

**Шапиро С. А.**

кандидат экономических наук, доцент,  
Российская академия предпринимательства  
e-mail: sergey\_shapiro@mail.ru

## **Корпоративная социальная политика и направления ее реализации**

*В статье рассматривается корпоративная социальная политика как важнейшее направление социальной ответственности компании на примере гиганта отечественной металлургической промышленности — компании «Русский Алюминий». Рассмотрена корпоративная «Политика в области качества», которая определяет основные принципы работы и главные направления развития системы менеджмента качества. Описаны аспекты корпоративной социальной политики и формы достижения социально-экономического эффекта.*

**Ключевые слова:** менеджмент качества, социальная ответственность бизнеса, корпоративная социальная политика, экономический аспект, социальный аспект, экологический аспект, создание стабильной бизнес-среды, социальные инвестиции, социальное предпринимательство, корпоративное волонтерство, социально-ориентированное поведение, управление персоналом.

**Shapiro S. A.**

PhD (Economics), associate professor,  
Russian academy of entrepreneurship

## **Corporate social policy and the ways of its realization**

*The article discusses corporate social policy as an important area of social responsibility on the example of the giant domestic steel industry — the company «Russian Aluminium». Considered a corporate «Policy», which defines the basic principles and main directions of development of the quality management system. Described aspects of corporate social policy and forms of socio-economic effect.*

**Keywords:** quality management, social responsibility of business, corporate social policy, economic aspect, social aspect, environmental aspect, the creation of a stable business environment, social investment, social entrepreneurship, corporate volunteering, social-oriented behavior, personnel management.

Одним из важнейших направлений социальной ответственности бизнеса является корпоративная социальная политика компаний.

Проиллюстрируем это организационное явление примерами из деятельности одного из лидеров отечественной индустрии — объединенной компании «Русский Алюминий» — ОК РУСАЛ.

Среди общепринятых приоритетов **корпоративной социальной политики** можно выделить три главных:

- **экономический** — выпуск качественной продукции, обладающей высокими потребительскими свойствами;

В 2011 году в РУСАЛе была принята корпоративная Политика в области качества, которая определяет основные принципы работы и главные направления развития системы менеджмента качества<sup>1</sup>. К ним относятся:

1. Ориентация на потребителя.
2. Лидерство руководителей для обеспечения позитивного имиджа компании как поставщика.
3. Непрерывный рост профессионализма сотрудников и совершенствование системы мотивации персонала.
4. Системный и процессный подход к управлению.
5. Постоянное улучшение во всем.
6. Принятие решений, основанное на фактах.
7. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

- **экологический** — мероприятия по сохранению окружающей среды, внедрение ресурсосберегающих технологий;

РУСАЛ уделяет большое внимание вопросам экологии и стремится свести к минимуму влияние своих предприятий на окружающую среду. В 2011 году в РУСАЛе была принята корпоративная Политика в области экологии, которая определяет основные принципы работы и главные направления развития системы экологического менеджмента.

#### **Основные направления экологической деятельности РУСАЛа:**

- Модернизация производства, оснащение предприятий новым современным оборудованием.
- Разработка и внедрение новых экологических технологий производства.
- Ввод новых экологически эффективных мощностей.
- Обустройство санитарно-защитных зон.
- Научно-исследовательская деятельность.
- Образовательные программы.
- **социальный** — осуществление инвестиций в «человеческий капитал».

---

<sup>1</sup> www.rusal.ru.

Социальная поддержка сотрудников является ключевым элементом кадровой политики РУСАЛа с момента его создания. В течение 2011–2013 годов РУСАЛ выделил около 600 млн. долларов на программы, направленные на повышение качества жизни сотрудников.

