

# СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

*Учебное пособие*



Казань

Казанский государственный университет

2008

УДК 35  
ББК 67.401  
С 89

Утверждено РИС экономического факультета  
Казанского государственного университета

Рецензент: К.Э.Н., доцент Кундакчян Р.М.

**Глебова И.С.** Социальная ответственность бизнеса в России и за рубежом: Учебное пособие. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических специальностей, а также для слушателей президентской программы переподготовки управленческих кадров. В нем рассмотрены как теоретические вопросы становления системы корпоративной социальной ответственности в условиях рыночной экономики современной России, так и практические аспекты развития социально направленной деятельности крупнейших российских компаний. В нем дается определение понятия социально ответственного бизнеса, рассматриваются уровни социальной ответственности бизнеса, а также социальные программы и социальные отчеты предприятий в России. В пособии предлагается сравнительный анализ зарубежного и российского опыта развития корпоративной социальной ответственности. Приводятся примеры действующих социальных программ в Российской Федерации, а также анализируется современное состояние социальной ответственности бизнеса в Республике Татарстан.

Предлагаются дискуссионные вопросы по проблемам развития социальной ответственности бизнеса в России, задания и рекомендуемая литература.

Учебное пособие подготовлено на кафедре государственного и муниципального управления экономического факультета КГУ.

УДК 35  
ББК 67.401

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>5</b>
<b>Раздел 1. Сущность и основные критерии социальной ответственности бизнеса .....</b>	<b>8</b>
<b>Раздел 2. Социальные программы и социальная отчетность компаний .....</b>	<b>20</b>
<b>Раздел 3. Зарубежный опыт развития корпоративной социальной ответственности.....</b>	<b>378</b>
<b>Раздел 4. азвития социальной ответственности бизнеса в России.....</b>	<b>45</b>
<b>Раздел 5. Примеры социальной политики российских компаний.....</b>	<b>60</b>
<b>Раздел 6 Политика предоставления социальных льгот работникам в России.....</b>	<b>72</b>
<b>Раздел 7. Интересы собственников и руководителей российского бизнеса в процессе реализации социальных программ.....</b>	<b>77</b>
<b>Раздел 8 Правила и нормы, регулирующие внутреннюю социальную деятельность бизнеса в России.....</b>	<b>82</b>
<b>Раздел 9. Благотворительность как форма проявления социальной ответственности бизнеса в Республике Татарстан.....</b>	<b>90</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>101</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>104</b>

## Введение

Одной из главных тенденций современного социально-экономического развития является социализация бизнеса, отчетливо прослеживаемая с начала 1990-х годов. Международная конференция по устойчивому развитию, состоявшаяся в 1992 г. в Рио-де-Жанейро, стала поворотным пунктом, зафиксировавшим новые требования со стороны мирового сообщества к корпорациям по повышению их социальной ответственности. Данная конференция явилась мощным импульсом активизации изучения роли крупных компаний в решении социальных проблем, а также разработки программных политических документов на корпоративном, национальном и международном уровнях, определяющих сферы социальной ответственности и социальные функции бизнеса.

Тема социальной ответственности бизнеса не сходит со страниц мировой печати. В Великобритании учрежден пост министра по проблемам корпоративной социальной ответственности (КСО), в Европе 2005 год был объявлен годом КСО. Институт социально-ответственного бизнеса характерен для большинства стран с устойчивой экономикой, базирующейся на рыночных ценностях, давними демократическими традициями, с развитым гражданским обществом.

Осуществляемые в России масштабные экономические реформы, формирование эффективной рыночной экономической модели ставят на повестку дня новые вопросы взаимоотношений, взаимодействия общества с одной стороны и бизнеса с другой. Среди этих вопросов один из актуальных – социальная ответственность делового сообщества, компаний и отдельных представителей бизнеса, мера подобной ответственности и её содержание.

В XIX-XX веках Казань была столицей благотворительности Поволжья. Октябрьская революция и постановления Советской власти приостановили всю благотворительную деятельность. В научной литературе советского периода термин «благотворительность» применялся исключительно к зарубежным

капиталистическим странам. Считалось, что в Советском Союзе не существует необходимости в благотворительности. В связи с расслоением общества в период перестройки вновь появилась практика благотворительной деятельности. На сегодня накоплен определенный опыт благотворительной деятельности, применяемый к современным условиям.

Репутация фирмы складывается из множества понятий. Доверие к компании растет, если деятельность фирмы социально ориентирована. Так, социальная ответственность бизнеса перестает быть лишь безвозмездной тратой денег, а превращается в дополнительное средство повышения имиджа компании.

Проблема участия бизнеса в решении социальных проблем общества актуальна для России. Мировой опыт показывает, что от успешности формирования системы партнерских отношений частного предпринимательства, власти и гражданского общества в социальной сфере, от эффективности такого партнерства во многом зависит качество жизни населения и социальная стабильность.

## **Раздел 1. Сущность и основные критерии социальной ответственности бизнеса**

Когда речь заходит о социальной ответственности бизнеса (СОБ), неизменно встает вопрос, что включает в себя такая ответственность и перед кем она возникает. И не является ли понятие социальной ответственности очередным модным веянием, которое «пришло» с Запада и еще не известно, приживется ли в наших реалиях?

В международном понимании корпоративная социальная ответственность (КСО) бизнеса трактуется как добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума<sup>1</sup>.

В классическом понимании социальная ответственность включает в себя:

- добросовестную деловую практику;
- развитие персонала предприятия;
- охрану здоровья и безопасные условия труда;
- охрану окружающей среды и использование ресурсосберегающих технологий;
- развитие местного сообщества<sup>2</sup>;

За последние десять лет в американском бизнесе стала усиливаться определённая тенденция. Теперь считается безответственным и, в конечном счёте, плохим бизнесом, заботиться только о «делании денег» и не заботиться ни о сотрудниках, ни об обществе. Теперь социальная ответственность считается основным требованием к бизнесу. Те компании, которые уклоняются от

---

<sup>1</sup> «Социальная ответственность компании: практическая польза для бизнеса» // [www.amr.ru](http://www.amr.ru)

<sup>2</sup> Эрик Брюна: «Необходим баланс между индивидуальным прагматизмом и индивидуальной ответственностью» // [www.obozrevateli.md](http://www.obozrevateli.md)

социальной ответственности, не только теряют клиентов, но также теряют ценных сотрудников, деловых партнёров и поддержку общества. В самых худших случаях, социально безответственная деятельность может привести на скамью подсудимых.

При этом западные компании отнюдь не воспринимают КСО как благотворительную деятельность.

В мировой практике деятельность в области КСО воспринимается как прагматичное направление бизнеса и является одним из инструментов, который позволяет:

- ✓ Укрепить репутацию и имидж компании. Добросовестная и социально ответственная практика ведения бизнеса приводит к укреплению репутации и имиджа компании в глазах широкой общественности и делового сообщества. Социально ответственное поведение компании проявляется в сокращении издержек взаимодействия с органами власти, а также повышает привлекательность компании как работодателя.
- ✓ Повысить качество управления бизнесом. Социально ответственное ведение бизнеса находит непосредственное отражение в повышении качества управления компанией. Компании, придерживающиеся социально ответственной практики ведения бизнеса, получают такие преимущества, как повышение производительности труда персонала, сокращение операционных затрат, а также увеличение продаж и рост лояльности клиентов.
- ✓ Повысить инвестиционную привлекательность компании. Следование принципам этической, социально и экологически ответственной практики ведения бизнеса приводит к повышению инвестиционной привлекательности компании. Что, в свою очередь, проявляется в улучшении финансовых показателей деятельности компании и открывает более свободный доступ к капиталу<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова «Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка»/ - М.: Ассоциация менеджеров, 2003 - 108с

Таким образом, сфера КСО включает управление деятельностью компании в области экологии, промышленной безопасности и охраны труда, развития персонала, внешней социальной деятельностью, взаимоотношений компании со всеми группами стейкхолдеров.

Любая успешная компания опирается в своей деятельности, прежде всего на единую стратегию развития бизнеса. Бизнес-стратегии определяют бизнес-цели верхнего уровня, к которым стремится компания в своем развитии.

Примерами таких целей могут служить:

- ✓ рост рыночной капитализации компании;
- ✓ лидерство в одной или нескольких сферах деятельности;
- ✓ захват новых рынков и диверсификация;
- ✓ повышение доходности бизнеса;
- ✓ выход из кризисной ситуации / улучшение положения компании<sup>2</sup>.

Выбор одной или нескольких целей в качестве приоритетных фактически определяет основные направления развития компании, а также механизмы и действия, обеспечивающие достижение этих целей. Практика ведущих зарубежных компаний показывает, что корпоративная социальная ответственность также рассматривается через призму стратегических бизнес-целей. Прежде всего, это выражается в выборе тех стейкхолдеров, отношения с которыми являются для компании приоритетными. Этот выбор определяет, какими конкретно методами будет пользоваться компания в процессе управления КСО. Ведь, каждая группа стейкхолдеров имеет собственные ожидания относительно деятельности компании. И именно на этих ожиданиях базируется их отношение к компании.

Опыт западных компаний показывает, что все исследуемые предприятия достаточно серьезно относятся к деятельности в области КСО и воспринимают его как стратегическое направление деятельности.

---

<sup>2</sup> Корпоративная социальная ответственность (Обзор опыта международных нефтяных компаний) // [www.racc.ru](http://www.racc.ru)



Компании фиксируют свои стратегические намерения в области КСО в программных документах и публично их предъявляют. Большинство западных компаний имеет такие документы стратегического уровня, в том числе Политики в области здоровья, безопасности и экологии (BP, ENI S.P.A., ConocoPhillips, ExxonMobil).

Среди зарубежных компаний также получила распространение практика создания Комитетов по социальной ответственности при Совете Директоров, либо в Совете Директоров вводится должность вице-президента по КСО. Такие комитеты составляют ядро системы управления КСО и имеются в компаниях Royal Dutch/Shell, BP, PetroChina. В компаниях ConocoPhillips и ENI S.P.A. введена должность вице-президента по КСО. Таким образом, деятельность в сфере КСО выводится на уровень ответственности топ-менеджмента. В некоторых компаниях для непосредственной реализации социальных проектов и программ создаются также специализированные департаменты по КСО. Такие подразделения есть, например, в ExxonMobil, ENI S.P.A., ChevronTexaco, ConocoPhillips, Petrobras<sup>1</sup>.

Если компания стремится стать лидером в отрасли, то для них ведение социально ответственного бизнеса становится конкурентным преимуществом. В этом случае компании демонстрируют информационную открытость и прозрачность для всех заинтересованных сторон по всему спектру деятельности в области КСО, что позволяет им укрепить лидерские позиции в отрасли.

Если же приоритеты компании направлены на улучшение взаимоотношений с государственными органами тех стран, в которых компания ведет свою деятельность, то центральной сферой КСО, по которой предъявляется открытая информация является безопасность, охрана труда, экология и внешние социальные мероприятия. Примером таких компаний являются ExxonMobil и E.N.I. S.P.A.

Выделим уровни социальной ответственности бизнеса.

---

<sup>1</sup> Корпоративная социальная ответственность (Обзор опыта международных нефтяных компаний) // www.rasc.ru

Существуют три основные интерпретации концепции социально-ответственного бизнеса. Первая и наиболее традиционная подчеркивает, что единственная ответственность бизнеса — увеличение прибыли для своих акционеров. Эта точка зрения была «озвучена» Милтоном Фридманом (Milton Friedman) в 1971г. и может быть названа теорией корпоративного эгоизма: «Существует одна и только одна социальная ответственность бизнеса: использовать свои ресурсы и энергию в действиях, ведущих к увеличению прибыли, пока это осуществляется в пределах правил игры»<sup>1</sup>.

Вторая точка зрения прямо противоположна теории Фридмана. Такую теорию можно назвать теорией корпоративного альтруизма. Появилась она одновременно с опубликованием нашумевшей статьи Фридмана в *New York Times* и принадлежала Комитету по экономическому развитию. В рекомендациях Комитета подчеркивалось, что «корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества американской жизни».

Третью позицию представляет одна из самых сильных «центристских» теорий, теория «разумного эгоизма» (*enlightened self-interest*). Она настаивает на том, что социальная ответственность бизнеса — это просто «хороший бизнес», поскольку сокращает долгосрочные потери прибыли. Тратя деньги на социальные и филантропические программы, корпорация сокращает свои текущие прибыли, но в долгосрочной перспективе создает благоприятное социальное окружение и, следовательно, устойчивые прибыли. Социально ответственное поведение — это возможность для корпорации реализовать свои основные потребности в выживании, безопасности и устойчивости.

Анализ развития социально ответственного поведения позволяет выделить несколько уровней социальной ответственности предпринимательства.

Первый — базовый уровень отражает получившую распространение в англосаксонских странах модель «компаний собственников»

---

<sup>1</sup> Зачем бизнесу социальная ответственность // [www.business-ethics.ru](http://www.business-ethics.ru)

. Точнее его следует рассматривать как предпосылку, стартовое условие социально ответственного поведения. Его требования заключаются лишь в добросовестном выполнении своих прямых обязательств перед обществом и государством в соответствии с установленными правилами игры:

- ✓ регулярно выплачивать заработную плату, размер которой должен обеспечивать нормальное воспроизводство рабочей силы различной квалификации;

- ✓ соблюдать нормы трудового законодательства;

- ✓ своевременно и в полном объеме уплачивать все положенные налоги;

- ✓ обеспечивать установленные стандарты качества продукции.

В России не только субъекты бизнеса, но и многие аналитики, представители властных структур, считают целесообразным ограничение социальной ответственности корпораций этим уровнем.

Второй уровень связан с развитием партнерских внутрифирменных отношений и предполагает непосредственный учет интересов работников на основе переговорного процесса. В дополнение к соблюдению перечисленных выше базовых обязательств этот уровень гарантирует предоставление работникам некоторого набора льгот и социальных услуг, то есть реализацию целевых социальных инвестиций, которые с известной долей условности можно разделить на два вида:

- ✓ инвестиции в человеческий капитал, в том числе в профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, в совершенствование организации и обогащение содержания труда, а также в охрану труда и здоровья работников;

- ✓ социальные инвестиции, отдача от которых носит преимущественно косвенный характер и трудно поддается учету, такие, как улучшение пенсионного и жилищного обеспечения, программы, направленные не на самого работника, а на членов его семьи.

Несмотря на то, что практически все успешные компании декларируют в качестве стратегического приоритета наращивание вложений в специфический человеческий капитал, при определении целевого объема инвестиций второго вида они стремятся тем или иным способом рассчитывать их оптимальный (или минимально приемлемый) уровень. В России достаточно широкое распространение программ этого вида отчасти связано с традициями советского периода, когда все крупные предприятия имели развитую социальную инфраструктуру. Ее целенаправленный демонтаж в кризисные 1990-е годы и передача социальных объектов предприятий на баланс муниципалитетов в настоящее время расцениваются многими представителями предпринимательских кругов как ошибочное решение. В тоже время во многих компаниях действует тенденция постепенного сокращения программ второго вида по мере роста заработной платы работников (в соответствии с логикой модели «компании собственников»).

Третий уровень, внешний по отношению к отдельной корпорации, но не к бизнес - сообществу в целом, охватывает программы и направления деятельности, сфера действия которых выходит за рамки предприятия. Объектом социальных инвестиций в данном случае становятся население территорий либо отдельные его категории, где разворачивается деятельность корпорации. Сюда попадают все благотворительные программы и частично программы, изначально нацеленные на создание благоприятных условий деятельности компании, дающие «сопутствующий эффект» например, вложения в транспортную инфраструктуру региона, благоустройство территории, освещение улиц. В отличие от персонального отчисления налогов данная форма позволяет проследить за целесообразным использованием средств и получить конкретный

конечный результат в виде повышения качества жизни и улучшения среды обитания<sup>1</sup>.

Для такого расширения сферы социальной ответственности предпринимательства необходимо формировать партнерские отношения с государством на всех уровнях — от муниципального до федеральной власти, а также внутри бизнес - сообщества.

Социальная ответственность в наиболее широком понимании предполагает участие последнего в разработке и проведении государственной социально-экономической политики, направленной на устойчивое развитие.

В ноябре 2004 года в Москве на XIV съезде Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей) одобрена Социальная хартия российского бизнеса.

Этим документом устанавливаются общие этические принципы деятельности российского бизнеса. В их числе, в качестве ключевых приоритетов бизнеса провозглашены принципы обеспечения здоровья и безопасности труда работников, признания трудовых прав работников, включая право на достойное вознаграждение труда, предотвращения любых форм дискриминации и принудительного труда, поддержки участия работников в решении принципиальных вопросов развития предприятий.

В Социальной хартии провозглашаются также принципы экономической и финансовой устойчивости предприятий, обеспечения качества продукции, экологической безопасности, участия в развитии местного сообщества. Иными словами, Социальная хартия российского бизнеса исповедует принципы КСО.

Данный документ декларативен, но его принятие имеет некоторый позитивный политический эффект с точки зрения влияния на все деловое сообщество.

---

<sup>1</sup> Соболева И. Социальная ответственность бизнеса: глобальный контекст и российские реалии // Вопросы экономики -2005-№10 – стр 32

КСО российского бизнеса находится в процессе становления. В Российской Федерации господствует олигархическая модель корпоративной социальной ответственности, согласно которой бизнес самостоятельно определяет меру своей ответственности за социальное развитие общества.

Анализ последних тенденций участия российского бизнеса демонстрирует переход от традиционной «хаотичной» модели благотворительности к социальному инвестированию бизнеса.<sup>1</sup>

Интересную типологию социальных программ российского бизнеса дает известный специалист в области региональной социальной политики Н. Уборевич (географический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова) в интервью журналу «Коммерсант ДЕНЬГИ».<sup>2</sup>

1. Это благотворительность по типу Римской империи – «хлеба и зрелищ» («Разовые благотворительные проекты ... в преддверии выборов» и «завоз попсы ... на День металлурга или нефтяника»<sup>3</sup>).

2. Систематическая имиджевая поддержка социально уязвимых групп (культура, искусство, спорт (чаще всего футбол-хоккей)).

3. Социальные проекты на стыке внутренней и внешней социальной политики, когда одновременно решаются внутренние и внешние социальные задачи (например, - переселение «Норникелем» своих пенсионеров из Норильска для оптимизации расходов на социальную инфраструктуру города).

4. Социальные инвестиции в общество, в развитие человеческого капитала (вложения в образовательные проекты, в здоровье населения, профилактику наркомании).

5. Вход бизнеса во власть и улучшение администрирования территорий в своих интересах и в интересах устойчивого социального развития местных

---

<sup>1</sup> Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год /под общей редакцией С.Е. Литовченко – М.: Ассоциация менеджеров, 2004, с.9.

<sup>2</sup> Бизнес в общем-то хочет выращивать мозги// «Коммерсант ДЕНЬГИ»-2005-№31 (563) – стр.8

<sup>3</sup> Бизнес в общем-то хочет выращивать мозги// «Коммерсант ДЕНЬГИ»-2005-№31 (563) – стр.13

сообществ.

Последние два направления, по мнению Н. Уборевич наименее развиты.

Представляется, что цель обеспечения устойчивого социального развития территорий, как причина участия бизнеса во властных структурах территорий, является несколько надуманной, поскольку не отвечает главной цели предпринимательства – получению прибыли.

Некоторые эксперты отмечают, что в российском обществе начинает формироваться понимание роли бизнеса и сфер его ответственности. Стойкое заблуждение, что капитал находится «в неоплатном долгу перед простыми людьми», уступает место диалогу между компаниями, властями и некоммерческими организациями и совместным действиям по улучшению социальной ситуации в регионах. Это означает, что общество постепенно осознает, что бизнес не может и не должен подменять государство в социальной сфере. Механизм социально ответственного предпринимательства не может рассматриваться в качестве основного способа смягчения социальных противоречий, обеспечения социальной защищенности населения и устойчивого развития. Это лишь один из рычагов в системе, ведущую роль в которой должна играть последовательная социальная политика государства.

Важной проблемой анализа КСО в России является проблема взаимодействия бизнеса, власти и общества при разработке и реализации социальных программ бизнеса. Причем это относится как к внутренним, так и к внешним социальным проектам.

Во взаимоотношениях власти и бизнеса главную роль играет, конечно, власть, а подчиненную – бизнес. Сама возможность реализации социальных проектов задается именно властью. Выстраивая ту или иную налоговую политику и иную политику в отношении бизнеса на федеральном уровне и на местах, власть может создавать условия или препятствовать как развитию бизнеса вообще, так и социальным проектам бизнеса.

Чрезмерное налоговое бремя сокращает доходы и препятствует социальной активности бизнеса.

