


Бюджетное учреждение высшего образования Ханты-Мансийского автономного  
округа – Югры «Сургутский государственный университет»

*На правах рукописи*



**ПОПОВА Екатерина Владимировна**

**ИНСТРУМЕНТАРИЙ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами: промышленность)

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, доцент  
Зубарева Любовь Витальевна

Сургут – 2015

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ .....	12
1.1. Развитие концепции социальной ответственности за рубежом и в России..	12
1.2. Социальная ответственность как фактор развития человеческого капитала	24
1.3. Интеграция принципов социальной ответственности в корпоративную стратегию .....	36
2. РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ОСНОВЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ .....	48
2.1. Планирование социальных вложений как основа проектирования в социальной сфере .....	48
2.2. Методика оценки уровня развития системы социальной ответственности на предприятии.....	68
ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ИХ ВЛИЯНИЯ НА УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ.....	84
3.1. Особенности практических подходов к реализации концепции социальной ответственности в промышленности .....	84
3.2. Изучение роли раскрытия информации о социальной ответственности в повышении инвестиционной привлекательности предприятия .....	118
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	132
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	135
Приложение А. Промышленные предприятия, отобранные для оценки развития социальной ответственности и анализа ключевых направлений социальных вложений. ....	149

Приложение Б. Рассчитанные на основе данных Московской биржи бета коэффициенты для обследованных промышленных предприятий .....	151
Приложение В. Пример вывода данных, полученных при регрессионном анализе бета коэффициентов.....	153
Приложение Г. Информация о предприятиях, использованная для оценки коэффициентов регрессии в предложенной модели.....	154
Приложение Д. Акты внедрения основных результатов диссертационного исследования на промышленных предприятиях и в учебном процессе .....	159

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Формирование и развитие опыта устойчивого развития организаций по всему миру в течение последних десятилетий показало необходимость интеграции принципов социальной ответственности в их практическую деятельность для достижения наибольшего уровня эффективности. Особую роль в реализации программ социальной ответственности играют промышленные предприятия, поскольку они зачастую являются ключевыми работодателями на региональном и федеральном уровнях и оказывают значительное влияние на развитие местных сообществ, определяют перспективы развития рынка труда отдельных городов и локальную экологическую обстановку.

Социальная ответственность становится инструментом поддержания конкурентоспособности промышленного предприятия, она позволяет определить основные перспективы устойчивого развития предприятия и сформировать модель внешней и внутренней среды, от которой напрямую зависит развитие человеческого капитала. Значительными перспективами обладает создание инструментов финансирования социальной ответственности на основе методик социального проектирования и исследования роли человеческого капитала в социальной политике предприятий. Кроме того, актуальным направлением является методическое обеспечение процессов оценки уровня развития систем социальной ответственности на предприятиях с помощью анализа динамики развития социальной активности и анализа рисков, возникающих в социальной сфере.

В российских условиях стратегическое значение приобретает полноценное развитие социальной ответственности, прежде всего – в рамках обучения и развития своих сотрудников, предоставления дополнительных возможностей социального роста для отдельных категорий промышленного персонала, управления их капиталом здоровья. Ежегодно предприятия декларируют прирост значительного объема вложений в социальную сферу в рамках публикуемой социальной отчетности, расширение пакета социальных гарантий для своих

сотрудников с целью повышения привлекательности для трудоустройства. В этих условиях особую актуальность приобретает поиск и рациональное обоснование ключевых направлений социального финансирования, учет потенциальных рисков и проработка социальной ответственности. В последнее время на уровне международных стандартов закрепились концепция устойчивого развития, позволяющая обеспечить гармоничную реализацию проектов социальной и экологической сфере и полноценно интегрировать эту деятельность в стратегию организации.

**Степень разработанности проблемы.** Концепция социальной ответственности разработана в исследованиях ведущих зарубежных авторов Г. Боуэна [128], М. Фридмана [136], У. Фредерика [134], К. Дэвиса [132], А. Кэрролла [129], Ш. Ханта [138], Р. Фримана [135], Ф. Фукуямы [110], Т. Джонса [139] и др. Актуальность финансирования социальной ответственности обоснована в работах отечественных исследователей Ю.Е. Благова [12], Ж.С. Беляевой [9, 124], А.П. Жойдик [35, 36], Л.В. Зубаревой [38], В.А. Михеева [59], Р.В. Моргуновой [61, 62], Л. М. Никитиной [70, 71, 72, 73, 74], Ю.Г. Одегова [75, 76, 77], О.А. Сапрыкиной [93, 94], Ю.И. Терещевского [102, 103, 104, 105, 106], Е.В. Шиманской [119], Е.Н. Харитоновой, Е.А. Харитоновой [111, 112, 113, 114] и др. В последние годы на международном уровне был разработан стандарт социальной ответственности, позволяющий предприятиям ознакомиться с принципами и лучшими практиками реализации социальной ответственности и разработать инструменты интеграции отдельных решений в систему управления предприятием.

Несмотря на универсальность принципов, предлагаемых исследователями, в том числе на уровне международных стандартов, практическая социальная деятельность требует рационального обоснования и формирования надежного инструментария обоснования социальных вложений. Таким образом, актуальной задачей остается разработка системного подхода к социальной ответственности на основе развития внутреннего человеческого капитала.

**Целью исследования** стала разработка теоретико-методического инструментария развития социальной ответственности на основе принципов социального проектирования и оценки рисков вложений в человеческий капитал промышленного предприятия.

Цель определила ряд следующих **задач**:

1. Исследовать опыт и перспективы развития принципов социальной ответственности на промышленных предприятиях в России и за рубежом, подходов к обоснованию социальных вложений.

2. Разработать инструментарий выбора и обоснования приоритетных направлений социальных вложений на основе оценки краткосрочных и долгосрочных рисков для каждой из категорий заинтересованных сторон на промышленных предприятиях.

3. Предложить методику оценки уровня развития системы социальной ответственности, обладающую объективностью и позволяющую оценить перспективы отдельных направлений социальных вложений и сформировать базу для сопоставления лучших практик социального проектирования.

4. Обосновать влияние участия в глобальной инициативы социальной отчетности на изменение инвестиционной привлекательности промышленного предприятия.

**Объект** диссертационного исследования – механизмы реализации социальной ответственности на промышленных предприятиях, обеспечивающие развитие человеческого капитала и повышение инвестиционной привлекательности предприятий.

**Предмет** исследования – экономические и организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе финансирования социальной ответственности в рамках социальных проектов на промышленных предприятиях.

**Результаты исследования, представленные в диссертации, соответствуют следующим пунктам Паспорта научной специальности**

**08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (промышленность):**

1.1.4. инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах;

1.1.13. инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов;

1.1.22. методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в электроэнергетике, нефтегазовой, угольной, металлургической, машиностроительной и других отраслях промышленности.

**Теоретической и методологической основой диссертационного исследования** стали работы ведущих зарубежных и российских ученых в области управления социальной ответственностью на промышленных предприятиях, финансирования социальной ответственности, проектирования и разработки социальной политики, материалы баз данных Всемирного банка, ММВБ России, Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП).

**Методы исследования** включают теоретический анализ, синтез, системный подход к проектированию управленческой деятельности, элементы инвестиционного анализа, экономико-математическое моделирование и регрессионный анализ.

**Основные научные и практические результаты, полученные лично соискателем.**

1. Дана характеристика внутренней и внешней социальной среды предприятия, указаны особенности управленческого воздействия и границ социальной ответственности для каждого из элементов подобной среды и даны практические рекомендации по реализации социальных вложений при учете интересов сторон.

2. Проведен анализ практики социальных вложений и формирования социальной отчетности на российских промышленных предприятиях и определены тенденции их развития на протяжении предшествующего десятилетия.

3. Определены основные направления финансирования социальной ответственности и обоснованы связанные с ним риски для различных категорий стейкхолдеров в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе, предложен инструментарий оценки подобных рисков.

4. Идентифицированы и изучены на основе анализа практики реализации социальных вложений критерии, определяющие уровень развития системы социальной ответственности на предприятиях, относящиеся к накопленному организационному опыту, текущим стратегическим компетенциям и перспективам поддержания социальной активности.

5. Доказано, что формирование социальной отчетности с последующей общественной аккредитацией влияет на изменение инвестиционной привлекательности промышленного предприятия, в частности – на снижение стоимости акционерного капитала как требуемой инвесторами нормы доходности на инвестиции.

**Научная новизна и теоретическая значимость диссертации** состоят в разработке теоретических принципов и методических инструментов для определения и обоснования направлений финансирования социальной ответственности на основе социального проектирования как способа развития человеческого капитала промышленного предприятия на системном уровне и обоснования целесообразности социальной ответственности и ее вклада в повышение инвестиционной привлекательности.

Наиболее существенные результаты, обладающие научной новизной и выносимые на защиту:

1. Разработан механизм реализации социальной ответственности на стратегическом уровне на основе социального проектирования и оценки рисков социальных вложений с помощью анализа факторов внутренней и внешней среды, относящихся к ключевым стейкхолдерам предприятия, что вносит вклад в развитие теории корпоративной социальной ответственности на уровне обоснования системных социальных эффектов и позволяет определить приоритеты в социальной сфере. (пп. 1.1.4, 1.1.22 Паспорта специальности ВАК).



2. Предложена методика оценки уровня развития системы социальной ответственности, основанная на построении организационного профиля, учитывающего уровень накопленного опыта в реализации социальных проектов, текущие стратегические компетенции в области вложений в социальную сферу и перспективы поддержания социальной активности, позволяющая определить уровень сбалансированности и качество социальной политики и применяемого управленческого инструментария на промышленном предприятии. (пп. 1.1.4, 1.1.13 Паспорта специальности ВАК)

3. Предложена модель оценки влияния степени раскрытия информации о социальной и экологической ответственности предприятий на изменение стоимости акционерного капитала, содержащая в качестве контрольных переменных коэффициент Тобина и финансовые коэффициенты, которая позволит доказать значимость социальной отчетности для повышения инвестиционной привлекательности предприятий. (п. 1.1.13 Паспорта специальности ВАК).

**Обоснованность и достоверность полученных результатов и выводов** обусловлена использованием достоверных источников теоретико-методической, аналитической и статистической информации, изучения работ ведущих отечественных и зарубежных исследователей в области финансирования социальной ответственности и социального проектирования, опубликованных в авторитетных научных изданиях и рецензируемых монографиях, использования в эмпирической части исследования материалов социальной отчетности, прошедшей общественную аккредитацию и аудиторскую проверку.

**Практическая значимость результатов исследования.** Основные теоретические положения, обоснованные автором, и разработанный методический инструментарий могут быть использованы при разработке принципов социальной политики, реализации социальных проектов, имеющих стратегическое значение для развития человеческого капитала промышленных предприятий. Результаты диссертационного исследования использованы в практической деятельности российских промышленных предприятий ООО «Газпром переработка»,

ООО «Газпром трансгаз Сургут», АО «Тюменьэнерго». Материалы исследования используются в учебном процессе в рамках предметных дисциплин: «Корпоративная социальная ответственность», «Экономика и управление персоналом», «Управление социальным развитием организации», «Экономика и социология труда» и др., что подтверждается соответствующими актами.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертационного исследования были представлены в научных докладах и получили положительную оценку на всероссийских и международных научно-практических конференциях: «Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания (г. Новосибирск, 2010г.); «Наука 60-й параллели» (г. Сургут, апрель 2010-2012гг.); «Социально-экономические системы: вопросы развития и управления» (г. Самара, ноябрь 2010г.); «Россия и Европа: связь культуры и экономики» (г. Прага, Чешская Республика, декабрь 2010г.); «Наука. Образование. Технологии» (г. Курск, февраль 2011г.); «I Международная научно-практическая конференция молодых ученых» (г. Москва, январь 2011г.); «Студент и научно-технический прогресс» (г. Новосибирск, 2011г.); XXV Международные Плехановские чтения (г. Москва, февраль 2012г.); «Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития» (г. Новосибирск, 2013г.); «Новые технологии в газовой отрасли: опыт и преемственность» (г. Москва, ноябрь 2013г.); «Прикладные науки и технологии в США и Европе: общие проблемы и научные открытия» (г. Нью-Йорк, США, сентябрь 2013г.); «Наука и инновации XXI века» (г. Сургут, апрель 2014г.).

### **Структура и объем работы.**

*Во введении* обоснована актуальность исследования, степень разработанности проблемы, определены цели и задачи исследования, сформулирована новизна и отражены основные результаты, полученные лично автором.

*В первой главе* рассмотрена эволюция взглядов на концепцию социальной ответственности в российской и зарубежной теории управления, определены основные направления социальных вложений для каждой из групп стейкхолдеров

на предприятиях и обозначены принципы интеграции социальной ответственности в стратегию предприятия для поддержания устойчивого развития в долгосрочном периоде.

*Во второй главе* обозначены ключевые сферы социальных интересов российских предприятий, обозначены практические аспекты реализации механизмов финансирования социальной ответственности на основе проектного подхода и оценки рисков. Предложена методика оценки уровня развития системы социальной ответственности за счет построения организационного профиля социальной ответственности по девяти критериям. Обозначены перспективы практического внедрения данного подхода на промышленных предприятиях.

*В третьей главе* приведен анализ практики реализации механизмов социальной ответственности и финансирования социальной ответственности на российских промышленных предприятиях по направлениям обучения, укрепления здоровья сотрудников, благотворительности и спонсорства, а также проведению социального аудита. На основе экономико-математического моделирования показано, что раскрытие информации в области социальной ответственности снижает стоимость акционерного капитала и повышает тем самым инвестиционную привлекательность предприятия.

**Основные публикации по теме диссертации.** По теме диссертационной работы опубликовано 29 научных работ общим объемом 17,8 печатных листов (авторский вклад соискателя 12,5 печатных листов). Основные положения диссертационного исследования отражены в монографии объемом 6,5 печатных листов и 5 научных статьях в специализированных журналах, рекомендуемых ВАК при Минобрнауки России, общим объемом 2,5 печатных листов.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1. РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА РУБЕЖОМ И В РОССИИ

Процессы становления зрелых индустриальных экономик в течение предшествующего столетия привели к социально-экономической трансформации, вследствие которой существенно расширилось понимание принципов функционирования коммерческих организаций, признаками эффективности работы которых стало не только наличие прибыли как важнейшего финансового результата, но и принятие и исполнения ряда обязательств в отношении общества, с которым взаимодействуют. Стратегия формирования и развития долгосрочных отношений с заинтересованными сторонами с течением времени стала рассматриваться как конкурентное преимущество, возможность ясно транслировать обществу намерения компании в области основных направлений развития, тем самым повышая уровень доверия к своей деятельности и качество социального капитала. Границы организаций становятся в этом отношении более прозрачными, члены общества наряду с непосредственно заинтересованными сторонами, такими как работники, акционеры, партнеры и конкуренты, получают возможность расширить информационное поле в сфере принципов и результатов работы отдельных организаций, а в иных случаях оказывать прямое влияние на поощрение или ограничение некоторых видов организационной деятельности.

Проблемы корпоративной социальной ответственности остаются весьма актуальными для многих исследователей, поскольку представляют собой путь к решению комплексных задач, стоящих перед представителями современной промышленности и обществом [72, 73]. В данном разделе работы будет показано, как основные положения концепции социальной ответственности изменились с обращением теоретиков и практиков управления к проблемам социальной справедливости, повышения качества условий труда, глобальным проблемам, в

частности дискриминации различных видов и обострившимися экологическими неблагоприятными ситуациями в различных регионах мира. В современный период вопросы социальной ответственности касаются любой организации, и разработка любого практического инструментария социальной ответственности и социального финансирования требует изучения теоретического фундамента данных направлений деятельности организаций. С этой целью необходимо изучить процессы развития концепции в зарубежной и отечественной научной и практической литературе.

Логика процесса становления концепции социальной ответственности при значительном объеме исследований по данному направлению нетривиальна, однако наибольшим толчком к ее развитию стало осознание социальной природы организаций, значимости мониторинга их результативности с точки зрения расширяющегося круга заинтересованных сторон. Теоретико-методические основы концепции социальной ответственности можно проследить еще в работах классических экономистов, таких как Дж. С. Милль, Ж.Б. Сэй, К. Маркс и др., исследования авторов касались вопросов производительного труда и факторов его определяющих, установления социальной справедливости при распределении ресурсов между различными сторонами экономических процессов. В экономико-философских работах К. Маркса, несмотря на обширную современную критику, заложены острые вопросы, которые не раз будут возникать у исследователей социальной ответственности в течение всех последующих десятилетий, например, о том, насколько эффективно с социальной точки зрения используются экономические ресурсы и как происходит их распределение между заинтересованными сторонами.

С развитием теории организации и организационного поведения во второй половине XX века, изучением практик функционирования предприятий в развитых странах окончательно обособилось научное направление исследований, связанное с социальной ответственностью, проблема социальной ответственности окончательно перешла в сферу академических интересов. Определенный вклад в становление подобных взглядов сыграло становление менеджмента как научного

направления, с очевидностью подчеркнувшего необходимость обратиться к работникам как ячейкам общества, которые также имеют интересы за пределами своих рабочих мест.

Выработка любого подхода к осуществлению корпоративной социальной ответственности основывается, прежде всего, на современном понимании ее принципов и развития этого понятия в зарубежной управленческой мысли. Основой таких принципов по общему определению является добровольное взятие предприятием на себя обязательств по выполнению различного рода социальных программ на безвозмездной основе [26]. Первоначально данный принцип развивался, прежде всего, в США, являясь основой таких концепций, как «социальная ответственность бизнеса», «корпоративная социальная ответственность», «корпоративная социальная добросовестность». Руководство компаний на интуитивном уровне начало приходить к выводу, что поддержание социальной активности также важно, как и получение прибыли, и является ключом к устойчивому развитию. Согласно Г. Боуэну, социальная ответственность состоит в принятии таких решений, которые бы определяли линию поведения компании, желательную и благоприятную для целей и ценностей общества [128]. Исследователь отмечал, что феномен социальной ответственности корпораций представляет собой акт филантропии, который продиктован стремлением сообществ поддержать свои ценности [128]. Боуэн также полагал, что любые обязательства бизнеса желательны для достижения целей и задач общества, таким образом, складывалось впечатление, что социальная ответственность обязательна и было бы нерациональным шагом отказываться от нее вовсе.

Однако, У. Фредерик [134] и К. Девис [132] отвергали всецело филантропический подход, полагая, что для каждой организации существуют рациональные предпосылки для проявления в деловых ситуациях социально ответственного поведения, которое в результате может обернуться значительными финансовыми выгодами. Обсуждение вопросов социальной ответственности в 1970х годах приняло новый оборот. Дж. МакГуир отмечал, что

корпорация имеет не только экономические и правовые обязательства, но и несет социальную ответственность перед обществом [12]. Согласно стейкхолдерской модели, представители менеджмента должны учитывать интересы и ожидания всех участников, которые связаны с деятельностью предприятий, таким образом, в зону формирования социально ответственной политики предприятия попадают не только работники, но и члены местных сообществ. В противовес мнений об эффективности социальной ответственности М. Фридман [136] отмечал, что для бизнеса она обеспечивается за счет повышения его прибыли для акционеров, а менеджеры не должны включаться в процессы нецелевого расходования средств предприятий, лежащие за пределами их компетенций. Радикальная точка зрения М. Фридмана подкреплялась еще и тезисом о том, что социальная ответственность не является элементом стратегического преимущества, пока не становятся очевидными и прозрачными выгоды от ее применения. Социальная ответственность эффективна только в том случае, если приносит очевидные выгоды всем заинтересованным сторонам, а для самой корпорации самой очевидной выгодой является, прежде всего, прибыль от деятельности.

С течением времени, в 1980х и 1990х годах, с ростом среднего размера компаний, изменением технологического облика промышленности, увеличением степени автономности и характера добавленной стоимости, круг зон ответственности бизнеса чрезвычайно расширился, исследователи обозначили данное явление как «сила» или даже «власть» бизнеса [139, с. 59]. В этих условиях бизнес получал возможность оказывать давление в ходе общественных договоренностей, продвигать свои взгляды на приоритетной основе, что приводило к своеобразному увеличению власти бизнеса, и даже возникновению определенного социального контроля. Способность бизнеса к социальным манипуляциям, однако, вскоре оказалась не столь значимой в свете положительных социальных эффектов, которые достигались в рамках отдельных проектов, оказывающих существенное влияние на регионы присутствия. Бизнес оказался действительно способным влиять на общество, решая ключевые его задачи: приводить к оздоровлению рынка труда, участвовать в формировании

благоприятной налоговой политики, участвовать в реализации общественных интересов и способствовать нормализации экологической обстановки в регионах.

Развивая (в большей степени – критикуя) идеи М. Фридмана в условиях новой среды функционирования бизнеса и его реальной власти, ряд исследователей отмечает, что корпорации априорно не могут выступать агентами, придерживающимися морали, поскольку основной их целью является извлечение прибыли. Социальная ответственность не может иметь единого определения в практическом плане, большинство ее аспектов остаются индивидуальными [70, 124]. Для этого периода развития концепции характерна большая размытость в характеристике сущности ответственности бизнеса, поскольку в практической деятельности он воспринимался в зависимости от социальной позиции менеджмента. Наличие большого количества индивидуальных практик предполагало, прежде всего, изучение единичного опыта и поиск универсальных принципов, лежащих в основе социальной деятельности предприятий.

Формирование единого поля социальной ответственности предполагало, что социальная активность осуществляется и при ведении внешних операций (от рыночной деятельности до обеспечения технологического обмена и создания инноваций) и в плане внутренней деятельности (то, как предприятие распоряжается привлекаемой рабочей силой, какие обязательства возникают перед работниками и т.п.). Д. Кэррол в этих условиях описал ответственность в модели «трех кругов» (three-dimensional model): внутренний круг описывал достижение экономических эффектов, средний круг означал опосредующие функции менеджмента, влияющие на развитие ценностей общества, внешний круг обозначал возрастающие социальные обязательства, которые возникают в динамике социального развития [129]. Немного позднее Д. Кэрролом была предложена пирамида социальной ответственности, которая внесла вклад в развитие концепции стейкхолдеров и понимание природы социальной активности предприятий (рисунок 1.1).





Рисунок 1.1 – Пирамида корпоративной социальной ответственности, согласно Д. Кэрролу [131, с. 74].

Последователи Д. Кэррола отмечали, что модель «трех кругов» является универсально применимой, адаптируемой под требования конкретного опыта корпоративного развития, логичной, но не лишенной недостатков. Предложенная модель саморегулируемой социальной ответственности предполагала способность компаний самостоятельно определять приоритеты в социальной политике, что зачастую приводило к дисбалансам в развитии определенных направлений: по некоторым направлениям компании уходили достаточно «далеко», превосходя традиционные понятия этики бизнеса, филантропической активности и т.п., а некоторые задачи оставались нерешенными, вызывая обострение социальных проблем.

Однако, с возникновением и становлением новых социально-экономических явлений, возникших с глобализацией и регионализацией мирового хозяйства, подходы к трактовке социальной ответственности были существенно переосмыслены и углублены [30]. Расцвет благотворительности, начавшийся в 1970х годах и продолжавшийся вплоть до 1990, сменился вскоре систематизированными концепциями «этики бизнеса» и «заинтересованных сторон» («стейкхолдеров»). Сама концепция стейкхолдеров призвана отметить вклад каждого предприятия на индивидуальном уровне, основополагающим

принципом становится рассмотрение внешней социальной среды наряду с прямыми заинтересованными сторонами. Новый путь развития бизнеса предполагал создание высоких стандартов жизни для людей внутри и вне корпораций, наряду с достижением экономической эффективности.

Условия, возникающие в XXI веке, предполагают качественные изменения в социальной активности предприятий, связанные с технологическими изменениями, позволившими обозначить переход к постиндустриальному обществу [118]. Ценности подобного общества предполагают свободу и личностное развитие через наиболее полное профессиональное вовлечение, что предполагает высокие социальные гарантии и высокую приверженность своей специализации. Ряд исследователей также отмечают, что большинство современных компаний испытывает давление в области необходимости соблюдения принципов социальной ответственности [63, 73], поскольку представители государства также зачастую вовлечены в стимулирование социальной активности компаний, включая требования к ее реализации в свои политические программы.

Проблема социальной ответственности в политическом контексте была сформулирована на международном уровне в рамках концепции устойчивого развития, направленной на гармоничное социальное и экономическое развитие организаций и окружающего их общества. Устойчивое развитие предполагает такие социальные и экономические изменения, которые способствуют использованию ресурсов природы, поддержанию инвестиционной политики, достижений научно-технического прогресса, развития личности и институциональных изменений для обеспечения необходимого уровня человеческого потенциала [13]. Вероятно, что наибольший вклад в становление экономики устойчивого развития внесли экологические проблемы и задачи оптимального распределения ограниченных экономических ресурсов для постоянного экономического роста. Традиционный подход к использованию редких ресурсов затрудняет воспроизводство нового альтернативного фактора производства – социального капитала. В рамках концепции в начале 1990-х были

поставлены под сомнение заложенные в классических принципах неограниченного экономического роста предпосылки, которые не отвечали существенным потребностям всего человечества.

В России на момент написания данной работы действует стандарт серии ИСО, руководство по социальной ответственности, последняя редакция которого относится к 2014 году и носит рекомендательный характер, позволяя предприятиям ознакомиться с наиболее прогрессивными представлениями о социальной ответственности на международном уровне [92]. Фундаментальными принципами социальной ответственности являются признание социальной активности и идентификация заинтересованных сторон, для последующего взаимодействия. Направления (или основные темы) социальной ответственности касаются прав человека, практик управления человеческими ресурсами и практик деловых коммуникаций, проблем участия в жизни общества и взаимодействия с непосредственными потребителями. Инициативы в области социальной ответственности, отмечается в стандарте, должны носить добровольный характер и при внедрении быть интегрированы на каждом уровне деятельности организации [92].

Очевидно, что в современный период лица, ответственные за принятие управленческих решений, стремятся декларировать принципы социального взаимодействия, направленные на поддержание этического организационного поведения, поддержку локальных сообществ в решении задач их развития, формирования имиджа, определенной репутации как среди своих работников, так и у внешнего окружения [27]. Актуальной задачей в области применения стандарта, таким образом, становится формирование стратегии развития компании на основе соблюдения принципов социальной ответственности, многие предприятия во внутренней отчетности отмечают высокую приоритетность данного направления [102].

В обществе XXI века компаниям все сложнее становиться социально ответственными в полной мере, поскольку круг стейкхолдеров постоянно расширяется, а взаимосвязи между ними усложняются. Современные

исследователи, однако, отмечают, что благополучие бизнеса, необходимые условия для его развития автоматически обеспечат также и развитие окружающего его общества, поэтому необязательно, чтобы компании напрямую могли отслеживать эффекты своей социальной активности в краткосрочной перспективе [29]. С технической же точки зрения в современных условиях корпоративная социальная ответственность становится традиционным инструментом менеджмента, который может рассматриваться скорее как моральные обязательства, чем элемент тактики действий в окружающей среде.

Набор стейкхолдеров для каждой из организации может быть определен универсально, однако часть из групп могут совмещаться по своим функциям (например, работники могут выступать акционерами, а поставщики одновременно являться и потребителями), а также формировать новые группы заинтересованных сторон при взаимодействии, объединяя свои интересы по определенным направлениям [80, 97]. Далее необходимо определить особенности каждой из заинтересованных сторон.

Одной из наиболее значимой из заинтересованных сторон являются *работники компании*, постоянные (штатные сотрудники) или временные. Большинству компаний не представляет затруднения напрямую определить выгоды от принятия принципов социальной ответственности для своих собственных сотрудников, полагая тем самым, что они позволят повысить уровень мотивации, постоянства и лояльности ценностям организации, внося вклад в повышение эффективности и прибыльности [75, 77]. Цепочка факторов, влияющих на производительность физического и интеллектуального труда, связанных с различного рода социальными гарантиями может быть чрезвычайно разнообразной, поэтому компании определяют для себя инструменты социальной ответственности самостоятельно, обеспечивая также обмен информацией в области лучших практик управления персоналом [20].

Фундаментом отношений в трудовой сфере является соблюдение прав человека (например, неприятие дискриминации в любых видах), а также соблюдение трудового законодательства [92]. Решение данных проблем

относится скорее к базовому уровню развития социальной ответственности на предприятии. Более развитые технологии социальной ответственности предполагают инновационные подходы к работе с персоналом: развитие дополнительных, выходящих за рамки трудового законодательства, социальных гарантий в области медицинского страхования, предоставление бесплатного или льготного доступа к социальной инфраструктуре, в том числе и психологическая помощь, различные виды нематериального поощрения за поддержание высокого профессионального статуса и эффективности работы и т.п. Далее мы отметим, что отсутствие вложений в социальную сферу на уровне работников сопряжено для любого предприятия со значительными рисками и должно стать областью повышенного внимания со стороны менеджмента предприятия.

*Клиенты и поставщики* – субъекты ближайшего окружения, для которых используются такие практики социальной ответственности как добросовестное и прозрачное ведение дел для повышения доверия к деятельности собственной компании. Руководство предприятия в плане работы с данной группой стейкхолдеров должно обеспечить позиционирование как финансовой, так и социальной и технологической устойчивости предприятия на всех уровнях, чтобы отразить свою привлекательность для долгосрочных партнерских отношений. Подходы к работе с клиентами и поставщиками различны для рынков business to business и business to consumer, они включают в себя элементы комплекса маркетинга, но ориентированы на этическую сторону взаимоотношений и стремление предвосхитить ожидания клиентов в области социального взаимодействия. Для данной группы стейкхолдеров необходимо построение эффективных коммуникационных каналов на уровне маркетинговой среды [23].

*Акционеры и инвесторы* являются важнейшими стейкхолдерами, обеспечивающими входной поток привлеченного или заемного капитала, для данной категории необходимо отразить инвестиционную привлекательность компании, перспективность ее проектов и эффективность разработанной командой менеджмента стратегии долгосрочного развития [5]. Мероприятия по работе с данной группой стейкхолдеров должны быть направлены на раскрытие

информации о деятельности, поддержание эффективной работы коммуникационных каналов и ориентированы как на существующих акционеров, так и на потенциальных инвесторов.

*Локальное сообщество* представляет собой круг заинтересованных лиц, которые прямо или косвенно связаны с деятельностью компании или даже находятся в зависимости от ее деятельности. Все чаще данная группа стейкхолдеров не ограничена географическим фактором, интересы их группируются с помощью различных технологий и средств коммуникации. К данной категории могут относиться люди, экологическое благополучие которых зависит от деятельности данного предприятия, члены академического сообщества, исследующие определенные технологические проблемы или вопросы экономического развития, косвенные потребители продуктов и услуг предприятия (например, переработчики упаковки и т.п.) и другие лица и сообщества. Естественно, что круг данных стейкхолдеров чрезвычайно широк, их интересы могут быть разнообразны и, что самое главное, в некоторых случаях – противоположны или несовместимы, а эффекты от удовлетворения их потребностей могут быть определены только косвенно. Для подобной группы в практическом плане социальных вложений большую роль играет благотворительность, участие в совместном развитии отношений и социальной инфраструктуры (как это можно наблюдать на примере крупных российских промышленных предприятий в моногородах).

Важную роль в трансформации концепции социальной ответственности сыграло стремление организаций обнародовать результаты формирования лучших практик по взаимодействию с сообществом и развитию внутренней социальной среды [111]. Инициатива нефинансовой отчетности [137], возникшая на международном уровне в 1990е призвана обеспечить всех стейкхолдеров наиболее полной информацией о деятельности организаций для принятия обоснованных решений о размещении капитала, партнерстве в различных сферах, мониторинге активности компании в социальной и экологической среде. Отчетность касается множества аспектов деятельности компаний: разработки и

реализации стратегии устойчивого развития (отчеты об устойчивом развитии), социальной ответственности (социальная отчетность), экологической политики и оценки влияния деятельности на экологическую обстановку в регионе и в мире (экологическая отчетность). В последнее время возросла также популярность и значимость раскрытия информации об интеллектуальном капитале и инновационном технологическом развитии компаний, что особенно актуально для высокотехнологичных промышленных предприятий [4]. Компании стремятся соблюсти наиболее полное раскрытие информации о социальной деятельности в нефинансовой отчетности, адекватно оценить свое влияние на общество, наметить пути решения социальных проблем и сделать нефинансовую отчетность доступной наибольшему кругу заинтересованных лиц.

Резюмируя вышеприведенный анализ теоретических работ в области социальной ответственности, отметим, что актуальной остается идентификация минимальных требований к социальной ответственности, степени ее интеграции с корпоративной стратегией, что в конечном итоге даст управленцам представления о степени развития данной системы на общеотраслевом и даже на общемировом уровне развития. Очевидно также, что особенности каждой из систем социальной ответственности будут складываться в зависимости от характера деятельности конкретной организации, так на промышленном предприятии в текущих российских условиях актуальной задачей наряду с поиском наиболее эффективных способов обучения сотрудников остается охрана здоровья, обеспечение безопасных условий труда. В плане здоровья речь идет, прежде всего, о достижении долгосрочных эффектов, снижение канцерогенности производств, их влияния на возникновение хронических заболеваний и т.п. Также отметим, что промышленные предприятия выступают важнейшими субъектами социальной активности ввиду сложившегося экономического устройства, в котором продолжает доминировать традиционная индустриальная система, на предприятиях ввиду данной особенности концентрируется значительная часть физического, финансового и интеллектуального капитала.

## 1.2. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Социально ответственное поведение предполагает рациональное совмещение принципов экономической эффективности и ответственности перед обществом [9, 112, 121]. Деятельность предприятия, таким образом, направлена не столько на реализацию классического принципа максимизации прибыли и снижения издержек, а на достижение баланса между интересами корпоративного управления и локальных сообществ в области формирования человеческого капитала. Социальные вложения являются одной из форм практического воплощения концепции социальной ответственности и представляют собой вложение ресурсов в построение и развитие отношений с внутренней и внешней социальной средой, направленных на поддержание основных бизнес-процессов организации. Инструменты социального финансирования чрезвычайно разнообразны и, как будет отмечено далее, все они прямо или косвенно связаны с инвестированием в человеческий капитал.

Предшествующий теоретический анализ показал, что особенности развития национальных экономик в странах США и Европы позволили определить новую форму инвестиций в человеческий капитал на уровне отдельных компаний и корпораций. Подобная форма инвестиций является основой концепции социальной ответственности, и в современных условиях она становится одной из способов достижения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Наряду с традиционными направлениями вложений в человеческий капитал, такими как профессиональная подготовка и переподготовка сотрудников в условиях проведения технологической модернизации, инвестиции в другие виды непрерывного образования, предприятия уделяют внимание вложениям, имеющим социальное значение и направленным на сохранение квалифицированных сотрудников и повышение уровня их защищенности перед непредвиденными ситуациями на рынке труда.



Теория человеческого капитала развивается в работах зарубежных экономистов Т. Шульца [141], Г. Беккера [7, 123], М. Блауга [125, 126], Дж. Минцера [140], Дж. Псахророполоса и др. Человеческий капитал представляет собой запас знаний, умений и навыков, необходимых индивиду для поддержания конкурентоспособности на рынке труда, иными словами, – это те знания и навыки, которые способны принести доходы своему обладателю. Первоначально исследования человеческого капитала касались непосредственно образования и его влияния на заработки занятого населения, однако с течением времени теория значительно расширилась за счет изучения феномена капитала здоровья в экономике здравоохранения и социального капитала в экономической социологии. Значительная часть активного, трудоспособного времени сотрудника так или иначе сфокусирована вокруг непосредственного места работы, а если учитывать, что время является ключевым ресурсом, которым распоряжаются индивиды при перераспределении вложений в свой человеческий капитал, то фундаментальная роль социального развития сотрудников на предприятиях становится еще более очевидной. Именно поэтому предприятия ежегодно привлекают значительный объем вложений в человеческий капитал, имеющих также социальное значение. Однако решение проблемы объема инвестиций в человеческий капитал, границ социальной ответственности при подобном инвестировании остается неочевидным и зависит от ряда факторов, таких как финансовое состояние предприятия, уровень развития и зрелости практик менеджмента и применение системного подхода к управлению бизнес-процессами на предприятии.

Употребление термина инвестиции обозначает, прежде всего, необходимость получения дохода от совершенных вложений в течение определенного периода. Зачастую приходится констатировать, что в социальной сфере доходы от подобного рода вложений не всегда очевидны, а в большинстве случаев имеют нематериальную форму. Часть из наиболее очевидных предполагаемых выгод связана с прямым повышением производительности труда, как физического, так и, прежде всего, интеллектуального. Другая часть косвенных

эффектов чрезвычайно обширна и специфична для каждого конкретного акта инвестирования. В сфере управления человеческими ресурсами мы говорим о накоплении социального капитала [110] – ценностей, которые разделяет конкретная группа людей, обладающих признаками сообщества и получающими выгоды от принятия и использования в повседневной деятельности общих ценностей. Внутри предприятия формируется определенное профессиональное сообщество, которое должно обладать совместимыми практиками профессиональных действий, развитыми коммуникационными навыками и т.п. В совокупности соблюдение данных условий призвано обеспечить эффективную работу всех подразделений предприятия [14].

