

# *пока гром не грянул...*

## *система управления социальной ответственностью корпорации*

*В России, в период распределительной экономики, взаимоотношения между предприятиями, работниками и местными сообществами носили патронажный характер. Переход экономики к принципам рыночного хозяйствования повлек за собой разрушение социальной инфраструктуры и нарушение трудовых стандартов. Современные подходы к менеджменту переносят акцент воздействия на нематериальные активы, применяя новые методы управления, в том числе управление социальной ответственностью. Однако лишь отдельные российские предприятия (преимущественно в нефтегазовой, металлургической и других отраслях) включают политику социальной ответственности в стратегию корпоративного управления [1].*

**В** настоящее время в теории и практике управления выделяют «узкий» и «широкий» подходы к пониманию сущности социальной ответственности. Первый подход, опираясь на теорию агентских издержек, предполагает выполнение финансовых обязательств и подотчетность перед акционерами [2]. В основе второго подхода лежит концепция заинтересованных лиц [3], которая провозглашает необходимость выполнения обязательств перед всеми ключевыми заинтересованными лицами и отчетность по принципу «тройственного критерия», т.е. по экономическим, социальным и экологическим показателям. Теоретическим обоснованием широкого подхода является теория социального контракта [4], которая пришла на смену неоклассической экономической теории фирмы. Опираясь на концепцию «заинтересованных лиц», мы определяем социальную ответственность корпорации как обязательства корпоративного менеджмента принимать управленческие решения, исходя из экономических,

**Пименова О.В.**  
*аспирантка,  
ассистент  
кафедры  
мировой экономики  
и истории  
экономических учений  
Института  
экономики и бизнеса  
Ульяновского  
государственного  
университета*

экологических и социальных критериев в обмен на ресурсы, предоставляемые заинтересованными лицами.

Принятие социальных обязательств требует такого управления, которое обеспечивает эффективный контроль на всех уровнях организационной структуры. Управление социальной ответственностью использует феномен саморегулирования и самоорганизации корпорации, архитектура которой чрезвычайно подвижна. В условиях растущей неопределенности внешней среды функционирование организационной структуры обусловлено процессом принятия управленческих решений с учетом экологических и социальных последствий, что требует применения новых способов ведения бизнеса. Такой метод может быть определен как управление социальной ответственностью, направленное на предотвращение нефинансовых (кадровых, репутационных, экологических) рисков, практическое применение которого обусловлено особенностями модели корпоративного управления.

«Аутсайдерская» модель управления (англо-американская), для которой характерна дисперсная структура собственности и незначительная роль государства, ставит своей целью защиту интересов акционеров и ориентирована на краткосрочные корпоративные отношения [5]. Поэтому в таких компаниях этические кодексы являются основным инструментом регулирования отношений с заинтересованными лицами. Для англо-американской модели характерен филантропический подход к управлению социальной ответственностью, в основе которого лежит принцип добровольности этических действий.

Для компаний с «инсайдерской» системой менеджмента (европейская и японская модели) характерно участие представителей федеральных и местных органов власти, кредиторов, поставщиков и трудового коллектива в совете директоров, выполняющих функцию контроля. Поэтому двухуровневая структура совета директоров (система двойных советов) европейских компаний гарантирует принятие

**переход экономики  
к принципам  
рыночного  
хозяйствования  
повлек за собой  
разрушение  
социальной  
инфраструктуры  
и нарушение  
трудовых  
стандартов**

более широких социальных обязательств и соблюдение баланса интересов заинтересованных лиц. «Инсайдерская» система контроля ориентирована на долгосрочное социальное партнерство («трипартизм»); инструментами регулирования взаимоотношений с заинтересованными лицами являются соглашения о социальном партнерстве и социальная отчетность о деятельности компании.

В России, на наш взгляд, сложилась инсайдерская система контроля, для которой характерна высокая концентрация собственности (67,5% «инсайдеры») [6] и система двойных советов [7]. Однако у российской модели есть своя особенность, создающая предпосылки для оппортунистического поведения менеджеров: членами наблюдательного совета являются и независимые директора, и представители высшего менеджмента.

Сконцентрированная структура собственности и статус независимых директоров оказывает существенное влияние на процесс регулирования взаимоотношений с заинтересованными лицами и информационную прозрачность. В этой связи, для российских предприятий соблюдение экологических и трудовых стандартов становится одной из приоритетных задач, которая решается при системном подходе к управлению социальной ответственностью.

