

УДК 332.322.4 : 36

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ СОЦИАЛЬНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

**О.В. Данилова**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
г. Москва

Показано, что компании, ориентированные на устойчивое развитие, ищут способы рационального сочетания экономических, экологических и социальных результатов собственной деятельности в целях поддержания конкурентоспособности. Дан анализ российской практики реализации программ социального инвестирования крупными бизнес - структурами с точки зрения влияния на качественные и количественные изменения социально-экономического развития территорий их присутствия. Обоснованы предложения по формированию механизмов управления программами социального инвестирования.

***Ключевые слова:** бизнес - структуры, взаимодействие, территория присутствия, устойчивое развитие, органы государственной власти.*

Неотъемлемой чертой современного этапа развития отечественной экономической системы стала активная социальная политика успешных компаний. В условиях сокращения социальных обязательств государства и процесса коммерциализации социальной сферы на работодателей (в первую очередь крупные корпорации) ложится основная нагрузка по поддержанию социальной стабильности. Для бизнес – структур программы социального инвестирования одновременно с решением социальных задач могут обеспечивать положительный финансовый результат, а «традиционные» инвестиции опосредованно могут обеспечивать рост качества жизни как своего персонала, так и населения территорий присутствия [1, с.114]. Социальное инвестирование становится жизненно важным фактором конкуренции в экономике развитых стран мира. При этом речь не идет о слиянии интересов, а о достижении оптимального баланса интересов основных субъектов этих отношений: работодатель обеспечивает стабильное получение дохода, наемный работник – получает достойные условия своего существования, определенный уровень качества жизни, государство - достижение социального согласия на национальном уровне.

*Механизмы управления социальными программами представляют совокупностью норм и правил, методов, инструментов и форм реализации, обеспечивающих партнерское взаимодействие участвующих сторон: предпринимательских структур, органов государственной власти, персонала и населения территорий присутствия компаний.*

Формирование механизмов взаимодействия в процессе организации и реализации программ социального инвестирования требует сочетания возможностей саморегуляции (внутри компаний, между работодателями и работниками) и государственного регулирования (управления) социально-экономическими отношениями в интересах всех участвующих сторон. Задача трудновыполнимая и возможная только на базе институционального подхода,

означающего одновременность использования государственных, частных и общественных институтов экономического развития: нормативно – правовых, частных (социальная ответственность), общественные (институты гражданского общества).

Управление программами социального инвестирования в российских компаниях осуществляется дифференцировано. Важным параметром дифференциации процесса управления является степень интеграции процессов социального инвестирования в бизнес-процессы субъекта предпринимательства [2, с.22]. Последняя может принимать следующие формы:

- 1) социальные программы интегрированы в основные бизнес-процессы;
- 2) социальные программы выделены в автономный бизнес-процесс;
- 3) социальные программы незначительны (по объему и роли) и могут быть определены как номинальный бизнес-процесс.

Другой параметр дифференциации механизмов управления социальными программами является соответствие публикуемого корпоративного социального отчета фактически осуществляемым социальным инвестпрограммам [3, с.22]. Социальную отчетность, предоставляемую российскими бизнес-структурами, по степени достоверности можно разделить на типы:

