КСО основывается на том, что рациональные экономические интересы ориентируют бизнес не только на получение максимальной прибыли, но и на улучшение собственной «среды обитания» — социальной, экологической, политической — путем добровольного инвестирования полученной прибыли в соответствующие институты.

Эффективность классической модели КСО обусловлена открытостью того общества, в котором она применяется. В частности, для решения социальных проблем весьма важно наличие реального рынка труда — возможности оперативного и экономически эффективного перераспределения рабочей силы. Действительно, если работники имеют реальную возможность выбора, то они предпочтут социально ответственного работодателя. Следовательно, работодатель, заинтересованный в лояльных и квалифицированных работниках, должен обеспечивать свою привлекательность для них.

Пренебрежение интересами и рисками работников неоднократно приводило бизнесменов к социальным потрясениям разной силы — от «итальянских» забастовок до революций, перекраивающих общественное устройство государств и континентов. Именно эти обстоятельства и привели как к эволюции базовых принципов общественного устройства в сторону открытости, так и к установлению стандартов взаимной ответственности бизнеса и общества.

### **КСО в России**

Практика применения КСО в отечественных условиях должна исходить из того, что наше общество является не настолько открытым, чтобы механизм классической модели КСО не давал сбоев. В значительной степени этим фактом объясняются многие грустные и смешные перекосы в развитии КСО в России:

- подход к социальному инвестированию является бессистемным;
- под КСО чаще всего понимаются спонсорство;
- налоговые поступления в региональные бюджеты часто замещаются благотворительными пожертвованиями;
- пожертвования собираются выборочно по непредсказуемым правилам;
- расходование собранных средств является крайне непрозрачным;
- понимание КСО крайне политизировано.

Тем самым,

- инвестированные средства расходуются неэффективно;
- консервируется устаревшая структура социальной сферы;
- возникает сомнение в способности властей представлять действительные интересы общества.

Проблемы еще более обостряются в условиях моногородов — территориально замкнутых, лишенных развитой инфраструктуры населенных пунктах, занятость населения и доход бюджетов которых обеспечивается немногочисленными предприятиями.

Проблема моногородов обусловлена, по меньшей мере, двумя факторами.

Во-первых, переход от плановой социалистической системы хозяйствования к рыночной (а точнее сказать, псевдорыночной) привел к тому, что спрос на продукцию градообразующих предприятий, имевшийся «по умолчанию» в плановой системе, сменился рыночным спросом и, следовательно, стал более чем когда-либо подвержен рискам.

Во-вторых, низкая мобильность рабочей силы приводит к накоплению невостребованных человеческих ресурсов. Мобильность здесь надо понимать широко: не только как невозможность перемещения на другую территорию, но и как невозможность сменить род деятельности.

Обе причины практически не могут быть устранены усилиями частного предпринимателя. И дело здесь не только в невозможности профинансировать крупномасштабные мероприятия по поиску альтернативных рынков сбыта или развитию рынка труда.

Таким образом, в системе социальной ответственности в российских условиях необходима дополнительная сила, обеспечивающая баланс социально-экономических интересов и рисков. Этой силой должна стать местная (региональная, городская) администрация. Эффективность ее действий обусловлена пониманием ее роли в системе социальной ответственности, а также используемыми инструментами.

#### 1.4. Основные направления КСО

Основными направлениями компании в области корпоративной социальной ответственности на практике изложены в таблице 1, где представлены основные направления КСО, наиболее актуальные для современных российских условий, и практические шаги, которые могут быть предприняты для достижения позитивных изменений по данным направлениям. Однако это не значит, что компании должны стремиться охватить все перечисленные темы и направления КСО. Это не только невозможно, но и мешает сконцентрировать усилия на наиболее значимых для конкретной компании областях.

Таблица 1

Приоритетные направления деятельности компании в области КСО

Направления	Реализация
Ответственные практики в отношении персонала	<ul style="list-style-type: none"><li>• Применение прозрачных процедур приема на работу, повышения в должности и оплаты труда, а также прекращения трудовых отношений</li><li>• Охрана труда и обеспечение безопасности на рабочем месте</li><li>• Программы обучения и повышения квалификации персонала</li></ul>

Направления	Реализация
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Дополнительные социальные льготы и гарантии (медицинские, пенсионные и жилищные программы, санаторно-курортное лечение и т.д.)</li><li>• Соблюдение прав сотрудников на свободу объединений и ведения коллективных переговоров</li><li>• Отсутствие дискриминации и создание равных возможностей для всех сотрудников вне зависимости от расы, пола, религии, национального или социального происхождения, политических предпочтений, возраста и т.д.</li><li>• Формирование корпоративной культуры и создание нематериальных стимулов для сотрудников</li><li>• Соблюдение баланса между рабочими обязанностями и личной жизнью сотрудников</li></ul>
Охрана окружающей среды	<ul style="list-style-type: none"><li>• Снижение всех видов загрязнений (выбросы в атмосферу, сбросы в водные объекты, обращение с отходами и т.д.)</li><li>• Развитие инновационных технологий, направленных на эффективное использование энергии, воды и других ресурсов</li><li>• Сокращение потребления невозобновляемых ресурсов</li><li>• Сохранение и восстановление биоразнообразия и природных экосистем</li><li>• Противодействие изменению климата и адаптации к нему (сокращение выбросов парниковых газов и учет прогнозов изменения глобального и местного климата при планировании деятельности)</li></ul> <p>Учет экологических факторов при организации работы офиса (экономия бумаги, энергии, воды, утилизация отходов, сокращение деловых поездок и замена их видеоконференциями, повышение экологической сознательности сотрудников и т.д.)</p>
Добросовестные деловые практики	<ul style="list-style-type: none"><li>• Соблюдение принципов добросовестной конкуренции, антимонопольной и антидемпинговой политики</li><li>• Противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и борьба с коррупцией</li><li>• Создание дополнительных, в том числе материальных, стимулов для интеграции принципов КСО в деятельность поставщиков и деловых партнеров (учет экологических и социальных факторов в рамках закупочной и инвестиционной деятельности)</li><li>• Продвижение принципов КСО в деловом сообществе (проведение конференций, обучающих мероприятий, подготовка тематических изданий и т.д.)</li></ul>

Направления	Реализация
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка публичных политических процессов по разработке и реализации государственной стратегии, направленной на благо общества</li> </ul>
<p>Ответственные практики в отношении потребителей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставление качественных товаров и услуг, не представляющих угрозы для здоровья и жизни потребителей</li> <li>• Добросовестное информирование о свойствах продукции и услуг</li> <li>• Наличие процедур возмещения ущерба в случае предоставления товаров и услуг неудовлетворительного качества</li> <li>• Обеспечение конфиденциальности личных данных потребителей</li> <li>• Производство и продвижение среди покупателей товаров и услуг, обладающих социальными и экологическими преимуществами (подлежащих переработке и повторному использованию, с более длительным сроком службы, потребляющих возобновляемые источники энергии и ресурсы и т.д.)</li> </ul>
<p>Развитие местных сообществ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание рабочих мест и повышение уровня подготовки кадров в регионах присутствия</li> <li>• Поддержка местных поставщиков и производителей</li> <li>• Инвестиции в расширение и диверсификацию экономической деятельности в регионах, продвижение инновационных технологий и реализация местных инициатив</li> <li>• Инвестиции в решение региональных проблем в области образования, культуры, здравоохранения, жилищного и коммунального строительства и т.д.</li> <li>• Соблюдение прав коренного населения и малочисленных народов</li> </ul>
<p>Благотворительность и волонтерство</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация и поддержка социально значимых программ и проектов, направленных на защиту уязвимых групп населения и формирование благоприятной социальной и культурной среды</li> </ul> <p>Формирование системы, стимулирующей сотрудников на участие в волонтерской деятельности</p>

Некоторые направления КСО одинаково важны практически для всех организаций. Например, ответственное поведение по отношению к своим сотрудникам или снижение негативных экологических воздействий, в том числе организация «зеленого офиса». Другие направления КСО могут иметь исключительное значение для одних организаций, но при этом быть неактуальными для других.

Определяя приоритетные направления КСО, компании прежде всего необходимо ориентироваться на специфику своей деятельности. Это важно, поскольку КСО должна органично вписаться в стратегию, политики, системы управления компании и пронизывать все бизнес-процессы. Иными словами, компании нужно посмотреть на то, что она делает в рамках своего основного бизнеса, с позиций КСО и подумать, как она могла бы это делать с большей пользой для общества и окружающей среды.

Необходимо также изучить ожидания представителей заинтересованных сторон - сотрудников, деловых партнеров, клиентов, акционеров, представителей органов власти и т.д. Их мнения о том, что должна делать компания в области КСО, являются ценным источником информации при определении приоритетных направлений КСО. Вступая на путь социальной ответственности, компаниям важно грамотно рассчитать свои силы и имеющиеся ресурсы. Возможно, вначале не стоит замахиваться на многое, а лучше выбрать несколько приоритетных направлений и достичь максимальной эффективности в них. Впоследствии, нарачивая опыт в области КСО, компаниям будет легче расширить перечень тем и направлений своей социальной ответственности.

Не стоит забывать, что с течением времени и изменением внешних и внутренних условий приоритеты КСО могут меняться. Поэтому компаниям необходимо регулярно оценивать и пересматривать свою деятельность в области КСО.

Основным моментом, на который необходимо обратить внимание – это определение практики ответственного финансирования.

В широком смысле ответственное финансирование предполагает учет финансовыми организациями экологических и социальных факторов в процессе вложения средств. Одним из проявлений ответственного финансирования являются инвестиции в социально и экологически значимые проекты, такие как строительство доступного жилья или повышение энергоэффективности и т.д. При инвестировании на рынке ценных бумаг ряд финансовых институтов также учитывают результативность эмитентов по широкому кругу вопросов, связанных с устойчивым развитием.

При проектном финансировании процедуры ответственного финансирования включают в себя оценку влияния, которое может оказать финансируемый проект на состояние окружающей среды и качество жизни местных сообществ на территории его реализации, а в ряде случаев и в более глобальном масштабе. Для проектов с высоким уровнем экологического и социального воздействия от организации-заемщика потребуются разработка и реализация плана по управлению возможными рисками. В некоторых случаях процедуры ответственного финансирования также предполагают проведение консультаций с местным населением и прием

жалоб от жителей, чьи интересы могут быть затронуты. Кроме того, реализация проекта должна сопровождаться постоянным мониторингом и оценкой его экологической безопасности и социальной приемлемости.

В ходе принятия инвестиционных решений финансовые институты могут ориентироваться на индексы устойчивого развития, разработанные для оценки уровня социальной ответственности компаний, самыми известными среди которых являются Dow Jones Sustainability Index (DJSI) и FTSE4GOOD.

В России ответственное финансирование по-прежнему остается одним из наименее развитых направлений КСО. Несмотря на то что российское законодательство предусматривает процедуру обязательной оценки воздействия на окружающую среду (ОВОС) в отношении любой намечаемой деятельности с потенциальными экологическими рисками, данный механизм не обеспечивает полного соответствия требованиям, предъявляемым крупнейшими зарубежными инвесторами, например МФК. Это создает серьезные препятствия в получении российскими финансовыми институтами иностранных кредитов и выходу отечественного бизнеса на зарубежные рынки. Поэтому основной задачей в области КСО в России в настоящее время является развитие задач в продвижении принципов ответственного финансирования в России.

### **1.5. Взаимодействие с заинтересованными сторонами в реализации КСО**

Работая в направлении повышения социальной ответственности, компании необходимо помнить и учитывать интересы тех, для кого все это делается, -то есть заинтересованных сторон. В наиболее общем виде основные группы заинтересованных сторон включают:

- акционеров,
- инвесторов,
- государственные регулирующие и контролирующие органы,
- бизнес-партнеров
- поставщиков,
- персонал
- профессиональные объединения работников,
- потребителей товаров и услуг,
- общественные организации,
- СМИ,
- представителей местных сообществ в регионах присутствия

компании и т.д.

Под заинтересованными сторонами понимаются физические и юридические лица, которые испытывают на себе влияние решений и действий организации либо сами оказывают на нее воздействие.

Термин «заинтересованная сторона» пришел к нам с Запада и является вольным переводом английского stakeholder. Впрочем, в российском экспертном сообществе все чаще используют прямую кальку с английского, называя заинтересованные стороны стейкхолдерами.

В настоящее время интересы одной группы участников социальных отношений могут отличаться от другой группы (рис., таблица).



Рис. 2. Социальная ответственность: интересы участников

Таблица 2.

Взаимосвязь интересов участников корпоративных социальных отношений

<i>РАБОТНИКИ</i>	<i>РАБОТОДАТЕЛИ</i>	<i>ВЛАСТЬ</i>	<i>ОБЩЕСТВО В ЦЕЛОМ</i>
<b>Основные цели</b>			



<b>РАБОТНИКИ</b>	<b>РАБОТОДАТЕЛИ</b>	<b>ВЛАСТЬ</b>	<b>ОБЩЕСТВО В ЦЕЛОМ</b>
Стремление к достойной жизни	Создание комфортных условий для бизнеса	Упрочение авторитета	Устойчивое развитие
<b>Основные интересы</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Улучшение условий труда.</li> <li><input type="checkbox"/> Достойная оплата труда.</li> <li><input type="checkbox"/> Защита жизни, здоровья, имущества.</li> <li><input type="checkbox"/> Социальный пакет (медицинское, пенсионное страхование, детские сады, ясли, дома отдыха).</li> <li><input type="checkbox"/> Улучшение условий труда, морального климата в коллективе.</li> <li><input type="checkbox"/> Уважение прав личности.</li> <li><input type="checkbox"/> Поддержка образования.</li> <li><input type="checkbox"/> Поддержка творческих начинаний.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Улучшение имиджа предприятия.</li> <li><input type="checkbox"/> Расширение спроса на производимую продукцию.</li> <li><input type="checkbox"/> Получение доступа на международные рынки.</li> <li><input type="checkbox"/> Повышение привлекательности на рынке труда.</li> <li><input type="checkbox"/> Улучшение условий труда, повышение заинтересованности работников.</li> <li><input type="checkbox"/> Управление рисками, возникающими в социальной сфере.</li> <li><input type="checkbox"/> Получение «общественной лицензии» на ведение бизнеса.</li> <li><input type="checkbox"/> Установление хороших отношений с властью.</li> <li><input type="checkbox"/> Приобретение средства защиты собственности от недружественного поглощения.</li> <li><input type="checkbox"/> Повышение инвестиционной привлекательности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Получение средств контроля над социальной ситуацией в регионе.</li> <li><input type="checkbox"/> Облегчение проверки выполнения работодателями региона требований трудового законодательства.</li> <li><input type="checkbox"/> Стимулирование решения социальных проблем работодателями.</li> <li><input type="checkbox"/> Повышение привлекательности региона на рынке труда; закрепление трудоспособного населения в регионе.</li> <li><input type="checkbox"/> Поощрение деятельности администрации вышестоящими органами власти.</li> <li><input type="checkbox"/> Получение позитивной оценки деятельности администрации электоратом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Создание новых рабочих мест.</li> <li><input type="checkbox"/> Создание социальных объектов (детских садов, школ, больниц, спортивных сооружений).</li> <li><input type="checkbox"/> Поддержка образования.</li> <li><input type="checkbox"/> Поддержка и проведение культурных и спортивных мероприятий.</li> <li><input type="checkbox"/> Снятие социальной напряженности.</li> <li><input type="checkbox"/> Благоустройство населенных пунктов.</li> <li><input type="checkbox"/> Снижение вредных воздействий на окружающую среду.</li> <li><input type="checkbox"/> Экономное расходование невосполнимых ресурсов.</li> <li><input type="checkbox"/> Создание инфраструктуры.</li> </ul>
<b>Ожидаемые результаты</b>			
Удовлетворение от работы, уверенность в завтрашнем дне	Стабильная прибыль, рост капитализации	Стабильность деятельности, рост признания	Благосостояние

К сфере корпоративной социальной ответственности относится круг проблем взаимоотношений работников, бизнеса, власти и общества в целом, решение которых не входит номинально в сферу государственного регулирования, но крайне важно для гармоничных отношений в обществе.

Каждый участник социальных отношений (работники, работодатели, власть), имея разумные и тесно переплетающиеся интересы, обязан, таким образом, вносить свой вклад в развитие социальной ответственности, которая уже перестает быть исключительно корпоративным делом.

Например, модель взаимодействия участников социальных отношений на уровне региона, складывается из двух уровней: взаимодействия «работодатель — работник» и взаимодействия «работодатель — общество/региональная власть» (рис. 3).

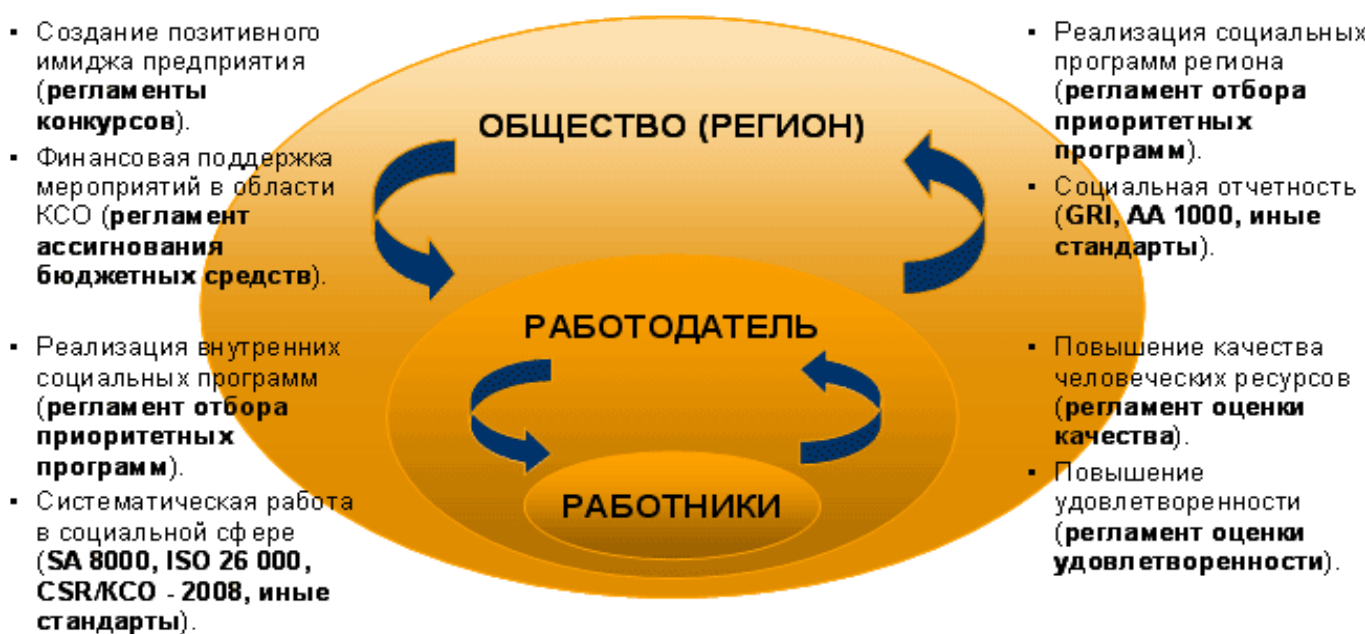


Рис.3 . Основные направления взаимодействия участников социальных отношений в регионе

Почему так важно развивать взаимодействие с заинтересованными сторонами? В современном мире компании испытывают на себе постоянное влияние широкого круга заинтересованных сторон, действия и решения которых в значительной мере отражаются на успешности их бизнеса. Кроме того, с усилением процессов глобализации и развитием IT-технологий, в особенности Интернета и социальных сетей, этот процесс все более усиливается.

В результате компании сталкиваются с целым рядом нефинансовых рисков, источник которых заключается в свободе заинтересованных сторон выбирать свое поведение в отношении компании.

Наиболее распространенными нефинансовыми рисками являются:

- Социально-трудовые риски - снижение эффективности бизнеса в результате оттока квалифицированного персонала, а также нарастания социальной напряженности в регионах присутствия компании вследствие непопулярных решений в отношении персонала и объектов социальной инфраструктуры.

- Экологические риски - негативные последствия для бизнеса (вплоть до прекращения деятельности) вследствие нанесения вреда окружающей среде, создания угрозы жизни и здоровью населения.

- Репутационные риски - снижение доходов вследствие негативного общественного мнения и снижения доверия к компании.

- Риски корпоративного управления - угроза снижения стоимости компании в результате низкого качества работы органов управления, отсутствия четких процедур взаимоотношений акционеров и менеджмента, прозрачности в раскрытии информации.

- Риски правового регулирования (изменения законодательства) - изменение требований к ведению хозяйственной деятельности по широкому спектру вопросов: от лицензирования и налогообложения до взаимоотношений работодателя и работника и нормативов по воздействиям на окружающую среду.

- Политические риски - совокупность политических, административных, национальных событий, способных повлечь за собой финансовые и иные потери компании.

Угроза возникновения нефинансовых рисков ставит перед компаниями задачи по их управлению и минимизации. В этой связи у компаний возникает необходимость взаимодействия с заинтересованными сторонами.

В ходе такого взаимодействия компания получает возможность выявить ожидания заинтересованных сторон в отношении того, как должна реализовываться ее социальная ответственность, а также имеющееся у заинтересованных сторон недовольство ее действиями. Это становится основой для поиска взаимовыгодных решений и учета интересов заинтересованных сторон при планировании дальнейшей деятельности компании (табл.3)

Таблица 3

Механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами

ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	ИНСТРУМЕНТЫ
----------------------	-------------

Регулярное информирование	Пресс-релизы, отчеты, разделы корпоративного сайта, информационные письма и т.д.
Обмен мнениями (диалог)	Переговоры, консультации, общественные слушания, круглые столы
Выявление мнений и интересов заинтересованных сторон	Опросы, анкетирование, фокус-группы, интернет-блоги и другие интерактивные сервисы, ответы на запросы
Участие в мероприятиях, проводимых заинтересованными сторонами	Доклады, участие в дискуссиях
Экспертные обсуждения	Консультативные и экспертные комитеты, рабочие группы
Совместная деятельность	Программы, проекты, акции, мероприятия, выработка общих позиций по существенным вопросам

Компаниям важно понимать, что взаимодействие с заинтересованными сторонами не должно сводиться к их информированию о достигнутых успехах. Под взаимодействием нужно понимать регулярный последовательный процесс, основанный на построении диалога между компанией и ее заинтересованными сторонами. Центральными этапами этого процесса являются: выявление мнения и ожиданий заинтересованных сторон в отношении необходимых шагов по повышению социальной ответственности компании; интеграция ожиданий заинтересованных сторон в деятельность компании; оценка эффективности принятых мер и информирование о них заинтересованных сторон; переход к следующему циклу взаимодействия с заинтересованными сторонами.

В международной практике существует несколько руководств и добровольных стандартов, регламентирующих различные аспекты и типы взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Регламентировать взаимодействия между работниками, работодателями и региональными властями возможно на основании документов отражающих взаимодействие в социальной ответственности (рис4., таблица 4).



Рис. 4. Основные документы, регламентирующие взаимодействия в «тройственной модели» социальной ответственности

Таблица 4

Документы регламентирующие взаимодействие в социальной ответственности

Для Администрации	Для Работодателя
<p><u>Стратегия социального развития региона</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Декларирует приверженность региона и администрации принципам социальной ответственности.</li> <li>□ Ставит цели региона и администрации в области социальной ответственности.</li> <li>□ Описывает социальные программы, реализуемые в регионе в сфере социальной ответственности.</li> </ul>	<p><u>Стратегия КСО предприятия</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Декларирует приверженность работодателя принципам КСО.</li> <li>□ Ставит цели работодателя в области КСО.</li> <li>□ Описывает социальные программы, реализуемые работодателем.</li> </ul>

Для Администрации	Для Работодателя
<p><b>Политика поддержки предприятий в сфере социальной ответственности</b></p> <p><input type="checkbox"/> Отражает принципы, в соответствии с которыми администрация оказывает поддержку тем или иным предприятиям в той или иной форме.</p>	<p><b>Стандарт «социального соответствия», типа SA 8000, ISO 26000</b></p> <p><input type="checkbox"/> Описывает взаимоотношения работодателя и работника в сфере КСО.</p>
<p><b>Методика оценки социальной обстановки в регионе</b></p> <p><input type="checkbox"/> Описывает механизм «обратной связи»: каким образом измерить достижение поставленных администрацией целей в сфере социальной ответственности.</p>	<p><b>Стандарт социальной (нефинансовой) отчетности, типа GRI, AA 1000</b></p> <p><input type="checkbox"/> Описывает процесс информирования общественности о целях и достижениях в сфере КСО (и других).</p>

Описанная модель показывает, каким образом в сфере социальной ответственности можно сбалансировать интересы трех сторон — работников, работодателей и региональной администрации.

### 1.6. Основные стандарты в сфере КСО

Первые попытки разработки социальных стандартов и составления нефинансовой отчетности начали проводиться в 70-е годы прошлого века в странах Западной Европы. В это время осознается важность трех составляющих деятельности организации – социальной, экологической и экономической.

Принципы взаимоотношений между работодателем и работником хорошо проработаны в классической модели КСО. В основе отношений лежат принципы, декларируемые в стандартах КСО:

- ✓ SA 8000,
- ✓ CSR/КСО — 2008,
- ✓ ISO 26000,
- ✓ AA1000),
- ✓ Глобальный договор ООН
- ✓ Финансовая инициатива программы ООН по окружающей среде.
- ✓ Социальная хартия российского бизнеса

**Стандарт Social Accountability 8000 (SA 8000).** Первая версия стандарта SA 8000 была разработана Агентством по аккредитации Совета по экономическим приоритетам (Council on Economic Priorities Accreditation Agency - CEPAA) и введена в действие с октября 1997 г. Второе издание SA 8000 введено в 2001 году. Данный стандарт оговаривает требования по социальной ответственности, чтобы позволить компании сертифицироваться по SA 8000.

Стандарт считается международным. Высокий статус документа обеспечен тем, что его идеологическую основу составляют:

- Общая декларация прав человека (the Universal Declaration of Human Rights),
- Конвенция ООН по правам детей (UN Convention on the Rights of the Child),
- Конвенция ООН по ликвидации всех форм дискриминации женщин,
- Конвенции и рекомендации Международной организации по труду (International Labour Office (ILO) Convention) и других служб по защите прав человека.

В стандарте 4 раздела, первые три, из которых, общие. Четвертый раздел (Требования социальной ответственности) содержит 9 подразделов; восемь рассматривают требования к деятельности, основанные на международных нормах прав человека; девятый — требования к системам менеджмента — предназначен для использования применяемой ранее практики в организационных процедурах и действиях:

1. Детский труд
2. Принудительный труд
3. Здоровье и безопасность
4. Свобода ассоциаций и право на коллективный договор
5. Дискриминация
6. Дисциплинарные порядки
7. Рабочее время
8. Заработная плата
9. Системы менеджмента

Стандарт обеспечивает определение этических критериев при производстве товаров и услуг и удачно дополняет стандарты ИСО серий 9000, 14000 и OHSAS 18001, являясь универсальным средством для практической реализации этической и нравственной деятельности администрации.

**Стандарт CSR/KCO — 2008** разработан Всероссийской организацией качества; введен в действие в 2008 г. решением Всероссийской организации качества, Украинской ассоциации качества, Международной ассоциации менеджеров и аудиторов качества, Сербской организации качества. Стандарт CSR/KCO-2008 охватывает все составляющие социальной

ответственности, кроме добросовестной практики ведения бизнеса и финансовой прозрачности. Он устанавливает требования к деятельности организаций в области права на труд и охраны труда, социальных гарантий для персонала, производства продукции (услуг, работ) надлежащего качества, охраны окружающей среды, ресурсосбережения, участия в социальных мероприятиях и поддержки инициатив местного сообщества. Все эти требования сведены в 7 модулей, при этом модули «А» и «Ж» гармонизированы со стандартом SA 8000:

Модуль А. Социальные права персонала.

Модуль Б. Социальные гарантии персонала.

Модуль В. Качество продукции, услуг и работ.

Модуль Г. Охрана окружающей среды.

Модуль Д. Экономное расходование ресурсов.

Модуль Е. Поддержка местного сообщества.

Модуль Ж. Менеджмент социальной ответственности.

В стандарт CSR/KCO-2008 включены только те требования, которые могут быть подвергнуты объективной проверке. Выполнение требований стандарта CSR/KCO-2008 может быть подтверждено путем декларирования или сертификации в соответствии с правилами, действующими в странах, национальные организации по качеству которых присоединились к данному стандарту.

Модульное построение стандарта дает организации возможность при сертификации подтверждать соответствие, как сразу по всем его модулям, так и последовательно, модуль за модулем. Таким образом, заявка на сертификацию может оформляться либо сразу на все 7 модулей, либо на отдельные модули, в любом сочетании по выбору организации. Однако модуль «Ж» должен включаться в любой вариант заявки.