Точно также действует и административный произвол (административный рэкет). При этом значительная часть «пожертвований» бизнеса не доходит до социальных потребителей.

Поэтому цивилизованный бизнес заинтересован в большей прозрачности своих социальных отчислений, в возможности самому определять направления расходования своих средств на социальные цели. С другой стороны, информационная открытость социальной активности бизнеса несет определенные угрозы для его развития.

В подготовленном Ассоциацией менеджеров Докладе «Информационная открытость политики российских компаний» говорится о возможных рисках такой открытости и проведения активной социальной политики. Это такие риски, как конфликт между менеджерами и акционерами, возможное усиление налогообложения, недовольство инвесторов, конфликт с местными властями, повышение цен на продукцию из-за расходов на социальные проекты, повышение уязвимости перед конкурентами<sup>1</sup>.

Серьезные угрозы несет и полная закрытость бизнеса. С.Литовченко, Исполнительный директор Ассоциации менеджеров, отмечает в рассматриваемом Докладе следующее: «Если бизнес не начнет двигаться к большей открытости самостоятельно, не найдет в этом выгоды, это может привести к формату принуждения. Что может быть достаточно разрушительным с точки зрения создания добавленной стоимости»<sup>1</sup>.

Об опасности принуждения предупреждает и Генеральный директор Аналитического центра развития социального партнерства Координационного Совета объединений работодателей России М.В. Москвина: «Полная закрытость

---

<sup>1</sup> Информационная открытость политики российских компаний // [www.amr.ru](http://www.amr.ru)

<sup>1</sup> Информационная открытость политики российских компаний // [www.amr.ru](http://www.amr.ru).



компании по вопросам социальных инициатив выливается в инициативы властных структур – бизнесу в таком случае социальные программы навязываются «сверху»<sup>2</sup>.

При любом отношении к КСО следует отметить, что развитие корпоративной социальной ответственности создает более благоприятные условия для улучшения социального климата в российском обществе и служит делу повышения качества жизни населения.

---

<sup>2</sup> Информационная открытость политики российских компаний // [www.amr.ru](http://www.amr.ru)

## Раздел 2. Социальные программы и социальная отчетность компаний

Можно выделить следующие виды социальных программ, развиваемых бизнесом.

Развитие персонала проводится в рамках стратегии развития персонала с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников.

В число социальных программ по развитию персонала могут входить такие направления, как обучение и профессиональное развитие, применение мотивационных схем оплаты труда, предоставление сотрудникам социального пакета, создание условий для отдыха и досуга, поддержание внутренних коммуникаций в организации, участие сотрудников в принятии управленческих решений и др.

В ряде случаев для выполнения собственных социальных программ по развитию персонала коммерческие структуры могут пользоваться услугами общественных организаций и их специалистов.

Охрана здоровья и безопасные условия труда — это направление социальных программ компании, которое обеспечивает создание и поддержание дополнительных, по отношению к законодательно закрепленным, норм охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах.

Социально ответственная реструктуризация — это направление социальных программ компании, которое призвано обеспечить проведение реструктуризации социально ответственным образом, прежде всего в интересах персонала компании<sup>1</sup>.

Распространенной практикой является проведение подобных программ в партнерстве с объединениями работодателей и местными, региональными, а в некоторых случаях и федеральными органами власти.

Природоохранная деятельность и ресурсосбережение — это направление социальных программ компании, которое осуществляется по инициативе компании с целью сокращения вредного воздействия на окружающую среду.

---

<sup>1</sup> Корпоративная социальная ответственность // <http://un.by/ru>

В рамках данного направления социальной активности компании проводятся программы по экономному потреблению природных ресурсов, повторному использованию и утилизации отходов, предотвращению загрязнения окружающей среды, организации экологически безопасного производственного процесса, организации экологически безопасных транспортных перевозок, проводятся акции по озеленению, компании также проходят процедуру экологического аудита и т.п. мероприятия.

Развитие местного сообщества — это направление социальных программ компании, которое осуществляется на добровольной основе и призвано внести вклад в развитие местного сообщества.

Компании оказываются вовлеченными в жизнь местного сообщества путем осуществления различных социальных программ и акций поддержки социально незащищённых слоев населения, оказания поддержки детству и юношеству, поддержки сохранения и развития жилищно-коммунального хозяйства и объектов культурно-исторического значения, спонсирования местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий, поддержки социально значимых исследований и кампаний и т.п.

Добросовестная деловая практика — это направление социальных программ компании, которое имеет целью содействовать принятию и распространению добросовестной деловой практики между поставщиками, бизнес-партнерами и клиентами компании.

Реализация социальных программ осуществляется как самими компаниями, так и при активном вовлечении заинтересованных сторон, выступающих в роли социальных партнеров компании. Можно выделить следующие типы социальных программ:

- собственные программы компаний;
- программы партнерства с местными, региональными и федеральными органами государственного управления;
- программы партнерства с некоммерческими организациями;
- программы сотрудничества с общественными организациями;

- профессиональными объединениями;
- программы информационного сотрудничества со СМИ<sup>1</sup>.

Среди основных инструментов реализации социальных программ компании выделяют следующие:

- денежные гранты — форма адресной финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию социальных программ в области образования и на цели проведения прикладных исследований. Гранты — один из наиболее доступных и традиционных инструментов реализации социальных программ. Как правило, гранты в той или иной степени связаны с основной деятельностью компании и стратегическими целями бизнеса;
- благотворительные пожертвования и спонсорская помощь — форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, помещения для проведения мероприятий, транспорт, оборудование, призовые фонды, оплата счетов организаций-получателей помощи и др.);
- социально значимый маркетинг — форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара на проведение социальных программ компании;
- эквивалентное финансирование — форма адресной финансовой помощи, которая заключается в совместном финансировании социальных программ со стороны компании, органов государственного управления и некоммерческого сектора;
- социальные инвестиции — форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и, как правило, совместных партнерских социальных программ, направленных на снижение социального напряжения в регионах присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоев общества;

---

<sup>1</sup> Л.Н.Коновалова, М.И. Корсаков, В.Н. Якимец «Управление социальными программами компании» / Под ред.: С.Е. Литовченко - М.: Ассоциация менеджеров, 2003 - 152с

- делегирование сотрудников компании — добровольное вовлечение сотрудников компании в социальные программы внешней направленности через безвозмездное предоставление получателям времени, знаний, навыков, информации, контактов и связей сотрудников;
- административный / социальный бюджет — финансовые средства, выделяемые компанией на реализацию собственных социальных программ.

Самой широко используемой формой предоставления социальной поддержки является социальный пакет. Появилось даже определение «стандартный социальный пакет». Правда как показала практика, каждый вкладывает свой смысл в это понятие.

В структуре социального пакета можно выделить следующие составляющие:

Бизнес-инструменты:

- предоставление служебной машины;
- предоставление личного мобильного телефона;
- предоставление личного компьютера;
- оплата подписки на периодические издания;
- оплата обучения.

Краткосрочные льготы:

- медицинское страхование;
- страхование от несчастных случаев на производстве;
- дотации на питание;
- оплата отдыха сотрудникам;
- оплата транспортных расходов;
- скидки на приобретение продукции компании;
- оплата билетов на посещение показов мод, концертов, театров.

Долгосрочные льготы:

- предоставление ипотечных кредитов;
- предоставление потребительских кредитов;

Большинство работодателей США предоставляют своим сотрудникам социальные пакеты, которые включают:

- ✓ дополнительные оплачиваемые праздники и отпуска ( число дней может варьироваться от 9 дней после года работы до 18 дней после 20 лет работы);
- ✓ страхование жизни и здоровья, страхование от несчастных случаев, медицинская страховка;
- ✓ корпоративный пенсионный план - дополнительное негосударственное пенсионное обеспечение сотрудников, или пенсионная программа;
- ✓ программа оздоровления, включающая в себя фитнес, борьбу с курением, стрессменеджмент;
- ✓ семинары для желающих похудеть, направленные на предотвращение проблем, которые могут привести к потере здоровья;
- ✓ программа «младенцы на работе», согласно которой сотрудники могут приходить на работу с детьми в возрасте до 6 месяцев (выделяется специальная комната с мягким светом, кровати, столики для смены пеленок и т.д.).

Корпоративный социальный отчет (social report) — это публичный инструмент информирования акционеров, сотрудников, партнеров, клиентов и общества в целом о том, как и какими темпами компания реализует заложенные в своих стратегических планах развития цели в отношении экономической устойчивости, социального благополучия и экологической стабильности. Социальный отчет дает возможность соотнести финансовые и нефинансовые (социальные, экологические) показатели компании, что особенно важно для инвесторов<sup>1</sup>.

Существует два базовых подхода к составлению отчетности, которые используются сегодня компаниями по всему миру.

---

<sup>1</sup> Нефинансовая отчетность // [www.asi.org.ru](http://www.asi.org.ru)

Первый и, наверное, самый распространенный на сегодняшний день подход — это отчет в свободной форме или нестандартизированный отчет. Данный подход подразумевает, что отражение тех или иных показателей деятельности в отчете остается полностью на усмотрение предприятия. Такой подход дает возможность самостоятельно определить объем и набор отражаемых данных и, следовательно, предоставляет большую свободу как с точки зрения содержания отчета, так и в плане ресурсов, которые предприятие готово выделить на подготовку отчета. Отчет в свободной форме может быть целесообразен для компаний, которые только начинают реализовывать программы устойчивого развития (экономическая, экологическая и социальная устойчивость) и отчитываться за них.

Второй подход - это применение стандартов, рекомендованных сторонними организациями, для составления и оценки отчетности. Сегодня существуют три базовых взаимодополняющих направления стандартизации социальной отчетности, ее оценки и подтверждения, которые используются ведущими компаниями мира: руководства GRI по составлению отчетности (GRI Guidelines), система AA1000 (AA1000 Assurance Framework) и международный стандарт подтверждения достоверности 3000 (IASB 3000).

В мире ощутимо ужесточились требования к раскрытию нефинансовой информации. Во Франции и Дании они уже существуют в виде законов. Введение похожих норм обсуждалось в 2005 году в Великобритании.

Российский бизнес готов пойти на раскрытие нефинансовой информации и без требований со стороны государства. «Это мировая практика,— говорит начальник управления корпоративных коммуникаций «Лукойла» Игорь Бекетов.— Мы транснациональная компания и принимаем эти правила игры». Помочь компаниям соблюдать правила призваны рекомендации и стандарты управления КСО

К соблюдению правил компании мотивируют и рейтинги социальной ответственности, такие, как Dow Jones Sustainability Index, индекс FTSE4Good, разработанный совместными усилиями газеты Financial Times и лондонской

биржи, или Accountability Rating, который составляет британская консалтинговая компания Csrnetwork и институт Accountability. Последний с прошлого года оценивает не только западные, но и российские компании. В первом российском рейтинге «Северсталь» заняла четвертое место. Почти у всех соседей «Северстали» по рейтингу, включая вошедших в тройку лидеров— «Норильский никель», «Лукойл» и РАО ЕЭС, уже есть как минимум по одному социальному отчету, и сейчас они готовят следующие. «Северсталь» в данный момент изучает возможность издания такого отчета.

Написать хороший первый отчет непросто. В «Лукойле», например, на сбор информации и подготовку отчета уходит почти год. В процессе подготовки многие компании успевают понять, что их практика в области КСО не соответствует международным стандартам. «Социальный отчет, — говорит заместитель генерального директора UC Rusal Вера Курочкина, — позволяет нам получить обратную связь и мнения о том, насколько эффективны и успешны наши проекты». В компании «Норильский никель» работа над отчетом актуализировала задачу разработки показателей эффективности социальных программ. Часто составлению отчета предшествует диалог с заинтересованными сторонами — потребителями, инвесторами, партнерами, представителями власти. Такой диалог позволяет компании понять, каких именно действий в области КСО от них ожидают.

Выполнение обязательств, взятых на себя перед стейкхолдерами, — это именно то, чему должен быть посвящен социальный отчет компании. Идеальным примером можно считать социальный отчет компании BP за 2005 год, который вышел 6 апреля 2006 года. Там подробно исследуются причины взрыва на НПЗ 23 марта 2005 г. в Техасе и описываются меры, принятые компанией после трагедии: смена руководства завода, принятие пятилетней программы технических преобразований и профессиональной переподготовки (инвестировано около \$1млрд), создание нового подразделения компании, ответственного за совершенствование мер в области промышленной безопасности. В отчете отмечено, что должность старшего вице-президента по



вопросам промышленной безопасности занял сотрудник, возглавлявший комиссию компании по расследованию причин аварии в Техасе, а на специально созданную должность вице-президента по технике безопасности приглашен бывший сотрудник компании DuPont с мировой репутацией в этой области. Отчет был заверен компанией Ernst & Young. Особое замечание аудитора гласит, что он посетил НПЗ в Техасе в декабре 2005г. и убедился, что соответствующие меры компанией BP были приняты.

Не менее важно показать, что социальная ответственность компании является инвестицией, а не растратой средств. «Западные инвесторы и эксперты недоумевают, зачем тратить столько денег на проекты, не приносящие пользы бизнесу», — говорит директор агентства «Социальные инвестиции», автор книги «Как выгодно быть добрым» Сергей Туркин.

«Благотворительность — это прекрасно, — говорит директор отдела по управлению эффективностью бизнеса компании PricewaterhouseCoopers Марк Томпсон, — но компании, которые фокусируются на ней, упускают суть КСО». Если в отчете, предупреждает Томпсон, содержится слишком много информации о благотворительности, компании будет сложно объяснить это инвесторам.

Рассмотрим стандарты ответственности. Global compact — добровольный договор ООН с деловым сообществом, предложенный в 1999г. Компании принимают обязательства привести деятельность в соответствие с 10 принципами в сфере соблюдения прав человека, трудового права, экологии и противодействия коррупции. В России договор подписали Объединенная компания «Русский алюминий», «Интеррос», АФК «Система».

Социальная ответственность и отчетность — пока еще относительно новое и развивающееся направление, однако в рамках Глобальной инициативы по вопросам отчетности (GRI) были разработаны и предложены принципы, применимые для широкого круга отраслей, крупных и мелких предприятий, расположенных в различных регионах и странах мира.

GRI — это независимый институт, в деятельность которого вовлечены различные заинтересованные стороны и задачей которого является разработка и распространение применимого в международном масштабе Руководства по составлению отчетности в области устойчивого развития бизнеса (руководство GRI). Данное руководство предназначено для добровольного использования организациями в целях предоставления отчетности об экономических, экологических и социальных аспектах их деятельности. GRI предусматривает участие международных представителей бизнеса, аудита, инвестиционного сообщества, экологических, правозащитных, исследовательских и профсоюзных организаций. GRI, основанная в 1997 г. Коалицией экологически ответственных стран, в 2002 г. приобрела независимый статус и является официальным центром сотрудничества Экологической программы ООН (UNEP), который работает совместно с организацией Глобального договора ООН (UN Global Compact). В январе 2004 г. в Москве был официально представлен вариант руководства GRI на русском языке. На июнь 2005 г. насчитывалось 290 организаций, которые использовали Руководство GRI при подготовке своих отчетов по устойчивому развитию, социальной или экологической ответственности, и количество таких организаций растет с каждым годом.

Руководство представляет собой 4 группы документов:

- основное руководство по составлению отчетности в области устойчивого развития бизнеса («Руководство»);
- отраслевые приложения;
- рекомендации по выпуску отчетности;
- технические протоколы.

В «Руководстве» изложено основное содержание отчета по устойчивому развитию бизнеса. Оно разделено на три направления: экономическое, экологическое и социальное, и представляет собой набор показателей, подходящих для использования как компаниями, предоставляющими отчетность, так и использующими ее сторонами. Все прочие документы в

комплекте GRI служат для внесения дополнений в отчетность и не являются обязательными.

Руководство GRI было разработано для того, чтобы позволить организации постепенно вводить систему подготовки социальной отчетности или ее компоненты. Обычно требуется около трех лет для того, чтобы компания была готова представить полный, подтвержденный независимой организацией отчет.

Принципы GRI проходят красной нитью через все Руководство. Их можно объединить в четыре группы следующим образом:

1. Структура отчета (прозрачность, содержательность и аудируемость).
2. Информация о том, что решено включить в отчет (полнота, актуальность, факторы устойчивости).
3. Обеспечение качества и надежности (точность, нейтральность и сопоставимость).
4. Решения в отношении доступности отчета (ясность и своевременность).

Из числа вышеуказанных принципы прозрачности и содержательности должны соблюдаться на протяжении всего процесса составления отчетности и быть отражены во всех ее компонентах, чтобы создать точную и правдивую картину. В отчетности необходимо показывать как позитивные, так и негативные стороны.

Данные принципы обеспечат предоставление в отчетности сбалансированной и обоснованной информации об экономических, экологических и социальных аспектах деятельности, облегчат их сравнение как в динамике, так и между различными организациями<sup>1</sup>.

Система AA1000 (AA1000 Framework) представляет собой набор принципов, методических рекомендаций и стандартов верификации, направленных на повышение эффективности деятельности в области социальной ответственности, а также улучшение качества оценки, аудита и отчетности в данной области. Главной особенностью стандартов AA1000 является их ориентированность на процессы в области социальной

---

<sup>1</sup> Социальная ответственность и её влияние на показатели деятельности компании // [www.euroexpert.ru](http://www.euroexpert.ru)

ответственности (в отличии от GRI, которые предоставляет требования к набору показателей и качеству самой отчетности).

Кроме того, базовым принципом AA1000 является участие всех заинтересованных сторон в процессе совершенствования деятельности организации. Организации, использующие какую-либо часть стандартов AA1000, берут на себя обязательство:

1) выявлять и изучать оказываемое ими социальное, экологическое и экономическое воздействие и соответствующие показатели своей деятельности, а также мнение об этом заинтересованных сторон;

2) учитывать запросы и потребности заинтересованных сторон и соответствующим образом реагировать на них в политике и практической деятельности организации;

3) предоставлять заинтересованным сторонам отчет о своих решениях, действиях и их последствиях.

Основополагающим стандартом Системы AA1000 является AccountAbility 1000, определяющий процессы, через которые должна пройти организация, для того чтобы появилась возможность оценивать уровень ее социальной ответственности. Стандарт представляет собой динамическую модель процесса постоянного улучшения показателей устойчивости. Основное предназначение стандарта — определение шагов для каждой стадии процесса с целью достижения общей эффективности.

В соответствии с AA1000 такими стадиями являются:

1. Планирование: организация определяет текущие ценности, цели и задачи в сфере социальной ответственности.

2. Учет: определены рамки процесса, собрана и проанализирована информация, установлены цели в плане эффективности действий, составлен план улучшений.

3. Отчетность и аудит: составлен отчет, процесс подготовки верифицирован аудиторской организацией, отчет представлен

заинтересованным сторонам, получены мнения о данных представленных в отчете.

4. Внедрение: в организации разработаны структуры и системы для поддержки процессов учета, отчетности и аудита и интеграции их в деятельность предприятия.

5. Вовлечение заинтересованных сторон: каждая из перечисленных выше стадий сопровождается обязательным вовлечением заинтересованных сторон в процесс.

Стандарт верификации AA1000 (AA1000 Assurance Standard) представляет собой набор принципов для проведения аудита социальной отчетности и процессов и систем, лежащих в основе его подготовки.

Данный стандарт предназначен в основном для использования организациями, производящими аудит социальной отчетности, однако может быть применен и самой отчитывающейся организацией для оценки, планирования, описания и осуществления контроля над проведением работы по верификации отчета.

В ходе верификации отчета по стандарту AA1000 аудиторская организация должна сформировать свое мнение на основе имеющихся фактов, которые предоставляет отчитывающаяся организация, и сравнить его с мнениями заинтересованных сторон.

Стандарт верификации AA1000 подразумевает соблюдение ряда принципов:

1. Принцип существенности определяет необходимость оценки аудитором достаточности в отчете набора показателей, нужных заинтересованным сторонам для принятия обоснованных решений.

2. Принцип полноты представления информации подразумевает оценку ее достаточности и предоставление заинтересованным сторонам в удобном для понимания эффективности работы предприятия в области социальной ответственности виде.

3. Принцип реагирования AA1000 требует, чтобы аудиторская организация оценила, насколько адекватно отчитывающаяся организация реагирует на запросы и комментарии заинтересованных сторон, какие действия предпринимает и как отражает результаты в отчете.

Целью принятия Международного стандарта подтверждения достоверности (ISAE) является установление базовых принципов и основных процедур, а также предоставление рекомендаций для профессиональных дипломированных аудиторов в отношении выполнения проектов по подтверждению достоверности отчетности, не включающей первоначальную финансовую информацию. Напомним, что аудит финансовой отчетности компаний регулируется Международными стандартами аудита (ISAs) или Международными стандартами проведения анализа (ISREs).