В 2011 году социальный пакет для сотрудников РУСАЛа был существенно улучшен по сравнению с кризисным периодом: увеличились дотации на питание, началась реализация жилищной программы для работников РУСАЛа, увеличился объем дополнительных выплат для пенсионеров и ветеранов, возобновлены программы добровольного медицинского страхования и корпоративного летнего отдыха для детей сотрудников. Также с 2011 года РУСАЛ проводит строительство детских садов для детей работников компании.

Корпоративную социальную политику подразделяют на **внутреннюю** и **внешнюю**. Под внутренней социальной политикой корпорации понимают мероприятия, проводимые для работников корпорации, ограниченные ее пределами.

Текущие проекты РУСАЛа в области социальной поддержки сотрудников:

**Увеличение средней заработной платы лучших специалистов рабочих профессий**

РУСАЛ считает специалистов рабочих профессий ключевым кадровым ресурсом компании и уделяет большое внимание их мотивации и поощрению высоких трудовых показателей. Одна из ключевых программ РУСАЛа в области работы с персоналом направлена на то, чтобы до конца 2013 года обеспечить рост средней заработной платы высококвалифицированных рабочих до 60 тыс. рублей в месяц.

**Помощь в приобретении жилья**

РУСАЛ оказывает сотрудникам, работающим на предприятиях компании в российских регионах, помощь в приобретении жилья. Между РУСАЛом и Сбербанком РФ заключен договор, который позволяет работникам компании получать ипотечный кредит на льготных условиях. После того как сотрудник приобретает жилье, РУСАЛ выплачивает первый взнос по кредиту, а в дальнейшем берет на себя выплату части кредита: сумма ежемесячного взноса, который выплачивается сотрудником компании, составляет не более 50%, оставшаяся часть выплачивается РУСАЛом <sup>2</sup>.

<sup>2</sup> [http://www.rusal.ru/career/work\\_in\\_company/social\\_programs.aspx](http://www.rusal.ru/career/work_in_company/social_programs.aspx).

### Летний корпоративный детский лагерь

Летом 2011 года начал свою работу детский лагерь «Солнечный-2», расположенный в поселке Тесь Минусинского района Красноярского края. Лагерь, который находится в живописном сосновом бору на берегу озера, предназначен для детей сотрудников РУСАЛа. Путевки в лагерь предоставляются бесплатно.

Внешней корпоративной социальной политикой считаются действия, проводимые в рамках территориальных образований, на которых расположены подразделения компании, и повышающие имидж компании.

**Социальные инвестиции** — это вклад в развитие и эволюцию общества, обеспечивающий социальную, экономическую и политическую стабильность. РУСАЛ рассматривает социальную деятельность как часть стратегии своего развития и видит свою миссию в том, чтобы обеспечить повышение уровня жизни в регионах своего присутствия. К ним относятся:

1. **Центр социальных программ.** Программы социальных инвестиций, реализуемые ЦСП в городах присутствия компании, направлены на вовлечение в совместную общественно-полезную деятельность детей и молодежи, содействие экологическому воспитанию и просвещению школьников, поддержку инициативы, творчества и предпринимчивости молодежи, развитие массового детского спорта и проектной культуры в местном сообществе.

2. В 2010 году РУСАЛ запустил новую масштабную социальную программу «Территория РУСАЛа», которая продолжает ряд проектов, успешно реализованных компанией в 2004—2009 годах: «Сто классных проектов», «Сто спортивных проектов», «Зеленый дозор» и других.

3. Одним из приоритетных направлений благотворительной деятельности РУСАЛа является развитие **корпоративного волонтерства**. Становлению этого направления социальной деятельности компании способствует реализация корпоративной программы «Скорая помощь РУСАЛа». Всего в 2012 году участниками программы стали 4102 сотрудника компании, их силами было проведено 1722 благотворительных мероприятия, среди которых «Веселые старты» и творческие мастерские для воспитанников детских домов и приютов, экологические акции, благотворительные концерты и многое другое.