**Стандарт ISO 26000** подготовлен по инициативе Международной организации по стандартизации (ISO) и опубликован в 2010 г. В разработке стандарта принимали участие около 400 экспертов в области КСО из более чем 90 стран, включая Россию. Стандарт предназначен для использования не только компаниями, но и организациями других секторов, в том числе государственного и некоммерческого.

Стандарт ISO 26000 выделяет семь основных направлений, относящихся к КСО:

1. организационное управление;
2. права человека;
3. трудовые практики;
4. охрана окружающей среды;
5. добросовестные деловые практики;



6. проблемы, связанные с потребителями;
7. участие в жизни сообществ и их развитие.

Стандарт ISO 26000 определяет следующие принципы социальной ответственности:

- подотчетность - организации следует быть подотчетной за ее воздействие на общество, экономику и окружающую среду;
- прозрачность - организации следует быть прозрачной в ее решениях и деятельности, оказывающих воздействие на общество и окружающую среду;
- этическое поведение - организации следует вести себя этично;
- уважение интересов заинтересованных сторон - организации следует уважать, учитывать и реагировать на интересы ее заинтересованных сторон;
- верховенство закона - организации следует принять, что соблюдение закона обязательно;
- соблюдение международных норм поведения - организации следует соблюдать международные нормы поведения, следуя при этом принципу верховенства закона;
- соблюдение прав человека - организации следует соблюдать права человека и признавать их важность и всеобщность.

**Серия стандартов AA1000 (AccountAbility)**, разработанная британским Институтом социальной и этической отчетности, нацелена на повышение качества нефинансовой отчетности, прозрачности, подотчетности и устойчивости бизнеса за счет максимального вовлечения групп заинтересованных сторон и учета их мнений при анализе деятельности компании. Особенностью серии стандартов AA1000 является системный подход к организации взаимодействия с заинтересованными сторонами как к фактору повышения качества управления и отчетности.

Серия стандартов AA1000 включает:

- Стандарт принципов подотчетности AA1000APS (The AA1000 AccountAbility Principles Standard) является основой для распознавания и выявления компаниями наиболее важных проблем в области устойчивого развития и реагирования на них. Другие стандарты серии AA1000 базируются на принципах этого стандарта и направлены на их достижение.
- Стандарт верификации отчетов AA1000AS (The AA1000 Assurance Standard) предоставляет верифицирующим организациям методологию для оценки уровня соответствия базовым принципам стандарта AccountAbility, на котором находятся отчитывающиеся компании.
- Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES (The AA1000 Stakeholder Engagement Standard) задает ориентиры по организации процесса взаимодействия с

заинтересованными сторонами с целью достижения управляемых, прогнозируемых и устойчивых результатов по повышению эффективности в области КСО.

Серия стандартов AA1000 основана на трех базовых принципах:

1. Вовлеченность (Inclusivity) Для организации, которая признает свою ответственность перед заинтересованными сторонами, вовлеченность - это участие заинтересованных сторон в выработке ответственных стратегических решений в целях достижения устойчивого развития.

2. Существенность (Materiality). Существенность определяет актуальность и значимость проблемы для организации и ее заинтересованных сторон. Существенная проблема - это проблема, которая будет влиять на решения, действия и результативность организации или ее заинтересованных лиц.

3. Реагирование (Responsiveness). Реагирование - это осуществление мер, принимаемых организацией в ответ на проблемы заинтересованных сторон, которые влияют на ее результативность в области устойчивого развития и реализуются через решения и действия организации, а также в рамках процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами.

**Глобальный договор ООН.** Глобальный договор ООН (ГД ООН) - это инициатива Организации Объединенных Наций, направленная на внедрение в деятельность организаций по всему миру 10 принципов социальной ответственности.

Принципы ГД ООН охватывают следующие вопросы:

- защита прав человека;
- трудовые отношения;
- охрана окружающей среды;
- противодействие коррупции.

Принципы являются добровольными и универсальными, т.е. рассчитанными на все типы организаций.

Вступая в ГД ООН, организации обязуются сделать его принципы неотъемлемой частью своих бизнес стратегий, организационной культуры и ежедневной деятельности.

Идея Глобального договора была выдвинута Генеральным секретарем Организации Объединенных Наций Кофи Аннано на Всемирном экономическом форуме в Давосе в 1999 г.

*10 принципов* Глобального договора ООН:

Принцип 1. Деловые круги должны поддерживать и уважать защиту провозглашенных на международном уровне прав человека.

Принцип 2. Деловые круги не должны быть причастны к нарушениям прав человека.

Принцип 3. Деловые круги должны поддерживать свободу объединения и реальное признание права на заключение коллективных договоров.

Принцип 4. Деловые круги должны выступать за ликвидацию всех форм принудительного и обязательного труда.

Принцип 5. Деловые круги должны выступать за полное искоренение детского труда.

Принцип 6. Деловые круги должны выступать за ликвидацию дискриминации в сфере труда и занятости.

Принцип 7. Деловые круги должны поддерживать подход к экологическим вопросам, основанный на принципе предосторожности.

Принцип 8. Деловые круги должны предпринимать инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды.

Принцип 9. Деловые круги должны содействовать развитию и распространению экологически безопасных технологий.

Принцип 10. Деловые круги должны противостоять всем формам коррупции, включая вымогательство и взяточничество.

В настоящее время Глобальный договор ООН - это крупнейшая инициатива в области социальной ответственности и устойчивого развития. По состоянию на середину 2011 г. она объединяет более 8000 участников, из которых 6000 - это представители бизнеса из 136 стран мира.

В России сеть ГД ООН работает с 2008 г. По состоянию на середину 2011 г. к ней присоединились около 50 российских организаций, в том числе:

- ОК РУСАЛ;
- ОАО «ЛУКОЙЛ»;
- АФК «Система»;
- ОАО «НК «Роснефть»;
- ОАО «РЖД»;
- ФК «УРАЛСИБ»;
- «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.».

Для вступления в сеть ГД ООН нужно составить письмо о намерениях за подписью главы организации на имя Генерального секретаря ООН. В письме нужно отметить, что организация привержена Глобальному договору ООН и его 10 принципам, сообщить о намерении сотрудничать в сфере продвижения целей ООН и заявить о готовности представлять отчеты о результатах проделанной работы на ежегодной основе.

#### **Финансовая инициатива программы ООН по окружающей среде.**

Финансовая инициатива Программы ООН по окружающей среде (ФИ ЮНЕП) создана Программой ООН по окружающей среде (ЮНЕП) и мировым сообществом финансовых институтов для продвижения принципов корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития среди организаций финансового сектора. Эти принципы зафиксированы в заявлении о намерениях, которое подписывает организация, желающая присоединиться к данной инициативе.

В 1991 г. группа коммерческих банков, включая Deutsche Bank, HSBC Holdings, Natwest, Royal Bank of Canada и Westpac, присоединилась к Программе ООН по окружающей среде (ЮНЕП) с целью повысить уровень информированности банковского сектора об экологических проблемах и активизировать его природоохранную деятельность. В мае 1992 г., в преддверии Саммита Земли в Рио-де-Жанейро, в Нью-Йорке была создана Банковская инициатива ЮНЕП с участием банков, подписавших специально разработанное заявление о намерениях содействовать экологическому и устойчивому развитию.

Позднее к инициативе стали присоединяться не только банки, но и другие организации сектора финансовых услуг, поэтому она была переименована в Инициативу финансовых институтов ЮНЕП.

В 2003 г. ИФИ ЮНЕП объединилась с Инициативой страховой индустрии, что привело к появлению Финансовой инициативы ЮНЕП.

Продвигая принципы устойчивого развития, ФИ ЮНЕП:

- изучает передовые практики и обеспечивает их распространение среди участников финансового сектора;
- разрабатывает специализированные руководства и другие материалы, помогающие организациям внедрять принципы КСО и развивать свою деятельность в области устойчивого развития;
- проводит обучение, а также международные, региональные и национальные конференции;
- участвует в формировании глобальной экологической политики;
- обеспечивает взаимодействие между участниками инициативы, а также между финансовыми институтами и их заинтересованными сторонами.

Для присоединения к ФИ ЮНЕП финансовым институтам необходимо подписать Заявление о намерениях для финансовых институтов (UNEP Statement by Financial Institutions on the Environment and Sustainable Development), декларируя таким образом свою поддержку провозглашенным в нем принципам, обязуясь учитывать вопросы экологии и устойчивого развития в своих политиках и деятельности, а также признавая важную роль финансового

сектора в обеспечении устойчивости экономики и жизни общества и беря на себя обязательства по внедрению природоохранных мер во все аспекты своей деятельности.

**Социальная хартия российского бизнеса.** Социальная хартия российского бизнеса - это свод основополагающих принципов социально ответственных деловых практик, которые применимы в повседневной деятельности организаций любого типа. Хартия разработана по инициативе Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП).

Социальная хартия российского бизнеса принята Съездом РСПП в 2004 г., новая редакция 2007 г. - принята в 2008 г.

Социальная хартия - документ, открытый для присоединения любой организации, которая является работодателем и/или содействует любым доступным способом распространению и реализации основополагающих принципов хартии.

Социальная хартия - добровольная инициатива российского бизнеса, основанная на понимании и признании представителями делового сообщества активной роли бизнеса в общественном развитии. В основе хартии лежит система принципов в области экономической свободы и социальной ответственности.

К Социальной хартии присоединились 254 организации (компании, отраслевые и региональные объединения бизнеса и другие НКО), с общей численностью более шести миллионов работников.

Принципы социальной хартии российского бизнес представлены в таблице 5.

Таблица 5.

Принципы социальной хартии российского бизнес

Принцип	Реализация
Экономическая свобода и ответственность	В свободе экономической деятельности, в возможности проявления индивидуальности каждой компании, в честной конкуренции - сила и основная ценность предпринимательства, обеспечивающего рост благосостояния страны
Партнерство в бизнесе	Доверие со стороны акционеров, собственников и инвесторов - одна из ключевых ценностей в нашей деятельности
	Мы признаем работников важнейшей ценностью любой компании. Мы относимся к жизни человека как к высшей ценности. Для нас нет и не может быть компромисса между здоровьем, безопасностью работника и получением прибыли

	Смысл нашей деятельности - в надежном и качественном удовлетворении запросов и ожиданий потребителей наших товаров и услуг
	Наши отношения с деловыми партнерами основаны на взаимном уважении
Права человека	Мы признаем неприкосновенность прав человека, не допускаем их нарушения, выстраиваем систему принятия решений с учетом соблюдения этих прав
Сохранение окружающей среды	Мы считаем сохранение окружающей среды важнейшей общечеловеческой ценностью
Участие в развитии местного сообщества	Мы понимаем, что наши компании и наши работники - неотъемлемая часть общества, и придерживаемся принципов корпоративного гражданства

Для присоединения к Социальной хартии необходимо направить в адрес РСПП заполненную регистрационную форму.

Организация, присоединившаяся к Социальной хартии:

- опирается на принципы Социальной хартии в своей деловой практике;
- открыто поддерживает Социальную хартию и ее принципы;
- стремится к открытости в своих действиях и поддерживает инициативы в области добровольной нефинансовой отчетности;
- соглашается использовать фирменный знак Социальной хартии;
- содействует распространению сведений о Социальной хартии, мониторингу процесса присоединения к ней.

Использование принципов Социальной хартии:

- помогает компаниям в оценке своего вклада в устойчивое развитие и подготовке нефинансовых отчетов;
- повышает эффективность внутрикорпоративного управления;
- повышает эффективность социального диалога, коллективных договоров и соглашений;
- повышает эффективность взаимодействия с властными структурами.

Разработанная РСПП система базовых индикаторов результативности отвечает международным рекомендациям в области КСО и одновременно адаптирована к российским условиям.

В дополнение к Социальной хартии Российский союз промышленников и предпринимателей разработал систему базовых индикаторов результативности, т.е. показателей экономической, социальной и экологической результативности деятельности организаций в области устойчивого развития, которые могут быть использованы при подготовке нефинансовых отчетов, а также в целях повышения эффективности внутрикорпоративного управления.

При РСПП действует Совет по нефинансовой отчетности, который проводит общественное заверение корпоративных отчетов для подтверждения значимости и полноты раскрываемой в нефинансовом отчете информации о результатах деятельности организации в соответствии с Принципами ответственной деловой практики, зафиксированными в Социальной хартии российского бизнеса.

### **1.7. Опыт зарубежных компаний в сфере КСО**

В США о корпоративной социальной ответственности начали задумываться еще в конце XIX — начале XX вв. Многие американские политики и бизнесмены выражали уверенность в том, что предприятия обязаны всячески содействовать общественному благосостоянию. Например, сталепромышленник Эндрю Карнеги спонсировал строительство более чем 2 тысяч публичных библиотек. А Джон Рокфеллер создал благотворительный Фонд Рокфеллера.

Однако в 30-е годы в США разразилась Великая депрессия, и руководители компаний перестали задумываться о какой бы то ни было социальной ответственности корпораций. Люди отнеслись к этому с пониманием, поскольку сами ждали от бизнеса только прибыли и наличия рабочих мест.

Примерно в середине 50-х годов в США укреплялось сотрудничество между бизнесом и правительством, был создан комитет по экономическому развитию. В него вошли самые видные представители мира бизнеса с целью консультировать правительство по экономическим вопросам. Значение этого комитета возрастало, поскольку увеличивалась степень участия делового сообщества в решении проблем государственной и социальной политики.

В настоящее время все ведущие американские компании выстраивают свои стратегии долгосрочного развития, основываясь на принципах корпоративной социальной ответственности. Например, сеть ресторанов быстрого питания McDonald's перешла на

упаковочные материалы из небеленой бумаги вторичного производства и тем самым на 30% снизила объем своих твердых отходов.

В сети кофеен Starbucks продается только «справедливый» кофе. Это значит, что продаваемая продукция была изготовлена без использования детского труда и с соблюдением всех социальных и санитарных норм.

Одним из лучших примеров долгосрочной благотворительной программы является кампания корпорации Avon «Вместе против рака груди». Эта программа реализуется на территории нескольких стран мира. Часть средств от продажи косметики и парфюмерии марки Avon перечисляется в фонд, который финансирует медицинские исследования рака груди, а также диагностику и лечение женщин, страдающих этим заболеванием.

Руководители многих западных компаний поняли: ценой, качеством и функциональностью продукта удивить потребителя становится все сложнее. И выделиться на фоне конкурентов — тоже. Главными козырями бизнеса становятся эмоциональная вовлеченность клиентов и общие ценности производителя и покупателя. А концепция корпоративной социальной ответственности — именно то, что поможет эффективно использовать эти козыри.

### **Корпоративная социальная ответственность компании Hewlett Packard<sup>1</sup>**

С момента своего основания HP руководствуется не только бизнес-целями, но и принципами мирового гражданства, уделяя пристальное внимание корпоративной ответственности перед обществом, заказчиками и партнерами, сотрудниками и государствами, в которых ведется деятельность компании.

*Программа корпоративной социальной ответственности HP в России: фокус на образовании и сокращении цифрового неравенства.*

Принципы компании HP в области корпоративной социальной ответственности были провозглашены более 65 лет назад ее основателями Б. Хьюлеттом и Д. Паккардом. Они полагали, что успех бизнеса заключается не только в получении прибыли, но в ответственности перед государством, гражданами и обществом в целом. HP в числе первых серьезно отнеслась к этому уже неотъемлемому сегодня аспекту жизни любой компании, реализуя концепцию корпоративной ответственности в более чем 170 странах, в которых осуществляет свою деятельность, в то числе и в России.

Корпоративные социальные программы HP направлены на решение проблемы цифрового неравенства и раскрытия перед пользователями широчайших возможностей, которые предоставляют современные информационные технологии. HP справедливо полагает, что

---

<sup>1</sup>Ситуация составлена по материалам сайта [www.hp.com](http://www.hp.com)



свободный доступ к технологиям и информационным ресурсам откроет людям путь к более широким социальным и экономическим возможностям. Например, по наблюдениям НР, люди с хорошими занятиями в области ИТ гораздо чаще начинают собственное дело, что в перспективе способствует экономическому росту.

Секрет успеха компании НР – не только в ее коммерческой составляющей, но и в корпоративной ответственности:

- перед клиентами и партнерами – за высокое качество продукции;
- перед сотрудниками – за предоставление благоприятных и равных условий для работы;
- перед обществом – за развитие социальных проектов и защиту окружающей среды.

Основываясь на своем богатом опыте в реализации образовательных и социальных проектов, НР считает, что в настоящее время финансовый капитал не является основным инструментом экономического развития. Человеческий ресурс, опыт, знания – гораздо более важные критерии для построения динамичной, конкурентоспособной экономики. Компания НР уверена в том, что глобальные образовательные и благотворительные программы открывают перед людьми огромные социальные и экономические возможности, нивелируя разницу между теми, кто может пользоваться современными технологиями, и теми, кто этого лишен.

Для решения задачи преодоления цифрового неравенства компания НР на протяжении многих лет активно развивает глобальные программы в области образования и развития науки. Их целью является создание условий свободного доступа к новейшим технологиям, образовательным, информационным и исследовательским ресурсам, которые используются для учебы, работы и развития инноваций во всем мире.

Модель реализации этих программ предусматривает ряд совместных инициатив компании НР с органами власти, правительственными, общественными российскими и международными организациями. Эти инициативы подразумевают использование технологий не в качестве самоцели, а как средства для целевого экономического развития и более полной реализации возможностей и социально-экономических проектов.

### **Социально ответственная компания «Кимберли-Кларк»<sup>2</sup>**

Компания «Кимберли-Кларк» и ее всемирно известные торговые марки стали неотъемлемым элементом жизни людей в более чем 150 странах. Ежедневно более 1,3 млрд. человек – примерно четверть населения планеты – демонстрирует свое доверие торговым маркам К-С и к тем решениям, которые компания предлагает в области охраны здоровья,

---

<sup>2</sup> Ситуация составлена по материалам сайта компании [www.kcc.ru](http://www.kcc.ru)

гигиены и здорового образа жизни. Торговые марки компании, такие как Huggies, Kleenex, Kotex, Pul-Ups, Scott, Andrex, Cottonelle и Depend, позволяют «Кимберли-Кларк» удерживать первые и вторые позиции на рынках более 80 стран.

В 2008 г. Уже четвертый год подряд Корпорация «Кимберли-Кларк» (Kimberly-Clark Corporation, NYSE: KMB) заняла первое место среди социально ответственных компаний в категории товаров личного пользования в мировом рейтинге Dow Jones Sustainability Index (DJSI World). Критерии оценки рейтинга базируются на долговременных показателях в области экономических результатов, охраны окружающей среды и гражданских программ ведущих мировых компаний в 57 отраслях промышленности. «Кимберли-Кларк» получила первое место в глобальном соревновании 16 производителей товаров личного пользования. «Мы очень гордимся занимаемой позицией в мировом рейтинге социально ответственных компаний Dow Jones Sustainability Index, - сказал Т. Фолк, председатель совета директоров и генеральный директор «Кимберли-Кларк». – Мы осознаем, что только те компании, которые строят свой бизнес, руководствуясь принципами устойчивого развития, смогут обеспечить себе долгосрочный успех, и со своей стороны, мы развиваем работу в области устойчивого развития в «Кимберли-Кларк».

Только 10% из 2500 крупнейших компаний мира были удостоены включения в этот престижный рейтинг, участниками которого становятся компании, чья деятельность в области устойчивого развития постоянно оценивается, что в результате выявляет лидеров рейтинг в каждой отрасли промышленности.

### **Заботясь о будущем<sup>3</sup>**

«Любой, кто сегодня не готовится к завтрашнему дню, является безответственным» - так начинается корпоративный социальный отчет компании Deutsche Bahn.

В DB, это означает, что компания создает основные условия сегодня, для того чтобы в будущем быть успешными на рынке и обеспечивать рабочие места. Гарантирует, что в будущем всегда будут прекрасно квалифицированные и мотивированные сотрудники, несмотря на демографические изменения. Ставя перед собой задачу развития услуг сегодня, они заботятся о состоянии необходимых ресурсов в дальнейшем. DB берет на себя ответственность за общество, и это означает, что DB, клиенты и партнеры по бизнесу, намерены жить в завтрашнем дне.

---

<sup>3</sup> Ситуация составлена по материалам сайта [www.db.com](http://www.db.com)

Компания призывает своих сотрудников и партнеров вести честный бизнес, отвечающий различным правилам и кодексам. Главное преимущество DB то что он является надежной и заслуживающей доверия компанией, что помогает в привлечении партнеров, клиентов и высококвалифицированного персонала.

С точки зрения экономической стабильности, DB в очередной раз выступил с рекордной производительностью в 2008 году, несмотря на общую сложную ситуацию, и подтвердил жизнеспособность рынка капитала компании, что способствует дальнейшему инвестированию в модернизацию инфраструктуры и подвижного состава. Несмотря на кризис, компания сделала все возможное, чтобы сохранить рабочие места и придать сотрудникам уверенности в завтрашнем дне.

Deutsche Bahn предпринимает экологические и социальные факторы во внимание в своей корпоративной политике в течение длительного времени. Как крупнейшая транспортная компания в Европе, они являются одним из наиболее инновационных, когда дело доходит до охраны окружающей среды и устойчивого развития. DB укрепляет позиции железнодорожного транспорта - наиболее экологически чистый вид транспорта по сравнению с путешествиями автомобильным и воздушным транспортом - путем предоставления интеллектуальных логистических и транспортных концепций.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие факторы способствовали зарождению институтов КСО?
2. Что в себя включает понятие КСО?
3. Перечислите три группы подходов в понимании концепции КСО?
4. Какие приоритетные направления деятельности компании в области КСО можно выделить?
5. Какие существуют заинтересованные стороны в деятельности компании?
6. Назовите известные вам стандарты КСО?

## **РАЗДЕЛ 2. ВНУТРЕННЯЯ КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

### **2.1. Основные черты и особенности внутренней корпоративной социальной ответственности**

С точки зрения структуры социальных инвестиций, связанных с реализацией на практике концепции КСО организации, они могут быть направлены как внутрь организации, так и во внешнюю среду. В зависимости от этого социальные инвестиции могут быть внутренними или внешними.

КСО в соответствии с направленностью связанных с ней инвестиций также делят на внутреннюю и внешнюю. КСО, реализуемая с помощью инвестиций, которые направлены во внешнюю среду организации, называется *внешней*.

КСО, реализуемая с помощью инвестиций, которые направлены внутрь организации, называется *внутренней*. Социальные инвестиции в данном случае понимаются как материальные, технологические, управленческие, финансовые и иные ресурсы компании, направляемые на реализацию корпоративных социальных программ, осуществление которых в стратегическом отношении предполагает получение компанией определенного экономического эффекта.

Внутренняя КСО проявляется в отношениях собственников и руководства с работниками организации. При этом имеется в виду не только базовый уровень ответственности, определяемый законодательством, то есть, строго говоря, правовая или юридическая ответственность, но и в большей степени дополнительный добровольный отклик организации на социальные проблемы, возникающие у ее работников.

В соответствии с таким пониманием к мерам внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести деятельность организации, осуществляемую в следующих направлениях:

- 1) меры социальной защиты сотрудников организации;
- 2) развитие человеческого капитала организации;
- 3) выявление и учет интересов работников организации при принятии важных управленческих решений;
- 4) проведение социально ответственной реструктуризации.

*Социальная защита сотрудников компании:*

- ✓ ликвидация различной дискриминации при найме на работу, оплата работы, карьерное продвижение.
- ✓ меры по обеспечению защиты жизни и здоровья работников, а также оказание помощи работникам в критических ситуациях. При этом следует отметить, что до разработки концепции КСО вопрос рассматривался более узко, речь шла только о безопасности труда. Сейчас вопрос рассматривается гораздо шире и меры по обеспечению защиты жизни и здоровья работников считаются необходимыми в КСО.
- ✓ поддержание достойной заработной платы — стабильной и при этом социально значимой.

*Развитие человеческого капитала компании* — происходит через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации, что повышает конкурентоспособность работников, снижает зависимость от одного работодателя, уменьшает нагрузку на государственный бюджет в случае потери работником своего места. Развитие человеческого капитала проводится в рамках стратегии развития персонала с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников. Кроме обучения и профессионального развития, может включать также применение мотивационных схем оплаты труда, поддержание внутренних коммуникаций в организации.

*Система взаимодействия с работниками* как основными стейкхолдерами любой компании. Это направление включает выявление и учет интересов сотрудников при принятии важных управленческих решений. Подобный подход отражает одну из ключевых тенденций последнего времени — ответственное отношение к сотрудникам и эффективное управление персоналом предусматривают их всестороннее вовлечение в процесс развития организации.

*Социально ответственная реструктуризация.* Это направление социальных программ компании, которое призвано обеспечить проведение реструктуризации социально ответственным образом.

В рамках каждого направления конкретная организация разрабатывает и осуществляет свой комплекс мероприятий, создавая большое количество внутренних видов КСО, применяемых на практике:

- 1) социальная защита персонала;
- 2) отсутствие дискриминации в практике найма на работу;
- 3) отсутствие дискриминации при карьерном продвижении;
- 4) обеспечение защиты жизни и здоровья работников, в том числе санаторно-курортное лечение для сотрудников;
- 5) достойное вознаграждение за труд, включая систему оплаты труда и меры социальной поддержки;
- 6) участие компании в ипотеке и жилищном строительстве для своих сотрудников, в том числе жилищное строительство на условиях софинансирования муниципальных бюджетов;
- 7) разработанная система взаимодействия с работниками как основными стейкхолдерами любой компании;
- 8) обеспечение для работников возможности повышения квалификации, постоянного обучения;
- 9) уважение семейных обязанностей работников, включая гибкую систему занятости и отпусков;

10) обоснованные меры, дающие возможность трудовой самореализации представителям уязвимых групп, таких как коренные представители местных сообществ, мигранты, инвалиды и др.;

11) участие в решении вопросов, связанных с молодежной или женской безработицей;

12) информационно-разъяснительная работа, связанная с возможностью получения выплат и льгот на основе социальных программ;

13) обучение и информирование работников в области социальной ответственности.

Этот список не является исчерпывающим, реальная практическая деятельность компаний в области КСО постоянно его дополняет.

Защита здоровья работников в современных условиях связана не только с созданием благоприятных условий труда, но и со стимулированием заинтересованности сотрудников в достижении целей организации.

Мотивами для увеличения социальной ответственности бизнеса, которые хорошо сочетаются с достижением целей организации, могут быть следующие результаты внедрения мер КСО:

1) развитие собственного персонала позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке;

2) растет производительность труда в компании;

3) улучшается имидж компании, улучшается репутация;

4) происходит дополнительная реклама товара или услуги;

5) происходит освещение деятельности компании в СМИ;

6) достигается стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе;

7) создается дополнительная возможность привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных компаний;

8) обеспечивается сохранение социальной стабильности в обществе в целом;

9) организация получает налоговые льготы.

Отличительными особенностями социальных программ являются добровольность их проведения, системный характер и обязательная связанность с миссией и стратегией развития компании.

Кроме социальных программ, для реализации на практике КСО компании необходимо иметь социальный бюджет желательно — корпоративный кодекс, этический кодекс или подобный им документ.

*Социальный бюджет* — это финансовые средства, выделяемые компанией на реализацию собственных социальных программ.

*Корпоративный кодекс* — это формальное изложение ценностей и принципов построения деловых отношений компании. В кодексе содержатся общая идеология компании, ценности компании, этические нормы поведения, бизнес-нормы (заявленные минимальные стандарты) и обязательство компании их соблюдать, а также требовать соблюдения этих стандартов как от своих сотрудников, так и от поставщиков, подрядчиков, субподрядчиков и других деловых партнеров.

Анализ среды в мероприятиях корпоративной социальной ответственности осуществляется дифференцированно по видам взаимодействия:

- с органами государственного управления (администрация района, области, налоговые и надзорные службы федерального уровня, - службы социальной защиты);
- организациями бизнеса (субъекты ПХД, общественные движения и организации, объединения, инвесторы и кредиторы).

В качестве примера компании, в социальных программах которой преобладает внутренняя КСО, можно рассмотреть социальную деятельность ОАО «РЖД», отраженную в коллективном договоре. Документ принятый на 2014—2016 гг. и значительно отличается от предыдущего.

Большая часть нормативных актов нового договора закреплена на федеральном уровне, а региональные постановления будут касаться только индивидуальных особенностей территорий.

14 нормативных актов, касающихся предоставления соцгарантий, будут приняты на уровне головной компании, абсолютное же большинство решений будет приниматься в филиалах.

Терминология договора пополнилась новыми понятиями:

- система социальной поддержки персонала;
- компенсируемый социальный пакет;
- социальная ответственность;
- корпоративный социальный отчет.

В коллективном договоре, несмотря на новшества в структуре, сохранен объем социальных гарантий, например, остались льготы и гарантии для неработающих пенсионеров.

Как считает председатель профсоюза РОСПРОФЖЕЛ, одна из важнейших договоренностей — сохранение выплат единовременного поощрения за добросовестный труд при увольнении работников впервые на пенсию в размере от 1 до 6 среднемесячных заработков в зависимости от стажа работы. Сохранены и дополнительные выплаты работникам, увольняемым по сокращению численности или штата.