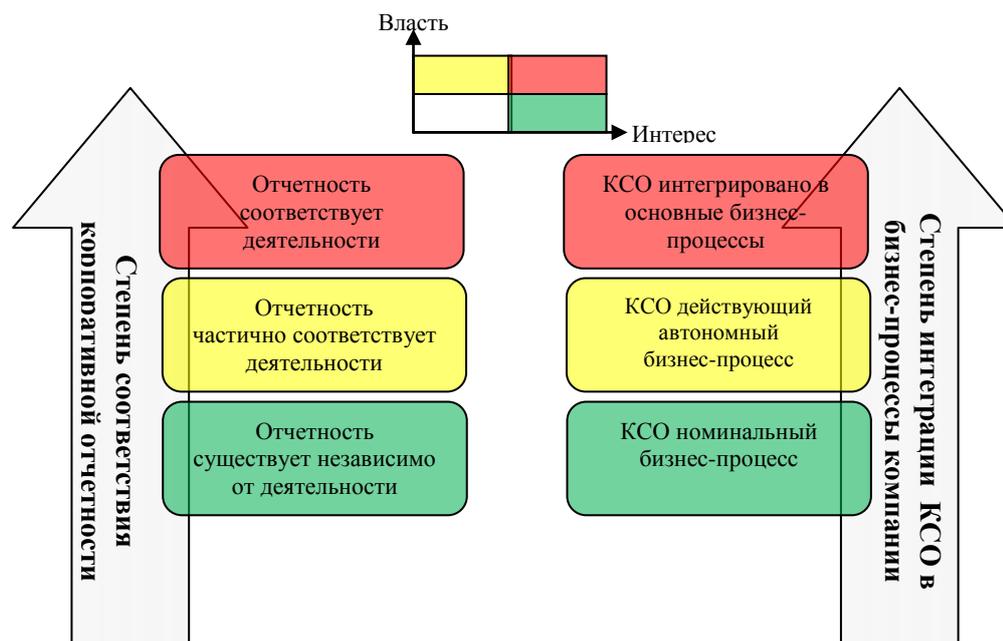
- 4) данные социальных отчетов соответствуют результатам деятельности компаний;
- 5) данные социальных отчетов соответствуют деятельности компаний в недостаточной степени;
- 6) данные отчетности не соответствуют действительно реализуемым социальным программам.

В соответствии с предложенными параметрами можно предложить модель механизмов управления программами социального инвестирования в предпринимательских структурах (рис.1). В модели четко разделены формы управления программами социального инвестирования по признакам влияния заинтересованных сторон на степень интеграции социальных программ в бизнес-процессы субъекта предпринимательства. В предлагаемой модели механизмов управления программами социального инвестирования разграничена отчетность и собственно деятельность по реализации социальных программ. Модель включает три типа механизмов управления программами социального инвестирования и подготовки корпоративной социальной отчетности в зависимости от интересов и возможностей (материальных, финансовых, правовых и т.д.) всех заинтересованных сторон.

***Механизм 1. Высокому уровню власти соответствует высокий уровень интереса***

Ситуация, когда участник (участники) процесса социального инвестирования является ключевым игроком субъекта предпринимательства (высокий уровень и власти, и интереса), социальные программы интегрируются в основные бизнес-процессы компании. От степени интеграции зависят результаты взаимодействия бизнес-структуры с определенным участником (участниками), их способность извлечь взаимную выгоду из данного процесса. В целях выстраивания добропорядочных

отношений между участниками социальная отчетность должна соответствовать реальности и минимизировать манипуляцию фактами.



Р и с . 1. Механизмы управления программами социального инвестирования в предпринимательских структурах

**Механизм 2. Высокому уровню власти соответствует низкий уровень интереса**

В случае, если один из участников процесса имеет высокие приоритеты власти и низкую заинтересованность, субъект предпринимательства реализует единичные социальные программы как отдельные бизнес-процессы, связанные исключительно с интересами данного участника. В качестве примера можно привести наличие в бизнес – структуре специального департамента, ответственного за реализацию по корпоративных социальных программ, который обслуживает интересы конкретного участника, осуществляет финансирование социальных программ только с учетом его интересов.

Социальная отчетность в данном случае не полностью соответствует деятельности субъекта предпринимательства, а имеет целью общественную демонстрацию результатов социальных программ.

**Механизм 3. Низкому уровню власти соответствует высокий уровень интереса**

Механизм управления программами социального инвестирования в этом случае рассчитан на участников, имеющих высокий уровень интереса и низкий уровень власти. Для участников инвестиционного процесса предпринимательский субъект делает все возможное, чтобы продемонстрировать всем участвующим сторонам свою социально – ответственную деятельность. Акцент при управлении социальными программами делается на информационной составляющей. При этом сведения, которые излагаются в публикуемых в открытой печати отчетах и пресс-релизах, часто отрывочны, бессистемны и не поддаются анализу. Пример: номинальное переименование бизнес-процессов, в реальности не имеющих никакого отношения к социальным программам.