Стандарт будет основой, которая позволит экспертам в данной области предоставлять заключения, целью которых является укрепление доверия всех предполагаемых пользователей отчета к результатам экспертизы или оценки объекта относительно установленных критериев.

Стандарт включает в себя следующие компоненты:

1. Этические требования.
2. Контроль качества.
3. Принятие к исполнению и продолжение выполнения проекта.
4. Согласование условий проекта.
5. Планирование и выполнение проекта.
6. Оценка адекватности существа проекта.
7. Оценка применимости критериев.
8. Уровень существенности и риски, связанные с проектами по подтверждению достоверности.
9. Использование результатов работы экспертов.
10. Получение подтверждений.
11. Заявления ответственной стороны.
12. Рассмотрение событий после отчетной даты.

13. Документация.
14. Подготовка отчета о подтверждении достоверности.
15. Содержание отчета о подтверждении достоверности.
16. Заключение.
17. Прочая ответственность, связанная с подготовкой отчетности<sup>1</sup>.

Рассмотрим основные этапы социальной отчетности.

Данный пункт представлен на примере компании «БАТ Россия».

В конце 2003 г., компания «БАТ Россия», российское отделение международной табачной компании «Бритиш Американ Тобакко», представила социальный отчет. Этот отчет стал первым, который был представлен официально компанией, работающей на территории России.

«БАТ Россия» начала процесс подготовки социального отчета в 2001 г. вместе с другими 13 компаниями из группы «Бритиш Американ Тобакко». Процесс социальной отчетности в «Бритиш Американ Тобакко» непрерывный и состоит из ежегодных циклов.

С 2001 г. «БАТ Россия» прошла два цикла. Первый цикл начался в декабре 2001 г. и был завершен в декабре 2002 г. Второй цикл начался в начале 2003 г. и был завершен к декабрю того же года. Каждый цикл состоял из 4 этапов.

На первом этапе проводилось внутрикорпоративное исследование и подготовка к «диалогам» — дискуссиям со стейкхолдерами, определялся круг стейкхолдеров и вопросов для обсуждения, устанавливались тематические приоритеты и границы.

На втором этапе проводилась первая волна дискуссий со стейкхолдерами. Участники встреч обсуждали наиболее значимые для них вопросы и высказывали свои рекомендации относительно социальной деятельности.

На третьем этапе проводилась вторая волна дискуссий со стейкхолдерами, где участники встреч обсуждали вопросы, поставленные участниками первой волны дискуссий. На этом этапе были сформулированы обязательства компании и показатели их выполнения.

---

<sup>1</sup> Социальная ответственность и её влияние на показатели деятельности компании // [www.euroexpert.ru](http://www.euroexpert.ru)

В ходе четвертого этапа компания выполняла взятые обязательства. Результаты выполнения обязательств представлялись на страницах социального отчета. Отчет по первому циклу «БАТ Россия» выпустила в конце 2002 г. Отчет по второму циклу вышел в конце 2004 г. Объем второго отчета «БАТ Россия» составил 152 страницы.

Специально для реализации проекта в группе был создан комитет по управлению деятельностью в сфере социальной ответственности. В «БАТ Россия» свой комитет появился позже, в 2002 г. В его состав вошли руководители основных отделов компании.

Встречи комитета проводились на регулярной основе для анализа ожиданий, высказанных стейкхолдерами, подготовки соответствующих ответов и обязательств компании, а также выбора способа их сообщения представителям общественности.

Комитет определил цели и задачи, которая компания поставила перед процессом разработки социальной отчетности.

Цель процесса — помочь компании интегрировать принципы корпоративной социальной ответственности в свою повседневную деловую практику и действовать в согласии с современными ожиданиями общества и долгосрочными интересами развития страны, в которой она работает.

Задачи процесса:

- 1) привлечь все заинтересованные стороны к участию в дискуссии и создать условия для открытого обмена мнениями;
- 2) узнать об ожиданиях представителей общественности, а также об основных волнующих их проблемах;
- 3) предоставить — как в словесной форме, так и в виде практических действий — ответы на поднятые в ходе обсуждений вопросы.

Аудитом процесса социальной отчетности занималась российская компания.



Специалисты международной аудиторской фирмы PwC приводят несколько советов, необходимых для успешной подготовки социальной отчетности.

1. Для начала составления отчетности необходимо наличие четкой организации процесса внутри компании. Процесс должен контролироваться сверху, иначе он не будет эффективным. Поэтому обычно назначается комитет из высших руководителей компании, ответственных за основные сферы деятельности, подлежащие отражению в отчетности. Количество членов такого комитета зависит от размеров компании. Обычно в комитет входят топ-менеджеры компании, отвечающие за социальную, экологическую, экономическую и производственную деятельность. Несмотря на необходимость руководства данной инициативой сверху, понимание и поддержка ее на всех уровнях организации также имеет решающее значение. Поэтому рекомендуется в самом начале разработки отчетности провести некоторые начальные разъяснительные мероприятия на всех уровнях компании.

2. Одновременно с созданием комитета должен быть разработан и принят план действий. В плане должны быть определены объем раскрываемой в отчетности информации, подход к внедрению новой отчетности, в том числе поэтапное внедрение новой отчетности по различным направлениям деятельности компании или различным географическим регионам или одновременное введение новой отчетности в рамках всей компании. Помимо прочего следует определить, с чего начать: с экологической или с социальной отчетности, или же работа будет вестись одновременно в обоих направлениях.

3. Первое, что компания должна определить, — это свои текущие позиции в социальной сфере. Какие принципы, процедуры, инструкции, программы имеются в компании? Существуют ли в компании процедуры отчетности в отношении нефинансовой информации? Какие ключевые показатели деятельности используются? Есть ли у компании цели в отношении показателей социальной или экологической деятельности? Какого рода

информация собиралась раньше, и сохранила ли она актуальность в связи с тем, что планируется делать теперь?

Такой же анализ должен быть проведен по сопоставимым компаниям. Результаты анализа могут быть представлены в виде сравнительной таблицы, глядя на которую можно определить, является ли объем раскрываемой в настоящий момент информации таким же, как у других компаний, либо меньше он или больше. Анализ поможет понять, что является приемлемой нормой для вашей отрасли и в чем состоит ваше отставание.

4. Работа со стейкхолдерами имеет большое значение, поскольку, в конечном итоге, целевая аудитория компании — это акционеры и другие заинтересованные лица. Часто одна группа акционеров может громко высказывать свое мнение, обладая при этом очень ограниченным влиянием на компанию, и наоборот, другая группа может вести себя очень сдержанно и поэтому не привлекать внимания, в действительности обладая весьма значительным влиянием на компанию.

К прямым стейкхолдерам предприятий обычно относят:

- акционеров;
- сотрудников;
- клиентов;
- инвесторов;
- кредиторов;
- поставщиков и других партнеров.

К косвенным стейкхолдерам относят:

- общественные и государственные организации;
- профессиональные объединения;
- конкурентов;
- СМИ.

«БАТ Россия» во время второго цикла подготовки социального отчета привлекла к участию более 60 стейкхолдеров, в той или иной степени влияющих на ее деятельность.

5. Необходимо убедиться в том, что сформулированные в процессе подготовки отчетности стратегические цели и задачи выполнимы физически, экономически или технологически. Если какие-то изменения невозможны по объективным причинам, следует зафиксировать это письменно и подготовить альтернативные предложения для последующего обсуждения на совете директоров. Конечный результат должен представлять собой всеобъемлющую стратегию компании, включающую реалистичные и достижимые цели и задачи.

6. Некоторые компании готовят «эскизный отчет», который позволяет выявить ошибки и недочеты. Такой отчет не обязательно должен иметь большой объем информации. В него могут быть включены результаты обсуждений и договоренностей с акционерами и партнерами и основанные на них стратегические принципы, а также план будущих действий.

7. Прежде чем приступить к сбору информации, необходимо определить, какую информацию следует собирать. Компания должна решить, какие именно ключевые показатели деятельности для нее важны. По этим показателям стэйкхолдеры будут отслеживать прогресс компании в достижении поставленных целей<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Социальный отчет 2004-2005 // [www.batrussia.ru](http://www.batrussia.ru)

### **Раздел 3. Зарубежный опыт развития корпоративной социальной ответственности**

Социально ответственные инициативы бизнеса имеют глубокую традицию в западном мире. В докладе Генерального секретаря ООН Кофи Аннана 2002 года «Разработка руководящих принципов относительно роли и социальной ответственности частного сектора» констатируется, что «наличие у крупных компаний определенного манифеста о корпоративной социальной ответственности становится неременным условием любой успешной корпоративной коммуникации и стратегии связей с общественностью».

В мире существует несколько устоявшихся моделей социальной ответственности бизнеса, каждая из которых отражает тот общественно-экономический уклад, который исторически сложился в той или иной стране.

Спектр международных моделей СОБ определяется в первую очередь дилеммой: бизнес самостоятельно определяет меру своего вклада в развитие общества или официальные и неофициальные институты производят согласование общественных интересов, которые затем трансформируются в обязательные требования к бизнесу.

Проведем краткий обзор современных форм КСО в США, континентальной Европе, Великобритании и их основных отличий друг от друга.

Считается, что американская модель КСО наиболее богата своими традициями. Британская и континентальная системы получили в своем развитии наибольший импульс в последние 20-25 лет благодаря отдельным внешним побудителям. Американская же доктрина, в отличие от британской и континентальной, не подвергалась значительным трансформациям в последние 100 лет. Британское деловое сообщество более чувствительно к идеям социальной ответственности, чем континентальный бизнес.

Модели СОБ в США и Европе совсем недавно были определены как «открытые» и «скрытые» формы КСО:

Открытая форма КСО обозначает линию поведения корпорации, которая приводит корпорацию к принятию на себя ответственности за решение тех вопросов, в которых заинтересовано общество. Открытая форма КСО обычно затрагивает добровольные и самостоятельно определяемые линии поведения, программы и стратегии корпорации по вопросам, которые воспринимаются самой корпорацией и/или ее стейкхолдерами как часть их (корпорации и/или стейкхолдеров) ответственности перед обществом.

Скрытая форма КСО обозначает официальные и неофициальные институты страны, через которые ответственность корпораций за общественные интересы согласована с корпорациями или предписана им. Скрытая форма КСО обычно включает в себя те ценности, нормы и правила, которые зачастую ведут к обязательным требованиям в отношении корпораций в вопросах, которые общественные, политические и экономические интересы (страны) рассматривают как надлежащие и обоснованные обязанности юридических лиц.

Рассмотрим суть американской модели КСО. Долгое время существовало мнение, что КСО есть чисто американское явление. И в самом деле, традиции филантропии и добровольной помощи бизнеса другим слоям общества были широко распространены в США еще в 19 веке (публичные библиотеки Рокфеллера, инициативы Карнеги, т.п.).

В силу природы американского предпринимательства, зиждущегося на максимальной свободе субъектов, многие сферы общества остаются до сегодняшнего дня саморегулируемыми. Так трудовые отношения работник-работодатель являются предметом двустороннего договора этих сторон. Право американцев на здравоохранение в большинстве является именно правом выбора гражданина пользоваться ли медицинскими учреждениями или нет (а отсюда и добровольность медицинского страхования). Государственное регулирование в этих областях затрагивает лишь базисные неотъемлемые права членов общества. Соответственно, все инициативы в области КСО являются для корпораций добровольными по своей природе.

Америка выработала многочисленные механизмы участия бизнеса в социальной поддержке общества, как-то: немислимое количество корпоративных фондов, нацеленных на решение разнообразных социальных проблем за счет бизнеса. Всем известно, что американское профессиональное образование спонсируется частным сектором как ни в одной другой стране мира. Последнее отчасти объясняется тем, что бизнес заинтересован в добровольных вливаниях в образование, пенсионные и страховые схемы для персонала и иные социально значимые программы. Ответственное перед обществом поведение корпораций поощряется соответствующими налоговыми льготами и зачетами, закрепленными на законодательном уровне.

Для США характерно минимальное вторжение государства в частный сектор. Несмотря на это Америка известна традициями систематического участия бизнеса и/или его представителей в финансировании самых разнообразных некоммерческих проектов. Классическим примером может являться Фонд Билла и Мелинды Гейтс с капиталом почти 27 миллиардов долларов, полностью финансируемый из личного состояния супругов Гейтс для целей улучшения систем образования и здравоохранения в различных странах мира.

Модель КСО в континентальной Европе имеет свои особенности. В отличие от США, где КСО иницируется самими компаниями, выходя далеко за рамки требований законодательства в вопросах взаимоотношений компаний со своими стейкхолдерами, европейские корпорации более заметны в вопросах ограничения своей ответственности перед обществом. Европейская модель КСО не является открытой линией поведения компании. Наоборот, та корпоративная деятельность, которая традиционно рассматривается в США как КСО (т.е. проводимая исключительно по инициативе самого бизнес-сообщества), в Европе, как правило, регулируется нормами, стандартами и законами соответствующих государств.

Следуя модели КСО, рассматривающей экономическую, юридическую, этическую ответственность компаний и их благотворительную деятельность,

можно выделить следующие отличия континентальной модели КСО от американской:

- Экономическая ответственность в основном фокусируется на аспекте прибыльности бизнеса и на ответственности компании перед ее акционерами (типично американский подход). Европейцы в данную группу отношений также относят ответственность перед работниками предприятия и местными сообществами;

- Юридическая ответственность является базой для любой формы социальной ответственности в Европе. Европейский бизнес рассматривает государство как институт, приводящий в исполнение принятые правила поведения, в то время как в Штатах подобное государственное регулирование воспринимается скорее как вмешательство в вопросы личной свободы;

- Большинство социальных проблем относятся европейскими компаниями к сфере этической ответственности. Европейцы вообще не очень склонны доверять частному сектору. Именно этим объясняется более высокий уровень внимания к бизнесу со стороны общественности в Европе, чем в каких-либо других странах;

- Благотворительность не так популярна в Европе, как в США. Последнее объясняется уровнем налогового бремени, значительно превышающим американские аналоги как следствие, европейские компании принимают участие в филантропических акциях преимущественно через юридически закрепленные механизмы.

В последнее время даже появился новый термин для обозначения европейского варианта КСО — корпоративная способность к социальному реагированию.

Одной из основных особенностей континентальной модели КСО является его государственное регулирование. Поэтому эту модель зачастую относят к скрытым формам КСО. Так во многих странах континента законодательно закреплены обязательное медицинское страхование и охрана здоровья работников, пенсионное регулирование и ряд других социально значимых

вопросов. Кроме того, правоотношения «работник-работодатель» в Европе отрегулированы более детально, чем в США. В целом, госрегулирование многих аспектов КСО значительно превосходит североамериканскую систему.

Несмотря на существенные различия стран Континента в применении концепции КСО, схожего между ними больше. Это проявляется прежде всего в том, что европейские политики придают большое значение поддержке разнообразных инициатив в КСО. Три года назад Европейская Комиссия определила КСО как концепцию, в рамках которой компании на добровольных началах объединяют свои усилия со стейкхолдерами для решения социальных вопросов и реализации природоохранных мероприятий.

#### Особенности британской модели КСО.

КСО в Великобритании сочетает в себе элементы американской и континентальной моделей. Общей чертой с Континентом является, прежде всего, активная поддержка бизнеса со стороны государства. Британия славится хорошо разработанной государственной системой социального обеспечения и здравоохранения. Одновременно присутствуют и американские элементы КСО, которые особенно четко проявились после реформ Маргарет Тэтчер.

В целом, для британской модели характерны следующие признаки:

- Широкое развитие сектора независимого консалтинга в области КСО;
- Пристальное внимание финансового сектора к проектам в области КСО (тенденция роста количества социально ответственных инвестиционных фондов);
- Повышенный интерес СМИ. Например, «Таймс» публикует индексы социальной ответственности в своем еженедельном разделе «Профиль Компании»;
- Система бизнес-образования Великобритании однозначно превосходит континентальную Европу по количеству и разнообразию учебных курсов в области КСО.
- Участие правительства в развитии КСО. Это проявляется в создании партнерств с частными предприятиями в образовательном секторе, поддержке



инициатив в области КСО через софинансирование проектов, налоговые льготы, продвижение инициатив по соответствию национальных стандартов принятым международным. О важности КСО для государства говорит и тот факт, что в 2005г. при премьерe создана должность Министра по КСО.

Принципиальным моментом является ярко выраженная инициативность самого бизнеса в создании проектов в области КСО, что, по сути, полностью согласуется с принципом добровольности. В целом, процесс развития британской модели КСО носит характер постепенного развития. Одновременно можно выделить несколько внешних факторов, повлиявших в последние 20-25 лет на качественные изменения в эволюции КСО. В XIX в. и в период примерно до 80-х годов XX века развитие КСО — преимущественно в форме филантропии — носило локальный скрытый характер (как-то, инициативы отдельных бизнесов по поддержанию местных сообществ, своих сотрудников и их семей, т.п.). Начиная с 80-х годов прошлого века, характер КСО меняется на более открытый и согласованный на национальном уровне<sup>1</sup>.

Последняя четверть прошлого столетия ознаменовалась серьезными экономическими проблемами страны, существенной безработицей и даже общественными беспорядками. Крупный бизнес осознал, что правительство ни физически, ни финансово не в состоянии справиться с ситуацией. Вместо того чтобы ждать правительственных решений с возможным ужесточением налогового бремени и усиления регулирования в области трудовых отношений, крупный бизнес по собственной инициативе пошел на активные меры по внедрению КСО, что ознаменовало первую волну открытой формы КСО. Вначале это выражалось в создании на национальном уровне Группы Специальных Программ (ГСП), при активном участии которой корпорации создавали возможности для профессионального обучения молодежи.

Девяностые годы ознаменовались двумя последующими волнами КСО — за социально ответственное производство товаров (вторая волна) и ответственное отношение к персоналу (третья волна). На сегодня большинство

---

<sup>1</sup> Доклад о социальных инвестициях в России // [www.undp.ru](http://www.undp.ru)

крупных британских компаний имеют в своих структурах специальные подразделения по КСО со своими бюджетами и представительством на уровне Совета Директоров. Около 80% крупнейших национальных компаний включают социальную отчетность в ежегодные финансовые отчеты.

Активная роль британского правительства выражается в политике поддержки компаний, освещающих свою деятельность в социальной и природоохранной сфере и взаимоотношениях с персоналом. Целый ряд законодательных актов устанавливает льготный режим налогообложения для компаний, ведущих свой бизнес социально ответственно и с позиций деловой этики, особенно в вопросах эффективного использования энергии, вторичной переработки отходов производства.

Общей тенденцией, как для британской, так и континентальной модели КСО является их очевидная скрытая форма с постепенным движением в сторону открытой модели. Опыт западных компаний показывает, что все исследуемые компании достаточно серьезно относятся к деятельности в области КСО и воспринимают его как стратегическое направление деятельности. Российские предприниматели вслед за своими зарубежными коллегами потихоньку признают КСО эффективным инструментом управления нефинансовыми рисками.

#### **Раздел 4. Процесс развития социальной ответственности бизнеса в России**

В последнее десятилетие тема социальной ответственности бизнеса устойчиво присутствует в общественных дискуссиях как в нашей стране, так и за рубежом.

Внимание к этой теме обусловлено поиском путей гармонизации отношений между бизнесом, государством и обществом, но причины, вызвавшие ее актуализацию на Западе и в России, были разными. В западных странах тема социальной ответственности бизнеса стала ответом на обострившиеся социальные противоречия, которые значительной частью мирового сообщества связываются с деятельностью транснациональных корпораций. Социальное направление в деятельности бизнеса было призвано смягчить возникшие противоречия и поднять общественный престиж бизнеса.

В нашей стране обсуждение социальной ответственности бизнеса стало реакцией на особенности переходного периода от социалистической к рыночной экономике. Если обратиться к истории, то в России социальное направление в деятельности бизнеса вполне сложилось уже в конце XIX столетия. В дореволюционный период эта деятельность осуществлялась в форме филантропических и благотворительных проектов: строительство школ, больниц, жилья для рабочих и т.д. В послереволюционные годы филантропические традиции были утеряны. Но позднее в Советском Союзе утвердилась идея предприятия – социального гаранта, выполняющего широкий круг социальных функций и обладающего собственной социальной инфраструктурой. Объем и качество предоставляемых работникам социальных услуг находились в прямой зависимости от величины предприятия и его места в ведомственной иерархии. В 1980-е гг. 32 млн. советских граждан проживали в квартирах, находившихся на балансе предприятий; 30 млн. – пользовались принадлежащими предприятиям медицинскими учреждениями (поликлиниками, профилакториями, медицинскими пунктами); 1,5 млн. детей

ежегодно отдыхали в принадлежащих предприятиям детских оздоровительных учреждениях.<sup>1</sup>

В 1993 г. только учтенные статистикой социальные расходы предприятий составляли 3,3% ВВП, предприятия на одну четверть покрывали расходы жилищно-коммунальной системы, образования, культуры и спорта. Общая стоимость обеспечиваемых российским предприятием «социальных льгот» составляла, по оценкам аналитиков, в среднем от 18 до 25% фонда заработной платы.<sup>2</sup>

С началом рыночных реформ социальная политика предприятий подверглась радикальному пересмотру. Основные изменения затронули их социальную инфраструктуру. Можно выделить три этапа изменений: сокращение социальной инфраструктуры, ее стабилизация и оптимизация.