В коллективном договоре на 2014—2016 гг. первичная профсоюзная организация ОАО «РЖД» РОСПРОФЖЕЛ приняла на себя дополнительные обязательства — проводить информационно-разъяснительную работу по вопросам обязательного пенсионного страхования, получения и возможностей использования материнского (семейного) капитала, реализации жилищной политики. Первичная профорганизация будет также содействовать работодателю в проведении мероприятий по сохранению жизни и здоровья работников в процессе производственной деятельности, продлевая тем самым их профессиональное долголетие.

Отдельные положения относительно управления корпоративной ответственностью на микроуровне нашли применение в группе компаний «Молочный продукт» и ЗАО «Мосстройэкономбанк». В группе компаний «Молочный продукт» это относится к организации управления социальными программами заводов компании, введению должности менеджеров по корпоративной ответственности на предприятиях, разработке социальных программ с учетом рисков и возможностей, связанных с ключевыми стейкхолдерами, а также использованию инструментов взаимодействия компании с органами власти в совместном решении социальных задач на территориях присутствия ее производственных предприятий.

## **2.2. Формирование социального пакета**

Государство как регулятор социальных отношений заинтересовано переложить бремя социальной ответственности.

За рубежом затраты работодателей на рабочую силу по своему содержанию шире компенсаций работникам. Структура затрат утверждена Международной организацией труда (МОТ). В нее включены десять групп показателей, по которым рассчитывается средний показатель на единицу отработанного или оплаченного времени:

- 1) прямая заработная плата;
- 2) оплата за неотработанное время;
- 3) единовременные премии и поощрения;
- 4) расходы на питание, топливо и другие натуральные выдачи;
- 5) расходы на обеспечение работников жильем;
- 6) расходы на социальную защиту;
- 7) расходы на профессиональное обучение;
- 8) расходы на культурно-бытовое обслуживание;
- 9) затраты, не вошедшие в ранее приведенные классификационные группы;
- 10) налоги, относимые к затратам на рабочую силу.



В странах с развитой рыночной экономикой размер социального пакета учитывается государственными органами при предоставлении налоговых льгот предпринимателям, т.е. работодателям на Западе выгодно предоставлять социальный пакет. В отличие от западных фирм российские предприниматели за социальную ответственность по отношению к своему персоналу от государства никаких льгот не имеют.

В российских организациях наиболее популярны такие дополнительные льготы, как:

- ❖ выдача кредитов сотрудникам,
- ❖ создание условий для обучения,
- ❖ профессионального развития,
- ❖ также оплата услуг мобильной связи
- ❖ предоставление служебного автомобиля.

Чуть более половины российских компаний обеспечивают работников дополнительной медицинской страховкой и оплачивают питание (обеда). Программы, направленные на сохранение здоровья работников и членов их семей, способствуют также развитию рынка страховых услуг и региональных медицинских центров.

Социальный пакет разрабатывается отделом по управлению персоналом и согласовывается с руководством компании. Можно выделить несколько подходов, используемых для определения содержания компенсационного пакета для сотрудников (табл.6).

Таблица 6

Подходы к формированию социального пакета для сотрудников компании

Подход	Характеристика
Ранжирование работников	Работники компании делятся на должностные категории, за которыми закрепляется определенный пакет льгот. По мере продвижения по служебной лестнице этот пакет дополняется
Выборочный подход	Льготные компенсации ограничиваются определенным лимитом по объему оказания услуг и по времени, например, осуществление добровольного медицинского страхования на долевой основе с работниками и на определенный срок. Это экономит средства предприятия на социальные программы и одновременно стимулирует ответственное отношение работников к предоставляемым льготам

Ранжирование льгот	Руководство решает вопрос о предоставлении льгот отдельным сотрудникам уже за их ответственность, например, за ответственное выполнение важного задания, или за ответственное отношение к своему здоровью (установление льготных компенсаций некурящим сотрудникам) и т.п.
Балльная оценка	Льготы делятся на основные и дополнительные. Основные получают все сотрудники компании, а дополнительные предоставляются индивидуально по шкале перевыполнения производственных заданий
Комбинированный подход	Каждый работник ежегодно проходит аттестацию, по результатам которой получает определенное количество баллов. В пределах набранной суммы баллов работник самостоятельно выбирает из списка льготы, которые наиболее важны для него в текущем году

Следует отметить, что часто в российских компаниях с большим отрывом как льготная категория *лидируют топ-менеджеры*. Это негативно влияет на мотивирование персонала. Для социально ответственной компании в уставе целесообразно закрепить *децильный коэффициент*: отношение заработной платы высших руководителей (с учетом безналичных компенсаций) к средней зарплате на предприятии. В продвинутых западных компаниях децильный коэффициент составляет не более 5—6 и в кризисный период должен уменьшаться.

Юридически дополнительные компенсационные льготы закрепляются в коллективном договоре, который заключается между профсоюзным органом и работодателем, а конкретный перечень льгот — в индивидуальном контракте с каждым работником.

Основной социальный пакет работников компании ОАО «РЖД» включает следующие компенсации:

- ✓ индексация заработной платы в зависимости от роста потребительских цен, а также ее увеличение при повышении производительности труда;
- ✓ добровольное медицинское страхование: обеспечение медицинской помощью работников и членов их семей; медицинское обслуживание неработающих пенсионеров компании в негосударственных учреждениях здравоохранения Компании;

- ✓ корпоративная поддержка работников (субсидии, займы, кредиты, ипотека) на строительство и приобретение жилья в собственность;
- ✓ компенсация затрат на приобретение бытового топлива;
- ✓ материальная помощь работникам при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск;
- ✓ полная или частичная компенсация работникам и членам их семей стоимости путевок в санаторно-курортные учреждения ОАО «РЖД»;
- ✓ единовременное пособие одному из родителей при рождении ребенка в размере двух минимальных размеров труда (сверх установленного законодательством РФ);
- ✓ ежемесячное пособие работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком, до достижения им трехлетнего возраста, равное МРОТ в РФ;
- ✓ негосударственное пенсионное обеспечение работников через НПФ «Благосостояние»;
- ✓ единовременное поощрение за добросовестный труд при увольнении работника впервые из ОАО «РЖД» в связи с уходом на пенсию;
- ✓ единовременная денежная помощь уволенным в запас военнослужащим при их возвращении в ОАО «РЖД» и размере не менее двух месячных тарифных ставок.

В настоящее время можно выделить следующие направления развития КСО в отношении персонала компании (табл. 7).

Таблица 7

Направления развития внутренней корпоративной социальной ответственности

Направления развития КСО	Содержание КСО	
	Необходимый минимум <sup>1</sup>	Дополнительное развитие
1. Политика доходов	Зарплата(белая)— своевременная выплата в соответствующем размере	Гибкая система бонусов и премий

Направления развития КСО	Содержание КСО	
	Необходимый минимум <sup>1</sup>	Дополнительное развитие
2. Социальное обеспечение	Соцпакет: мед. страховка, спортклуб, парковка, питание, мобильный телефон, санаторно-курортное лечение	Пенсионное страхование, ведомственные поликлиника (медпункт), детсад, дом отдыха
3. Человеческий капитал	Повышение квалификации, стажировки, тренинги, оплата высшего образования, диспансеризация	Оплата второго высшего образования, стимулирование новаторов, внедрение новых технологий, стимулирование здорового образа жизни
4. Условия труда	Улучшение санитарно-гигиенических условий, контроль за безопасностью труда и производственной дисциплиной, доплаты за вредность, ранний выход на пенсию	Улучшение эргономики, профилактика профзаболеваний, внедрение экологически чистых технологий, современные средства защиты, тренинги по безопасности труда, гибкий график работы, возможность работать на дому
Жилищная политика	Общежитие, дачные кооперативы	Жилищные кредиты, ссуды на покупку жилья, доплата за аренду квартиры
Гуманизация труда	Ротация персонала, смена операций, освоение смежных профессий	Планирование карьерного роста, самоорганизация на рабочем месте, участие в управлении, привлечение сотрудников к КСО, развитие

В развитии КСО необходимо учитывать социокультурные особенности российского населения и предпринимательства, «теневизацию» российской экономики и отсутствие налоговых стимулов или льгот для социально ответственных компаний. Но осознание на всех уровнях управления сущности социальной функции предпринимательства, разработка системы мер, поощряющих социально ответственное поведение предприятий, а главное — реальные

действия государства и бизнеса, создадут более благоприятные условия для гармонизации их интересов, перес' распределения бремени по решению социальных проблем общества, снижения уровня социальной дифференциации населения и социальной напряженности в стране.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем проявляется внутренняя КСО?
2. Какие пункты входят в структуру затрат утвержденную Международной организацией труда (МОТ)?
3. Назовите подходы к формированию социального пакета для сотрудников компании.

## **РАЗДЕЛ 3. ВНЕШНЯЯ КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

### **3.1. Особенности внешней среды социальной ответственности**

Анализ результатов, которые проводят отечественные и международные консалтинговые организации и независимые фонды показывает, что социальную деятельность компаний можно рассматривать как ответ бизнеса на ожидания внешней среды. Социальные инициативы

становятся основой формирования деловой репутации и положительного имиджа, нормой ведения в бизнесе.

В компании социальная деятельность ведется по нескольким направлениям:

- ★ содействие развитию науки, образования, охраны окружающей среды, в рамках которого оказывается поддержка молодых ученых, фундаментальных исследований в естественных и гуманитарных науках;
- ★ сохранение и приумножение культурного наследия в виде поддержки проектов, способствующих развитию национальной культуры;
- ★ поддержка социального развития и общественных инициатив;
- ★ охрана здоровья и благополучия людей, в т.ч. социально незащищенных групп;
- ★ социальная ответственность за воздействие на экологию.

ОАО «ЛУКОЙЛ» выстраивает свою деятельность в сфере социальной ответственности по двум стратегическим направлениям:

- 1) социальные инвестиции;
- 2) программы спонсорства и традиционной благотворительности.

Первое направление помогает сотрудничать с государством, второе обеспечивает «ЛУКОЙЛу» все блага, которые дает социальная ориентированность компании. Корпоративные программы, которые предлагает «ЛУКОЙЛ», носят адресный характер и опираются на имеющийся в регионах профессиональный опыт и человеческий потенциал.

Программа социальных инвестиций компании включает:

- ✓ поддержку детских домов и детских образовательных учреждений, в большей степени в тех регионах, где сосредоточена деятельность подконтрольных компаний;
- ✓ программы в области образования, позволяющие на начальной стадии влиять на процесс подготовки квалифицированных кадров для работы в компании и ее филиалах;
- ✓ поддержка медицинских учреждений, в том числе — в регионах своего присутствия;
- ✓ сохранение культурного и исторического наследия;
- ✓ программы поддержки ветеранов войны и труда, инвалидов, социально незащищенных групп населения;
- ✓ программы помощи народам Крайнего Севера.

На региональном уровне социальная ответственность реализуется в различных формах социального партнерства. Например, в Томской области России более 10 лет практика регулирования социально-трудовых отношений осуществляется трехсторонней комиссией (ТК РФ, ст. 35, п. 3), статус которой уточнен законом Томской области «Об областной

трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений». Главной задачей комиссии является ведение коллективных переговоров, обсуждение и заключение территориального соглашения, а также осуществление контроля за его выполнением. Сопласительными сторонами соглашения выступают: Администрация Томской области, Федерация профсоюзных организаций области и объединение работодателей области. Срок действия соглашения — 1 год.

Формирование корпоративных органов экономического регулирования на базе крупных (интеграционных) корпоративных структур разных форм собственности характеризуются наличием в них специализированной управляющей компании, в компетенции которой входят функции обеспечения рациональных (партнерских, договорных) связей с государственными органами управления, а также подготовка, координация и контроль за выполнением корпоративных планов и программ совместной деятельности хозяйствующих субъектов в различных формах корпоративного взаимодействия.

Критериями отбора социальных проектов в ОАО «ЛУКОЙЛ», например, являются:

- оригинальность и новизна способов решений социальных проблем;
- социальная эффективность реализации проекта (целевая группа, количество людей, получающих поддержку в результате реализации проекта);
- качество проработки проекта;
- экономическая эффективность реализации проекта;
- организационная и экономическая состоятельность участника конкурса, наличие у него опыта работы в данной сфере деятельности;
- привлечение участником конкурса дополнительных средств (в том числе собственных).

Одним из принципов отбора социальных программ для компании является недопущение финансирования политических объединений и мероприятий. Приоритетным направлением для финансирования в компании определено развитие физкультуры и спорта, включая поддержку профессиональных команд, детских спортивных коллективов и физкультурно-оздоровительную работу с сотрудниками.

Другим крупным направлением финансирования являются благотворительные программы.

Отбирая программы, предлагаемые местными властями, «ЛУКОЙЛ», прежде всего, соглашается финансировать инициативы, направленные на внедрение инновационных механизмов управления социальной сферой.

Чтобы осуществлять финансирование социальных программ на территориях присутствия компании, «ЛУКОЙЛ» сначала обращается к региональным благотворительным фондам. Опыт взаимодействия с ними показал, что только часть перечисляемых средств расходуется целевым

образом на социальные нужды территории, а остальное «оседает» в карманах сотрудников фонда. Поэтому «ЛУКОЙЛ» в 1993 г. создал корпоративный благотворительный фонд, который координирует все Социальные программы на предприятиях компании. Финансирование социальных и благотворительных программ включено в общий бюджетный процесс компании. Все решения о финансировании принимаются коллегиально в рамках Совета по координации благотворительной и спонсорской деятельности, возглавляемого первым вице-президентом компании. Все запросы о финансировании, поступающие в «ЛУКОЙЛ» от граждан, общественных организаций и государства, рассматриваются, проверяются, сопоставляются с корпоративными принципами и бюджетными ограничениями и направляются на Совет. Если выбранная Советом социальная программа выходит за рамки «социального» бюджета, решение о ее финансировании принимает Правление компании. Процесс определения направлений финансирования жестко централизован: без решения Совета по координации благотворительной и спонсорской деятельности ни одно предприятие компании не имеет права расходовать средства на социальные программы.

Создание собственного благотворительного фонда не снимает вопрос об эффективности расходования средств на социальные программы. На этапе отбора социальных программ выявляются приоритеты их осуществления: стабильность в регионе, имидж, реклама и т.д. Принятые решения закрепляются в обоснованиях сметы затрат на их осуществление как основы реализации этих решений.

Крупномасштабные социальные проекты, которые имеют широкое общественное значение, компании стремятся реализовывать в сотрудничестве с другими корпорациями в формах социального партнерства. Поскольку на многих территориях присутствия сложилась неблагоприятная демографическая ситуация и существует кадровая проблема — нехватка специалистов, — между корпорациями идет острая борьба за человеческие ресурсы.

Компании заинтересованы в том, чтобы партнерство развивалось, и в него вовлекались новые участники и со стороны бизнеса, и со стороны местного сообщества. Кроме того, к сотрудничеству привлекаются различные некоммерческие общественные организации, занимающиеся реализацией социальных проектов.

Управляющие компании не участвуют напрямую в планировании социальных расходов предприятий и компаний группы, не контролируют жестко реализацию социальных программ. Их компетенция — формировать условия для реализации эффективной социальной политики. Компаниям группы рекомендуется принять участие в тех или иных социальных программах, обратить внимание на тенденции в этой области, семинарах для специалистов.



### **3.2. Денежные выплаты и льготные займы как формы поддержки внешней среды бизнеса**

*Денежные выплаты* (или иные материальные средства) это выделяемые денежные средства на реализацию конкретных проектов с обязательной последующей отчетностью в установленные сроки.

*Гранты* выделяются на конкурсной основе. Широкому распространению грантов как инструмента поддержки научно-образовательной и социально-культурной сферы способствует их адресность, целевой характер, повышающие прозрачность расходования средств и облегчающие проверку эффективности их использования. «Срочный» характер грантов приобретает особое значение в условиях быстрой смены экономической конъюнктуры, постоянного изменения запросов, предъявляемых рынком труда к системе образования.

В современном обществе гранты приобретают все большее значение и как элемент налаживания межсекторного социального партнерства в сфере поддержки научно-образовательной и социально-культурной сферы. Исторически грантовые схемы финансирования начали использоваться как инструмент деятельности частных и корпоративных благотворительных фондов. Наибольшее развитие система таких фондов получила в США, которые и сейчас являются лидером в сфере негосударственной поддержки образования, науки, культуры и социальной сферы. В качестве примера можно привести такие организации, как фонд Форда, Карнеги, Мак-Артуров, Ч. С. Мотта, Международный совет по научным обменам (IREX) и др. К настоящему времени в США существует более 50 тыс. благотворительных фондов, причем за последние 20 лет их количество удвоилось.

К настоящему времени в образовательной сфере большинства стран мира утвердился (или утверждается) принцип смешанного финансирования и сотрудничества различных социальных партнеров. Важным объектом финансирования в рамках грантовых программ является поддержка учащихся, особенно высшей школы. Так, в США существует развитая система грантов и льготных (низкопроцентных) займов, выделяемых Министерством образования малоимущим студентам. Гранты Пелла (Pell grants) выплачиваются студентам (до уровня бакалавра), находящимся в тяжелом материальном положении. Размер гранта высчитывается на основании специального индекса, учитывающего финансовые возможности самого студента, доходы его семьи и др. В случае особых финансовых затруднений студент может рассчитывать на дополнительный образовательный грант (Supplemental educational opportunity grants), но его предоставление зависит от возможности со-финансирования со стороны университета или колледжа.

Говоря о действующих в России системах грантового финансирования, необходимо отметить, что на пути их развития достигнуты определенные успехи, но в то же время существуют немалые сложности. Последние вызваны, в частности, недостаточной разработанностью нормативно-правовой базы грантовых механизмов финансирования.

Одним из первых нормативно-правовых актов, введивших понятие «грант», был Федеральный закон от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике». Этот закон предусматривал возможность грантового финансирования инициативных исследовательских проектов специализированными внебюджетными фондами (Российский фонд фундаментальных исследований, Российский гуманитарный научный фонд, Фонд содействию малых форм предприятий в научно-технической сфере, Федеральный фонд производственных инноваций). Финансирование выделялось на конкурсной основе. Грантом, в соответствии с законом, именовались денежные и иные средства, передаваемые безвозмездно и безвозвратно гражданами и юридическими лицами (в том числе, иностранными) для проведения конкретных научных исследований на условиях, предусмотренных грантодателями. Дальнейшая конкретизация понятия «грант» была проведена в Налоговом кодексе Российской Федерации (ст. 251).

### **3.3. Поддержка развития науки и образования**

Принятие Закона «О науке и государственной научно-технической политике», начало деятельности специализированных внебюджетных фондов существенно способствовали развитию грантовых программ на территории Российской Федерации. Однако в процессе их реализации возникли серьезные проблемы. Прежде всего, оказалось, трудно квалифицировать отношения, возникающие при предоставлении гранта, с точки зрения их гражданско-правовой природы. Так, по отношению к конкурсам на выделение грантов контролирующие органы пытались применять нормы Федерального закона от 6 мая 1999 г. № 97-ФЗ «О конкурсах на размещение заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд». Однако при предоставлении гранта средства выделяются не в качестве платы по возмездному договору на выполнение научно-исследовательских работ (каковым является государственный контракт), а для целевого безвозмездного финансирования инициативных проектов.

Попыткой уточнения правового статуса гранта стало толкование его как целевой адресной субсидии. Необходимо, однако, отметить, что толкование гранта как субсидии не согласуется с Бюджетным кодексом РФ. В соответствии с последним (ст. 6) под субсидией понимаются

бюджетные средства, предоставляемые бюджеты другого уровня, физическому или юридическому лицу на условиях долевого финансирования целевых расходов. При выделении же грантов долевое финансирование (софинансирование) может и не присутствовать. Если брать присутствующие в Бюджетном кодексе определения, то грант в большей степени соответствует понятию субвенции.

Широкому внедрению грантовых механизмов мешает и то, что в российском гражданском законодательстве не определено, к какому виду сделки относятся взаимоотношения между грантодателем и реципиентом. Самый близкий по характеру вид сделки, рассматриваемый в Гражданском кодексе, — это договор на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (ст. 38 ГК РФ). Однако такой договор является возмездной сделкой, что не соответствует основным признакам гранта (безвозмездность, безвозвратность). Другой близкий к гранту вид сделки — это договор пожертвования (ст. 582 ГК РФ). Однако и здесь существует ряд проблем. Прежде всего, в Гражданском кодексе указывается, что юридические лица (в отличие от лиц физических) при получении пожертвований не обязаны использовать их в рамках определенного назначения. Это противоречит целевому характеру гранта. Кроме того, Гражданский кодекс существенно ограничивает круг юридических лиц — возможных получателей пожертвований.

Начало реализации грантовых программ на территории Российской Федерации в постсоветский период было связано с деятельностью зарубежных фондов, однако уже с середины 1990-х гг. к ним подключились российские организации. Начали действовать внебюджетные фонды поддержки научной и научно-технической деятельности:

Российский фонд фундаментальных исследований,  
Российский гуманитарный научный фонд,  
Фонд содействию малых форм предприятий в научно-технической сфере,  
Федеральный фонд производственных инноваций.

Собственные гранты на поддержку социально-культурной и научнообразовательной деятельности начали также выплачивать отдельные ведомства (грант Министерства образования и науки РФ молодым ученым на проведение научных исследований в педагогических коллективах) и правительство РФ в целом (грант для поддержки музыкальных коллективов и др.). Постепенное внедрение грантовых программ, реализуемых внебюджетными фондами и органами власти РФ, создало почву для более широкого развития этого механизма финансирования науки, культуры, образования и социальной сферы, подключения к нему новых категорий грантодателей.

В приоритетном национальном проекте «Образование» предусматривается широкое использование грантовых механизмов. Предполагается выделение серии грантов — как федеральных, так и региональных и муниципальных (последние две категории — на началах софинансирования с мест и привлечения внебюджетных средств). К настоящему времени накоплен значительный опыт использования грантовых механизмов.

В ходе реализации ПНП «Образование» на местах проводятся конкурсы образовательных программ. Гранты получают как отдельные учащиеся и учителя, так и учебные заведения в целом. Наряду с выплатой грантов по итогам конкурсов выплачиваются премии, присуждаются почетные звания и др. Целевым назначением грантов является развитие материально-технической базы учебных заведений, совершенствование программно-методического обеспечения, переподготовка преподавателей и администраторов, развитие институтов общественного участия в управлении образованием и др.

Достаточно часто грантовые программы, реализуемые в настоящее время бизнесом, — это гранты, близкие по характеру к инвестициям, т.е. к вложениям, от которых ждут конкретной экономической отдачи. Такие гранты выделяются корпорациями учащимся той специальности, в развитии которых заинтересован бизнес. Очень часто именно такие «профессиональные» гранты становятся важнейшей формой финансовой поддержки, которую оказывают бизнесмены — члены попечительского совета опекаемому вузу. В этом случае грантодатель

ожидает, что получатели финансовой помощи со временем придут работать на его предприятие, а сам грант становится способом «привязать» к себе перспективного специалиста.

В качестве примера можно привести грантовую программу компании «Стэп Лоджик», реализуемую с 2007 г. для студентов Московского института радиоэлектроники и автоматики (с последующим приглашением грантополучателей на работу). Близкими по характеру являются программы «Зарубежная практика студентов Норильского индустриального института» и «Будущее Севера», реализуемые Благотворительным фондом В. Потанина.

Гранты и стипендии студентам «своих» специальностей выплачивает попечительский совет Российского государственного университета нефти и газа им. И. М. Губкина, а также органы общественного управления ряда других вузов.

В 2006 г. стартовал проект «Рабочие нового поколения», подготовленный Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП), Министерством образования и науки РФ, компанией «Базовый элемент» и фондом «Вольное дело». Механизм реализации проекта предполагает осуществление ряда выплат грантового характера (на разработку тренинговых программ по переобучению преподавателей и администраторов учебных заведений, развитие материально-технической базы учебных заведений, подготовку молодых рабочих, владеющих рядом смежных специальностей, и др.). Близкими по характеру к грантам являются льготные социально-образовательные кредиты, внедрением которых в жизнь занимается Рабочая группа по реформированию образования РСПП. В рамках разрабатываемой программы студенты будут получать средства «на жизнь» (социальный кредит) и возможность оплатить образование (образовательный кредит). Льготный характер кредита определяется отсутствием залога, низкими процентами и др.

Наряду с грантами и близкими по характеру выплатами, увязанными с экономическими интересами работодателей, в рамках реализуемых бизнесом программ следует выделить еще одну категорию. Это более широкие по характеру и назначению выплаты, носящие, по сути, благотворительный характер. Реализацией подобных программ занимаются в первую очередь частные и семейные благотворительные фонды, которые начали возникать в России в последние годы. Например, Благотворительный фонд В. Потанина реализует Федеральную стипендиальную программу, через которую за восемь лет существования фонда прошло около 10 тыс. человек. Выделяемые в рамках программы стипендии призваны «поддержать будущую деловую и интеллектуальную элиту, расширить возможности для ее самореализации». Для получения стипендии нужны не только отличные оценки, необходимо пройти тестирование и специальный игровой тур, в рамках которого выявляются лидерские качества соискателя, его способность к нестандартному мышлению, умение работать в команде и др. Получатели

стипендий могут также подать заявки на получение гранта (через участие в зимних и летних школах, где проводят занятия преподаватели — получатели грантов фонда).

Сферой деятельности фонда «Династия», основанного Д. Зиминим, является в первую очередь поддержка науки (прежде всего физики) через выплату стипендий студентам старших курсов, аспирантам и молодым ученым. Также предусмотрено предоставление ежемесячных пособий молодым кандидатам и докторам наук, поддержка учителей физики и математики в средних школах и профессиональных учебных заведениях, выплата грантов на проведение научных конференций, оплата постдокторских позиций для молодых российских ученых в Институте математических паук (Лондон) и др. Поддержка науки и талантливой молодежи, содействие развитию материально-технической базы учебных заведений и внедрению новых образовательных программ обозначены также в качестве задач фонда «Вольное дело», фонда имени Д. С. Лихачева и др. Эти и другие примеры говорят о постепенном становлении в России системы грантовой поддержки науки и образования, о формировании в этой области механизмов межсекторного социального взаимодействия и КСО.

### **3.4. Здравоохранение как объект корпоративной социальной ответственности**

*Здравоохранение* — это система организационных, социально-экономических и медицинских мероприятий, направленных на сохранение и повышение уровня здоровья населения. Главным ресурсом современной организации являются люди. Именно сохранение и укрепление здоровья персонала на основе формирования здорового образа жизни и повышения доступности и качества медицинской помощи является залогом формирования сплоченного коллектива и благоприятной социально-психологической атмосферы.

Социальная политика организации в области здравоохранения как элемент системы КСО может быть представлена:

- 1) предоставлением бесплатной медицинской помощи сотрудникам организации и членам их семей;
- 2) медицинскими мероприятиями, направленными на охрану и восстановление здоровья работников, продление их трудоспособности и профессионального долголетия (ежегодные, комплексные, целевые осмотры, вакцинопрофилактика и др.);
- 3) организацией оздоровления работников и членов их семей путем санаторно-курортного и реабилитационного лечения в санаториях, профилакториях и других санаторно-курортных учреждениях.

Здоровый образ жизни является предпосылкой для развития разных сторон жизнедеятельности человека, достижения им активного долголетия и полноценного выполнения социальных функций, для активного участия в трудовой, общественной, семейно-бытовой, досуговой формах жизнедеятельности. Актуальность здорового образа жизни вызвана возрастанием и изменением характера нагрузок на организм человека в связи с усложнением общественной жизни, увеличением рисков техногенного, экологического, психологического, политического и военного характера, провоцирующих негативные сдвиги в состоянии здоровья.

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) уделяет особое внимание оценке негативного влияния на экономические показатели таких поведенческих факторов риска, как курение, нездоровое питание, низкая физическая активность, избыточная масса тела и др.

Одной из основных проблем в современных организациях, которая оказывает негативное влияние на эффективный трудовой процесс, является курение, так как именно курящий сотрудник приносит своему предприятию финансовые потери, связанные с прерыванием производственного процесса в течение дня, а также ввиду более частых «больничных».

Многие западные и российские фирмы давно и активно ведут борьбу за здоровый образ жизни. Методы у всех свои, но практически каждый из них применим на любом предприятии. Приведем некоторые примеры.

1) Спортивные соревнования, проводимые в компании между командами некурящих и курящих работников. Естественно, большинство курильщиков показывают более слабые результаты и в итоге есть шанс, что они задумаются о своем будущем здоровье и оставят дурную привычку в прошлом.

2) Запрет на курение в офисе и на прилегающей территории в рабочее время. Такая мера сокращает количество выкуренных сигарет за день, а значит, улучшает здоровье. Некоторые курящие работники способны вовсе перестать курить.

3) Удержание небольшой части заработной платы или премии. Материальный фактор в любом деле способен творить чудеса, а уж в вопросе бессмысленного и вредного курения тем более.

4) Прибавка к годовому бонусу каждому некурящему сотруднику. Также отличный стимул для отказа от сигареты.