Большинство косвенных эффектов от социальных вложений, касающихся внутреннего человеческого капитала, связано с повышением *удовлетворенности работой* и собственным социальным положением, которое приводит к ряду положительных эффектов, таких как возрастание лояльности, способность к эффективному внутреннему обмену знаниями и т.п. [1, 98, 99]. Удовлетворенность работой способствует сохранению человеческого капитала и ключевых сотрудников для поддержания стратегически значимых компетенций предприятия.

*Лояльность* ценностям компании отражает способность сотрудников быть полностью вовлеченными в деятельность предприятия и высокий уровень корреляции их интересов с целями компании [15, 40]. Лояльность важна для всех групп работников, в особенности – для управленческой команды и высококвалифицированных специалистов. Финансирование социальной ответственности, направленное на повышение лояльности, является средством для сохранения стабильности эффективной работы в период неблагоприятного финансового состояния предприятия.

Основная часть направлений социальной ответственности традиционно закрепляется за государством, оно по-прежнему остается важнейшим субъектом в регуляции процессов формирования и развития человеческого капитала. Однако, как показала практика, с усилением влияния частного бизнеса в регионах

присутствия, часть функций социальных вложений обеспечивается за счет средств предприятий – это касается большинства направлений в формировании человеческого капитала, которые мы подробнее рассмотрим ниже.

**Обучение сотрудников.** Одним из основных направлений в данном случае является вклад в развитие общего и специального человеческого капитала. Предприятия играют важнейшую роль в поддержании концепции непрерывного образования (lifelong learning) по всему миру [24, 106], стимулируя своих работников не только к самообучению, но и привлекая значительный объем финансирования для внутренних и внешних программ по повышению квалификации. Технологии обучения являются одной из наиболее динамично развивающихся сфер деятельности предприятия, и эффективность социального финансирования напрямую зависит от успешной их адаптации и комбинации, особенно в условиях интенсивного инновационного развития отдельных отраслей промышленности [1, 100]. В плане обучения наиболее популярными формами стали повышение квалификации (краткосрочное обучение, требующее относительно небольшого объема финансовых и организационных ресурсов) и профессиональная переподготовка кадров (долгосрочное обучение), в том числе и на базе сторонних учебных заведений, например, вузов и техникумов [96].

Актуальным остается вопрос о том, какие формы и направления обучения вносят значительный вклад в поддержание социальной ответственности предприятия. Во-первых, содержание обучения, помимо соответствия стратегии развития основной деятельности, должно учитывать альтернативные технологии, которые бы позволили сотрудникам заключить об эффективности применяемых на данном предприятии подходов, степени его инновационности. Данное положение касается не только обучения в производственной сфере, но и в области технологий управления, экологического менеджмента [8] и т.п. Во-вторых, программы обучения наряду со специальными компетенциями, которые применимы только на данном предприятии, должны быть ориентированы и на поддержание общего человеческого капитала, то есть универсальных знаний. В-третьих, предприятию необходимо поддерживать высокую культуру обучения за

счет прозрачного позиционирования его эффективности, как на общеорганизационном, так и на индивидуальном уровне. Это позволит не только повысить мотивацию к обучению, но и сформировать у всех категории стейкхолдеров представление о предприятии как о динамично развивающейся организации. В-четвертых, предприятию необходимо включить сведения о программах обучения, объеме их применения и основных достигаемых в ходе реализации результатах в состав социальной отчетности. Учет данных подходов к обучению сотрудников в социальной политике предприятия позволит обеспечить внедрение принципов социальной ответственности в процессы управления человеческим капиталом на базовом уровне.

**Охрана труда и капитал здоровья.** Концепция капитала здоровья предполагает, что физическое и психологическое благополучие человека также является неотъемлемой частью его человеческого капитала, внося вклад в повышение индивидуальной трудоспособности [52]. В плане финансирования социальной ответственности предполагается, что необходимо обосновать включение обеспечения безопасных условий труда в данное направление, поскольку оно является для предприятий обязательством, закрепленным на законодательном уровне. Таким образом, к разряду социальных вложений, направленных на охрану труда, могут относиться только те мероприятия, которые превосходят гарантии, обеспечиваемые законодательством или массово применяемыми отраслевыми соглашениями. Повышение капитала здоровья, как правило, отражается на ожидаемой продолжительности здоровой жизни сотрудников.

В российских условиях охрана здоровья работников промышленных предприятий имеет ключевое значение, поскольку ключевые индикаторы развития системы здравоохранения значительно уступают развитым странам [2]. На многих предприятиях также устарела инфраструктура, призванная обеспечить достойный уровень безопасности труда, поэтому привлечение инвестиций в ее развитие также необходимо закладывать в состав портфеля приоритетных социальных проектов [53]. К направлениям социальных вложений в сфере

поддержания здоровья сотрудников относятся ежегодные осмотры, специальные виды диагностики, обеспечение усовершенствованными средствами индивидуальной защиты, содействие в прохождении специальных и традиционных видов лечения, поддержка семейной медицины для расширения круга заинтересованных сторон, участвующих в программах охраны здоровья. Стоит также отметить, что социальные вложения предприятия в капитал здоровья не должны носить поощрительного характера для определенных групп работников, а гарантировать обеспечение безопасных условий труда и поддержки здоровья для всех работников в целом [11]. Таким образом, программы поддержки здоровья сотрудников являются не только важнейшими инструментами реализации социальной ответственности, но и вносят значительный вклад в повышение конкурентоспособности предприятий в долгосрочном периоде.

**Социальное развитие** связано, прежде всего, с тем, что реализуя свой человеческий капитал на данном предприятии, работники должны получать определенный социальный статус, получить соответствующие условия проживания для развития собственного домохозяйства и семьи [66], доступа к ресурсам развития и социальной инфраструктуре, им также необходимо поддерживать необходимый уровень профессиональных и личных коммуникаций как на рабочем месте, так и за его пределами.

Интересно, что финансирование социального развития на предприятиях может быть основано на двух принципиально разных моделях. В первом случае предприятие обеспечивает необходимый уровень оплаты труда, для того, чтобы сотрудники самостоятельно смогли решить задачу о размещении вложений в собственный человеческий капитал. Во втором случае, предприятия предоставляют готовые решения в рамках социального развития или предоставляют финансовые средства для целевого вложения (например, различные виды целевой материальной поддержки и т.п.). Такую модель социальных вложений следует признать наиболее распространенной среди российских предприятий. Во втором случае большое значение играет доступ к

социальной инфраструктуре (корпоративное медицинское обслуживание, спортивные площадки и залы, психологическая поддержка), поддержание которой также является формой социальных ответственных инвестиций.

Кроме категории сотрудников, к разряду социальных вложений можно отнести и различные формы *благотворительности*. Благотворительность носит, как правило, системный характер, но круг социальных эффектов, возникающих при ее реализации достаточно трудно определить [56]. Наиболее очевидная часть из подобных эффектов относится к репутации компании в социальной среде, формируемая за счет ряда предпосылок [41]. Осуществляя благотворительность, компания показывает, что отдает часть аккумулированных экономических ресурсов обратно обществу, которое в свою очередь сделало вклад в развитие компании, обеспечив его необходимой рабочей силой и интеллектуальным потенциалом. При более глубоком рассмотрении данного вопроса становится ясно, что акты благотворительности означают не столько возникновение «излишков» капитала, сколько является индикатором того, что окружающее сообщество создало среду, необходимую для его развития и за это будет удостоено должного вознаграждения. Общество может быть представлено также и политическими силами, которые представляют или берут на себя инициативу представить общественные интересы, оказывая тем самым своеобразное давление на деятельность предприятий, потенциальных доноров или спонсоров.

Благотворительность в практике социальной ответственности на современных промышленных предприятиях носит разнообразный характер: от спонсорской поддержки, до прямых вложений в строительство объектов инфраструктуры и формирование фондов целевого финансирования (например, для различных научных организаций и т.п.) [58]. Акты благотворительной деятельности должны соответствовать принципам этичного поведения, поддерживать ощущение воссозданной социальной справедливости и учитывать интересы большинства заинтересованных сторон. При всей очевидной тривиальности рассмотренного механизма благотворительности в рамках модели «возникновение «излишка» – инвестирование», в практической деятельности

необходимо поставить между этапом принятия решения и воплощением акта благотворительности этап формирования целей и задач проекта в рамках социального проектирования. В отличие от традиционного стратегического планирования, цели благотворительного проекта должны соответствовать интересам большого числа заинтересованных сторон, но не исключать возможные положительные эффекты и для самой организации.

Приведенный выше анализ проблемы социальных вложений позволяет заключить о том, что финансирование социальной ответственности становится одним из специфических объектов управления на предприятии. Сложность данного объекта заключается в том, что цели каждого инвестиционного проекта в социальной сфере должны удовлетворять требованиям множества стейкхолдеров, а прямые и косвенные эффекты от социальных вложений должны быть четко определены для каждого социального проекта [85]. Кроме того, при разработке подходов к социальной ответственности необходимо соблюдать принципы этичного поведения и выработать понимание границ влияния отдельных социальных вложений и перспективы развития социальных проектов, имеющих долгосрочный характер.

Проблемы регулирования социальных вложений особенно актуальны для российской промышленности, а для отдельных отраслей приобретают стратегическое значение. Для нефтегазового комплекса и металлургии, определяющих существенную долю получаемого валового внутреннего продукта в России и являющихся базовыми отраслями для прочих видов производства, проблемы социальных вложений обостряются в связи с высокой концентрацией физического и финансового капитала. Подобная неестественная концентрация определяет возникновение моногородов и региональных субъектов со слабо диверсифицированным производством. Таким образом, локальные сообщества становятся уязвимыми вследствие тесной привязанности к единственному объекту, поддерживающим местный рынок труда. Кроме того, в российскую практику управления производством только начинают внедряться принципы экологического менеджмента, что также усугубляет ситуацию с капиталом

здоровья занятого населения и определяет потребность в дополнительном финансировании социальной сферы.

В связи с разработкой нового направления инвестирования в человеческий капитал и включением данного направления в стратегическое планирование, предприятиям необходимо решить следующие задачи:

- выработать подход к осуществлению корпоративной социальной ответственности, интегрированный с корпоративной стратегией;
- определить и адаптировать методики оценки социальной активности и оценки экономической эффективности социальных вложений;
- разработать систему показателей, направленных на контроль эффективности социальных вложений и обоснования основных направлений их реализации;
- разработать содержательную часть плана по внедрению конкретных мероприятий по повышению социальной ответственности;
- разработать бизнес-процессы по обеспечению общественной аккредитации по социальной активности в области основных видов коммерческой и некоммерческой деятельности.

Для перехода к технологиям финансирования социальной ответственности предприятию необходимо трансформировать внутренние подходы к управлению, которые мы обозначим далее. Часть из них основана на восприятии принципов, заложенных в Руководстве по социальной ответственности, однако их практическое внедрение в российской промышленности остается весьма перспективным направлением исследований.

**Интеграция принципов социальной ответственности в корпоративную стратегию** может осуществляться через ряд направлений. Во-первых, это системная работа по формированию внутрикорпоративного человеческого капитала, основанная на прозрачной системе приема на работу, принципов оплаты труда и продвижения по службе. Углубление стратегии социальной ответственности включает планирование программ развития и обучения сотрудников предприятия, современных программ обеспечения безопасности



рабочих мест и формирования пакетов дополнительных социальных льгот. Интеграция также предполагает предоставление равных условий для женщин, людей с особыми потребностями и меньшинств, соблюдение фундаментальных прав человека. Во-вторых, это ответственность предприятия в области охраны окружающей среды и снижения негативного воздействия на нее. В-третьих, особым направлением является развитие местных сообществ, развитие инфраструктуры регионов присутствия, взаимодействие с местными производителями и кооперация для создания новых рабочих мест.

Разработке стратегии социальной ответственности и принципов социальной политики предшествует анализ внутренней и внешней социальной среды, в которых функционирует предприятия. Отчасти элементы подобной среды дублируются стейкхолдерами, однако применение термина «среда» позволяет обеспечить однородность их классификации по признаку принадлежности к сферам непосредственного и косвенного влияния предприятия. В зависимости от границ влияния предприятия на социальную среду, масштабы среды будут меняться за счет включения в нее новых объектов, в отличие от уровней социальной среды, состав стейкхолдеров для большинства предприятий остается одинаковым. Далее мы приведем предлагаемую классификацию элементов внутренней и внешней социальной среды, которая может быть применена на промышленных предприятиях.

К элементам *внутренней социальной среды* относятся, прежде всего, работники и способы их взаимодействия, подходы к управлению человеческими ресурсами, человеческим капиталом и аккумулированными в ходе развития организационного опыта знаниями. Внутренняя социальная среда относится к сфере прямого влияния организации и качество ее развития, следовательно, напрямую зависит от применяемых практик и инструментов менеджмента. Состав внутренней социальной среды необходимо расширить за счет включения в нее домохозяйств работников предприятия и социальных интересов их развития (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Субъектный и технологический состав внутренней социальной среды предприятия

*Внешняя социальная среда* представляет собой целый ряд взаимосвязанных стейкхолдеров, на которых предприятие оказывает влияние с помощью социально активного поведения и позиционирования своей социальной активности. Часть подобного влияния зависит также от прямых социальных вложений в виде спонсорства, благотворительности и т.п. Ближайшее социальное окружение включает те стороны, которые связаны непосредственными обязательствами с данным предприятием, то есть являются его прямыми контрагентами. В состав ближайшего окружения входят поставщики, действующие акционеры и инвесторы, клиенты предприятия, посредники, представители государственных

контролирующих служб, субъекты финансовой инфраструктуры и т.п. В состав дальнего окружения входит локальное сообщество в регионе присутствия, а также потенциальные инвесторы. Значительное влияние с точки зрения инструментов социальных вложений на данную область социальных интересов предприятия оказывает благотворительность и спонсорство.

**Оценка экономической эффективности социальной ответственности** требует поиска и адаптации соответствующих методик, позволяющих определить результаты реализации социальных программ и сопоставить их с затратами, обусловившими социальные эффекты [112]. Как показывает практика, оценка эффективности усложняется и становится менее объективной при отдалении направлений вложений от хозяйствующих субъектов, осуществляющих политику социальной ответственности (стремление в сторону благотворительности). Очевидно, что в современной практике выработаны надежные технологии оценки эффективности инвестиций в обучение и развитие сотрудников, однако для оценки эффектов от благотворительной деятельности требуются куда более сложные инструменты анализа отдельных эффектов, таких как результаты поддержки социально значимых программ на федеральном и региональном уровнях, помощь в ликвидации чрезвычайных последствий и т.п. Сложность привязки индикаторов социальной активности к понятию экономического эффекта осложняется возникновением нелинейных связей между отдельными направлениями инвестиций, синергетических эффектов и т.п.

Оценка эффективности требует *выработки комплекса индикаторов социальной активности предприятия*. В последнее время большое распространение получили балльные многокритериальные оценки индикаторов социальной ответственности по таким направлениям, как уровень взаимодействия с заинтересованными сторонами, уровень их информированности, характер социальной ответственности (интенсивность мероприятий) и системы управления социальной ответственностью [3, 6, 17, 33, 38, 44, 57, 67, 93, 108, 113, 116, 120]. Проблема оценки эффективности социальной ответственности сводится к поиску интересов заинтересованных сторон и оценке степени их удовлетворения в ходе

социальной активности предприятия при сопоставлении с затраченными ресурсами [94]. Принципы построения индикаторов социальной ответственности и эффективности финансирования социальной ответственности будут раскрыты в дальнейших параграфах настоящего исследования.

### 1.3. ИНТЕГРАЦИЯ ПРИНЦИПОВ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В КОРПОРАТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ

Как уже отмечалось ранее, для позиционирования социальной активности многие предприятия стремятся декларировать принципы социально ответственного поведения в стратегиях развития. Первым шагом к практической интеграции является разработка элементов социальной политики [53, 77], то есть формализация подходов, используемых на предприятии при предоставлении гарантий своим сотрудникам, развитию партнерских отношений и практик этичного ведения дел с клиентами и поставщиками, а также формировании вклада в развитие местного сообщества.

Стратегическое восприятие социальной ответственности базируется, как правило, на опыте руководства предприятия. Исследователи В. Драгомир и Э. Анхель отмечают, что стратегия продвижения принципов социальной ответственности должна базироваться на определенных принципах:

- осознание добровольной природы всех действий, связанных с социальной ответственностью;
- потребность в обеспечении достоверности информационной базы, доступной стейкхолдерам, прозрачности практик применения социальной ответственности;
- обеспечение вовлечение локального сообщества в социальную деятельность, которая создает дополнительную добавленную ценность в организации [131].

**Социальная политика** является связующим звеном между корпоративной стратегией и принципами социально ответственного поведения, она касается,

прежде всего, работников организации и их социального окружения (внутренней социальной среды) [51, 81]. Она должна четко отражать позицию руководства предприятия по отношению к социальной ответственности, его готовность обеспечивать социальные гарантии и, если речь идет о крупных промышленных предприятиях, – способствовать устойчивому развитию регионов присутствия [64, 79]. Кроме того, социальная политика фиксирует намерения руководства в области соблюдения интересов стейкхолдеров и отражает необходимый состав финансовых и интеллектуальных ресурсов, организационного опыта, репутации [4, 10], имеющихся в распоряжении предприятия для реализации социально ответственного поведения и социальных проектов.

Элементы социальной политики можно проследить на всех уровнях и процессах внутри организации – они касаются как практики найма сотрудников, их карьерного продвижения, обучения и развития, так и принципов охраны труда, экологической безопасности и построения эффективной социальной инфраструктуры [28, 75, 76]. Данные элементы должны подчеркивать принцип добровольности и превосходства обязательств и гарантий над минимальными, требуемыми законодательством и широко распространенными отраслевыми соглашениями. В сфере управления человеческими ресурсами данные элементы должны касаться социально ответственных трудовых практик: отсутствия дискриминации в политике отбора, предоставления дополнительного медицинского обслуживания и страхования, формирование социальной инфраструктуры на предприятии или объектов, имеющих ключевое социальное значение.

При разработке социальной политики целесообразно также указать направления развития социальной ответственности предприятия. Важнейшие из них для промышленных предприятий относятся к области поддержания жилищных условий, поддержания отдельных категорий работников (в соответствии с их статусом), работы с молодежью (как правило, работники в возрасте до 35 лет), программам обучения, программам социальной адаптации, благотворительности и спонсорству. В то же время предприятие должно

обозначить границы своего влияния в социальной сфере, обозначив по каждому направлению готовность осуществлять безвозмездную поддержку, софинансирование или финансирование на льготной основе, предоставление во временное пользование (например, жилья), помощь в поиске оптимальных решений или скидки для доступа к объектам социальной инфраструктуры, в том числе во всем регионе присутствия.

Социальная политика также должна отражать принципы и границы раскрытия информации о социальной активности и инвестировании – по каждому из направлений инвестирования учитывается область раскрытия информации. Например, предприятие может декларировать количество сотрудников, прошедших обучение, совокупные затраты на программы обучения, при этом не раскрывая информацию в области технологий обучения и реализуемых подходов. Уровень раскрытия информации может быть оценен с помощью инструментов международной инициативы нефинансовой отчетности [49, 137], предприятие может также декларировать в социальной политике, что оно является официальным участником данной инициативы.

**Инструменты стратегического менеджмента** в области социальной ответственности представляют собой подходы и технологии планирования, стратегического анализа, контроля и осуществления преобразований, управления изменениями в сфере реализации социальных интересов [55]. Наряду с традиционными подходами к стратегическому анализу, необходимо обозначить специфику каждого из инструментов менеджмента, применяемых в социальном финансировании.

*Социальное планирование* [71, 103] на предприятии представляет собой процессы разработки социальных проектов, способов их практического воплощения и ресурсного обеспечения, а также контроля достижения социальных эффектов. Социальный проект является средством распределения социальных вложений между отдельными задачами, позволяющим обозначить конкретное направление инвестирования. Проблема разработки социальных проектов на промышленных предприятиях остается актуальной в связи с повышающейся

ролью социальной активности и потребностью в ее систематизации. Механизмы социального планирования включают непосредственное обозначение проблем в социальной сфере с выделением ряда обособленных проектов, направленных на их комплексное решение. Важно отметить, что, согласно теории управления проектами, проект имеет начало и окончание и не может реализовываться на непрерывной основе, с данным замечанием следует согласиться, указав, что проектный период в социальной ответственности зачастую может превышать один год. Проекты, которые реализуются на долгосрочной основе, следует также ограничивать периодами в пределах 3-5 лет и по результатам проводить их ревизию и пересмотр.

Среди проектов следует выделить независимые (чаще всего это проекты, связанные с благотворительностью); взаимодополняющие (проекты, раскрывающие отдельные мероприятия по решению отдельной проблемы); взаимозависимые или последовательные (отражающих решение одной и той же проблемы на различных уровнях или в различные периоды времени). К последним могут относиться, например, проекты по предоставлению льготного ипотечного финансирования (предшествующий проект или его дополнение) и по предоставлению жилья некоторым категориям сотрудников на безвозмездной основе во временное пользование. Отдельные социальные проекты в совокупности представляют собой портфель проектов, реализуемых предприятием в настоящий момент. По окончании реализации каждого проекта формируется отчет, в котором декларируется достижение социальных эффектов, при долгосрочной реализации проектов отчетность рекомендуется формировать каждый год.

*Стратегический анализ*, как уже отмечалось, направлен на понимание социальной специфики внутренней и внешней среды предприятия, углубленный анализ не только социальных проблем, но и вопросов формирования профессионального статуса работников на отраслевом уровне и необходимых элементов социальной политики, его обеспечивающих. Знание проблем социальной среды требует особых компетенций и, следовательно, привлечение

специалистов в данной сфере. Зачастую данную функцию на базовом уровне может взять на себя отдел управления человеческими ресурсами, при анализе проектов во внешней среде, носящих благотворительный характер, возможно подключение отдела предприятия по связям с общественностью или взаимодействию с внешними заинтересованными сторонами.

При проведении стратегического анализа используются сопоставления ключевых индикаторов социальной активности, имеющих универсальный характер для всех предприятий или для предприятий отдельной отрасли, например, сопоставления среднего уровня оплаты труда работников отрасли, доли работников предприятия, прошедших обучение, бенчмаркинг удельного объема социальных вложений, основных направлений социальной политики и т.п. Все данные индикаторы способны отразить текущее положение предприятия на рынке труда и оценить его привлекательность для потенциальных сотрудников, тем самым спрогнозировав неблагоприятные ситуации кадрового дефицита.

**Стратегический анализ социальной среды** необходимо проводить для каждой из групп заинтересованных сторон, учитывая также их взаимные интересы. Работники предприятия представляют собой ключевой элемент внутренней социальной среды, который всецело определяет интеллектуальный и инновационный потенциал предприятия. Предприятие должно учитывать принципы социально ответственного поведения на всех этапах работы с персоналом.

Во-первых, это касается способности позиционировать предприятие как привлекательного места работы для талантливых работников, возможности дать представление потенциальным сотрудникам о социальных гарантиях предприятия и его конкурентоспособности на рынке труда. Стратегическим индикатором на данном уровне может быть начальный уровень оплаты труда в сопоставлении с минимальной заработной платой в регионе присутствия, кроме того необходимо проводить сопоставление уровня оплаты труда и социальных гарантий между предприятиями отрасли и смежными компаниями, где требуются специалисты из похожих сфер деятельности.



Во-вторых, это касается технологий обучения сотрудников, как способа внести вклад в формирование человеческого капитала, периодичности и объемов обучения с последующим анализом его результативности. Важнейшие эффекты от образования мы уже указали ранее, это и динамика карьерного продвижения и повышение качества работы (например, положительные отзывы клиентов и т.п.).

В-третьих, предприятию нужно понимать, на каком уровне социального развития и адаптации к условиям региональной социальной среды находятся работники предприятия, и по каким направлениям им требуется существенная поддержка. Выплаты социального характера наиболее существенны для социальной защиты определенных категорий работников, например для тех, кто временно потерял трудоспособность, для женщин в декретном отпуске и отпуске по уходу за ребенком, для сотрудников, столкнувшихся с жилищными проблемами и проблемами социальной адаптации. Руководству предприятия необходимо понимать каково число и структура сотрудников, нуждающихся в повышенных социальных гарантиях.

**Стратегический анализ внешней социальной среды** может дать представление о наиболее значимых направлениях социальных вложений в форме благотворительности и спонсорства. Опыт компании в предыдущие периоды закрепляется в рамках лучших практик управления, основными стратегическими показателями их реализации могут стать: цели и направления проектов, масштабы социальных вложений, экспертной оценки влияния проектов компании в сфере благотворительности на внешнюю среду (например, влияние социальных и благотворительных программ предприятия на ситуацию с финансированием культурных учреждений в регионе присутствия). Оценка влияния на практике происходит, как правило, за счет определения ключевых достигнутых результатов социальных проектов (охват населения, объемы финансирования, количество реализованных проектов из общего числа запланированных) и их вклада в формирование практики социально ответственного поведения (возможность тиражирования опыта, отработанные на практике инструменты управления).

В последние годы распределение финансирования из благотворительных фондов происходит на конкурентной основе, то есть на основании грантов на реализацию проработанных социальных проектов. Эту тенденцию следует считать прогрессивной ввиду опыта ее эффективного применения и имеющей наибольший потенциал практического применения. Конкурентное распределение социальных вложений при выборе между альтернативными проектами, вносящими вклад в формирование прозрачности потенциальных направлений инвестирования, позволяет добиться существенных результатов в области инвестирования во внешней социальной среде и систематизировать социально ответственную деятельность.

Таким образом, проектная деятельность становится устойчивой основой для практической реализации социальных вложений, она позволяет на прозрачной основе выбрать наиболее приоритетные направления деятельности, оценить качество управления отдельными социальными проектами посредством анализа опыта руководителей и исполнителей для снижения инвестиционных рисков [34]. Самое существенное, однако, то, что предприятие получит возможность выбрать и реализовать на практике одну из выбранных стратегий социального поведения. Движущей основой механизма социальной ответственности становится создание, оценка и реализация социальных проектов по основным направлениям социальной политики предприятия.

Механизм реализации социальной ответственности предполагает на основе социального проектирования ряд последовательных этапов в области постановки задачи разработки и декларирования социальной политики, формирования портфеля социальных проектов и разработки на его основе социальной отчетности с последующим позиционированием стратегических социальных эффектов и общественной аккредитацией.



Рисунок 1.3 – Механизм реализации социальной ответственности на основе социального проектирования и оценки рисков социальных вложений

Предполагается, что *социальный проект, реализуемый на промышленном предприятии, представляет собой план практического внедрения принципов социальной ответственности за счет привлечения социальных вложений и развития человеческого капитала, состоящий из трех элементов:*

– концептуальной части, отражающей выявленную на основе стратегического анализа социальную проблему на локальном или региональном

уровне с оценкой краткосрочных и долгосрочных рисков, возникающих при отсутствии необходимых управленческих действий по ее решению;

– практической части, отражающей суть мероприятия (управленческое решение), финансовые, материальные и интеллектуальные ресурсы, необходимые для его осуществления и его потенциальные эффекты;

– подходов к оценке социальной эффективности того или иного социального мероприятия, заключающейся в сопоставлении социальных эффектов с объемом социальных вложений с указанием основных целевых показателей эффективности проекта.

Концептуальная часть социального проекта представляет собой специфическую форму стратегического анализа внутренней и внешней среды с целью выявления рисков в области социальной сферы (рисунок 1.3).

Стратегии удовлетворения интересов стейкхолдеров [16, 18, 61, 68, 83, 87, 88, 115] при различных сценариях развития компании являются объективными элементами социальной политики, для целей объективности оценок перспектив они могут быть представлены в укрупненной форме. Так, необходимо разрабатывать три сценария – инновационный, инерционный и кризисный, в каждом из которых анализировать потенциальные объемы социальных вложений, направления, которые будут сохранять ключевое значение в инвестиционной политике, стратегию управления персоналом (социальные гарантии при сокращениях, переводах на сокращенный рабочий день и т.п.), приоритеты в социальных гарантиях для особых категорий сотрудников (молодежь, сотрудники предпенсионного возраста и т.п.). В плане развития социальной инфраструктуры необходимо также проработать как инновационный, так и кризисные сценарии, в последнем определяется характер снижения социальных вложений (гарантий). Особый интерес для большинства работников будет представлять скорее кризисный сценарий, поскольку при возникновении непредвиденных неблагоприятных ситуаций российские промышленные предприятия, как правило, прибегают к радикальным решениям в социальной сфере, просто секвестрируя данные направления финансирования из бюджетов. То же касается и кадровой политики по отдельным категориям сотрудников.

**Стратегический контроль** социальной деятельности представляет собой одно из важнейших направлений развития социальной ответственности, он осуществляется как на внутреннем уровне (за счет социального аудита и изучения социальной отчетности), так и за счет внешних организаций, осуществляющих аккредитацию и дающих рекомендации по совершенствованию социальной политики. Контроль, как правило, является заключительной стадией процесса принятия управленческих решений. Внутренний контроль осуществляется непосредственно командой менеджмента, он касается выполнения планов социальных вложений и разработки методов совершенствования социального планирования. Особым направлением внутреннего стратегического контроля является мониторинг соблюдения бюджетов социальной ответственности и анализ принципов перераспределения средств между проектами.

Одной из наиболее значимых организаций, обеспечивающих заверение и мониторинг подготовки социальной отчетности в России является Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) [90]. Данная организация не устанавливает определенных требований к содержанию отчетности, а проводит формализованную оценку наличия отчетов и ведет базу данных по их подаче в течение последних 20 лет. Важнейшей функцией этой организации является также аккумуляция опыта социальной ответственности по различным направлениям и ведение электронной библиотеки лучших российских практик социальных вложений и социального проектирования в сфере благотворительности, формирование аналитической литературы по динамике нефинансовой отчетности и т.п. Как правило, контрольную функцию во внутренней и внешней среде выполняет социальный аудит, который помимо учета формальных критериев, таких как применение определенных практик социально ответственного поведения, основывается также на мнении заинтересованных сторон о влиянии компании на окружающую социальную среду и деятельности компании в целом [25, 67]. Социальный аудит является инновационным подходом в менеджменте, поскольку способен дать комплексную, многостороннюю оценку деятельности предприятия.

### **Выводы по первой главе.**

1. Исследование эволюции взглядов на корпоративную социальную ответственность показало, что в течение предшествующего полувека социально ответственное поведение из разрозненного набора филантропических актов и элементов благотворительности превратилось в инструмент поддержания конкурентоспособности и даже увеличения интеллектуального капитала. С ростом размеров и автономности организаций появилась необходимость не только оказывать всестороннюю поддержку для своих сотрудников как ключевых элементов внутренней социальной среды, но и обеспечивать налаживание эффективных коммуникационных каналов с локальными сообществами, развивать позиционирование своих намерений для привлечения поддержки общества [19]. В работе показано, что социальная ответственность является мультифункциональным, многомерным инструментом в области управления конкурентоспособностью.

2. Финансирования социальных проектов является одой из ключевых форм практического осуществления социальной ответственности бизнеса, оно заключается в целенаправленном и обоснованном вложении средств компаний в социальные проекты различного масштаба с целью получения определенных социальных эффектов как в кратко- так и в долгосрочной перспективе. Социальные вложения рассматриваются как форма инвестиций в человеческий капитал, поскольку зачастую они сопряжены с развитием компетенций сотрудников и накоплением социального капитала.

3. Предложенные в настоящем исследовании направления работы в области интеграции принципов социальной ответственности в стратегию развития позволят обосновать направления инвестиций в человеческий капитал. Российским промышленным предприятиям, прежде всего, также следует адаптировать согласно национальным условиям хозяйствования методики измерения эффектов от социальной ответственности, включая в ее состав эффекты от взаимодействия с местными заинтересованными сторонами, такими как, например, органы власти и профессиональные сообщества.

4. Важнейшим способом позиционирования социальной активности и аккумуляции положительного опыта в области социально ответственного поведения, является формирование различных видов нефинансовой, в частности, социальной отчетности с целью обеспечения стейкхолдеров необходимой информацией о деятельности и намерениях руководства организации. Однако перспективным направлением исследований, ввиду малой степени изученности, остается изучение влияния социальной отчетности на инвестиционную привлекательность промышленных компаний в российских условиях для поиска объективных предпосылок к управлению процессами социальной ответственности.

5. Перспективным направлением развития инструментария обоснования социальных вложений является формирование представлений об антикризисном управлении социальной ответственностью, которая является одной из стратегических компетенций предприятия. Предприятиям необходимо учитывать инновационные, инерционные и кризисные сценарии реализации социальной политики под влиянием рыночных, политических, экологических и социальных факторов, что внесет дополнительный вклад в развитие стратегических компетенций предприятий в области поддержания социальной активности и следования принципам социальной ответственности в управлении.

## **2. РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ОСНОВЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

### **2.1. ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ КАК ОСНОВА ПРОЕКТИРОВАНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ**

Руководители предприятий в современных условиях стремятся закрепить принципы реализации социальной ответственности в стратегиях устойчивого развития, интегрируя тем самым социальную политику и практику организационно-производственной деятельности. Приоритетным направлением становится формализация социального проектирования и планирования, которая бы позволила на системной основе оценивать риски для долгосрочной деятельности компаний, связанные с социальной деятельностью. Создание портфеля социальных проектов на каждом промышленном предприятии, соответствующего определенным критериям позволит избежать потери накопленного человеческого капитала и повысить удовлетворенность работой отдельных категорий производственного персонала. Исследование тенденций социальных вложений показывает, что социальные проекты также должны содержать элементы экологической политики [65] и отражать влияние отдельных управленческих решений на динамику изменения капитала здоровья.

Системный подход к реализации социальной ответственности, в том числе и на основе рекомендаций и принципов, зафиксированных в международных стандартах, следует считать признаком высокой зрелости менеджмента. Первыми шагами в эволюционной схеме подходов к социальной ответственности являются единичные акты благотворительности, расширения своих обязательств по отношению к своим сотрудникам, проявление заинтересованности в их социальных функциях [47, 50]. Ключом к полноценной реализации системного подхода является понимание объективного вклада социальной активности в развитие компании и планирование социально ответственного поведения наряду с построением модели социальной активности, удовлетворяющей запросы множества заинтересованных сторон [1, 37, 39, 57, 92, 114]. Первоначальным



этапом социального проектирования является разработка или уточнение социальной политики предприятия. Реализация системного подхода к социальной ответственности состоит из следующих этапов:

- стратегический анализ внешней и внутренней социальной среды, включающий исследование наиболее актуальных проблем, связанных с работниками организации, взаимоотношениями с ближайшим деловым окружением, изучение обязательств в деловых сообществах, экологической обстановки в регионе присутствия [42, 103] и т.п.;

- уточнение стратегического видения и миссии организации через призму социально ответственного поведения, указание на прямое или косвенное достижение социальных целей в ходе проявления социальной активности [46, 104];

- разработка социальной политики и внедрение ее элементов в операционные и поддерживающие бизнес-процессы организации [103, 105];

- формирование сбалансированного портфеля социальных проектов с учетом принятия рисков в сфере отношений с ключевыми стейкхолдерами, с учетом интересов каждой из заинтересованных сторон [62, 72, 74, 95];

- формирование бюджетов социальных вложений и источников финансирования социальных проектов, определение приоритетов в финансировании социальной ответственности (рисунок 2.1);

- реализация плана социальных вложений и реализация функции контроля на каждом из этапов;

- определение необходимого объема и направлений раскрытия информации о социальной ответственности, формирование нефинансовой отчетности [101];

- прохождение общественной аккредитации через процедуру заверения финансовой отчетности и признания высокой результативности социальных вложений профессиональным сообществом;

– формирование портфеля лучших практик социальных вложений и обеспечение обмена опытом в сфере социальной ответственности при поддержке того или иного профессионального сообщества;

– участие в распространении лучших практик на предприятиях, где уровень развития менеджмента может быть признан как более низкий, чем на данном предприятии.



Рисунок 2.1 – Формирование, распределение и контроль бюджетов социальных вложений проектов базового и благотворительного типа

В ходе стратегического анализа внешней и внутренней среды должны быть определены области социальной деятельности, которые наиболее значимы в плане стратегического развития. Например, для высокотехнологичных отраслей такими областями могут стать обучение и развитие сотрудников, а также повышение привлекательности работодателя для удержания ключевых специалистов.

При разработке социальных проектов должно учитываться два подхода к определению их значимости в деятельности предприятия (рисунок 2.1). Проекты первого типа являются базовыми (*базовый подход к социальной ответственности*), они представляют собой планы мероприятий, обеспечивающих минимальные требования, установленные самим предприятием в области социальной ответственности [21, 22]. К подобным проектам применяется методика оценки рисков, потому как предполагается, что в случае отсутствия действий по направлениям, заложенным в проектах, возникают потенциально неблагоприятные ситуации. Важно отметить, что минимальные требования к социальной ответственности должны быть закреплены для каждого предприятия отдельно.