4. РУСАЛ и Агентство стратегических инициатив создали региональную инфраструктурную сеть для развития **социального предпринимательства** — Центр инноваций в социальной сфере (ЦИСС). Деятельность ЦИСС направлена на вовлечение людей, обладающих предприниматель-

ской активностью, а также руководителей малого и среднего бизнеса и социально ориентированные некоммерческие организации в решение социальных проблем регионов через реализацию социально-предпринимательских проектов.

**5. Программа личных пожертвований** сотрудников. Опрос, проведенный РУСАЛом еще в 2004 году, показал, что 90% сотрудников компании хотят лично участвовать в благотворительных проектах. В качестве наиболее удобной формы были названы адресные денежные взносы с наличием обратной связи о конкретных результатах программы. В программе личных пожертвований постоянно принимают участие 14% сотрудников московского офиса РУСАЛа, а в дни специальных акций их количество вырастает до 40%. В рамках программы с 2005 по 2013 года сотрудники Компании собрали 21 млн 446 тыс. рублей.

**6. Программа «Возрождение шедевров»** направлена на содействие культурному развитию населения и сохранению национальных ценностей. В рамках этой программы РУСАЛ помогает художественному музею им. В.В. Верещагина, который расположен в городе Николаеве (Украина), восстановить и отреставрировать картины, хранящиеся в музейных архивах и запасниках. Уже отреставрировано 13 картин известных русских художников Чумакова, Айвазовского, Верещагина, Перова, Сарьяна, Боголюбова, Репина и Судковского.

**7. С 2010 г. РУСАЛ, и Гонконгский университет науки и технологий (Hong Kong University of Science and Technology, HKUST), являющийся лучшим в мире азиатским вузом согласно авторитетному рейтингу Asian University Rankings QS 2012, реализуют ряд проектов, направленных на укрепление связей в области науки и образования между Россией и Гонконгом.** В том числе стипендиальные и исследовательские программы для студентов и аспирантов российских вузов — СФУ, ИрГТУ, УрФУ, МГУ и другие.

**8. Социальное инвестирование за рубежом.** Предприятия РУСАЛ, расположенные в Гвинее, Гайане, Нигерии, Ямайке, Ирландии, развивают социальные отношения с местным сообществом, способствуют развитию местной культуры и спорта, предоставляют рабочие места и т.д.

**9. Помощь Японии.** После землетрясения и цунами, произошедших в Японии 11 марта 2011 года, РУСАЛ принял решение о поддержке жертв стихийного бедствия. Приоритетом стало оказание помощи детям в пострадавших районах, а также восстановление объектов культуры, представляющих собой гордость японской нации и не включенных в государственную программу восстановления. Общий объем помощи РУСАЛа составил 600 тыс. долларов.

10. РУСАЛ реализует **масштабную образовательную программу** для молодежи Гвинеи, Гайаны и Ямайки. Цель программы – обеспечить подготовку специалистов горно-металлургической отрасли для дальнейшей работы на предприятиях компании. В рамках программы талантливые представители молодежи Гвинеи, Гайаны и Ямайки в возрасте от 18 до 25 лет получают высшее образование в ведущих российских вузах – РУДН (Москва), МИИТ (Москва), УрФУ (Екатеринбург), УГГУ (Екатеринбург). Все расходы, связанные с обучением, перелетом и проживанием студентов, выплатой стипендий и обеспечением зимней одеждой берет на себя РУСАЛ. Компания курирует образовательный процесс стипендиатов, организует для них практику на своих предприятиях в России и гарантирует после окончания учебы трудоустройство на предприятиях РУСАЛА в родной стране.

Естественно, что такие мероприятия повышают имидж компании и позволяют ей устойчиво развиваться не только на национальном, но и на мировом металлургическом рынке и рынке труда.

Эффект от проведения корпоративной социальной политики компании проявляется в **трех основных формах**.

Под **социальным эффектом** понимают вклад компании в решение социальных проблем населения той или иной территории в целом или определенной социальной группы.

