

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____. _____. _____.
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: «Управление формированием и реализацией внутрифирменных социальных программ российских организаций (в форме научно-исследовательской работы)»

(наименование темы)

Автор работы А.А.Поверинова
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»
(номер, наименование)

Профиль (направленность) «Управление персоналом организации»

Обозначение ВКР-02069059-38.03.03-№ 141176-2018 Группа УП-41
(номер группы)

Руководитель работы к.э.н., доцент И. С. Чемезов
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

АННОТАЦИЯ

на ВКР бакалавра Повериновой Анастасии Александровны

на тему: «Управление формированием и реализацией внутрифирменных социальных программ российских организаций (в форме научно-исследовательской работы)»

В выпускной квалификационной работе разработаны рекомендации по управлению формированием и реализацией внутрифирменных социальных программ российских организаций.

Выпускная квалификационная работа включает в себя три раздела, введение, заключение, список литературы, глоссарий.

В первом разделе «Теоретические и методические подходы к разработке механизмов управления формированием и реализацией внутрифирменных социальных программ российских организаций» изучены цели, задачи и функции социальных программ российских организаций, рассмотрены направления и типы внутрифирменных социальных программ, разработана методика исследования социальных программ российских организаций.

Во втором разделе «Анализ результатов исследования социальных программ российских организаций» проведен анализ программ развития персонала, программ по охране здоровья и созданию безопасных условий труда, программ в области социально-ответственной реструктуризации российских компаний.

В третьем разделе «Система управления формированием и реализацией внутрифирменных социальных программ российских организаций» были разработаны механизмы организации управления социальными программами компании; подробно описаны инструменты и механизмы реализации социальных программ; описаны подходы к проведению оценки эффективности корпоративных социальных программ.

Работа изложена на 178 страницах и включает 21 таблицу, 39 рисунков, 66 библиографических источников, на которые дано 60 ссылок.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РЕАЛИЗАЦИЕЙ ВНУТРИФИРМЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	7
1.1. Приоритеты, принципы и классификация социальных программ российских организаций.....	7
1.2. Направления и типы внутрифирменных социальных программ. Партнеры компании в реализации социальных программ.....	12
1.3. Методика исследования социальных программ российских организаций.....	16
2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	24
2.1. Развитие персонала в российских организациях.....	33
2.2. Охрана здоровья и безопасные условия труда.....	70
2.3. Социально-ответственная реструктуризация.....	100
3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РЕАЛИЗАЦИЕЙ ВНУТРИФИРМЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	133
3.1. Организация управления социальными программами компании.....	133
3.2. Инструменты и механизмы реализации социальных программ.....	138
3.3. Оценка эффективности корпоративных социальных программ.....	147
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	165
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	170
ГЛОССАРИЙ.....	178

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Вопрос социального развития организации в современном обществе и конкретно в организациях играет огромную роль. Управление социальным развитием организации подразумевает определение фактического положения дел, установление приоритетности решения социальных проблем, т.е. определение целей и задач плана, разработку проекта плана повышения уровня социального развития, а также определение ресурсов для его выполнения.¹ Социальное развитие необходимо каждой организации для эффективного и долгосрочного функционирования.

Актуальность реализации социальных программ на российских предприятиях обусловлена угрозой дефицита квалифицированной квалифицированного персонала и необходимостью омоложения трудовых коллективов - с чем уже сейчас сталкиваются многие предприятия. Поэтому перед предприятием возникает задача поиска новых механизмов привлечения и закрепления работников. В этом отношении создание привлекательного социального облика компании связывается не только с механизмами привлечения молодых работников, но и механизмами удержания уже работающего персонала. А в этом могут помочь социальные программы компании.²

Степень изученности проблемы. Проблемами управления социальным развитием и социальными программами современных организаций занимались такие исследователи, как Волчкова Л.Т.³, Зантарая Т.⁴, Захаров Н.Л. и Кузнецов А.Л.⁵, Кибанов А.Я.⁶, Короткова Э.М.⁷ и др. Особое место в массиве

¹ Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. - М.: Инфра-М, 2009.-176 с.

²Плотникова Е.В. Социальная политика современных российских предприятий: традиции и инновации. - М.: Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", 2005.- 400 с.

³Волчкова Л.Т. Планирование социального развития как социальная закономерность // Социальное управление и планирование. Сб. статей / Под ред. Л.Т.Волчковой. СПб.: Книжный дом, 2004.

⁴Зантарая Т. Социальные программы социальной ответственности бизнеса // Управление персоналом. - 2011. - № 11.

⁵Управление социальным развитием организации: Учебник / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.

⁶Управление персоналом организации: учебник для студентов высших учебных заведений / под ред. А.Я. Кибанова. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - Москва : ИНФРА-М, 2008. - 636 с.

литературы, связанной с социальными программами, занимают работы Коновалова Л.Н., Корсаковой М.И., Якимца В.Н. «Управление социальными программами компании»⁸ и Корчагина А.В. «Корпоративные социальные программы российских предприятий как форма социальной ответственности бизнеса»⁹ и др. Однако нельзя сказать, что данная проблематика полностью раскрыта, изучением вопросов управления формированием и реализацией социальных программ российских организаций необходимо продолжать заниматься.