5) Крупные и успешные фирмы могут позволить себе приглашать специалистов, помогающих людям бросить курить. Это могут быть различные профессиональные медики и психологи. Как правило, подобные программы бывают рассчитаны на несколько месяцев и

постепенно выводят курильщиков из никотиновой зависимости. Далее имеет смысл контролировать персонал соответствующими анализами.

6) Наконец, последний и наиболее жесткий метод борьбы с курением — отказ в приеме на работу курящему специалисту.

Таким образом, эффективная политика охраны здоровья персонала является неотъемлемой частью корпоративной культуры компании. Реализация данной политики в рамках КСО способствует устранению факторов риска, провоцирующих возникновение непредвиденных экономических потерь. Суть обозначенной политики заключается в проведении специфических мероприятий по профилактике различных заболеваний.

Опыт успешных современных российских компаний подтверждает и тот факт, что наличие у предприятия собственной футбольной, волейбольной или команд по шахматам или настольному теннису позволяет поднять корпоративный дух в организации и снизить уровень заболеваемости.

Здоровый образ жизни в единстве его компонентов биологического и социального представляет собой социальную ценность, укрепление которой — важнейшая задача любого цивилизованного общества.

Важность вопроса здравоохранения объясняется тем, что значительную часть своей жизни человек проводит на работе. Именно условия труда, взаимоотношения с коллегами и начальством, перспективы карьерного роста, а так же борьба со стрессом влияют на его физическое и психологическое здоровье.

Стресс — различного рода внешнее воздействие на организм, требующее ответной реакции путем мобилизации тех или иных его защитных сил. Стресс — это обычное и часто встречающееся явление, естественная часть человеческого существования. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Чрезмерный стресс создает проблемы для работников и организации в целом.

Стрессовые ситуации оказывают физиологическое и психологическое влияние на организм человека. Разовый стресс сопровождается учащением пульса, повышением кровяного давления. Физиологические последствия переживаемых стрессовых ситуаций проявляются в гипертонии, сердечно-сосудистых заболеваниях, нарушениях мозгового кровообращения, язвах желудка, мигренях, инфарктах. В психологическом плане — снижается мыслительная деятельность, появляются неврологические расстройства, а также психосоматические заболевания.



При высокой частоте негативных воздействий утрачивается способность ориентироваться в конкретной обстановке и принимать верное решение. Чрезмерный стресс дорого обходится и организации, он прямо или косвенно увеличивает затраты на достижение поставленных целей.

К причинам стресса, зависящим от менеджера, относятся:

- неравномерность нагрузки, устанавливаемой для работников;
- противоречивость требований («конфликт ролей»);
- срочность выполнения поручений;
- множество оперативных вопросов;
- неумение делегировать полномочия;
- неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- информационная перегрузка;
- нарушение деловой этики;
- крайне жесткий стиль руководства;
- отсутствие санитарно-гигиенических условий.

Причины стресса, зависящие от работников включают:

- личные качества (например, высокое честолюбие);
- неумение отключаться от служебных проблем;
- отсутствие хобби;
- незагруженность;
- неудовлетворенность работой;
- недостаточная компетентность;
- угроза потерять работу;
- неумение найти баланс между работой и радостью бытия.

В составе личных причин выделяют семейные отношения, болезни, выход на пенсию, переход на другую работу, смерть или болезнь близкого человека и др.

Существуют и общегосударственные причины стресса, вызывающие социальную напряженность в обществе (политическая, экономическая нестабильность, снижение уровня жизни, сложная криминальная обстановка, правовой беспредел, экологические проблемы, возрастающая урбанизация).

Предупреждение и профилактика стресса включает множество методов и приемов. Общими мерами борьбы со стрессом являются:

#### 1. организационно-экономические:

- рациональная система управления;
- научная организация труда;

- повышение уровня культуры управления с учетом соблюдения этических, правовых, эстетических норм;
- решение экологических проблем (внедрение безвредных технологий);
- развитие физической культуры населения (самое эффективное средство от стресса);

2. психологические меры (использование приемов внушения: «провал», «триумф», «стреляный воробей», «полезность ошибок» и др.);

3. использование различных форм самоконтроля.

К мерам личного свойства относят: двигательную активность (гимнастику, ходьбу, танцы); релаксацию (расслабление): смехотерапию, цветомузыку, аутотренинг, медитацию, сон; укрепление нравственного здоровья.

Кроме того, в настоящее время современным организациям следует уделять внимание такому типу управления, как «стресс-менеджмент». Это понятие пришло к нам, как многое связанное с бизнесом, с Запада. Однозначного и общепринятого толкования его пока нет. Но большинство практиков понимает под этим термином что-то вроде «управление собой в момент стресса» или «методы преодоления последствий стресса». Во всяком случае, именно под рубрикой «Стресс-менеджмент» проходят все объявления, связанные с тренингами или книгами, пытающимися обучать способам релаксации и позитивного мышления.

Данный тип управления включает в себя три главных направления: профилактику стрессогенных факторов (стрессоров), уменьшение напряжения от неизбежных стрессоров и организацию системы преодоления их негативных последствий. В стресс-менеджменте профессиональной деятельности можно выделить два основных уровня: управление стрессами на уровне организации и управление стрессами на уровне отдельной личности.

В рамках программы корпоративной и социальной ответственности наибольший интерес вызывают меры по управлению стрессом на уровне организации. К организационным мерам, направленным на управление стрессами, относятся изменение организационного климата и оказание соответствующей помощи персоналу в рамках специальных программ. Понимание негативных последствий чрезмерного стресса должно привести к выработке у руководителей и прежде всего в HR-службе мышления, при котором все события организационной жизни проходят, так сказать, стресс-мониторинг, выявляя возможные негативные последствия и разрабатывая меры профилактики, смягчения или уменьшения последствий стрессоров. Важнейшим средством достижения этих целей служит создание благоприятного организационного климата.

Значение данного фактора переоценить невозможно. Благоприятный организационный климат является наилучшей профилактикой стрессов. При возникновении стрессогенной ситуации организационный климат может как усилить ее воздействие, так и преобразовать ее негативную реакцию в позитивную. Трудная ситуация может еще больше сплотить организацию и усилить ее творческий потенциал. Понимая это, многие организации действуют по принципу «Неудачники импровизируют, победители готовятся заранее», заботясь о создании атмосферы уважения и доверия между сотрудниками и руководителями.

Следующим фактором стресс-менеджмента на организационном уровне служит предоставление работникам большей ответственности за результаты своего труда. Данный фактор действует в сочетании с факторами четкого определения должностных обязанностей и распределения нагрузки, чтобы избежать перегруженности и незагруженности работой. Наличие права у работников самим решать, что и как им делать на работе, значительно уменьшает негативные последствия стрессов.

Также к организационным факторам, смягчающим стресс на работе, можно отнести меры социальной поддержки персонала. Результаты изучения социальной поддержки свидетельствуют о том, что она способна смягчить многие негативные последствия стресса. Действенную социальную поддержку оказывают сплоченные рабочие коллективы и непосредственные руководители. Именно они, по мнению многих исследователей, являются важнейшим буфером между стрессором и человеком. Забегая вперед, хочется сказать, что необходимость оказывать социальную поддержку является одной из причин того, что линейным менеджерам в первую очередь необходимо проходить обучение по антистрессовым программам.

Так, к мерам, смягчающим разрушительное действие стрессов, относятся специальные программы управления стрессами в организации. Зарубежные исследования подтверждают эффективность наличия подобных программ. Участники исследования, овладевшие поведенческими и когнитивными методами борьбы со стрессами, отмечают снижение напряжения, улучшение сна и «повышение иммунитета» к производственным стрессам. Метаанализ 37 исследований, проведенных с участием 1837 испытуемых, свидетельствует о том, что методы, играющие роль «прививок против стресса», значительно снижают нервозность и повышают производительность труда. В ходе исследований, проведенных в Нидерландах с участием 130 участников корпоративной программы обучения методам управления стрессами, было выявлено значительное снижение нервозности и психологического дискомфорта испытуемых и обретение ими большей уверенности в себе. Эти позитивные сдвиги сохранялись почти полгода. Есть опыт, когда для решения этих задач в

организациях обучают часть наиболее сенситивных сотрудников, для того чтобы они помогли своим коллегам справляться со стрессовыми ситуациями. Это позволяет экономить значительные деньги на программы управления стрессами и повышает статус выбранных для этих целей сотрудников.

Эффективным антистрессовым фактором являются различные фитнес-программы, которые многие организации предоставляют своим сотрудникам. Цель этих программ — укрепление физического здоровья. Однако можно сказать, что подобная практика влияет и на устойчивость сотрудников к стрессам. Сложность и неоднозначность данных программ состоит в том, что ответственность за соблюдение здорового образа жизни лежит на самом сотруднике. Многие организации создают отдельные программы для управленцев. Это связано с большим количеством сердечно-сосудистых заболеваний именно среди менеджеров. По данным компании Херох, потеря одного управленца обходится в 600 000 долл. Обучение методам противостояния стрессам гораздо дешевле. Изменение поведения достигается различными средствами, в том числе и тренингами, направленными как на способы релаксации и модификации поведения, так и на развитие навыков деловых коммуникаций, навыкам поведения в конфликте и др. Управленцев также надо учить избегать стрессовых ситуаций и пользоваться правильно менеджерскими приемами делегирования полномочий, определения приоритетов, постановки задач и правильным методам контроля, организации деятельности и мотивирования.

Руководство каждой компании заинтересовано в том, чтобы ее сотрудники были здоровы, довольны и готовы к трудовым подвигам. Сотрудники же, занятые «зарабатыванием» денег, не склонны задумываться о профилактике и диагностике заболеваний. Поскольку болезнь ценного работника может дорого стоить его компании, работодатели начали не только вкладывать средства в здоровье персонала, но и разнообразными способами подвигать его к заботе о здоровье.

### **3.5. Благотворительная деятельность бизнеса в области поддержки культуры**

В России работает большое количество благотворительных фондов, поддерживающих культуру. В начале рыночных реформ они создавались, как правило, по инициативе общественности. Затем крупные корпорации начали создавать собственные корпоративные благотворительные фонды. В последние годы появились и получили распространение частные фонды.

*Частный фонд* — это благотворительный фонд, основанный по желанию и на средства частного лица, состоятельного человека, выделившего часть своего состояния (иногда все состояние) на благотворительные цели. Частные фонды создаются как при жизни основателя, так и на средства, оставленные на благотворительные цели по завещанию.

Отличие частных фондов от благотворительных, носящих имя известного человека: частный фонд создается именно и исключительно на средства основателя, дающего фонду имя. Фонды, носящие имя известного человека (например, фонд Станиславского или фонд Горбачева), как правило, создаются не только на средства человека, давшего свое имя, но и привлекаются другие ресурсы. Иногда известный человек жертвует часть своих средств фонду своего имени, например, Михаил Горбачев — гонорары за лекции передает в свой фонд — однако эти средства не составляют основу фонда, а являются лишь одним из его источников.

В США и Западной Европе создано более 10 тыс. частных фондов. Две трети частных фондов основаны на средства, оставленные состоятельными людьми по завещанию. Однако все больше «молодых миллионеров» создает свои частные фонды в расцвете собственной карьеры. Среди наиболее известных фондов других стран — фонд Форда, основанный на наследстве предпринимателя Генри Форда, фонд Чарльза Стюарта Мотта, основанный на деньги предпринимателя Ч. С. Мотта, одного из создателей компании «Дженерал Моторе». Наиболее крупные среди фондов, чьи основатели и сейчас активно участвуют в бизнесе — фонд Джорджа Сороса и фонд Билла Гейтса.

Основу долгосрочного благополучия подавляющего большинства (более 90%) частных фондов в мире составляет недвижимый капитал (endowment). Это те самые средства, которые, как правило, один раз выделяются основателем, помещаются в банк, инвестируются, а процент от капитала расходуется на благотворительные программы. Благодаря капиталу, основатель фонда не должен ежегодно выделять в фонд средства. Как правило, состоятельный человек выделяет или завещает сразу крупную сумму с тем, чтобы процент от созданного капитала был достаточен для поддержки благотворительных программ фонда и оплаты административных расходов на штат фонда. Для управления капиталом и деятельностью фонда создается Попечительский совет. Часто он же решает, на что расходовать ежегодный процент, кому выделять гранты. В крупных фондах помимо Попечительского совета создаются и, так называемые, грантовые комитеты, в которые приглашаются эксперты. В таком случае решения о выделении финансирования на тот или иной проект принимают эксперты.

Создание постоянного капитала не только дает частному фонду возможность существовать бесконечно долго, но и через инвестиции приращивать средства, увеличивать капитал. Самый

старый частный фонд в мире был основан в Великобритании в первом веке нашей эры, и он до сих пор существует и приносит пользу.

Большинство частных фондов в мире не занимаются осуществлением благотворительных программ самостоятельно. В основном, частные фонды выделяют гранты — целевые средства другим общественным, благотворительным организациям, школам, университетам, больницам — на благотворительные проекты. Помимо грантов, многие фонды предоставляют стипендии или же учреждают ежегодные премии. Еще раз отметим важный момент — средства на все эти программы поступают из капитала фонда либо напрямую от основателя. Частные фонды не занимаются фандрайзингом, т.е. не привлекают посторонних средств на свои проекты. В континентальной Европе, в частности во Франции или Германии, частные фонды часто сами осуществляют свои проекты, однако, они же сами их и финансируют.

В России первые частные фонды возникли в 90-х гг. XX в. До революции 1917 г., несмотря на значительное развитие частной филантропии, частных фондов практически не создавалось. Пожалуй, первыми частными фондами в новой России стали фонд Гарри Каспарова (к сожалению, прекративший свое существование) и фонд Горбачева. Однако фонд Горбачева не вполне соответствует международному понятию «частный фонд», так как существует на привлеченные средства. В то же время, существенные пожертвования самого Михаила Горбачева, особенно в период становления фонда, позволяют назвать его одним из первых частных фондов в России.

Таким образом, частные фонды:

- создаются человеком на собственные средства;
- могут носить имя человека, но не все фонды «имени» кого-либо являются частными фондами (частным фонд делает не имя, а источник средств — личные деньги основателя);
- управляются Попечительскими советами;
- имеют в основе недвижимый капитал, процент от которого ежегодно расходуется на благотворительные программы;
- выделяют средства на благотворительные общественно важные проекты, осуществляемые другими организациями, хотя иногда и сами осуществляют проекты, но финансируют их самостоятельно.

*Семейный фонд* — это фонд, созданный на средства не только одного состоятельного человека, но и членов его семьи. Устроен и действует такой фонд практически так же, как и частный фонд, с одним отличием: в состав управления фонда входят все основатели или же их представители. В США работает несколько тысяч семейных фондов, в России создан пока только один семейный фонд — фонд «Династия», созданный на средства семьи Дмитрия

Зими́на, одного из создателей компании «Вымпелком» (мобильная сеть «Билайн»), Фонд «Династия» поддерживает проекты в сфере развития естественных наук в России, например, олимпиады по физике среди школьников.

*Корпоративный фонд* — создается на средства компании. В большинстве случаев (95%) — это фонд одной компании, полностью ею финансируемый. Гораздо реже объединяются несколько компаний, например, работающие в одном регионе или одной стране.

В мире существует две модели финансирования корпоративного фонда: ежегодные отчисления от прибыли компании, которые аккумулируются в корпоративном фонде, или же сочетание отчислений с созданием постоянного капитала. В первом случае корпоративный фонд не очень отличается от ежегодных корпоративных социальных программ компании — он является управляющей структурой для благотворительной деятельности компании и расходует все средства в течение года. Как правило, такой фонд занимается только благотворительными проектами, спонсорская деятельность ведется отдельно. Но и благотворительные проекты могут быть различны: от программы корпоративных грантов или стипендий до проведения благотворительных мероприятий.

В последние годы большинство крупных компаний выбирают вторую модель корпоративного фонда, предусматривающую создание капитала. В этом случае компания выделяет часть прибыли для создания капитала, эти средства инвестируются и процент расходуется на благотворительные программы компании. Иногда компании даже выделяют свои акции в капитал корпоративного фонда. Плюсы такой модели в том, что даже не в очень удачный для компании год за счет капитала корпоративного фонда компания может не снижать объемы своих социальных программ, что для многих компаний, особенно градообразующих, является очень важным. При создании капитала в «хороший» прибыльный год компания выделяет большую сумму в капитал, в неприбыльный год (например, падение цен на нефть) за счет процентов от капитала добавляет средства на социальные программы. Плюсом является и то, что компания, имеющая филиалы и представительства в нескольких регионах и странах, может софинансировать социальные программы филиалов, если они пока не вышли на достаточный уровень прибыли, чтобы самостоятельно осуществлять социальную политику. В частности, например, благотворительные программы многих западных компаний в России осуществляются при поддержке корпоративных фондов этих компаний.

Объединяет частные и корпоративные фонды стремление к созданию капитала, финансирование социальных программ, а не их непосредственное самостоятельное осуществление. Различия же не только в источнике средств, но и в структуре управления — корпоративный фонд может управляться напрямую руководством и сотрудниками компании,

которые формируют органы управления фонда, корпоративный фонд жестко связан с политикой, брендами, региональными приоритетами компании, его создавшей.

В России корпоративные фонды только начинают создаваться. Один из первых фондов — фонд ОАО «ЛУКОЙЛ», осуществляющий значительную часть благотворительных и социальных программ компании. Фонд «ЛУКОЙЛа» пока работает по первой модели — средства на программы выделяются ежегодно из прибыли компании. Другой пример — Национальный резервный фонд, занимающийся в основном поддержкой проектов в сфере культуры. Этот фонд создан совместно несколькими компаниями и банками, однако роль инициатора сыграл Национальный резервный банк. Целый ряд крупных компаний начинают проявлять интерес к созданию корпоративных фондов, как к эффективному инструменту осуществления социальной политики компаний.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «грант».
2. Какие проблемы возникли в ходе реализации грантовых программ РФ?
3. Расскажите о социальной политике организации в области здравоохранения.
4. Что такое «благотворительный фонд»?
5. Какие виды благотворительных фондов вы знаете?

## **РАЗДЕЛ 4. СОЦИАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ БИЗНЕСА**

### **4.1. Коммуникативные технологии КСО**

Отсутствие информации о социальных программах компании, о ее добровольном вкладе в решение социальных проблем повышает для бизнеса риск попасть в ловушку завышенных ожиданий населения, подменить собой государство и социальной сфере.



Один из самых действенных методов продвижения информации о КСО — подготовка соцотчета. Еще более значим в глазах общественности отчет, заверенный независимой внешней организацией, т.е. прошедший социальный аудит. Но бизнесу нужно приложить серьезные усилия для того, чтобы информировать общественность о своей социальной роли. Для этого существует множество способов, например, течение журналистов в обсуждение темы КСО, сотрудничество с общественными организациями. Важно не просто информировать общество, а вовлекать общественность в процессы отбора и реализации программ и проектов.

Например — опыт британской компании «Tesco», которая уже много лет работает по программе «Компьютеры для школ». Покупатели, сделавшие в «Tesco» покупку на определенную сумму, получают ваучер, который они могут принести в школу, где учатся их дети или внуки или в которой когда-то учились сами. Школа, предъявив такие ваучеры в «Tesco», получает компьютеры бесплатно. В результате компания получает известность не только как производитель оборудования, но и как активный помощник просвещения. Объем продаж растет: порой люди идут именно в «Tesco», чтобы получить ваучер и отнести его в конкретную школу.

В России таких примеров мало. Так, компания «РУСАЛ» реализует в регионах размещения своих активов программу «Сто классных проектов» и премирует проекты школьников.

«Промстройбанк» и «Сбербанк» в Санкт-Петербурге реализовывали маркетинговые программы по привлечению молодежной, прежде всего студенческой, клиентуры. ПСБ по данным ректоров провел конкурс среди студентов, которым были вручены в офисе банка ценные подарки. Сама акция и ее информационное обеспечение получились весьма затратными. «Сбербанк» провел аналогичный конкурс, победители которого получали бесплатную подписку на газету «Коммерсантъ», о чем заинтересованный ежедневник дважды давал бесплатные материалы. Студенты получили качественную прессу, газета — подписчиков, а банк подправил имидж в глазах молодежи, причем за гораздо меньшие деньги, чем ПСБ.

Один из студентов НИУ «Высшая школа экономики — Санкт-Петербург» открыл с друзьями магазин в Карелии. Завоевать позиций потребовало соответствующей ценовой маркетинговой стратегии: ориентации на более низкие, чем у конкурентов, цены и на доход с оборота. Это, помимо прочего, предполагало и создание доброго имени, привлечение внимания жителей поселка к новому магазину. Проблему удалось решить несколько неожиданным, но изящным и очевидным для местных условий способом. В городке не была налажена работа по сбору бытового мусора: баки существовали, но они не были отремонтированы (не было средств), и люди часами вынуждены были с пакетами ожидать спецмашину. По согласованию

с мэрией магазин отремонтировал и покрасил баки, приобрел пластмассовые ведра для мусора, которые подарил жителям. Поскольку реализация программы совпала с переВыборами мэра, то на ведрах и баках, помимо символики фирмы, имелась надпись «При поддержке мэра». В результате этой немного комичной PR-акции магазин приобрел популярность, мэр был избран на новый срок, жители избавились от мусора, а студент написал, основываясь на этом материале, хорошую дипломную работу.

Полноценные PR включают отношения с потребителями и властями, СМИ и инвесторами, конкурентами и общественностью, населением и собственным персоналом. Поэтому заведомо более эффективные PR — не покупка журналистов (пишущих так называемую «джинсу» — необъективные, заказные статьи), а проведение полезных общественных акций.

Почти эталонным образцом технологии «простой, но очень шумной» интерактивной акции является благотворительная акция, ежегодно проводимая в рамках «Всемирного Дня ребенка» компанией «Макдоналдс в России»: средства, вырученные от продажи картофеля фри, передаются на благотворительные цели. В 2002 г. — была акция в поддержку детских приютов, в 2003 г. — детей-инвалидов в детских домах. Каждый раз список организаций, к которым направляются средства, определяется администрацией соответствующих регионов. Акция широко анонсируется в федеральных и местных СМИ. Информация о ней дается на специальных рекламных щитах, баннерах, видеоэкранах бесплатно или на правах социальной рекламы. Общая бесплатная информационная поддержка акции оценивается в сумму более 270 тыс. долл. Благодаря массовой информационной подаче в 2003 г. в ней приняли участие более 370 тыс. человек. Аксию поддержали региональные руководители, политики, известные спортсмены, журналисты, которые в этот день стояли за прилавком и продавали картошку. Сотрудники пригласили в рестораны своих родителей, которые работали вместе с ними. Для работников ресторана в этот мчи, проводились соревнования по продаже картошки. В рестораны пригласили детей из тех организаций, которым оказывалась поддержка. Каждый покупатель картофеля в день акции получал вырезанную из бумаги ладошку, которую можно было подписать и приклеить на стекло в ресторане. По количеству ладошек можно было определить, сколько порций картофеля было продано в этот день и сколько было выручено денег. В результате общий объем продаж был увеличен на 23,6%, а картофеля фри — на 27,5%. Опросы в конце 2003 г. показали, что индекс узнаваемости сети ресторанов поднялся на 11, а показатель доверия к компании — на 14 пунктов. Авторы проекта признались, что результат превзошел их ожидания.

Акция, получившая должный информационный резонанс, дает ощутимый результат. Так, в Тольятти опрос, посвященный рейтингу узнаваемости банков, показал, что в возрастной

группе до 25 лет респонденты на первое место (перед «Сбербанком»!) ставили «ФиаБанк», реализовавший пакет средств информации, содержащий 90 грантов (от стипендий 125 социально активным студентам до финансирования первого в стране шоу барабанов и службы знакомств ВИЧ инфицированных), и опубликовавший свой соотчет о реализации этого пакета.

В этой связи можно говорить о двух технологиях внешних средств информации (табл):

- *Традиционные СИ (социальное инвестирование)*: проведение конкурсов, финансирование фондов, стипендиальные программы и т.п. — требуют серьезных инвестиций.

- *Коммуникативные СИ*: акцент делается на доверительных контактах и сотрудничестве, диалоге со стейкхолдерами, полноценных Public Relations. К этой группе относится и соотчетность с внешним аудитом и рейтингами. Эти технологии реализуются с существенно меньшими затратами, чем технологии первой группы.

Таблица 8

Технологии и модели социального инвестирования

Технологии и модели	Плюсы	Минусы
Традиционные СИ: 6. Прямые инвестиции компании 7. Через форды (корпоративные, системные)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Прямой контроль финансов;</li> <li>➤ Аккумуляирование ресурсов</li> <li>➤ Возможность аккумуляирования региональных ресурсов</li> <li>➤ Участие в масштабах проекта и программах</li> <li>➤ Развитие партнерских отношений на региональном, федеральном и международном уровнях</li> <li>➤ Эффективный менеджмент СИ</li> <li>➤ Финансовая прозрачность СИ</li> <li>➤ Повышение общественного доверия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Существенные финансовые затраты</li> <li>✓ Проблема анализа эффективности</li> <li>✓ Превращение компании в источник постоянного финансирования органов власти (местной и федеральной)</li> <li>✓ Потребительское соотношение общественности в компании</li> <li>✓ Трудоемкость</li> <li>✓ Проблемы с налогами</li> <li>✓ Снижение эффективности финансового менеджмента</li> <li>✓ Утрата прямого контроля</li> <li>✓ Потери на налогообложении</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Затраты на административный менеджмент</li> <li>✓ Первоначальное недоверие органов власти</li> </ul>
<p>Коммуникативные технологии СИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Public Relations</li> <li>2. Социальный аудит и гуманитарная экспертиза</li> <li>3. Международные стандарты КСО, индексы и рейтинги</li> <li>4. Социальная отчетность</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ Экономия и оптимизация затрат</li> <li>★ Развитие партнерских отношений</li> <li>★ Соблюдение международных стандартов</li> <li>★ Информационная отдача</li> <li>★ Интегрированный маркетинг</li> <li>★ Продвижение брендов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение экспертов</li> <li>• Дополнительная подготовка персонала.</li> </ul>

В России явочным порядком идет поиск собственных моделей реализации предприятиями социальных функций и КСО. В ряде субъектов РФ, в частности в Пермской и Нижегородской областях, популярность получили «конкурсы социальных инициатив». Это форма организации социальной деятельности по актуальным проблемам на основе широкого привлечения НКО и гражданских формирований на базе органов местного самоуправления. Финансовой основой выступает грантовый фонд, формируемый из средств бюджетов всех уровней, спонсорских средств предприятий, работающих на данной территории, и частично из средств самих граждан. Средства фонда предоставляются некоммерческим организациям (НКО) и организациям граждан на конкурсной основе для реализации социальных проектов, разрабатываемых по инициативе участников предлагаемого проекта. В ходе конкурса на получение гранта определяется степень актуальности проблемы, реалистичность способов ее решения, дается оценка экономической части проекта, устанавливается уровень способности конкретной организации реализовать предложенный проект.

Российский вариант голландской муниципальной модели социального управления имеет ряд особенностей. Во-первых, в силу неразвитости гражданских формирований и узости сектора НКО органы власти вынуждены брать на себя функции организаторов конкурсов, обучение и консультирование участников. Во-вторых, из-за слабости местных бюджетов участие бизнеса является более значимым именно в части спонсорства. Обычно поддерживаются проекты, в которых на каждый рубль бюджетных средств привлекается два

рубля из средств спонсоров и граждан. Однако именно эта модель доказывает свою эффективность при решении актуальных социальных проблем.

Например, в Пермской области в 2003 г. проведено 15 конкурсов социальных инициатив различных уровней. В них участвовало 1237 проектов, из которых было поддержано 377. Более трети финансировалось за счет средств, выделенных бизнес-структурами. Общая сумма финансирования проектов по всем конкурсам составила 16,2 млн руб., в том числе 6,37 млн руб. было получено от хозяйствующих субъектов. В процессе реализации проектов исполнители привлекли из различных источников 28,2 млн руб. В 2004 г. были поданы заявки на проведение конкурсов в 32 муниципальных образованиях, что обеспечило привлечение внебюджетных средств для решения социальных проблем в сумме более 70 млн руб. Важное значение имеет рост качества услуг, обеспечиваемый широким привлечением общественности к социальному проектированию, оценке эффективности предлагаемых социальных проектов, контролю за их исполнением и участием в реализации социальных и культурных проектов.

Одна из особенностей обсуждаемой модели — готовность руководителей предприятий сотрудничать с общественными организациями. Опрос показал, что около половины руководителей относятся к ним положительно, 42% заняли нейтральную позицию и лишь 11% — критическую. У значительной части руководителей накоплен положительный опыт взаимодействия с профсоюзами (54%), более трети имеют положительный опыт взаимоотношений с творческими организациями, четверть — с религиозными. Важно, что доля негативных отношений несущественно мала по всем позициям. Так что можно говорить о принципиальной возможности реализации моделей социальной политики предприятий, основанных на их взаимодействии с общественными организациями.

Предприятиям эта модель позволяет реализовать социальную политику по отношению к местным сообществам (частью которых является коллектив предприятия), не обременяя себя менеджментом в этой сфере, а значит, необходимостью содержать специальный аппарат, развивать и эксплуатировать соответствующую инфраструктуру.