Проекты второго типа направлены на более широкое развитие социальной ответственности и представляют собой подобие филантропического подхода Д. Кэррола (см. главу 1 данного исследования). Они направлены на благотворительность (*благотворительный подход к социальной ответственности*), и приходится констатировать, что потребность в них зачастую связана с возникновением дополнительных финансовых резервов. Благотворительность, осуществляемая на основе инновационного подхода, призвана оказать комплексное влияние на регион присутствия – создание новых малых предприятий и развитие смежных форм бизнеса, формирование предпринимательской культуры за счет создания дочерних предприятий. Комплексные эффекты от социальной деятельности во внешней социальной среде способствуют также созданию новых высокотехнологичных рабочих мест, формированию устойчивого предложения на рынке труда. Кроме того, ряд

эффектов связан с поддержанием посреднических форм бизнеса, которые выполняли бы функции аутсорсинга отдельных вспомогательных бизнес-процессов, например, связанных с материально-техническим обеспечением, контролем качества промышленной продукции, проведением исследований и осуществлением разработок.

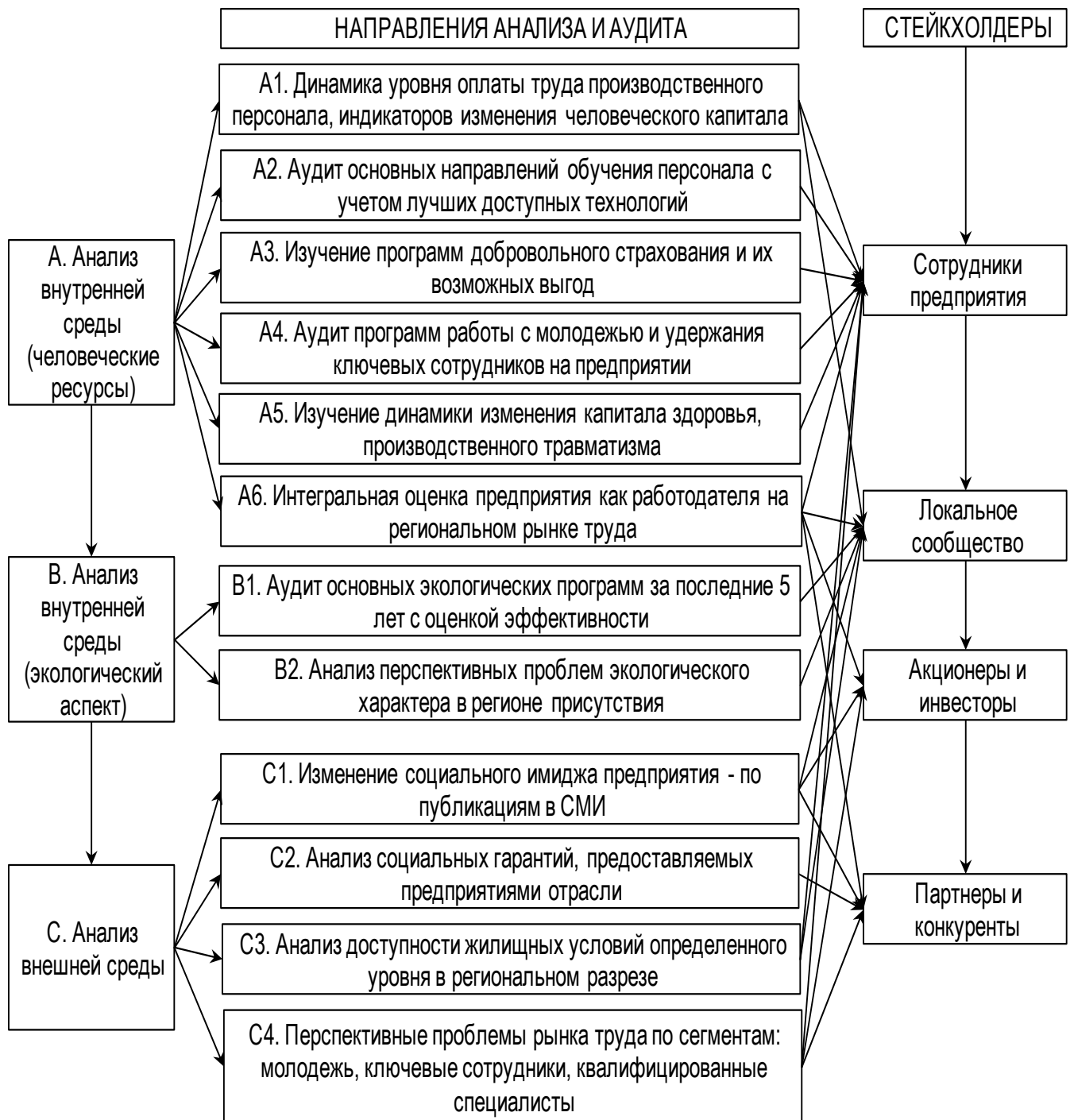


Рисунок 2.2 – Стратегический анализ социальной среды в разрезе конкретных заинтересованных сторон (стейкхолдеров) по направлениям

Стратегический анализ проводится с идентификации стейкхолдеров во внешней и внутренней социальной среде предприятия. Анализ внутренней социальной среды направлен, прежде всего, на выявление уровня гарантий, предоставляемых тем или иным сотрудникам в области обучения и развития, обеспечения конкурентоспособного уровня оплаты труда и используемых для решения проблем формирования человеческого капитала и капитала здоровья. Результатами стратегического анализа становятся ключевые проблемы, стоящие перед предприятием в социальной сфере, для каждой из которой разрабатывается группа социальных проектов. К ключевым проблемам могут относиться тотальное устаревание человеческого капитала определенных групп работников (иными словами – его обесценивание), потребность в усилении программ охраны труда, модернизации внутренней социальной инфраструктуры для достижения тех или иных социальных эффектов.

Следует особо оговориться о применяемом подходе к стратегическому анализу социальной среды. Предлагаемая методика стратегического анализа предполагает, прежде всего, динамическую оценку альтернативных сценариев развития ситуации при должном управленческом воздействии и при его отсутствии. Такой подход отчасти обеспечивает универсальность ее применения и позволяет построить предположения о развитии человеческого капитала в текущих условиях с применением принципов социальной ответственности и сделать прозрачными возможные потери от неадекватного уровня социальных вложений. Указанный подход, безусловно, требует более глубокой проработки каждого из сценариев, базовыми среди них являются следующие: (1) отсутствие социальных вложений по определенному направлению или (2) инвестирование в полном объеме, предусмотренном бюджетом на социальную ответственность. Отметим, что далее, оцениваемая вероятность наступления события будет напрямую влиять на приоритеты в финансировании социальной ответственности. В этом плане необходимо предложить также методическую базу для оценки подобной вероятности, имеющую практическое значение.

Группа сценариев при отсутствии социальных вложений может быть признана как инерционная или стагнационная – в данном случае либо не происходит никаких социально значимых изменений, либо социальные гарантии стейкхолдеров ухудшаются. Проработку данных сценариев необходимо проводить в сопряжении с показателями финансовой устойчивости предприятия и социально-экономического развития региона в целом. Естественно, что отрицательная динамика прироста основных социально-экономических индикаторов обусловит превращение всех сценариев отсутствия социальных вложений в стагнационные. Группа сценариев инвестирования может быть признана как инновационная и инерционная в зависимости от качества применяемых технологий управления социальной ответственностью и масштабов финансирования, охвата целевой аудитории.

Для каждой из проблем, выявленных при анализе внутренней социальной среды, производится оценка рисков с выявлением сценариев развития событий, в данном случае под риском понимается негативный исход определенной социальной проблемы, произошедший в случае отсутствия адекватных управленческих решений. Поиск универсальных методов оценки рисков в социальной сфере представляет собой ряд трудностей, большинство из которых связано с комплексным характером социальной среды и невозможностью точного предсказания всех возможных исходов какого-либо события, что зачастую требует привлечения экспертов из различных сфер и учет их мнения. В то же время, усложнение самой системы оценки приводит к снижению ее практической ценности, дополнительным затратам финансовых и интеллектуальных ресурсов и возможности постоянного использования. В данной работе мы ограничимся лишь общим учетом наиболее очевидных рисков социальной ответственности, возникающих в большинстве стандартных ситуаций. Более сложная система учета рисков в каждом отдельном случае потребует глубокого понимания особенности той или иной социальной среды.

Основным принципом, предлагаемым для оценки рисков социальной ответственности, является прогнозирование динамики развития каждого из

стейкхолдеров через измерение и прогнозирование индикаторов их социальной результативности (таблица 2.1). Низкое качество проектов в сфере обучения как важнейшего внутреннего направления социальных вложений может привести к снижению динамики карьерных продвижений, снижению качества работы в целом, потере ключевых компетенций по основным бизнес-процессам и т.п. Каждый из рисков, негативных эффектов будет зависеть от степени важности социальных вложений по определенному направлению и динамики изменения внешней среды. Риски в области благотворительности связаны, прежде всего, с нецелевым расходованием запланированных бюджетов, возникновением дополнительных финансовых затрат при недостаточной или неадекватной проработке социальных проектов.

Таблица 2.1 – Матрица для определения первой группы рисков социальной ответственности по направлениям социальной работы

Направление социальной работы	Краткосрочные (в пределах года)	Среднесрочные (в пределах 1-3 лет)	Долгосрочные (более 3-х лет)
Обучение и развитие производственного персонала	Снижение качества работ, производимой продукции, организационно-управленческие проблемы	Потеря ключевых компетенций сотрудников	Снижение инновационного и интеллектуального потенциала
Общая привлекательность работодателя (например, формирование жилищных условий)	Снижение удовлетворенности работой, возрастание уровня текучести и абсентизма	Возрастание социальной напряженности, потеря ключевых сотрудников	"Хроническая" потребность в кадровом обновлении
Капитал здоровья и охрана труда	Возрастание уровня заболеваемости и производственного травматизма	Снижение привлекательности работы, большая потребность в дополнительных инвестициях	Высокий уровень хронических заболеваний на производстве
Организационная культура	Автономность и бессистемность в выполнении производственных и управленческих задач	Общая деградация корпоративной культуры	Снижение имиджа и инвестиционной привлекательности предприятия

В ходе стратегического анализа в концептуальном проектировании используются две предложенных автором классификации рисков социальной ответственности: во-первых, это риски, связанные с перспективным достижением целей организации (кратко-, средне- и долгосрочные) – связаны с потерей ключевых сотрудников вследствие низких социальных гарантий; во-вторых, это риски, связанные с конкретной группой заинтересованных сторон (стейкхолдеров), находящихся во внутренней или внешней среде. Последние учитывают специфику интересов каждой из групп стейкхолдеров и потенциальные негативные ситуации, возникающие при их игнорировании.

Таблица 2.2 – Определение рисков социальной ответственности по категориям стейкхолдеров (вторая группа)

Категория стейкхолдеров	Направления социальной работы		
	Обучение и развитие	Капитал здоровья	Привлекательность работодателя
Производственный персонал	Организационно-управленческие проблемы: снижение качества производственных процессов	Возрастание уровня производственного травматизма	Снижение общего уровня социальных гарантий, удовлетворенности работой
Непроизводственный персонал	Потеря ключевых компетенций управленческого персонала: снижение качества управленческих процессов	Возрастание уровня абсентизма	
Акционеры и прочие инвесторы	Снижение инвестиционной привлекательности		
Партнеры и конкуренты	Снижение конкурентоспособности продукции или услуг		
Локальное сообщество	Деградация социальной инфраструктуры, снижение привлекательности как потенциального работодателя		
Прочие заинтересованные стороны	Снижение имиджа предприятия как социального инвестора		

Первая группа рисков связана с интенсивностью снижения интеллектуального потенциала предприятия вследствие снижения имиджа предприятия как работодателя (таблица 2.1). Краткосрочные риски проявляются



уже в течение первого года работы и связаны с различного рода организационно-управленческими проблемами, возникающими вследствие снижения удовлетворенности работой, повышения уровня текучести кадров и возрастания производственного травматизма.

Идентификация второй группы рисков (таблица 2.2) позволяет определить качественный состав социальных проектов, например, проекты, направленные на поддержание сотрудников как ключевых стейкхолдеров (по направлениям – обучение и развитие, повышение привлекательности, управление капиталом здоровья) или проекты, направленные на локальное сообщество (благотворительность, развитие социальной инфраструктуры в регионе присутствия). У каждого из стейкхолдеров формируется собственная группа интересов, которую необходимо идентифицировать.

Планирование социальных вложений предполагается производить с учетом рисков по каждому из направлений и установленных в период осуществления социальных проектов бюджетных ограничений. Существующие бюджеты должны быть перераспределены в соответствии с выявленными уровнями риска в краткосрочной перспективе. Алгоритм бюджетного распределения в соответствии с рисками состоит в следующем:

а) на начало каждого года определяется бюджет ( $B$ ), направленный на реализацию социальной ответственности;

б) из общего уровня бюджета вычитаются вложения, запланированные по прошлым проектам, реализация которых продолжится в текущем году ( $\Delta B_0$ ), в результате остается величина вложений, находящихся в распоряжении в текущем году ( $B_1$ );

в) остаток перераспределяется между текущими проектами в зависимости от средневзвешенных рисков ( $\rho_i$ ), которые определяются как средняя вероятность наступления неблагоприятного события в социальной сфере в течение долгосрочного периода;

г) в результате распределения бюджетов по приоритетам в соответствии с рисками, должны соблюдаться условия:

$$\left\{ \begin{array}{l} B = \Delta B_0 + \sum_{i=1}^n \rho_i \times B_1 \\ \sum_{i=1}^n \rho_i = 1 \end{array} \right. , \quad (2.1)$$

д) указанные величины бюджетов по направлениям могут рассматриваться как бюджетные ограничения, для повышения практической значимости расчетов целесообразно также вводить поправочные коэффициенты, учитывающие стоимость альтернативных ресурсов, направленных на осуществление социальных проектов.

Оценка силы рисков, выраженная в вероятности наступления неблагоприятной ситуации при отсутствии социальных вложений, может быть выражена в относительных единицах с помощью многоэтапного внутреннего экспертного анализа. На основе экспертных вопросов руководителей предприятия, были определены вероятности наступления риска в реализации социальных проектов на предприятии. Руководителям были заданы вопросы, связанные с типичной потребностью в возобновлении цикла обучения и сроками, когда обучение сотрудников станет критичным фактором для дальнейшего опроса. Большинство руководителей отметили, что в течение минимум каждые 3 лет сотрудники нуждаются в дополнительном обучении для повышения своих компетенций.

При составлении бюджетных планов социальных вложений общая вероятность наступления событий по каждому из направлений инвестирования оценивается как 1. Алгоритм расчета бюджетов социальных вложений по выбранным направлениям для формирования набора конкретных ограничений включает следующие этапы:

1. Выбрать период планирования, по завершении которого вероятность наступления рисков будет очевидной и, следовательно, будет равна 1. Например, к рискам краткосрочного периода можно отнести устаревание знаний персонала в зависимости от степени технологичности основных производств.

2. Распределить вероятности наступления рисков по годам с учетом краткосрочного прогноза. При учете устаревания знаний может быть применена кривая обучения, отражающая зависимость между временем обучения и полученными в результате обучения эффектами, выраженными в финансовой форме (например, при оценках изменения производительности труда на одного работника). При учете капитала здоровья можно использовать линейную функцию. Величина риска в течение рассматриваемого периода будет возрастать равномерно, для производств с вредными и опасными условиями труда необходимо ввести повышающие коэффициенты, которые могут быть определены на основе статистических наблюдений за состоянием здоровья сотрудников – интенсивности прироста числа хронических заболеваний, пропущенных дней работы по болезни и т.п.

3. Определить среднюю величину риска за указанный период на основе расчета среднего арифметического всех рисков в рассмотренных периодах.

4. Определить величину взвешенного риска для всех учитываемых направлений с учетом того, что суммарная величина рисков должна быть равной единице. Расчет величины средневзвешенных рисков позволит определить наиболее уязвимые области в сфере социальной ответственности.

5. Определить бюджетное ограничение по данному направлению путем умножения совокупной запланированной суммы социальных вложений на величину средневзвешенного риска по данной категории.

Немного более сложной представляется ситуация при формировании перспективных проектов, которые не укладываются в текущий бюджет социального финансирования (рисунок 2.3). Для подобного случая предусматривается отбор значимых проектов на основе критериев их конкурентоспособности. Последние относятся, в частности, к определенным результатам, которые планируется достичь в ходе реализации того или иного проекта. Например, благотворительные проекты, основанные на конкурсах социального проектирования, могут быть введены в качестве дополнения к основному объему финансирования по направлению благотворительности.



Рисунок 2.3 – Формирование портфеля социальных проектов для внутренних стейкхолдеров (работников) в направлении обучения и укрепления здоровья

Таким образом, разработан механизм реализации социальной ответственности, в основе которого заложен принцип социального проектирования и подход к оценке рисков социальных вложений. Для контроля достижения социальных эффектов в рамках данного механизма необходимо также осуществлять мониторинг социальной ответственности на основе качественного анализа индикаторов социальных вложений.

Методику оценки рисков социальных вложений возможно использовать только для тех категорий стейкхолдеров, для которых возможно адекватно определить уровень рисков, прежде всего, к ним относятся работники предприятия – существующие и потенциальные. В вопросах распределения средств на благотворительность необходимо ориентироваться также на

показатели результативности каждого благотворительного проекта и определять степень риска в зависимости от значимости данного направления и репутационных потерь, возникающих при прекращении финансирования отдельных благотворительных проектов [43]. Именно поэтому для каждого благотворительного проекта должны быть определены периоды начала и окончания, по достижении которого компания достигнет определенных устойчивых результатов. Например, в сфере прямой финансовой поддержки определенных целевых групп необходимо оценить вклад благотворительного финансирования в рост их интеллектуального потенциала (новые возможности обучения), социально-экономического положения (уровень доходов, преимущества, получаемые от доступа к социальной инфраструктуре), капитала здоровья (возможности достичь определенных стандартов медицинского обслуживания, сократить продолжительность болезни, период выздоровления).

В рамках практической деятельности при реализации предлагаемого механизма социальной ответственности на основе социального проектирования, особое внимание необходимо уделить вопросам документационного обеспечения и создания системы прозрачных формализованных управленческих процедур. С этой целью на основе управления практики социально ответственного поведения была разработана иерархия управленческой документации, которая должна раскрывать те или иные аспекты социальной активности и определять стороны ответственности, принципы, цели и задачи социальных проектов (рисунок 2.4). Важную роль документационное обеспечение в социальной ответственности играет при проведении социального аудита, поскольку предполагает определение единой терминологии, принципов оценки, идентификации информационных источников и т.д.

Документация стратегического уровня (группа А на рисунке 2.4) направлена на определение социальной политики предприятия, в которой отражены основные принципы и подходы к социально ответственному поведению, степень принятия положений Руководства социальной ответственности и категории стейкхолдеров, способы оценки и удовлетворения

их интересов. Приложением к политике социальной ответственности может стать этический кодекс компании, определяющий основные ценности корпоративной культуры и осмысление основных положений концепции устойчивого развития [48]. Стратегия в области социальной ответственности должна стать руководством к действию в области социальной и экологической деятельности для гармоничного социально-экономического развития [107]. Социальные цели в совокупности с этичным поведением и поддержкой инвестиций в использование наиболее экологически совершенных производственных технологий составят основу социальной миссии предприятий. Конкретное наполнение подобной миссии зависит от статуса предприятия, уровня его влияния на локальное сообщество в регионах присутствия и финансового положения.

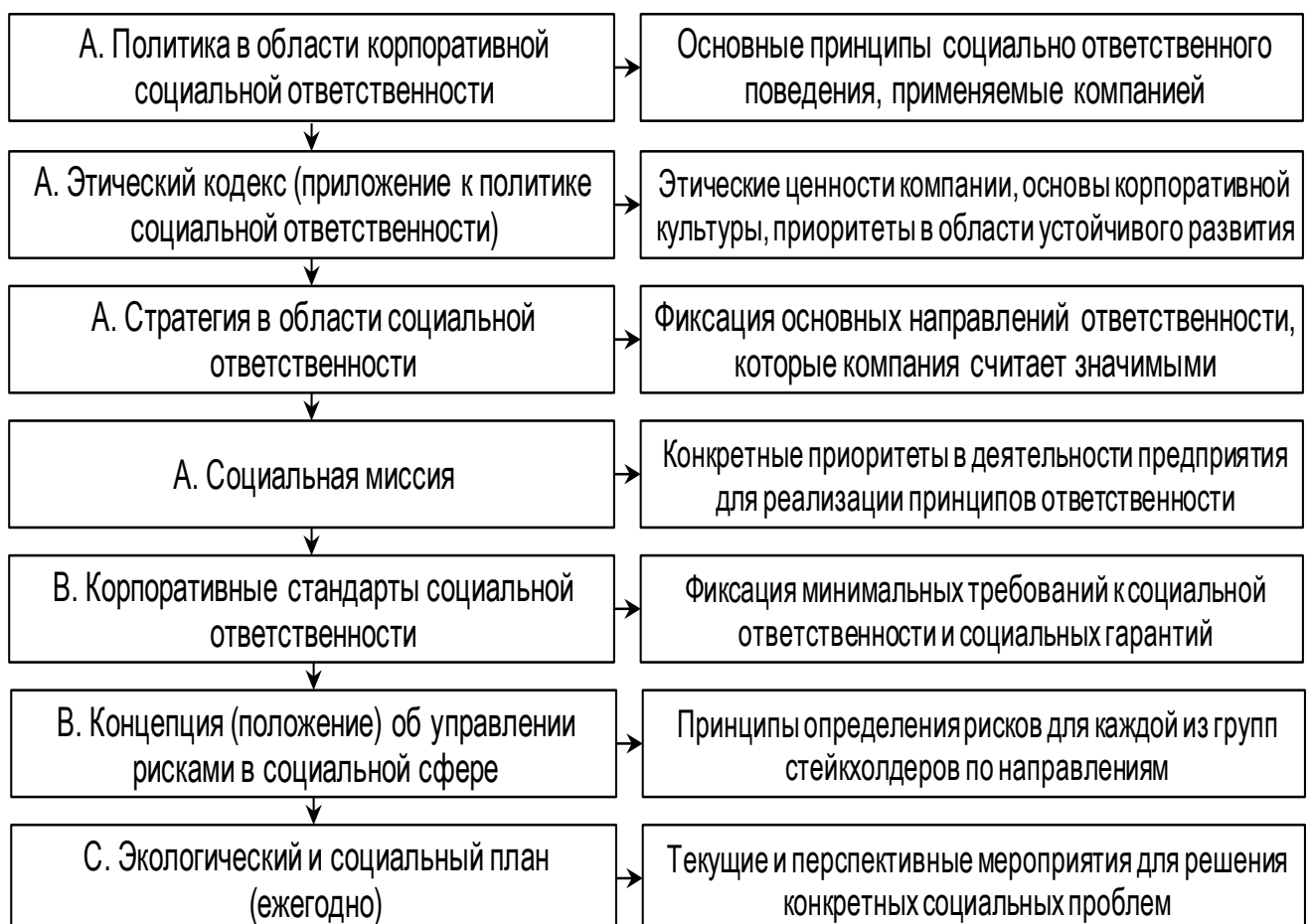


Рисунок 2.4 – Иерархия документов в области реализации системы социальной ответственности на основе социального проектирования

Указанные стратегические документы являются концептуальной основой для стандартизации в области социальной ответственности (категория В), которая позволит ограничить поле практической деятельности в области социальной ответственности. Четко обозначенные процедуры и центры ответственности в области отдельных направлений социальных вложений позволят добиться устойчивых результатов в долгосрочной перспективе. Предприятию важно также определить минимальные требования к социальным гарантиям, реализуемым предприятием и обеспечить их необходимое позиционирование для повышения привлекательности в качестве работодателя и бизнес-партнера. Минимальные требования к социальным гарантиям могут включать стандарты обучения (например, программы обучения не менее 1 раза в год в течение 8-16 часов), медицинского обслуживания (один медицинский осмотр в год), уровень благотворительных затрат в расчете на одного сотрудника на определенном уровне.

Структура социальных гарантий должна включать нижние и верхние границы социальной ответственности, чтобы выработать адекватные сценарии антикризисной политики социальной ответственности. Например, компания может декларировать, что она сохранит указанные минимальные гарантии даже при заметном снижении финансовой результативности или утере рыночной конкурентоспособности в краткосрочном периоде.

Решению конкретных задач в области социальной ответственности посвящены социальные и экологические планы мероприятий, реализуемые в течение года. В планах указываются конкретные целевые индикаторы, методы работы с определенной группой заинтересованных сторон и подходы к оценке социальной результативности. Планы также должны содержать стратегию развития отдельных направлений инвестирования и подходы к разработке рекомендаций по продолжению определенных проектов.

Построение системы документооборота на основе указанной иерархией внесет свой вклад в практическую реализацию социальной ответственности

предприятия, позволив определить принципы, подходы и методы работы для последующего контроля деятельности в данной сфере.

Формированию социальных проектов в социальной сфере способствуют стратегические компетенции в области реализации и развития социальной ответственности. Приоритетным направлением в области формирования социальной ответственности становится также развитие *стратегических компетенций*, позволяющих достичь наибольшей результативности в области социальной активности. Стратегические компетенции представляют собой накопленные знания, процедуры, процессы и инструменты менеджмента, являющиеся ключевыми, базовыми для достижения конкурентного преимущества и используемые на практике с целью достижения экономических и социальных эффектов в долгосрочном периоде, их поиск и развитие является важнейшим этапом интеграции социальной ответственности в стратегию предприятия. Эти компетенции относятся ко всем бизнес-процессам, подчеркивающим социальный характер любой организации, их необходимо выделять в общем объеме компетенций и совершенствовать целенаправленно.

*Стратегические компетенции в области управления человеческими ресурсами* должны обеспечивать понимание сложившихся социальных условий внутри предприятия, социального статуса работников различного квалификационного уровня. Они относятся к технологиям отбора персонала, кадровой политике, способности разрабатывать и внедрять инновационные решения в области управления человеческими ресурсами, поддерживать высокую лояльность и удовлетворенность сотрудников. Социальные гарантии декларируются при заключении трудовых контрактов, они являются объективной информационной базой, влияющей на принятие решений об устройстве на работу и определяют, таким образом, конкурентоспособность предприятия на рынке труда.

Социальные гарантии отчасти могут быть зафиксированы как в коллективном, так и в индивидуальном трудовых договорах. Они представляют собой минимальные требования к социальному развитию работника в течение



периода трудовой активности и обязательства по осуществлению ее поддержки по ее завершению. Подобные гарантии наряду с уровнем оплаты труда являются приложением к рыночному предложению компании при отборе сотрудников и удержании их в организации. Для каждой категории промышленного и непромышленного персонала должны быть проработаны свои типы гарантий по основным направлениям реализации социальной ответственности, а также, если это возможно, указаны альтернативы их получения.

*Коммуникационные компетенции* являются ключевыми при взаимодействии во внешней среде, отчасти они связаны с маркетинговыми бизнес-процессами, способностью организации налаживать наиболее эффективные каналы связи с каждым из стейкхолдеров [109, 131]. Окружающая среда становится все более сложной и динамичной, не только в плане запросов непосредственных клиентов, но и требований, согласно которым маркетинговые стратегии предприятия будут рассматриваться как наиболее социально ответственные. В соответствии с устоявшимся подходом, принципы этичного поведения должны быть интегрированы с элементами комплекса маркетинга, такими как цена, характеристики конкретного продукта или услуги, поиск и обеспечение каналов распределения, а также продвижение товаров на основе различных технологий.

Множество проблем социальной ответственности, касающихся коммуникационных стратегий с непосредственными клиентами, как на потребительском, так и на промышленном рынках, касаются вопросов справедливого ценообразования, поддержки здорового уровня конкуренции, обеспечения необходимых социальных целей производимых продуктов, анализа причин сложившихся естественным образом монополий и т.п. Наиболее очевидным эффектом поддержания конкуренции в определенном сегменте рынка с точки зрения потребителей является повышение качества продуктов и услуг, способность их наиболее полным образом удовлетворять потребности. Несмотря на это, множество российских компаний, как будет видно далее, при разработке вопросов социальной ответственности фокусируются лишь на проблемах сотрудников и развития локального сообщества, в частности за счет экологически

ответственного поведения. То есть вопросы социальной ответственности воспринимаются с точки зрения поддержки конкретных групп людей (наиболее очевидное направление социальной политики современных компаний), в то время как должное внимание необходимо уделять вопросам поддержки комплексных социальных условий, обеспечивающих развитие.

Узкой группе непосредственных потребителей необходимо поставить широкую целевую аудиторию, которая включает звенья скрытого потребления или, скорее, получения неочевидных эффектов от основного потребления. Наиболее очевидным примером ориентации на целевую аудиторию в потребительском секторе является создание практичной, экологически безопасной (а, значит, способной к переработке с затратой минимального количества ресурсов) упаковки товара. Она должна создавать удобство не только для потребителя, но и для организаций, непосредственно занимающихся утилизацией и переработкой определенной упаковки. Таким образом, данный элемент продуктовой стратегии становится не только удачным маркетинговым ходом, но и элементом социально ответственного поведения, который необходимо позиционировать должным образом. То же касается стратегий обслуживания клиентов в сервисном секторе, и предоставления дополнительных гарантий при работе с клиентами на промышленных рынках.

Развитая система корпоративных коммуникаций относится также к проблемам взаимодействия с партнерами по вопросам этичного поведения в ходе информационного и технологического обмена, пресечения попыток и осуждения практик промышленного шпионажа, недобросовестной конкуренции, недобросовестных стратегий в области управления интеллектуальной собственностью, коррупции и т.п. Принципы борьбы с коррупционной составляющей и недобросовестной конкуренцией в большей степени заложены в международном руководстве по социальной ответственности, в то время как практики борьбы с технологическим промышленным шпионажем остаются в ведении каждого предприятия в отдельности. Защита коммуникационных каналов для обмена информацией является одним из объективных предпосылок в

ограничении раскрытия информации в технологической сфере, однако в области социальной ответственности предприятию необходимо обеспечить общественную аккредитацию практик социального управления, а, следовательно, обеспечить их раскрытие.

Социальная отчетность как элемент системы нефинансовой отчетности уже упоминалась ранее, между тем, стоит отметить, что данный вид внешней информации является важнейшим элементом коммуникационной стратегии. Позиционирование социальной активности на базовом уровне в соответствии с рекомендациями международной инициативы отчетности целесообразно дополнять дополнительной информацией о реализуемых социальных проектах. Ретроспективный анализ социальной отчетности позволит заключить об организационном опыте социальных вложений и об уровне зрелости системы менеджмента. На наш взгляд предприятиям, вопреки сложившейся практике, целесообразно поддерживать регулярность публикации социальной отчетности и прохождения социальной аккредитации на таком же уровне, как и для финансовой отчетности и отчетности эмитентов. Это позволит сформировать устойчивую картину опыта в реализации социальных проектов и определить уровень инновационности социальных решений или, напротив, поддержания стабильности инвестиционных решений, обеспечивающих социальные гарантии.

*Компетенции в области управления качеством* становятся обязательными не только в плане инструментов менеджмента для промышленных предприятий, но для обеспечения государственной и международной аккредитации в области систем качества или соответствия определенному уровню качества отдельного продукта или услуги. В данном случае полагаем, что предприятия должны выработать активную стратегию по поиску направления совершенствования тех элементов комплекса маркетинга, которые касаются непосредственно товаров или услуг. Внедрение системы управления качеством, безусловно, повлияет на все бизнес-процессы организации, в том числе и те, которые относятся к социальной ответственности. Управление качеством при реализации социальных программ относится к контролю над соблюдением целей отдельных проектов, анализу

причин невыполнения задач, заложенных в проектах и выработке рекомендаций по совершенствованию всей системы социальных вложений в целом. Объективными показателями качества бизнес-процессов в социальной сфере является объем целенаправленно расходованных средств, ритмичность выполнения планов, наличие адекватного объема документационного обеспечения на каждом этапе проектирования и т.п. При анализе качества управления социальной ответственностью целесообразно также оценивать различные временные промежутки и эффективность социальных стратегий на каждом из них.

*Компетенции в области антикризисного управления социальной ответственностью* являются ключевыми в области оценки перспектив устойчивого развития при реализации социальной ответственности. Реализуя определенный сценарий социальной ответственности предприятие также должно оценивать свою способность поддерживать определенный уровень социальных гарантий и реализации социальных проектов в случае неблагоприятных рыночных ситуаций, связанных со временной, частичной потерей конкурентоспособности в связи с различными факторами внешней и внутренней среды, финансовыми кризисами на национальном или международном уровне. Адекватная оценка внешних рисков позволит проработать и прояснить сценарии реализации социальных гарантий при возникновении рыночных (экономических, финансовых), политических, социальных или экологических неблагоприятных ситуаций. У работников сложится ощущение надежности в случае изменения стабильного курса развития, что также внесет определенный вклад в уровень вовлеченности и лояльности ценностям организации.

## 2.2. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Вопросы оценки уровня социальной ответственности предприятий и обеспечения сертификации в данной области достаточно широко освещены в

существующей литературе. Однако основной проблемой является достижение объективности оценок социальной ответственности, поскольку показатели ее эффективности и интенсивности носят исключительно качественный характер, а определение характера достигаемых социальных эффектов всецело связано с уникальной стратегией конкретного предприятия. Кроме того, стандартизация и последующая сертификация также затруднена вследствие противоречия фундаментальному принципу самой концепции социальной ответственности, заключающемуся в добровольности принятия обязательств.

В целях управления необходимо достичь измеримости показателей социальной активности на предприятии на объективной основе – в данном случае могут быть использованы, прежде всего, материалы международных стандартов или данные рейтингов, рассчитанных по определенным критериям [35, 36]. Однако при ближайшем рассмотрении становится очевидным, что ни один из данных подходов не обеспечивает достижения необходимого уровня объективности или возможности сопоставления полученной информации. Стандарт ИСО 26000:2012 в области социальной ответственности не содержит каких-либо требований к формированию систем управления социальными вложениями.

Основным источником информации о лучших практиках в области социальных вложений являются различные виды нефинансовой отчетности, в том числе и специфическая социальная отчетность, получившая наибольшее распространение в течение последнего десятилетия. Российская практика отчетности показывает, что зачастую раскрываемые индикаторы уникальны и спонтанны, а, следовательно, не сопоставимы между собой. Даже если предприятие использует общепринятую методологию подготовки социальной отчетности, это не гарантирует глубокой и всесторонней оценки системы социальной ответственности, поскольку, например, показатели, используемые в системе GRI, хоть и пригодны для управленческого контроля, ориентированы в основном на внешние заинтересованные стороны.

Изучение практического опыта деятельности российских и зарубежных компаний в области социальной ответственности позволило нам определить принципы оценки системы социальной ответственности:

- достижение универсальности показателей для достижения сопоставимости показателей в организациях различных сфер экономической деятельности;

- преимущественное использование показателей результативности перед показателями эффективности ввиду сложности прогнозирования экономической оценки социальных проектов, ориентация на оценку качества управления и соответствие применяемого инструментария управления социальной ответственностью социальной политике предприятия;

- разграничение показателей, используемых для внешней социальной отчетности и внутреннего управленческого контроля;

- поддержание системы внутреннего мониторинга основных индикаторов социальной результативности на долгосрочной основе;

- применение экспертных оценок наряду с объективными показателями социальной результативности;

- использование инструментов стратегического бенчмаркинга в социальной сфере по отдельным направлениям, таким как обучение и развитие сотрудников, благотворительность и спонсорство.

Указанные принципы внесли вклад в понимание требований к методике оценки социальной ответственности. Известные методики могут основываться как на объективной оценке и сопоставлении индикаторов социальных вложений в различные периоды (например, в ходе социального бенчмаркинга), так и на экспертных оценках. Экспертные оценки позволяют в большей степени дать оценку результатов, достигнутых в ходе реализации проекта, и, что немаловажно – дать оценку перспектив реализации проекта и его влияния на динамику социально-экономического развития в регионе присутствия или основные выгоды, получаемые заинтересованными сторонами и целевой аудиторией.

Помимо системы социального аудита, который способствует определению степени достоверности полученных данных, предприятию следует использовать надежный инструментарий для оценки уровня развития самой системы управления социальной ответственностью и принимать на его основе обоснованные решения по совершенствованию тех или иных аспектов практической деятельности.

Наиболее перспективным направлением, на наш взгляд, является построения организационного профиля, который бы отражал прошлое, настоящее и будущее системы социальной ответственности предприятия и позволял бы судить об устойчивости социальных практик (рисунок 2.5). Основная часть оценки должна относиться не к сравнительному анализу основных индикаторов социальных вложений, так называемой эффективности социальных вложений, а к оценке качества управленческих решения и соответствия системы управления передовым подходам в данной области. Таким образом, при построении предлагаемого организационного профиля будет дана оценка как организационному опыту (ретроспективным достижениям, внимание к которым сфокусировано в отчетности), так и стратегическим компетенциям, составляющим основу текущего потенциала предприятия в сфере социальной активности. Ретроспективные показатели обращены на оценку опыта социальной ответственности, текущие – на выявление ключевых компетенций в области социально ответственного поведения, перспективные – на оценку вклада проектов социально-экономического развития, которые определяют инновационное развитие и являются основой инвестиционной политики.