На первом этапе (начало – середина 1990-х гг.) произошло резкое сокращение социальной инфраструктуры предприятий. В эти годы руководители предприятий всех форм собственности активно сбрасывали «социалку», стремясь избавиться от непрофильных активов.<sup>3</sup>

Подавляющее большинство предприятий вынуждены были для своего выживания всемерно сокращать любые виды расходов, которые не приносили доходов в краткосрочной перспективе. В результате за десятилетие реформ две трети социальных объектов, принадлежавших предприятиям, были переданы муниципалитетам, процесс этот шел стихийно, никем не просчитывался и не контролировался.

С выходом из кризиса и улучшением финансового положения предприятий избавление от социальной сферы перестало рассматриваться их руководителями как условие выживания в рыночном хозяйстве. На втором этапе (1998–2000 гг.) произошла стабилизация социальной инфраструктуры предприятий. Подход к социальным объектам стал иным: предприятия начали

---

<sup>1</sup> Гордон Л.А., Клопов Э.М. Потери и обретения в России: Историко-социологические очерки экономического положения СССР и России. – М.: Изд-во «Крестonosец», 2005. С. 193.

<sup>2</sup> Кабалина В.Е. Предприятие и рынок: динамика управления и трудовых отношений в переходный период. – М.: РОССПЭН, 2007. С. 67.

<sup>3</sup> Левада Ю.М. Рамки и варианты исторического выбора: несколько соображений о ходе российских трансформаций // Куда пришла Россия? – М.: Изд-во «Прогресс». 2007. С. 251.

принимать во внимание помимо текущих доходов другие выгоды от их содержания и уже с учетом этих выгод принимать решения об их «сбросе» или сохранении. В итоге процесс сокращения социальной инфраструктуры приостановился.

С началом экономического подъема (2000-е гг.) и переходом предприятий от выживания к развитию часть из них приступила к реструктуризации социальной инфраструктуры и оптимизации ее профильной деятельности. Использование социальных объектов стало рассматриваться предприятиями в рамках реализации осознанной социальной политики.

Актуализацию проблем социальной ответственности руководители российских бизнес-структур объясняют вступлением страны в новый этап общественного развития и естественным «взрослением» российского капитализма.

Безусловно, описанную этапность не следует абсолютизировать. Ряд российских компаний и сегодня продолжают сокращать социальную сферу, другие только переходят к этапу ее стабилизации и, возможно, еще долго не придут к оптимизации. Эти этапы отражают различия в типах результатов, принимаемых во внимание, и в масштабе времени, в котором сопоставляются издержки и выгоды, связанные с деятельностью социальной инфраструктуры.

Переход от одного этапа к другому зависит как от экономического положения компаний, так и от уровня осознания экономическими субъектами социальных проблем, с которыми они сталкиваются сегодня или столкнутся в будущем.

На сегодняшний день уже многие российские компании, как показывает эмпирический анализ, осознали необходимость проведения системной социальной политики. Это стимулирует их руководителей к созданию управленческих структур, отвечающих за реализацию социальной политики, внедрению на своих предприятиях новых социальных технологий, а также выстраиванию партнерских отношений с властями разного уровня на поле социальной политики.

Начинает осваивать социальное направление деятельности средний динамично развивающийся российский бизнес. В благотворительные акции все последовательнее втягивается малый бизнес, особенно в муниципальных образованиях, где он нередко определяет экономический потенциал территории.<sup>1</sup>

Вместе с тем участие российского бизнеса в социальной политике остается весьма неравномерным. Это вызвано, по меньшей мере, двумя обстоятельствами. Во-первых, в бизнес-среде отсутствуют единые ориентиры, каждая компания самостоятельно, исходя из собственных интересов, определяет параметры своей социальной деятельности. Во-вторых, социальная ответственность по своей форме и содержанию во многом зависит от того, кем и как эти требования сформулированы, и является ответом российского бизнеса на публичные или латентные требования властей.

Таким образом, бизнес как субъект социальной политики является исторически сложившимся явлением, которое уходит своими корнями в глубокое прошлое.

Первоначально бизнес занимался благотворительной (филантропической) деятельностью, которая была направлена на улучшение положения трудящихся и формирование благоприятной общественной среды. На этом этапе все решения относительно социальной политики принимались лично собственником предприятия.

К 1970-м гг. социальная деятельность перестала быть собственным делом предприятия (компании). Организации гражданского общества, а в ряде стран – государство стали проявлять возрастающий интерес к формированию деловым сообществом социальных программ, а также контролю над их реализацией. В новых условиях социальная активность бизнеса перестала уместяться в рамках традиционных спонсорства и благотворительности. Компании стали переходить от благотворительности к «социальным инвестициям», увязывая

---

<sup>1</sup> Миловидов В.Г. Корпоративное гражданство как способ «социальной конкуренции». - Корпоративная социальная ответственность и конкурентоспособность. – М.: Изд-во «Вестник», 2007. С. 111.

реализацию социальных проектов с выгодой, которую они в перспективе могут принести.

Приведем данные, опубликованные журналом «Большой бизнес»: в 2007 г. компания «Форд» из 120 млн. долл. социальных инвестиций 52% истратила на образование, 28% – на местное сообщество; нефтяная компания «British Petroleum» из 74 млн. долл. 36% направила на образование, 31% – на местное сообщество, 21% – охрану природы и здоровья; нефтяная компания «Тотал» 30% – на экономическое развитие, 21% – здравоохранение и социальное развитие, 18% – на развитие местного сообщества.<sup>1</sup>

Российские компании в 2006–2007 гг., по данным Центра экономических и финансовых исследований, расходовали на финансирование своей социальной политики 17% прибыли. Собственное исследование, проведенное Ассоциацией менеджеров (опросом были охвачены руководители 100 крупных российских компаний), показало, что в среднем по выборке социальные инвестиции на одного работника составляли 28330 руб. в год.<sup>2</sup>

Экспертный опрос представителей бизнеса, проведенный в 2007 г. Институтом комплексных социальных исследований РАН, показал, что российское деловое сообщество выделяет разные формы социальной активности, которыми должен заниматься бизнес. Это выполнение социальных обязательств (уплата налогов, выплата зарплат, социальные пакеты для работников) (эту форму избрали 25% опрошенных); благотворительность, акцентирующая «внутреннюю» направленность и дополняемая социальной деятельностью в отношении малоимущих и незащищенных групп (50%); деятельность в рамках крупных социальных проектов (25%).<sup>3</sup>

Другое исследование, проведенное в ряде регионов России аналитическим центром журнала «Эксперт», – «Корпорации, социальная ответственность и местная власть» – позволило выявить четыре группы бизнеса, каждая из

---

<sup>1</sup> «Большой бизнес» / под редакцией Лапиной И.Б. – М.: Изд-во «Соната», 2007. №7 С. 57-60.

<sup>2</sup> Лапина Н.И., Чирикова А.Б. Регионы – лидеры: экономика и политическая динамика. М.: Институт социологии РАН, 2006. С. 281.

<sup>3</sup> Левада Ю.М. Рамки и варианты исторического выбора: несколько соображений о ходе российских трансформаций // Куда пришла Россия? – М.: Изд-во «Прогресс». 2007. С. 251.

которых имеет свое видение социальной ответственности. Наиболее социально ответственными являются компании, в состав которых входят градообразующие предприятия. Высокий уровень социальной ответственности типичен для компаний, работающих в сырьевых и химической отраслях. Они, как правило, имеют тесные связи с территорией, на которой работают. Вторая группа компаний представлена несырьевыми отраслями и прежде всего машиностроением. Компании этого профиля сотрудничают с территориями в рамках разовых акций, но стремятся к системному сотрудничеству. В третью группу вошли иностранные компании, работающие в России (химическая и табачная отрасли, пивоваренные компании): они ликвидируют социальную инфраструктуру и на добровольно основе реализуют небольшие благотворительные проекты. Четвертая группа представлена компаниями, возникшими с «чистого листа», которые чаще всего социальной политикой не занимаются.

Эмпирические исследования также позволяют выявить новые способы реализации социальной ответственности, которые развиваются в рамках отношений компании с территорией пребывания. Среди них выделяются: конкурсы социальных и культурных проектов и социальный менеджмент.

В России новые формы социальной активности, как отмечают специалисты, сосуществуют с советскими традициями, многие из которых были реанимированы в последнее время (творческая самодеятельность, доски почета, грамоты за мастерство и профессионализм, трудовое соревнование, разветвленная система премирования). В перспективе, по экспертным оценкам, формы социальной активности российского бизнеса будут совершенствоваться, а модельными для российских компаний будут становиться формы, принятые на Западе.

Лидеры российского бизнеса развивают социальные, экологические и партнерские программы в регионах, где функционируют их предприятия, причем при реализации этих программ используется все более системный



подход. Их примеру следуют и другие компании. КСО постепенно получает более широкое распространение в регионах России.

Но все же социальная деятельность ряда российских компаний пока носит скорее популистский характер, направлена на укрепление имиджа и не воспринимается как стратегическое направление деятельности.

Несмотря на то, что российские компании осознают необходимость социальной активности, и многие из них готовы вкладывать в это дополнительные средства, в настоящий момент КСО не рассматривается как одно из важнейших направлений, напрямую связанное с единой стратегией бизнеса.

Как правило, российские компании воспринимают социальную деятельность как источник информационных поводов для повышения собственного имиджа и формирования общественного мнения в регионах деятельности. В некоторых случаях выбор приоритетов при определении сфер социальной деятельности зависит от того, насколько это привлечет внимание общественности, а также от личных предпочтений руководителей компании.

Не все российские компании пришли к пониманию необходимости информационной открытости.

В российских компаниях деятельность в области КСО во многих случаях не имеет высокого статуса и осуществляется как побочная, на уровне начальников управлений и отделов.

Несмотря на перечисленные недостатки организации социальной деятельности отечественных компаний, в последнее время произошли важные изменения и наметилось несколько позитивных тенденций в этой области. В частности, приход на российский рынок ВР - одного из лидеров в области КСО может привести к тому, что наиболее прогрессивной с точки зрения КСО отраслью в ближайшее время станет нефтяная.

Имидж социально ответственной компании приобретает все большую популярность.

Растет число компаний, которые осознают, что КСО - это не только имидж, но еще и вложения, которые окупятся в долгосрочной перспективе или в будущем, но не в плане.

Важно, что государство осознало необходимость поддержки и поощрения социально-ответственных предприятий. Одним из видов поощрения социальной ответственности бизнеса является поощрение при помощи Почетной Премии «За социальную ответственность бизнеса».

Организаторами Почетной Премии «За социальную ответственность бизнеса» являются Ассоциация ветеранов боевых действий ОВД и ВВ России и Межрегиональная Организация Предпринимателей. Премия проводится при поддержке Государственной Думы Российской Федерации в лице первого заместителя Председателя О.В. Морозова и Совета Федерации Российской Федерации в лице заместителя Председателя Комитета по социальной политике П.М. Беркса. Техническую поддержку по проведению Премии оказывает компания «Международные бизнес-решения и инновации» (IBS&I).

Первая церемония награждения лауреатов Почетной Премии «За социальную ответственность бизнеса» была проведена весной 2006года и привлекла к себе внимание широкой общественности и средств массовой информации. Проведение премии направлено на выделение и поощрение социально-ответственных компаний с целью привлечения внимания международных деловых кругов к наиболее достойным субъектам российского рынка, формирование института социально-ответственного бизнеса в России.

Основными критериями номинирования на Премию являются показатели:

- затраты на оплату труда;
- размер отчислений по единому социальному налогу;
- размеры налоговых отчислений по налогу на прибыль;
- количество вновь созданных рабочих мест;
- среднесписочная численность персонала.

Все эти показатели ранжируются по региональному и отраслевому признаку, что позволяет провести качественный анализ.

Лауреаты Премии получают:

- возможность использовать звание и знак «Социально-ответственная компания» в своих рекламных и PR-кампаниях, при производстве товаров и услуг;
- памятные регалии лауреата премии;
- размещение информации о компании-лауреате в средствах массовой информации;
- торжественный прием и участие в церемонии награждения;
- дополнительная презентация компании во время церемонии награждения;
- банкет и концерт с участием звезд эстрады;
- комплект фото и видеоматериалов с церемонии награждения<sup>1</sup>.

Но, что остается непонятным при вручении Почетной Премии, так это непомерно высокий регистрационный сбор, собираемый с лауреатов Премии, а именно – 116 407 рублей. Причем записаться в лауреаты Премии может любая компания, не пожалевшая 116 407 рублей. Это не совсем подходит под термин «поощрение» социальной ответственности бизнеса, но хорошо, что в России существует хотя бы такой вид поощрения социальной ответственности бизнеса.

Приход иностранных компаний в Россию, а также выход российских компаний на западные рынки фактически будет означать привнесение в отечественную экономику общепринятых норм и стандартов в области КСО.

Параллельно идет процесс институционализации принципов КСО. Представители деловой среды разрабатывают документы, которые будут регламентировать реализацию корпоративной ответственности на практике. В течение последних лет этой работой активно занимался Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП). «Социальная хартия российского бизнеса», опубликованная союзом в начале 2005 года, стала серьезным шагом к общему пониманию как самого термина, так и его практического значения в условиях России. В документе общественная миссия

---

<sup>1</sup> Социальная ответственность бизнеса 2007 // [www.mor.su](http://www.mor.su)

коммерческого сектора сформулирована как достижение «устойчивого развития самостоятельных и ответственных компаний, которое отвечает долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствует достижению социального мира, безопасности и благополучия граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению прав человека». В течение 2005 года к хартии присоединилось около 150 организаций, в которых работают более миллиона человек<sup>1</sup>.

«Социальная хартия российского бизнеса - это стратегическая инициатива, призванная интегрировать принципы социально ответственного ведения бизнеса в процессы принятия управленческих решений, в повседневную деловую практику присоединившихся к ней компаний и организаций», – отмечает руководитель департамента социальной политики РСПП Федор Прокопов.

В конце 2005 года была выдвинута еще одна инициатива. При Федеральном агентстве по техническому регулированию и метрологии был создан Технический комитет по стандартизации «Социальная ответственность», цель которого – разработать национальные стандарты в области КСО, привести к единому знаменателю терминологию и принципы, регламентировать обмен информацией и многое другое.

В состав комитета вошли представители государственных структур, общественных и экспертных организаций, а также компаний, имеющих опыт в данной области. При этом председатель комитета, заместитель директора Управления по корпоративным связям ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» Сергей Папаев подчеркнул, что в соответствии с Федеральным законом «О техническом регулировании» все национальные стандарты, принятые после 1 июля 2003 года, в том числе и подготовленные ТК «Социальная ответственность», носят исключительно добровольный характер.

---

<sup>1</sup> Корпоративная социальная ответственность: итоги и прогнозы // [www.asi.org.ru](http://www.asi.org.ru)

Некоторые эксперты отмечают также, что в российском обществе начинает формироваться понимание роли бизнеса и сфер его ответственности. Стойкое заблуждение, что капитал находится «в неоплатном долгу перед простыми людьми», уступает место диалогу между компаниями, властями и некоммерческими организациями и совместным действиям по улучшению социальной ситуации в регионах. Это означает, что общество постепенно осознает, что бизнес не может и не должен подменять государство в социальной сфере.

В России 2005 год стал переломным для нефинансовой отчетности. До этого социальные отчеты или отчеты в области устойчивого развития выпустили лишь несколько компаний, работающих на российском рынке. Пионером движения была «Бритиш Американ Тобакко Россия», которая начала процесс отчетности в 2003 году, а в 2005 году опубликовала уже третий отчет в соответствии с международным стандартом AA1000. В 2004 году за свой вклад в развитие общества отчитались сразу несколько компаний: НК «ЮКОС», «Северо-Западная лесопромышленная компания», «ФИА-Банк» (г. Тольятти), «Альфа-Банк», «Российские коммунальные системы» и «Сибнефть». По оценкам экспертов, вышло более двух десятков публичных нефинансовых отчетов крупных компаний, среди которых – «ЛУКОЙЛ», «РУСАЛ», ГК «Норильский никель», «Татнефть», «Илим Палп». Компания «Бритиш Петролеум» впервые опубликовала свой отчет в области устойчивого развития на русском языке (в сокращенной форме). Начали процесс социальной отчетности РАО «ЕЭС России», «Вимм-Билль-Данн Продукты питания», «Сибирская угольная энергетическая компания», СУАЛ и ряд других. Важно отметить, что появилось довольно много отчетов организаций среднего бизнеса<sup>1</sup>.

Эксперты обращают внимание, что ряд компаний выпустили нефинансовые отчеты, предназначенные для внутреннего пользования, или

---

<sup>1</sup> Социальная отчетность компаний // [www.soc-otvet.ru](http://www.soc-otvet.ru)

приступили к их подготовке. Внутренний отчет свидетельствует о серьезном отношении бизнесменов к социальной политике своей корпорации. Такие отчеты бывают двух видов. Одни готовятся специально для топ-менеджмента, их цель – проанализировать деятельность компании в социальной сфере, определить слабые места и ошибки, правильно сформулировать новые задачи. Другие адресованы сотрудникам и помогают руководству компании правильно выстроить взаимоотношения с персоналом, узнать, как лучше мотивировать работников и добиться их лояльности.

Нельзя останавливаться на одном отчете. Отчетность – это непрерывный процесс, в каждом следующем документе компания должна показать, как она отреагировала на предложения стейкхолдеров, высказанные в предыдущем цикле.

Развитие нефинансовой отчетности в России зависит, прежде всего, от того, насколько глубоко сами компании понимают необходимость этого процесса для своего бизнеса. Рассматривать отчет исключительно как PR-акцию, с помощью которой можно добиться расположения власти и общества, – серьезная ошибка.

В корпоративной практике нефинансовый отчет все более широко используется как инструмент совершенствования планирования, управления и оценки деятельности компании, одновременно он может служить инструментом повышения прозрачности в деятельности компании, улучшения диалога с социальными партнерами.

Большинство специалистов прогнозирует, что в ближайшем времени число компаний, выпускающих нефинансовые отчеты, увеличится. Однако некоторые эксперты подчеркивают, что такая отчетность нужна далеко не всем компаниям:

Социальный отчет необходим только крупным компаниям, которые либо уже вышли, либо стремятся выйти на рынок IPO. Поэтому было бы странным ожидать, что весь средний бизнес в ближайшие годы станет практиковать ежегодную социальную отчетность.

Торгово-промышленная палата РФ в прошлом году предложила свой стандарт «Социальная отчетность предприятий и организаций, зарегистрированных в Российской Федерации. Методические рекомендации». Как утверждается в документе, он был подготовлен с учетом базовых принципов AA1000 и GRI. Однако экспертное сообщество и лидеры КСО отнеслись к этому документу достаточно критично, посчитав его весьма далеким от международных стандартов<sup>1</sup>.

Не надо выдумывать того, что противоречит международной практике. Россия должна ориентироваться на международное сообщество. Одна из главных задач Технического комитета по социальной ответственности и состоит в том, чтобы привести отечественные документы в соответствие с международными нормами.

При составлении отчетов было бы целесообразным использовать базовый набор индикаторов, позволяющих сопоставлять результаты деятельности компаний, что повышает информационную ценность нефинансовых отчетов для внешних аналитиков. Очевидно, что рекомендации в этой сфере должны разрабатываться, во-первых, с участием самого бизнеса, во-вторых, на основе международных стандартов и, в третьих, носить добровольный характер. Российский союз промышленников и предпринимателей в 2005 году разработал практические рекомендации по оценке деятельности организаций и подготовке нефинансовых отчетов «Пять шагов на пути к социальной устойчивости компаний». Союз систематически издавал и публиковал на своем сайте информационные и методические материалы, в которых разбираются положения международных стандартов и примеры из отчетов российских и международных компаний.