РУСАЛ неоднократно получал награды по номинациям «Лучшее корпоративное издание» (в России), «Экологическая и социальная деятельность», «People Investor 2008: компании, инвестирующие в людей», «За инновации в сфере HR», «За высокую корпоративную культуру и развитие персонала» и др.<sup>3</sup>

Хотя корпоративные социальные программы не направлены напрямую на получение прибыли, социальная деятельность компаний приносит определенный **экономический эффект**, который в данном случае можно представить как пользу социальных программ для основной деятельности компании.

Имеет место и **моральный эффект**. Однако измерить и оценить его в конкретных единицах весьма сложно. Под ним понимается удовлетворенность работников или населения создавшимися условиями труда или повышением качества уровня жизни. Проведенные в ОК РУСАЛ исследования корпоративной культуры показали, что в подав-

---

<sup>3</sup> Борисова Ю.В., Шапиро С.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников промышленных предприятий: Монография. – М.: РХТУ им.Д.И. Менделеева, 2012. – С. 64.

ляющем большинстве сотрудники занимают активную жизненную позицию, ориентируются на такие мотивационные потребности как самореализация, профессиональное развитие, удовлетворение карьерного роста. Практически у половины работников компании наблюдается заинтересованность в будущем развитии компании, с учетом влияния личного трудового вклада на общий результат, что свидетельствует об удовлетворении мотивационной потребности высшего порядка — причастности к своему предприятию<sup>4</sup>.

Рассмотрим основные **направления реализации** социальной политики компаний, при которых социально-ориентированное поведение бизнеса может привести к ощутимым экономическим результатам.

**1. Создание стабильной бизнес-среды.** Предприниматели заинтересованы в социальной и экономической стабильности в стране, в том, чтобы жить в цивилизованном обществе. Тем самым создаются условия для стабильного бизнеса и устойчивого получения прибыли. Создание благоприятной бизнес-среды — процесс трудоемкий и сложный, но при успешном его осуществлении можно ожидать уменьшения транзакционных издержек (путем снижения административных и бюрократических барьеров), а также получения конкурентных преимуществ при участии в тендерах, объявляемых государственными или общественными организациями. Социально-ответственным компаниям местная администрация нередко отдает предпочтение при распределении земли и других стратегических ресурсов, получении лицензий, разрешений на те, или иные виды деятельности. В конечном итоге это серьезно влияет на рост финансовых показателей компании. Опыт РУСАЛа в нашей стране и за рубежом доказывает справедливость этого тезиса.

**2. Социально-ориентированное поведение** компании имеет важное значение для сферы маркетинга. Как показывают многочисленные исследования, проводимые в развитых странах, компании, осуществляющие социальные программы, значительно успешнее продвигают свои товары на рынок. Так, ОАО «Россельхозбанк» придерживающийся в своей деятельности социально-ответственной политики и участвующий во многих благотворительных проектах, уделяя особое внимание защите окружающей среды, начал 15 июля 2014 года акцию, в рамках совместного благотворительного проекта с АНО «Центр «Амурский тигр»» по

---

<sup>4</sup> Борисова Ю.В., Шапиро С.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников промышленных предприятий: Монография. — М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012. — С. 68.

выпуску платежной карты «Амурский тигр», при совершении оплаты по которой банк будет перечислять 0,7% от стоимости каждой покупки на защиту амурских тигров. Полученные от акции средства будут направлены на финансирование проектов по усилению борьбы с браконьерством, техническому оснащению служб охотничьего надзора и служб охраны, особо охраняемых природных территорий Дальнего Востока, а также мероприятий, направленных на воспитание в обществе культуры бережного отношения к природе. Банк планирует дополнительное увеличение числа клиентов, для которых в рамках этой программы предусмотрен год бесплатного обслуживания и другие преференции в рамках партнерских программ<sup>5</sup>.