Предприятие самостоятельно, в зависимости от сложившейся ситуации, определяет размеры и формы участия в этой модели социального управления. Как правило, это прямое или доленое финансирование отдельных проектов; внесение средств в грантовый фонд или предоставление в пользование временно незагруженной материальной части: помещений, территории, оборудования; участие в проектах через финансовый и управленческий консалтинг и т.д. Некоторые фирмы перенимают зарубежный опыт, разрешая своим сотрудникам часть рабочего времени тратить на участие в реализации проектов.

Предприятие получает возможность влиять на социальную политику через участие в конкурсных комиссиях, выражая таким образом интересы своего коллектива.

Пермский опыт получил распространение в конкурсах «Социальное партнерство» в рамках Окружной ярмарки социальных и культурных проектов Приволжского федерального округа. Конкурсы объединяют ресурсы коммерческого, некоммерческого секторов и государства для решения конкретных острых проблем: от помощи бездомным до развития интернет-образования. В среднем, на каждый бюджетный рубль удается привлечь три рубля пожертвований и вкладов. Примерно каждый восьмой представленный проект получает необходимую поддержку.

Выбор социальных технологий и направлений реализации такого взаимодействия определяется местной спецификой, а также особенностями предприятия: его величиной, составом коллектива, потребностями в тех или иных социальных услугах.

#### **4.2. Социальное партнерство и корпоративные социальные коммуникации**

Социальное партнёрство (СП) и, как следствие, КСО — это качество и эффективность бизнеса: качество товаров, высокая доходность, занятость, налоги. Но это и социальные отношения, обеспечивающие развитие бизнеса: сотрудничество и социальное партнерство с властями, СМИ, общественностью, развитие организационной и корпоративной культуры фирмы.

Чтобы быть устойчивым, бизнес должен выстраивать сбалансированные стратегии развития. Поэтому КСО подразумевает реакцию на чьи-то ожидания, и речь идет о широком круге заинтересованных сторон. Общество создает бизнес, чтобы получать от него соответствующие услуги, продукты, удовлетворяя свои потребности, а значит, бизнес, который в результате своей деятельности получает прибыль, по определению, социально ответствен.

За рубежом принята концепция «межсекторного взаимодействия», в которой речь идет о взаимодействии трех основных секторов: государственного (органы власти), частного (бизнес) и гражданского общества, понимаемого как НКО (рис. 5).



Рис 5. Модель межсекторного партнерства

Все сводится к взаимодействию неких структур. Общество же как таковое при этом трактуется как обширный «неформальный сектор», играющий важнейшую роль во всех развивающихся странах и занимающий важное место в странах с развитой экономикой. Это сфера жизни отдельных семей и местных сообществ, не ограниченная формальными структурами. Органичные, основанные на добровольном согласии отношения внутри этого сектора фактически и формируют повседневную жизнь. Таким образом, собственно обществу в этой ситуации отводится роль некоего фона взаимодействия трех игроков.

Такая оценка роли «неформального сектора», особенно в России, неадекватна. Неорганизованная общественность может выступить и выступает как довольно активный участник социальных коммуникаций. Поэтому более точно социальное партнерство представляется взаимодействием:

1. Общество
2. Бизнес
3. Государство
4. НКО

Взаимодействие четырех составляющих социальных отношений может быть представлено следующим образом:

- коммуникации внутри бизнес-среды (отношения с партнерами, конкурентами, инвесторами, консультантами, собственным персоналом);

- бизнес — государство (участие в избирательных кампаниях, помощь органам исполнительной власти и бюджетной сферы, лоббистская деятельность, частно-государственное партнерство);

- бизнес — НКО (отношения с профсоюзами, политическими партиями, религиозными организациями, творческими союзами, фондами, ассоциациями, союзами);

- бизнес — общество (население) (социальные акции бизнеса);

- бизнес — государство — НКО;

- бизнес — государство — общество (население);

- бизнес — население — НКО;

- бизнес — государство — население — НКО.

Эта классификация, возможно, имеет теоретический смысл, но с точки зрения конкретных технологий социальной коммуникации выглядит искусственно. Например, работа со СМИ может рассматриваться в контексте самых разных секторов коммуникации. Также к этому сектору может быть отнесена и работа с профсоюзами: как часть внутренних коммуникаций и внутренних СИ.

Практичнее рассматривать социальные бизнес-коммуникации с позиций традиционных PR, когда социальные партнеры выступают как контактные группы — адресаты PR-коммуникации.

На вопрос «Зачем банки и компании составляют социальные отчеты?», по данным ВЦИОМ, были даны следующие ответы (можно было выбрать более одного варианта ответа):

- для того чтобы создать компании благоприятный имидж перед властью и в бизнес-сообществе — 37%;

- для того чтобы сделать компании рекламу и получить конкурентные преимущества — 30%;

- для того чтобы информировать общество о своих социальных программах — 18%;

- для того чтобы улучшить отношение к компании со стороны своих работников — 12%;

- для того чтобы скрыть экономические трудности своей компании, создав видимость успешной деятельности — 12%;

- для того чтобы отвлечь внимание от неблагоприятных последствий своей деятельности для здоровья людей и окружающей среды — 10%;

- затрудняюсь ответить — 19%.

Поэтому, к сожалению, ресурс влияния КСО в виде соотчетов и стандартов на формирование общественного мнения ограничен. В первую очередь из-за трудоемкости составления соотчетов под силу только крупному бизнесу. Кроме того, только крупный бизнес



заинтересован в привлечении крупных инвестиций, полагаясь на «устойчивое развитие». Существует еще несколько причин ограниченного влияния КСО:

- система не затрагивает средний и малый бизнес, то есть основную часть реального бизнеса;
- отчеты и стандарты мало что дают общественному мнению, так как в них принципиально, для сохранения коммерческой тайны, используются не абсолютные, а лишь относительные показатели в виде графиков и диаграмм;
- эти отчеты, помимо потенциальных инвесторов, необходимы экспертному сообществу, особенно заинтересованному в их подготовке;
- соотчеты не оценивают эффективность СИ для развития самого бизнеса, этот факт уже вызвал за рубежом оживленную дискуссию об их целесообразности.

Продвижение практики социального аудита на основе международных стандартов в России особенно затруднено и в силу дисперсности общества: вести социальный диалог фактически не с кем. Нет не только гражданского общества — отсутствует элементарная самоорганизация социальных групп для защиты своих интересов.

В этой ситуации тем важнее развивать коммуникативный подход к КСО, который способствует выражению интересов различных социальных групп и их продвижению и защите, а кроме того, закладывает основы гражданского общества.

Наиболее перспективна практика использования СМИ, особенно телевидения и Интернета, для проведения слушаний, отбора проблем и проектов социального партнерства.

Осознание этих аспектов и формирует границы КСО. КСО — двусторонний процесс: это и диалог различных страт общества, и инструмент саморазвития компании. Заметим, что все известные прорывы в производстве и технологиях совершали компании, которые имели сильную и консолидированную социальную инфраструктуру.

В этой связи полезно вспомнить о содержании и природе PR как способа строительства социальных отношений между потребителями, партнерами, инвесторами, экспертами, органами власти, СМИ, организованной общественностью, неорганизованной общественностью (населением) и персоналом. Имиджевые ожидания каждой из этих контактных групп различны.

- *Потребители* вправе ожидать от фирмы удовлетворения их потребностей, добротности и доступности товаров и услуг, послепродажной ответственности.
- *Инвесторы* — акционеры и кредиторы рассчитывают на прибыльность своих вложений, привлекательность бизнеса, которым занимается фирма, умелый компетентный менеджмент, надежность, устойчивость бизнеса.

- *Органы власти* обычно ожидают законопослушания, уплаты налогов, а также поддержки социально значимых программ, на которые собственных сил и средств у них не всегда достаточно.

- Для *СМИ* фирма важна как носитель и поставщик новостей, в руководстве фирмы должны быть яркие личности, активно и профессионально идущие на контакты с прессой.

- Для *общественных организаций* фирма важна и интересна своим участием в принятии ответственных политических решений, а также в социально значимых проектах и программах.

- *Население* волнует не столько профиль деятельности фирмы, сколько участие в защите окружающей среды, благоустройстве, поддержке семьи, детей, инвалидов, ветеранов.

- *Персонал* фирмы хотел бы видеть в ней надежного друга и покровителя, заботливого и надежного, а саму фирму — процветающей и дающей возможности для самореализации.

Эти характеристики могут быть обобщены в одну: *все целевые группы хотят видеть в фирме надежного и ответственного социального партнера*. Эффективность СИ бизнеса может и должна оцениваться в плане эффективности полномасштабных социальных коммуникаций, как PR. Речь идет не о простой манипуляции общественным мнением и даже не об информационном менеджменте в целях достижения известности или «publicity». Это именно социально ответственное партнерство, позиционирование бизнеса не только и не столько в рыночной среде, сколько в обществе целом: PR как «Public Relations» и «Public Responsibility».

Особое внимание заслуживают социальные программы, интегрированные в корпоративную культуру и связывающие собственные ценности сотрудников с установками компании в области КСО.

Полноценная PR-деятельность — это реальные технологии коммуникации, формирующие гражданское общество, т.е. общество, способное к самоорганизации. Это реальная самозащита общества от произвола власти. В этом и заключается главная роль PR именно как «relations» (информация и разъяснение, учет интересов и выстраивание их общности) и как «responsibility» (единство социально ответственных партнеров).

В деловой активности последних лет растет роль коммуникативных и социально-культурных факторов: от полномасштабных связей с общественностью до обеспечения корпоративности и внутреннего брендинга, от эффективных СИ до социальной и гуманитарной экспертизы проектов, и программ. Это предъявляет повышенные требования к организации социальных бизнес-коммуникаций.

Все явственнее вырисовывается потребность в качественно новом профессиональном общении и дискуссии: не просветительской, а поисковой. Как решать конкретные проблемы?

Как объединять общие профессиональные интересы и усилия? Накоплен серьезный опыт: не заимствованный, а выстраданный. Как развеять негативный образ российского бизнесмена и миф о «бизнесе по-русски»?

Необходимо развивать среду социальных бизнес-коммуникаций. Речь идет о комплексе мер по формированию культуры социальных коммуникаций бизнеса. Помимо правовой активности и самоорганизации бизнеса, создания общественного мнения, решающую роль играет воспитание просвещенного, профессионального, жизненно компетентного нового поколения — главного ресурса нейтрализации молодежного радикализма, вызванного безысходностью социальной ситуации, а также популистского манипулирования людьми, что ведет к созданию способного к развитию общества.

Эксперты Фонда «Институт экономики города» (ИЭГ) разработали комплексный нефондовый индекс СИ (КИ). Это величина, прямо пропорциональная сумме всех выплаченных налогов, инвестиций в основной капитал, социальных расходов и обратно пропорциональная текущим издержкам производственного значения. Разработаны также индикаторы перспективного развития и социальных расходов. В качестве индикатора социальных расходов может рассматриваться не только отношение социальных расходов к чистой прибыли, но и норма социальных расходов к прибыли.

Другая группа экспертов на основе исследования, организованного Ассоциацией менеджеров России, предложила методику измерения СИ российского бизнеса, состоящую из количественного и качественного индексов СИ.

Лаборатория корпоративных социальных коммуникаций предлагает балльную оценку интенсивности и качества социального партнерства.

Используя эти методы, уже можно переходить от разрозненных исследований к осмыслению СИ и СП на отраслевом, региональном и федеральном уровне, построению соответствующих рейтингов, формированию общественного мнения не на основе единичных PR-прорывов, а на основе объективной картины положения дел.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «традиционные социальные инвестиции».
2. Раскройте понятие «коммуникативные социальные инвестиции».
3. Опишите модель межсекторного партнерства.

## **РАЗДЕЛ 5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

### **5.1. Проблема эффективности корпоративной социальной политики**

Особый интерес представляет собой возможность оценки эффективности социальных инвестиций, сравнения их на корпоративном и региональном уровнях. Необходимость такого сравнения существует как на отраслевом, так и на региональном уровнях. В нем заинтересованы:

- крупный бизнес, который нуждается в привлечении зарубежных инвестиций, выходе на мировые фондовые рынки;

- средний и малый бизнес, нуждающийся в социальном позиционировании и выстраивании конструктивных отношений с органами власти, организованной общественностью, собственным персоналом;
- бизнес в целом с целью выработки антикоррупционных оценок и показателей;
- региональные власти с целью получения дополнительных рычагов воздействия на бизнес, включая крупный, размещенный в регионе, а также реализации дополнительных ресурсов для решения социальных проблем;
- муниципальные органы, общественные организации, нарождающееся гражданское общество в качестве средства для консолидации усилий по достижению намеченных результатов и основы для планирования социального партнерства;
- экспертное сообщество (экономисты, социологи, политологи и т.д.), получающие возможность для востребованной реализации своей компетентности.

Проблема заключается в выработке конкретной технологии (методики и процедур) оценки эффективности социальной политики, прежде всего, корпоративной. Проблема оценки эффективности социальной политики, как социальных инвестиций и социального партнерства, возникает на всех этапах:

- ✓ при планировании конкретных программ и проектов,
- ✓ при их обосновании,
- ✓ при подведении итогов проведенной работы.

Ситуация усугубляется многовекторностью и разнообразием форм социальных инвестиций и социального партнерства, комплексным характером самой проблемы эффективности.

Во-первых, это различие содержания социальных инвестиций в зависимости от их направленности. Социальные инвестиции могут быть направлены на:

- внутреннюю среду компании, включая вложения в человеческий капитал (рост компетентности работников, охрану труда, технику безопасности, развитие корпоративной культуры и т.д.);
- внешнюю среду компании: благоустройство, охрану окружающей среды, ЖКХ, социальную поддержку и защиту н(-которых групп населения, поддержку и развитие здравоохранения, образования, культуры и искусства, профессиональной деятельности, здорового образа жизни.

Перечень таких направлений оказывается не просто широк, а еще и весьма специфичен, учитывая местные условия и особенности.

Во-вторых, весьма неоднозначен сам характер оценки. Эффективность социальных инвестиций и социального партнерства может оцениваться, как минимум, с двух основных позиций:

1. Их эффективность для общества. Тогда социальные инвестиции будут рассматриваться как совокупность ранее недоступных благ, будет учитываться количество людей их получивших, в конечном итоге, будет важна собственно сумма затрат на эти инвестиции. И тогда оценка проста: «чем больше дал, тем лучше», с перспективой превращения бизнеса в источник финансовых поступлений, своеобразную «социальную ренту».

2. Их эффективность для бизнеса: что эти затраты дали развитию самого бизнеса (достижение большей известности, динамика общественного мнения, рост финансовых показателей, капитализации).

В-третьих, в комплексном характере самого концепта «эффективность». Можно различать, как минимум, три вида эффективности:

- **результативность** =  $R/C$  — отношение полученного результата к поставленной цели: та деятельность более эффективна, в которой результаты в наибольшей степени реализуют цели (желаемые результаты);

- **экономичность** =  $R/Z$  — отношение результатов к затратам ресурсов: та деятельность более эффективна, которая позволяет получить тот же результат с меньшими затратами;

- **целесообразность** =  $C/P$  — отношение целей к реальным социальным проблемам: та деятельность более эффективна, которая позволяет решить реальные социальные проблемы.

В-четвертых, следует различать уровни реализации и оценки эффективности корпоративной социальной политики, учитывая ее конкретные направления (мероприятия), компании и регионы.

Корпоративная социальная политика должна быть организована таким образом, чтобы характеристики эффективности на каждом из уровней анализа не вступали в противоречие, а дополняли друг друга. Например, достижение сиюминутных целей проекта не должно негативно сказываться на долгосрочной перспективе, на позиции и репутации компании, идти вразрез со стратегией ее развития.

Особый интерес представляет собой возможность сравнения степени социальной ответственности различных компаний. Как можно сравнивать компании разного профиля деятельности и разного масштаба? Можно ли вообще сравнивать между собой, например, компании «Газпром» и «Вимм-Билль-Данн», «Норникель» и «Микоян»? В каждой сфере деятельности свои способы оценки результатов, свои принципы организации.

Экспертами России и других стран постоянно предпринимаются попытки выработки таких оценочных показателей. Чаще всего это предполагает проведение специальных исследований на самом предприятии и вне его, т.е. влечет за собой существенные организационные и кадровые затраты, что затрудняет применение методики к широкому кругу предприятий и организаций. Задача, таким образом, состоит в создании методики, соответствующей уже наработанному опыту, с одной стороны, а с другой, открывающей возможности оценки и самооценки на основе стандартных данных учета и отчетности. На этой основе могут быть разработаны упрощенные формы социальной отчетности и социального аудита предприятий малого и среднего бизнеса, а также отраслевые и региональные методики оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства.

## 5.2. Модели оценки эффективности КСО

Научно-методическая задача заключается в выявлении корреляций между объемами (затратами) внутренних социальных инвестиций (по различным направлениям) и показателями производительности труда, конечными показателями деловой активности (прибыль, рентабельность, капитализация), а также объемами (затратами) внешних социальных инвестиций (по различным направлениям) и показателями реализации, нематериальных активов, конечными показателями деловой активности.

В принципе возможны три основных подхода, связанных с соответствующими моделями оценки эффективности социальных инвестиций.

1. Оценка эффективности с точки зрения динамики роста социальных инвестиций и развития социального партнерства. Достоинства такого подхода очевидны: он направлен на стимулирование объемов затрат на корпоративную социальную политику. Не менее очевидны и слабости этого подхода. Рост социальных инвестиций может быть неоправданным, вектор этих инвестиций может не соответствовать реальным социальным проблемам развития компании и региона.

2. Оценка эффективности как сопоставление со средними показателями затрат на внутренние и внешние социальные инвестиции, социальное партнерство. Достоинства и недостатки такого подхода также очевидны и хорошо известны любому, кто сталкивался с нормами и нормативами, разработанными «по среднему». Такие нормативы крайне желательны для любого лица, принимающего решения, поскольку дают важные ориентиры. Да и сама процедура оценки достаточно упрощается пропорцией выше и ниже норматива. Но этот

подход, к сожалению, закрепляет сложившуюся (возможно, не оптимальную) практику, не давая целевых ориентиров на решение реальных проблем социального развития.

3. Разработка оптимальных (целевых) нормативных показателей внутренних и внешних социальных инвестиций и оценка эффективности как сопоставление с этими показателями. Такой подход предполагает разработку процедуры выявления приоритетных проблем и задач социального развития (в том числе применительно к конкретному региону, месту), другими словами, процедуру и механизм выработки некоего социального заказа.

Очевидно, наиболее полным и комплексным решением является третий подход. Однако в зависимости от конкретной ситуации и задач вполне оправданным является применение первого и второго подходов. Более того, второй и третий подходы предполагают накопление достаточно обширных первичных материалов, на основе обработки которых только и возможна выработка средних, а тем более целевых, нормативных показателей. И основу накопления такой информации может дать первый подход.

Поэтому оптимальным является выбор пути реализации оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства в три этапа (по мере наработки и расширения базы данных)<sup>4</sup>:

**Этап 1.**- оценка эффективности на основе динамики затрат на внутренние и внешние социальные инвестиции, социальное партнерство.

**Этап 2** - выявление средних показателей по основным направлениям (векторам) социальных инвестиций и социального партнерства, желательно при этом учитывать региональные и отраслевые особенности деловой активности и социального развития.

**Этап 3** - выявление целевых нормативов и разработка механизма их уточнения и развития на основе процедуры выработки, принятия и обеспечения реализации социального заказа на решение приоритетных проблем социального развития.

Методика первого этапа позволяет оценивать и сравнивать социальные инвестиции и развитие социального партнерства вне зависимости от профиля и масштаба деятельности компаний и организаций. Основой такого сравнения становится распределение базовых баллов (весов) по основным направлениям социальной политики. Фактически набранные баллы определяются пропорционально (в процентном отношении) динамики этих показателей за конкретный временной период. Итогом оценки является сумма реально набранных баллов.

---

<sup>4</sup>Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности: учебник для бакалавра / Г.Л. Тульчинский. –М.: Издательство Юрайт, 2014 – 338 с.



На этом этапе была проведена предварительная агрегация показателей, характеризующих социальные инвестиции и социальное партнерство. Они были интегрированы в зависимости от двух факторов. Во-первых, в зависимости от направления соответствующих затрат (внутренние — «по эту сторону забора» и внешние — по «ту сторону забора»). Во-вторых, в зависимости от того, в чьих интересах, с чьей позиции оценивается эффективность: самого бизнеса или общества. В этой связи можно различать четыре основных группы показателей эффективности социальных инвестиций и социального партнерства.

- **«Забота»** — внутренние социальные инвестиции, оцениваемые с социальной позиции: социальные инвестиции в человеческий капитал, включая затраты на рост компетентности работников, охрану их труда и здоровья, развитие корпоративной культуры.

- **«Добросовестность»** — внутренние инвестиции, оцениваемые с позиций самого бизнеса: социальные инвестиции в развитие отношений с потребителями, партнерами, инвесторами, кредиторами, конкурентами.

- **«Сопричастность»** — внешние социальные инвестиции, оцениваемые с позиций внешней социальной среды: социальные инвестиции в развитие материальной среды (экология, благоустройство, ЖКХ), а также социальное и гуманитарное развитие (здравоохранение, культура и искусство, образование, профессиональная деятельность, спорт, здоровый образ жизни и т.п.).

- **«Успех»** — внешние социальные инвестиции и социальное партнерство, оцениваемые с точки зрения бизнеса: роста его известности, признания и уважения, стабильности и развития итоговых экономических показателей.

Обобщение полученных данных позволило сделать вывод о постепенности освоения бизнесом соответствующих векторов социальных инвестиций и социального партнерства: от вложений в человеческий капитал к выстраиванию эффективного социального партнерства в рыночной среде с выходом за ее пределы, что является реальным путем к окончательному успеху, выражаемому в конечных показателях деловой активности.

Важным промежуточным результатом этапа стала разработка «Программы эффективных социальных инвестиций и партнерства (ЭСИСП)», включающей в себя концепцию «100 + 1 принцип ЭСИСП», методику оценки эффективности СИ и СП («Матрица ЭСИСП» и «Рейтинг ЭСИСП»): Дальнейшим развитием методики стала разработка «информационной карты» — уточненной системы индикаторов оценки эффективности корпоративной социальной политики. При отборе показателей для информационной карты использовались данные официальной статистической отчетности с учетом имеющегося опыта по социальному планированию организаций и предприятий.

Информационная карта сформирована в соответствии с рекомендациями РСПП, данными в «Базовых индикаторах результативности», с учетом требований международных стандартов, в первую очередь GRI, AA1000, «UN Global Compact» и других, и содержит показатели, включенные в официальную статистическую отчетность, а также показатели внутренней отчетности.

Оценка эффективности корпоративной социальной политики в формате информационной карты дает возможность разработки системы международной сертификации эффективности корпоративной социальной политики: социальных инвестиций и социального партнерства, к которой приступил коллектив специалистов Санкт-Петербургского филиала НИУ ВШЭ и Экспертного института Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей) при активном участии Европейской ассоциации бизнеса и компании «CNC Communications & Network Consulting (RUS) LLC».

Данная методика может быть использована для разработки специального рейтинга — комплексной оценки результатов внутренних и внешних социальных инвестиций, и социального партнерства.

Переход от I этапа к II этапу, и от него — к III этапу обусловлен накоплением существенной информационной базы данных, необходимой для анализа и выявления корреляций. Именно такие шаги и предпринимаются в настоящее время упомянутой выше группой исследователей, приступивших к разработке методики оценки эффективности корпоративной социальной политики второго и третьего уровней.

### **5.3. Оценка эффективности корпоративной социальной ответственности**

Особенностью оценки эффективности отношений социальной ответственности, является низкий уровень технологичности управления в данной сфере. Разработка оценки эффективности социальных технологий, несмотря на все их многообразие и многообразие социальных инвестиций, значительно отстает от запросов практики. Задачи технологии управления, в том числе в социальной сфере, обострились в России в связи с переходом к рынку, разгосударствлением собственности, вовлечением работников (собственников, наемного персонала) в процесс принятия управленческих решений. Реальности российской экономики (активизация общественного мнения, демократизация, трудовые национальные конфликты) нуждаются в социально-психологическом оснащении позиций менеджмента. При этом традиционного описания и объяснения того или иного социального феномена оказывается

недостаточно. Необходимо моделирование и конструирование социальных процессов, разработка социальных технологий управления на уровне организации. Социальные программы (проекты) способствуют определению оптимальных соотношений стратегических и тактических задач в повышении эффективности управления организацией.

Признаками технологизации являются разграничение, разделение, расчленение социального процесса на этапы (фазы, операции), контроль однозначности выполнения процедур и операций. Технологизации управления социальными процессами позволяет решить следующие задачи:

- зафиксировать состав оптимально необходимых операций (процедур), обеспечивающих регулирование социальных процессов;
- обеспечить стандартизацию процесса управления;
- определить формы объединения действий заказчиков и исполнителей;
- определить границы действий исполнителей;
- создать условия открытости (информированности) во взаимодействиях исполнителей социальных проектов;
- измерить и определить механизмы поведения участников;
- определить оценки устойчивости и эффективности социальных процессов.

В связи с тем, что к деятельности в сфере социальных гарантий работников крупнейших российских акционерных обществ имеют отношение различные организации, дочерние общества, департаменты и подразделения обществ, собрать всю аналитическую информацию крайне затруднительно. Единого документооборота, представляющего весь экономико-управленческий процесс в социальной сфере (например, обеспечения жильем нуждающихся работников) — нет. Поэтому осуществить в полной мере диагностику существующего состояния данной проблемы (по критериям оптимальности финансирования, управляемости и др.) не представляется возможным. Во множестве случаев эксперты ссылаются на слабое взаимодействие в области социальной политики между дочерними предприятиями и центральным аппаратом организации, отсутствие единых правил и измерителей, отсутствие унификации корпоративных принципов реализации социальной политики, слабость законодательной базы и отсутствие эффективного экономического механизма.

Существует рейтинг наиболее известных социальноответственных компаний, возглавляемый «Газпромом», «Сбербанком», «ЛУКОЙЛом». Эти компании известны более чем половине респондентов опроса, проведенного Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Высокий уровень известности получили компании

«АвтоВАЗ» и «РУСАЛ». Расходы на решение социальных проблем лучших российских компаний составляют сейчас в среднем от 1 до 1,5% их прибыли. На Западе на эти цели тратят значительно больше.

Результатом осуществления социальных программ является:

- позитивное влияние на рынок потребителей (содействие развитию местной спортивной команды, участие в поддержке одаренных детей, помощь приютам) привлекает потребителей товаров данной фирмы;
- позитивное влияние на акционерный капитал (акции фирмы с устойчивой социальной активностью быстрее находят своих обладателей, что ведет к росту капитализации компании);
- привлечение для работы на фирме высокопрофессиональных специалистов (обычно компания, имеющая внешние социальные программы, проводит стабильную внутреннюю социальную политику);
- создание положительной устойчивой репутации компании в обществе (особенно на уровне местного сообщества, а в случае масштабных социальных программ — на национальном и международном уровнях), и др.

Существует и другая точка зрения на взаимодействие организаций в процессах их жизнедеятельности, когда они рассматриваются как связи множества организаций разных уровней иерархии. В этом случае каждая из организаций (субъектов жизнедеятельности) является частью другой, функционально связанная с ней.

Сложившаяся практика оценки корпоративной социальной ответственности в России такова (по данным опроса директоров):

- представители бизнеса осознают необходимость социальной активности компаний, многие из них готовы вкладывать в это дополнительные средства;
- основной целью благотворительной деятельности менеджеры компаний видят улучшение имиджа компании;
- благотворительная деятельность в России носит в целом бессистемный характер (решения о выделении средств принимаются на основе личных симпатий первых руководителей компании, благотворительность не увязывается со стратегией компании);
- из-за недоверия к некоммерческим организациям-посредникам в основном практикуется прямая поддержка разовых мероприятий, что не позволяет создать действенную инфраструктуру рынка социальных проектов;
- благотворительная деятельность в России активно развивается, но ее развитие возможно только в случае осознания корпорациями собственных выгод от благотворительной деятельности и развития института независимых благотворительных организаций.

Существует три наиболее популярные в мировой практике методологии измерения результатов деятельности организаций, используемые в различных отраслях экономики:

- 1) на основе «функционально-стоимостного анализа» (ФСА);
- 2) на основе «сбалансированной системы показателей»;
- 3) на основе «экономической добавленной стоимости» (ЭДС).

Критерий оценки эффективности корпорации включает следующие элементы: лидерство, стратегия, клиенты, информация, бизнес-результаты.

В методологии оценки экономического потенциала корпораций выделен подход на основе систематизации структуры общества по следующим составляющим: состояние общества, состояние хозяйства, состояние техники.

*Состояние общества* может быть социалистическим, индивидуалистическим и элитарным.

*Состояние хозяйства* определяется мотивацией экономического поведения и хозяйственной этикой.

*Состояние техники* представлено либо традиционно-экспериментальным, либо эмпирически-научным характером деятельности.