Россия имела возможность участвовать в разработке новых версий международных стандартов. С марта по октябрь 2006 года в крупнейших

---

<sup>1</sup> Корпоративная ответственность является неотъемлемой частью системы прогнозирования и управления рисками // [www.soc-otvet.ru](http://www.soc-otvet.ru)

экономических центрах мира прошли технические консультации по третьей версии «Руководства по отчетности в области устойчивого развития» (G3).

В течение года активно обсуждался вопрос о взаимоотношениях бизнеса, власти и гражданского общества. Неоднократно повторялась мысль о необходимости взаимной ответственности и партнерских отношениях всех секторов общества. Однако до равенства сторон в этом треугольнике еще далеко.

Острая дискуссия ведется о том, должно ли государство регулировать корпоративную ответственность и отчетность. Многие эксперты напоминают о новых поправках в законодательство, которые касаются деятельности некоммерческих организаций. Они считают, что эти изменения существенно ограничивают инициативу граждан и опасаются подобных законотворческих инициатив в сфере КСО.

В 2006 году правительство г. Москвы разработало специальную программу, основной целью которой стало трудоустройство людей с ограниченными физическими возможностями. Городские чиновники направили столичным работодателям предложение, от которого отказаться им было достаточно трудно. Дело в том, что за трудоустройство определенного числа инвалидов (в соответствии с утвержденным планом) организация получала не только финансовую поддержку из городского бюджета, но и определенные налоговые льготы.

В силу своей начальной стадии развития КСО в России существует недопонимание целостности концепции, апробированных практик и полезности. По-прежнему КСО продолжает быть ориентированной на ближний круг стейкхолдеров - государство, собственников и персонал. Более широкий круг заинтересованных сторон (местные сообщества, поставщики, и пр.) пока не является системным признаком.

Это происходит по большей части из-за того, что в России основными движущими силами процессов внедрения КСО является пока еще незначительное количество наиболее «продвинутых» компаний, или крупных



компаний, созданных в результате процесса приватизации, или государство. Потребители и граждане, в силу неразвитости современных гражданских организаций и традиций публичных действий, не оказывают существенного воздействия на бизнес.

Однако, по мере развития рынка и взросления общества, произойдет вовлечение местных сообществ, потребителей и других стейкхолдеров.

Становление социальной ответственности бизнеса – это длительный процесс, протекающий противоречиво даже в наиболее развитых и благополучных экономиках.

В силу короткой эволюции КСО в России, западное общество пока не рассматривает ее как явление. Существуют даже мнения об отсутствии таковой в природе, поскольку существование КСО обычно базируется на определенных потребностях бизнеса и общества, которые на сегодня слишком далеки от западных образцов.

## **Раздел 5. Примеры социальной политики российских компаний**

Приведем примеры социальной политики российских компаний. Среди них можно выделить лесопромышленную компанию «Илим Палп».

Социальная политика лесопромышленной компании «Илим Палп» раскрывает ключевые положения идеологии и является основным законом Компании «Илим Палп» в сфере взаимоотношений Совета директоров, менеджмента Компании, сотрудников и жителей тех регионов, где располагаются предприятия Компании.

Основными пользователями Политики являются члены Совета директоров, руководители всех уровней, представители органов федеральной и региональной власти, представители инвестиционного сообщества, средств массовой информации, общественных организаций и жители регионов, где Компания осуществляет свою деятельность.

Никакое положение Социальной политики не противоречит действующему законодательству Российской Федерации, а также законодательству тех стран, где Компания осуществляет свою деятельность.

Цель социальной политики «Илим Палп» – определить принципы, которыми Компания руководствуется при взаимодействии с представителями государственной власти, общественными организациями и жителями регионов. Последовательная реализация этих принципов должна способствовать формированию благоприятной и стабильной социальной среды для бизнеса в регионах присутствия Компании и формировать справедливую репутацию «Илим Палп» как компании международного класса.

Под социальной ответственностью «Илим Палп» понимает:

1. «Илим Палп» стремится быть социально ответственной Компанией. Это означает:

- обеспечение устойчивой работы производств,
- выпуск качественной продукции для потребителей,

- уплата налогов и соблюдение законодательства Российской Федерации и стран, где Компания осуществляет свою деятельность,

- конструктивное взаимодействие с представителями власти и общества в регионах присутствия с целью достижения общественного согласия, обеспечения стабильности и условий для развития,

- забота о сохранении окружающей среды,

- поддержание высоких этических стандартов ведения бизнеса.

2. «Илим Палп» объективно определяет приоритеты своей социальной политики и реалистично оценивает собственные возможности.

3. «Илим Палп» реализует свою социальную ответственность на принципах последовательности и системности (исключение составляют случаи, связанные с угрозой для жизни людей, ликвидацией последствий техногенных, природных и других катастроф).

4. «Илим Палп» учитывает вопросы социальной ответственности при построении собственной стратегии, определении своих среднесрочных бизнес-задач.

5. «Илим Палп» строит систему диалога между представителями бизнес-сообщества, представителями органов государственной власти и местного самоуправления. «Илим Палп» стремится к созданию таких правил взаимодействия, которые обеспечивают разумный баланс между интересами бизнеса, государства и общества.

6. «Илим Палп» не участвует в деятельности политических партий.

7. Заботясь об эффективности Компании, «Илим Палп» концентрируется на развитии лесопромышленного потенциала страны.

8. Компания стремится поддерживать малый и средний бизнес в регионах присутствия с целью снижения зависимости населения малых городов от градообразующих предприятий и развития конкурентного рынка товаров и услуг.

9. «Илим Палп» реализует программы благотворительности. Приоритетами в этом направлении являются поддержка детских домов, программы

образования и развития талантов, поддержки попавших в беду, содействие развитию медицинских учреждений. «Илим Палп» поддерживает и развивает общечеловеческие ценности, способствует укреплению основных институтов: семьи, общества, государства.

10. «Илим Палп» осуществляет спонсорские программы. Компания пропагандирует здоровый образ жизни, оказывая спонсорскую поддержку детско-юношеским, любительским и профессиональным видам спорта.

11. «Илим Палп» регулярно публикует социальные отчеты, подготовленные с учетом всех принципов и рекомендаций Глобальной инициативы по подготовке отчетности в области устойчивого развития (Global Responding Initiative)<sup>1</sup>.

Еще одним наглядным примером практической реализации принципов корпоративной социальной ответственности является деятельность ОАО «НК «Лукойл». Этот пример, помимо большого разнообразия проектов и программ социального характера, реализуемых компанией, интересен еще и тем, что принципы КСО в работе «Лукойла» формализованы в корпоративном нормативном акте.

Деятельность компании осуществляется на основании и в соответствии с принятым в 2002 году «Социальным кодексом». Нормы и принципы Кодекса обязательны как для компании, так и для её дочерних обществ и контролируемых ею некоммерческих организаций. Более того, «НК «Лукойл» заявляет о необходимости принять все меры к тому, чтобы выполнить свои обязательства, содержащиеся в настоящем Социальном кодексе, независимо от складывающейся экономической ситуации в стране и в мире.

Социальный кодекс «Лукойла» ориентирован как на внутрикорпоративную социальную политику, основываясь на принципе «успех бизнеса зависит от тех, кто в нем задействован», так и на реализацию внешней корпоративной политики.

В первой части Кодекс регламентирует вопросы социально ответственного

---

<sup>1</sup> Политика в сфере социальной ответственности // [www.ilimpulp.ru](http://www.ilimpulp.ru)

регулирования труда, занятости и производственных отношений, политики оплаты и мотивации труда, промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, социальной политики в отношении молодых работников, качества условий труда и жизни работников и их семей, охраны здоровья, оздоровления, спорта, физкультуры и организации отдыха, жилищной политики, социальной поддержки семей с детьми и инвалидами. Кроме того, рассматриваются вопросы корпоративного социального обеспечения и страхования, медицинского страхования, негосударственного пенсионного обеспечения, социальной поддержки неработающих пенсионеров, социальной поддержки пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Особое внимание следует обратить на тот факт, что компания берет на себя обязательства по социальному обеспечению выходящих и вышедших на пенсию работников, мотивируя это необходимостью содействия сохранению уровня жизни работников организаций Группы «Лукойл», выходящих на пенсию.

Наряду с этим, осознавая новую социальную ответственность бизнеса в условиях растущего неравенства населения в доступе к достойному труду и благам, «Лукойл», в соответствии с Кодексом, принимает добровольные обязательства по социально ответственному участию как в жизни местного населения в регионах деятельности организаций Группы «Лукойл», так и общества в целом.

В частности речь идет о следующих направлениях:

- развитию монопроизводственных населенных пунктов (при активном сотрудничестве с региональными и местными властями);
- реализации природоохранной деятельности;
- развитию науки, образования, технологий и инноваций (финансирования научно-исследовательских и опытно-промышленных работ, оказание финансовой поддержки профильным региональным образовательным и научно-исследовательским программам и проектам, оказание

организационной и материальной поддержки аспирантам и докторантам, работающим в организациях Группы, материальное стимулирование молодежи, обучающейся в профильных учебных заведениях профессионального образования);

- сохранении национально-культурной самобытности (сохранение и поддержание традиций национальной терпимости и благожелательности, создание условий для сохранения национальных и культурных традиций, ценностей, искусств и ремесел в районах деятельности организаций Группы, уважение религиозных верований работников и местного населения);

- содействию коренным народам в доступе к профессиональной подготовке, квалифицированным рабочим местам, высшему образованию, а также к лучшим условиям отдыха и оздоровления);

- поддержке культуры и спорта (материальная поддержка творческим личностям и коллективам, театрам, музеям, а также спортивным командам различного уровня - от дворовых до национальных сборных и общественным организациям, поддерживающим детский спорт);

- содействию социальным группам и общественным объединениям, нуждающимся в поддержке (беженцам, ветеранам труда, инвалидам, детям-сиротам, семьям погибших солдат и офицеров, семьям работников организаций «Лукойл», погибших на производстве, государственным бюджетным организациям социальной направленности - больницам, детским домам, домам престарелых, образовательным учреждениям и учреждениям науки и культуры, религиозным и благотворительным организациям). Особо отмечается, что в качестве приоритетного направления реализации своей благотворительной политики компания рассматривает заботу о детях-сиротах.

Согласно Кодексу, «Лукойл» осуществляет непрерывный контроль над корпоративными пенсионными расходами, потреблением медицинских услуг в корпоративной системе охраны здоровья, оптимизирует содержание социальной инфраструктуры, обеспечивает повышение эффективности производства социальных услуг, аутсорсинг производителей социальных услуг

на конкурсной основе<sup>1</sup>.

Осуществляя деятельность в социальной сфере, компания исходит из необходимости совместного финансирования проектов и программ. С позиции компании объединение различных источников финансирования для производства социальных благ создает здоровую основу для диалога равноправных сторон, самостоятельной ответственности работника, взаимовыгодного сотрудничества с государством (долевое участие в программах социально-экономического развития, предусмотренных муниципальными, региональными и федеральным бюджетами).

Следующий пример КСО - это деятельность «Макдоналдс». «Макдоналдс» строго следует Российскому трудовому законодательству и строит свою кадровую политику исключительно на основе российских законов.

«Макдоналдс» предоставляет равные и справедливые возможности всем: работникам и всем желающим получить работу, а также равные возможности для карьерного роста, увеличения заработной платы независимо от пола, семейного положения, вероисповедания, национальной принадлежности и возраста.

На работу в рестораны «Макдоналдс» принимают, как правило, с 18 лет. Далее возраст не имеет значения. Главное, чтобы это были энергичные, общительные люди. Средний возраст сотрудников ресторанов 22 года. Гибкий график работы, устанавливаемый в зависимости от желания и возможностей самих работников и предусматривающий работу в вечерние или в утренние часы, а также в выходные дни, позволяет студентам удачно совмещать работу и учебу, а молодым родителям заботиться о своих детях.

Очень важно, что у людей без высшего образования есть все шансы устроиться на работу в компанию и начать свой профессиональный рост и карьеру. На производственно-распределительном комплексе «Макдоналдс» в Солнцево «Маккомплекс» в мясном, пирожковом, молочном цехах, а также в пекарне, службе распределения, транспортной службе и санитарной бригаде работают

---

<sup>1</sup> Социальный кодекс группы «Лукойл» // [www.lukoil.ru](http://www.lukoil.ru)

люди, не имеющие специального образования, но прошедшие обучение непосредственно на рабочих местах.

В компании «Макдоналдс» строго соблюдается политика безопасности и охраны труда, которая направлена, прежде всего, на поддержание здоровых и безопасных условий работы. Все рабочие места в ресторанах и на «Маккомплексе» отвечают требованиям техники безопасности, санитарным нормам и содержатся в чистоте. Места отдыха, раздевалки, душевые имеют все необходимое оборудование. За состоянием оборудования, рабочих мест, а также подсобных помещений осуществляется постоянный контроль.

В работе с людьми компания руководствуется политикой открытых дверей и заботится о моральном климате на рабочих местах. Все новые сотрудники проходят специальную программу ориентации, которая помогает преодолеть трудности, возникающие в первые дни работы. Все сотрудники «Макдоналдс» могут обратиться к руководителю или в местный отдел кадров (в каждом ресторане, а также на «Маккомплексе» существуют свои отделы кадров) с любым вопросом, и, изложив проблемы, получить поддержку от специалиста отдела развития людских ресурсов.

Два раза в год проводится опрос мнения работников. На основании этого опроса компания принимает необходимые решения по дальнейшему улучшению условий труда.

В компании «Макдоналдс» существует хорошо развитая система обучения, как для начинающих работников, так и для руководящего состава. Система обучения позволяет людям приобрести профессиональные навыки, которые можно использовать в течение всей трудовой деятельности. И что очень важно, все обучение совершенно бесплатно.

Около 90 сотрудников прошли обучение в Институте Гамбургерологии в Оак-Бруке, США. У всех сотрудников компании «Макдоналдс» есть возможность достичь уровня директора ресторана или более высокой позиции. Для подготовки руководителей высокого уровня сотрудникам представляется более 2 000 часов



обучения. Программа обучения обходится компании в сумму \$ 4 500 за каждого человека.

Сотрудников ресторанов «Макдоналдс» обучают работе на производственных участках, общению с посетителями и работе в коллективе. Для руководящего состава предусмотрена более расширенная программа. Например, для того, чтобы стать менеджером ресторана, необходимо научиться правильно распределять рабочее время, руководить производством, работать с посетителями, а также получить знания в области маркетинга и бухгалтерии.

В «Макдоналдс» все сотрудники получают реальную возможность карьерного роста и достижения самых высоких позиций в компании. На это направлена интенсивная программа развития для работников всех уровней. Большинство руководителей начинали свою карьеру в «Макдоналдс» как рядовые сотрудники. Если работник готов управлять бизнесом и соответствует всем высоким требованиям «Макдоналдс», то у него есть шанс начать работу в компании сразу с позиции менеджера – стажера.

Заработная плата в компании выплачивается строго в соответствии с требованиями российского законодательства. Система оплаты труда – почасовая и оклады.

Работники ресторанов «Макдоналдс» и «Маккомплекса» находятся на почасовой оплате труда, которая увеличивается в зависимости от оценки рабочих показателей.

Работники офиса и менеджеры получают оклад, который зависит от занимаемой должности, и может увеличиться на основании оценки рабочих показателей.

Льготы и социальные программы для сотрудников.

Все работники компании «Макдоналдс» пользуются следующим рядом льгот:

- обеды со скидкой;
- к перерыву, установленному трудовым законодательством РФ, компания «Макдоналдс» добавляет оплачиваемые перерывы;

- хорошо оборудованная комната отдыха – с телевизором, видео – магнитофоном, приспособленная для обеденных перерывов;
- мероприятия для работников – дискотеки, пикники, сладкие дни, родительские дни, День Благодарения и специальные мероприятия, поощряющие отличную работу;
- команда КВН и футбольная команда;
- для детей работников предоставляются бесплатные билеты на новогодние представления, а также бесплатные путевки в летний оздоровительный лагерь;
- для работников регулярно проводятся соревнования, по итогам которых победители награждаются призами и подарками;
- программа «Лучший работник месяца». По итогам оценки рабочих показателей в каждом ресторане выбирается лучший сотрудник месяца, который получает подарок от компании;
- программа аттестации рабочих показателей способствует увеличению почасовой ставки или оклада;
- награды за выслугу лет: 1,3 и 5 лет работы все сотрудники компании награждаются значками с символикой «Макдоналдс», а за 10 лет работы – золотым перстнем с бриллиантом;
- программа поддержки образования – это возможность получить именную стипендию «Макдоналдс» за успешное совмещение учебы и работы;
- в 2001 г. на пищеперерабатывающем и распределительном центре «Маккомплекс» была введена программа поддержки многодетных семей: выплата целевой материальной помощи, проведение специальных мероприятий для детей, покупка всех школьных принадлежностей к 1 сентября<sup>1</sup>.

Следующий пример КСО - это деятельность «Татнефти». Являясь крупным градообразующим предприятием, с самого основания «Татнефть» проводила активную социальную политику на территории нефтяного региона Татарстана, финансируя социальные программы по развитию городов и

---

<sup>1</sup> Л.Н.Коновалова, М.И. Корсаков, В.Н. Якимец «Управление социальными программами компании» / Под ред.: С.Е. Литовченко - М.: Ассоциация менеджеров, 2003 - 152с

поселков, поддержке образования, культуры, спорта. Выражая свою приверженность принципам ответственности бизнеса перед государством и обществом, повышения его открытости и прозрачности по всем направлениям деятельности, ОАО «Татнефть» впервые подготовило Корпоративный социальный отчет в 2004 году, в котором были представлены основные экономические, социальные и экологические результаты деятельности компании<sup>2</sup>.

В отчете содержится большой объем сведений по ключевым направлениям деятельности компании. В нем нашли отражение как внутренние социальные программы, ориентированные на собственных работников, так и внешние, направленные на социальное окружение. В большинстве случаев информация представлена в динамике и отражает деятельность компании за последние несколько лет. Структура отчета состоит из десяти разделов. Первые три раздела содержат информацию об экономических показателях деятельности компании: анализ добавленной стоимости, сведения о налоговых платежах, результаты реализации программ, направленных на повышение эффективности производства и снижение затрат, анализ численности персонала.

В следующих разделах рассказывается о том, как компания строит отношения с сотрудниками; представлена динамика среднемесячной заработной платы, и не только в рублях, но и по отношению к минимальному размеру оплаты труда, минимально-потребительскому бюджету и прожиточному минимуму; содержатся сведения о суммах, затраченных на социальную защиту сотрудников, обеспечение безопасности их труда, профессиональное развитие и повышение квалификации. В отчете отражены основные направления социально-благотворительной деятельности компании, социальные корпоративные проекты по поддержке образования, спорта, культуры, развитию инфраструктуры городов и поселков нефтяного региона Татарстана. Подробно описаны действия компании по охране окружающей среды и поддержанию экологического баланса на территории присутствия

---

<sup>2</sup> Корпоративный социальный отчет ОАО «Татнефть»// [www.tatneft.ru](http://www.tatneft.ru)

компании. Приводится динамика экологических показателей за несколько лет и результаты ресурсосберегающих программ.

Престижные награды за успехи компании в производственной, социальной и природоохранной деятельности по итогам года включены в десятый раздел «Общественная оценка деятельности компании». Здесь же содержится информация, получаемая в виде обратной связи от заинтересованных общественных групп. Основанная на результатах социологических исследований, она наглядно демонстрирует, как оценивается социальный вклад компании.

Компания планирует выпускать социальный отчет ежегодно. Надо отметить, что для «Татнефти» подготовка ежегодной социальной отчетности важна не только как способ информирования общества о результатах своей работы, но и как процесс оценки собственной деятельности, в котором участвуют все подразделения компании.

Все больше российских компаний приступает к реализации различных социальных программ. Многие компании осознали необходимость предоставления обществу социальных отчетов. Все это говорит о понимании бизнесом необходимости осуществления социальной ответственности.

## **Раздел 6. Политика предоставления социальных льгот работникам в России**

Исторически наследованная советская система социальной защиты трудовых коллективов носила системный характер. При этом многие льготы предоставлялись работникам независимо от того, какую должность человек занимал или как долго он проработал на предприятии. Сегодня от идеи такой социальной справедливости приходится отступать и учитывать возможности самих предприятий.