Рисунок 2.5 – Отдельные элементы организационного профиля для оценки системы социальной ответственности предприятия

Как было доказано ранее, формирование отчетности напрямую влияет на качество управления на стратегическом уровне, поэтому особое внимание при анализе организационного опыта социально ответственного поведения следует уделить технологиям социального позиционирования (таблица 2.3). Ретроспективные показатели обращены на оценку результативности социального позиционирования, то есть представления общественности основных результатов своей деятельности в предшествующих периодах и последующей аккредитации.



Таблица 2.3 – Критерии оценки накопленного организационного опыта в области социальной ответственности и социальных вложений

Кол-во баллов	1.1. Социальное позиционирование	1.2. Опыт оценки результативности социальных вложений	1.3. Опыт формирования лучших практик управления
100	Предприятие публикует финансовую отчетность, которая прошла независимую аудиторскую проверку и общественную аккредитацию в профессиональных сообществах	Привлекаются внешние эксперты на регулярной основе для оценки результативности реализуемых социальных проектов (по крайней мере, в течение 3х последних лет)	Опыт компании возможно тиражировать в других организациях, он прошел признание на уровне профессиональных сообществ и получил статус лучшего на отраслевом уровне или даже эталонного
75	Предприятие использует методiku GRI для раскрытия социально значимых индикаторов и использует инструменты общественного заверения отчетов	Существует формализованная методика для оценки влияния социальных вложений на изменения во внутренней и внешней среде	Происходит обмен опытом в рамках конференций, деловых встреч или практических семинаров в области управления
50	Предприятие публикует отчеты, составленные по собственной методике или раскрывает информацию на сайте компании в рамках презентаций	Основные достигнутые результаты публикуются без оценки их влияния на отдельные группы стейкхолдеров	Опыт лучших практик публикуется в социальной отчетности, указываются ключевые индикаторы результативности в качестве целевых значений
25	Предприятие отражает информацию о социальной ответственности только на сайте компаний в рамках ограниченных разделов	Определены основные заинтересованные стороны, указан базовый комплекс мероприятий социальной ответственности	Опыт лучших практик социальных вложений не выходит за пределы предприятия, а фиксируется в управленческих отчетах
0	Предприятие не уделяет внимания вопросам социального позиционирования и не раскрывает информации о подходах и практике социально ответственного поведения	Оценки результативности социальных вложений не производится, на предприятии не выделены существенные направления социальной работы	Опыт формирования лучших практик социальных вложений не формализуется, не входит в состав интеллектуального капитала предприятия

Кроме того, сюда же необходимо включить осмысление результативности применения основных подходов и опыт формирования устойчивых практик управления. Каждый из показателей оценивается по шкале от 0 до 100 баллов в

зависимости от соответствия выделенным критериям качественной оценки. Величины 100, 75, 50 и 25 баллов являются наивысшими оценками при соответствии рассмотренным в таблице критериям. При неполном соответствии критериям более высокого уровня, но обладании отдельными их признаками, предполагает снижение оценки на 10-20 баллов.

Текущее состояние системы социальной ответственности характеризуется рядом индикаторов, отражающих степень развития стратегических компетенций в области планирования и контроля социальных проектов на предприятии. Текущая социальная политика определяет принципы работы в социальной сфере, систему ценностей организационной культуры и способствует выработке обоснованных решений в области работы со всеми группами стейкхолдеров.

Социальная политика должна быть дополнена социальной миссией и стратегией деятельности в основных сферах устойчивого развития – социальной и экологической. Стратегические компетенции предприятия должны быть направлены на достижение гармоничных эффектов в социальной и экологической сфере и определять перспективы развития всего окружающего сообщества. Реализация программ благотворительности, как показывает лучший опыт российских промышленных предприятий, должна реализовываться на конкурсной основе, таким образом сами заинтересованные стороны смогут внести вклад в определение приоритетов социальных вложений.

Наибольший интерес с точки зрения инвестиционной привлекательности компании представляют перспективы развития системы (таблица 2.5), о которых предлагается судить по ряду следующих индикаторов. Во-первых, это способности компании адекватно оценивать риски в социальной сфере – у каждого предприятия данные компетенции находятся на различной стадии развития. Высшие баллы по предлагаемой методике соответствуют комплексной проработке рисков для всех стейкхолдеров в соответствии с различными сценариями развития компании и ее финансовой устойчивости. Фундаментом подобных сценариев является проработка антикризисной социальной политики,

которую предприятие применяет в случае наименее благоприятной ситуации на рынках и в социально-экономической динамике в целом.

Таблица 2.4 – Основные критерии оценки текущего состояния системы социальной ответственности

Кол-во баллов	2.1. Социальная политика	2.2. Текущие проекты социальных вложений	2.3. Стратегические компетенции
100	Разработана социальная миссия и стратегия деятельности предприятия в социальной и экологической сферах	Программы благотворительности реализуются на грантовой или иной конкурсной основе	Выработаны инструменты ведения гармоничной социальной и экологической политики для достижения комплексных эффектов
75	Предприятие придерживается в вопросах разработки и реализации социальной политики Руководства в области социальной ответственности	Создан сбалансированный портфель социальных проектов, который направлен на удовлетворение интересов всех стейкхолдеров, декларированных в социальной политике	Созданы инструменты взаимодействия со стейкхолдерами, участвующих в социальном проектировании, определены дополнительные направления направления инвестирования
50	Основные положения социальной политики прослеживаются в реализуемых мероприятиях и могут быть прямо связаны с предоставляемыми социальными гарантиями	Существует четкое понимание приоритетов в области социальных вложений в одной из сфер, например в обучении или охране труда	Подходы к определению перспективных направлений социальных вложений традиционны - обучение, охрана труда, благотворительность и т.п.
25	Социальная политика носит декларативный характер, основные ее положения не превышают базовых гарантий, существующих в отрасли	Применяется проектный подход для реализации отдельных направлений социальных вложений	Предприятие уделяет внимание только работе со внутренней социальной средой – работниками предприятия
0	Нет четко обозначенной и формализованной социальной политики	Социальная деятельность рассматривается как внесистемная, прекращается при возникновении финансовых трудностей	Существует базовая система социальных гарантий, предлагаемых предприятиями аналогичного уровня в отрасли

Перспективы развития определяются и за счет анализа инновационной и инвестиционной политики (фактор 3.2). Развитие социальной активности

предприятия во внешней среде должно способствовать развитию и обогащению местного бизнес сообщества, прежде, всего малых форм посреднического бизнеса.

Таблица 2.5 – Критерии оценки перспектив развития системы социальной ответственности

Кол-во баллов	3.1. Система оценки рисков	3.2. Инновации и долгосрочные инвестиции	3.3. Нематериальные активы
100	В социальном планировании учитываются риски, возникающие для всех категорий стейкхолдеров на основе инновационного, инерционного и стагнационного сценариев	Инвестиционный и инновационный потенциал способствует развитию местного бизнес сообщества, в частности смежных форм малого бизнеса	Созданы устойчивые инструменты, позволяющие определить взаимосвязь между накоплением интеллектуального капитала и социальной результативностью
75	Разработана система антикризисного сценария ведения социальной ответственности, показавшая свою устойчивость на практике	За счет инвестиционных проектов регулярно создаются новые высокотехнологичные рабочие места	В социальной отчетности декларируется динамика изменения нематериальных активов, способных повлиять на устойчивое развитие
50	Система оценки рисков включает все категории стейкхолдеров, для них определены ключевые направления социальных вложений	Инвестиционные планы в сфере модернизации и реконструкции производства учитывают социальное развитие и поддержку социальной инфраструктуры	Сотрудники предприятия рассматриваются как наиболее ценный ресурс предприятия, что определено в социальной политике
25	Основные риски в социальной сфере оцениваются только с точки зрения сотрудников и внутренних социальных программ	Технократический подход к реализации инновационной деятельности – ключевой приоритет отдается инвестициям в физический капитал	Системы управления нематериальными активами и социального развития не взаимосвязаны
0	Социальные риски не обозначены как значимые для обеспечения устойчивого развития	Предприятие сокращает объем инвестиций и не осуществляет инновационных проектов	Задачи управления интеллектуальным капиталом (потенциалом) не отражены в стратегии предприятия

Ряд предприятий также декларируют создание высокотехнологичных рабочих мест, что позволяет повысить общий интеллектуальный потенциал

компании. Наконец, инвестиционная политика должна учитывать комплексные социальные и экологические эффекты при разработке любого перспективного бизнес-плана и закладывать бюджеты на развитие социальной инфраструктуры, направленной на устойчивое развитие. Динамика создания и использования нематериальных активов также находится в тесной связи социальной политикой. Помимо человеческого капитала, предприятие должно уделять внимание нематериальным активам, таким как накопленные знания, организационный опыт, технологические решения, соответствующие высоким экологическим стандартам.

Построение организационного профиля происходит за счет последовательного учета оценок опыта, текущего состояния и перспектив развития системы социальной ответственности. На основе визуального анализа графической модели организационного профиля делается заключение о степени сбалансированности развития системы социальной ответственности (рисунок 2.6). Динамичный вид профиля (окончание выше, чем начало) говорит о намерении предприятия сделать область социальной ответственности стратегическим фактором конкурентоспособности, статичный вид профиля при относительно высоком уровне единичных оценок говорит о сбалансированной социальной политике и успешной практике социальных вложений. Регрессивный профиль (окончание ниже, чем начало) дает руководству сигналы о том, что в будущем предприятие может потерять преимущества устойчивого развития, связанные с социальной сферой и особое внимание необходимо уделить вопросам инвестиционной политики, оценке рисков социальных вложений и гармоничного развития интеллектуального и социального капитала.

Определение характера профиля социальной ответственности на основе критериев, приведенных в таблицах 2.3 – 2.5, является завершающей стадией анализа уровня развития системы социальной ответственности. Таким образом, предлагаемый инструмент учитывает динамические особенности развития системы социальной ответственности и позволяет судить о ее устойчивости в будущем.

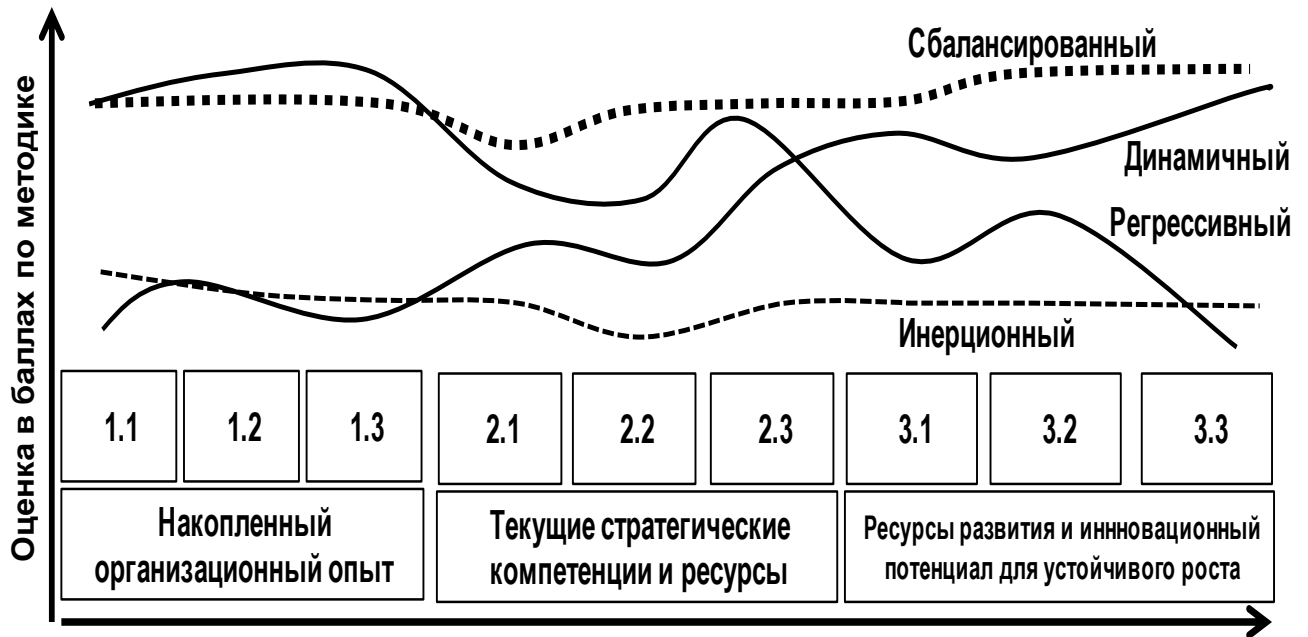


Рисунок 2.6 – Схема для определения типа организационного профиля при оценке сбалансированности развития системы социальной ответственности

В зависимости от типа профиля в таблице 2.6 дан ряд рекомендаций по совершенствованию политики социальной ответственности и подходов к реализации социальных вложений для всех групп стейкхолдеров.

Таблица 2.6 – Рекомендации по совершенствованию социальной ответственности в зависимости от типа организационного профиля предприятий

Тип профиля	Рекомендации в зависимости от типа профиля
Регрессивный профиль - необходимо обратить внимание на перспективы развития системы социальной ответственности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходим учет инвестиционных рисков для всех категорий стейкхолдеров на основе предложенного механизма.</li> <li>2. Разработка проектов, оказывающих влияние на развитие локального бизнес-сообщества.</li> <li>3. Внедрение принципов оценки влияния социальной ответственности на формирование интеллектуального капитала.</li> </ol>

Тип профиля	Рекомендации в зависимости от типа профиля
Прогрессивный профиль - необходимо осмысление опыта социальной ответственности для его практического внедрения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечить необходимый уровень социального позиционирования за счет публикации социальных отчетов в соответствии с международными стандартами.</li> <li>2. Привлечь внешних экспертов для оценки социальных эффектов для локального сообщества (на уровне города, региона).</li> <li>3. Обеспечить формирование внутренней и внешней баз данных об опыте реализации ключевых социальных процессов.</li> </ol>
Сбалансированный профиль	Обеспечить поддержку устойчивости системы социальной ответственности и проводить бенчмаркинг технологий социального развития.

В качестве апробации предлагаемой методики, на основе анализа социальной, экологической и финансовой отчетности были построены организационные профили для четырех предприятий различных отраслей промышленности: ПАО «Лукойл» (нефтегазовая), ПАО «Северсталь» (металлургическая), ПАО «Уралкалий» (химическая) и ПАО «РАО ЕЭС» (энергетическая). Данные профили позволяют судить как о степени развития определенных направлений социальной политики и стратегических компетенций, так и оценить уровень сбалансированности развития системы управления социальной ответственностью.

Для оценки предприятий были использованы данные социальной отчетности, материалы официальных сайтов и данные о компаниях и опыте их устойчивого развития, приведенные на сайте РСПП. Данная оценка представляет собой не исчерпывающий анализ систем, а только оценку эффективности ключевых бизнес-процессов, определяющих социальную результативность промышленного предприятия. Кроме того, достоинством данной методики

является возможность оценить сбалансированность инвестиционной политики в социальной сфере во временном измерении.

В таблице 2.7 приведены общие оценки развития систем социальной ответственности на основе отчетности. В целом все рассмотренные компании характеризуются высоким уровнем накопленного организационного опыта, поэтому, как правило, получают высокие баллы по критериям 1.1–1.3. На предприятиях существует развитая система социальной отчетности, которая обеспечивает высокий уровень социального позиционирования. В отчетности раскрывается большинство значимых социально ответственных мероприятий, приводится оценка их результативности и приводится основной набор достигнутых социальных эффектов.

Таблица 2.7 – Оценки, присваиваемые в ходе анализа уровня развития систем социальной ответственности на предприятиях (на основе публичной отчетности)

Предприятие / критерий	1.1.	1.2.	1.3.	2.1.	2.2.	2.3.	3.1.	3.2.	3.3.
ПАО "Газпром"	75	100	75	100	50	75	75	75	75
ПАО "Северсталь"	100	100	100	75	75	100	50	50	75
ПАО "РАО ЕЭС"	100	50	75	50	75	75	50	50	50
ПАО "Уралкалий"	100	50	50	50	100	50	25	50	50

Основной проблемой большинства рассмотренных предприятий является оценка перспектив развития социальной ответственности, предприятия мало уделяют внимание сценариям социального антикризисного управления социальной ответственностью в случае возникновения социальной нестабильности, поэтому на большинстве предприятий профили для оценки развития можно оценить как регрессивные (рисунок 2.8). Большинство предприятий не производит оценку влияния своей деятельности на бизнес-среду в регионах присутствия, поэтому компаниям необходимо уделить внимание разработке социальных проектов, направленных на развитие локальных бизнес-



сообществ. На основе анализа данных в таблице 2.7 были построены организационные профили указанных компаний (рисунок 3.8).

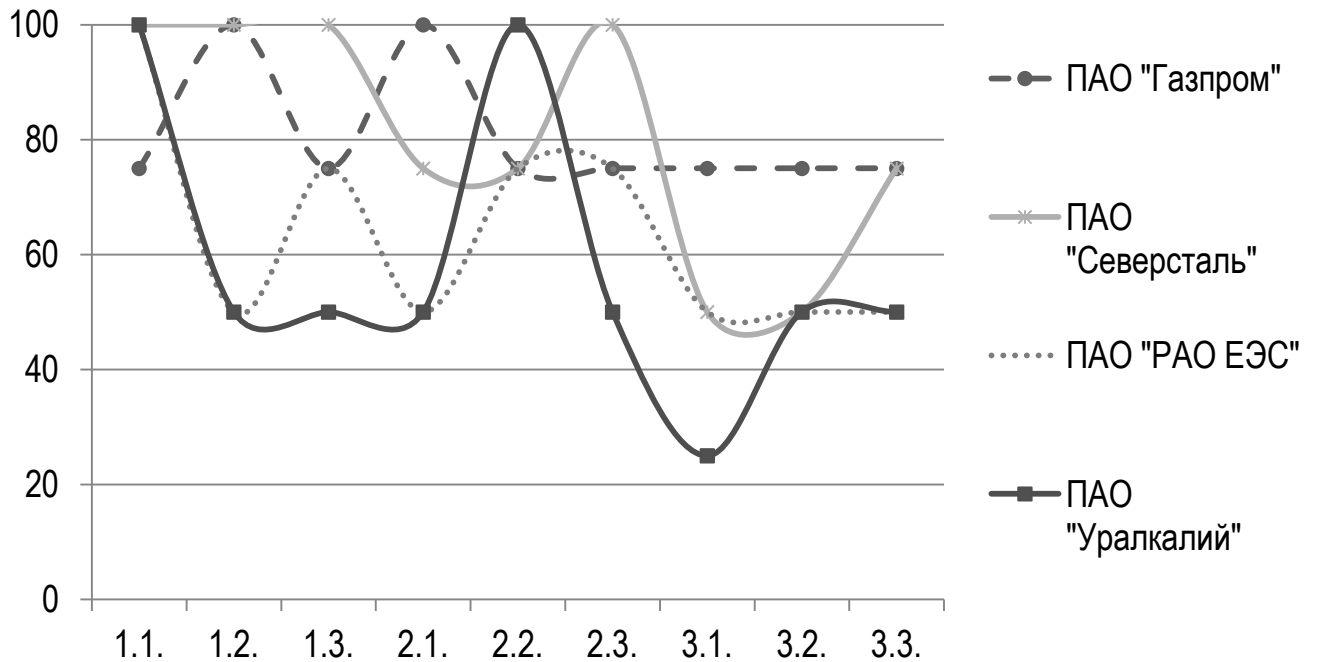


Рисунок 2.8 – Результаты оценки уровня развития систем управления социальной ответственностью на обследованных промышленных предприятиях в 2014 году

Предложенный в данном разделе исследования инструмент анализа может быть использован в ходе социального аудита на промышленном предприятии. Одной из ключевых задач социального аудита может стать оценка уровня развития отдельных бизнес-процессов в сфере поддержки коммуникации и удовлетворения интересов всех групп стейкхолдеров. Как видно из проведенного анализа, рассмотренные крупные российские промышленные предприятия обладают достаточным запасом накопленного опыта в сфере социальной ответственности и необходимым для устойчивого развития уровнем стратегических компетенций в области социальной ответственности. Однако очевидно, что для многих предприятий актуален вопрос перехода к новому этапу социальной активности, который основан на полноценном взаимодействии внутренней социальной среды предприятия с ключевыми внешними стейкхолдерами, оказывая влияние на развитие бизнес сообщества в долгосрочном периоде.

Для предприятия ПАО «Газпром» (таблица 2.8) в 2014 году профиль является сбалансированным, по всем критериям, оцениваемым в предлагаемой методике, предприятие получило не менее 75 баллов, что говорит о высоком уровне развития системы социальной ответственности (методика апробирована на примере дочернего предприятия ПАО «Газпром», что подтверждено актом в приложении Д).

Таблица 2.8 – Результаты оценки развития системы социальной ответственности ПАО «Газпром» в 2014 году

Критерий	Расшифровка критерия
1.1. Социальное позиционирование (75 баллов)	Предприятие использует методику GRI для раскрытия социально значимых индикаторов и использует инструменты общественного заверения отчетов
1.2. Опыт оценки результативности социальных вложений (100 баллов)	Привлекаются внешние эксперты на регулярной основе для оценки результативности реализуемых социальных проектов (по крайней мере, в течение 3х последних лет)
1.3. Опыт формирования лучших практик управления (75 баллов)	Происходит обмен опытом в рамках конференций, деловых встреч или практических семинаров в области управления
2.1. Социальная политика (100 баллов)	Разработана социальная миссия и стратегия деятельности предприятия в социальной и экологической сферах
2.2. Текущие проекты социальных вложений (75 баллов)	Создан сбалансированный портфель социальных проектов, которые направлены на удовлетворение интересов всех стейкхолдеров, декларированных в социальной политике
2.3. Стратегические компетенции (75 баллов)	Созданы инструменты взаимодействия со стейкхолдерами, участвующих в социальном проектировании, определены дополнительные направления инвестирования
3.1. Система оценки рисков (75 баллов)	Разработана система антикризисного сценария ведения социальной ответственности, показавшая свою устойчивость на практике
3.2. Инновации и долгосрочные инвестиции (75 баллов)	За счет инвестиционных проектов регулярно создаются новые высокотехнологичные рабочие места
3.3. Нематериальные активы (75 баллов)	В социальной отчетности декларируется динамика изменения нематериальных активов, способных повлиять на устойчивое развитие

### **Выводы по второй главе.**

1. Современные условия развития промышленных предприятий подчеркивают необходимость системного подхода к практической реализации социальной ответственности. В основе данного подхода лежит социальное проектирование и оценка рисков социальных вложений, которые в совокупности призваны повысить результативность социальной активности предприятия и выработать эффективные антикризисные сценарии действий в условиях экономической и социальной нестабильности.

2. Основой определения рациональной социальной политики является определение рисков в социальной сфере, определяемых как вероятность наступления неблагоприятного исхода событий в области социального развития при отсутствии адекватных управленческих решений и инвестирования по конкретным направлениям. Анализ рисков начинается с определения групп ключевых стейкхолдеров, которые прямо или косвенно определяют перспективы устойчивого развития предприятий, к ним относятся, прежде всего, сотрудники и их домохозяйства, а также непосредственные деловые партнеры.

3. Механизм социальной ответственности на основе проектного подхода функционирует с помощью набора формализованных процедур, закрепленных в документации стратегического и оперативного уровня. Руководству предприятий необходимо уделить должное внимание фиксации основных элементов социальной политики на стратегическом уровне, разработке кодекса этичного поведения и пакета социальных гарантий, предоставляемых работникам в зависимости от уровня рисков, возникающих при работе с персоналом, поставщиками, потребителями и локальным сообществом.

4. Социальный проект представляет собой план социальных вложений с учетом тенденций изменения внешней и внутренней социальной среды, направленный на удовлетворение интересов определенных групп стейкхолдеров в течение фиксированного периода времени. Каждый социальный проект должен обладать набором показателей результативности, которые бы позволили судить о степени достижения первоначальных целей.

### **ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ИХ ВЛИЯНИЯ НА УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ**

#### **3.1. ОСОБЕННОСТИ ПРАКТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Социальная ответственность стала одним из приоритетных направлений деятельности российских компаний в течение последних двух десятилетий с окончательным становлением института частной собственности на капитал. Предшествующий период можно назвать периодом государственного регулирования социальной активности предприятий, когда предполагалось, что удовлетворение основных общественных интересов и потребностей определялось и закреплялось за государством, что учитывалось в долгосрочном планировании. Ввиду отсутствия единого подхода к социальной ответственности в рамках существовавшей экономической модели, анализ данного периода затруднен, и сравнение его достижений с современными практиками, на наш взгляд, не является корректным методом исследования. В 1990-х годах практики социальной активности предприятий всецело определялись финансовым положением компаний, ситуацией на рынке труда и рядом практических проблем, возникающих у представителей менеджмента, находящегося в стадии становления. Таким образом, историю практики применения концепции социальной ответственности в России следует рассматривать с 1990-х годов, а с учетом флуктуаций в экономической динамике – с начала 2000-х.

Именно к периоду 2000-х относится становление устойчивых практик социальных вложений, и появляются первые социальные отчеты российских компаний. На первый план в переживающей этап новой индустриализации экономике выходят промышленные предприятия, прежде всего, это крупнейшие предприятия нефтегазовой отрасли, металлургии и компании энергетического сектора. Нефинансовая отчетность воспринимается как добровольно

раскрываемая и обнародованная информация о деятельности предприятия с целью формирования представления у всех групп стейкхолдеров о стратегиях устойчивого развития бизнеса. Одним из первых сквозных исследований практик раскрытия информации о деловых практиках является работа [69], выполненная командой исследователей в рамках проекта РСПП. В течение анализируемого периода с 2001 по 2005 годы авторы отмечают, что российские предприятия приближаются к международному уровню социальной активности, все больший интерес вызывают процессы формирования и распространения нефинансовой отчетности.

В указанный период развивается динамика нефинансовой отчетности компаний по всему миру – если в 1999 году только 35% компаний из списка рейтинга Global Fortune 250 публиковали подобные отчеты, то к 2005 году их число возросло до 64% [69, с.14]. Одной из ключевых форм подобных отчетов являются экологические отчеты, которых с 1998 года в мире публикуется в объеме нескольких десятков тысяч. Наибольшую активность в данной сфере проявляют европейские компании и компании Северной Америки, в последнее время усиливается активность и азиатско-тихоокеанского региона. Лидерами развития нефинансовой отчетности в 2013 году стали Великобритания, США и Япония, на долю этих стран за всю историю приходится порядка 10 тыс. нефинансовых отчетов различного типа [82, с. 14]. Развитию проблем социального позиционирования способствовали многочисленные академические и практические работы в сфере обоснования рациональной природы социальной ответственности и ее необходимости для устойчивого развития.

Актуализация нефинансовой отчетности связана главным образом с проблемами информационной открытости компаний, препятствующими привлечению частного капитала в промышленный сектор и накоплению положительного опыта взаимодействия с заинтересованными сторонами. Большинство компаний продолжали к началу 2000-х политику информационной закрытости, у некоторых из них не было сайтов, а многие вообще не публиковали никакой добровольной отчетности. Только порядка 43% из 280 крупнейших в

России компаний на 2006 год каким-либо образом отражали информацию в отношении корпоративной ответственности, подавляющее большинство из них являлись градообразующими [69, с. 6]. К этому же периоду относятся первые свидетельства о проведении социального аудита на предприятиях. Руководство предприятий все чаще приходит к выводу, что необходимо создать эффективный инструмент для повышения качества планирования, мониторинга и оценки внутренних бизнес-процессов управления в компании, который бы кроме того выполнял еще коммуникационную функцию и предоставлял бы адекватную информацию, позволяющую сравнивать и сопоставлять практики управления отдельными компаниями. Следует ожидать, что финансовая отчетность в скором времени получит повсеместное международное распространение и будет являться неотъемлемым признаком устойчивого развития и общепринятой нормой.

Примечательно также, что в данный период в компаниях начинает формироваться представление о социальных затратах как о финансовых вложениях, направленных на поддержку механизмов социально-экономического развития в регионах, улучшения качества жизни населения, что создавало бы благоприятные условия для развития самого бизнеса. Компании выступали в регионах основными катализаторами социальных изменений, приводя регионы к принципиально иному уровню конкурентоспособности. Три основных направления социальной политики, активно поддерживаемых в данный период, относятся к программам, направленным на работников предприятий, развитие регионов присутствия и спонсорство, благотворительность. Совокупный объем социальных вложений по данным направлениям у трех крупнейших нефтяных компаний составил в 2004 году порядка 16,5 млрд. рублей, что в совокупности соответствует 0,1 % ВВП на соответствующий период [69, с. 8].

Основные программы социальной ответственности, применяемые на промышленных предприятиях на практике, могут быть оценены как инновационные, традиционные и обладающие признаками предшествующих типов (смешанные) [31, 32]. Социальные проекты промышленных предприятий сопряжены с инвестиционными программами технологической модернизации,

экологическими и природоохранными проектами и направлены на мотивацию сотрудников к результативному труду в условиях изменений. Инновационные проекты, как правило, связаны с качественно новым подходом к решению той или иной проблемы, зарекомендовавшим свою состоятельность и эффективность на практике. К ним можно отнести программы мотивации сотрудников, уникальные проекты в области благотворительности, имеющие комплексные социальные эффекты. Традиционные проекты относятся к хорошо известным на практике на международном уровне инструментам, таким как добровольное медицинское страхование, создание корпоративных пенсионных программ и т.п. Смешанные проекты основаны на традиционных решениях, но реализуются с использованием инновационных подходов или отдельных элементов.

Важной тенденцией в практиках социальной ответственности является стандартизация отчетности с целью формирования предсказуемого набора индикаторов социальной активности. Инициативы стандартизации нефинансовой отчетности относятся к 1970-1980м годам, когда были приняты попытки упорядочить данные о социальной активности в соответствии с государственной статистикой и индикаторами основных бизнес-процессов в организациях. Большой вклад в формирование единого поля индикаторов социальной отчетности внесло становление профессиональных сообществ и объединений по вопросам социальной ответственности. В этот период получило распространение восприятие социальной активности и социальных вложений как системной деятельности [69, с. 15]. К 2005 году окончательное признание в бизнес сообществе получила система, предложенная в рамках GRI (Global Report Initiative), позволяющая определить степень раскрытия той или иной качественной и количественной информации об устойчивом развитии предприятий [130, 137]. Российские предприятия используют уже унифицированную систему отчетности, позволяющую на базовом уровне выстроить систему социальной ответственности.

Большинство информации, раскрываемой в социальной отчетности, поддается качественному сопоставлению: предприятия можно сравнить по

практикам кадрового менеджмента, приоритетам в деятельности в социальной сфере и основным направлениям благотворительности. Количественные оценки зачастую не поддаются сравнению, наиболее прозрачным из них может быть совокупный объем вложений в социальную сферу в течение отчетного периода. Многие компании стремятся использовать оригинальные индикаторы социальной активности, которые не применяются на большинстве других предприятий и связаны, например, с отраслевой спецификой. У предприятий нефтегазового сектора к таким показателям относятся, например, процент неразведанных запасов, доля сырья определенного качества в общей переработке и т.п.

**Показатели экономического развития и деловой активности социально ответственных предприятий.** Среди лидеров в формировании нефинансовой отчетности в течение всего рассматриваемого периода находятся компании нефтегазовой, металлургической промышленности, электроэнергетического сектора и, в меньшей степени – деревообрабатывающей и целлюлозной промышленности (в совокупности данные отрасли формируют более 75 % всей отчетности). Далее необходимо рассмотреть показатели деловой активности промышленных предприятий, которые значительно определяют перспективы развития предприятий и указанных отраслей в целом и уровень социальных вложений. В данном случае при анализе общей динамики мы будем использовать уровень совокупной выручки предприятий в отраслевом разрезе, индексы деловой активности и проанализируем факторы, лимитирующие деятельность предприятий отдельных отраслей.

На рисунке 3.1 приведена динамика совокупной выручки предприятий ключевых отраслей промышленности (отгруженные товары собственного производства, выручка от услуг). Наибольшую динамику в последние годы показал нефтегазовый сектор – за десятилетний период он показал рост 2,5 раза (для сравнения в период с 1999 по 2003 годы объем оборота увеличился в пять раз [69, с. 26]), однако в 2013 году значительный рост наблюдался в области переработки. На втором месте по значимости в общем объеме оборота промышленных предприятий находятся металлургические предприятия, хотя в



период с 2011 по 2013 годы в них наблюдается постепенный спад объемов выручки от всех видов деятельности.

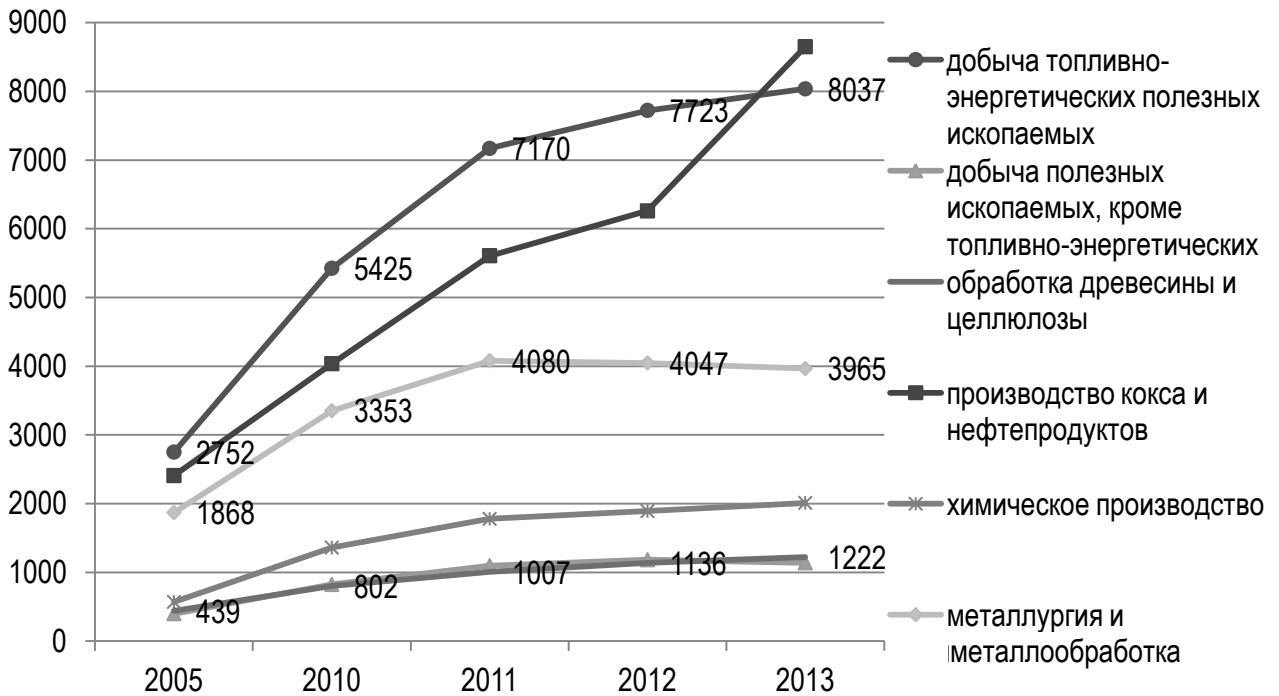


Рисунок 3.1 – Оборот промышленных предприятий (совокупная выручка по отраслям) в 2005-2013 годах, в млрд. рублей в год [91, с. 310]

Несколько более скромные позиции занимают предприятия химического производства и добычи рудных полезных ископаемых – в рассматриваемом периоде они характеризуются стабильным, но незначительным приростом выручки от деятельности, обработка древесины и целлюлозная промышленность (рассмотрены в совокупности) также показывает сравнимые темпы прироста оборота. Можно заключить, что нефтегазовая промышленность и металлургия являются базовыми отраслями российской экономики, а практики социальных вложений в данных отраслях имеют стратегическое значение для развития всей национальной экономики в долгосрочном периоде.

Анализ индикаторов деловой активности в топливно-энергетическом секторе в динамике (рисунок 3.2) показывает, что основной проблемой для большинства предприятий является уровень общего спроса на продукцию при формировании портфеля заказов. Наименее благоприятная ситуация наблюдалась в первом квартале 2014 года, большинство предприятий спрогнозировало

снижение спроса в последующих кварталах. Индекс предпринимательской уверенности для данного периода колебался в пределах от -4 до 5 %, а индекс экономического настроения во всех отраслях снижался, начиная с 4го квартала 2013 года [91, с. 321].