Другим примером стала акция платежной системы «MasterCard», проходившая с 1 апреля по 30 июля 2014 года, при которой с каждой транзакции по технологии PayPass (в одно касание) MasterCard перечислит 1 рубль из собственных средств на счет благотворительной инициативы «Вместе против рака». Организаторы акции собрали 30 млн. рублей.

Акцию поддержали такие компании, как МТС, Росбанк, Банк Москвы, «Азбука вкуса», РЖД и другие<sup>6</sup>.

Исследования показывают, что при равных цене и качестве 78% покупателей охотно выражают намерение приобрести продукцию, если часть средств от ее покупки пойдет на благотворительность, а 66% готовы сменить торговую марку на марку той компании, которая поддерживает социальные проекты. 30% опрошенных британцев покупали продукцию компаний, которые, по их мнению, являлись социально ответственными, а 28% бойкотировали покупку продукции социально не ответственных компаний. В Великобритании 86%, Италии 75%, Австралии 73%, Бельгии 65% покупателей выразили готовность сменить торговую марку на марку той компании, деятельность которой является социально полезной<sup>7</sup>.

3. Ведущее направление социальной политики в рамках предприятия — это **управление персоналом**. Комплекс мероприятий в этой сфере социальной деятельности способствует повышению производительности труда работников, укреплению их лояльности корпорации, в конечном итоге нацелен на ее устойчивое развитие. Приведен-

---

<sup>5</sup> [http://www.rshb.ru/natural/card-detail/master\\_standart\\_amur/](http://www.rshb.ru/natural/card-detail/master_standart_amur/)

<sup>6</sup> <http://yasnoponyatno.com/news/blagotvoritelnaya-akciya-mastercard-odnokasanie.html>.

<sup>7</sup> См.: Ивченко С. Экономический эффект корпоративной социальной политики // Общество и бизнес. — 2003. — № 15. — С. 21.

ный выше опыт внутренней социальной политики объединенной компании РУСАЛ подтверждает это.

На большинстве российских предприятий поддержка и стимулирование собственных работников является ведущим направлением корпоративной социальной политики, что в значительной мере обусловлено снижением качества и уровня жизни населения России за годы реформ. Так, по данным исследования, проведенного Ассоциацией менеджеров, в докризисный период российские компании на развитие персонала расходовали до 60% социальных инвестиций (причем, треть из них шла на охрану здоровья и обеспечение безопасных условий труда)<sup>8</sup>. К важнейшим факторам, стимулирующим российский бизнес к проведению внутренней социальной политики можно отнести:

- 1) конкуренция на рынке труда;
- 2) потребности развития персонала и удержания работников;
- 3) потребности развития бизнеса: формирование корпоративного духа, развитие «социального партнерства»;
- 4) следование сложившимся в советские времена традициям;
- 5) стремление сформировать позитивный имидж компании;
- 6) сопротивление переменам со стороны работников предприятия, влияние профессиональных союзов.

Таким образом, можно констатировать, что корпоративная социальная политика имеет большие перспективы в плане дальнейшей реализации, отвечает потребностям развития самих компаний, нацелена на наращивание интеллектуального капитала и трудового потенциала работников, способствует повышению эффективности труда человеческих ресурсов и позитивного имиджа компании как работодателя, что в конечном итоге, позволяет повышать конкурентоспособность, доходность и устойчивость бизнеса, являясь фактором эффективности его социально-ответственного поведения.

#### **Используемые источники**

1. Бизнес как субъект социальной политики: должник, благодетель, партнер? — М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2005.
2. Борисова Ю.В., Шапиро С.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников промышленных предприятий: Монография. — М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012.
3. Ивченко С. Экономический эффект корпоративной социальной политики // Общество и бизнес. — 2003. — № 15.
4. [www.rusal.ru](http://www.rusal.ru).

---

<sup>8</sup> См.: Бизнес как субъект социальной политики: должник, благодетель, партнер? — М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2005. — С. 19.