В настоящее время в социальный пакет, предоставляемый работникам бывших советских предприятий, чаще всего входят: оплата детских садов, бесплатное или частично оплачиваемое питание, медицинское обслуживание. Некоторые записанные в коллективных договорах льготы (путевки для санаторного лечения, протезирование зубов, оплата операций) предоставляются в зависимости от состояния доходности предприятия на данный момент.<sup>1</sup>

Незначительность средств на социальные льготы и непостоянство их объема развили практику введения дополнительных критериев предоставления подобных льгот. На бывших советских предприятиях, особенно на тех из них, где сложилась непростая экономическая ситуация, льготы старались уменьшить по объему предоставляемых средств с тем, чтобы не сокращать число льготников. Чаще всего в качестве критерия при предоставлении льгот работникам используется стаж работы: чем он больше, тем больше льгот и с большей вероятностью предоставляется. Другой критерий – число членов семьи, работающих на предприятии: «если на заводе работает один работник, мы даем 50%-ную скидку на оплату детских садов, если два – 100%-ную».<sup>2</sup>

Величина прибыли на заводе строго регламентирует объем льгот и даже вынуждает некоторых директоров прибегать к непопулярным мерам: «Я жестко отгораживаюсь от ветеранов. Есть у меня возможность, я помогу всем. Коли

---

<sup>1</sup> Зубаревич Н.И. Социальное партнерство в регионах: как учитывать интересы крупного бизнеса? // Социальная политика: экспертиза, рекомендации, обзоры. – М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2006. С. 351.

<sup>2</sup> Экономика и жизнь» / под редакцией Федотова А.В. – М.: Изд-во «Кит», 2007. № 13 С. 11-15.

нет – извините», – заявляет один из директоров. Причем предприятия со временем осознали, что уравниловки здесь не должно быть, даже если речь идет о молодых специалистах, которые пока не успели себя заявить: «Когда приходит молодой специалист, ему сразу же задают вопрос, есть ли у него амбиции, стремление к росту. Мы сразу же записываем, на какие должности он может рассчитывать. У молодого работника есть все возможности и жилье получить, и машину купить, если он будет стремиться хорошо работать. Здесь никакой уравниловки нет. Если бы была уравниловка, мы не могли бы расти.

На предприятиях крупного и среднего бизнеса специальным критерием предоставления льгот, кроме статуса работников, может выступать уникальность работника для компании. «Мы стремимся избежать уравниловки. Существует социальная лестница, по которой работники поднимаются, и на каждой ступеньки иерархии соответственно социальные льготы увеличиваются», – считает директор сети магазинов «Урал-Премьер». <sup>1</sup> Не менее распространенной практикой во многих компаниях продолжает оставаться индивидуальная практика предоставления социальных льгот. В некоторых, даже крупных компаниях, такая практика является определяющей. При социальном льготировании учитывается вклад каждого работника. Какие его вклады в деятельность холдинга, учитывается лояльность к компании и длительность работы в фирме, а главное – эффективность работы, ее качество. Если человек нужен компании, то к его просьбам относятся более внимательно.

Существуют определенные льготы для матерей-одиночек, работниц нашего завода. Здесь подход индивидуален. Это затратно, но крайне необходимо, чтобы льготы не выравнивались, и вести их строгий учет. В тех компаниях, где нет коллективных договоров, критерии предоставления льгот могут складываться ситуативно.

Но в целом, все различия в механизмах предоставления льгот, наблюдаемые в компаниях разного типа, сводятся к одному: социальное

---

<sup>1</sup> Миловидов В.Г. Корпоративное гражданство как способ «социальной конкуренции». - Корпоративная социальная ответственность и конкурентоспособность. – М.: Изд-во «Процесс», 2007. С. 111.

льготирование утратило жесткость перестало быть системой «равного доступа», скорее оно носит адресный и ситуативный характер.

Приоритетными направлениями социальных вложений компаний всех уровней в России сегодня являются вложения в образование работников. Важность образовательных программ диктуется в первую очередь особенностями демографической ситуации. По прогнозам в 2006–2007 гг. в области ожидается спад трудоспособного населения. На рынке занятости области уже несколько лет ощущается нехватка квалифицированных рабочих специалистов среднего звена. Поэтому компании стараются обеспечить воспроизводство квалифицированных кадров через вложения в обучающие программы. Потому работник заинтересован в предприятии как минимум 4–5 лет.

Заводы устанавливают долгосрочные договорные отношения с вузами и техникумами для подготовки нужных специалистов. Студентов привлекают на практику без оплаты на рабочих местах. Это когда они приходят, специалисты их оценивают, и если видят, что молодой человек за период практики сможет выполнить реальную задачу, и с целью его дальнейшего удержания, то ему работа оплачивается.

Особую остроту проблема подготовки кадров имеет для промышленных предприятий с многопрофильным производством. К примеру, на Уралвагонзаводе, пожалуй, самые большие затраты на подготовку будущих работников: «У нас около 450 человек учится по направлению завода в вузах. Это разные вузы – Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург. Разные школы. В образование завод вкладывает каждый год 30 млн. рублей. Нашим студентам еще и стипендию платят. Оплачивают проезд от института и обратно. Для чего? Чтобы была смена умная. Еще в 1997 г. средний возраст коллектива составлял 56 лет. Сегодня средний возраст – 39 лет. До 30 лет в числе руководителей – 16%. Выпускники кафедры вагонов, которую мы финансируем, сегодня –

начальники цехов, заместители главного конструктора и др. Их не боятся двигать, их готовят для завода».<sup>1</sup>

Крупные компании стараются уделять внимание подготовке со школьной скамьи. Долгое время предприятие занимается повышением технического уровня своих сотрудников. Но главное - рекрутирование кадров. В школах существуют радиокружки для ребят с 6–7 класса. Данное направление деятельности весьма часто отражено в специальных проектах, содержится в программах перспективного развития предприятий.

Следующим важным приоритетом внутренней социальной политики является охрана здоровья работников компаний, включая профилактику заболеваний и оказание медицинской помощи. Приоритетность этих вложений диктуется, прежде всего, резким удорожанием для населения медицинских услуг, большой долей вредного производства на предприятиях области. Поэтому в структуре социальных пакетов особое место занимают льготы по медицинскому обслуживанию даже на выживающих предприятиях, таких как, например, Уральский завод резиновых технических изделий, где работники охвачены регулярными и бесплатными профилактическими осмотрами, имеют полисы добровольного медицинского страхования. Сохраняется бесплатное медицинское обслуживание работников. Если на предприятии больше половины работающих – женщины, есть свой врач-гинеколог, терапевты, процедурный, физиотерапевтический и массажный кабинеты. Дотируется протезирование зубов – в зависимости от стажа работы доплачивается от 20 до 80%, за счет предприятия делается вакцинация от гриппа, профилактические осмотры. Работники страхуются в системе добровольного медицинского страхования. По состоянию здоровья работникам предоставляются путевки на санаторно-курортное лечение.

Важно отметить, что сам бизнес осознал рациональность профилактики заболеваний и стал инициатором профилактических программ. Примеров реализации подобных программ на предприятиях достаточно много. Например,

---

<sup>1</sup> «Большой бизнес» / под редакцией Лапиной И.Б. – М.: Изд-во «Соната», 2007. №7 С. 57-60.



оптико-механический завод. Это не самое крупное предприятие, но заметное в своей отрасли. Огромное количество средств там направляется на профилактику здоровья собственных работников.

В титановой корпорации «ВСМПО-Ависма» создали систему охраны здоровья сотрудников, предполагающую не только лечение и профилактику заболеваний, но и мотивацию людей к поддержанию здоровья. Все рабочие предприятия проходят профосмотры. В случае ухудшения состояния здоровья работники переводятся во вспомогательные подразделения до полного восстановления. Во вспомогательном подразделении зарплата ниже, значит безответственное отношение к собственному здоровью ведет к снижению доходов работника.<sup>1</sup>

Для поддержания здоровья своих работников большое количество компаний выделяют также большие средства на массовый спорт.

Наиболее проблемным направлением предоставления социальных льгот своим работникам стало обеспечение работников компаний жильем. После отказа от ведомственного жилья многие старые предприятия не имеют возможности предоставлять льготные условия для приобретения работниками жилья. Это делается лишь в исключительных случаях для важных для предприятий специалистов. Но есть предприятия, которые, конкурируя за рабочую силу, вынуждены выделять на эти цели значительные средства.

Предприятия среднего и крупного бизнеса с помощью жилищных кредитов активно закрепляют в компании высококвалифицированных специалистов.

Например, практику кредитования применяет компания «Промэлектроника»: «Мы постоянно кредитруем жилищные программы сотрудников, но можем позволить себе кредитовать только тех людей, которые смогут кредит вернуть. Если у человека зарплата 5 тыс. рублей, как он сможет отработать 300 тыс.? Помощь в покупке жилья – непрерывный процесс, мы

---

<sup>1</sup> Дынкин А.В., Соколов А.Г. Интегрированные бизнес-группы – прорыв к модернизации страны. – М.: Центр исследований и статистики науки, 2007. С. 137.

кредитуем регулярно 2–3 человек в год. Кроме этого у нас есть несколько квартир, принадлежащих компании. Там сотрудники живут временно, пока не решат жилищные проблемы. Они могут 1–2 года бесплатно там пожить. Но главный принцип – это хорошая заработная плата», – убежден Евгений Быков.<sup>1</sup>

Молодежная политика как составная часть внутренней социальной политики проводится на всех крупных предприятиях. Иногда она представлена специальными программами, иногда она реализуется посредством предоставления различных льгот молодым работникам. Все это делается для воспроизводства будущей смены. Компании предусматривают удовлетворение наиболее важных потребностей молодых работников: в приобретении жилья, в помощи молодым семьям, в рекреации, в обеспечении культурного потребления, в получении квалификации и образования.

---

<sup>1</sup> Зудин А.В. Россия: бизнес и политика (стратегии взаимодействия бизнеса и государства) // Мировая экономика и международные отношения. – М.: Изд-во «Капитан», 2007. С. 421.

## **Раздел 7. Интересы собственников и руководителей бизнеса в процессе реализации социальных программ**

Процесс принятия ключевых решений в области социальной политики компании всегда есть результирующая решений как минимум двух руководящих позиций в компании: руководителя (топ-менеджера) и собственника или группы собственников (совета акционеров).

Каким образом складываются отношения между топ-менеджером и собственником (советом акционеров) по поводу реализации внутрикорпоративной социальной политики. Сегодня в компаниях вполне сформировались определенные сценарии взаимодействия между этими двумя субъектами. По результатам исследования можно выделить как минимум три таких сценария: «пакт о невмешательстве», «контроль по негативным сигналам» и «формализация правил».<sup>1</sup>

Сценарий, в рамках которого осуществляется взаимодействие по поводу социальных программ, может носить вид «пакта о невмешательстве», если между тем и другим руководителем сформировался определенный уровень доверия или это выступает необходимым условием согласия работы в компании наемного топ-менеджера. Данный «пакт» дает право менеджеру решать все вопросы, связанные с социальными вопросами на предприятии, тогда как собственник как конкретное лицо или как совет акционеров следит только за конечными результатами деятельности компании. Нередко именно на этих условиях топ-менеджер соглашается брать на себя ответственность за управление компанией, придя на данное место. Эта схема достаточно распространена. Чаще всего такой сценарий взаимодействия реализуется тогда, когда топ-менеджер давно руководит компанией и не дал собственнику поводов убедиться в своей не успешности. В этом случае за топ-менеджером остается право предлагать свои варианты решений социальных проблем, а

---

<sup>1</sup> Лапина Н.И., Чирикова А.Б. Регионы – лидеры: экономика и политическая динамика. М.: Институт социологии РАН, 2006. С. 281.

собственник, как правило, их принимает, учитывая свои возможности и складывающуюся ситуацию.

Это не исключает возможности того, что собственник может предложить топ-менеджеру свои идеи социального характера, а тот может согласиться или не согласиться на их реализацию.

Как правило, такой сценарий взаимодействия характерен для небольших по численности компаний, когда собственник и топ-менеджеры имеют частые контакты и не разделены между собой большими расстояниями. Следование пакту о невмешательстве сохраняется до тех пор, пока прибыльность предприятия остается на достаточно высоком уровне. По крайней мере, на этом настаивает один из топ-менеджеров, который убежден, что собственник до тех пор не вмешивается в дела менеджера, пока для этого не поступают сигналы извне или изнутри предприятия.

Реализация данного сценария является наиболее предпочтительным направлением развития отношений между топ-менеджером и собственником. В ряде случаев собственник вынужден отказываться от данного сценария, так как со временем выясняется, что контроля только за результатами явно недостаточно, более того, требуется вмешательство в текущее управление.

Взаимодействие между собственником и топ-менеджером может развиваться по сценарию «контроль по негативным сигналам». Такой сценарий взаимодействия формируется как ответ на сигналы о неблагополучии, которые собственник может получать, анализируя деятельность компании. Вероятность появления такой схемы взаимодействия тем выше, чем ниже уровень эффективности работы топ-менеджера. В случае, если собственник чувствует недоверие к действиям менеджера, он, чаще всего прибегает к выборочным проверкам, используя для этого специальные институты контроля.

Например, таким институтом контроля может выступать группа сотрудников управленческой компании, объединенных в комитет, работающий

на общественных началах.<sup>1</sup> В функции комитета входит как анализ затрат на социальные проекты и рекомендации по их снижению, так и подготовка возможных решений возникающих проблем.

В некоторых из компаний, попавших в выборку исследования, существует более жесткая система контроля, которая начинает действовать, как только появляется соответствующий сигнал от собственника.

Третий сценарий – «формализация правил» – предполагает установление определенных правил, с помощью которых топ-менеджер получает право принимать решения о финансировании тех или иных проектов в рамках предприятия. В основе такого взаимодействия – стремление создать «безличную систему» распределения денег на решение социальных проблем.<sup>2</sup>

Собственник или совет акционеров намеренно прибегают к формализации процедуры принятия решения, требуя жесткой обоснованности социальных проектов, чтобы минимизировать лишние и неоправданные траты. Собственники согласны рассматривать любые предложения менеджеров, но только тогда, когда эти предложения четко просчитаны и есть ясное представление о том, каковы будут результаты от реализации той или иной затеи, когда они уверены в том, что эти предложения поддерживаются широким кругом лиц.

Сами участники таких раундов переговоров вполне удовлетворены тем, как заслушивают их аргументы и убеждены – в случае доказательности проекта, они вполне могут быть услышаны руководством компании и получить соответствующее финансирование. Взаимодействие в рамках каждого из описанных сценариев определяется не только характером складывающихся отношений между топ-менеджером и собственником, но зависит в значительной степени от размера и прибыльности компании, от готовности управленческой команды предприятия действовать по тем схемам, которые предлагаются головной компанией.

---

<sup>1</sup> Литовченко С.О. Корпоративная ответственность является неотъемлемой частью системы прогнозирования и управления рисками. – М.: Изд-во «Тополь», 2006. С. 218.

<sup>2</sup> Ивченко С., Либоракина М., Сиваева Т. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2006. С. 145.

Весьма интересно, что по оценкам топ-менеджеров, собственники в последние годы все больше пытаются влиять на топ-менеджмент компании, сужая зону его маневра на подотчетном предприятии, и тем самым перетягивая на себя стратегические задачи в области социальной политики.

Весьма часто сами собственники вмешательство в дела топ-менеджеров и ужесточение контроля на предприятии связывают с тем, что топ-менеджеры имеют более утилитарную мотивацию для реализации социальной политики, нежели собственники, которые видят дальше и заботятся о предприятии, учитывая завтрашние перспективы.

Какие бы стратегические задачи ни решались собственником, главной фигурой для персонала все равно остается топ-менеджер. Именно поэтому ему принадлежит основная роль в реализации социальных проектов, особенно тех, которые осуществляются внутри предприятия и направлены на конкретную помощь персоналу.

Итак, социальная политика компании чаще всего является «зоной разделенной ответственности», где значимая роль принадлежит как собственнику, так и топ-менеджменту компании.

Набирающий в последние годы темпы процесс институционализации взаимоотношений между топ-менеджером и собственником приводит к позитивным результатам. Среди них: обучение лиц, отвечающих за отдельные направления реализации социальных программ, принципиально другим технологиям, когда важно уметь не просто просить деньги, а искать доказательства необходимости и целесообразности заявленных затрат. Ужесточение правил предоставления денег со стороны собственника (совета акционеров) работает, таким образом, на дальнейшее развитие навыков прагматичного поведения персонала и руководителей компании.

Развитие собственником (советом акционеров) системы контроля за реализацией социальных программ, тем более превентивного характера, может рассматриваться топ-менеджерами как сигнал о недоверии, но, в принципе, это

весьма эффективный институт. Он позволяет упредить возникновение многих проблем и избавиться от соблазнов.

В мотивации собственников к реализации внутрикорпоративных социальных проектов доминируют стратегические интересы, в мотивации топ-менеджеров – тактические. Объединение усилий этих двух субъектов создает условия для проведения эффективной социальной политики. Это позволяет говорить о том, что наиболее перспективным сценарием взаимодействия этих двух уровней управления компанией является такой, при котором и тот другой субъект не диктуют условия, а суммируют свои усилия с учетом интересов каждого из них.

## **Раздел 8 Правила и нормы, регулирующие внутреннюю социальную деятельность бизнеса**

В настоящее время существует два типа правил, которыми руководствуется топ-менеджмент компаний при реализации внутренней социальной политики. Прежде всего, это формальные правила, которые зафиксированы в коллективных договорах, и так называемые неформальные правила предоставления социальных благ, для разных групп персонала, которые могут быть отражены, а могут быть и не отражены в контрактах, которые заключаются при приеме сотрудников на работу в компанию.<sup>1</sup> Нередко неформальные правила являются предметом устных договоренностей, а потому могут иметь индивидуальный характер и не распространяться на всех работников, которые занимают схожую статусную позицию в компании.

Действие формальных правил, когда оговаривается обязательный набор социальных льгот, которые может предоставить работнику руководство компании, отражается в коллективных договорах. Они имеют различную периодичность своего пересмотра и утверждения.

Коллективные договоры включают в себя так называемую обязательную и добровольную часть социальных льгот для своего персонала. Доступ к этим льготам возможен для всех работников, которые по тем или иным критериям попадают в льготируемую категорию. Под особой защитой коллективных договоров оказываются работники вредных производств, беременные, матери-одиночки, иногда инвалиды и пенсионеры. В обязательную часть входят все льготы, которые предусмотрены Трудовым кодексом Российской Федерации, и, как правило, их исполнение является обязательным для топ-менеджмента компании.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Казакова В., Киселев К. Региональное объединение отраслевого типа как субъект лоббистской деятельности: цели, структура, правовые основания взаимоотношений с органами государственной власти субъектов РФ. – М.: Изд-во «Вагриус», 2006. С. 145.

<sup>2</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (с изменениями от 24, 25 июля 2002 г., 30 июня 2003 г., 27 апреля, 22 августа, 29 декабря 2004 г., 9 мая 2005 г., 30 июня 2006 г.) // Российская газета, № 12, 10.01.2002г.



В перечень обязательных направлений, за которые компания берет на себя ответственность, как правило, входят:

- рабочее время и время отдыха;
- оплата труда;
- условия труда;
- занятость;
- охрана труда и здоровья работников;
- льготы, гарантии, компенсации;
- сотрудничество при реализации коллективного договора и ответственность сторон;
- порядок разрешения споров.

В социальной части коллективных договоров на сегодняшний день, по сравнению с советским временем, предусматривается гораздо меньший перечень льгот и гарантий для работников.

Коллективные договоры для одних компаний – это продолжение советских традиции, к которым привыкли и работники, и работодатели. Для других – это инструмент регулирования конфликтных ситуаций, для третьих – стандартизация социальной политики в холдинговых структурах.

Обязательства, формулируемые в области внутренней социальной политики компании и прописанные в коллективных договорах, закрепляются не всегда жестко и часто имеют приписку «при наличии финансовых средств». Структура договоров, как правило, универсальна, но может иметь приложения, в которых конкретизируются те или иные направления работы.

Коллективные договоры химических предприятий особое внимание уделяют безопасности и условиям труда, приводят списки производств, цехов, профессий и должностей с вредными условиями труда, работа в которых дает право на бесплатную выдачу молока и др. Здесь также особое внимание уделяется различным положениям о порядке и условиях выплаты различных видов материальной помощи и других поощрительных выплат. Приводится

---

конкретный перечень должностей руководителей и специалистов, для которых установлен ненормированный рабочий день и дополнительные отпуска.

Объем социальных обязательств, представленных в коллективных договорах весьма различен. Чаще всего он зависит от финансовых возможностей компании, с одной стороны, с другой – от сложившихся традиций, силы профсоюзной организации, специфики и вредности труда. В некоторых проанализированных договорах особая роль отводится повышению квалификации своих сотрудников, нередко работодатели организуют обучение по смежным профессиям, оплачивают учебные отпуска, работникам, обучающимся по вечерней и заочной формам и т.д.

Институтом, который следит за принятием и исполнением коллективных договоров по сей день остается профсоюз, хотя его позиции на предприятии изменились. Роль профсоюзных организаций в отстаивании интересов работников при подписании договоров значительно ослабла. Руководители компаний стараются ослабить влияние профсоюзов, а прописанные в коллективных договорах льготы – минимизировать и ограничивать срок их действия. Это делается в интересах модернизации производства, в соответствии с политикой развития компаний.