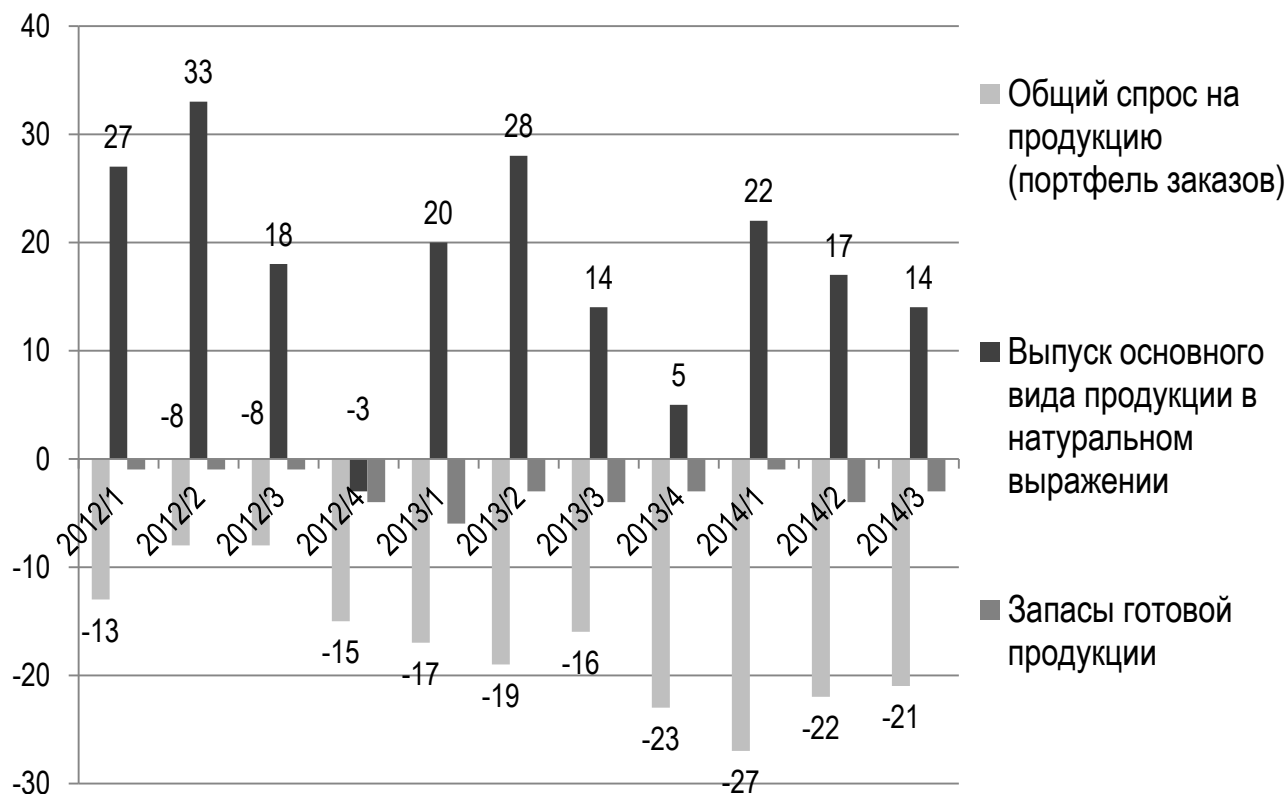


Рисунок 3.2 – Баланс индексов деловой активности в топливно-энергетическом секторе в 2012–2014 годах, в процентах [91, с. 322]

Подобная ситуация наблюдается и во всех обрабатывающих производствах (рисунок 3.3) – перспективные оценки общего спроса на продукцию оставались чрезвычайно низкими в течение всего 2013 и 2014 годов. При анализе динамики изменения показателей по годам, видна затухающая динамика в области оценки перспективного объема выпуска продукции в связи со сложившейся рыночной ситуацией. В целом можно отметить, что ситуация с деловой активностью и предпринимательской уверенностью в рассмотренных секторах характеризуется как стабильная, имеющая тенденцию к спаду.

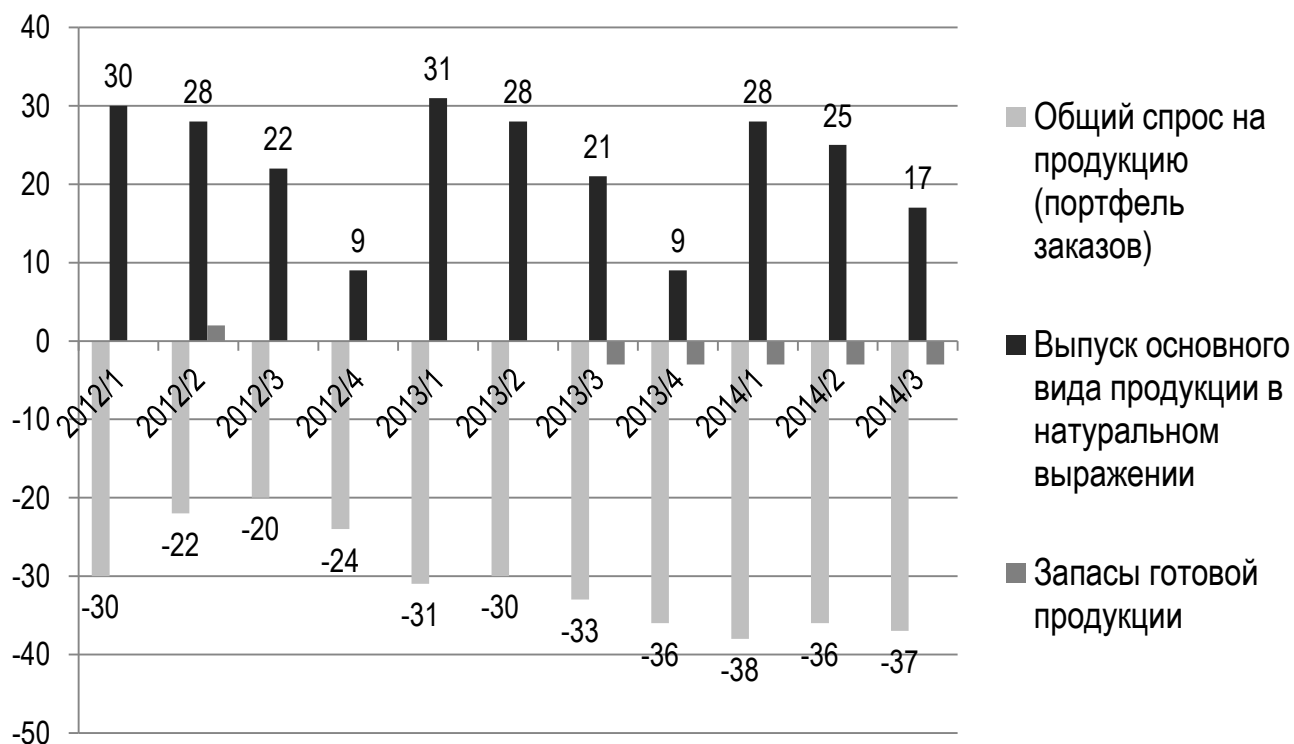


Рисунок 3.3 – Баланс индексов деловой активности в секторе обрабатывающих производств в 2012–2014 годах, в процентах [91, с. 322]

Далее необходимо привести анализ ключевых факторов, ограничивающих развитие предприятий и выделить среди них факторы, носящие социальный характер. Для нефтегазового сектора в российских условиях основным лимитирующим фактором является высокий уровень налогообложения (рисунок 3.4) – в различные периоды времени до 40% предприятий отмечали данный показатель как наиболее значимый. Проблемы социального характера, такие как недостаток квалифицированных рабочих, оцениваются предприятиями как наименее значимые, вероятно, что большинство предприятий обеспечены необходимым уровнем квалифицированной рабочей силы. Порядка трети всех предприятий отмечает, что испытывает недостаток в финансовых средствах, что с большой вероятностью скажется на направлениях инвестирования в различных сферах, в том числе и социальной.



Рисунок 3.4 – Основные лимитирующие факторы для сектора добычи полезных ископаемых в 2012-2014 годах (через косую черту обозначены номера кварталов), в процентах от числа опрошенных, указавший данный лимитирующий фактор в качестве значимого [91, с. 323]

Для предприятий обрабатывающего сектора (рисунок 3.5) ключевое значение имеет недостаточный спрос на внутреннем рынке, снижается значение фактора высокого уровня налогообложения. Более трети всех предприятий регулярно испытывает недостаток в финансовых средствах (несколько больше, чем в топливно-энергетическом секторе). Фактор недостатка квалифицированной рабочей силы и вовсе оценивается предприятиями как наименее значимый из всех рассмотренных ранее. Около четверти всех предприятий при этом отмечают изношенность оборудования и потребность в технологической модернизации, которая также потребует вложений в человеческие ресурсы в плане повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

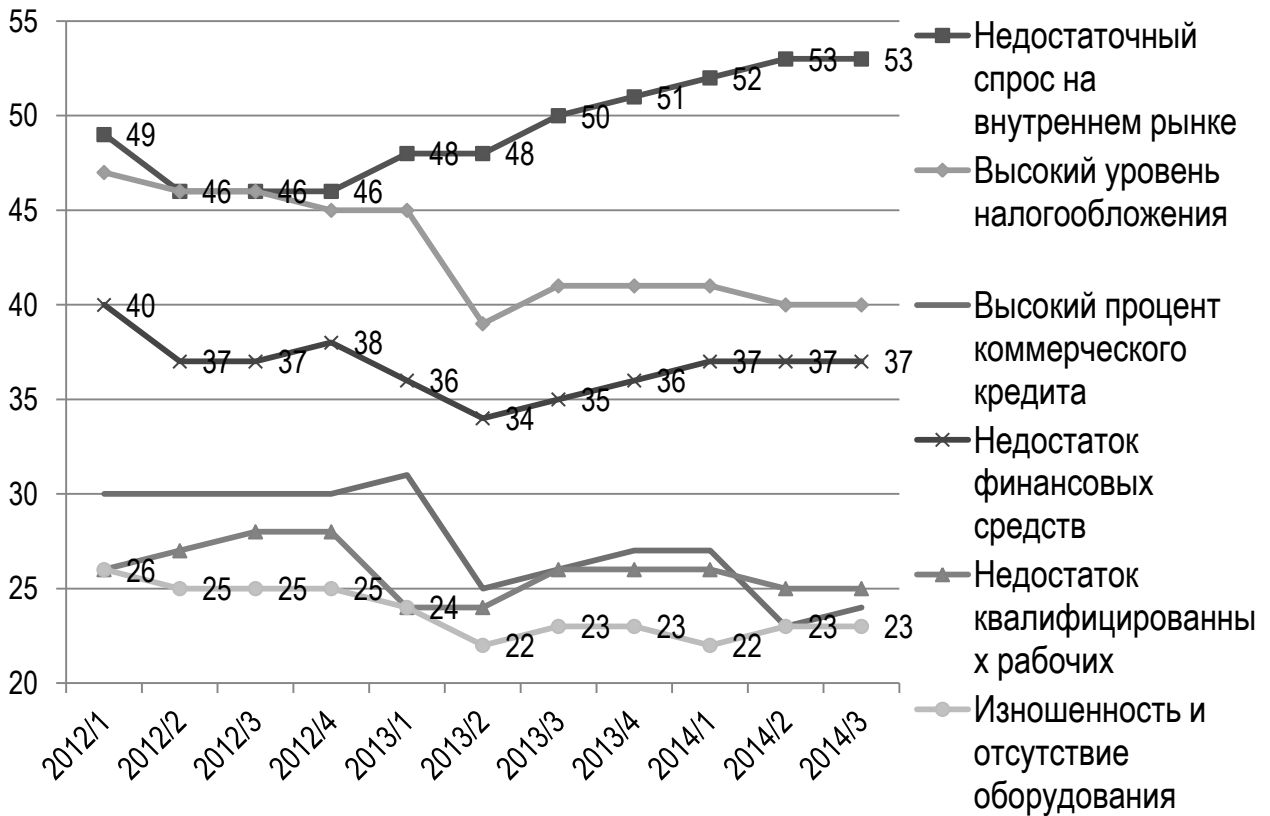


Рисунок 3.5 – Основные лимитирующие факторы для обрабатывающих производств в 2012-2014 годах (через косую черту обозначены номера кварталов), в процентах от числа опрошенных, указавший данный лимитирующий фактор в качестве значимого [91, с. 323]

При анализе уровня деловой активности были выявлены следующие закономерности, способные повлиять на выводы по дальнейшему анализу социальной активности. Во-первых, в промышленности на протяжении всего рассматриваемого периода в экономическом развитии доминируют два ключевых сектора – нефтегазовый и металлургический. Для них социальная политика является одним из ключевых направлений устойчивого развития, поскольку многие из них играют роль экономического центра на региональном уровне. Во-вторых, руководители большинства предприятий стабильно испытывают высокий уровень скептицизма по поводу перспектив развития отраслей – индексы предпринимательской уверенности имеют тенденцию к снижению, предприятия обладают понижающейся деловой активностью в области прогнозирования спроса и роста объемов производства в натуральном выражении. В-третьих,

большинство лимитирующих факторов для предприятий относятся к налогообложению и спросу на промышленную продукцию на внутреннем рынке, на втором месте находятся финансовые проблемы, а вопросы социального развития (на примере недостатка квалифицированной рабочей силы) и вовсе отмечаются большинством предприятий как незначимые. Все указанные тенденции в значительной степени влияют на приоритеты в социальной политике промышленных предприятий, на их способность адекватно оценивать риски социальных вложений и эффективно применять подходы к реализации социальной активности на практике.

Далее мы рассмотрим характер и особенности *информации о практиках социальных вложений*, раскрываемой в социальной отчетности российских компаний, относящейся к различным периодам деятельности и группам стейкхолдеров, и дадим обобщение наблюдаемых тенденций в раскрытии социально значимой информации. Среди крупнейших нефтегазовых компаний, раскрывающих отчетность, социальная деятельность которых будет в основном проанализирована далее, находятся ПАО «Газпром», ПАО «Газпром нефть», ПАО «Лукойл», ПАО «Татнефть» и ПАО «Башнефть», среди компаний металлургического сектора – ПАО «Норильский Никель», ПАО «Полюс Золото», ПАО «Северсталь» и ПАО «Металлоинвест». Многие из рассмотренных компаний используют нефинансовую отчетность для управления рисками в области социальной ответственности, идентифицируя ключевые направления социальной деятельности при возникновении социальных проблем различного рода. Кроме того, большинство из указанных компаний оказывают большое влияние на регионы присутствия и формирование локальных бюджетов за счет налоговых поступлений, что обеспечивает дополнительную нагрузку в области социальной ответственности. Общий уровень активности предприятий ключевых отраслей промышленности в области формирования социальной отчетности проанализирован на рисунке 3.6.

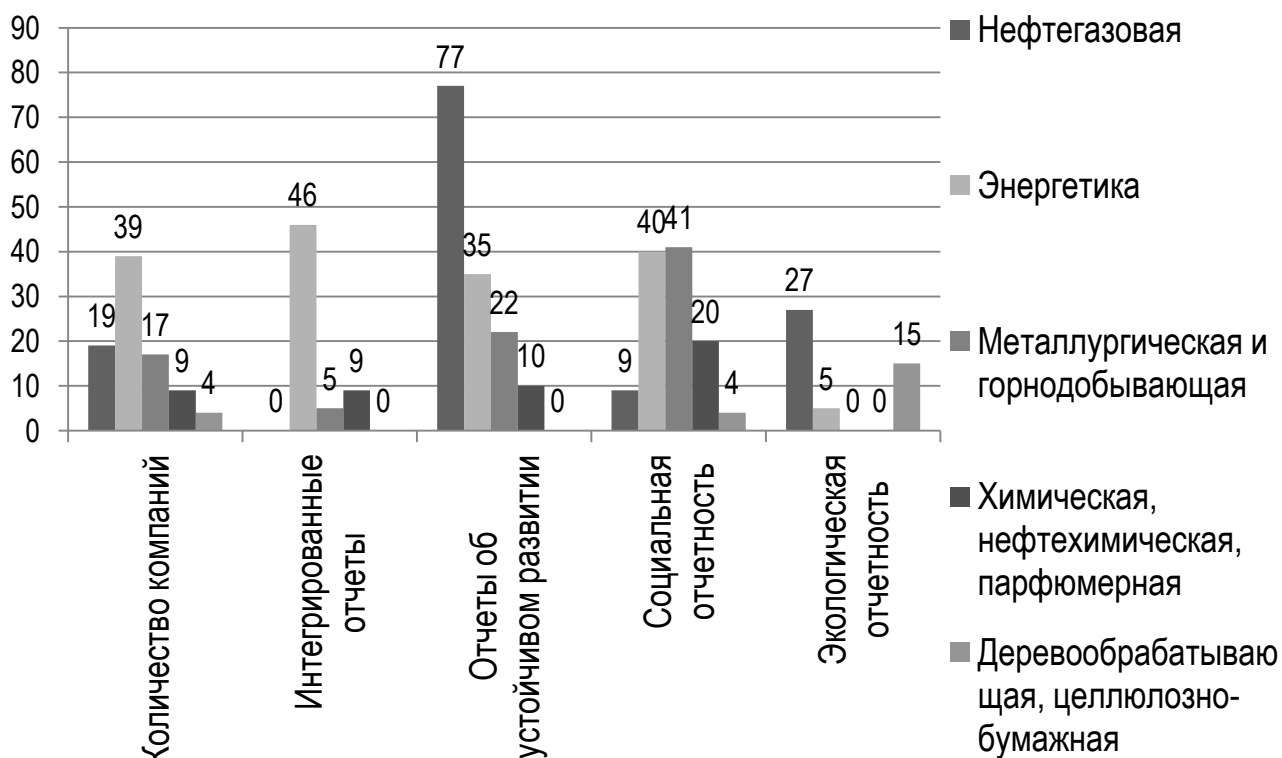


Рисунок 3.6 – Показатели общего уровня активности предприятий различных секторов экономики в области формирования нефинансовой (социальной) отчетности по видам (от интегрированной до экологической), в штуках по состоянию на 2015 год [90]

Как показывает анализ финансовых отчетов в России, наибольший вклад в формирование практики социальных вложений также закреплен за предприятиями нефтегазовой отрасли, а также энергетическими и металлургическими предприятиями. Большинство нефтегазовых компаний формирует отчетность об устойчивом развитии, освещающие экологическую, социальную и финансовую деятельность компаний в отчетных периодах и их влияние на стратегии устойчивого развития. Отметим, что для металлургических предприятий большую роль играет социальная отчетность, в то время как нефтегазовые компании стремятся также оценить вклад в экологическое развитие территорий присутствия и привести адекватные оценки степени влияния основной деятельности на окружающую среду. Наименьший уровень активности среди рассмотренных предприятий показывают деревообрабатывающие и химические предприятия.

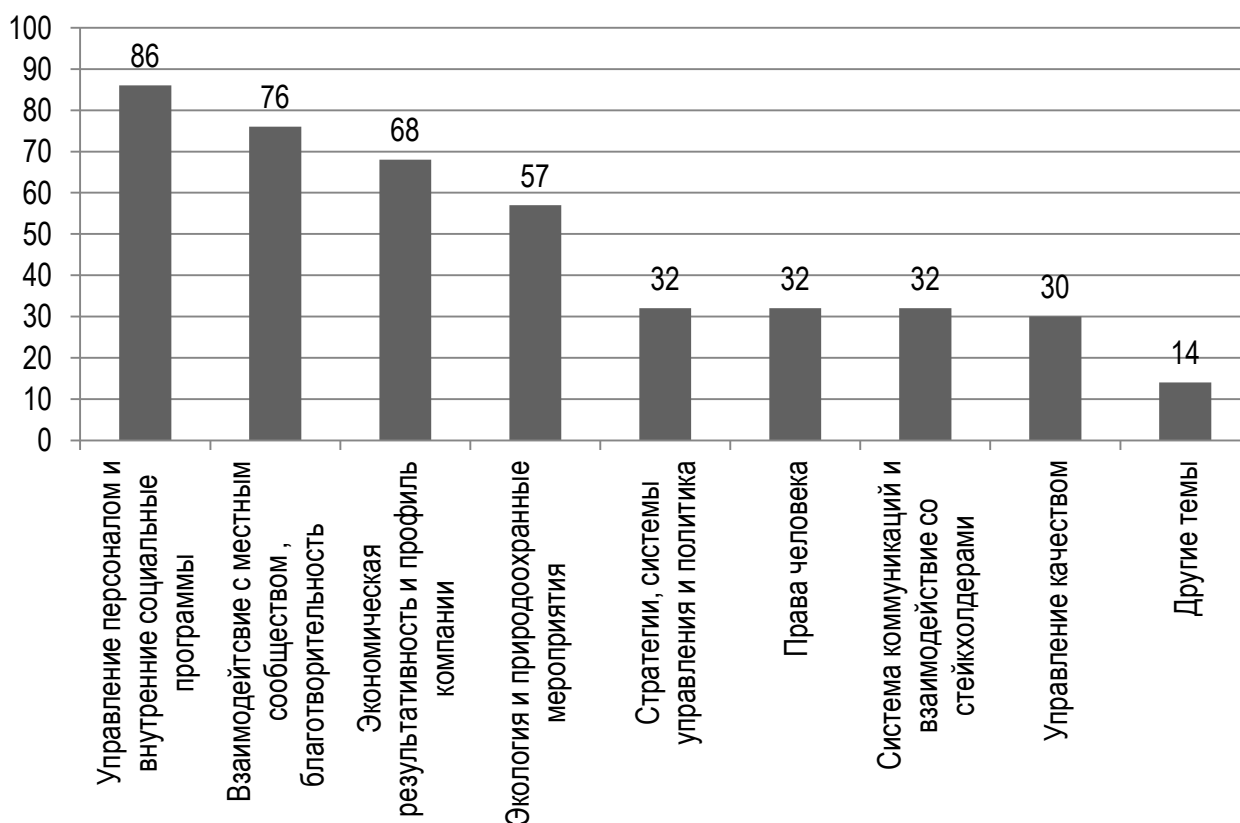


Рисунок 3.7 – Раскрытие информации о практиках социальной ответственности и социальных вложений (по частоте включения в отчетность) на 2014 год, из анализа отчетов компаний, в процентах

Наиболее часто предприятия декларируют в своей отчетности проблемы управления персоналом (практически 90% всех отчетов), эта информация раскрывается практически во всех нефинансовых отчетах, в особенности – в социальных. Наименьшее внимание компаний уделено, как правило, системам взаимодействия с заинтересованными сторонами, по-видимому, для большинства компаний данная информация представляет собой ноу-хау. Благотворительность и спонсорство является также приоритетной темой для большинства предприятий, ежегодно подавляющая часть из них реализует благотворительные и спонсорские проекты.

В 2006–2012 годах порядка 40% компаний использовали методологию GRI для составления отчетности, в которой уже содержатся необходимые показатели социальной деятельности и требуемая степень их раскрытия, 22% компаний использовали стандарт по взаимодействию со стейкхолдерами AA1000 SES



(Stakeholder Engagement Standard). Около 20% компаний придерживаются свободной формы отчетности, но количество подобных компаний значительно сокращается с 2008 года [89, с. 21]. Зачастую так называемые таблицы GRI можно видеть в приложениях к социальным отчетам, ряд предприятий публикует исключительно подобные таблицы.

**Практики определения заинтересованных сторон и стратегии взаимодействия** являются новым опытом для большинства российских компаний – некоторые из них работают с устоявшейся целевой аудиторией, а для некоторых вопросы идентификации стейкхолдеров еще только предстоит решить. Если речь идет о работниках, то они являются заинтересованными сторонами в области коллективных переговоров в трудовой сфере, на инвесторов нацелены многочисленные регулярные собрания, а с общественностью работают службы PR (public relations). Однако указанные элементы коммуникационной среды должны иметь системный характер, что закрепляется в социальной политике. Выпускаемая компаниями в этом отношении отчетность направлена на все заинтересованные стороны или, по крайней мере, нацелена на раскрытие политики удовлетворения интересов большинства сторон. Для каждой из сторон компании определяют наиболее социально значимые мероприятия и направления развития. Так, для нефтегазового сектора в разные годы, высокий приоритет, как отмечалось ранее, могут иметь экологические проблемы, социальные аспекты развития и т.п.

Наименьший объем сведений доступен с точки зрения политики и системы управления – эту информацию раскрывает относительное меньшинство компаний. Формулирование ценности компаний позволяет определить их подходы к управлению, долгосрочные стратегии и перевести видение руководства на язык адекватных управленческих решений. Компания ПАО «Лукойл» отмечает, что ее корпоративная концепция базируется на высочайшей ответственности с целью бережного отношения к природным ресурсам и эффективного их преобразования в конечный продукт. Компания «Шелл» отмечает конкретные экологические проблемы, связанные с

поддержанием устойчивого воспроизводства биоразнообразия в регионах присутствия (защита серых китов, находящихся на грани вымирания), данные проблемы, отмечается в политике, напрямую повлияли на решения компании о применении технологий строительства производственных мощностей (морского трубопровода).

Особую роль в идентификации сторон социальных интересов играют показатели социальной и экономической эффективности, которые позволяют оценить вклад отдельных компаний в формирование социально ответственного поведения (рисунок 3.8). Многие предприятия используют собственные наборы индикаторов, часть из них, особенно нефтегазовые компании, используют специфические показатели, такие как доля трудноизвлекаемых ресурсов, степень выработанности запасов сырья и т.п. Данные показатели способны также дать представление о намерениях компании, ее устойчивости в будущем, перспективы развития инвестиционной политики.

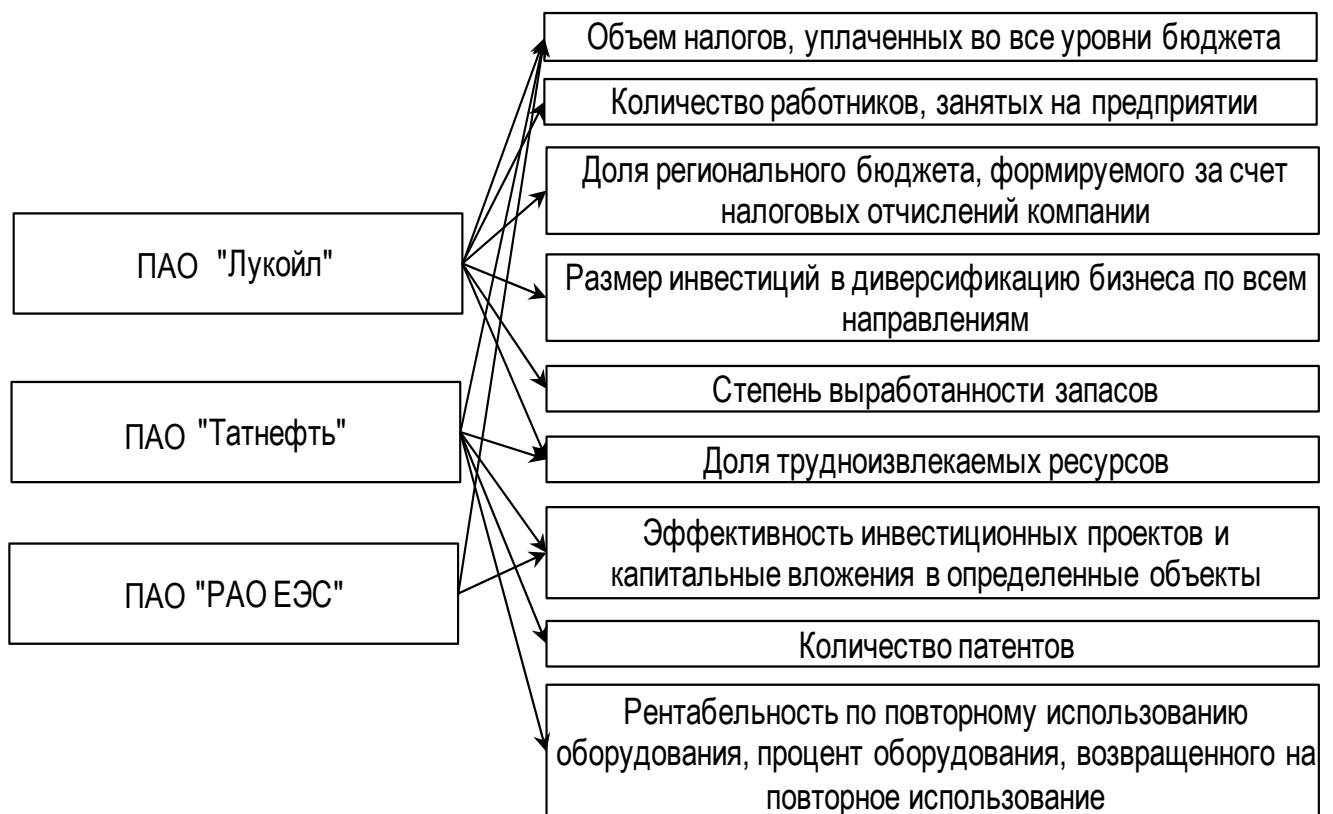


Рисунок 3.8 – Показатели социальной и экономической эффективности, используемые компаниями в планировании

Общепринятым индикатором социальной эффективности являются показатели вклада налоговых поступлений в формирование бюджетов различного уровня. ПАО «РАО ЕЭС» отмечает, что на долю предприятия приходится порядка 2% поступлений в налоговый консолидированный бюджет, а уплаченные налоги эквивалентны 40% расходов на здравоохранение в государственном масштабе. Среди крупнейших налогоплательщиков находятся компании ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ПАО «Газпромнефть», ПАО «ГМК «Норильский Никель» и другие крупные промышленные предприятия.

Практики стратегического управления социальной ответственности базируются также на принципе соблюдения прав человека для всех категорий стейкхолдеров – для компаний потребительского сектора признаком социально ответственного поведения может стать бережное отношение к клиентам с ограниченными возможностями, а также помощь в социальной адаптации подобной категории работников.

**Практики обучения сотрудников** являются направлением, как правило, наиболее полно отражаемом в социальных отчетах. Предприятия промышленности ежегодно инвестируют миллионы рублей в повышение квалификации и переподготовку сотрудников, выстраивают внутреннюю комплексную систему обучения, внося свой вклад в формирование общего фонда финансирования проектов развития человеческого капитала на региональном и даже национальном уровне. Компании декларируют, что, как правило, программы образования реализуются при поддержке работников среднего и высшего образования, а также инновационного потенциала научных и образовательных учреждений.

Сведения о практиках обучения содержатся в социальной отчетности наряду с информацией о благотворительных и спонсорских проектах. Компании отмечают, что подходы к управлению персоналом напрямую влияют на социальную результативность и имеют высокие приоритеты в области ответственного поведения. В практической деятельности компании признают, что люди являются самыми ценными ресурсами организации, а ключевыми

долгосрочными эффектами в области человеческими ресурсами являются формирование единого поля ценностей, организационной культуры. Среди наиболее значимых инструментов социального управления большинство предприятий рассматривает мотивацию и усиление вовлеченности, укрепление чувства принадлежности сотрудников к организации, что в конечном итоге существенно влияет на результативность и конкурентоспособность. Все данные принципы совпадают с теоретическими и декларируются компаниями в социальной политике. Завершением размышлений о ключевой роли человеческих ресурсов, как правило, оканчивается тезисом об обучении и развитии как основных направлений социальной работы с персоналом и повышения качества их человеческого капитала.

Ключевое практическое значение вложений в обучение сотрудников становится очевидным исходя из анализа рынка труда, так на протяжении 2005-2012 годов компании ПАО «Газпром», ПАО «Газпром нефть», ПАО «Татнефть» и ПАО «Лукойл» сконцентрировали на своих предприятиях порядка трети всего занятого населения в отрасли по России, а компании ТМК, Нижнетагильский металлургический комбинат и Качканарский ГОК были работодателями для порядка 17% занятого в черной металлургии населения [69, с. 55].

Таблица 3.1 – Показатели социальной активности ПАО «Полюс Золото», относящиеся к внутренней социальной среде, раскрываемые в нефинансовой отчетности в 2008-2011 годах

Показатели	2008	2009	2010	2011
Численность персонала, общая, человек	15 208	19 208	20 054	19 800
Количество сотрудников, прошедших обучение	5 311	5 813	7 769	5 806
Сотрудники, получившие обучение на внутрикорпоративной учебной базе	---	2 907	6 992	---
Из них получили повышение разряда или повышение в должности	---	2 624	3 486	1 413
Затраты на обучение сотрудников	718	718	861	835
Затраты на обучение в расчете на одного обученного сотрудника	0,135	0,124	0,111	0,144

Типичным примером для оценки практик переподготовки сотрудников может стать ПАО «Полюс Золото», предприятие наиболее полно раскрывает данные об обучении и ее результативности. Как видно из таблицы 3.1 предприятие анализирует результативность обучения посредством его влияния на карьерное продвижение, показатель развития за счет вложений в человеческий капитал является достаточно прозрачным и надежным при оценке.

Как видно из показателей, приведенных в таблице 3.1, социальные вложения ПАО «Полюс Золото» в области обучения и развития обладают высокой эффективностью – по результатам обучения порядка 50-60% всех сотрудников получают карьерное продвижение. Более половины сотрудников проходят обучение на внутрикорпоративной основе, предприятие также стремится задействовать внешние обучающие организации. Уровень вовлечения сотрудников в программы обучения приближается к 35%, что можно считать удовлетворительным показателем.

Приведенные в таблице 3.2 показатели социальной активности в области развития персонала для ПАО «Северсталь» остаются также высокими на протяжении всего рассматриваемого периода. Уровень вовлеченности персонала в программы обучения колеблется для данного предприятия в пределах 40-50%, что существенно выше, чем у многих предприятий металлургической отрасли. Даже несмотря на финансовую нестабильность, предприятие продолжает осуществление вложения в данную сферу, хотя следует отметить, что в течение 2011 года количество обученных сотрудников не превысило 38%.

Таблица 3.2 – Показатели социальной активности ПАО «Северсталь» в 2008-2011 годах

Показатели	2008	2009	2010	2011
1	2	3	4	5
Выручка от реализации	15 888 278	9 023 203	12 756 753	15 573 090
Чистая прибыль	2 061 926	-1 100 207	-514 579	2 173 735
Списочная численность сотрудников	82 950	82 520	84 891	69 583
в т.ч. рабочие	54 747	54 463	55 891	45 925
руководители, специалисты, служащие	16 424	16 339	17 429	23 658

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5
Расходы на оплату труда, всего	1 195 399	1 341 704	1 460 385	1 887 284
в т.ч. фонд оплаты труда	1 174 612	1 149 296	1 237 287	1 455 418
затраты на социальное обеспечение	20 787	190 433	217 946	427 759
начисления по пенсионным обязательствам	---	1 975	5 152	4 107
Затраты на обучение персонала, всего	10 913	4 152	6 659	5 000
Сотрудники, прошедшие обучение различных уровней	52 184	40 085	45 434	26 789
в т.ч. Северсталь "Российская Сталь"	4 271	1 450	3 149	---
Северсталь "Ресурс"	3 733	1 595	2 514	---
Северсталь "Северная Америка"	2 909	1 107	996	---
Затраты на мероприятия по охране труда	---	---	46 772	148 000
Количество сотрудников, зачисленных в кадровый резерв	---	---	---	2 783

Анализ практик обучения в других компаниях показывает, что уровень вовлеченности в программы обучения можно считать оптимальным на уровне 40-60% от общей списочной численности персонала в год. При значительном объеме совокупных вложений в образование сотрудников, общий объем их в расчете на одного работника незначителен. Как показывает анализ социальной отчетности, затраты на обучение на одного сотрудника, прошедшего обучение составляют для промышленных предприятий порядка 100–150 долл. ежегодно за период с 2008 по 2013 годы, что едва ли можно назвать удовлетворительным показателем (рисунок 3.9). Для европейских стран и Северной Америки данный показатель находится на уровне 500-650 долл. на человека в год [60].

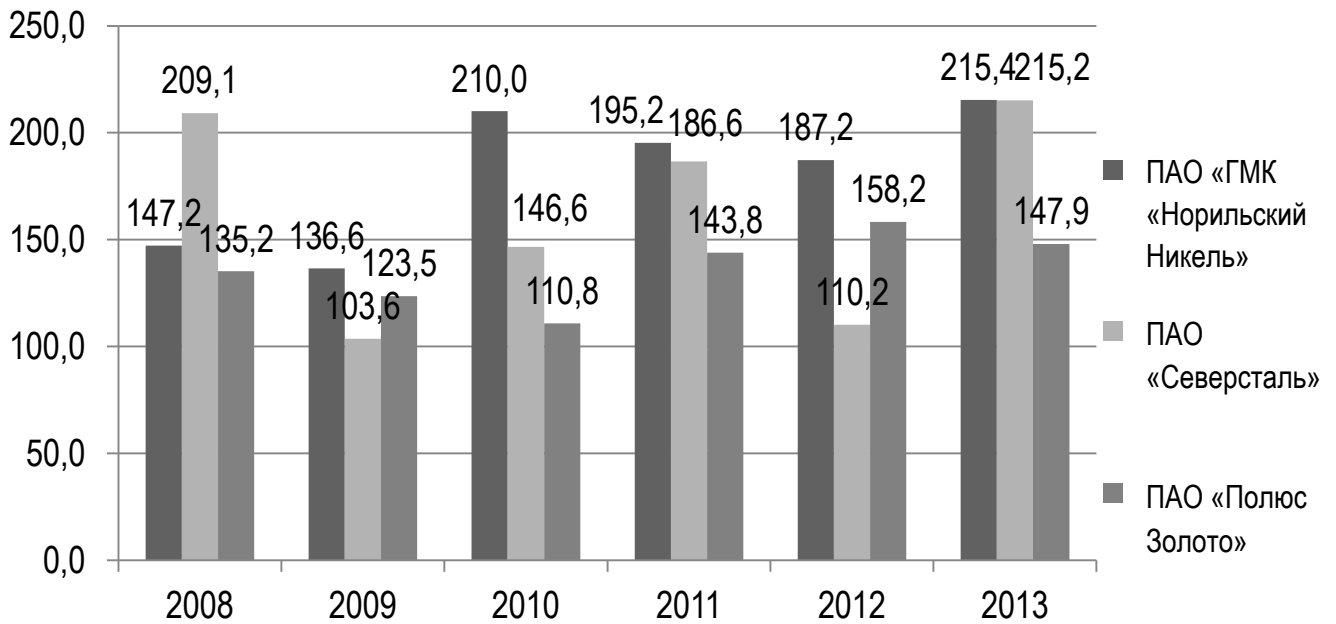


Рисунок 3.9 – Затраты на обучение на одного сотрудника, прошедшего обучение на промышленных предприятиях России, в долларах США в год (по данным нефинансовой отчетности)

Закрепление принципов обучения и развития сотрудников приводится, как правило в специализированных внутренних документах. Так, в компании Лукойл существует внутренний социальный кодекс, в соответствии с которым осуществляется политика в социальной среде, подобный документ принимается по результатам переговоров всех заинтересованных сторон (профсоюзов, акционеров, верхним уровнем менеджмента). Предприятия ПАО «ГМК «Норильский Никель» в своей практике придерживаются тщательного и всестороннего анализа социальных проблем, поиска вариантов их решения. Первоначально проекты запускаются в пробном режиме, в ходе которого анализируются недостатки и принимается решение об их усовершенствовании. Компании уделяют значительное внимание оценке таких социально значимых вложений, как затраты на обучение и развитие сотрудников, финансирование повышения привлекательности предприятия как работодателя. Каждое мероприятие в области развития сотрудников определяется в соответствующих документах – регламенте, положении или паспорте, таким образом, широкое

практическое применение находит проектный подход к социальной ответственности.