Наиболее перспективным представляется формирование системы управления социальной ответственностью с использованием информационно-управленческого ресурса, в которой объектами выступают непроизводственные риски, деловая репутация и человеческий капитал. Субъектами управления социальной ответственностью должны стать комитеты по этике, состоящие из независимых директоров, департаменты по персоналу, аудиту и т.п. Так как корпорация рассматривается как открытая система, она формирует свое поведение на основе целевых установок с учетом не только внутренних ограничений, которые задает сама корпорация, но и внешних ограничений, или «правил игры». Поэтому модель системы управления социальной ответственностью предполагает:

*лишь отдельные  
русские  
корпорации  
включают  
политику  
социальной  
ответственности  
в стратегию  
корпоративного  
управления*

1) определение внешних и внутренних ограничений;  
 2) определение целевого состояния системы и целевых критериев;  
 3) анализ текущего состояния системы;  
 4) определение политик и программ социальной ответственности;  
 5) использование механизма управления (рис. 1).  
 Внешние и внутренние ограничения складываются из международных и национальных стандартов социальной ответственности, внутренних кодексов и положений, а также нормативно-правовых актов (Трудовой кодекс РФ, стандарты «Глобальной инициативы по отчетности», Торгово-промышленной палаты РФ, Social Accountability 8000, Account Ability 1000 и т.д.). Исходя из заданных ограничений, определяются стратегическое целевое состояние и целевые критерии социальной ответственности: экологические, социальные и экономические параметры. Далее, с целью выявления степени соответствия стандартам проводится анализ исходного состояния системы управ-



Рис. 1. Модель системы управления социальной ответственностью корпорации

ления с применением целевых критериев. На данном этапе социальный диалог становится эффективным инструментом сбора необходимой информации.

Оценив внешние и внутренние условия, совет директоров принимает нефинансовые обязательства, заявляет о миссии и определяет политику и программы социальной ответственности. В рамках политики социальной ответственности разрабатывается «дерево целей» (мотивация персонала, развитие и обучение персонала, социальная адаптация, промышленная безопасность, охрана труда и т.д.). При этом актуальными параметрами остаются целевые критерии социальной ответственности.

Механизм управления, состоящий из организационной структуры, функционального, методического, нормативно-правового и финансового обеспечения, призван осуществлять планирование, организацию, мониторинг и контроль принятой политики. Перечисленные функции, образуя единый цикл, осуществляются посредством специфических инструментов управления (соглашения о социальном партнерстве, этического кодекса и программ обучения, социального диалога, социальных и экологических программ). Особым инструментом контроля становится нефинансовая отчетность по принципу «тройственного критерия», так как эффективными являются такие структуры, которые контролируют свою деятельность через систему показателей.

Таким образом, система управления социальной ответственностью корпорации представляет собой совокупность организационной структуры, политики, процессов и ресурсов, необходимых для достижения баланса интересов ключевых заинтересованных лиц. Управление социальной ответственностью, способствуя снижению нефинансовых рисков, обеспечивает максимальные адаптивные возможности корпорации.

### **Литература**

1. Нефинансовые отчеты компаний, работающих в России: практика развития соци-

**управление  
социальной  
ответственностью  
использует феномен  
саморегулирования  
и самоорганизации  
корпорации,  
архитектоника  
которой  
чрезвычайно  
подвижна**

**управление  
социальной  
ответственностью,  
способствуя  
снижению  
нефинансовых  
рисков,  
обеспечивает  
максимальные  
адаптивные  
возможности  
корпорации**

- альной отчетности. Аналитический обзор // [Электронный ресурс] <http://www.rspp.ru>.
2. M. Friedman. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. // New York Times Magazine. September 13, 1970.
3. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Pitman/Ballinger: Boston, MA, 1984.
4. Human Rights and the Moral Responsibilities of Corporate and Public Sector Organisations Issues in Business Ethics; V. 20 by Campbell, Tom; Miller, Seumas. Publication: Dordrecht, Boston Kluwer Academic Publishers, 2004.
5. Corporate Governance in a Globalising World: Convergence or Divergence?: a European Perspective by Berghe, L. van den. Publication: Boston Kluwer Academic Publishers, 2002.
6. Исследование информационной прозрачности российских компаний в 2006 году: скромные успехи на фоне стремления к IPO. 2006. 9 ноября // [Электронный ресурс] [www.standardandpoors.ru](http://www.standardandpoors.ru).
7. Федеральный закон от 26.12.1995г. №208-ФЗ РФ «Об акционерных обществах».

**pn**

**O.V. Pimenova,**

*postgraduate student, assistant lecturer, Department of World Economy and History of Economic Doctrines, Economics and Business Institute, Ulyanovsk State University*

Corporate social responsibility management system

**T**he paper investigates approaches to corporate social responsibility, reviews patterns of their application in various systems of corporate governance, including at Russian companies. The author reviews the management of social responsibility as an effective method to reduce non-financial risks, the method's characteristic nature being due to distinctive features of corporate governance model. The author demonstrates the need to develop a model for a social responsibility management system based on three-pronged criteria.