Помимо коллективного договора на предприятии могут действовать и другие формализованные практики предоставления социальных льгот, когда все работники компании поставлены в равные условия получения от предприятия социальных льгот: материальной помощи в форс-мажорных обстоятельствах для приобретения дорогостоящего лекарства, для проведения дорогостоящего лечения, материальной помощи в случае смерти близких и др.

В ряде компаний организованы специальные комиссии, комитеты или советы, в задачу которых входит рассмотрение подобных заявлений от своих работников и членов их семей, с целью их последующего удовлетворения. На некоторых из предприятий подобной деятельностью занимаются профкомы и руководители доверяют им принятие решений в этом направлении. Однако реализация социальной политики по формальным правилам, по мнению одного

из экспертов, напоминает «социалистические ритуалы», за которыми скрываются настоящие правила, регулирующие эту практику на самом деле.<sup>1</sup>

К числу правил, которые реально регулируют социальную политику на предприятии, относятся так называемые неформальные правила, по которым осуществляется распределение социальных льгот для разных групп работников. Неформальные практики распределения социальных льгот для работников составляют не менее весомую часть при их регулировании, чем те, которые оговорены в коллективных договорах. Более того, многие позиции, описанные в коллективных договорах, работают на основе не явных правил, которые в коллективных договорах просто не озвучиваются.

Действие неформальных механизмов реализации социальной политики в компании отвечают самой природе бизнеса, дает необходимую степень свободы в обеспечении конечной цели деятельности компании – достижения необходимых эффективных результатов.

Ориентация российского бизнеса на действия по неформальным правилам, и не только в рамках своих компаний, естественна хотя бы потому, что все пространство взаимодействия бизнеса пронизано этими отношениями с начала и до конца.

Среди неформальных правил социальной политики, сложившихся в различных компаниях, можно выделить следующие:

- осуществление дифференцированной социальной политики для «близких своих» и «дальних», как следствие этого – предоставление более широких социальных преимуществ руководящему составу компании, по сравнению с ее рядовым персоналом (предоставление крупных беспроцентных кредитов на покупку квартиры, машины, обеспечение дорогостоящим лечением, и др.);
- преимущественное предоставление социальных льгот тем работникам, в которых наиболее заинтересована компания;

---

<sup>1</sup> Богатова Т.В., Потапчик Е.Г., Чернец В.А., Чирикова А.Е., Шилова Л.С., Шишкин С.В. Социальная политика. - М.: Изд-во ООО «Пробел-2000», 2006. С. 78.

- быстрое реагирование, минуя формально установленные ограничения, в ответ на просьбы со стороны руководящего состава;
- быстрое реагирование в форс-мажорных обстоятельствах, независимо от статуса работника;
- распространение предоставляемых льгот не только на работников компании, но и на членов их семей, например, оплата дорогостоящего лечения членам семей, оплата престижного и дорогостоящего образования детям и внукам и др.<sup>1</sup>

Постепенно эти правила превращаются в нормы, которые регулируют ежедневную жизнь компании. Чем крупнее компания, тем большая вероятность того, что эти правила превратятся в императивные нормы, оспаривать которые никто не решается, даже если они предоставляются в ущерб тем формальным предписаниям, которые оговорены в коллективном договоре.

Неформальные ресурсы топ-менеджера весьма часто распределяются в пользу «нужных людей» в силу того, что социальные преференции требуют определенных организационных усилий, значительного времени, имеют большой спрос, удовлетворить который непросто. А потому они не могут быть распространены на всех.

В таких условиях, лица, отвечающие за наиболее ответственные участки работы и демонстрирующие хорошие успехи в работе, передвигаются в «начало очереди», при предоставлении социальных льгот. Иногда подобное передвижение гарантируется теми договоренностями, которые были достигнуты при приеме на работу. Может быть, они даже вносятся в контракт. Однако содержание этого соглашения не знает никто, даже тот, кто отвечает за реализацию социальной политики в компании, так как достигается она при взаимодействии «лицом к лицу с высшим руководителем компании».<sup>2</sup>

Регулирующая сила нормы под названием «поддержка своих» бывает столь значительной, что те, кто пытается достичь социальных благ с помощью

---

<sup>1</sup> Виноградова Е.К. Российские промышленные предприятия // Экономические и социальные перемены: мониторинг общественного мнения. – М.: Изд-во «Трофей», 2007. С. 231.

<sup>2</sup> Горшков М.А. Отношение населения России к предпринимателям. Аналитический доклад. - М.: НИКСИ, 2007. С. 89.

собственных усилий, могут восприниматься в компании с известной долей подозрительности. Поэтому быть зависимым от компании оказывается спокойнее, чем быть от нее независимым.

В некоторых компаниях расширение социальных льгот для избранных групп персонала диктуется не только принадлежностью к управленческому ядру, но и охватывает более широкий круг лиц, незаменимых специалистов, которых трудно найти на рынке труда.

На позиции незаменимых специалистов нередко находятся и финансовые работники компании или лица, обладающие информацией. Иногда предпринимаемые траты оказываются меньшими, по сравнению с теми убытками, которые могут принести компании неLOYальное отношение к ней людей, обладающих эксклюзивной информацией о внутренних процессах.

Размах неформальных практик в реализации социальной политики неизбежно приводит к существенной дифференциации доступа к социальным благам. Уровень дифференциации в предоставлении социальных благ бывает иногда столь велик, что вызывают недоумение даже у лояльно настроенных к компании лиц.

Одновременно проведенное исследование позволяет выделить ряд компаний, которые идут по пути отказа от дифференциации, объясняя это разными механизмами, но основной из них – высокий уровень доходов управленцев в компании.

Определенная часть руководителей, которые не идут по пути дифференциации, особо подчеркивают, что, видимо, этот путь в будущем стоит менять. Чем крупнее и богаче компания, тем в большей степени можно прогнозировать жесткую иерархичность внутренних отношений, которая порождает выраженную дифференциацию доступа к тем или иным социальным предпочтениям.

Сегодня российский бизнес строится усилиями конкретных людей, а следовательно, социальная политика, построенная на принципах равенства и унификации, оказывается неэффективной. Неформальные практики

предоставления различных социальных льгот являются весьма прагматичным управленческим инструментом. Они позволяют удерживать в компании особо дефицитных работников, которых не так легко отыскать на рынке труда. Реже неформальные практики служат для вознаграждения приближенных к руководству, причем иногда даже не столько за их реальный вклад в деятельность компании, сколько за способность молчать.

Контроль «снизу» за неформальными практиками развит слабо, но все же его присутствие заставляет руководителей быть осмотрительными. Поэтому в ряде случаев для включения механизма получения социальных льгот вне очереди нужны формальные основания.

Уровень дифференциации социальных льгот для различных групп персонала остается весьма высоким. Причины – необходимость удержания персонала, желание иметь преданную и лояльную команду, в которой руководитель мог бы чувствовать себя лидером. Не следует расценивать подобную политику исключительно как стремление купить лояльный персонал, скорее это естественный механизм удержания профессионалов, которые должны осознавать, что ради них компания делает больше, чем для остальных, только для того, чтобы удержать их на данной работе. Однако в проигрыше оказываются те, кто не может рассчитывать на свою уникальность и не приближен к управленческой иерархии компании. Таких в компании большинство, поэтому проигравших всегда больше, чем выигравших.

Итак, неформальные правила в предоставлении социальных льгот фактически являются дополнительными управленческими рычагами, позволяющими обеспечивать управляемость компании и прежде всего ее руководящего состава. Неравенство доступа к социальным льготам дает руководству компании дополнительные возможности стимулировать работу тех, в ком компания заинтересована в первую очередь.

Сложившиеся неформальные практики, по сути, легитимизированы в компаниях через процедуру заключения трудовых контрактов, что еще раз свидетельствует о том, что они выступают важным и незаменимым

мотивационным стимулом для руководящего персонала. В то же время формальные процедуры и правила, закрепляемые, прежде всего, посредством принятия коллективных договоров, в большей степени защищают рядовой персонал. В некоторых компаниях публично провозглашается равенство доступа к социальным преференциям, хотя сторонники подобного подхода все чаще склоняются к идее, что от этой идеологии со временем придется отказаться.

## **Раздел 9. Благотворительность как форма проявления социальной ответственности бизнеса в Республике Татарстан**

Опыт развития благотворительности в России, в том числе г.Казани, во второй половине XIX века и в начале XX века указывает на эффективность создания попечительских советов. В указанный исторический период Казань была столицей благотворительности в Поволжье, что являлось заслугой не только предпринимателей и промышленников того времени. Повышению эффективности работы по развитию благотворительности и меценатства служила введенная императрицей Марией Федоровной в первой трети XIX века система попечительства и общественного призрения. Основой этой системы являлись попечительские советы, которые создавались повсеместно.

Эта система наряду с богадельнями, приютами патронировала и лечебные, воспитательные и образовательные учреждения, учебные заведения, больницы; она имела собственные предприятия, аптеки, дома для рабочих. Императрица поощряла благотворительную деятельность промышленников и предпринимателей. Предприниматели не только получали государственные награды, но и повышали свой социальный и общественный статус. Знаменитые благотворители Казани активно участвовали в создании и работе попечительских советов, нередко возглавляя их.

Законодательство о благотворительной деятельности состоит из соответствующих положений Конституции Российской Федерации, Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона от 11 августа 1995 г. N 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», иных федеральных законов и законов субъектов Российской Федерации.

Законодательство о благотворительной деятельности не распространяется на отношения, возникающие при формировании целевого капитала, доверительном управлении имуществом, составляющим целевой капитал,



использовании доходов, полученных от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал.

Расходы предпринимателя на благотворительную деятельность уменьшают налог на доходы, поскольку согласно пп. 1 п. 1 ст. 219 Налогового Кодекса Российской Федерации он вправе воспользоваться социальным вычетом. Однако вычет предоставляется не в полной сумме расходов на благотворительность, а только в пределах 25% суммы дохода, полученного в налоговом периоде, и только в том случае, если помощь оказана:

-организациям науки, культуры, образования, здравоохранения и социального обеспечения, которые финансируются (полностью или частично) из средств бюджетов;

-физкультурно-спортивным организациям, образовательным и дошкольным учреждениям на нужды физического воспитания граждан и содержание спортивных команд. Следует отметить, что для признания права на вычет в отношении помощи указанным организациям обязательного требования об их финансировании из бюджета Налоговый Кодекс Российской Федерации не предъявляет;

-религиозным организациям на осуществление ими уставной деятельности.

При оказании благотворительной помощи иным лицам, например, не финансируемым из бюджета частной школе, благотворительному фонду, либо физическому лицу, по общему правилу вычет не предоставляется. В то же время при оказании помощи частной школе в сфере физической культуры применение вычета будет правомерным. Вот почему важно закрепить в договоре или переписке цель оказания помощи.

Однако если помощь предоставляется субъекту, упомянутому в ст. 219 Налогового Кодекса РФ, но не напрямую, а через общественную организацию (например, помощь муниципальной школе оказана через "Попечительский совет школы"), применение вычета признается неправомерным.

Кроме того, вычет по благотворительности может быть предоставлен только в случае оказания помощи денежными средствами. Таким образом, если предприниматель, например, приобрел спортивную форму для футбольной команды, то применить вычет он не вправе. Однако если он перечислит денежные средства на счет соответствующего учреждения, которое самостоятельно приобретет на них форму, то вычет правомерен.

Но суды не всегда согласны с таким мнением. Так, например, в Постановлении Федеральной Антимонопольной Службы (ФАС) от 28.06.2006 N А12-29703/05-С51 указано, что п. 1 ст. 219 Налогового Кодекса Российской Федерации не подлежит ограничительному толкованию, в связи с этим налогоплательщик вправе воспользоваться вычетом и в случаях оказания помощи неденежными средствами. Основанием для такого вывода послужил закрепленный в п. 3 ст. 39 Конституции РФ принцип о поощрении государством благотворительности независимо от формы ее оказания. В то же время следует обратить внимание на то, что данное постановление было вынесено в отношении пожертвований религиозным организациям, а согласно пп. 1 п. 1 ст. 219 Налогового Кодекса Российской Федерации такие пожертвования исключены из общего правила о денежной форме благотворительной помощи, что позволяет воспользоваться вычетом независимо от формы пожертвований, но только в случае их предоставления религиозным организациям. Поэтому во избежание претензий со стороны налоговых органов благотворительную помощь лучше оказывать в денежной форме.

Перечень подтверждающих документов законодательством не установлен. Подтвердить вычет можно любыми документами, из которых следует, что перечисленные суммы являются средствами, направленными в соответствии с пп. 1 п. 1 ст. 219 Налогового Кодекса Российской Федерации. В частности, это могут быть заверенные копии договоров об оказании благотворительной помощи, заявлений благополучателя с просьбой оказать благотворительную помощь в определенных целях, платежных документов

(платежных поручений, банковских выписок, расходных кассовых ордеров, квитанций к приходному кассовому ордеру). При этом в назначении платежа необходимо указать цели направления средств либо сослаться на документ, в котором эти цели указаны. В противном случае существует риск, что налоговый орган признает вычет неправомерным.

Социальные налоговые вычеты предоставляются по доходам того налогового периода, в котором была оказана помощь. Если в одном налоговом периоде социальные налоговые вычеты не могут быть использованы, то на следующие налоговые периоды их остаток не переносится<sup>1</sup>.

Правительство России подготовило проект постановления «О нематериальном поощрении благотворительной деятельности», согласно которому меценаты будут получать грамоты и нагрудные знаки, в их честь также будут устанавливаться мемориальные доски.

Награждать благотворителей будут за особый вклад в развитие науки, образования, здравоохранения, культуры и социальной защиты. Вносить предложения о награждении своих спонсоров смогут профильные ведомства и общественные объединения. Предприниматели, пожертвовавшие средства на благотворительность, будут претендовать на медали, на которых выгравировуют их имя, грамоты, дипломы и устные объявления благодарности.

Московские власти в свою очередь разработали законопроект, получивший название «О мерах неэкономического стимулирования субъектов благотворительной деятельности». Они предлагают давать имена меценатов городским объектам и столичным улицам<sup>2</sup>.

Глава Российского союза промышленников и предпринимателей Александр Шохин заявил, что «дощечки уже и так добровольно привинчивают те учреждения, которым реально оказали помощь». «Лучшим стимулом стала бы ликвидация двойного или даже тройного налогообложения в этой сфере.

---

<sup>1</sup> Елгина Д. Предприниматель и благотворительность // «Индивидуальный предприниматель: бухгалтерский учет и налогообложение» - 2007- N 1г

<sup>2</sup> Меценатов и благотворителей будут награждать // [www.pomogi.org/news/](http://www.pomogi.org/news/)

Эта мера действеннее, чем знаки на грудь или на крышку гроба», - пояснил Шохин.

Некоммерческие организации (НКО) вскоре могут быть освобождены от уплаты налога на прибыль. Налог не будет взиматься как с доходов, получаемых от благотворителей, так и с доходов от инвестирования целевого капитала. Эта норма предусмотрена в законопроекте «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций», внесенном в Государственную Думу Российской Федерации.

Согласно действующему законодательству, некоммерческие организации обязаны выплачивать налог на прибыль наравне со всеми остальными организациями.

Законопроект определяет, что целевой капитал некоммерческой организации формируют за счет пожертвований, то есть дарения для социальных нужд. В документе прописывается следующая схема: пожертвования направляются в НКО, а НКО заключает договор с коммерческой организацией (акционерным обществом или обществом с ограниченной ответственностью) об управлении этими средствами. При этом устанавливается, что доходы от управления целевым капиталом поступают в НКО, ни на одном из этих этапов не выплачивающие государству налога на эти денежные средства. В документе зафиксировано, что эти деньги могут перечисляться только на конкретные социальные цели, в том числе науку, образование, здравоохранение, архивное дело.

Необходимо подчеркнуть важность того факта, что «момент передачи» средств из НКО в управляющую компанию и обратно не облагается налогом. Предложенная схема позволит организациям эффективно использовать свои доходы.

«К сожалению, о добрых делах наших бизнесменов общественность практически ничего не знает», считает Гульнара Сергеева, - «Пресса неохотно сообщает о меценатах, более того, благотворителей вынуждают платить за информацию об оказанной ими помощи тому же Детскому дому. А ведь

общественное поддержка - один из мощных стимулов для предпринимателей творить добро».

Социальную ответственность государства, бизнеса и гражданина в Татарстане позиционируют как один из основных принципов государственной политики в социальной сфере. Органы власти должны обеспечить выполнение социальных гарантий и эффективное использование финансовых ресурсов страны. Вклад населения – это налоговые отчисления. Задача работодателя – вовремя выплачивать заработную плату не ниже уровня минимального потребительского бюджета, заниматься вопросами охраны труда и здоровья своего коллектива, а также повышения профессионального уровня работников.

К сожалению, сегодняшний бизнес в Татарстане нельзя охарактеризовать как социально ответственный: на 546 предприятиях уровень оплаты труда ниже прожиточного минимума, на 2589 – ниже минимального потребительского бюджета. А около 300 тысяч татарстанцев получают зарплату в «конвертах». Результатом того, что размеры официальной заработной платы не всегда соответствуют ее реальной величине, стало значительным число работающих граждан, получающих субсидии по малообеспеченности. При этом нагрузка на бюджет республики составляет порядка 2 миллиардов рублей<sup>1</sup>.

Что касается социальной ответственности бизнеса, то здесь возникает два вопроса. Во-первых, отсутствует система социальной отчетности. Во-вторых, нет стандарта социальной ответственности. Сегодня уже существует такой международный стандарт – SA 8000. Его можно и нужно внедрить и на татарстанских предприятиях - в адаптированном к нашим условиям варианте. SA 8000 предусматривает ответственность современных предприятий как делового партнера, налогоплательщика, работодателя и благотворителя. Кроме республиканского стандарта социальной ответственности планируется подготовка проектов законов республики о социальной политике, применении международных стандартов о социальной ответственности, об особенностях благотворительной деятельности.

---

<sup>1</sup> В Татарстане будет внедрен стандарт социальной ответственности // [www.tatar-inform.ru](http://www.tatar-inform.ru)

Государству, как гаранту эффективной социальной политики, предстоит провести ряд серьезных преобразований в системах управления отраслями общественной сферы. Следует четко определить перечни услуг, разработать для них базовые стандарты, внедрить механизмы государственного заказа, привлечь негосударственные структуры и частный бизнес. Большинство отраслей социальной сферы должны быть реформированы и оптимизированы. Но речь идет не о сокращении числа учреждений, а о преобразовании имеющихся в эффективно работающую и доступную для населения систему.

Президент Татарстана Минтимер Шаймиев в годовом послании рекомендовал Правительству совместно с Торгово-промышленной палатой, Агентством по развитию предпринимательства и Ассоциацией промышленных предприятий ежегодно подводить итоги благотворительной деятельности и поощрять руководителей наиболее социально- ответственных компаний. Указом Президента Республики Татарстан 2007 год объявлен годом благотворительности.

В г.Казани принята городская программа «Казань – территория добрых дел» (далее Программа). Разработанная Программа предполагает развитие современных форм организации благотворительной деятельности: общественных организаций (общественные организации инвалидов по слуху, зрению, ветеранов, многодетных семей и т.п.), благотворительных фондов, являющихся некоммерческими организациями, организуемыми на добровольных началах в целях социальной поддержки и решения проблем определенных категорий населения и конкретных людей.

Программа предлагает создание эффективного контролируемого механизма взаимодействия государства, общественных организаций, предпринимателей и простых граждан в вопросах осуществления благотворительной помощи по ряду направлений. Выбор направлений был сделан на основе мнения экспертов, специализирующихся в вопросах социальной помощи. При этом учитывался аспект добровольности благотворительной деятельности. В силу того, что благополучателем по закону

может являться любое лицо (физическое или юридическое), кроме коммерческих организаций, а благотворительная деятельность законодательно оформлена как добровольная, четко определить список благополучателей не представляется возможным.

Направления развития благотворительной деятельности в Программе упорядочены по матричному принципу и могут быть представлены в виде таблицы, где в столбцах указаны направления развития благотворительности, а в строках – различные средства, необходимые для их реализации (см. Приложение №1).

Реализация Программы предполагает 3 этапа:

1) информационно-аналитический – создание позитивного имиджа благотворительной деятельности, подготовка нормативной базы для участников благотворительной деятельности, создание реестра благополучателей и актуальных социальных проектов, а также городского плана мероприятий;

2) практический – реализация запланированных мероприятий, содействие в формировании благотворительных фондов и попечительских советов, стимулирование волонтерской деятельности;

3) рутинизирующий – систематическое осуществление запланированных мероприятий и отдельных благотворительных акций, дальнейшее развитие добровольческого движения и меценатства.