Многообразие отношений взаимодействия власти, бизнеса и общества порождает многообразие моделей их формализации (сетевая, кластерная, корпоративная), критерием функционирования которых является достижение баланса интересов участников и получение ожидаемых эффектов.

Развитие частно-государственного партнерства в инновационной сфере, особенно прорывных технологий (нанотехнологий), способствует объединению на равноправной основе усилий бизнеса и власти в решении проблемы социальной ответственности. Социально-ответственно должно вести себя и общество в вопросах здорового образа жизни, семьи, духовного воспитания поколения, использования в повседневной практике национальных традиций и действующего законодательства. Критериями регулирования этих взаимодействий могут быть оценки экономического потенциала отношений социальной ответственности.

Рассмотренные оценки социальной ответственности, наблюдаемые в практике российского менеджмента, дают возможность определить лишь качественные характеристики отношений социальной ответственности и их потенциала. Потребность в аналитических оценках отношений этого вида обусловило применение для них эмпирического подхода. Его сущность заключается в проверке чувствительности корпорации к регулирующим воздействиям социального характера. Анализируя реакции системы, лица, принимающие решения,

осуществляют поиски наиболее эффективных способов воздействия, соответствующих субъективно принятым критериям управления (рис.6).



Рис. 6. Структура процесса разработки и оценки экономического потенциала социальной ответственности организации

Экономический потенциал развития корпоративной социальной ответственности отражает в себе возможности реализации проектов аккумулирующих стратегические интересы, а значит, и средства их участников.

Публичное продвижение проектов обуславливает необратимость проявленных инициатив организаций. Критериями реализуемости проектов социальной ответственности организаций становятся оценки реального состояния создаваемых объектов (мер) с учетом итеративной корректировки взаимодействия организаций — участников проектов и изменений в структуре их внутренних возможностей и потребностей.

*Оценка экономического потенциала корпоративной социальной ответственности* может осуществляться по совокупным интегрированным характеристикам участников этой деятельности. К этим характеристикам относят:

структуру и динамику бюджетов социальных программ корпораций (регионов, субъектов федерации), в том числе по отраслям;

зависимости бюджетов разных уровней по всем направлениям социальных программ;  
зависимости темпов роста выплат социального характера по отраслям промышленности от уровня оплаты труда;

интегративные оценки социальной ответственности по группе корпоративных организаций.

Предлагаемые характеристики ориентированы на достижение количественно обоснованного результата оценки экономического потенциала отношений КСО по направлениям:

- структуры потенциала;
- динамики реализации потенциала;
- воспроизводимости (жизнеспособности) потенциала;
- функциональной эффективности потенциала в дифференцированном по направлениям (отраслям) деятельности в социальной сфере и в интегративном виде.

Результатом, характеризующим экономический потенциал корпоративной социальной ответственности организации (ЭП), может быть прирост собственных средств организаций, формируемый под влиянием финансовых вложений республиканского и федерального уровней. Измеритель экономического потенциала корпоративной социальной ответственности представляется в виде зависимости:

$$\text{ЭП} = \Delta\text{СС}/(\text{ФБ} + \text{РБ} + \text{МБ}),$$

где  $\Delta\text{СС}$  — прирост собственных- средств коммерческих организаций на социальные проекты;

ФБ, РБ, МБ — средства бюджетов (федерального, республиканского и муниципального).

Результат оценки позволяет выявить причины складывающихся тенденций социальной ответственности со стороны корпораций и органов управления регионального и федерального уровней. Неэффективное использование инвестиционных средств отражается в их затратном, а не в воспроизводственном использовании («проедании» финансовых средств), не в создании активных и конкурентоспособных центров бизнеса, а в социальных текущих расходах.

Отсутствие прироста собственных средств в процессах реализации социальных проектов корпораций отражает недостаточный уровень организации их осуществления. В результате таких эффектов необходима целевая направленность финансовых средств на реализацию социальных проектов, усиление контроля их использования по назначению. Сопутствующими мерами являются: формирование бизнес-планов проектов социальной направленности, определение требований к специалистам организации, осуществление программ подготовки и найма специалистов, привлечение к сотрудничеству компаний-доноров, обеспечение гарантий

по кредитам, разработка инновационной стратегии развития корпораций, подготовка и реализация программ превентивных антикризисных мер, развитие инфраструктуры, осуществление параметрического анализа состояния корпораций на длительных периодах их развития.

#### **5.4. Оценка корпоративной социальной активности**

Применение оценок социальной активности организации в отношении социальной ответственности организаций разнообразно. Применительно к рассматриваемым явлениям в деятельности организации наиболее эффективными измерителями в системе управления представляются *индексные оценки*. Наиболее распространенной и актуальной задачей управления является задача выбора инвесторов и направления деятельности в сфере социальной ответственности.

Хозяйствующие субъекты разных уровней вправе выбрать без «моральных» потерь тот состав инвесторов, который наиболее соответствует их запросам и профилю деятельности. Выбор при этом отождествляется с селекцией клиентуры, способами ее привлечения и удержания. При этом различают двойственность выбора: видов деятельности в сфере социальной ответственности и выбор партнеров (инвесторов) в этой сфере. Методика выбора партнеров (инвесторов) организаций включает в себя следующие этапы:

- формирование перечня факторов выбора на основе опыта работы организации и информации об услугах партнера;
- сравнительный анализ факторов выбора по расчетам и качественным (экспертным) оценкам;
- проверка условий соответствия критерию выбора;
- обобщение совокупности оценок факторов выбора;
- принятие решения о выборе партнера.

Исходной информацией выбора партнеров является перечень факторов, учитываемых при выборе (перечислены в порядке убывания значимости):

1. географическое размещение,
2. наличие субсистем (филиалов, отделений, представительств);
3. оценки финансового состояния;
4. доходность, в том числе уровень капитализации;
5. наличие кредитования работников по оплате жилья;
6. виды финансовых операций (лизинг, факторинг, траст, наличные, векселя и др.);



7. содействие и консультация финансовых операций для персонала;
8. квалификация персонала;
9. страхование жизни и здоровья персонала;
10. профессиональная ответственность персонала;
11. наличие системы краткосрочного кредитования персонала на учебу и лечение;
12. размер минимального пакета акций;
13. доступность и доверие руководства организаций; психологическая комфортность.

Территориально организации-партнеры должны быть по возможности расположены в пределах оперативной досягаемости. Финансовое состояние партнера характеризуется размером его уставного капитала на год основания, его динамикой, региональным рейтингом, ликвидностью, платежеспособностью, надежностью. Рассматриваемые показатели в предлагаемой методике оцениваются в соотношениях по индексам и сводятся в таблицы для обобщения по выбранным критериям и формам собственности (государственная, муниципальная, частная, смешанная, общественных объединений).

Задача выбора направления деятельности в сфере КСО заключается в создании условий, привлекательных для организаций при формировании корпоративных интересов в реализации проектов социальной направленности. Если организация намеривается иметь в своей деятельности окупаемые направления, обеспечивающие устойчивое воспроизводство ресурсов (в частности трудовых), то оно должно обеспечить достаточно высокий уровень платежеспособности, при котором инвесторы предоставляют ему финансовые средства. Координаторами направлений социальной ответственности организаций могут быть, как показывает практика, как органы государственного управления (федеральные, региональные, местные), так и организации, для которых эта деятельность является приоритетной. Существуют традиционные показатели, характеризующие финансовое состояние организаций по направлению деятельности (*коэффициенты платежеспособности*).

В практике менеджмента к ним относят: коэффициент абсолютной ликвидности, ( $K_{лик} > 0,2$ , коэффициент покрытия ( $K_{оп} > 1,5—2$ ). Каждый из указанных коэффициентов рассчитывается делением отдельных элементов или всей суммы оборотных активов предприятия на величину его краткосрочной задолженности.

*Общий коэффициент покрытия* среди рассмотренных измерителей показывает, способна ли организация выполнять свои обязательства по социальным проектам по какому-либо направлению, не создавая затруднений для вновь образуемых организаций в социальной сфере.

Решение этой задачи необходимо для аналитического обоснования вариантов взаимодействия организаций в проектах социальной направленности. Объектом анализа при выборе направлений являются цели на будущее развитие текущей стратегии, возможности проектов.

В отраслевом планировании организации промышленности, например система индикаторов включает в себя:

- абсолютные индикаторы (объем реализованной продукции, простои в ремонте, использование мощностей оборудования);
- относительные индикаторы (рентабельность производства, производительность труда, количество оборотов оборотных средств, доля не прямых затрат в себестоимости);
- индикаторы динамики (темп снижения или роста себестоимости товарной продукции, темп роста цен на продукцию).

Состав индикаторов определяет критерии оценки экономического потенциалами эффективности производства (социально-экономическая система) и основные цели управления в каждой из сфер деятельности организации. Подобные показатели рассчитываются по фактическому уровню и используются при анализе эффективности организации наряду с комплексом других показателей.

В современной практике корпоративной социальной ответственности введены два вида оценочного измерителя социальной активности организации:

1) по уровню активности участия организации в осуществлении социальной ответственности на основе разнообразных форм (мер) и направлений социальной ответственности ( $y^{\phi_a}$ );

2) по уровню капиталоемкости осуществления мер социального регулирования на основе общей или удельной величины затрат из расчета на одного работающего в организации ( $y^{k_a}$ ).

$$y^{\phi_a} = \sum_i h_i \sum_j a_j$$

где  $h_i$  — ранг направления социальной ответственности ( $i = 1, 2 \dots n$ ).

$a_j$  — ранг мер социальной ответственности в ряду применяемых мер по их многообразию форм ( $j = 1, 2, \dots, m$ ).

Другой формой применения метода индексов предлагается общая оценка состояния социальной активности организаций в отношениях социальной ответственности. Направлениями оценки являются: оплата труда и социальные выплаты; развитие персонала; охрана здоровья и техника безопасности; реализации социальных программ.

Система показателей, на основе которой производится оценка, определяется на основе налоговой и статистической отчетности, представляемой коммерческими организациями. Она включает в себя следующие группы показателей:

- ✓ текущего состояния организации (отсутствие задолженности по уплате налогов из заработной платы, соблюдение трудового законодательства, соблюдение законодательства в области охраны окружающей среды);
- ✓ характеризующие организацию как устойчиво развивающуюся систему (объем реализации продукции (услуг, работ), производительность труда, налоги, обязательные платежи, трудовые конфликты);
- ✓ отражающие специфику деятельности организации в социальной сфере;
- ✓ отражающие взаимодействие организации с профессиональными союзами, объединениями предпринимателей, трудовыми коллективами.

Определение оценок социальной активности обусловлено потребностью в корректном сопоставлении деятельности корпорации в задачах выбора партнеров для осуществления социальных проектов. Для определения социальной активности деятельности организации по каждому из направлений, кроме расчетных величин показателей предложено учитывать их относительную значимость, которая определяется специально установленными коэффициентами, предназначенными для дифференциации влияния данного показателя на общую оценку (таблицы 9-12)<sup>5</sup>.

Таблица 9

Перечень показателей, применяемых для оценки эффективности социальной работы компании по направлению «Оплата труда и социальные выплаты»

Наименование показателя	Формула расчетов показателей
Темп роста затрат на оплату труда в общих затратах на производство и реализацию продукции (работы, услуги)	$\frac{\text{Фонд заработной платы, отнесенный к затратам на производство и реализацию продукции в текущем году}}{\text{Фонд заработной платы, отнесенный к затратам на производство и реализацию продукции в предыдущем году}}$
Соотношение темпов роста среднемесячной начисленной заработной платы и темпов роста объема реализованной продукции (работ, услуг)	$\frac{\text{Темп роста среднемесячной начисленной заработной платы за текущий год}}{\text{Темп роста объема реализованной продукции}}$

<sup>5</sup> Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков, О.Н. Александрова, С.А. Антонов и др.: под ред Э.М. Короткова. – М.: Издательство Юрайт, 2013 – 445 с

Темп роста выплат социального характера на одного работника	$\frac{\text{выплаты социального характера на одного работника в текущем году}}{\text{выплаты социального характера на одного работника в предыдущем году}}$
Темп роста выплат на дополнительные социальные гарантии в расчете на одного работника	$\frac{\text{Выплаты на дополнительные социальные гарантии на одного работника в текущем году}}{\text{Выплаты на дополнительные социальные гарантии на одного работника в предыдущем году}}$

Таблица 10

Перечень показателей, применяемых для оценки эффективности социальной работы компании по направлению «Развитие персонала»

Наименование показателя	Формула расчетов показателей
Темп роста доли работников, повысивших квалификацию и прошедших переподготовку кадров в среднесписочной численности работников	$\frac{\text{Доля работников, повысивших квалификацию и прошедших переподготовку кадров в текущем году}}{\text{Доля работников, повысивших квалификацию и прошедших переподготовку кадров в предыдущем году}}$
Темп роста доли работников, повысивших квалификацию и прошедших переподготовку кадров в расчете на одного работника	$\frac{\text{Затраты на переподготовку и повышение квалификации в расчете на одного работника в текущем году}}{\text{Затраты на переподготовку и повышение квалификации в расчете на одного работника в предыдущем году}}$

Таблица 11

Охрана здоровья и техника безопасности

Показатели	Формула расчета показателя
Темпы роста затрат на мероприятия по улучшению условий труда в расчете на одного работающего	$\frac{\text{Затраты на мероприятия по улучшению условий и охране труда в текущем году}}{\text{Затраты на мероприятия по улучшению условий и охране труда в предыдущем году}}$

Темп роста затрат на медицинское обслуживание в расчете на одного работника	$\frac{\text{Затраты на медицинское обслуживание в расчете на одного работника в текущем году}}{\text{Затраты на медицинское обслуживание в расчете на одного работника в предыдущем году}}$
Доля пострадавших на производстве в общем числе работающих, %	$\frac{\text{Количество пострадавших при несчастных случаях на производстве}}{\text{Среднесписочная численность работающих}} * 100\%$
Динамика затрат на санаторно-курортное лечение	$\frac{\text{Затраты на санаторно – курортное лечение в текущем году}}{\text{Затраты на санаторно – курортное лечение в предыдущем году}}$
Динамика затрат на спортивно-оздоровительные мероприятия	$\frac{\text{Затраты на спортивно – оздоровительные мероприятия в текущем году}}{\text{Затраты на спортивно – оздоровительные мероприятия в предыдущем году}}$

Таблица 12

#### Реализация социальных программ

Наименование показателя	Формула расчетов показателей
Темпы роста затрат на реализацию социальных программ для собственных работников	$\frac{\text{Затраты на социальные программы для собственных работников в текущем году}}{\text{Затраты на социальные программы для собственных работников в предыдущем году}}$
Динамика затрат на реализацию социальных программ для собственных работников	$\frac{\text{Затраты на социальные программы в текущем году} / \text{Прибыль текущего года}}{\text{Затраты на социальные программы в предыдущем году} / \text{Прибыль предыдущего года}}$

Чем больше значение коэффициента, тем большее влияние имеет данный показатель на итоговую оценку. Динамика предлагаемых измерителей социальной активности организаций дает возможность выполнить ее анализ (рост, причины изменений) в сопоставлении с доходами самого предприятия.

Применение метода индексов в управлении социальной ответственностью разнообразно. Наиболее распространенной и актуальной задачей является задача выбора инвесторов и направления деятельности в сфере социальной ответственности.

Межсекторное взаимодействие в отношениях социальной ответственности (государство — бизнес — некоммерческие организации) в регионах (отраслях) как правило не является равновесным. Оно отражает одностороннее (доминирующее) влияние центральных органов власти инициировать отношения социальной ответственности среди коммерческих организаций. Такое взаимодействие, не сопровождаемое другими мерами создания условий для развития этих отношений (инфраструктура, инновационная политика, кадровая работа, создание бизнес-центров и т.д.), не приводит к позитивному формированию экономического потенциала КСО коммерческих организаций.

### **5.5. Качественный индекс социальных инвестиций как показатель эффективности корпоративной социальной ответственности**

Одна из основных проблем, с которой сталкиваются исследователи социальных инвестиций – это вопрос достаточности. В попытке найти ответ на вопрос о количестве расходов на социальные программы были созданы несколько методик расчета социальных инвестиций. Одна из них – подсчет индекса социальных инвестиций, разработанный Ассоциацией Менеджеров России.

Социальные инвестиции представляют собой долгосрочные вложения финансовых ресурсов в объекты социальной среды с целью улучшения качества жизни людей. В данной трактовке ключевой особенностью является характеристика социального инвестирования как деятельности субъектов инвестиционных отношений, направленной на получение обществом полезного эффекта. Однако данный подход не учитывает необходимости полезного эффекта для субъекта инвестиционной деятельности. Таким образом, уточненная формулировка социальных инвестиций обозначает вложения, полезный эффект которых распространяется как на общество, так и на компанию.

#### **Методика оценки качественного индекса социальных инвестиций**

Качественный индекс социальных инвестиций призван оценить степень комплексности и полноты такого явления, как корпоративная социальная ответственность. Идея данного индекса состоит в учете факта наличия (или отсутствия) позитивных параметров у компании-респондента. В связи с этим различают частные и общие качественные индексы социальных

инвестиций:

Качественный индекс социальных инвестиций для  $i$ -ой компании  $IK(i)$  показывает уровень комплексности социальной деятельности компании (единица измерения – проценты) и рассчитывается следующим образом:

$$IK(i) = \left( \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m X_{ij} \right) 100\%$$

где  $X_{ij}$  – булева переменная, принимающая значение 1, если  $j$ -ый признак присутствует у  $i$ -ой компании, и равна 0, если этот признак отсутствует;  $m$  – число признаков, по которым оценивается социальная деятельность компаний. В идеале набор признаков должен быть составлен таким образом, чтобы каждый из них был «сквозным», то есть важным для каждой компании.

Качественный индекс социальных инвестиций для  $j$ -го признака  $IK(j)$  степень присутствия данного качественного признака в статистической выборке компаний-респондентов (единица измерения – проценты) и рассчитывается следующим образом:

$$IK(j) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_{ij} \right) 100\%$$

где  $n$  – число компаний, участвующих в обследовании.

Общий качественный индекс социальных инвестиций  $IK$  показывает уровень комплексности социальной деятельности обследуемой совокупности компаний (единица измерения – проценты) и рассчитывается следующим образом:

$$IK = \left( \frac{1}{n \cdot m} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m X_{ij} \right) 100\%$$

Необходимость учета качественной составляющей процесса социального инвестирования обуславливается тем, что масса выделяемых на социальные программы средств является лишь одной из характеристик социально ответственной деятельности компании. На практике осуществление компанией больших объемов социальных инвестиций может сопровождаться плохим статистическим учетом выделяемых средств, отсутствием централизованного контроля

и управления процессом, нерациональной концентрацией денег на одном - двух направлениях деятельности, стихийностью и неравномерностью финансирования социальных мероприятий и т.д.

Подобное несогласование количественной и качественной сторон процесса должно быть своевременно выявлено и устранено, для чего необходимо использовать дополнительные аналитико-статистические конструкции. В настоящее время не существует единых стандартов для оценки степени полноты и комплексности инвестиционного процесса социальных программ. В методике используются три группы критериев качественной оценки социальных инвестиций, базирующиеся на 12 показателях, наиболее адекватно характеризующих нынешний этап развития российских компаний.

1-я группа — институциональное оформление социальной политики. Данная группа предполагает учет по трем позициям:

- Наличие специального документа, в котором закреплена социальная политика компании (нормативная централизация социальной политики);
- Наличие специального подразделения, отвечающего за реализацию социальных программ компании (организационная централизация социальной политики);
- Наличие коллективного договора (нормативная основа социальной политики).

2-я группа — система учета социальных мероприятий. Данная группа предполагает учет по четырем позициям:

- Наличие ежегодных финансовых отчетов в соответствии с международными стандартами (унификация и стандартизация финансовой информации);
- Внедрение международных стандартов социальной отчетности;
- Оценка эффективности осуществляемых социальных инвестиций (обеспечение обратной связи между инвестором и социальными инвестициями);
- Примеры социальных программ (информирование общественности в целях передачи позитивного опыта, саморекламы и продвижения репутации и имиджа компании).

3-я группа — комплексность осуществляемых социальных инвестиций. Данная группа предполагает учет по пяти направлениям затрат:



- Развитие персонала компании;
- Охрана здоровья и труда персонала;
- Природоохранная деятельность и ресурсосбережение;
- Поддержание добросовестной деловой практики;
- Развитие местного сообщества.

На основе сформулированных направлений 3-й группы формируется критерий максимального разнообразия социальной политики предприятий, так как концентрация социальных инвестиций на 1-2 направлениях ведет к диспропорциям в развитии всей социально-экономической системы.

Информацию о наличии или отсутствии каждого из 12-ти признаков обобщает раскрытый в методике единый интегральный показатель - качественный индекс социальных инвестиций (ИК).

Все три разновидности качественного индекса социальных инвестиций пронормированы и могут принимать значения от 0 до 100%. Чем больше значение индекса, тем целостнее социальная политика компаний. Сравнение индексов ИК(i) для разных компаний позволяет определить лидеров и аутсайдеров по показателю комплексности организации процесса социального инвестирования. Сравнение индексов для разных признаков позволяет выявить соответствующие «узкие места», то есть те признаки, которые представляют для компаний наибольшую проблему.

Приведенная методика имеет ряд недостатков:

1. Качественный индекс не отражает масштаба социальной ответственности, так как нет общего индекса. Так, например, все признаки могут присутствовать у нескольких компаний, но какая из них является более ответственной, методика ответ не дает.

2. Качественный индекс не учитывает величину значений каждого показателя в общем индексе, иными словами, все показатели имеют одинаковый вес.

3. Сравнение по качественному показателю будет явно не в пользу малого и среднего бизнеса. Крупный бизнес, монополии могут выделять огромные бюджеты на социальные программы, но крупному бизнесу, особенно монополиям федерального масштаба чрезвычайно

трудно быть социально ответственными вследствие огромного количества заинтересованных лиц с различными интересами, часто противоположными. Именно увеличение количества заинтересованных лиц снижает общую социальную ответственность, на которую компания вынуждена отвечать увеличением социальных инвестиций.

4. Отсутствует учет цели взаимодействия с заинтересованными лицами.

5. Отсутствуют детальные показатели качества взаимодействия со стейкхолдерами. (Наличие или отсутствие признака в выборке не может адекватно представлять качество взаимодействия, которое является скорее интервальным показателем, чем показателем с выбором ответа «да-нет»).

6. Показатели качества взаимодействия находятся в прямой зависимости от пиар-потенциала взаимодействия, что необходимо учитывать при расчете.

7. Интегральный показатель количества и качества не раскрывает суть инвестиций. Это проявляется в хаотичном инвестировании в объекты социальной среды. Иными словами – нет алгоритма действий в инвестициях: они направляются в те заинтересованные стороны, с которыми взаимодействие идет слабо или тем, с кем взаимоотношения достаточно крепки, и для их развития требуются дальнейшие инвестиции.

Ассоциацией менеджеров России также был разработан количественный индекс социальных инвестиций, представляющий собой производные от величины социальных отчислений компании, однако он не может использоваться в качестве показателя эффективности.

По нашему мнению, корпоративная социальная ответственность (КСО) означает, что компания берет на себя обязательство действовать ради достижения общественного благосостояния (даже если такие действия могут снизить ее экономические выгоды в краткосрочном периоде) и получает полезный эффект от общества. Поэтому эффективность корпоративной социальной ответственности необходимо рассматривать во взаимосвязи инвестиций со стороны компании и результат от инвестиций со стороны заинтересованных сторон. Таким образом, эффективность КСО будет зависеть от уровня ответственности со стороны компании и обратного уровня ответственности со стороны стейкхолдера в системе корпоративных отношений.

Одна из проблем современных социальных отношений – это стремление оперировать в

обществе по принципу «выигрыш – проигрыш»: бизнес, являясь частью общества, стремится соблюсти свои интересы, мало заботясь об интересах общества. Однако развитие общества и бизнеса можно улучшить, применяя тактику «выигрыш - выигрыш». При использовании такой тактики в решении противоречивости интересов, ресурсы не будут накапливаться у выигрышной стороны, а будут перераспределяться согласно выигрышной специализации, благодаря которой одна сторона будет пользоваться выигрышем другой стороны.

Анализ заинтересованных сторон в различных компаниях позволяет определить основные направления развития социальной ответственности и проблемы, возникающие в процессе развития. При определении стейкхолдеров необходимо учитывать комплексность структур (тип организации, отрасль, размер организации), а также тот факт, что на стейкхолдеров влияют по-разному представители различных уровней организационной структуры компании. Заинтересованность в стейкхолдере повышается по мере увеличения влияния стейкхолдера на уровнях иерархии в компании.

Определение потребностей стейкхолдеров невозможно без выработки эффективной коммуникации с ними. Очень важно понимать, что разные заинтересованные лица могут иметь разные ценности и цели, и что они могут не совпадать с целями и ценностями организации; поэтому компания должна четко определить свои цели и ценности и сравнить их с интересами заинтересованных лиц. В этом случае компания должна попытаться принять во внимание интересы всех заинтересованных сторон в процессах бизнес-планирования и стратегической деятельности. Такой подход приведет к росту добавленной стоимости для потребителей, работников и владельцев.

Разделяя все общественные институты на стейкхолдеров и принимая во внимание замкнутость общественной системы, получаем, что ответственность распределяется между заинтересованными лицами и компанией, т.к. интерес в результатах деятельности компании подразумевает некоторый уровень ответственности. Предположим, что полезный эффект от социальной программы компании больше, чем эффект от действия стейкхолдера, на которого направлено воздействие. Тогда компания проявит себя в роли благотворителя, направив средства без извлечения адекватной выгоды (ситуация «проигрыш – выигрыш»).

Если же полезный эффект от заинтересованного лица превышает полезный эффект от социальной программы, то компания проявляет «социальный эгоизм» (ситуация «выигрыш – проигрыш»).

Для компании второй вариант предпочтительнее, однако в замкнутой системе если с одной стороны эгоист, то с другой – благотворитель. Постоянно быть благотворителем не будет ни компания, ни один из стейкхолдеров, поэтому эффективность социальных отношений будет при приблизительно равных полезных эффектах всех участников взаимодействия, то есть когда ситуация будет являться выигрышной для всех сторон.

В качестве примера можно привести отношения между работником и компанией. Если компания улучшает условия труда, повышает заработную плату, а работник не улучшает результат своего труда, то компания проявляет благотворительность, а работник – «эгоизм». В обратном случае работник приложит усилия, повысит свою результативность, но компания неадекватно отреагирует либо вообще не отреагирует на этот факт. Отрицательные последствия в первом случае – некупленные затраты предприятия, во втором – снижение мотивации, потеря лояльности, неудовлетворенность работой со стороны работника. Оба варианта в худшем случае могут привести к разрыву отношений (увольнению работника).

Вовлечение стейкхолдеров и взаимодействие с ними должно проходить на постоянной основе. Прежде чем проявлять активность во взаимодействии, необходимо выявить основные мотивы самой компании, возможные выгоды. К ним можно отнести: понимание и схожесть целей, продолжительность, ограничения, время, ресурсы и способность влиять на принятие решений в компании.

При выявлении эффективного взаимодействия необходимо принимать во внимание тот факт, что у бизнеса есть четкая цель – получение прибыли. Поэтому бизнесу необходимо применять тактику «выигрыш – выигрыш» при условии максимизации полезного эффекта, который приведет к получению максимальной прибыли.

В соответствии с этим, нами предложено изменить подход к расчету качества взаимодействия компании с социальным окружением, взяв за основу качественный индекс Ассоциации Менеджеров России. Принимая во внимание тот факт, что качественным взаимодействием будет являться при условии ответного полезного эффекта от заинтересованного лица по отношению к компании, необходимо сравнить показатели  $IK(i)$  и показатель присутствия ответного признака со стороны стейкхолдера  $ISi$ . Таким образом, если при присутствии некоего признака  $Xi1$  в компании у стейкхолдера появляется ответный признак  $Yi2$ , то данное взаимодействие эффективно. В случаях, если у одной из сторон признак не проявляется в ответ на проявление признака с другой, то такое взаимодействие признается неэффективным. Поэтому, объединив качественные индексы социальных инвестиций

компании и заинтересованного лица, можно рассчитать эффективность корпоративной социальной ответственности.

Эффективность корпоративной социальной ответственности компании и стейкхолдера (частный показатель) рассчитывается по следующей формуле:

$$IQ(\psi) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_i - Y_j)$$

где  $X_i$  – булева переменная, принимающая значение 1, если  $i$ -ый признак присутствует у компании, и равна 0, если этот признак отсутствует;  $Y_j$  – булева переменная, принимающая значение 1, если  $j$ -ый признак присутствует у стейкхолдера, и равна 0, если этот признак отсутствует;  $n$  – число признаков, по которым оценивается социальная деятельность компаний.