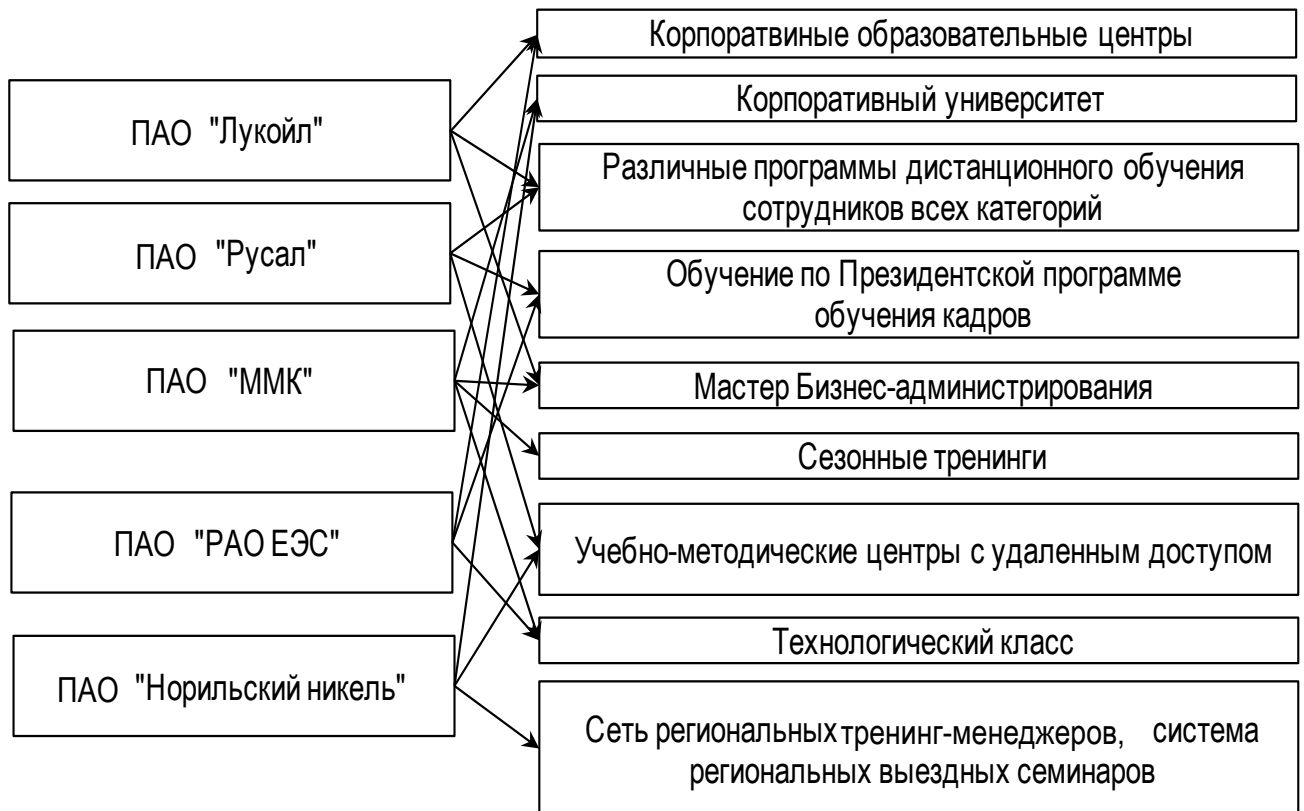


Рисунок 3.10 – Типичные для исследованных промышленных предприятий программы, мероприятия и подходы к обучению сотрудников

Среди подходов к обучению (рисунок 3.10) наибольшее практическое значение имеют корпоративные образовательные центры (как правило, присутствуют у всех предприятий), а также технологии дистанционного обучения. Ряд предприятий в последние годы создали корпоративные университеты. Наименее популярным видом обучения ввиду высокой стоимости является проведение семинаров и тренингов со специалистами высшего уровня квалификации. Проекты по привлечению тренеров отличаются большим риском, в связи с тем, что данное направление недостаточно развито в плане стандартизации и большинство предприятий, таким образом, стремится привлечь тренеров или определенных специалистов с использованием своих внутренних и внешних коммуникационных каналов. Большинство предприятий стремятся создать внутренние методические учебные центры, аккумулирующие лучшие практики развития персонала, способствующие поддержанию нормальной работы



внутренних баз знаний и передачи опыта технологических и управленческих инноваций. Для сотрудничества традиционно привлекаются и вузы, которые обеспечивают повышение качество внутренних исследований и развитие внутреннего человеческого капитала.

**Улучшение здоровья работников и членов их семей** является также приоритетным направлением внутренней социальной политики. Программы в данной сфере имеют три направления, имеющих практическую значимость. Первым направлением является поддержание и укрепление здоровья сотрудников, профилактика заболеваний в целях снижения рисков потери временной нетрудоспособности. К данному направлению могут быть отнесены и спортивные мероприятия, организация летнего отдыха и профилактического лечения в специализированных учреждениях. Вторым направлением является помощь сотрудникам в лечении уже возникших заболеваний (вложения во внутреннюю медицинскую инфраструктуру, оплата платных видов лечения на полной или частичной основе). Третьим направлением является добровольное медицинское страхование, направленное на поддержание необходимых стандартов предоставления медицинских услуг в соответствии с корпоративной политикой и сокращение рисков, связанных с использованием капитала здоровья.

Обращение большинства промышленных предприятий к укреплению позиций в области инвестирования в здоровье своих сотрудников объясняется рядом причин. Во-первых, большинство предприятий концентрируют вредные и опасные для здоровья производства (в особенности металлургия и химическая промышленность), которые способствуют возникновению хронических заболеваний. Работа на некоторых предприятиях также сопряжена с деятельностью в тяжелых природно-климатических условиях и повышенной нагрузкой на все системы организма, что в свою очередь приводит к повышенной заболеваемости и сокращению ожидаемой продолжительности здоровой жизни работников. Во-вторых, качество доступных населению медицинских услуг в рамках программ обязательного страхования остается, как отмечают некоторые компании, низким. Компании также стремятся поддержать социальную

инфраструктуру любым доступным для них способом (например, корпоративные профилактории, медсанчасти и т.п.). Часть из них производит оплату профилактических медицинских осмотров и специальных медицинских услуг, таких как стоматологическое лечение, вакцинация от различных инфекционных заболеваний и т.п. Большую роль также играют мероприятия по пропаганде здорового образа жизни. Например, на предприятии ПАО «Норильский Никель».

Обобщение практического опыта в данной сфере, как правило, затруднено, потому что большинство компаний публикуют в основном данные о разрозненных программах укрепления здоровья, которые несопоставимы. Универсальным показателем также остаются объемы вложений в аттестацию сотрудников в области охраны труда и промышленной безопасности, и затраты на добровольное страхование сотрудников, он рассмотрен на примере ПАО «Полус Золото» (таблица 3.3). В состав социальных вложений, направленных на укрепление здоровья, в разные периоды входят затраты на поддержание процедурных, стоматологических и физиотерапевтических кабинетов, закупку оборудования для районной больницы, проведение медицинских осмотров и ежегодной вакцинации.

Таблица 3.3 – Показатели социальных вложений в сопоставлении с основными финансовыми индикаторами ПАО «Полус Золото» (в тысячах долларов США).

Показатели	2008	2009	2010	2011
Списочная численность производственно-промышленного персонала, человек	12 349	15 435	18 346	18 114
в т.ч. рабочие	9 447	12 008	14 677	14 491
руководители, специалисты, служащие	2 902	3 427	3 669	3 623
Аттестовано сотрудников в области охраны труда и безопасности, человек	10 547	11 972	15 382	---
в т.ч. рабочие	9 521	10 798	13 457	---
руководители, специалисты, служащие	1 026	1 174	1 925	---
Расходы на оплату труда	207 403	175 080	237 062	288 866
в т.ч. административные расходы на оплату труда	73 742	76 918	103 811	116 295
Затраты на мероприятия по охране труда	4 268	4 051	6 996	---

Большинство предприятий также развивают внутренние программы добровольного медицинского страхования, показателями эффективности по данному направлению являются общий уровень участия сотрудников в подобных программах и совокупный объем финансирования. Также некоторые компании приводят данные на затраты о санаторно-курортном отдыхе сотрудников и количестве детей сотрудников, отдохнувших в летних лагерях.

В заключение раздела, посвященного обучению и развитию капитала здоровья ключевых стейкхолдеров – сотрудников – отметим, что предприятия становятся полноценными участниками инициатив развития рынка труда. Они способствуют перемещению и трансформации рабочей силы на новых производственных объектах, управляя безработицей с помощью предоставления альтернативных мест работы для работников, подвергшихся сокращению, кроме того многие современные компании управляют пенсионными программами. Компания ПАО «Русал» предоставляет своим сотрудникам, которые попали под сокращение, возможность пройти переподготовку и занять соответствующие рабочие места на вспомогательных производствах в дочерних структурах. ПАО «Выксунский металлургический завод» активно участвует в создании централизованного мониторинга рынка труда при регулярном взаимодействии с местным центром занятости.

**Экологическая эффективность** является также объектом управления в ходе реализации концепции социальной ответственности. Количество экологических отчетов, посвященных оценке влияния деятельности промышленных компаний на регионы присутствия и окружающую среду в глобальном масштабе растет на порядок быстрее по сравнению с общим объемом социальной отчетности. Экологические отчеты в разные годы составляли порядка 60–80% всей нефинансовой отчетности, подаваемой компаниями [130]. С течением времени, однако, наблюдается тенденция объединения экологической и социальной отчетности в единой отчетности об устойчивом развитии.

По данным РСПП, значительный вклад в повышение экологической эффективности производств и внедрение инновационных подходов для борьбы с

экологическими последствиями в 2001 – 2006 годах внесли компании ПАО «Газпром» и ПАО «Лукойл» [69]. Каждая из компаний планирует программы технологической модернизации, учитывающие лучшие достижения в области энергосбережения, снижения объемов выбросов и т.п. Среди отдельных инновационных программ в области экологии можно отметить перевод корпоративного транспорта на газовое топливо (ПАО «Газпром»). Систематически применяемые программы энергосбережения способствовали также скомпенсировать рост отраслевых тарифов на электрическую энергию на уровне 50%. Общие достижения в области энергоэффективности измеряются в тоннах условного топлива.

Среди важнейших индикаторов экологической эффективности, используемых компаниями на практике, можно отметить объемы снижения использования не возобновляемых источников энергии и природных ресурсов, а также применение неисчерпаемых ресурсов, таких как солнечная энергия, энергия морских приливов и т.п. Ежегодно более 50% промышленных предприятий, участвующих в инициативе нефинансовой отчетности, в полной мере раскрывают информацию о взаимодействии с заинтересованными сторонами в вопросах экологической эффективности и поддержании ее показателей на определенном уровне. Порядка 15% производят частичное раскрытие информации, а 35% компаний вообще не упоминают ее в своей внешней отчетности [89, с. 83]. Среди популярных индикаторов экологической эффективности стоит отметить объемы выбросов в атмосферу (около 70% компаний), уровень использования водных ресурсов (45%), вопросы утилизации отходов производств (35%), а также применение альтернативных источников энергии, повышающих энергоэффективность. В качестве отдельных индикаторов можно рассмотреть показатели эффективности программ по рекультивации земель, а также программ по поддержанию биологического разнообразия.

Экологическая отчетность регулярно публикуется многими промышленными предприятиями внутри интегрированных отчетов или в самостоятельной форме. Компания ПАО «Газпром» ежегодно публикует

самостоятельные экологические отчеты с 2001 года, уделяя данному процессу особое внимание. Приоритеты в области природоохранной деятельности компании относятся к поддержке социально-экономического развития, которое бы способствовало минимизации ущерба окружающей среды, сохранению природной среды в местах, где размещены объекты газовой инфраструктуры, а также обеспечению экологической безопасности строительства новых объектов.

**Качество нематериальных активов компании** является также важным направлением раскрытия отчетности, которое характерно только для лучших нефинансовых отчетов. Компании в этом аспекте декларируют сведения о качестве внутренних бизнес-процессов, применяемых системах управления, инновационной деятельности и перспективных планах технологической модернизации и реконструкции. Подобная информация носит косвенный характер при оценке социальной активности и может дать представление о намерениях компании продолжать стратегическое развитие и демонстрировать социально ответственное поведение в долгосрочной перспективе. В целом все сведения, публикуемые в социальной отчетности, могут дать представление о нематериальных активах компании, таких как качество человеческих ресурсов и человеческого капитала (по практикам обучения, развития и сохранения здоровья), экологическая ответственность, инновационная активность и накопленный социальный капитал в целом.

Социальная отчетность позволяет определить степень единства социальной, экономической и интеллектуальной составляющих стратегического потенциала компании, связать показатели результативности в сферах, на первый взгляд, принципиально различных интересов. Социальное позиционирование способствует идентификации и оценке рисков во внешней среде, связанных не только с непосредственной социальной динамикой, но и внедрением информационных технологий и средств коммуникации, глобальным восприятием экономических процессов. Регулярно участвуя в научно-исследовательской деятельности и обеспечивая разработки за счет внутренних интеллектуальных

ресурсов компании заявляют об определенном уровне своей конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности.

Компания ПАО «Лукойл» в нефинансовой отчетности публикует информацию о коммерциализации объектов интеллектуальной собственности, раскрывает основные направления научно-исследовательских работ по совершенствованию методов поиска запасов, проведению геолого-разведочных работ. ПАО «Газпром» в экологической отчетности также регулярно освещает вопросы проведения экспериментальных исследований и аналитических разработок при решении экологических проблем совместно с проектными институтами компании и Российской академией наук. ПАО «РАО ЕЭС» создает бизнес-инкубаторы совместно с городскими и региональными администрациями, что позволяет повысить квалификацию сотрудников и помочь организовать свой бизнес на конкурентном рынке.

**Благотворительность и спонсорство.** Большинство компаний создают отдельные разделы социальной отчетности, посвященные данному направлению, а анализ практики социальных вложений показывает, что объем совокупных средств, направленных на благотворительность в российских условиях зачастую в разы превышает затраты на обучение сотрудников. Благотворительность и спонсорство отражают политику компании в области взаимодействия с внешним сообществом и развития территорий присутствия. Основной целью подобных социальных вложений является взаимодействие с местным сообществом в регионах присутствия и создание условий нормального воспроизводства человеческих ресурсов. Кроме того, мероприятия благотворительного характера поддерживают имидж компаний и вносят вклад в формирование практик социально ответственного поведения.

Компании в период экономического кризиса 2008-2009 годов, затронувшего все отрасли, продолжали осуществлять политику активных социальных вложений, в том числе и в сфере благотворительности. Приведенный обзор размеров благотворительных затрат в расчете на одного сотрудника (рисунок 3.11) позволяет сделать вывод об отсутствии значимых корреляций между

финансовым состоянием и социально ответственным поведением по данному направлению. Объем благотворительных затрат колеблется в пределах от 200 до 1900 долларов на одного сотрудника (данные затраты, прежде всего, связаны с локальным сообществом, но по общепринятому подходу оцениваются в удельном объеме, то есть в расчете на одного работника), наибольшую активность проявляют, как правило предприятия цветной металлургии (например ПАО «Норильский никель», чьи социальные программы напрямую определяют благополучие работников в регионах присутствия). Отметим, что для анализа финансирования благотворительной сферы учитывались отчеты компаний, как заверенные независимыми аудиторами, так и не прошедшие соответствующего аудита.

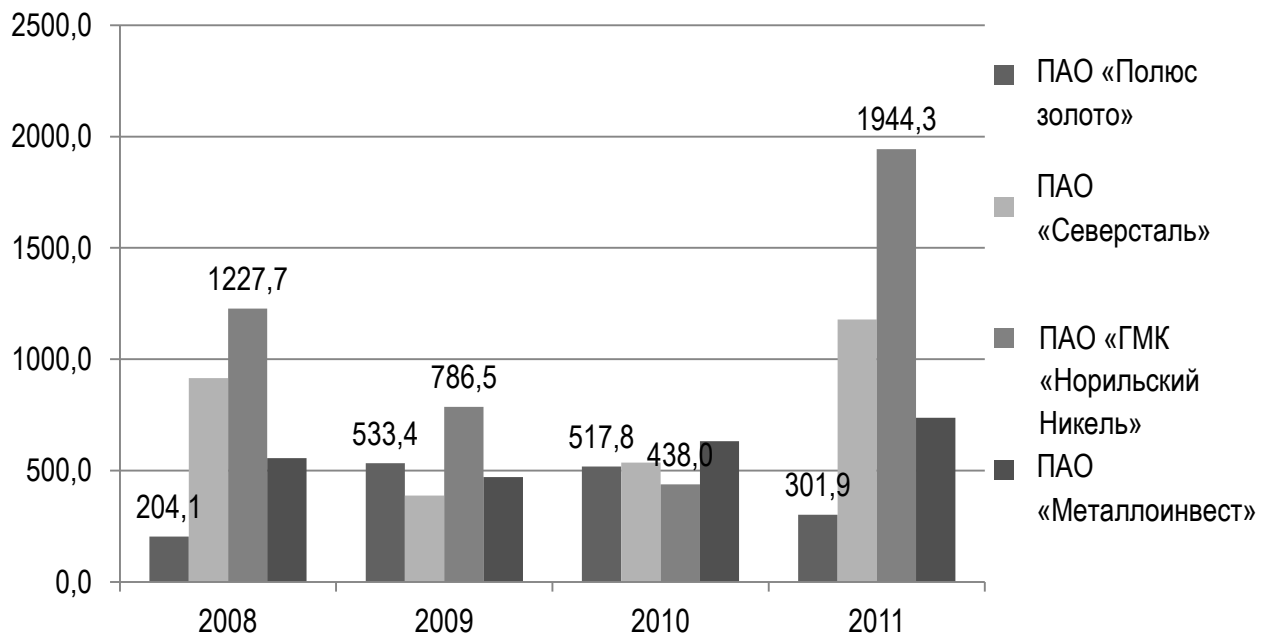


Рисунок 3.11 – Объем социальных вложений промышленных металлургических предприятий, направленных на благотворительность и спонсорство, в долларах США в расчете на одного сотрудника (рассчитано автором)

По сути, компании, вышедшие из кризисного состояния в 2010-2013-е годы, и возобновившие основную деятельность в докризисных масштабах, в настоящее время готовятся к новому спаду. Многим промышленным предприятиям в период выхода из кризиса пришлось проводить внутреннюю реструктуризацию организационных структур, слияния и поглощения и даже проходить процедуры

банкротства. В этот момент стали актуальными вопросы применения практик эффективной оценки рисков в социальной сфере в связи с перспективным финансовым состоянием промышленных предприятий.

Ряд компаний проводит четкие границы между благотворительностью и спонсорством, а также социальными вложениями. Данное направление вносят объективный вклад в развитие общества, но не являются взаимозаменяемыми, требуют разработки индивидуального подхода. В данном случае предприятия предпочитают выстраивать долгосрочные партнерские отношения с общественными организациями и ограничивать взаимодействие с отдельными физическими лицам в благотворительном плане. Все благотворительные и спонсорские мероприятия, по сути, могут быть также разделены согласно трем подходам, ключевыми из которых являются инновационный и традиционный (рисунок 3.12).

Инновационный	Традиционный	Смешанный
<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие локального сообщества через создание рабочих мест</li> <li>- развитие малого бизнеса в регионе за счет смежных производств и контрактных поставок</li> <li>- использование социальных технологий и развитие партнерства</li> <li>- развитие отношений с поставщиками социальных услуг</li> <li>- развитие научных разработок в регионе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- строительство и ремонт муниципальных учреждений</li> <li>- проведение городских праздников и благоустройство городов</li> <li>- содержание или участие в содержании жилищной инфраструктуры</li> <li>- поддержание спортивной инфраструктуры, системы здравоохранения в регионе присутствия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- благотворительные проекты и программы, направленные на решение конкретных проблем</li> <li>- оздоровление населения</li> <li>- программы взаимоотношений с местными органами самоуправления</li> <li>- некоммерческими организациями и экспертами в области социальной политики</li> </ul>

Рисунок 3.12 – Практические подходы к развитию территорий присутствия, используемые на промышленных предприятиях

Инновационный подход, используемый на ряде предприятий, направлен на поддержание инфраструктуры, задействованной в воспроизводстве



интеллектуального капитала на региональном уровне – это развитие научных и исследовательских разработок, стимулирование определенных направлений в системе образования. Таким образом, социальные вложения могут оказать влияние на материально-техническое состояние школ, учреждений среднего профессионального образования и университетов, развивать и совершенствовать программы профессиональной ориентации обучающихся, а также поддерживать реализацию новых форм обучения и усиливать его практическую направленность. Для поддержания интереса молодежи множество предприятий проводят конкурсы проектов школьного и университетского уровня. Большинство профильных учреждений высшего образования также, как правило, связаны с предприятиями промышленности (например, нефтегазовые институты развиваются при поддержке ПАО «ТНК ВР-Холдинг», ПАО «Лукойл», ПАО «Газпром» и ПАО «Татнефть»). В период 2006-2010 годы наиболее высокий уровень грантовой активности поддерживала компания ПАО «Лукойл», регулярно расширяя региональную географию их проведения и обеспечивая равные условия для поиска творческих идей, профессиональных разработчиков и новых исполнителей для своих проектов.

Смешанный подход к благотворительности также направлен на поддержание талантливой молодежи и укрепление отношений с наиболее перспективными образовательными учреждениями. Создание высокотехнологичных рабочих мест является элементом инновационного подхода, оно способствует притоку человеческого капитала в регионы присутствия и повышенный интерес к программам технологической модернизации предприятия со стороны инвесторов. Деятельность промышленных предприятий в регионах напрямую связана с возникновением сложных цепей поставок, таким образом, возникающая производственная цепочка затрагивает бизнес множества смежных отраслей. Поддержание малого предпринимательства направлено на гармоничное развитие опосредующих видов бизнеса и полноценную реализацию трудового потенциала предприятий.

Традиционные подходы ориентированы в большей степени на внесистемную деятельность и разовую поддержку наиболее значимых социальных проектов, в некоторых случаях могут играть ключевую роль. К последним, в частности, относится поддержание жилищной инфраструктуры или обеспечение сотрудников жильем, что на практике применяется многими промышленными предприятиями. Мероприятия по данному направлению напрямую влияют на качество жизни сотрудников, обеспечивая предоставление гарантий и льгот в жилищной сфере и поддержание достойного уровня оплаты труда. В ПАО «ММК» действует внутренний механизм оценки «потребительской корзины», который определяет достойный уровень заработной платы исходя из оценки набора продуктов и услуг, приобретаемых домохозяйствами. Тенденции благотворительности и спонсорства в российской промышленности показывают, что они превращаются в полноценную разновидность социальных вложений, направленных на поддержание идеи корпоративного гражданства.

Подробный анализ благотворительных программ в промышленности показывает большое разнообразие применяемых подходов и достигаемых социальных эффектов. ПАО «Русал», являясь работодателем для трудоспособного населения численностью порядка 100 тыс. человек, осуществляет благотворительные проекты в рамках международной инициативе Глобального Договора ООН с помощью Центров социальных программ, реализуя программы в области поддержания профессионального и «дворового» спорта, поиска социально значимых инициатив среди школьников на основе социального проектирования. За всю историю программ в них приняло участие более 250 тыс. человек. Центры социальных программ, созданные компанией, в отличие от большинства корпоративных фондов, функционирующих согласно узким приоритетам компаний, работают на принципах открытости. Специалисты отмечают, что практики, применяемые компанией могут быть тиражированы и использованы во многих регионах России [84, с. 10].

Предприятия группы ПАО «Лукойл» на постоянной основе реализуют конкурсы социальных проектов и проектов в культурной сфере. Целью их

проведения является мотивация граждан к участию в решении актуальных проблем социального развития в регионах. В период с 2002 по 2008 год общий бюджет программы превысил 150 млн. рублей, реализовано более 800 проектов [84, с. 17]. Конкурс проводится на основе принципов, заложенных в Социальном кодексе компании. Механизм включает многоэтапный отбор социально значимых проектов, например по созданию целевых общественных организаций с условием, что 30% финансирования команда разработки и реализации должна привлечь самостоятельно. Таким образом, компания значительно расширила масштабы привлечения интеллектуальных ресурсов, применяемых для решения проблем социального проектирования, на каждый рубль вложенный компанией в среднем было получено порядка 3-х рублей дополнительных вложений.

Предприятия ПАО «Северсталь» акцентирует внимание на поддержке экологических благотворительных проектов, например, в рамках акций «Зеленое кольцо», целью которых является восстановление зеленых насаждений вокруг промышленных площадок. Кроме того, компания реализует целевые программы в области семейной политики и помощи детям-сиротам и профилактики раннего сиротства (бюджет в 2008-2012 годах превысил 200 млн. рублей). В данном направлении компания также придерживается проектного подхода, в ходе которого разрабатывается портфель проектов социальной сферы в отдельном городе. В 2007 году компания также начала программу поддержки музеев «русского севера», которая вызвала большой резонанс профессионального сообщества и стала устойчивой площадкой для распределения средств компании, выделяемых на благотворительность на грантовой основе. Подобный механизм зарекомендовал свою эффективность в опыте более 26 заявок в рамках данного проекта [84, с. 84].

**Практика социального аудита** в российских компаниях еще достаточно не укрепились в настоящее время. Процессы социального аудита направлены на идентификацию и подтверждение документально оформленных процессов управления и достоверность данных, представленных в нефинансовой отчетности. Социальный аудит является неотъемлемым этапом формирования и развития

системного подхода к социальной ответственности и планирования социальных вложений и результативности их применения. Аудит проводится на независимой основе на профессиональном уровне, по его результатам формируется заключение. Исследователи отмечают, что принято полагать, что аудит социальной отчетности приводит к необоснованным затратам и существенно сказывается на стоимости подготовки самой отчетности, однако на практике эффекты от роста доверия к социальной отчетности по сравнению с затратами, в особенности для крупных компаний, достаточно высоки [69, с. 22].

В период с 2006 по 2007 годы порядка 23% отчетов прошли социальный аудит, такое же количество прошло общественное заверение, а 54% компаний вовсе не прибегали к процедуре верификации отчетности независимыми экспертами [89, с. 24]. Для социального аудита должна быть четко определена процедурная сторона процесса, выявлены и унифицированы соответствующие термины и понятия, используемые в ходе аудита и методика оценки достижения конкретных показателей социальной ответственности. Необходимо также определить способы взаимодействия аудиторов и представителей компании, а также предмет и требуемые границы верификации социальной информации. Для большинства компаний соблюдение подобных условий связано с дополнительными, нерациональными с их точки зрения, затратами. Однако, практика заверения нефинансовой отчетности усиливается с каждым годом, пусть и не такими темпами, как прирост количества самих отчетов.

Продолжением аудита является общественная аккредитация – процесс заверения прошедших аудит отчетов в общественной организации как акт признания высокого вклада компании в соблюдение принципов социально ответственного поведения в практической деятельности. В некоторых случаях общественное заверение нефинансовой отчетности служит альтернативой аудиту. В этом случае формируется независимый наблюдательный совет, в который входят представители всех заинтересованных сторон. Помимо информации, публикуемой в отчетности, большинство компаний также раскрывает важнейшие социальные показатели на сайтах, там также отражаются основные новости в

области реализации социальных проектов и достигнутые в ходе их реализации эффекты. Следует признать, что раскрытие информации на сайтах является более динамичной формой представления информации, поскольку подготовка отчетности занимает у компаний определенное время, а периодичность их выпуска составляет всего раз в год. Именно поэтому, на наш взгляд, предприятиям целесообразно в политике раскрытия социально значимой информации указать границы публикуемых данных непосредственно для самих социальных отчетов и для официальных сайтов компаний в отдельности, поскольку последние приобрели статус самостоятельного и достоверного информационного источника о деятельности компаний.

Практика проведения аудита показывает, как правило, низкую достоверность раскрываемой информации, возникающей из-за небрежности в подготовке социальных отчетов – неадекватным или несопоставимым отражением статистической информации, искажением показателей системы GRI. Данное замечание касается, например показателя заработной платы – предприятия в большинстве случаев сопоставляют показатель средней заработной платы на предприятии и в регионе, в то время как стандарт требует сравнения минимального начального уровня оплаты труда на предприятии и минимального размера оплаты труда в регионе. Некоторые компании предпочитают самостоятельное общественное заверение декларируемой отчетности, а большинство отчетов, как правило, не включают в себя аудиторских заключений.

Проведенный в данном разделе краткий обзор практик социальных вложений показал, что за предшествующие 15 лет российские промышленные компании расширили спектр подходов, инструментов и технологий для поддержания социально ответственного поведения. На ряде предприятий выработаны устойчивые системы управления социальной активностью и, что немаловажно, накоплен положительный опыт социальных вложений и поддержки социальных проектов. Анализ индикаторов социальных вложений и уровень применяемых технологий управления социальной активностью российских металлургических и нефтегазовых компаний показывает, что крупные компании

реализуют программы социальной ответственности на одном уровне с финансовыми корпорациями и зарубежными промышленными предприятиями [78]. Для российских металлургических и нефтегазовых компаний одним из приоритетных направлений является сохранение окружающей среды и вложения в капитал здоровья, однако основным барьером для осуществления подобной деятельности является высокий уровень затрат и сложность оценки их экономической эффективности.

### 3.2. ИЗУЧЕНИЕ РОЛИ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ О СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ПОВЫШЕНИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Применение принципов социальной ответственности в практической деятельности предприятий стало для многих предприятий необходимым элементом стратегического развития, между тем объективные предпосылки к осуществлению социальных вложений в различных сферах деятельности в настоящее время не получили широкого освещения в научной литературе. Рассмотренные ранее исследования описывают различные эффекты, производимые соблюдением принципов социально ответственного поведения, часть из них относится к сохранению устойчивого развития, повышению экономической эффективности и инвестиционной привлекательности предприятия в целом.

Инвестиционная привлекательность – многогранное понятие, объективным выражением которого являются ожидания инвесторов в плане доходности от вложений в проекты предприятия с учетом воспринимаемого уровня риска. Исследования показывают, что величина ожидаемой доходности наряду с рискованностью инвестиций отражает уровень доверия инвесторов руководству компании. Риск оценивается как вероятность негативного исхода событий, при которых инвестор потеряет свои вложения полностью или частично или же не получит требуемого уровня доходности. Общетеоретическим принципом,

отражающим механизм формирования определенного уровня доходности от инвестиций, является формирование необходимого информационного обеспечения для принятия решений о размещении капитала.

Косвенные эффекты социальных вложений рассматриваются в ряде исследований, например в работе «Повышение информационной открытости бизнеса через развитие корпоративной нефинансовой отчетности. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов 2008-2011 годы» [82, с. 16]. Автор отмечает, что в период кризиса 2008-2009 годов, компании, планомерно сохраняющие определенный уровень социальной активности, сохранили устойчивое состояние в большинстве случаев, в то время как компании, резко сократившие объемы социальных вложений, пережили кризис с наибольшими потерями финансового и интеллектуального капитала, а то и не выжили вовсе. Другие исследования показывают похожие результаты. В анализируемом О. Шульцем примере, компании, уделявшие особое внимание вопросам управления устойчивым развитием и корпоративной социальной ответственности принесли своим акционерам на 650 млн. долларов больше, чем другие компании, посчитавшие затраты на социальную сферу нецелесообразными [142]. Ряду российских предприятий даже пришлось пересмотреть стратегию управления социальной ответственностью в период кризиса, чтобы привести в адекватное состояние ожидания заинтересованных сторон в области социальных вложений и реальные возможности компаний. Компании, которые не отказались от социальной ответственности в период экономической нестабильности, стремились наиболее эффективно использовать финансовые и интеллектуальные ресурсы, сохраняя уровень активности на том же уровне.

Важную роль в понимании связи между социальной ответственностью и инвестиционной привлекательностью играет социальное позиционирование, под которым мы понимаем комплекс мероприятий по представлению общественности в определенной форме результатов реализации проектов в области социальных вложений и демонстрации атрибутов и опыта социально ответственного поведения. Компании, как мы выявили ранее, охотно публикуют элементы

социальной политики, раскрывают технологии управления социальной ответственностью и даже обмениваются опытом в сфере лучших социальных проектов на постоянной основе. Все это приводит к повышению информационной открытости и вносит свой вклад в повышение привлекательности предприятия для потенциальных инвесторов. Компании в стремлении пройти общественную аккредитацию своей социальной деятельности используют различные информационные инструменты, в частности, нефинансовую отчетность.

В последние годы, как уже отмечалось, усилилось влияние инициативы нефинансовой отчетности на деятельность предприятий всех сфер экономической деятельности – десятки крупных российских предприятий из нефтегазового, энергетического сектора, металлургической и химической промышленности ежегодно проходят аккредитацию своих отчетов на уровне профессиональных сообществ. Исследование структуры официальных сайтов крупных промышленных предприятий показало, что неизменным элементом разделов, посвященных инвестиционной деятельности (сведения для инвесторов), является раскрытие сведений о социальной активности предприятий и уровне социальных вложений.

Понимание экономических последствий раскрытия информации о деятельности позволит дать представление о затратах и выгодах предприятия в области формирования отчетности и наметить пути разработки основных бизнес-процессов, направленных на поддержание информационной открытости. С теоретической точки зрения, повышение степени раскрытия элементов нефинансовой отчетности позволяет повысить информационную обеспеченность потенциальных инвесторов и тем самым снизить неопределенность и уровень воспринимаемого риска [133]. Ряд зарубежных исследований показал, что полное раскрытие информации о состоянии интеллектуального капитала вносит значительный вклад в повышение инвестиционной привлекательности предприятий высокотехнологичных секторов. В данном случае мы отмечаем, что подобное предположение должно быть справедливо и для промышленных предприятий в разрезе социальной ответственности.



Теоретические принципы по данному направлению раскрыты в работах Г. Мендельсона, Даймонда. Исследователи предполагали, что информационная открытость повышает рыночную ликвидность

Основной гипотезой данной части исследования стало следующее предположение (рисунок 3.13):

**H1:** *наряду с оцениваемыми инвесторами индикаторами конкурентоспособности, специфическими для каждой из отраслей промышленности (например, уровень истощения сырьевой базы для горнодобывающей и нефтегазовой промышленности, информация о качестве корпоративного управления и т.п.), на снижение инвестиционных рисков и, следовательно, снижение стоимости акционерного капитала также влияет уровень раскрытия информации о социальной ответственности.*



Рисунок 3.13 – Схема построения основной гипотезы H1 для предприятий А и В

В данном случае мы принимаем следующие допущения для моделирования:

– для промышленных предприятий ведущую роль будет играть социальная отчетность, наряду со сведениями о динамике изменения состояния интеллектуального потенциала;

– социальная отчетность является важнейшим информационным источником, позволяющим внешним стейкхолдерам оценить уровень социальной ответственности предприятия по различным качественным и количественным параметрам;

– степень раскрытия информации в социальной отчетности определяется декларированием направлений и показателей социальных вложений и упоминанием отдельных фактов реализации программ социальной ответственности в течение отчетного периода.