Адресатами Программы являются:

- представители государственных и муниципальных органов власти;
- бюджетные учреждения образования, молодежи, культуры, спорта, социальной защиты, здравоохранения и др.;
- представители бизнеса;
- представители некоммерческих организаций – благотворительных и общественных организаций (местных, республиканских, российских и международных), расположенных в г.Казани;

- представители местной общественности, попечительских советов, созданных в г.Казани;

- представители средств массовой информации.

Под инфраструктурой благотворительности понимается комплекс взаимосвязанных организационных структур, составляющих и (или) обеспечивающих основу для эффективного и устойчивого развития благотворительной деятельности в г.Казани.

В самом общем смысле развитие инфраструктуры благотворительности предполагает совершенствование организационных форм, способствующих устойчивому сотрудничеству органов местного самоуправления, негосударственных некоммерческих организаций и бизнеса.

Основная роль в продвижении идей благотворительности отводится средствам массовой информации. Освещая ход проведения социально значимых благотворительных акций, мероприятий, СМИ становятся непосредственными участниками благотворительного процесса в г. Казани, вносят свой вклад в возрождение традиций и участвуют в формировании современных форм благотворительной деятельности. Формируя общественное мнение по отношению к существующим проблемам и активно призывая жителей города решать эти проблемы совместно, СМИ тем самым создают предпосылки для успешного решения данных проблем.

Необходимо поддерживать развитие в г.Казани волонтерского движения. Волонтерское движение предусматривает дальнейшее развитие добровольческого движения. Данное направление должно содействовать формированию у молодежи города культуры «социального служения» как важного фактора развития современного общества. Волонтерское движение призвано не только поддержать социальные инициативы, нереализуемые в обычных условиях, но и сформировать гражданские чувства молодежи.

Развитие меценатства в г. Казани направлено на повышение активности самой массовой группы благотворителей — коммерческих структур. Их вклад в благотворительность выражается в материальной поддержке как нуждающихся



граждан, так и некоммерческих организаций, с ними работающих. Обычно эта поддержка осуществляется из прибыли коммерческой компании.

Проблема социальной поддержки инвалидов резко обострилась в 1990-е гг. Социально-экономические и политические преобразования, начавшиеся в это время, обусловили и существенный рост численности инвалидов, и ухудшение их положения. Расширение масштабов проблемы, необходимость учитывать нужды и запросы инвалидов как особой социальной группы, потребовали изменений приоритетов в области социальной помощи и защиты. Содействовала решению проблем инвалидов и действующая в г.Казани «Программа адресной социальной защиты населения г.Казани на 2002-2005гг.». Тем не менее, ряд задач до сих пор остается нерешенным: внедрение инновационных социально-бытовых, социально-медицинских, социально-правовых услуг для инвалидов, развитие систем реабилитации (возвращения пострадавшего человека к активной жизни), создание доступной среды жизнедеятельности и пр. В решении этих проблем, требующих существенных материальных вливаний, помощь могут оказать институты гражданского общества: общественные организации, средства массовой информации, бизнес-структуры и частные лица.

Благотворительная помощь пожилым одиноким людям/ нацелена на осуществление комплекса правовых, социально-экономических мер по повышению уровня и качества жизни граждан старшего поколения. Это направление предусматривает создание условий, способствующих поддержанию активной жизни одиноких граждан пожилого возраста и повышению уровня их социальной адаптации, упрочение социальных связей, предоставление им разносторонней помощи.

В городе функционирует 15 социальных учреждений, ориентированных на оказание разносторонней помощи семье и детям (социальные приюты, детские дома, дома ребенка, специальные коррекционные школы, центры социальной помощи семье и детям). В то же время наиболее актуальным остается вопрос совершенствования института приемной семьи,

предоставляющей ребенку право на семейное воспитание. Необходимость в выделении их в отдельную категорию благополучателей объясняется такой их особенностью, как социальная дезадаптация, в большинстве случаев не связанная с какой-либо патологией.

Радует, что власти Татарстана задумались о том, как сделать благотворительность понятием модным, престижным. Президент Татарстана Минтимер Шаймиев в годовом послании рекомендовал Правительству совместно с Торгово-промышленной палатой, Агентством по развитию предпринимательства и Ассоциацией промышленных предприятий ежегодно подводить итоги благотворительной деятельности и морально поощрять руководителей наиболее социально- ответственных компаний. В рамках года благотворительности в Татарстане в г.Казани принята городская программа «Казань – территория добрых дел».

Программа является примером реализации системного подхода к осуществлению благотворительной деятельности в г.Казани. В настоящий момент в г. Казани благотворительная деятельность осуществляется недостаточно системно: коммуникация между благотворителем и благополучателем затруднена или вовсе отсутствует, список потребностей благополучателей не определен, добровольческое движение и меценатство реализуются в единичных стихийных мероприятиях.

1. .

## Заключение

Если бизнес нацелен на устойчивое и долгосрочное развитие, на улучшение репутации, на повышение инвестиционной привлекательности, на взаимовыгодное партнерство с властью и обществом, тогда социальная ответственность — обязательный атрибут такого бизнеса.

Становление социальной ответственности бизнеса – это длительный процесс, протекающий противоречиво даже в наиболее развитых и благополучных экономиках. Ежегодно западные компании тратят сотни миллиардов долларов на корпоративную социальную ответственность. К настоящему моменту в Америке и Европе уже выработаны единые для всех компаний социальные определения, стандарты и формы социальной отчетности.

В Америке быть меценатом - означает иметь хорошую репутацию в глазах общественности. Меценаты получают поддержку на уровне государства, их имена публикуют в средствах массовой информации. В России благотворительность носит на данный момент скорее формальную, разовую акцию, становится неким фактом «покупки индульгенции».

Опыт западных компаний показывает, что все исследуемые компании достаточно серьезно относятся к деятельности в области КСО и воспринимают его как стратегическое направление деятельности. Российские предприниматели вслед за своими зарубежными коллегами потихоньку признают КСО эффективным инструментом управления нефинансовыми рисками.

В России в настоящий момент в первую очередь надо решать задачи базового уровня социальной ответственности, значительная часть которых относится к сфере оплаты труда.

Крупные российские компании начинают публиковать помимо финансовых отчетов еще и социальные. Пока в стране лишь несколько десятков таких документов, но ежегодно их количество заметно растет. Впрочем, до

совершенства и в корпоративной социальной ответственности и в раскрытии информации о ней компаниям еще далеко. Радует, что все больше российских компаний приступает к реализации различных социальных программ. Все это говорит о понимании российским бизнесом необходимости осуществления социальной ответственности.

Механизм социально ответственного предпринимательства не может рассматриваться в качестве основного способа смягчения социальных противоречий, обеспечения социальной защищенности населения и устойчивого развития. Формирование социально ответственного поведения в предпринимательской среде возможно только при целенаправленной поддержке со стороны государства и его активном участии в решении социальных проблем.

### Вопросы для проверки знаний и обсуждения

- 1) Какое существует международное понимание корпоративной социальной ответственности?
- 2) Что включает в себя классическое понимание социальной ответственности?
- 3) Почему в мировой практике деятельность в области КСО воспринимается как прагматичное направление бизнеса? Аргументируйте свой ответ.
- 4) Какова точка зрения Милтона Фридмана на СОБ?
- 5) В чем суть теории корпоративного альтруизма?
- 6) Объясните основную идею теории «разумного эгоизма».
- 7) Раскройте особенности каждого уровня социальной ответственности предпринимательства.
- 8) Какие бывают социальные программы корпорации? На что они направлены?
- 9) Какие существуют основные инструменты реализации социальных программ компании?
- 10) Какие составляющие можно выделить в структуре социального пакета?
- 11) Что такое корпоративный социальный отчет?
- 12) Какие существуют два базовых подхода к составлению отчетности?
- 13) Для кого и чего нужен Стандарт верификации AA1000 (FF1000 Assurance Standard)? Какие его основные принципы?
- 14) Что такое Международный стандарт подтверждения достоверности (ISAE)? Какова была цель его принятия? Какие компоненты он включает в себя?
- 15) В чем особенности современных форм КСО в США?
- 16) Каковы особенности КСО в континентальной Европе?
- 17) Определите качественные отличия КСО в Великобритании?
- 18) Перечислите причины неразвитости и непопулярности КСО в России?
- 19) Как бы вы оценили значение «Социальной хартии российского бизнеса»?
- 20) Определите, на каком уровне осуществляется КСО в вашей фирме? Что можно предложить фирме для совершенствования деятельности в данном направлении? Как и чем можно стимулировать развитие данного направления?

- 21) Что представляет собой процесс принятия ключевых решений в области социальной политики компании?
- 22) Перечислите основные сценарии взаимодействия между топ-менеджером и собственником (советом акционеров) по поводу реализации внутрикорпоративной социальной политики. В чем их особенности?
- 23) Какие существуют типы правил, регулирующих внутреннюю социальную деятельность бизнеса?
- 24) Что включает в себя законодательство о благотворительной деятельности?
- 25) В чем суть городской программы «Казань – территория добрых дел»? Перечислите основные направления, этапы реализации Программы.

**Список использованной литературы**

1. Конституция Российской Федерации // справочная система ГАРАНТ;
2. Федеральный закон от 11 августа 1995 г. N 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» // справочная система ГАРАНТ;
3. Налоговый Кодекс Российской Федерации // справочная система ГАРАНТ;
4. Трудовой Кодекс Российской Федерации // справочная система ГАРАНТ;
5. Гражданский Кодекс Российской Федерации // справочная система ГАРАНТ;
6. Послание Президента Федеральному Собранию Российской Федерации – 2006г. <http://www.kremlin.ru/appears/2006/>
7. Послание Президента Федеральному Собранию Российской Федерации - 2007г. <http://www.kremlin.ru/appears/2007/>
8. Постановлении Федеральной Антимонопольной Службы (ФАС) от 28.06.2006 N A12-29703/05-C51 // справочная система ГАРАНТ;
9. Постановление Правления Торгово-промышленной палаты РФ от 23 декабря 2003 г. № 71-7 «О социальной ответственности бизнеса в современной России» // справочная система ГАРАНТ;
10. Указ Президента РТ от 9 ноября 2006 г. № УП-463 «Об объявлении 2007 года Годом благотворительности в Республике Татарстан» // справочная система ГАРАНТ
11. Аристов С.М. Социальная политика градообразующего предприятия ОАО «Татнефть» // Человеческие ресурсы региона и корпоративная политика. - Альметьевск: АНО «Независимый институт социальной политики, 2007. С. 126.
12. Батаева Б. Этика бизнеса: сказка или реальность? // Вестник Ассоциации Менеджеров – 2006 - №3 (85) – стр. 32-35;

13. Беликов И.И. Мировые тенденции развития корпоративной социальной ответственности и отчетности: уроки для российских компаний. – М.: Изд-во «Вестник», 2006. С. 151.
14. Бизнес как вечный двигатель развития общества //Вестник Ассоциации Менеджеров – 2003 -№2 (59) – стр. 14-17;
15. Бизнес в общем-то хочет выращивать мозги – «Коммерсант Деньги» - 2005-№31 (563);
16. Блусь П.Р. Социальные проекты в Республике Татарстан: методики и технологии.- Казань: Изд-во «Крест», 2007. С. 111.
17. Богатова Т.В., Потапчик Е.Г., Чернец В.А., Чирикова А.Е., Шилова Л.С., Шишкин С.В. Социальная политика. - М.: Изд-во ООО «Пробел-2000», 2006. С. 78.
18. Бунин И.Т. Назарова Н.И. Бизнесмены России. – М.: Изд-во «Вагриус», 2007. С. 221.
19. Бурджалов Ф.М. Социальная сфера предприятия: современная российская практика в мировом контексте. - М.: ИМЭМО РАН, 2006. С. 189.
20. Виноградова Е.К. Российские промышленные предприятия // Экономические и социальные перемены: мониторинг общественного мнения. – М.: Изд-во «Трофей», 2007. С. 231.
21. Волков В. Предпринимательство. Экономико-социологический анализ. – М.: Издательский дом ГУВШЭ, 2006. С. 153.
22. Гордон Л.А., Клопов Э.М. Потери и обретения в России: Историко-социологические очерки экономического положения СССР и России. – М.: Изд-во «Крестonosец», 2005. С. 193.
23. Горшков М.А. Отношение населения России к предпринимателям. Аналитический доклад. - М.: НИКСИ, 2007. С. 89.
24. Горшков М.А., Лебедев А.В. Крупный российский бизнес: социальная роль и социальная ответственность (позиция населения и оценки экспертов).- М.: Национальный инвестиционный совет; Институт комплексных социальных исследований, 2007. С. 241.



25. Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год /под общей редакцией С.Е. Литовченко – М.: Ассоциация менеджеров, 2004 , с.9;
26. Дынкин А.В., Соколов А.Г. Интегрированные бизнес-группы – прорыв к модернизации страны. – М.: Центр исследований и статистики науки, 2007. С. 137.
27. Елгина Д. Предприниматель и благотворительность// Индивидуальный предприниматель: бухгалтерский учет и налогообложение - 2007- № 1-стр.14;
28. Зеленин Д. Бизнес и государство несут перед обществом совместную ответственность // Вестник Ассоциации Менеджеров – 2005-№4(74)-стр.16;
29. Зубаревич Н.И. Зоны влияния крупных корпораций в российских регионах.- М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2007. С. 162.
30. Зубаревич Н.И. Социальное партнерство в регионах: как учитывать интересы крупного бизнеса? // Социальная политика: экспертиза, рекомендации, обзоры. – М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2006. С. 351.
31. Зудин А.В. Россия: бизнес и политика (стратегии взаимодействия бизнеса и государства) // Мировая экономика и международные отношения. – М.: Изд-во «Капитан», 2007. С. 421.
32. Ивченко С., Либоракина М., Сиваева Т. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2006. С. 145.
33. Иноземцев В.Г. Информационная открытость социальной политики российских компаний. – М.: Ассоциация менеджеров, 2007. С. 163.
34. Кабалина В.Е. Предприятие и рынок: динамика управления и трудовых отношений в переходный период. - М.: РОССПЭН, 2007. С. 67.
35. Казакова В., Киселев К. Региональное объединение отраслевого типа как субъект лоббистской деятельности: цели, структура, правовые основания взаимоотношений с органами государственной власти субъектов РФ. – М.: Изд-во «Вагриус», 2006. С. 145.
36. Комаровский В.Г. Социальная ответственность бизнеса. – Выступление на Ученом совете ИМЭМО РАН (Москва, 8 июня 2007 г.).

37. Кондратьев В.М. Модели корпоративного управления: проблемы эффективности, социальной ответственности и конкурентоспособности. – М.: Изд-во «Вестник», 2006. С. 183.
38. Коновалова Л.Н., М.И. Корсаков, В.Н. Якимец «Управление социальными программами компании» / Под. ред.: С.Е. Литовченко - М.: Ассоциация менеджеров, 2003 - 152с.
39. Комаров И.Р. Корпоративная социальная ответственность и конкурентоспособность. - М.: Изд-во «Кросс», 2007. С. 57-78.
40. Костин А.А. В русле мировой тенденции – от благотворительности к социальной ответственности // Большой бизнес. №3. С. 43-48.
41. Корнак Я.М. Путь к свободной экономике. – М.: Изд-во «Экономика», 2007, С. 64.
42. Козлов Р.А. Экономика и политика России. – М.: Изд-во «ИЭПП», 2006. С. 115.
43. Кресс Б. Корпоративная инициатива - движение к основам корпоративной социальной ответственности // Вестник Ассоциации Менеджеров – 2005 -№4 (74) – стр. 20-21;
44. КСО без романтизма // Вестник Ассоциации Менеджеров – 2007 -№3 (97) – стр. 9;
45. Лабзов К. Бизнес и власть: диалог или монолог? // Вестник Ассоциации Менеджеров – 2006 - №12 (94) – стр. 6;
46. Лапина Н.И. Бизнес и политика в современной России. - М.: ИНИОН РАН, 2006. С. 224.
47. Лапина Н.И., Чирикова А.Б. Регионы – лидеры: экономика и политическая динамика. М.: Институт социологии РАН, 2006. С. 281.
48. Левада Ю.М. Рамки и варианты исторического выбора: несколько соображений о ходе российских трансформаций // Куда пришла Россия? – М.: Изд-во «Прогресс». 2007. С. 251.

49. Липсиц И.К. 1000 лучших предприятий России: информационно-аналитический справочник. - М.: Издательский дом «Колумб-медиа», 2007. С. 144.
50. Литовченко С.Е. и др. Доклад о социальных инвестициях в России. – М.: Ассоциация менеджеров, 2007. С. 321.
51. Литовченко С.Е. Корпоративная ответственность является неотъемлемой частью системы прогнозирования и управления рисками. – М.: Изд-во «Тополь», 2006. С. 218.
52. Литовченко С.Е., М.И. Корсакова Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка/ - М.: Ассоциация менеджеров, 2003 - 108с.
53. Литовченко С.Е., М.И.Корсакова Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания/ – М.: Ассоциация менеджеров, 2003 – 100с.
54. Лузина А. «Социально – ответственное реструктурирование предприятий» / - М.:МОТ, 2001. – 837с.
55. Миловидов В.Г. Корпоративное гражданство как способ «социальной конкуренции». - Корпоративная социальная ответственность и конкурентоспособность. – М.: Изд-во «Процесс», 2007. С. 111.
56. Маврицкая Е. Учет благотворительности // Двойная запись – 2006 - № 10-стр.17-18;
57. Плеханов И. Благотворительность и налоги// Консультант – 2006 -№ 11-стр.3
58. Перфильева Е. Социальная норма прибыли // Вестник Ассоциации Менеджеров – 2006 - №3 (85) – стр. 40-43;
59. Соболева И.Социальная ответственность бизнеса: глобальный контекст и российские реалии // Вопросы экономики -2005-№10 – стр. 32;
60. Социальное развитие требует прозрачности и от бизнеса и от государства //Вестник Ассоциации Менеджеров – 2003 -№2 (59) – стр. 18-23;
61. Шустрова Н. Благотворительность: налогообложение и бухучет// Российский налоговый курьер - 2006 -№ 23 – стр.5;

62. Социальный кодекс группы «Лукойл» // [www.lukoil.ru](http://www.lukoil.ru);
63. Корпоративная социальная ответственность // [www.amr.ru](http://www.amr.ru);
64. «Социальная ответственность компании: практическая польза для бизнеса» // [www.amr.ru](http://www.amr.ru);
65. Эрик Брюна: «Необходим баланс между индивидуальным прагматизмом и индивидуальной ответственностью» // [www.obozrevateli.md](http://www.obozrevateli.md);
66. Корпоративная социальная ответственность (Обзор опыта международных нефтяных компаний) // [www.rasc.ru](http://www.rasc.ru);
67. Социальная деятельность ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» получила федеральное признание // [www.business-ethics.ru](http://www.business-ethics.ru);
68. СУЭК «Сибирская угольная энергетическая компания» опубликовала первый социальный отчет // [www.business-ethics.ru](http://www.business-ethics.ru);
69. Корпоративная социальная ответственность // <http://un.by/ru>;
70. Социальный отчет 2004-2005 // [www.batrussia.ru](http://www.batrussia.ru);
71. Политика в сфере социальной ответственности // [www.ilimpulp.ru](http://www.ilimpulp.ru);
72. Социальная ответственность бизнеса 2007 // [www.mop.su](http://www.mop.su);
73. Корпоративный социальный отчет ОАО «Татнефть» // [www.tatneft.ru](http://www.tatneft.ru);
74. Корпоративный социализм «Ведомости» от 15.05.2007 №86 (1860) // [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru);
75. В Татарстане будет внедрен стандарт социальной ответственности // <http://tatar-inform.ru>;
76. Своя ответственность «ближе к телу» // [www.alconews.ru](http://www.alconews.ru)
77. Имидж благотворительности в России нужно менять // [www.infoblago.ru](http://www.infoblago.ru);
78. Нефинансовая отчетность // [www.asi.org.ru](http://www.asi.org.ru);
79. Социальная ответственность и её влияние на показатели деятельности компании // [www.euroexpert.ru](http://www.euroexpert.ru)
80. Информационная открытость политики российских компаний // [www.amr.ru](http://www.amr.ru);
81. Меценатов и благотворителей будут награждать // [www.pomogi.org/news](http://www.pomogi.org/news);

82. Корпоративная ответственность является неотъемлемой частью системы прогнозирования и управления рисками // [www.soc-otvet.ru](http://www.soc-otvet.ru).