Показатель IQ варьируется от -1 до 1, нулевое значение означает эффективное взаимодействие. (рис. 6)

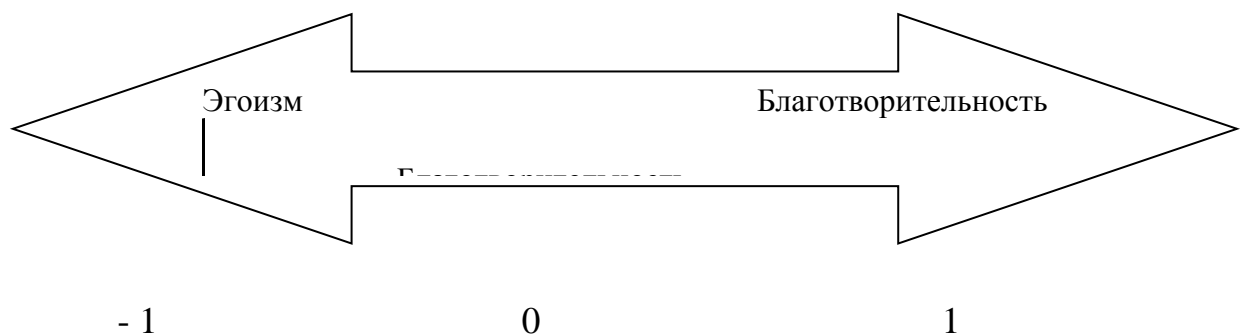


Рис.7. Вариация показателя IQ

Качество взаимодействия группы компаний с одним стейкхолдером рассчитывается по формуле:

$$IQT = \frac{1}{T} \sum_{\psi=1}^T IQ(\psi)$$

где  $T$  – количество рассматриваемых компаний. Показатель IQT принимает значения от -1 до 1, -1 означает проявление эгоизма по отношению к стейкхолдеру, 1 означает проявление благотворительности, 0 – эффективное взаимодействие.

Общий показатель эффективности увеличивает частный показатель на количество рассматриваемых стейкхолдеров, взаимодействующих с компанией, и на количество компаний

в совокупности выборки, и рассчитывается по формуле:

$$QE = \frac{1}{T} \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^S IQ(ij)$$

где S – количество стейкхолдеров, принимаемых в рассмотрение; T – количество компаний. Показатель QE варьируется от -S до S, нулевое значение означает среднее эффективное взаимодействие компаний со стейкхолдерами.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие проблемы существуют при оценке эффективности КСО?
2. Какие модели оценки эффективности КСО вам известны?
3. Назовите этапы которые включает в себя методика выбора партнеров (инвесторов) организации.
4. Какие 12 показателей показывающие степень развития российских компаний используются в методике предложенной Ассоциацией менеджеров России?.

## **6.КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В**

### **ОАО «РЖД»**

#### **6.1.Построение системы корпоративного управления в ОАО «РЖД»**

В структуре управления ОАО «РЖД» действует 221 совещательный орган по всем аспектам управления и всем видам деятельности Компании, в том числе 37 советов, 87 комиссий и комитетов и 82 рабочие группы.

ОАО "Российские железные дороги" является динамично развивающейся общенациональной вертикально-интегрированной транспортной компанией. 100% акций Компании в соответствии с федеральным законом "Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта" находятся в собственности Российской Федерации. Права акционера от имени Российской Федерации осуществляет правительство Российской Федерации.

ОАО "РЖД" следует лучшей практике и стандартам корпоративного управления и признает корпоративное управление необходимым условием эффективности и успешности своей финансово-хозяйственной деятельности, повышения инвестиционной привлекательности Компании и ее дочерних обществ, а также обеспечения надлежащего проведения реформы железнодорожного транспорта.

Основными принципами системы корпоративного управления ОАО "РЖД" являются:

1. Повышение эффективности работы совета директоров за счет:

создания при нем комитетов и комиссий, способных оказать существенную помощь в подготовке решений по наиболее важным вопросам деятельности ОАО "РЖД". К работе в комитетах и комиссиях привлекаются высокопрофессиональные менеджеры, обладающие необходимыми знаниями и компетенцией для решения долгосрочных стратегических задач развития общества и имеющих значительный опыт работы в коллегиальных органах управления;

высокого уровня вовлеченности членов совета директоров в формирование стратегии ОАО "РЖД" и определение позиции компании по взаимодействию с заинтересованными лицами;

расширения полномочий совета директоров ОАО "РЖД" по утверждению сделок, что повышает степень защищенности компании от вывода активов, а также дает возможность представителям акционера в совете директоров оценить экономическую целесообразность предлагаемой исполнительным органом сделки с крупными активами.

## 2. Стандартизация и регламентация ключевых управленческих процессов.

В рамках компании разрабатываются и реализуются единые стандарты корпоративного управления, направленные на создание единого правового пространства, повышение качества принятых управленческих решений в компании и ее дочерних обществах, реализацию общих стратегических целей. Политика корпоративного управления дочерними обществами включает в себя несколько основных направлений:

формирование и контроль реализации стратегии развития дочерних обществ;

планирование и контроль финансовых результатов деятельности дочерних обществ, в том числе определение направлений и контроль распределения прибыли;

контроль финансово-хозяйственной деятельности дочерних обществ, в том числе совершения сделок с активами;

непрерывное повышение эффективности внутренних процессов дочерних обществ в сфере управления бизнесом;

обеспечение инвестиционной привлекательности и роста капитализации дочерних обществ;

формирование и реализация кадровой политики дочерних обществ.

## 3. Полнота и достоверность информации, предоставляемой акционерам компании и их партнерам.

Следуя принципу информационной открытости и прозрачности деятельности, компания обеспечивает акционеров и их партнеров всей необходимой информацией о своей деятельности, а также аналитическими заключениями по финансово-экономическим,

социальным и экологическим показателям, согласно положению об информационной политике РЖД. Для раскрытия информации компания использует наиболее удобные для адресатов средства и способы. Максимально возможный объем информации размещен на корпоративном веб-сайте. ОАО "РЖД" раскрывает информацию также через информационные агентства и иные средства массовой информации. Каждое существенное событие или действие ОАО "РЖД" сопровождается пресс-релизом. Компания проводит регулярные пресс-конференции по важным вопросам своей деятельности.

#### 4. Диалоги с акционерами.

ОАО "РЖД" открыто к обсуждению вопросов ведения бизнеса с заинтересованными сторонами и рассматривает практику проведения диалогов с другими акционерами и участниками своих дочерних обществ как ориентир в развитии корпоративного управления. В том числе, активно используя институт акционерных соглашений.

#### 5. Внедрение этических принципов в компании.

Одним из важнейших направлений работы по совершенствованию системы корпоративного управления является эффективное внедрение этических принципов в Компании. С этой целью Советом директоров ОАО "РЖД" был утвержден Кодекс деловой этики ОАО "РЖД" содержащий ключевые общекорпоративные профессионально-этические принципы, а также нормы, определяющие действия ОАО "РЖД" по предупреждению и разрешению корпоративных конфликтов. Кодекс способствует упрочению корпоративного духа в Компании и ориентирует сотрудников Компании на единые корпоративные цели.

#### 6. Взаимовыгодное разрешение корпоративных конфликтов.

ОАО "РЖД" придает большое значение своевременному предупреждению и справедливому урегулированию корпоративных конфликтов, стараясь предупреждать их на ранних стадиях появления. Компания стремится разрешать корпоративные конфликты путем переговоров и взаимных компромиссов участников конфликта, с учетом законных интересов всех участников. Во внутренних документах Компании закреплены процедуры декларирования членами исполнительных органов ОАО "РЖД" наличия конфликта интересов и обязательного информирования совета директоров о случаях возникновения подобных конфликтов. Данная практика позволяет повысить защищенность интересов акционера.

#### 7. Стратегия высокой социальной ответственности.

ОАО "РЖД" реализует корпоративную стратегию высокой социальной ответственности через:



- содействие региональному развитию;
- обеспечение роста подвижности населения;
- повышение качества предоставляемых услуг;
- осуществление в полном объеме всех государственных социальных программ.

#### 8. Социальная поддержка сотрудников компании.

Система социальной поддержки сотрудников ОАО "РЖД" - один из важнейших факторов, обеспечивающих рост эффективности компании. По инициативе ОАО "РЖД" для сотрудников разрабатываются и внедряются программы мотивации, в том числе:

- масштабная ипотечная программа;
- корпоративная система негосударственного пенсионного обеспечения;
- программа поддержки молодых специалистов;

программа мотивации членов исполнительных органов в зависимости от результатов деятельности Компании.

ОАО "РЖД" продолжает непрерывную работу по совершенствованию системы корпоративного управления, основываясь на международных стандартах и ориентируясь на интересы акционеров и партнеров компании, а также на повышение эффективности и оперативности принятия управленческих решений, повышение прозрачности своей деятельности.

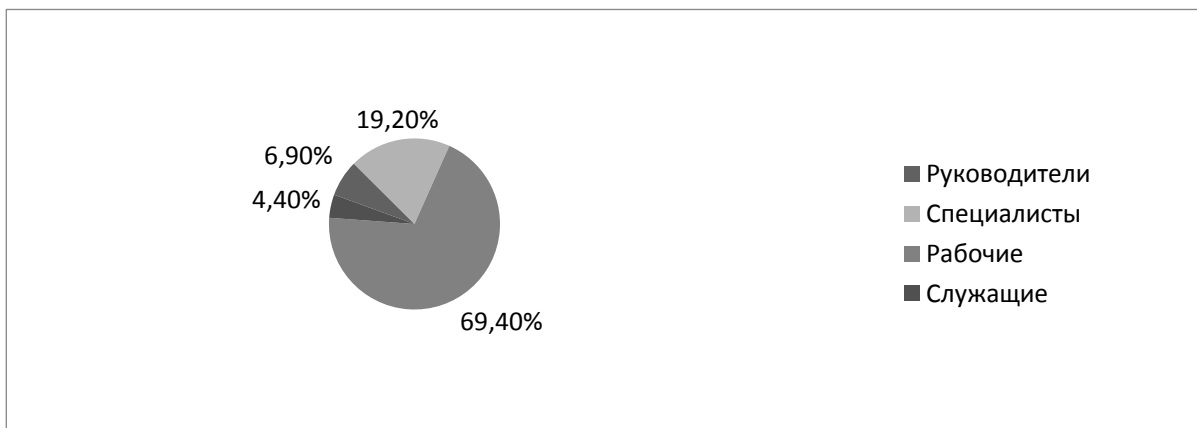


Рис. 8 Характеристика кадрового состава ОАО «РЖД»

Практика работы Совета директоров ОАО "РЖД" показывает высокий уровень вовлеченности членов совета в формирование стратегии ОАО "РЖД" и определение позиции ОАО "РЖД" по взаимодействию с заинтересованными лицами.

Совет директоров ОАО "РЖД" состоит из высокопрофессиональных менеджеров, обладающих необходимыми знаниями и компетенцией для решения долгосрочных стратегических задач развития общества, и государственных служащих высшего ранга, имеющих значительный опыт работы в коллегиальных органах управления. Членом Совета директоров может быть только физическое лицо.

Для обеспечения принятия качественных и своевременных решений при Совете создаются комитеты и комиссии, которые могут оказать существенную помощь в подготовке решений по наиболее важным вопросам деятельности ОАО "РЖД". В частности, создан Комитет Совета директоров по вопросам реформирования. Наличие такого комитета имеет исключительно важное значение на нынешнем этапе развития ОАО "РЖД".

Интенсивное развитие корпоративной структуры компании, направленное на реализацию программы реформирования, привело к тому, что сегодня об ОАО "РЖД" все чаще говорится не как о компании, а как о холдинге "Российские железные дороги".

ОАО "РЖД" управляет дочерними и зависимыми обществами посредством корпоративных методов, не допуская административного вмешательства в деятельность таких обществ. Это положение закреплено нормативными документами Компании и обязательно для исполнения всеми должностными лицами ОАО "РЖД".

Корпоративное управление дочерними и зависимыми обществами осуществляется посредством участия представителей ОАО "РЖД" в общих собраниях акционеров, советах директоров и ревизионных комиссиях дочерних и зависимых обществ.

Высшим органом управления ОАО «РЖД» является Общее собрание акционеров. Единственным акционером Компании является Российская Федерация, от имени которой полномочия осуществляются Правительством Российской Федерации (ст. 47 Федерального закона «Об акционерных обществах»). Решения акционера оформляются в форме распоряжений Правительства Российской Федерации. Решения годового общего собрания акционеров в 2009 г. утверждены Распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 июня 2009 г. № 894р.

Правительство Российской Федерации единолично принимает решение и оформляет письменно численный и персональный состав совета директоров ОАО «РЖД». Состав совета директоров ОАО «РЖД» утвержден Распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 июня 2009 г. № 894-р в количестве 9 человек.

Председателем совета директоров ОАО «РЖД» избран Жуков А.Д. – заместитель Председателя Правительства Российской Федерации. Членом совета директоров является президент ОАО «РЖД» Якунин В.И.

Президент ОАО «РЖД» реализует права и несет ответственность за достижение главных целей деятельности Общества – обеспечения потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых обществом, а также извлечения прибыли.

Президент Общества является единоличным исполнительным органом Общества. Правление ОАО «РЖД» является коллегиальным исполнительным органом Общества. Правление Общества состоит из председателя правления Общества – президента ОАО «РЖД», первого вице-президента, старших вице-президентов и вице-президентов компании, руководителей филиалов Общества – железных дорог, руководителей подразделений аппарата управления Общества и других работников Общества (в соответствии с Распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 февраля 2004 г. № 265-р).

Персональный состав правления Общества определяется решением совета директоров Общества, за исключением должности председателя правления Общества – президента ОАО «РЖД», назначаемого Правительством Российской Федерации. Ревизионная комиссия создается для контроля финансово-хозяйственной деятельности компании. Состав ревизионной комиссии утвержден Распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 июня 2009 г. № 894-р в количестве 7 человек. Члены ревизионной комиссии не могут одновременно занимать какие-либо должности в органах управления компании.

Корпоративная социальная ответственность играет важнейшую роль на всех этапах подготовки и принятия управленческих решений и является важным фактором динамичного развития Компании. Сегодня ни одно ключевое решение в структуре ОАО "РЖД" не принимается без учета интересов государства, клиентов, инвесторов, персонала.

Важной функцией корпоративной социальной ответственности является управление нефинансовыми рисками. В связи с этим социальная отчетность ОАО "РЖД", подготовленная с учетом рекомендаций международных стандартов в области нефинансовой отчетности, призвана не только продемонстрировать обществу и инвесторам качество управления нефинансовыми рисками и уровень социальной ответственности Компании, но и является реальным инструментом корпоративного управления.

В 2007 году ОАО "РЖД" был разработан и введен в действие ряд новых механизмов социальной ответственности. Это касается в первую очередь пилотных проектов в области социальной защиты, охраны окружающей среды, менеджмента качества. ОАО "РЖД" вступило

в РСПП и присоединилось к Глобальному договору ООН<sup>6</sup> и Социальной хартии Российского бизнеса.

Важным инструментом коммуникаций между Компанией и заинтересованными сторонами в области социальной ответственности является корпоративный социальный отчет. В нем содержится информация по всем направлениям корпоративной социальной ответственности, реализуемым в ОАО "РЖД", а именно:

- информация об ответственности перед персоналом, обществом, потребителями и деловыми партнерами;
- сведения об ответственности за охрану окружающей среды и рациональное природопользование;
- анализ управленческих подходов - мероприятия и показатели результативности по обеспечению устойчивого экономического, экологического и социального развития Компании.

Корпоративная социальная ответственность – одна из основных составляющих деятельности ОАО «РЖД». Содействие развитию социальной сферы страны – важнейшая стратегическая задача компании, а масштаб этой работы и статус государственной корпорации накладывает на нее целый ряд обязательств, от выполнения которых во многом зависит благополучие значительной части российского общества.

В 2006 г. в ОАО «РЖД» был принят Кодекс деловой этики. Цитата из него лучше всего определяет позицию организации по отношению к персоналу: «Компания обеспечивает благоприятные и безопасные условия труда для работников и осуществляет их социальное и медицинское обеспечение в рамках коллективного договора и соответствующих программ, действующих в Компании. Компания обеспечивает равные возможности для проявления своих способностей в процессе трудовой деятельности. Компания уважает частную жизнь работников, не допуская какого-либо вмешательства в нее». Столь популярное на Западе понятие «privacy» (в переводе с англ. – «сохранение в тайне») приобретает новый смысл в рамках концепции корпоративной социальной ответственности. Также Кодекс провозглашает такие ценности, как развитие бизнеса по принципу социальной

---

<sup>6</sup> Текст договора изложен на сайте <http://www.globalreporting.org>

ответственности, уважительное и бережное отношение к человеку.

Вопросами, связанными с сотрудниками, занимается департамент управления персоналом ОАО «РЖД» и отделы управления персоналом и социальной сферой в филиалах, структурные подразделения и ДЗО. Часть функций в данной области реализуют департаменты социального развития, планирования и бюджетирования, реформирования и корпоративного управления, организационно-штатной работы, здравоохранения.

В ОАО «РЖД» исторически сложилось так, что социальная ответственность компании перед персоналом должна «подпитываться» аналогичным отношением к ней самих работников. Так, сотрудники обязаны: добросовестно выполнять свои функции; соблюдать требования законодательства РФ, правила внутреннего трудового распорядка, устав и локальные документы компании; исполнять решения ее органов управления, приказы и распоряжения; вести себя корректно, достойно, следовать нормам делового общения, принятым в организации; заботиться о ее интересах, сохранять корпоративные ценности.

Такая позиция – основа взаимоотношений с работниками на принципах социального, а не только коммерческого партнерства. Разумеется, различные социальные инициативы компании имеют целью также увеличение стоимости ее бренда, конкурентоспособности на рынке труда, привлечение соискателей.

Кстати, комплекс мероприятий, направленных на реализацию социальной ответственности, зачастую путают с системой нематериальной мотивации. У обеих систем есть один объект – работник. Однако задачи у них разные. Если нематериальная мотивация направлена на удержание специалистов в компании, признание их заслуг, то политика социальной ответственности призвана обеспечить сопряжение личных целей сотрудника с целями организации и благоприятный морально-психологический климат в коллективах, повысить лояльность работников, создать у них чувство уверенности в завтрашнем дне, сформировать социальную инфраструктуру для производительного труда.

Кроме того, социальная ответственность работодателя, конечно же, состоит в безусловном соблюдении трудового законодательства и обеспечении закрепленного в нормативной базе комплекса социальных гарантий.

Важную роль в политике взаимоотношений с персоналом играет их правовой регулятор – Коллективный договор ОАО «РЖД», который заключает каждый филиал с работником и профсоюзом. Согласно этому документу, у компании есть обязательства

по отношению к сотруднику и всему коллективу, также и у работников есть индивидуальные и совместные обязанности перед организацией.

Стратегической программой развития ОАО «РЖД» социальная сфера определена как важная составляющая жизнедеятельности и обеспечения устойчивой работы предприятия. Вложения в социальную сферу – это не только выполнение обязательств перед сотрудниками и обществом, но и инструмент повышения производственно-экономической эффективности ОАО «РЖД».

Показателями социального развития организации выступают: предоставление социальных гарантий, эффективное функционирование здравоохранения, развитие физической культуры и спорта, реализация жилищной политики, негосударственное пенсионное обеспечение работников, охрана труда. Кроме того, к социальной составляющей деятельности компания относится: молодежная политика, обеспечение негосударственных образовательных учреждений, поддержание функционирования детских железных дорог, забота о ветеранах, благотворительная и спонсорская работа компании и ее руководства.

## **6.2. Анализ корпоративных социальных отчетов Компании ОАО «РЖД»**

Анализ Корпоративного социального отчета ОАО «РЖД» проводился исходя из трех групп критериев оценки социальных инвестиций.

1-я группа — институциональное оформление социальной политики. Данная группа предполагает учет по трем позициям:

- *Наличие специального документа, в котором закреплена социальная политика компании (нормативная централизация социальной политики);*

Кодекс корпоративной социальной ответственности, является главным документом ОАО «РЖД» в котором закреплена социальная политика компании.

В данном Кодексе корпоративная социальная ответственность понимается как добровольный вклад в развитие государства, общества и бизнеса в экономической, социальной и экологической сферах, который напрямую связан с осуществлением хозяйственной деятельности ОАО "РЖД" и преимущественно выходит за рамки законодательно определенного минимума обязательств.

- *Наличие специального подразделения, отвечающего за реализацию социальных программ компании (организационная централизация социальной политики)*

Департамент социального развития является подразделением ОАО «РЖД» отвечающим за реализацию социальных программ компании. Основные направления деятельности компании:

- Разработка основных направлений социальной политики и организация выполнения программ социального развития и социальной защиты работников ОАО "РЖД" на основе корпоративного социального стандарта.
- Подготовка и реализация предложений по совершенствованию и развитию системы негосударственного пенсионного обеспечения в ОАО "РЖД". Взаимодействие с организациями, осуществляющими пенсионное обеспечение и благотворительную помощь.
- Формирование жилищных программ ОАО "РЖД" на основе жилищного законодательства и нормативов на принципах развития систем и механизмов ипотечного кредитования строительства жилья.
- Организация и координация деятельности учреждений культуры и спорта. Организация и проведение культурно-просветительных, спортивных и иных мероприятий.
- Организация отдыха и оздоровления детей.

- *Наличие коллективного договора (нормативная основа социальной политики)*

Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2011 - 2013 годы - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в открытом акционерном обществе «Российские железные дороги» между сторонами социального партнерства - Работниками и Работодателем в лице их представителей.

Настоящий Договор является единым для ОАО «РЖД», включая его филиалы, структурные подразделения и представительства.

2-я группа — система учета социальных мероприятий:

- *Наличие ежегодных финансовых отчетов в соответствии с международными стандартами (унификация и стандартизация финансовой информации)*

ОАО "Российские железные дороги" готовит отчетность по международным стандартам (МСФО) по полугодовым периодам. Данная практика соответствует мировым стандартам в отношении крупных корпораций и способствует инвестиционной привлекательности и повышению прозрачности деятельности ОАО "РЖД". Аудитор отчетности – компания «Ernst&Young».

- *Внедрение международных стандартов социальной отчетности*

При составлении корпоративного социального отчета ОАО «РЖД» активно использует международные стандарты отчетности и другие документы. Такие как: Глобальный договор ООН; Руководство GRI – руководство по отчетности в области устойчивого развития, разработанное международной организацией «Глобальная инициатива по отчетности» (Global Reporting Initiative), версия 3.0.; AA 1000 SES AccountAbility Stakeholder Engagement Standard (стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами). Также используется опыт

международных компаний, таких как, PricewaterhouseCoopers – аудиторско-консалтинговая компания; Moody's, Standard&Poog's – международное рейтинговое агентство; Fitch – международное рейтинговое агентство.

#### *Оценка эффективности осуществляемых социальных инвестиций*

Компания ОАО «РЖД» осуществляет активное взаимодействие с инвесторами и постоянно показывает на сколько эффективно работают их социальные инвестиции.

• *Примеры социальных программ (информирование общественности в целях передачи позитивного опыта, саморекламы и продвижения репутации и имиджа компании).*

Реализуя программы социальной поддержки и развития персонала, Компания способствует обеспечению ряда социально-экономических прав своих сотрудников, таких как право на социальное обеспечение, образование, охрану семьи, право на жилище, свободу творчества, участие в культурной жизни.

ОАО «Российские железные дороги» значительное внимание уделяет одному из важнейших направлений социальной политики – решению жилищных вопросов работников ОАО «РЖД». В целях формирования системного подхода к решению жилищных вопросов в 2005 г. ОАО «РЖД» были утверждены Концепция жилищной политики компании и пакет нормативных документов, необходимых для ее реализации, на 2005–2007 годы и на период до 2010 года. Принятые документы определяют пути решения двух основных задач: оказание компанией различных форм финансовой помощи работникам, приобретающим жилые помещения в собственность, и создание специализированного жилищного фонда компании для технологических потребностей.

В рамках целевой программы «Молодежь ОАО «РЖД»» в 2006–2009 г. реализовано 1200 мероприятий по 6 направлениям: «Молодой профессионал», «Молодежная самоорганизация», «Нравственно-патриотическое воспитание», «Корпоративный досуг», «Здоровье и спорт», «Молодая семья и социальная поддержка». В данных мероприятиях приняли участие более 2,3 млн молодых работников, а бюджет составил более 3 млрд руб. В настоящее время стоит задача создания новой целевой Программы до 2015 года.

Программы «Молодежь Компании 2006–2010 годы», «Жилье для молодежи», проекты «Здоровый образ жизни», «Молодая семья», «Здоровье молодежи компании», «Профессионализм молодежи компании».

3-я группа — комплексность осуществляемых социальных инвестиций. Данная группа предполагает учет по пяти направлениям затрат:

• *Развитие персонала компании;*



Проводимая в 2009 г. работа по реализации Стратегии развития кадрового потенциала в целом обеспечила потребности филиалов и других структурных подразделений ОАО «РЖД» в квалифицированных кадрах. Особое внимание было уделено реализации антикризисных мер – переподготовке персонала, обучению работников вторым (смежным) профессиям, повышению их квалификации. Еще одним важным направлением работы в 2009 г. явилось дальнейшее развитие существующей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала ОАО «РЖД», а также ее адаптация к изменяющимся внешним и внутренним условиям. В 2009 г. советом директоров ОАО «РЖД» утверждена Концепция системы дополнительного корпоративного образования руководящего состава – Корпоративный Университет ОАО «РЖД», который приступил к работе с 1 июля 2010 года.

В 2009 г. по рабочим профессиям обучено 60 тыс. человек, в том числе 41 тыс. чел. В порядке переподготовки и вторым (смежным) профессиям, 157 тыс. рабочих повысили квалификацию, из них более 25 тыс. чел. повысили свой квалификационный разряд.

В 2009 г. создан и начал работать Координационно-методический совет по вопросам подготовки рабочих кадров, внедрены дистанционное обучение и тестовый контроль знаний учащихся технических школ и учебных центров.

Большое внимание уделено подготовке специалистов в вузах и техникумах. Всего по очной форме обучения на условиях целевой подготовки обучаются в вузах железнодорожного транспорта 17,2 тыс. чел., в техникумах и колледжах – 13,5 тыс. человек.

В 2009 г. в филиалах и других структурных подразделениях ОАО «РЖД» прошли практику 12,8 тыс. студентов вузов, в том числе на оплачиваемых рабочих местах 4,4 тыс. чел. и 9,5 тыс. студентов техникумов, в том числе на оплачиваемых рабочих местах 3,3 тыс. чел.

В 2009 г. повысили квалификацию 72 тыс. руководителей и специалистов. В том числе 94 руководителя прошли зарубежную стажировку на предприятиях железнодорожного транспорта.

С октября 2008 г. работники ОАО «РЖД» имеют возможность развить свои управленческие компетенции и лидерские качества по программе Executive MBA Стокгольмской школы экономики, стандарты которой признаны во всем мире.

• *Охрана здоровья и труда персонала;*

Важнейшее значение придается медицинскому обеспечению безопасности движения поездов. В 2009 г. проведено около 1,3 млн обязательных медицинских осмотров. Уровень профессиональной непригодности составил: у работников, обеспечивающих движение поездов, – 1,1, в том числе у работников локомотивных бригад – 1,1. На сети функционируют

1550 кабинетов предрейсовых медицинских осмотров. За год проведено более 23 млн предрейсовых (предсменных) медицинских осмотров.

В региональных дирекциях медицинского обеспечения на железных дорогах функционируют 15 отделов (секторов), которые руководят работой психофизиологов на местах, в локомотивных депо. Восстановительные и коррекционные мероприятия прошли более 84 тыс. работников локомотивных бригад, проведено около 290 тыс. процедур.

Организация оказания медицинской помощи, санаторно-курортного обеспечения работников ОАО «РЖД», членов их семей и неработающих пенсионеров. В компании функционируют 256 негосударственных учреждений здравоохранения (НУЗ) ОАО «РЖД», из них 131 учреждение – больничные, 125 – амбулаторно-поликлинические.

Большое внимание уделяется совершенствованию оказания специализированной, в том числе высокотехнологичной, медицинской помощи (ВТМП): в 2009 г. ВТМП оказана более 27,5 тыс. пациентов. Создаются новые дорожные (междорожные) центры: неврологические, микрохирургии глаза, травматологии и ортопедии, урологии и др.

ОАО «Российские железные дороги» считает первостепенной задачей сохранение жизни и здоровья работников.

Цели в области охраны труда:

- предотвращение несчастных случаев;
- улучшение условий труда.

Компания системно подходит к аспектам безопасности на производстве, привлекая к выполнению задачи все имеющиеся ресурсы, сохраняет богатые традиции в работе по охране труда, проводимой на железнодорожном транспорте.

В рамках реализации политики в области охраны труда в ОАО «РЖД» проводится постоянная работа по выявлению опасностей и оценке рисков.

Оценка профессиональных рисков осуществляется для раннего выявления наиболее опасных производственных объектов, технологических процессов и профессий работников в целях разработки мероприятий по предупреждению возможных опасностей и снижению риска и планирования работ по улучшению условий труда работников в соответствии с Методикой анализа и оценки профессиональных рисков в ОАО «РЖД». Оценка рисков в области охраны труда в первую очередь нацелена на минимизацию случаев травматизма сотрудников Компании.