При принятии решений в области управления программами социального инвестирования, мнения участников, имеющих низкий уровень власти и интереса, субъектом предпринимательства не рассматриваются. Однако такая категория заинтересованных сторон не должна уходить из поля зрения компании. Мониторинг необходим с точки зрения своевременной адаптации механизмов управления программами социального инвестирования при изменении характеристик и состояния участников инвестиционного процесса. Таким образом, по результату исследования практики выстраивания социально ответственной корпоративной позиции в российских компаниях можно сделать заключение о том, что интеграция корпоративной социальной ответственности в систему управления компании приобретает различные формы в зависимости от характеристик стейкхолдеров, участвующих в процессе баланса интересов. Механизмы интеграции корпоративной социальной ответственности в систему управления компанией различаются по степени проникновения корпоративной социальной ответственности в бизнес-процессы компании и степени соответствия корпоративной отчетности реализуемым программам.

В зависимости от конечного ожидаемого эффекта (результата) в качестве критериев классификации социальных инвестиций можно определить:

– *непосредственный (прямой) социальный эффект* – социальные инвестиции, результат которых обнаруживается через определенный промежуток времени;

– *рассеянный социальный эффект* – социальные инвестиции, эффект от которых невозможно установить по истечении проектного времени, но он обязательно будет иметь место в будущем;

– *косвенный социальный эффект* – социальные инвестиции, реализация которых вызывает мультипликативные изменения и в экономике компании – инвестора, и в обществе в целом;

– *опосредованный социальный эффект* – инвестиции, осуществляемые в какую-либо сферу социальной среды в первую очередь приводят к изменениям в иной сфере, а в непосредственно инвестируемую сферу возвращаются в виде положительного эффекта. Эффективность таких инвестиций состоит в так называемом «возвратном» положительном эффекте, поскольку полученные результаты значительно превышают первоначальные затраты. Результатом социальных инвестиций понимается не только доход в стоимостной оценке, но любой *полезный результат* для компании – инвестора, положительно влияющий на его деятельность. Например, репутация корпорации, улучшение имиджа и повышение ценности бренда, способность привлекать и сохранять кадры, лояльность работников являются важным активом, повышающим конкурентные преимущества компании.

Важнейшей составляющей механизма управления программами социального инвестирования является социальный аудит. В соответствии с международными стандартами, социальная отчетность должна проходить верификацию в независимой аудиторской фирме (см. табл. 1).

В западных странах стандарты корпоративной социальной отчетности адаптированы и применяются подавляющим большинством крупных компаний. В ряде стран Западной Европы необходимость формирования социальной отчетности закреплена на законодательном уровне. В нашей стране число компаний, практикующих социальную отчетность на регулярной основе, невелико, а процесс подготовки отчетности ориентирован, как правило, на государство и международную аудиторию [4, с. 68]. Данная ситуация, по мнению автора, объясняется тем, что практически все крупные

российские госкомпании являются монополистами. Соответственно, в условиях отсутствия реальной конкуренции и давления со стороны общественных организаций им не нужно доказывать свои преимущества посредством такого трудоемкого (и, зачастую дорогого) пути, как публичное предъявление своей социальной ответственности. Тем более, что это дополнительная форма социальной отчетности, когда основным, а зачастую и единственным, контролером является государство.

Таблица 1

Области применения социального аудита

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ		ВНЕШНИЙ АУДИТ		
Оценка соответствия внутренней деятельности компании требованиям: российской законодательно-нормативной базе и международным стандартам и нормативно-методическим документам	1. Строгое выполнение Закона о труде, обязательств по Коллективному договору	2. Наличие комплексной системы социальной ответственности, выходящей за рамки требований действующего законодательства	3. Конструктивное взаимодействие с администрациями регионов присутствия компании	
	Оценка эффективности внутренних правил и политик: 1. Социальная политика в отношении персонала Компании, пенсионеров и ветеранов. 2. Реализация целевых программ	4. Наличие единого координирующего органа по решению всего круга проблем социальной ответственности	5. Наличие элементов программно-целевого подхода к реализации социальных программ, включая цели, критерии оценки эффективности, источники и объемы финансирования	6. Практика работы с поставщиками, подрядчиками. 7. Социальная ответственность / степень следования экологической социальной политике.
	8. Позитивные/ негативные тенденции текучести кадров	9. Уровень конкурентоспособности заработной платы	10. Увязка целевых программ с механизмами управления в области социальной ответственности (молодежные, кадровые программы)	

Отказ компаний от внедрения в деловую практику нефинансовой отчетности как инструмента взаимодействия с абсолютно всеми группами контрагентов, несмотря на возможность получения сиюминутной экономии средств и ресурсов, является стратегической ошибкой. Корпоративная социальная отчетность включает достоверные и полные сведения о социально - ответственной деятельности компаний и становится своего рода «рекламным проспектом», связующим звеном в цепи взаимодействия бизнеса с государством. Наряду с полезной информацией о социально-экономической ситуации в стране органы государственной власти получают возможность прогнозировать затраты на социальные программы [5, с.20].