Другими гипотезами будут являться следующие:

**Н2:** *стоимость акционерного капитала положительно связана с уровнем заемного капитала в общей балансовой стоимости активов, поскольку показатель уровня заемных средств напрямую отражает уровень инвестиционного риска.*

**Н3:** *стоимость акционерного капитала отрицательно связана с коэффициентом Тобина, который отражает потенциал финансового роста компании в ближайшей перспективе (коэффициент Тобина рассчитан как отношение рыночной стоимости активов к балансовой стоимости капитала компании за определенный период).* Иными словами, чем больше рыночная стоимость компании по сравнению с балансовой стоимостью активов, тем больше вероятность, что инвесторы будут готовы принять дополнительные риски и разместить свой капитал в виде инвестиций в данное предприятие.

**Н4:** *стоимость акционерного капитала для отраслей, обладающих высокой инвестиционной привлекательностью, ввиду сложившихся особенностей развития национальной экономики будет ниже, чем у отраслей с более низкой инвестиционной привлекательностью (контрольная переменная).* В данном случае имеется в виду, что наибольшей инвестиционной привлекательностью обладают, прежде всего, компании нефтегазового сектора и металлургические предприятия.

В целях оценки достоверности гипотез была предложена регрессионная модель в следующем виде:

$$K_a = a_0 + a_1 I_{\text{вн}} + a_2 I_{\text{лок}} + a_3 I_{\text{экол}} + a_4 K_T + a_5 \ln A + a_6 L + \sum b_i S_i, \quad (3.1)$$

где  $a_i$ ,  $b_i$  – коэффициенты регрессии для количественных и качественных переменных, доли единицы;

$K_a$  – стоимость акционерного капитала, доли единицы;

$I_{\text{вн}}$ ,  $I_{\text{лок}}$ ,  $I_{\text{экол}}$  – количественная оценка степени раскрытия показателей внутренних программ социальной ответственности, взаимодействия с локальным сообществом и уровня экологической ответственности соответственно (индикаторы оцениваются согласно отчетности, опубликованной в предшествующем периоде для учета эффекта запаздывания осведомленности), если 1 – показатель раскрыт, 0 – показатель не раскрыт;

$K_T$  – коэффициент Тобина, вычисленный как соотношение рыночной и балансовой стоимости активов рассматриваемых предприятий, доли единицы;

$\ln A$  – логарифм балансовой стоимости активов, позволяющий судить о размере предприятия;

$L$  – отношение заемного капитала к балансовой стоимости активов, доли единицы;

$S_i$  – отрасль промышленности (нефтегазовая, энергетическая и химическая, металлургическая), качественная переменная.

Стоимость акционерного капитала в уравнении (1) представляет собой минимальную норму доходности, требуемую потенциальными инвесторами при размещении капитала. Из общей теории инвестиций следует, что она должна учитывать оценку альтернативных вложений с минимальной (безрисковой) нормой доходности и надбавку за риск, связанную с инвестированием в конкретное предприятие. Чем выше данный показатель, тем больший риск приемлем для внешних инвесторов, но тем большую норму доходности по акциям необходимо обеспечить предприятию.

В исследованиях стоимости акционерного капитала компаний используется несколько альтернативных моделей, которые можно разделить на два больших класса [122, 127]. Первый класс моделей базируется на модели CAPM (capital asset pricing model), в которой используется оценка рисков, определяющих

требуемую норму доходности на капитал при поиске альтернативных способов размещения инвестиций. Второй класс моделей основан на расчете внутренней нормы доходности, которая бы соответствовала уровню ожидаемой отдачи от инвестиций и способна была стать основой для оценки будущего потока платежей, получаемых от произведенных вложений. Модели второго класса используют показатели текущей стоимости акций и экспертные прогнозы в области оценки ожидаемой отдачи от инвестиций. Прогнозирование производится, как правило, за счет анализа доступной качественной и количественной информации, касающейся той или иной компании. В связи с тем, что модели второго класса базируются на малодоступных и в большинстве случаев субъективных экспертных оценках, мы будем использовать модели первого класса.

Среди существующих способов оценки стоимости акционерного капитала ввиду доступности данных и прозрачности расчетов была использована CAPM-модель:

$$Ka_i = R_i + \beta_i[E_R - R_i], \quad (3.2)$$

где  $R_i$  – безрисковая норма доходности для данного периода, определена как процент дохода по облигациям государственного займа;  $E_R$  – ожидаемая норма доходности для группы предприятий в течение рассматриваемого периода;  $E_R - R_i$  – надбавка за риск для конкретного предприятия;  $\beta_i$  – бета-коэффициент, учитывающий недиверсифицируемый риск инвестиций в данное предприятие.

Коэффициент  $\beta_i$  оценивался как коэффициент при переменной в уравнении регрессии со свободной переменной следующего вида:

$$\delta M = \beta_0 + \beta_i \times \delta M_{Ai}, \quad (3.3)$$

где  $\delta M$  – суточное изменение индекса биржи, на котором торгуется ценная бумага (акция) данного предприятия;  $\delta M_{Ai}$  – суточное изменение стоимости акции предприятия в рассматриваемом периоде.

Следовательно,  $\beta_i$  может быть рассчитан как:

$$\beta_i = \frac{\text{cov}(\delta M, \delta M_A)}{\sigma_{cp}^2}, \quad (3.4)$$

где  $\sigma_{cp}^2$  – дисперсия показателя доходности акций рассматриваемой группы предприятий. Данные для оценки показателей в уравнениях 3.3 и 3.4 были взяты из архивов торгов ММВБ на официальном сайте биржи, материалы для оценки финансовых коэффициентов в уравнении 1 были взяты из материалов отчетности, подготовленной предприятиями по стандартам МСФО.

Анализ бета-коэффициентов ( $\beta_i$ ) был произведен для четырех рассмотренных отраслей (17 из 18 рассмотренных в выборке предприятий): нефтегазовой (рисунок 3.14), металлургической (рисунок 3.15), энергетической и химической (рисунок 3.16) в течение 2005-2015 годов, в том числе в 2015 году по имеющимся на начало года данным о торгах. Данные получены на основе регрессионного анализа, средняя величина нормализованного коэффициента детерминации составила порядка 0,4 (Приложение Б).

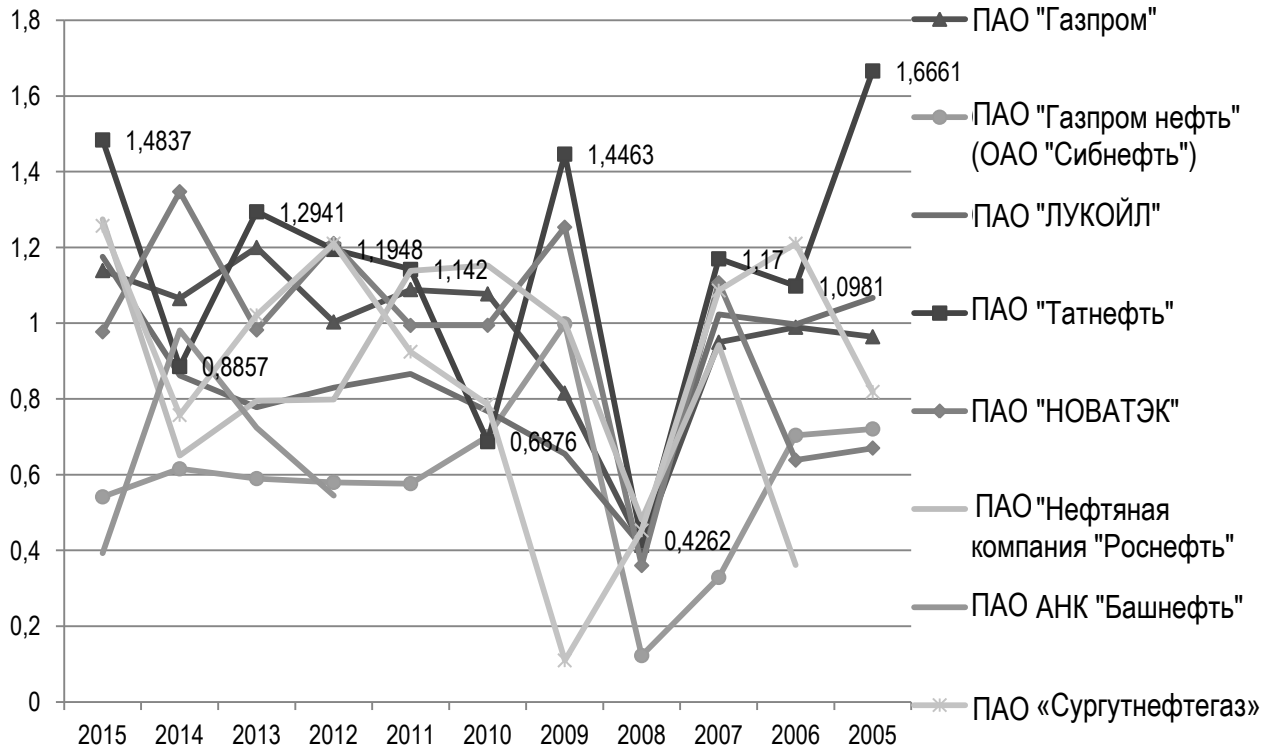


Рисунок 3.14 – Бета-коэффициенты для предприятий нефтегазовой промышленности, в долях единицы, в 2005-2015 годах

Как видно из рисунка 3.14, уровень рисков инвестирования в ценные бумаги для предприятий нефтегазовой отрасли повысился в 2009 году в связи с последствиями экономического кризиса, но сохранялся на стабильной величине в пределах от 0,6 до 1,2 единиц. Наибольший уровень риска, согласно применяемой модели, наблюдается у компании ПАО «Татнефть», наименьший – у ПАО «Газпром-нефть». В период после 2010 года размеры коэффициентов для исследованных представителей нефтегазовой отрасли остаются стабильными.

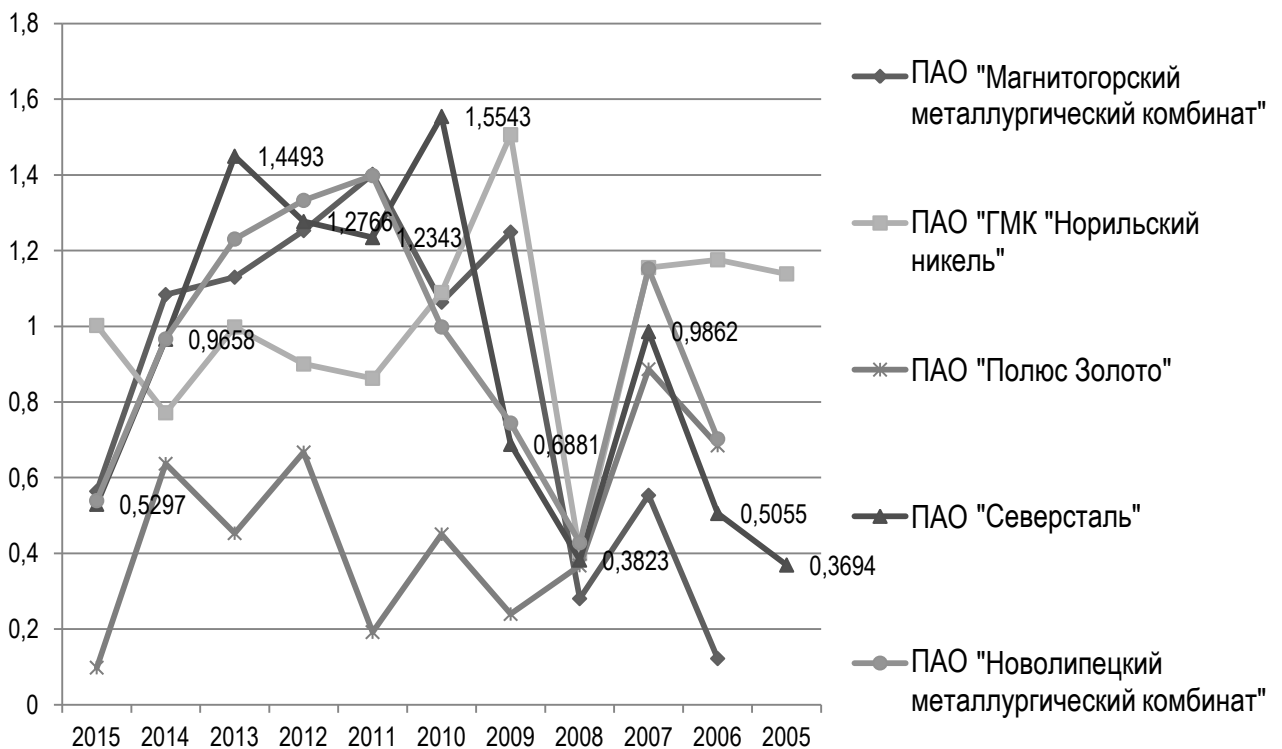


Рисунок 3.15 – Бета-коэффициенты для предприятий металлургической промышленности, в долях единицы, в 2005-2015 годах

Металлургические предприятия также отреагировали на кризисную ситуацию в 2009 году общим повышением среднего значения коэффициентов риска, максимальное значение приближалось к 1,6. Послекризисный период характеризуется фазой стабилизации. Наименьший уровень риска наблюдается для предприятия ПАО «Полюс Золото», даже в кризисные годы значение показателя бета не превысило 0,7.

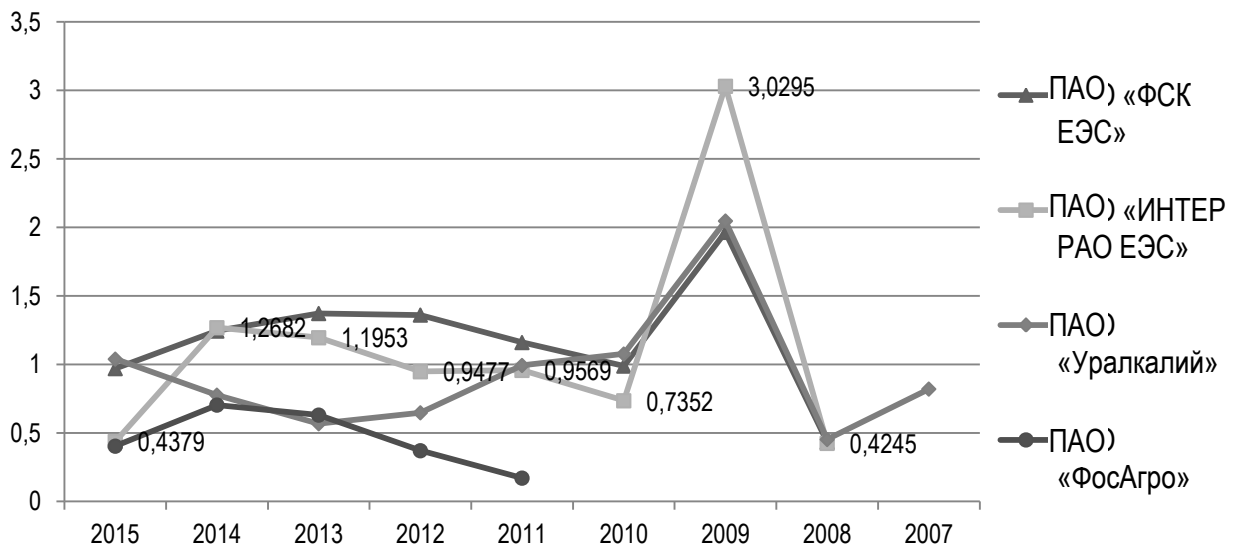


Рисунок 3.16 - Бета-коэффициенты для предприятий химической и энергетической промышленности, в долях единицы, в 2007-2015 годах

Предприятия энергетического сектора и химической промышленности наиболее остро отреагировали на последствия экономического кризиса, что заметно отразилось на среднем уровне риска инвестирования в акционерный капитал рассмотренных компаний. В послекризисный период заметно восстановление значений до уровня, характерного для металлургических и нефтегазовых компаний.

Степень раскрытия информации оценивалась в баллах по следующей авторской методике (Приложение В). Направления социальной деятельности, раскрываемые в отчетности, были разделены на три укрупненных блока (рисунок 3.17): индикаторы внутренней социальной ответственности (всего 7 баллов), индикаторы взаимодействия с внешним сообществом (6 баллов) и индикаторы экологической ответственности (3 балла, выделены в особую категорию в связи актуальностью экологических аспектов для современных промышленных предприятий). Всего методика позволяет оценить 16 индикаторов по 16 баллам. В модели используется относительный показатель оценки, рассчитываемый как отношение фактического числа баллов к максимальному количеству баллов.

I. Раскрытие информации о внутренней социальной ответственности	II. Раскрытие информации о взаимодействии с локальным сообществом	III. Раскрытие информации об экологической ответственности
1. Обучение и развитие сотрудников (всего 4 балла) 1.1. Количество (доля), прошедших обучение (1) 1.2. Инвестиции в обучение (1) 1.3. Программы развития и обучения (направления) (1) 1.4. Программы инвестиций в капитал здоровья (1)	3. Благотворительность и инвестиции (всего 3 балла) 3.1. Направления инвестиций (1) 3.2. Объем благотворительности (1) 3.3. Оценка влияния на локальные сообщества, результативность (1)	7. Оценка влияния на окружающую среду (например, объем выбросов) (1) 8. Оценка перспектив развития окружающей среды (1) 9. Объем инвестиций в природоохранные мероприятия (1)
2. Повышение привлекательности трудоустройства (всего 3 балла) 2.1. Жилищная политика - программы для сотрудников (1) 2.2. Программы работы с молодежью на предприятии (1) 2.3. Программы адаптации сотрудников (1)	4. Использование лучшего опыта в отрасли или смежных отраслях (1) 5. Декларирование собственного опыта (1) 6. Раскрытие социальной политики и инструментов социальной ответственности (1)	

Рисунок 3.17 – Критерии, используемые для оценки степени раскрытия социальных аспектов деятельности в нефинансовой отчетности

Для эмпирической оценки модели было взято 47 промышленных предприятий (Приложение А), являющихся публичными (открытыми) акционерными обществами и участвующих в инициативе социальной отчетности Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП). С учетом доступности сведений, было отобрано 18 компаний из четырех секторов промышленности (нефтегазовой, металлургической, энергетической и химической) (см. Приложение Г). Для увеличения количества наблюдений была использована лонгитюдная выборка за период с 2002 по 2014 годы, которая была распределена по количеству доступных сведений о рыночной стоимости активов компаний. Для ряда предприятий расчетный период достигал 11 лет (например, ПАО «Газпром»), в то время как для других не превышал 3 – 4 лет (например, ПАО «Фосагро»), между тем получилось, что предприятия нефтегазовой промышленности и металлургии составляют основу составленной эмпирической базы исследования, в то время как предприятия химической промышленности и



компании энергетического сектора играют дополняющую роль в анализе. Результаты регрессионного анализа с помощью инструментов MS Excel приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Результаты регрессионного анализа по предложенной модели

Переменные	коэффициент	t-статистика
Константа		9,785***
Внутренние программы социальной ответственности	-0,218	2,018***
Взаимодействие с локальным сообществом	-0,287	1,985**
Экологическая ответственность	-0,179	2,210***
Коэффициент Тобина	-0,349	-3,129***
Логарифм балансовой стоимости активов	-0,152	-0,255
Отношение заемного капитала к балансовой стоимости активов	0,097	0,852*
Нефтегазовый сектор	-0,951	-1,250
Металлургия	0,215	0,195
Энергетический сектор	0,168	0,177
Химическая промышленность	-0,025	-0,214
Нормализованный R <sup>2</sup>	0,317	
F-статистика	4,221	
Число наблюдений	124	

Примечание к таблице 3.4. \*\*\* – коэффициент значим на 1% уровне, \*\* – на уровне 5%, \* – на уровне 10%.

Оценка коэффициентов регрессии позволила сделать следующие выводы:

- повышение степени раскрытия информации о социальной ответственности снижает стоимость акционерного капитала, то есть положительно влияет на инвестиционную привлекательность предприятия;
- раскрытие социальной отчетности влияет на инвестиционную привлекательность наряду с показателями интеллектуального капитала.

Таким образом, предлагаемая модель позволила доказать, что использование принципов социальной ответственности является элементом развития, которое необходимо внедрять в практику управления не инерционно и спонтанно, то есть исключительно для краткосрочного повышения имиджа предприятия, а для повышения инвестиционной привлекательности предприятия в долгосрочной перспективе.

### **Выводы по третьей главе.**

1. Практики социально ответственного поведения получают активное развитие в российских условиях с начала 2000-х годов, в данный период повышается также активность предприятий в области формирования и развития внутренней нефинансовой отчетности. Российские предприятия выходят на международный уровень поддержания социальной активности, внедряя все более совершенные технологии, между тем, ввиду региональных особенностей при выборе инструментов социального развития у ряда предприятий остаются определенные предпочтения, как сфере обучения сотрудников, так и в области поддержания благотворительной активности. Большое практическое значение имеет социальная проектная деятельность, которая позволяет систематизировать деятельность предприятия в социальной сфере для повышения результативности реализуемых мероприятий.

2. Анализ практики показал, что наиболее важными формами социальных вложений остаются обучение и развитие сотрудников, а также благотворительность на различном уровне. Несмотря на то, что инвестиционный климат остается неблагоприятным, а уровень ожиданий и предпринимательской уверенности в российской промышленности снижается, большинство предприятий не стремятся отказаться от социальных вложений, отмечая в своей отчетности, что данный показатель имеет стратегическое развитие в долгосрочном периоде.

3. Социальная отчетность играет ключевую роль в позиционировании социальной активности предприятия и вносит вклад в формирование инвестиционной привлекательности предприятия на объективной основе наряду с прочим информационным обеспечением, предоставляемым компаниями для оказания влияния на процессы размещения капитала. Эмпирический анализ инвестиционной привлекательности на материалах российских промышленных предприятий показал, что потенциал рыночного роста связан с наибольшим раскрытием информации в области социальной и экологической деятельности для повышения уровня общественного доверия к подходам и принципам

осуществления социально ответственного поведения промышленных предприятий.

4. В последние годы предприятия придерживаются проектного подхода к реализации благотворительных проектов, предоставляя тем самым площадку для повышения конкуренции в области социального проектирования. С помощью проектного подхода предприятиям удается отобрать наиболее эффективные социальные проекты из всего набора альтернативных возможностей и подчеркнуть важность инвестиционного подхода к благотворительной деятельности. Использование подобных принципов в практической деятельности позволило достичь высокой социальной результативности ряду российских промышленных предприятий, таких как ПАО «Газпром» и ПАО «Северсталь».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Концепция социальной ответственности является результатом эволюции традиционных взглядов на природу менеджмента в связи с оценкой влияния деятельности организации на внешнюю среду; подходом, показавшим свою эффективность и результативность в течении десятилетий практики. Наряду с вкладом экологических проблем в становление социально ответственных моделей поведения значительный вклад в развитие данной концепции вносит пересмотр облика организаций и их места в жизни общества, понимание скрытой власти над формированием благоприятных экономических условий и определение сложных мотивов, определяющих их филантропические склонности. В современных условиях концепция социальной ответственности является одним из важнейших стратегических инструментов менеджмента, используемых в целях поддержания конкурентоспособности предприятия, она находит практическое применение на предприятиях для оценки и планирования деятельности, вносящей вклад в гармоничное развитие внутренней и внешней социальной среды. Вне зависимости от формы собственности, отрасли экономической деятельности все больше предприятий выбирают социально активное поведение на основе принципов взаимной социальной и экологической ответственности, этичного поведения и развития локального сообщества за счет благотворительности.

2. Социальные инвестиции являются ключевым практическим способом воплощения социальной ответственности, как и другие виды финансовых вложений, они обладают показателями результативности и эффективности, направлены на достижение эффектов в социальной сфере. Особенностью практической реализации социальных вложений является сложность прогнозирования возникающих эффектов и необходимость адекватного учета рисков, относящихся к социальной и экологической сферам. В данной работе была предложена классификация рисков социальных вложений в основе которой лежит определение основных групп стейкхолдеров и разграничение рисков в зависимости от периодов инвестирования и ключевых направлений инвестирования (например, обучение для сотрудников, развитие

благотворительных проектов в сфере работы с окружающим сообществом, разработка этических рыночных стратегий при работе с партнерами и непосредственным деловым окружением).

3. Социально ответственное поведение затрагивает основу всех внутренних бизнес-процессов в организации, формируя новые представления о правилах и принципах ведения бизнеса. Приоритетным направлением деятельности предприятий на современном этапе является интеграция принципов социальной ответственности в стратегию предприятия для достижения системных эффектов в области социальной активности. В целях реализации стратегических намерений каждая организация определяет для себя портфель социально значимых проектов, требующих определенных управленческих компетенций и дополнительного финансирования. Разработка и реализация социальных проектов представляет собой один из способов планирования социальных вложений на системной основе.

4. Реализация моделей социальной ответственности вносит определенный вклад в объективное формирование инвестиционной привлекательности компаний, оказывая прямое влияние на стоимость акционерного капитала. Предложенные в данном исследовании модели позволили оценить вклад раскрытия информации о социальной ответственности в области работы с персоналом, развития локального сообщества, экологических аспектов деятельности в снижение стоимости акционерного капитала как минимальной требуемой потенциальными инвесторами нормы доходности на инвестиции. Таким образом, доказано, что наряду с объективными показателями финансовой устойчивости и рыночного потенциала, информация о социальной ответственности предприятия влияет на принятие инвестиционных решений.

5. Российские промышленные предприятия используют разнообразные технологии для развития социальной ответственности, которые включают новые подходы к работе с персоналом, к данной области можно отнести развернутые программы адаптации, активную политику кадрового обновления за счет привлечения молодежи, формирование необходимых жилищных условий для

повышения привлекательности профессий, связанных с промышленностью и т.п. В сфере работы с локальным сообществом предприятия, как правило, делают основной акцент на благотворительных программах, которые на большинстве предприятий реализуются на проектной основе. В то же время только немногие предприятия способны оценить влияние своей деятельности на развитие смежных форм малого бизнеса, предпринимательства, предоставить анализ процессов косвенного влияния деятельности компании на создание новых высокотехнологичных рабочих мест в регионе. Комплексная оценка влияния социально ответственного поведения на регионы присутствия, таким образом, продолжает оставаться перспективным направлением исследований.

6. В работе предложен механизм реализации социальной ответственности на основе проектного подхода и оценки рисков социальных вложений. Механизм включает условия и этапы разработки проектов, требования к их базовому содержанию и показателям результативности. Разработанная методика оценки уровня развития системы социальной ответственности позволит определить степень развития внутренних подходов к социальному инвестированию, их соответствие стратегическим целям предприятий. Предложенная методика может быть рассмотрена как элемент инструментария социального аудита, который может проводиться на регулярной основе в целях определения эффективности основных бизнес-процессов, прямо или косвенно связанных с социальной активностью.

7. Перспективным с точки зрения практического применения является инструментарий оценки рисков социальных вложений, учитывающий ключевые направления инвестирования в разрезе конкретных заинтересованных сторон. С помощью подобной оценки рисков предприятия смогут распределить фонды социальных вложений на рациональной и прозрачной основе для минимизации негативных социальных эффектов, возникающих в ходе деятельности компаний. Для большинства предприятий оценка рисков также должна быть связана с разработкой сценариев осуществления антикризисной социальной ответственности.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учеб. пособие / А.Н. Аверин. – 3-е изд. – М.: Флинта : МПСИ, 2005. – 224 с.
2. Аль Сабунчи А.А. Профессиональные заболевания и производственный травматизм в развивающихся странах / А.А. Аль Сабунчи // Медицина труда и промышленная экология. 2010. № 12. С. 14-18.
3. Александрова, А. Л. Эффективность муниципальных социальных программ: возможность и необходимость оценки / А. Л. Александрова [и др.]. М. : Фонд «Институт экономики города», 2003.
4. Алексеева Е.П. Управление процессом формирования репутационного капитала в современных российских компаниях / Российское предпринимательство. 2012. № 1. С. 110-113.
5. Анкудинов А.Б., Гизатуллин А.В. Социальная ответственность и финансовая эффективность российских компаний / Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. 2008. № 1. С. 12-15.
6. Афанасьев Д.В. Инструмент для оценки социальной ответственности бизнеса / Управленческие науки. 2012. № 1 (2). С. 57-60.
7. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход / Г.С. Беккер. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
8. Беляева Е.В. Экологическая и этическая экспертиза социального проекта / Ведомости прикладной этики. 2012. № 41. С. 40-52.
9. Беляева Ж.С. Корпоративная социальная ответственность / учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению Экономика и управление / Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина. Екатеринбург, 2013.
10. Бикеева М. Влияние корпоративной социальной ответственности на положительный имидж и деловую репутацию предприятия / РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2011. № 3. С. 158-161.
11. Бирюков В.В. Капитал здоровья как составляющая человеческого

капитала нации / Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2012. № 1-2. С. 52-58.

12. Благов Ю. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление / Ю. Благов // Российский журнал менеджмента. 2008. №3. С. 17-34.

13. Бобылев С.Н., Гирусов Э.В., Перелет Р.А. Экономика устойчивого развития / М.: Ступени. – 2004. – 303 с.

14. Бодункова А.Г., Чёрная И.П. Социальный капитал как индикатор уровня развития предпринимательской культуры организации / Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2012. Т. 6. № 4. С. 68-76.

15. Борзенкова И.В., Соколова Я.В. Особенности стимулирования лояльности сотрудников организации / Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2013. № 1-2 (1). С. 59-62.

16. Бунимович И.Д. К вопросу о воздействия стейкхолдеров на процесс стратегического менеджмента / Вестник Казанского технологического университета. 2013. Т. 16. № 1. С. 293-296.

17. Бухаров Е.И., Макарова Е.П. Социальная ответственность бизнеса в России: проблемы и перспективы совершенствования оценки / Вестник Южно-Уральского профессионального института. 2012. Т. 8. № 2. С. 78-83.

18. Вагизова, Н.Г. Развитие внешней корпоративной социальной ответственности в нефтегазохимическом комплексе (по материалам ОАО «ЛУКОЙЛ») / Н.Г. Вагизова// Вестник Казанского технологического университета. – Казань, 2013. – №. 24 – С. 200-201.

19. Вайнхайррт, Й.Р. Корпоративная социальная ответственность: коммуникативные действия на внешнюю среду организаций государственного сектора / Й.Р. Вайнхайррт, Р.М. Андрюкайтене // Современные исследования социальных проблем (эл. Журнал). – 2013. – № 10(30).

20. Витковская Л.К. Социально ответственное предприятие: бренд, стратегия, организационная культура / Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2009. № 1. С. 35-39.



21. Волгин Н.А., Бобков В.Н., Курильченко Е.И. Повышение минимальных гарантий по оплате труда – задача реальная / Уровень жизни населения регионов России. 2014. № 2 (192). С. 29-35.

22. Волгин Н.А. Оплата труда и ее организация как механизм гармонизации интересов труда, капитала и государства / Социальная политика и социальное партнерство. 2012. № 7. С. 5-9.

23. Воложанин К.Ю. По одежке встречают имидж как перспективный элемент коммуникационной политики организации в условиях кризиса / Креативная экономика. 2009. № 6. С. 59-67.

24. Гармидер Л.Д. Развитие кадрового потенциала предприятия на основе процесса непрерывного образования / Гуманитарные и социальные науки. 2013. № 1. С. 11-18.

25. Голубева Н.А. Внутренний аудит: поддержка решения задачи соответствия стандартам GRI и ISO 26000 по определению стейкхолдеров компаний и оценке их притязаний / Н.А. Голубева // Международный бухгалтерский учет. 2011. № 17. С. 24-30.

26. Гонтарь Е. Социальные инвестиции как форма проявления корпоративной социальной ответственности бизнеса / Е. Гонтарь // Вестник Самарского государственного университета. 2013. №4. С. 13-21.

27. Грекова Г.И., Савина Т.С. Влияние корпоративной социальной ответственности на формирование деловой репутации / Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. 2011. № 61. С. 49-53.

28. Грибцова Т.Ю. Основные критерии оценки эффективности стратегии корпоративной социальной ответственности / Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2012. № 2. С. 78-80.

29. Гришин А.И., Мельников М.С., Строганов И.А. Социальное предпринимательство и социальные проекты бизнеса в рамках концепции устойчивого развития / Вестник Академии. 2015. № 1. С. 9-15.

30. Гришина Т.В. Эволюция теории и практики социальной ответственности предприятия: зарубежный опыт / Труд и социальные отношения.

2011. № 3. С. 48-57.

31. Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год / Под общ. ред. С.Е. Литовченко. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2004. – 80 с.

32. Доклад о социальных инвестициях в России – 2008. Интеграция КСО в корпоративную стратегию / Ю. Е. Благов (и др.); под общ. ред. Ю. Е. Благова, С. Е. Литовченко, Е. А. Ивановой. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2008. – 92 с.

33. Евдокимов Ф.И., Лысяков В.Ф., Розумная Н.В. Методические подходы к оценке социальной ответственности инвестиционных проектов / Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. 2013. № 4 (46). С. 132-140.

34. Ефремов, В.С. Проектное управление: модели и методы принятия решений / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. №6. С. 49-56.

35. Жойдик А.П. Рейтинг как инструмент количественной оценки корпоративной социальной ответственности / Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. № 6 (78). С. 14.

36. Жойдик А.П. Методы оценки корпоративной социальной ответственности бизнеса / Российское предпринимательство. 2013. № 6 (228). С. 94-98.

37. Зеленская О.А. Развитие производства и интересы стейкхолдеров в условиях формирования конкурентоспособных кластеров промышленности / Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2011. № 2. С. 239-246.

38. Зубарева Л.В., Попова Е.В. Комплексный подход к оценке социальной ответственности организаций / Экономика и предпринимательство. 2014. № 11-3 (52-3). С. 909-913.

39. Иванова О.Е. Модель согласования интересов стейкхолдеров энергетических сетевых компаний / Наука и экономика. 2011. № 2. С. 41-44.

40. Каз Е.М. Лояльность сотрудников: от концепции продуктивности деятельности к практике / Вестник Томского государственного университета.

Экономика. 2015. № 2 (30). С. 35-42.

41. Картушина Е.Н. Социальная ответственность бизнеса на региональном уровне / Социально-экономические явления и процессы. 2014. № 2 (60). С. 33-38.

42. Ким Е.А. Стратегическое партнерство как системообразующая формирования и управления коммуникационными сетями в проектном окружении / Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 10-1. С. 116-120.

43. Козлова Н. Управление деловой репутацией и развитие отношений со стейкхолдерами / РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2011. № 4. С. 312-316.

44. Колесникова А.А. Анализ методических подходов к комплексной оценке социальной ответственности бизнеса / Вестник Удмуртского университета. 2011. № 2-3. С. 43-47.

45. Комаровский В.С. Формирование национально-государственной идентичности России: вызовы и риски / Власть. 2015. № 3. С. 20-27.

46. Копылова Г.А., Озерянская М.Н. Корпоративная социальная ответственность как фактор взаимодействия бизнеса и общества / Труд и социальные отношения. 2012. № 6. С. 14-20.

47. Крамин Т.В., Крамин М.В., Петрова Е.А., Тимирясова А.В. Формирование модели системы корпоративного управления промышленного предприятия / Актуальные проблемы экономики и права. 2011. № 1. С. 81-86.

48. Кузнецов С.Ю. Современная управленческая концепция устойчивости бизнеса / Эффективное антикризисное управление. 2011. № 6. С. 62-67.

49. Кузьмин А.В., Грекова Г.И. Мера ответственности. Цивилизованный инструмент оценки корпоративной социальной ответственности / Креативная экономика. 2009. № 4. С. 70-75.

50. Кузьмин С.С. Взаимодействие фирмы со стейкхолдерами: некоторые теоретические подходы / Российское предпринимательство. 2011. № 8-1. С. 58-62.

51. Левченко А.П. Предприятие как субъект современной модели российской социальной политики / Вестник Саратовского государственного

технического университета. 2009. Т. 1. № 1 (37). С. 207-214.

52. Лепихина Т.Л., Карпович Ю.В. Управление здоровьем как элемент менеджмента человеческого капитала предприятия / Здоровье – основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения. 2013. Т. 8. № 1. С. 310-312.

53. Логвиненко И.И., Воевода М.И., Самадова Д.Т., Кулинич В.Н., Копылова О.С. Интегральный методологический подход к сохранению профессионального здоровья нефтяников на севере Западной Сибири (на модели ОАО «Новосибирскнефтегаз») / Медицина труда и промышленная экология. 2011. № 2. С. 9-12.

54. Локтева Т.В., Бондаренко Е.В., Гришина М.А., Пряникова Т.А. Социально-ориентированные предпринимательские проекты как инструмент развития социальной сферы / Журнал научных и прикладных исследований. 2015. № 5. С. 27-30.

55. Лукьянчиков, И.В. Социальные инвестиции в корпоративной социальной ответственности организаций: альтруизм или разумный эгоизм / И.В. Лукьянчиков // Креативная экономика. 2014. № 8 (92). С. 88-98.

56. Малышева О.Л. Социальные инновации и специфика корпоративной благотворительности предприятий нефтегазового комплекса (на примере ОАО «Татнефть») / Вестник Казанского технологического университета. 2011. № 3. С. 240-248.

57. Марущак Н.В. Мировые подходы к оценке корпоративной социальной ответственности / Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2013. № 8. С. 137-146.