Проводимая в ОАО «РЖД» профилактическая работа позволила сохранить в 2009 г. тенденцию снижения производственного травматизма. Количество работников, получивших

производственные травмы, по сравнению с 2008 г. уменьшилось на 4%, в том числе со смертельным исходом – на 3%.

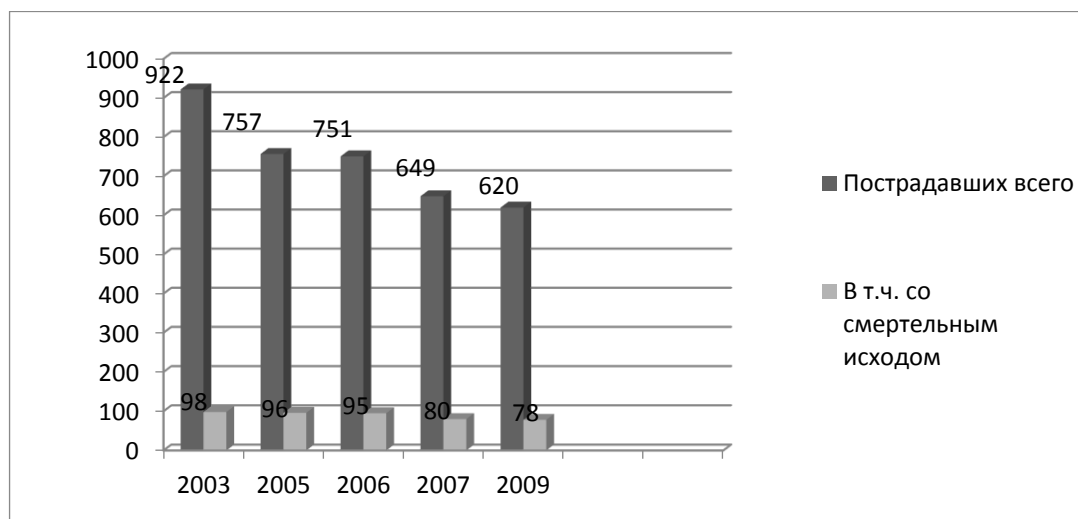


Рис. 9. Динамика производственного травматизма

Вопросам охраны труда, и в первую очередь профилактике производственного травматизма, в Компании уделяется особое внимание.

Ежегодно в ОАО «РЖД» на основе предложений департаментов, управлений, железных дорог и дирекций разрабатывается Программа по улучшению условий и охраны труда. Для внедрения наиболее эффективных технических средств, обеспечивающих безопасность труда, в Программе предусматриваются централизованные инвестиции.

В 2009 г. на реализацию Программы израсходовано 2,5 млрд руб., в том числе 236,6 млн руб. за счет централизованных инвестиций и 2,3 млрд руб. – за счет бюджетных средств железных дорог.

В 2009 г. в ОАО «РЖД» на мероприятия по улучшению условий и охраны труда по всем источникам финансирования израсходовано 7,8 млрд руб., в том числе 5,3 млрд руб. без учета затрат на спецодежду, спецобувь и другие средства индивидуальной защиты, или 0,8% от сумм эксплуатационных расходов.

Объем финансирования мероприятий по улучшению условий и охраны труда на железных дорогах составил 6,2 млрд руб., в том числе 4,1 млрд руб. без учета затрат на СИЗ, или 0,8% от сумм эксплуатационных расходов.

Расходы на мероприятия по улучшению условий и охраны труда в пересчете на одного работника в среднем по ОАО «РЖД» составили 7,6 тыс. руб., по железным дорогам – 7,9 тыс. руб. Одним из дополнительных источников финансирования мероприятий по охране труда являются возвратные средства Фонда социального страхования России. На финансирование предупредительных мер в 2009 г. структурным подразделениям ОАО «РЖД» было разрешено

для использования около 219 млн руб. Основная часть средств была израсходована на приобретение специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, а также смывающих и обезвреживающих средств.

В 2009 г. по инвестиционному проекту «Обеспечение условий охраны труда» были предусмотрены инвестиции в размере 236,6 млн руб. и запланирована поставка оборудования структурным подразделениям филиалов в количестве 2702 единиц. Задание проекта выполнено в полном объеме.

На выполнение дорожных программ по улучшению условий и охраны труда в 2009 г. израсходовано 2,3 млрд руб. при плане 2,1 млрд руб., или 112%.

За счет бюджетов железных дорог были направлены финансовые средства на реализацию мероприятий:

- по предупреждению наездов подвижного состава на работающих – в размере 166,6 млн руб.;
- по предупреждению электротравматизма – 145,8 млн руб.;
- по предупреждению других случаев производственного травматизма – 544,1 млн руб.;
- по снижению воздействия вредных химических факторов и аэрозолей преимущественно фиброгенного действия (пыли) – 41,3 млн руб.;
- по созданию микроклиматических условий, соответствующих требованиям норм – 74,2 млн руб.;
- по приведению уровней шума и вибрации в соответствие с требованиями – 25,3 млн руб.;
- по приведению уровней освещенности в соответствие с требованиями норм – 117,9 млн руб.;
- по снижению тяжести и напряженности трудового процесса – 41,2 млн руб.;
- по улучшению санитарно-бытовых условий работающих – 611,1 млн руб.;
- по обучению и пропаганде вопросов охраны труда – 179,1 млн руб.

В соответствии с Положением о порядке обеспечения работников железных дорог – филиалов ОАО «РЖД» и функциональных филиалов ОАО «РЖД» средствами индивидуальной защиты, контроля за их качеством, содержания, эксплуатации и ухода (Положение ОАО «РЖД» от 19 сентября 2006 г. № ВП-8343) на всех уровнях, в том числе с участием профсоюзов, ведется контроль за поступлением качественной спецодежды, спецобуви и других СИЗ.

Обучение, профессиональная подготовка, информационно-разъяснительная работа в области охраны труда является одним из направлений превентивных мероприятий по снижению производственного травматизма и профзаболеваемости. Обучение руководителей, специалистов и всех работников ОАО «РЖД» вопросам охраны труда и безопасности производства носит многоуровневый и непрерывный характер

• *Природоохранная деятельность и ресурсосбережение;*

ОАО «РЖД», являясь экологоориентированной компанией, уделяет большое внимание снижению техногенного воздействия на окружающую среду. В природоохранных органах в 2009 г. состояли на учете (являлись природопользователями) 2071 структурное подразделение железных дорог и 405 структурных подразделений других филиалов ОАО «РЖД».

Природоохранная деятельность в ОАО «РЖД» осуществляется в соответствии с природоохранным законодательством Российской Федерации, Положением об управлении природоохранной деятельностью в ОАО «РЖД»,

утвержденным президентом ОАО «РЖД» В.И. Якуниным 2 декабря 2007 г. № 1480. Компания имеет Лицензию на деятельность по сбору, использованию, обезвреживанию, транспортировке, размещению опасных отходов от 24 сентября 2007 г. № ОТ-00-007922 (00). Все структурные подразделения филиалов ОАО «РЖД», осуществляющие забор воды из водных источников, имеют лицензии на водопользование. Разработаны и реализуются: Экологическая политика (одобрена Правлением ОАО «РЖД»

от 10 октября 2008 г. № 34) и Экологическая стратегия ОАО «РЖД» на период до 2015 года и на перспективу до 2030 года (утверждена Распоряжением ОАО «РЖД» от 13 февраля 2009 г. № 293р).

Разработка обязательных нормативных документов для структурных подразделений железных дорог, получение разрешений на выбросы, сбросы загрязняющих веществ в окружающую среду и размещение отходов, осуществление производственного экологического контроля позволили не привлекать для выполнения указанных работ сторонние организации и обеспечить экономию в сумме 302,4 млн руб.

Защита интересов предприятий при решении спорных вопросов в области охраны окружающей среды позволила сэкономить 81,9 млн руб.

По результатам замеров выбросов загрязняющих веществ в окружающую среду инструментальными методами и в результате корректировки экологических платежей, предъявленных территориальными органами Ростехнадзора, обеспечено снижение предъявленных платежей на 43,0 млн руб. Экономический эффект от внедрения

природоохранных технологий на предприятиях компании составил 115,5 млн руб. Всего сокращено эксплуатационных затрат дорог 542,8 тыс. руб.

• *Поддержание добросовестной деловой практики;*

ОАО "РЖД", осуществляя свою деятельность, стремится вести ответственную и добросовестную деловую практику, руководствуясь следующими положениями:

- ведение деловой практики с соблюдением этических норм, основанных на принципах добропорядочности и справедливости, честности во взаимоотношениях со своими партнерами и конкурентами;

- нераспространение напрямую либо через третьих лиц заведомо ложной и непроверенной информации;

- противодействие и искоренение коррупции;

- добросовестное соблюдение законодательства Российской Федерации;

- поддержание репутации ОАО "РЖД" как ответственного налогоплательщика, вносящего вклад в укрепление финансовой стабильности Российской Федерации;

- поддержание принципов добросовестной конкуренции;

- соблюдение прав человека;

- недопущение использования детского и принудительного труда;

- недопущение дискриминации в любых проявлениях;

- соблюдение принципов справедливого ценообразования и рекламы;

- уважение прав собственности, в том числе прав на интеллектуальную собственность.

• *Развитие местного сообщества*

Важной составляющей политики ОАО «РЖД» выступает взаимодействие с обществом, в том числе населением, федеральными и региональными органами власти, органами местного самоуправления, общественными и профессиональными объединениями и движениями, некоммерческими организациями.

Компания активно участвует в решении проблем экономического и социального развития регионов, особенно тех, где подразделения ОАО «РЖД» являются градообразующими.

Располагая значительным производственным, инвестиционным и интеллектуальным потенциалом, ОАО «РЖД» имеет возможность участвовать в исследованиях и проектах по развитию науки, технологий, разработке и внедрению инноваций.

Государственная поддержка строительства олимпийских объектов.

В соответствии с Распоряжением Правительства Российской Федерации от 16 декабря 2008 г. № 1877-р «Об увеличении уставного капитала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» и решением совета директоров компании от 16 декабря 2008 г.

был зарегистрирован дополнительный выпуск обыкновенных именных бездокументарных акций ОАО «РЖД», размещаемых путем закрытой подписки в количестве 41,5 млрд руб., целью которого являлось создание необходимых источников для строительства объектов транспортной инфраструктуры в рамках подготовки к XXII Олимпийским зимним играм и XI Паралимпийским зимним играм 2014 года в городе Сочи. Оплата акций единственным акционером компании – Российской Федерацией предусмотрена законами о бюджете Российской Федерации на 2008 г. и на 2009 г. в объемах 24,575 млрд руб. и 16,925 млрд руб. соответственно.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 7 апреля 2007 г. № 207 из федерального бюджета в 2009 г. выделены субсидии на компенсацию потерь в доходах, возникающих в результате государственного регулирования тарифов на перевозку пассажиров в дальнем следовании (в плацкартных и общих вагонах), в сумме 36,1 млрд руб.

ОАО «РЖД» ежегодно выделяет средства на спортивную подготовку в вузах и техникумах железнодорожного транспорта, что способствует формированию здорового образа жизни у будущих работников предприятий Компании. Другим не менее значительным направлением благотворительной деятельности Компании являлось рассмотрение заявлений об оказании благотворительной помощи общественным, религиозным организациям, фондам, ассоциациям, творческим объединениям и организациям социальной направленности.

Другим не менее значительным направлением благотворительной деятельности Компании являлось рассмотрение заявлений об оказании благотворительной помощи общественным, религиозным организациям, разного рода фондам, ассоциациям, творческим объединениям и организациям социальной направленности.

Всего на заседаниях Комиссии ОАО «РЖД» было рассмотрено 642 обращения организаций. Из них материальная помощь была оказана по 324 обращениям. С учетом достаточно продолжительной деятельности в этом направлении происходит четкое структурирование получателей благотворительной помощи, намечаются долгосрочные проекты, носящие общегосударственный характер и представляющие национальный интерес.

На сохранение отечественного культурного наследия Компанией было выделено более 104 млн. руб.

Традиционно продолжалась помощь Компании детским образовательным и высшим учебным заведениям. Общий объем выделенных средств на эти цели составил более 17 млн руб. Особое внимание в 2009 г. уделялось поддержанию проектов, связанных с оказанием помощи воспитанникам детских домов, школ-интернатов, детям, оставшимся без попечения родителей.

Только участие в мероприятиях, проводимых Благотворительным фондом социальной помощи детям «Расправь крылья!», составило более 27 млн руб.

Приведенный перечень основных направлений благотворительной деятельности ОАО «РЖД» наглядно демонстрирует полное соответствие этих направлений основным положениям Федерального закона «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях».

Благотворительный фонд «Транссоюз» прошел успешную государственную регистрацию и подготовил свою благотворительную программу, получившую название «Книга благих дел».

ОАО «РЖД» активно сотрудничает со всеми ведущими федеральными и региональными средствами массовой информации России, а также с иностранными СМИ.

### **6.3. Анализ заинтересованных сторон ОАО «РЖД».**

Деятельность ОАО «РЖД» затрагивает интересы многих заинтересованных сторон. Их перечень включает различные категории коммерческих и некоммерческих организаций, органов государственной власти, физических лиц, на которых влияет деятельность Компании или деятельность которых влияет на Компанию. В данном разделе предлагаю рассмотреть их более подробно.



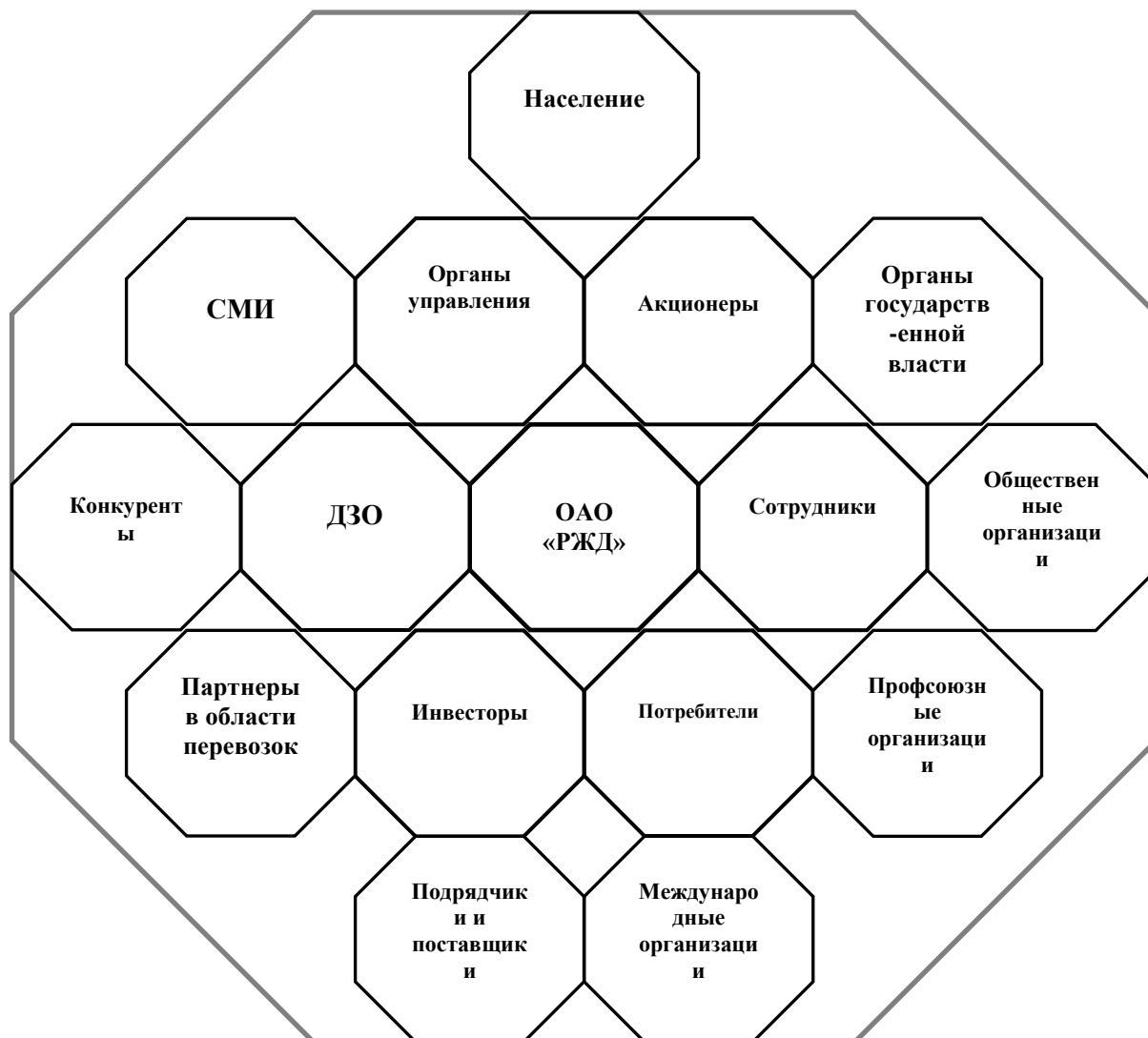


Рис. 10. Взаимодействие ОАО «РЖД» с заинтересованными лицами<sup>7</sup>

**1. Органы управления.** Совет директоров Общества осуществляет ряд ключевых функций, гарантирующих его высокую роль в системе корпоративного управления Общества и обеспечивающих необходимые условия для эффективной работы совета директоров как органа, представляющего интересы акционера.

Для обеспечения принятия качественных и своевременных решений при совете директоров ОАО «РЖД» создаются комитеты и комиссии, которые могут оказать существенную помощь в подготовке решений по наиболее важным вопросам деятельности ОАО «РЖД». В частности, созданы и начали работу комитеты совета директоров по аудиту, рискам и вознаграждениям, по стратегическому планированию.

<sup>7</sup>По данным сайта [www.rzd.ru](http://www.rzd.ru)

Работа совета директоров и правления Общества регламентируется соответствующими положениями, утвержденными акционером.

**2. Акционер.** Единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство Российской Федерации. Механизм взаимодействия Компании с акционером определен Уставом ОАО «РЖД», а также Федеральным законом «Об акционерных обществах», Гражданским кодексом Российской Федерации и другими законодательными и нормативно-правовыми актами. Рассмотрение вопросов, отнесенных к компетенции акционера, производится на годовых и внеочередных общих собраниях акционеров. Доведение до акционера сведений о результатах деятельности Компании осуществляется в рамках установленной отчетности.

В Компании принята практика проведения тендера на предоставление ОАО «РЖД» товаров или услуг, что повышает защищенность интересов акционера и сохранность активов. Внутренним документом ОАО «РЖД» предусмотрено привлечение независимого оценщика при осуществлении сделок с имуществом, что способствует получению акционером справедливой оценки стоимости принадлежащих ему активов. К аудиту финансовой отчетности Общества по МСФО и бухгалтерской отчетности Общества по РСБУ привлекаются общепризнанные аудиторские компании. ОАО «РЖД» выбирает аудитора на основе открытого конкурса, обеспечивает публичную доступность правил проведения конкурса, что гарантирует акционеру объективность и независимость процедуры отбора.

**3. Сотрудники.** Компания реализует значительный комплекс мер, направленных на повышение их социальной защищенности и благосостояния сотрудников, создание возможностей для профессионального развития, сокращение текучести кадров, безопасность жизнедеятельности и охрану их здоровья, здоровья членов их семей. В целях повышения престижности работы в системе железнодорожного транспорта, роста своей конкурентоспособности на рынке труда и снижения текучести кадров ОАО «РЖД» обеспечивает рост заработной платы своих сотрудников путем развития новых механизмов регулирования заработной платы. Эти механизмы нашли отражение в Положении о корпоративной системе оплаты труда, основанной на дифференциации заработной платы с учетом индивидуальной оценки профессионализма, результативности и трудовой отдачи работников, а также процессов, происходящих на рынке труда.

**3. Потребители.** В целях повышения качества услуг Компания проводит работы по оптимизации процесса оформления грузовых перевозок и связанных с ними услуг, таких как внедрение технологии единого лицевого счета плательщика, юридически значимого электронного документооборота с использованием электронной цифровой подписи при

оформлении документов в процессе организации перевозок грузов. В целях минимизации рисков потребителей, связанных с качеством перевозок и их безаварийностью, санитарно-эпидемиологической и экологической безопасностью, в Компании действуют Функциональная стратегия управления качеством и Стратегия обеспечения гарантированной безопасности и надежности перевозочного процесса, неразрывно связанные с рядом других функциональных стратегий в системе стратегического управления ОАО «РЖД».

**5. Население.** Деятельность ОАО «РЖД» формирует возможности для улучшения социально-экономического положения населения, проживающего в районах деятельности предприятий Компании. Создание Компанией рабочих мест и привлечение трудовых ресурсов из числа местного населения приводит к увеличению занятости и росту уровня жизни населения. Повышению социального благополучия населения способствуют социальные программы и благотворительная деятельность ОАО «РЖД». Деятельность Компании содействует развитию межрегиональных экономических и культурных связей.

**6. Органы государственной власти.** Масштаб и положение ОАО «РЖД» в отрасли приводят к необходимости взаимовыгодного сотрудничества Компании с органами государственной власти. Основным вкладом Компании в решение задач государственного масштаба и реализацию государственной политики в области развития железнодорожного транспорта являются эффективное транспортное обеспечение российской экономики, содействие увеличению занятости и социально-экономическому развитию страны, реализация инвестиционных программ.

**7. Общественные организации.** ОАО «РЖД» взаимодействует с общественными (неправительственными) организациями, занимающимися вопросами социальной ответственности, охраны окружающей природной среды, защитой прав и законных интересов граждан, осуществлением общественного контроля в этих сферах. Сотрудничество с общественными организациями формирует базу для развития механизмов социальной ответственности бизнеса, учета общественного мнения при осуществлении деятельности по улучшению социально-экономического положения регионов деятельности Компании и проживающего в них населения, охране окружающей среды и рационального природопользования.

**8. Профсоюзные организации.** Компания и профсоюзные организации взаимодействуют по вопросам социально-трудового характера, вопросам совместной реализации социальных проектов и социальной политики ОАО «РЖД». ОАО «РЖД» стремится обеспечивать взаимопонимание и доверие во взаимоотношениях с профсоюзами, поддерживая имидж социально ответственной компании.

**9. Международные организации.** ОАО «РЖД» участвует в деятельности ряда международных организаций – как функциональных, так и отраслевых. Это Международная организация сотрудничества железных дорог (ОСЖД),

ОАО «РЖД» берет на себя обязательства, согласованные на международном уровне и отраженные в положениях о международных организациях, имеющих характер международного договора и содержащих порядок деятельности организаций, в международных соглашениях и конвенциях, таких как Глобальный договор ООН, различные добровольные международные стандарты и руководства.

**10. Подрядчики и поставщики.** ОАО «РЖД» и организации, оказывающие услуги промышленного и иного характера или осуществляющие поставки по заключенным с Компанией контрактам, строят свои взаимоотношения на взаимовыгодных началах. Компания заинтересована в высоком качестве закупаемой продукции и услуг и увеличении экономической результативности за счет сотрудничества с подрядчиками и поставщиками.

**11. Партнеры в области перевозок.** При широких перспективах, которые имеют на сегодняшний день международные и интермодальные (несколькими видами транспорта) перевозки, партнерство в области перевозок имеет огромное значение. Оно способствует интеграции железнодорожного транспорта в глобальную транспортно-логистическую систему на основе достижения комплексности и высоких стандартов качества транспортных услуг и превращению российского железнодорожного транспорта в экспортера транспортных продуктов, технологий и технических решений. Взаимовыгодное сотрудничество ОАО «РЖД» и компаний-перевозчиков порождает возможности для увеличения экономической эффективности их деятельности, расширения присутствия на рынке. К партнерам ОАО «РЖД» в области перевозок относятся организации транспорта России и других государств, сотрудничающих с Компанией.

**12. Конкуренты.** Конкуренты Компании на рынке перевозок – это организации других видов транспорта и частные железнодорожные компании. Как Компания, так и ее конкуренты в области железнодорожных перевозок должны обеспечивать благоприятные экологические и санитарно-эпидемиологические условия и аварийную безопасность при осуществлении перевозок.

Взаимодействие ОАО «РЖД» с конкурентами в области железнодорожных перевозок является важным аспектом реформы железнодорожного транспорта и рассматривается как стратегическое направление деятельности Компании.

**13. Инвесторы.** Привлечение необходимых инвестиций для обеспечения развития производственных мощностей Компании является одной из основных целей Компании. ОАО

«РЖД» заинтересовано в стратегических инвесторах, которые в дальнейшем станут надежными партнерами Компании. К инвесторам Компании относятся банки, предоставившие синдицированные кредиты, банки – контрагенты торгового финансирования, лизингодатели и владельцы облигаций. Риски Компании способны повлечь не возврат задолженности инвесторам и, таким образом, становятся общими рисками Компании и инвесторов. Компания стремится минимизировать риски инвесторов, приобретающих ценные бумаги Компании или осуществляющих инвестиции в Компанию в иной форме, например путем организации качественной системы корпоративного управления.

**14. СМИ.** Взаимодействие ОАО «РЖД» со СМИ основывается на принципах прозрачности, оперативности и достоверности предоставляемой информации. Эти принципы закреплены в разработанном Департаментом корпоративных коммуникаций при участии Департамента корпоративного строительства и реформирования Положении об информационной политике ОАО «РЖД». ОАО «РЖД» активно сотрудничает со всеми ведущими федеральными и региональными средствами массовой информации России.

**15. Дочерние и зависимые общества.** ОАО «РЖД» имеет дочерние и зависимые общества (ДЗО). Создание и деятельность ДЗО регулируются законодательством, а также уставами ДЗО. Деятельность ДЗО направлена на достижение целей и задач, определенных их уставами. Компания заинтересована в эффективной деятельности ДЗО и участвует в корпоративном управлении ими в целях повышения качества производимой продукции, выполняемых работ и предоставляемых услуг.

#### **Контрольные вопросы**

4. Перечислите основные принципы системы корпоративного управления ОАО "РЖД".
5. Какие социальные акции проводятся компанией ОАО «РЖД»?
6. В каком году был выпущен первый социальный отчет компании ОАО «РЖД»?
7. Назовите заинтересованных лиц компании ОАО «РЖД»?
8. Какова роль компании ОАО «РЖД» в социальной политике РФ?

Практика менеджмента показывает, что регулирование отношений социальной ответственности в России инициируется государством и негосударственными некоммерческими организациями. Эти отношения развиваются и пока еще не стали сферой реального рынка социальных проектов по ряду причин. Теория менеджмента представляет множество механизмов для обоснования поведения в сфере отношений социальной ответственности, но позитивных результатов пока не наблюдается. Это свидетельствует о наличии проблемы практики менеджмента в данной сфере, обусловленной отсутствием методического обеспечения для выполнения мер социальной ответственности и осуществления процессов межсекторного взаимодействия организаций в решении задач социальной ответственности.

Непродуманная практика использования социальных технологий вызывает негативные изменения в отношениях персонала организаций, увеличение консерватизма их мышления, укрепление стереотипов поведения и управления, противостояние новым идеям. Социальные технологии представляются не столько средством жесткой регламентации в организации развития социальных отношений, сколько средством стимулирования организации к ее саморазвитию в сторону прогресса.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверин А.Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия / А.Н. Аверин. – М.: Альфа-пресс, 2008
2. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю.Е. Благов. М.: Высшая школа менеджмента, 2010
3. Благотворительность в истории России. Новые документы и исследования: Антология. – М.: Нестор-История, 2008
4. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков, О.Н. Александрова, С.А. Антонов и др.: под ред Э.М. Короткова. – М.: Издательство Юрайт, 2013 – 445 с
5. Макальская М.Л. Некоммерческие организации России / М.Л. Макальская, Н.А. Пирожкова. – М.: Дело и сервис, 2008
6. Олейник О.В. Успешные социальные инвестиции – вклад в будущее России / О.В. Олейник и др. – М.; СПб; Н.Новгород: Издательский центр «Мир добра»,2008
7. Решетникова И. Формирование и развитие делового имиджа фирмы / И. Решетникова. – М.: Экономика, 2008
8. Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности: учебник для бакалавра / Г.Л. Тульчинский. –М.: Издательство Юрайт, 2014 – 338 с.
9. Тульчинский Г.Л. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения / Г.Л.Тульчинский . – М.: Вершина, 2006
10. Уколов В.Ф. Взаимодействие власти, бизнеса и общества: учебник / В.Ф. Уколов . –М.: Экономика, 2009

[Вернуться в библиотеку учебников](#)

**Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:**  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

**Ручная уникализация дипломных и курсовых работ**

**Сайт-визитка - лучшее начало бизнеса в Интернете**

**Научитесь создавать эффективные сайты**

Св. план 2015 г., поз. 238

СОРОКИНА АНАСТАСИЯ ВЛАДИМИРОВНА  
ФИОНОВА КАРИНА ВЯЧЕСЛАВОВНА

### КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Учебное пособие для бакалавров  
направлений «Экономика», «Менеджмент» и «Управление персоналом»

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).

Заказ №.....

150048, г. Ярославль, Московский проспект, д. 151.  
Типография Ярославского филиала МИИТ