Рассмотренные особенности управления программами социального инвестирования в российских компаниях позволяют сделать вывод о том, что тенденцией развития становится переход от традиционных (обусловленных опытом советского периода) моделей построения социальной политики компаний к современным технологиям ее реализации. Финансирование социальных программ все чаще рассматривается компаниями как

корпоративная стратегия, приносящая конкретный производственный эффект, а эффективный механизм управления социальным инвестированием превращается в жизненно важный инструмент обеспечения устойчивого социально-экономического развития территорий присутствия бизнес-структур.

### Список литературы

1. Особенности взаимодействия бизнес-структур и органов власти на территориях присутствия. Монография. /Под общей редакцией Беляевой И.Ю., Даниловой О.В. М., 2014.
2. Алешина Е.В. Перспективы трансформации и реорганизации современного холдинга. Современные корпоративные стратегии и управленческие технологии в России сборник научных трудов: в 3 частях. Москва, 2014. С. 21-26.
3. Беляева И.Ю., Козлова Н.П. Совершенствование практики корпоративного управления в российских компаниях. Управленческие науки. 2014. № 2 (11). С. 16-24.
4. Беляева И.Ю., Пухова М.М. Особенности модели корпоративного управления в отечественных компаниях с государственным участием. Экономические системы. 2009. № 5. С. 66-71.
5. Беляева И.Ю. Взаимодействие крупных бизнес-структур и органов власти на территории присутствия. Вестник Академии. 2014. № 1. С. 14-20.

## PROGRAMME MANAGEMENT OF SOCIAL INVESTMENTS IN RUSSIAN COMPANIES

**O.V. Danilova**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

High level of society requirements to the business as a full participant in the processes of production and consumption, forces companies to pay more attention to social and environmental fields. In these circumstances, the companies focused on sustainable development, are looking for rational ways of combining economic, environmental and social outcomes of their own activities in order to maintain competitiveness. The article examines the Russian large business structures' experience of social investment programs' implementation. The author analyses how it influences on the qualitative and quantitative changes in the socio-economic development of the certain territories. The article describes the formation of management mechanisms of social investment programs.

**Keywords:** *business structure, interaction, company habitat, sustainable development, public authorities.*

*Об авторах:*

ДАНИЛОВА Ольга Викторовна – доктор экономических наук, профессор кафедры Корпоративного управления Финансового университета, e-mail: danilovaov@yandex.ru

*About the authors:*

DANILOVA Olga Viktorovna – doctor of Economics, Professor  
Department of corporate governance Financial University under the Government  
of the Russian Federation Moscow, Russian Federation, e-mail:  
danilovaov@yandex.ru

**References**

1. Osobennosti vzaimodejstvija biznes-struktur i organov vlasti na territorijah prisutstvija. Monografija. /Pod obshej redakciej Beljaevoj I.Ju., Danilovoj O.V. – M., 2014.
2. Aleshina E.V. Perspektivy transformacii i reorganizacii sovremennogo holdinga. Sovremennye korporativnye strategii i upravlencheskie tehnologii v Rossii sbornik nauchnyh trudov: v 3 chastjah. Moskva, 2014. S. 21-26.
3. Beljaeva I.Ju., Kozlova N.P. Sovershenstvovanie praktiki korporativnogo upravlenija v rossijskijh kompanijah. Upravlencheskie nauki. 2014. № 2 (11). S. 16-24.
4. Beljaeva I.Ju., Puhova M.M. Osobennosti modeli korporativnogo upravlenija v otechestvennyh kompanijah s gosudarstvennym uchastiem. Jekonomicheskie sistemy. 2009. № 5. S. 66-71.
5. Beljaeva I.Ju. Vzaimodejstvie krupnyh biznes-struktur i organov vlasti na territorii prisutstvija. Vestnik Akademii. 2014. № 1. S. 14-20.