58. Михалкина Е.В. Стратегические направления локализации низкого уровня жизни в российских регионах / Успехи современного естествознания. 2007. № 12. С. 293-295.

59. Михеев, В.А. Основы социального партнерства: теория и политика: учеб. для вузов. – М.: Экзамен, 2001.

60. Мониторинг экономики образования. Информационный бюллетень № 54.

Стратегии работодателей в сфере обучения персонала в 2007, 2009 и 2010 гг. / М.: НИУ ВШЭ, 2011. – 36 с.

61. Моргунова Р.В. Механизм управления взаимоотношениями со стейкхолдерами крупных машиностроительных предприятий / Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2009. № 5. С. 344-348.

62. Моргунова Р.В., Моргунова Н.В. Исследование практики и методические подходы к формированию механизма управления региональными проектами на основе управления стейкхолдерами / Современные технологии управления. 2012. № 23 (23). С. 11-16.

63. Морс, К. Эффективные решения в экономике переходного периода / К. Морс, Р. Страйк, А. Пузанов. М. : Айрис-Пресс, 2007.

64. Мочалова Л.А. Концепция устойчивого развития и переход к новой социально-экономической парадигме / Известия Уральского государственного экономического университета. 2013. № 2 (46). С. 5-10.

65. Мочалова Л.А. Экономический инструментариий обеспечения благоприятной окружающей среды в крупных промышленных городах России / Известия высших учебных заведений. Горный журнал. 2014. № 6. С. 46-52.

66. Мустаева Ф.А. Семья как объект социальной политики на предприятии / Известия Уральского федерального университета. Серия 3: Общественные науки. 2009. Т. 64. № 1-2. С. 27-35.

67. Налетова А.А., Левыкина Л.Д. Эффекты корпоративной социальной ответственности (ксо): подходы к оценке / Механизация строительства. 2014. № 10 (844). С. 60-64.

68. Наумов А.В., Коновалова Е.А. Риски нефтедобывающих организаций и интересы стейкхолдеров / Российское предпринимательство. 2011. № 4-2. С. 96-101.

69. Нефинансовые отчеты компаний, работающих в России: практика развития социальной отчетности. Аналитический обзор / Под общ. ред. А.Н. Шохина. – РСПП, М., 2006. – 108 с.

70. Никитина Л.М., Борзаков Д.В. Алгоритм выбора инструментов для

оценки корпоративной социальной ответственности / *Управленческие науки*. 2014. № 3. С. 24-28.

71. Никитина Л.М. Механизм управления корпоративной социальной ответственностью / *ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия*. 2011. № 5. С. 7-10.

72. Никитина Л.М., Борзаков Д.В. Корпоративная социальная ответственность / *Учебник для бакалавров*. Ростов-на-Дону, 2015. Сер. Высшее образование.

73. Никитина Л.М. Теоретические представления российских менеджеров о корпоративной социальной ответственности и их практическая реализация / *Вестник Воронежского государственного университета*. Серия: Экономика и управление. 2009. № 2. С. 57-60.

74. Никитина Л.М. Классификация стейкхолдеров в процессе формирования социально ответственного поведения компании / *Вестник Северо-Кавказского федерального университета*. 2010. № 2. С. 157-162.

75. Одегов Ю.Г., Логинова Е.В. Актуальные вопросы корпоративной социальной ответственности бизнеса / *Нормирование и оплата труда в промышленности*. 2013. № 2. С. 17-29.

76. Одегов Ю.Г., Логинова Е.В. Корпоративная социальная политика и социальная ответственность бизнеса / *Нормирование и оплата труда в промышленности*. 2013. № 1. С. 19-26.

77. Одегов Ю.Г. Кадровые проблемы российских предприятий: диагностика и пути решения / *Вестник Омского университета*. Серия: Экономика. 2011. № 2. С. 5-10.

78. Опубликовано первое глобальное исследование корпоративной социальной ответственности российских компаний / режим доступа: <http://www.crsjournal.com> (дата обращения: 12.12.2014).

79. Патрушева Е.Г. Теория заинтересованных сторон: оценка вклада стейкхолдеров в рост стоимости компании / *Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова*. Серия Гуманитарные науки. 2009. № 4. С. 112-117.

80. Патрушева Е., Прохоров К. Моделирование ресурсных потоков компании и ее стейкхолдеров в процессе формирования совокупной стоимости / Логистика. 2011. № 8 (61). С. 62-64.

81. Пенкин В.В. Социальная политика газодобывающего предприятия / Газовая промышленность. 2006. № 11. С. 44-47.

82. Повышение информационной открытости бизнеса через развитие корпоративной нефинансовой отчетности. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов 2008–2011 / А.Н. Шохин, Л.В. Аленичева, Е.Н. Феоктистова и др. – М.: РСПП. – 2012. – 102 с.

83. Погорелов И.З. Стейкхолдеры – основа концепции государственно-частного партнерства (ГЧП) / Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2013. № 5. С. 219-222.

84. Практики компаний в области благотворительности и социальных вложений. По материалам проекта «Корпоративный донор России» 2008 / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.rspp.ru/simplepage/157>

85. Привалов Н.Г., Горобец Ф.А. К вопросу о социальном факторе в инвестиционном проекте / Известия Уральского государственного экономического университета. 2012. № 5 (43). С. 26-30.

86. Прокопьев А.В. Социальная ответственность участников бизнес-проекта / Universum: экономика и юриспруденция. 2014. № 3 (4). С. 2.

87. Прохоров К.О. Моделирование управления стоимостью предприятия с использованием теории заинтересованных сторон / Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2010. № 3. С. 130-133.

88. Прохорова А.В. Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор качества управления компанией / Менеджмент и бизнес-администрирование. 2012. № 1. С. 114-121.

89. Развитие социально ответственной практики: аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов, 2006 и 2007 годы выпуска. Аналитический обзор / А.Аленичева, Е. Феоктистова, Ф. Прокопов и др. Под общ.

ред. А. Шохина. – М.: РСПП. – 2008. – 128 с.

90. Российский союз промышленников и предпринимателей. Национальный регистр и библиотека нефинансовой отчетности. Официальный сайт / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.rspp.ru/simplepage/157>

91. Российский статистический ежегодник. 2014: Стат.сб. / Росстат. – М.: Р76. – 2014. – 693 с.

92. Руководство по социальной ответственности. ГОСТ ИСО 26000:2012. – М.: Стандартиформ, 2014. – 126 с.

93. Сапрыкина О.А., Свириденко Д.И. Организационно-методические подходы к оценке результативности деятельности корпорации в области социальной ответственности / Транспортное дело России. 2014. № 6. С. 59-61.

94. Сапрыкина О.А. Методические подходы к оценке результативности корпоративной социальной ответственности и ее учетно-аналитическому обеспечению / РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 2. С. 384-394.

95. Сергиенко О.И., Павлова А.С. Формирование корпоративной социально-экологической ответственности бизнеса на основе анализа заинтересованных сторон / Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2011. № 1. С. 299-307.

96. Синетова Р.Г. Формирование интегрированной системы непрерывного образования вуз–предприятие / Горизонты экономики. 2015. № 2 (21). С. 80-83.

97. Скобелева И.П. Стейкхолдеры – носители стратегических факторов успеха современных транспортных корпораций / Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова. 2014. № 6 (28). С. 139-143.

98. Соловейчик А.В. Ценностная ориентация сотрудника как один из факторов формирования лояльности / Альманах современной науки и образования. 2011. № 8. С. 129-131.

99. Соловейчик А.В. Анализ моделей лояльности сотрудников и тенденции по выделению типов лояльных и не лояльных сотрудников / Общественные



науки. 2011. № 4. С. 448-455.

100. Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка / под ред. С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 208 с.

101. Социальная ответственность компании: практическая польза для бизнеса: Методическое руководство / Всероссийская инициатива «Социальная программа Российского бизнеса». Ассоциация менеджеров. – М., 2002.

102. Трещевский Ю.И., Никитина Л.М. Управленческая отчетность в системе контроля корпоративной социальной ответственности / Современная экономика: проблемы и решения. 2011. № 8 (20). С. 51-64.

103. Трещевский Ю.И., Никитина Л.М. Планирование корпоративной социальной ответственности в системе стратегического управления предприятием / Известия Юго–Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2011. № 1. С. 79-84.

104. Трещевский Ю.И., Никитина Л.М. Сущность корпоративной социальной ответственности и роль различных групп стейкхолдеров в ее реализации / Регион: системы, экономика, управление. 2009. № 3. С. 110-120.

105. Трещевский Ю.И., Никитина Л.М. Механизм включения корпоративной социальной ответственности в систему стратегического управления предприятиями / Terra Economicus. 2009. Т. 7. № 4-3. С. 196-201.

106. Трубицын К.В. Внутрифирменная система непрерывного профессионального образования персонала теплоэнергетических предприятий в условиях инновационного развития отрасли / Интернет–журнал Науковедение. 2013. № 5 (18). С. 74.

107. Тумин В.М., Махалина О.М., Чмель С.Ю. Теоретические и методологические основы управления экологической устойчивостью корпорации / Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2011. № 1. С. 80-85.

108. Туркин С. Деморализация социальной ответственности и проблемы оценки социальной эффективности компаний / Экономические системы. 2013. № 1. С. 18-19.

109. Фёдоров М.В., Полякова А.Г. Институциональные основы корпоративной социальной ответственности / Известия Уральского государственного экономического университета. 2010. № 6 (32). С. 5-10.

110. Фукуяма Ф. Великий разрыв / Пер. с англ. под общ. ред. А. В. Александровой. М.: ООО «Издательство АСТ», 2003. – 474 с.

111. Харитонова Е.Н., Литвинов И.А. К вопросу об отражении экономической, экологической и социальной результативности организации в публичной отчётности / Успехи современного естествознания. 2007. № 1. С. 109.

112. Харитонова Е.Н., Отт О.Н., Ха А.Т. Социальная ответственность градообразующего предприятия / Известия высших учебных заведений. Черная металлургия. 2006. № 3. С. 63-66.

113. Харитонова Н.А., Харитонова Е.Н., Зайцев А.Н. Практическая реализация комплексной системы показателей деятельности металлургического предприятия / Металлург. 2005. № 12. С. 15–21.

114. Харитонова Н.А., Харитонова Е.Н. Оценка экономической эффективности социальной деятельности предприятия / Фундаментальные исследования. 2005. № 1. С. 81-83.

115. Хвостенко П.В. Методика построения системы сбалансированных показателей на основе учета интереса стейкхолдеров / Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 3. С. 84-89.

116. Хорошилова О.В. Состав плановых показателей деятельности отечественных промышленных предприятий, отражающих интересы стейкхолдеров / Известия Иркутской государственной экономической академии. 2007. № 6. С. 94-97.

117. Читанова Н. Социальная ответственность бизнеса и инвестиции / Н. Читанова // Вестник Кубанского государственного технологического университета. 2008. №3. С. 78-81.

118. Чмель С.Ю. Корпоративная социальная ответственность в условиях модернизации экономики России / Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2011. № 2. С. 198-205.

119. Шиманская Е.В. Внутренняя отчетность как источник информации при проведении контроля за соблюдением положений коллективного договора / Все для бухгалтера. 2011. № 2. С. 23-32.

120. Шихвердиев А.П., Серяков А.В. Качественный индекс социальных вложений как показатель эффективности корпоративной социальной ответственности / Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2008. № 4. С. 121-133.

121. Яковлева Л.Р. Активизация социально ответственного поведения организаций потребительской кооперации / Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2010. № 1. С. 147-156.

122. Amihud Y., Mendelson H. Asset pricing and the bid–spread / Journal of financial Economics. – No. 17 (2). – p. 223-249.

123. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis / G.S. Becker. – N.Y.: Columbia University Press for NBER, 1964.

124. Belyaeva Z., Kazakov A. Integrated approach to social responsibility: a model of stakeholders interaction in Russia and china / Systems Research and Behavioral Science. 2015. Т. 32. № 2. С. 240-246.

125. Blaug M. An Economic Interpretation of the Private Demand for Education // *Economica New Series*, Vol. 33, No. 130 (May, 1966), pp. 166-182

126. Blaug M. The Empirical Status of Human Capital Theory: A Slightly Jaundiced Survey // *Journal of Economic Literature* , Vol. 14, No. 3 (Sep., 1976), pp. 827-855.

127. Botosan C.A. Disclosure and the cost of equity capital: what do we know? / *Accounting and business research (International Accounting Forum)*. – 2006. – p. 31-34.

128. Bowen H.R. Social responsibilities of Businessman / 1953. – New York. – Harper and Row.

129. Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // *Business Horizons*. 1991. July–August. P. 42.

130. Corporate register of GRI. Official website / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.corporateregister.com/>

131. Creceru A.F., Radulescu V. Social responsibility of the organization to customers through corporate communication / Romanian Journal of Marketing. – Nr. 3, 2014. – pp. 73-76.

132. Davis, K. Blomstrom, R.L. Business and its environment. New York, McGraw–Hill. – 1966.

133. Diamond D., Verreccia R. Disclosure, liquidity and the cost of capital / Journal of Finance. – No. 46 (4). – p. 1325-1359.

134. Frederick, W.C. The growing concern over business responsibility. California Management Review. 2, 1960. – pp.54-61.

135. Freeman, R. Edward (1984). Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

136. Friedman, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York Times Magazine. September 13, 1970.

137. Global Reporting Initiative (official website – официальный сайт/ Электронный ресурс. Дата обращения 12.04.2015. Режим доступа: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>.

138. Hunt S.D., Kiecker P.L., Chonko L.W. Social Responsibility and Personal Success: A Research Note / Journal of the Academy of Marketing Science 18(3): 239-244. June 1990

139. Jones, T.M. (1980) Corporate social responsibility revisited, redefined. California Management Review. 22(22), pp.59-67

140. Mincer J. Schooling, experience and earnings. N.Y. Columbia University Press, 1974.

141. Schultz T.W. Investing in People: The Economics of Population Quality. University of California Press 1982.

142. Schultz O. Green winners. The performance of sustainability–focused companies during the financial crisis / Электронный ресурс. Режим доступа: [https://www.atkearney.com/paper/–/asset\\_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/green–winners/10192](https://www.atkearney.com/paper/–/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/green–winners/10192)

**Приложение А. Промышленные предприятия, отобранные для оценки развития социальной ответственности и анализа ключевых направлений социальных вложений.**

Таблица А.1 – Анализ активности крупнейших промышленных предприятий России в области раскрытия информации о социальной ответственности

Компания	Количество социальных отчетов	Количество лет, охватываемых отчетами	Отрасль
ПАО "Газпром"*	15	13	1
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")*	9	11	1
ПАО "ЛУКОЙЛ"*	5	10	1
ПАО "Татнефть"*	11	14	1
ПАО "ТНК ВР-Холдинг"	6	6	1
ПАО "НОВАТЭК"*	7	10	1
ПАО "Нефтяная компания "Роснефть"*	8	8	1
"Сахалин Энерджи Инвестмент Компании Лтд."	6	6	1
ПАО АНК "Башнефть"*	6	6	1
ПАО «НИПИгазпереработка» (НИПИГАЗ)	3	3	1
ПАО «Зарубежнефть»	2	2	1
ПАО «Сургутнефтегаз»*	3	3	1
ПАО «Севернефтегазпром»	1	2	1
ПАО «Московская объединенная электросетевая компания»	6	7	2
ПАО «ФСК ЕЭС»*	7	7	2
ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания-РусГидро»	6	7	2
ПАО «РАО Энергетические системы Востока»	3	3	2
ПАО «Концерн Росэнергоатом»	5	5	2
ПАО «ТВЭЛ»	6	6	2
ПАО «МРСК Центра и Приволжья»	3	6	2
ПАО «МРСК Северо-Запада»	2	3	2
ПАО «ИНТЕР РАО ЕЭС» *	3	3	2
ПАО «Россети»	4	4	2
ПАО "Минерально-химическая компания "ЕвроХим"	9	13	3
ПАО "СХК"	4	4	3
ПАО "Нижнекамскнефтехим"	6	6	3
ПАО ««Казаньоргсинтез»	2	2	3
ПАО «Уралкалий»*	3	3	3
ПАО «ФосАгро»*	1	1	3
ПАО "Магнитогорский металлургический комбинат"*	10	14	4
Объединенная компания "Российский алюминий"	7	8	4
ПАО "ГМК "Норильский никель"*	10	11	4

Компания	Количество социальных отчетов	Количество лет, охватываемых отчетами	Отрасль
ПАО "Полюс Золото"*	3	6	4
ПАО "Чусовской металлургический завод"	1	1	4
ПАО "Выксунский металлургический завод"	1	1	4
ПАО "Северсталь"*	5	8	4
ПАО "Новолипецкий металлургический комбинат"*	8	8	4
ПАО «Полиметалл»	2	3	4
ПАО «Атомредметзолото»	4	4	4
ПАО «Холдинговая компания «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»	2	4	4
ПАО «ПО» Кристалл»	1	1	4
ПАО "Аэрофлот - Российские авиалинии"*	1	2	5
ПАО "Российские железные дороги"	10	9	5
ПАО "СУЭК"	5	14	5

Примечание к таблице А.1. Отрасли обозначены следующими индексами: 1 – нефтегазовая, 2 – энергетическая, 3 – химическая, 4 – металлургическая, 5 – прочие предприятия и компании. \* – компании, отобранные для анализа по модели стоимости акционерного капитала.

**Приложение Б. Рассчитанные на основе данных Московской биржи бета коэффициенты для обследованных промышленных предприятий**

Таблица Б.1 – Бета коэффициенты, рассчитанные на основе регрессионного анализа для 2010 – 2015 годов

Компания	2015	2014	2013	2012	2011	2010
ПАО "Газпром"	1,1389	1,0651	1,1999	1,0032	1,0887	1,0776
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	0,5417	0,6155	0,5898	0,5798	0,5765	0,7011
ПАО "ЛУКОЙЛ"	1,1754	0,8618*	0,7781*	0,83*	0,8663*	0,768*
ПАО "Татнефть"	1,4837	0,8857	1,2941	1,1948	1,142	0,6876
ПАО "НОВАТЭК"	0,9773	1,3472	0,982	1,2105	0,9942	0,9945
ПАО "Нефтяная компания "Роснефть"	1,2743	0,6505	0,7952	0,7985	1,1384	1,1528
ПАО АНК "Башнефть"	0,3932	0,9807	0,7243	0,545	н/д	н/д
ПАО «Сургутнефтегаз»	1,2573	0,7576	1,0215	1,2101	0,9246	0,7861
ПАО «ФСК ЕЭС»	0,9698	1,2443	1,3717	1,3606	1,1603	0,9883
ПАО «ИНТЕР РАО ЕЭС»	0,4379	1,2682	1,1953	0,9477	0,9569	0,7352
ПАО «Уралкалий»	1,0392	0,7764	0,5681	0,6475	0,9929	1,0763
ПАО «ФосАгро»	0,4042	0,7045	0,6308	0,3708	0,1709	н/д
ПАО "Магнитогорский металлургический комбинат"	0,5641	1,0837	1,1296	1,2528	1,4015	1,0638
ПАО "ГМК "Норильский никель"	1,0022	0,7715	0,9982	0,9003	0,8629	1,0891
ПАО "Полюс Золото"	0,0983	0,6371	0,4532	0,667	0,1917	0,4506
ПАО "Северсталь"	0,5297	0,9658	1,4493	1,2766	1,2343	1,5543
ПАО "Новолипецкий металлургический комбинат"	0,5393	0,9663	1,2306	1,3326	1,3981	0,9981
ПАО "Аэрофлот - Российские авиалинии"	0,7171	1,0454	0,7595	0,799	0,7801	0,8625

Примечания.

н/д – в архивах торгов нет данных для расчетов

\* – данные, полученные в ходе анализа совпадают с расчетами компаний, приведенных в официальной отчетности.

Таблица Б.2 – Бета коэффициенты, рассчитанные на основе регрессионного анализа для 2009 – 2004 годов.

Компания	2009	2008	2007	2006	2005	2004
ПАО "Газпром"	0,8155	0,4134	0,9497	0,9894	0,9642	н/д
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	0,9983	0,1226	0,3289	0,7042	0,7209	0,5383
ПАО "ЛУКОЙЛ"	0,655	0,4111	1,0233	0,9971	1,0672	н/д
ПАО "Татнефть"	1,4463	0,4262	1,17	1,0981	1,6661	н/д
ПАО "НОВАТЭК"	1,2536	0,3604	1,1068	0,6384	0,6703	н/д
ПАО "Нефтяная компания "Роснефть"	1,0011	0,4819	0,9424	0,3617	н/д	н/д
ПАО «Сургутнефтегаз»	0,1101	0,4528	1,0864	1,2102	0,8189	н/д
ПАО «ФСК ЕЭС»	1,9645	0,4335	н/д	н/д	н/д	н/д
ПАО «ИНТЕР РАО ЕЭС»	3,0295	0,4245	н/д	н/д	н/д	н/д
ПАО «Уралкалий»	2,0468	0,4527	0,8207	н/д	н/д	н/д
ПАО "Магнитогорский металлургический комбинат"	1,2491	0,2804	0,5535	0,1221	н/д	н/д
ПАО "ГМК "Норильский никель"	1,5063	0,3991	1,1554	1,1757	1,1385	н/д
ПАО "Полюс Золото"	0,2399	0,3678	0,8865	0,6849	н/д	н/д
ПАО "Северсталь"	0,6881	0,3823	0,9862	0,5055	0,3694	н/д
ПАО "Новолипецкий металлургический комбинат"	0,7442	0,4281	1,152	0,7024	н/д	н/д
ПАО "Аэрофлот - Российские авиалинии"	0,4525	0,1335	0,4854	0,3664	н/д	н/д



**Приложение В. Пример вывода данных, полученных при регрессионном анализе бета коэффициентов**

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,772292
R-квадрат	0,596435
Нормированный R-квадрат	<b>0,594808</b>
Стандартная ошибка	0,006478
Наблюдения	250

<i>Дисперсионный анализ</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	1	0,015382	0,015382	<b>366,5237</b>	8,88E-51
Остаток	248	0,010408	4,2E-05		
Итого	249	0,02579			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>
Y-пересечение	1,18E-05	0,00041	0,028719	0,977112	-0,0008	0,000819
Переменная X 1	0,778122	0,040644	19,14481	8,88E-51	0,698071	0,858174

**Приложение Г. Информация о предприятиях, использованная для оценки  
коэффициентов регрессии в предложенной модели**

Таблица Г.1 – Расчет исходных данных для группы нефтегазовых предприятий (пример).

Компания	Год	Стоимость одной акции в текущем году	Дивиденды на одну акцию в текущем году	Безрисковая норма доходности	бета-коэффициент	Доходность по акциям	Доходность средняя для данного года
ПАО "Газпром"	2000	8,80	0,23	0,06	0,9642	0,026136	0,026136
ПАО "Газпром"	2001	15,35	0,44	0,0625	0,9642	0,028664	0,028664
ПАО "Газпром"	2002	42,08	0,40	0,065	0,9642	0,009507	0,009507
ПАО "Газпром"	2003	74,00	0,69	0,065	0,9642	0,009324	0,009324
ПАО "Газпром"	2004	68,00	1,19	0,065	0,9642	0,0175	0,0175
ПАО "Газпром"	2005	90,85	1,50	0,065	0,9642	0,016511	0,078607
ПАО "Газпром"	2006	243,10	2,54	0,065	0,9894	0,010448	0,030679
ПАО "Газпром"	2007	318,50	2,66	0,065	0,9497	0,008352	0,033448
ПАО "Газпром"	2008	231,00	0,36	0,065	0,4134	0,001558	0,024284
ПАО "Газпром"	2009	148,18	2,39	0,07	0,8155	0,016129	0,032219
ПАО "Газпром"	2010	194,50	3,85	0,07	1,0776	0,019794	0,029555
ПАО "Газпром"	2011	205,47	8,97	0,07	1,0887	0,043657	0,046806
ПАО "Газпром"	2012	166,50	5,99	0,07	1,0032	0,035976	0,049126
ПАО "Газпром"	2013	138,75	7,20	0,07	1,1999	0,051892	0,05884
ПАО "Газпром"	2014	135,50	7,20	0,07	1,0651	0,053137	0,057946
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2007	109,12	8,08	0,065	0,7042	0,074047	0,033448
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2008	120,35	5,40	0,065	0,3269	0,044869	0,024284
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2009	112,15	5,27	0,07	0,1226	0,046991	0,032219
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2010	132,24	4,44	0,07	0,9983	0,033575	0,029555
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2011	132,63	7,30	0,07	0,7011	0,05504	0,046806
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2012	148,56	9,30	0,07	0,5765	0,062601	0,049126
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2013	135,26	9,38	0,07	0,5898	0,069348	0,05884
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2014	144,43	6,47	0,07	0,6155	0,044797	0,057946
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2006	118,07	7,90	0,065	0,7209	0,066909	0,030679
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2005	98,86	13,9	0,065	0,7209	0,140704	0,078607

Компания	Год	Стоимость одной акции в текущем году	Дивиденды на одну акцию в текущем году	Безрисковая норма доходности	бета-коэффициент	Доходность по акциям	Доходность средняя для данного года
ПАО "Лукойл"	2005	1190,2	26,5	0,065	1,0672	0,022224	0,078607
ПАО "Лукойл"	2006	2195,49	32,2	0,065	0,9971	0,014681	0,030679
ПАО "Лукойл"	2007	2049,47	36,8	0,065	1,0233	0,017944	0,033448
ПАО "Лукойл"	2008	1669,94	44,1	0,065	0,4111	0,026423	0,024284
ПАО "Лукойл"	2009	1512,47	50,7	0,07	0,6552	0,033537	0,032219
ПАО "Лукойл"	2010	1671,58	59,0	0,07	0,768	0,035296	0,029555
ПАО "Лукойл"	2011	1797,72	75,0	0,07	0,8663	0,04172	0,046806
ПАО "Лукойл"	2012	1844,25	90,0	0,07	0,83	0,0488	0,049126
ПАО "Лукойл"	2013	1989,85	110,0	0,07	0,7781	0,055281	0,05884
ПАО "Лукойл"	2014	2028,84	154,0	0,07	0,8618	0,075905	0,057946

Таблица Г.2 – Основные сведения, взятые из финансовой отчетности компаний нефтегазового сектора (пример)

Компания	Год	Стоимость акционерного капитала (2)	Активы баланса	Заемный капитал	Размер компании логарифм активов	Отношение заемного капитала к активам	Рыночная капитализация	Отношение рыночной стоимости активов к балансовой
ПАО "Газпром"	2000	0,06	2,23 E+12	1,19E +12	28,43 503	0,531 667	2,09E +11	0,093 337
ПАО "Газпром"	2001	0,0625	2,14 E+12	1,03E +12	28,39 28	0,482 768	3,64E +11	0,169 832
ПАО "Газпром"	2002	0,065	2,54 E+12	8,18E +11	28,56 313	0,321 991	9,96E +11	0,392 172
ПАО "Газпром"	2003	0,065	2,76 E+12	8,55E +11	28,64 773	0,309 348	1,75E +12	0,633 786
ОАО "Газпром"	2004	0,065	3,21 E+12	1,07E +12	28,79 598	0,333 074	1,61E +12	0,502 154
ПАО "Газпром"	2005	0,12487 4	4,35 E+12	1,62E +12	29,10 014	0,373 621	2,15E +12	0,494 944
ПАО "Газпром"	2006	0,08501 7	5,31 E+12	1,96E +12	29,30 06	0,369 14	5,76E +12	1,083 825
ПАО "Газпром"	2007	0,08883 4	6,79 E+12	2,48E +12	29,54 685	0,365 026	7,54E +12	1,110 041
ПАО "Газпром"	2008	0,07439 5	7,17 E+12	2,26E +12	29,60 073	0,314 633	5,47E +12	0,762 855

Компания	Год	Стоимость акционерного капитала (2)	Активы баланса	Заемный капитал	Размер компании логарифм активов	Отношение заемного капитала к активам	Рыночная капитализация	Отношение рыночной стоимости активов к балансовой
ПАО "Газпром"	2009	0,08312 1	8,36 E+12	2,72E +12	29,75 486	0,324 907	3,51E +12	0,419 449
ПАО "Газпром"	2010	0,08051 8	9,23 E+12	2,7E+ 12	29,85 38	0,292 39	4,6E+ 12	0,498 701
ПАО "Газпром"	2011	0,07342 8	1,09 E+13	3,14E +12	30,01 985	0,288 028	4,86E +12	0,446 221
ПАО "Газпром"	2012	0,08319 2	1,2E +13	3,48E +12	30,11 232	0,290 787	3,94E +12	0,329 656
ПАО "Газпром"	2013	0,07833 7	1,34 E+13	3,8E+ 12	30,22 898	0,282 957	3,28E +12	0,244 466
ПАО "Газпром"	2014	0,07512 3	1,52 E+13	3,2E+ 12	30,35 083	0,210 938	3,21E +12	0,211 35
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2007	0,03641	4,25 E+11	1,58E +11	26,77 473	0,371 742	5,17E +11	1,218 109
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2008	0,05827 1	5,02 E+11	1,52E +11	26,94 227	0,302 153	5,71E +11	1,136 228
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2009	0,06818 9	9,49 E+11	3,57E +11	27,57 857	0,376 27	5,32E +11	0,560 371
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2010	0,06598 7	9,92 E+11	3,51E +11	27,62 291	0,353 648	6,27E +11	0,632 098
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2011	0,06422 7	1,08 E+12	3,45E +11	27,70 615	0,319 957	6,29E +11	0,583 328
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2012	0,062 232	1,33E+ 12	4,58E +11	27,91 485	0,345 037	7,04E +11	0,530 313
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2013	0,063 802	1,56E+ 12	5,66E +11	28,07 803	0,361 729	6,41E +11	0,410 14
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2014	0,078 093	2,1E+1 2	9,68E +11	28,37 187	0,461 423	6,85E +11	0,326 442
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2006	0,038 882	3,83E+ 11	1,13E +11	26,67 17	0,295 829	5,6E+ 11	1,461 043
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2005	0,020 235	3,01E+ 11	8,44E +10	26,43 071	0,280 432	5,01E +11	1,664 072
ПАО "Лукойл"	2005	0,125 172	1,14E+ 12	3,83E +11	27,76 36	0,335 63	1,01E +12	0,886 646
ПАО "Лукойл"	2006	0,080 953	1,31E+ 12	4,17E +11	27,90 151	0,317 951	1,87E +12	1,424 846
ПАО "Лукойл"	2007	0,080 865	1,53E+ 12	4,56E +11	28,05 315	0,299 202	1,74E +12	1,142 929
ПАО "Лукойл"	2008	0,064 12	1,78E+ 12	5,08E +11	28,20 549	0,286 184	1,42E +12	0,799 686
ПАО "Лукойл"	2009	0,069 136	2,51E+ 12	7,18E +11	28,55	0,286 513	1,29E +12	0,513 199



Компания	Год	Оценки раскрытия 1.1	Оценки раскрытия 1.1	Оценки раскрытия 1.3	Оценки раскрытия 1.4	Оценки раскрытия 1.1	Оценки раскрытия 1.1	Оценки раскрытия 1.3	Оценки раскрытия 3.1	Оценки раскрытия 3.1	Оценки раскрытия 3.3	Оценки раскрытия 4	Оценки раскрытия 5	Оценки раскрытия 6	Оценки раскрытия 7	Оценки раскрытия 8	Оценки раскрытия 9	
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2009	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2010	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2011	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2012	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2013	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2014	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2006	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
ПАО "Газпром нефть" (ПАО "Сибнефть")	2005	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1

Примечание: Цифра 1 в таблице Г.3 означает, что информация раскрывалась в отчете компании, цифра 0 – информация о данном направлении социальной ответственности отсутствует. Отчеты были обработаны с помощью визуального анализа и с применением поиска по полнотекстовой версии отчетов по ключевым словам.

## Приложение Д. Акты внедрения основных результатов диссертационного исследования на промышленных предприятиях и в учебном процессе



ООО «ГАЗПРОМ»

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
«ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ СУРГУТ»**  
(ООО «Газпром трансгаз Сургут»)

Российская Федерация, 629412, Тюменская область,  
ХМАО – Югра, г. Сургут, Ударно-монтажная д. 1,  
Тел.(3462) 75-04-04, 75-42-42, факс(3462) 75-49-03,  
факс(3462) 28-37-68, e-mail: info@gazprom.ru  
1-800-3000000  
0012 0010 024, 0270 102980/0700 4, 0449 001700023

28.09.2015 г. № 23/20-08987-05

на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**О внедрении результатов  
диссертационного исследования  
Поповой Екатерины Владимировны в  
практику работы**

### СПРАВКА

Предприятием принят к рассмотрению о внедрении и использованию в практике механизм обоснования направлений социального инвестирования на основе методики социального проектирования, как способа развития человеческого капитала промышленного предприятия.

**Заместитель генерального директора  
по управлению персоналом**

**Э.Е. Скоробогатов**



ПАО «ГАЗПРОМ»  
**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ**  
**«ГАЗПРОМ ПЕРЕРАБОТКА»**  
 (ООО «Газпром переработка»)  
**ЗАМЕСТИТЕЛЬ**  
**ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА**  
**ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

ул. Островского, д. 16, г. Сургут, ХМАО-Югра,  
 Тюменская область, Российская Федерация, 628406  
 Тел.: (3462) 75-18-06, 75-18-05, факс: (3462) 75-18-06, 5-18-00  
 Факс: (3462) 75-26-78  
 E-mail: gpp@gpo.gazprom.ru; www.gazprom.ru  
 ОГРН 97152834, ОГРН 1071102001651, ИНН/КПП 1102054991/097250001

22.09.2015 № 177/83/10847/05  
 на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

*О внедрении результатов  
 диссертационного исследования  
 Екатерины Владимировны Поповой*

В ООО «Газпром переработка» приняты к внедрению и использованию следующие разработки в области социальной ответственности на промышленных предприятиях:

1. Методика оценки уровня развития системы социальной ответственности, которая позволяет определять качественный уровень социальной политики и применяемого управленческого инструментария на промышленном предприятии.
2. Механизм реализации социальной ответственности на стратегическом уровне на основе социального проектирования и оценки рисков социального инвестирования.



*[Signature]* А.Ф. Хайханов





Акционерное общество  
энергетики и электрификации  
«Тюменьэнерго»

**ФИЛИАЛ СУРГУТСКИЕ  
ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ СЕТИ**

Россия, 628403, Тюменская область,  
Ханты-Мансийский  
автономный округ – Югра,  
г. Сургут, ул. 30 лет Победы, д. 30  
Тел.: (3462) 24-49-23, 77-33-59  
Факс: (3462) 24-31-78, 77-31-78  
kanc@sures.te.ru

к. 24 в. *с.с.с.с.с.с.* 20 15 г.  
№ 29/8  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

В Диссертационный совет Д 212.285.01  
на базе Уральского федерального  
университета имени первого  
Президента России Б.Н. Ельцина

**СПРАВКА**

о внедрении результатов диссертационного исследования  
Поповой Екатерины Владимировна в практику работы

Рассмотрев предложения, представленные Поповой Е.В., принято решение об использовании в работе при осуществлении функций управления в качестве информационной базы такие положения диссертанта как: механизм распределения социальных инвестиций в соответствии с предполагаемыми рисками; методику анализа факторов внутренней и внешней среды, относящихся к ключевым стейкхолдерам предприятия. Весьма интересна классификация рисков социального инвестирования.

Заместитель директора филиала АО «Тюменьэнерго»  
Сургутские электрические сети



Р.И. Ратий



БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры  
«Сургутский государственный университет  
(БУ ВО ХМАО – Югра «СурГУ»)

Для представления в Диссертационный совет  
Д 212.285.01, созданный на базе ФГАОУ ВПО  
«Уральский федеральный университет имени  
первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Проект Ленина, 1. г. Сургут,  
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра  
(Пономаревская область), 628412  
Тел. (3462) 76 29 00, факс (3462) 76 29 29  
e-mail: [rector@surgu.ru](mailto:rector@surgu.ru)  
<http://www.surgu.ru>  
ОКПО 27387694  
ОГРН: 1028400609180  
ИНН 8602200001 / КПП 860201001

От «15» сентября 2015 г. № Р.3/2015

На № \_\_\_\_\_ от « » \_\_\_\_\_ 20 г.

### СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретико-методологические подходы и методические рекомендации диссертационного исследования Поновой Екатерины Владимировны по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (промышленность) были использованы в учебном процессе Сургутского государственного университета.

В частности результаты исследования внедрены в учебный процесс при изучении студентами направления «Управление персоналом» (бакалавры, магистры), дисциплины: а) «Экономика управления персоналом»: использована методика для определения характеристики внутренней и внешней социальной среды предприятия, выделения особенностей управленческого воздействия и границ социальной ответственности для каждого из элементов подобной среды; б) «Корпоративная социальная ответственность»: учтены и использованы подходы к определению основных направлений социального инвестирования и обоснованы связанные с ними риски для различных категорий стейкхолдеров в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе, а также предложенный инструментарий оценки подобных рисков; в) «Управление социальным развитием предприятия»: использованы подходы к формированию социальной отчетности на российских промышленных предприятиях.

Проректор по научной и инновационной  
работе СурГУ,  
доктор биологических наук



О.Г. Литовченко