Целью работы является разработка системы и механизмов управления формированием и реализацией внутрифирменных социальных программ российских организаций.

Достижению поставленной цели способствовало решение следующих **задач**:

1. Изучить приоритеты, принципы и классификацию социальных программ российских организаций;
2. Рассмотреть направления и типы внутрифирменных социальных программ российских организаций;
3. Разработать методику исследования социальных программ российских организаций;
4. Провести анализ программ развития персонала в российских организациях;
5. Проанализировать программы по охране здоровья и созданию безопасных условий труда;
6. Провести анализ программ в области социально-ответственной реструктуризации компаний;

⁷Коротков Э.М. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов [и др.]; под ред. Э. М. Короткова. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 445 с.

⁸ Коновалов Л.Н., Корсакова М.И., Якимец В.Н. Управление социальными программами компании. /Под ред. Литовченко С.Е. — М.: Ассоциация менеджеров, 2003. — 152 с.

⁹Корчагин А. В. Корпоративные социальные программы российских предприятий как форма социальной ответственности бизнеса: диссертация ... кандидата экономических наук / А. В. Корчагин – М.: Академия труда и социальных отношений, 2008

7. Разработать механизмы организации управления социальными программами компании;

8. Описать инструменты и механизмы реализации социальных программ;

9. Описать подходы к проведению оценки эффективности корпоративных социальных программ.

Объект исследования - российские организации, реализующие внутрифирменные социальные программы.

Предмет исследования - результаты социальной деятельности организаций по таким направлениям, как: развитие персонала в российских организациях; обеспечение охраны здоровья и безопасных условий труда; социально-ответственная реструктуризация.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных механизмов и рекомендаций по управлению социальными программами для привлечения потенциальных инвесторов, создания благоприятного имиджа организации в глазах государства и общества, привлечения высококвалифицированных кадров.

Научная новизна состоит в развитии положений управления социальным развитием и социальной ответственностью организаций, а именно: разработке новых и систематизации известных механизмов управления социальными программами организаций.

Выпускная квалификационная работа состоит из 3 глав. В первой главе рассмотрены теоретические и методические подходы к разработке внутрифирменных социальных программ российских организаций. Во второй главе проведен анализ результатов исследования социальных программ российских организаций. В третьей главе предложена система управления формированием и реализацией внутрифирменных социальных программ российских организаций.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РЕАЛИЗАЦИЕЙ ВНУТРИФИРМЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1. Приоритеты, принципы и классификация социальных программ российских организаций

Социальные программы являются одним из направлений реализации стратегии развития предприятия, которое задействует социальные факторы в качестве эффективного механизма повышения производительности труда работников. Цель социальных программ как внутрифирменного механизма мотивации труда состоит в том, чтобы побудить работника работать более инициативно, творчески и результативно - с максимальной отдачей для предприятия.

Социальная программа – это увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс мероприятий, обеспечивающий эффективное решение внутренних корпоративных социальных задач (внутренняя социальная программа компании) или внешних социальных проблем территории пребывания (внешняя социальная программа компании).¹⁰

В общем случае **программа** – это разрабатываемый и реализуемый комплекс задач и мероприятий, имеющих определенное содержание, и направленный на достижение конечной цели¹¹. Социальные программы – один из видов программ (см. табл.1). Каждый признак отражает ту или иную сторону программы – содержательную, уровневую, временную. Программы можно рассматривать как разновидность проектов. Различные социальные мероприятия могут не иметь между собой никаких связей и выполняются

¹⁰Кириакиди Ю. Особенности социальной ответственности бизнеса в России // Экон. возрождение России [Текст]/. — 2010. — № 2. — С. 103.

¹¹Камысовская С.В., Смирнова Е.В., Захарова Т.В. Корпоративная социальная ответственность и отчетность: развитие научной мысли инструментария [Текст]/. - М – в образования и науки РФ, Сев - Кавк. Фед. унив - т – Ставрополь: Графа, 2013. – 117с.

изолированно, но при их наличии мероприятия по разработке и реализации одного или нескольких социальных проектов объединяются в одну социальную программу.

Таблица 1

Классификация программ¹²

Признаки классификации	Виды программ
Содержание программы	Экономические, социальные, социально-экономические, научно-технические, производственные, маркетинговые, организационно-управленческие, разведывательные (информационные), комплексные
Уровень разработки и применения	Президентские, федеральные, региональные (республиканские, краевые, областные, окружные), местные, городские, программы предприятий, учреждений, личностные (программы саморазвития)
Время, на которое рассчитана реализация программы	Долгосрочные (свыше 5 лет), среднесрочные (3–5 лет), краткосрочные (1–3 года), текущие или оперативные (до 1 года)

В процессе управления возникают ситуации, когда-то или иное направление деятельности необходимо выделить особо. Тогда оно приобретает форму целевой программы, которая «вписывается» в существующую оргструктуру управления или для ее реализации создается специальная структура или происходит то и другое. Целевая программа и система управления, обеспечивающая ее реализацию (выполнение), называется программно-целевым управлением (ПЦУ). Если у программы нет или слабо работает обеспечивающая структура, то она «зависает», т.е. ее выполнение проблематично. Это – одна из распространенных «программных болезней».

Большим преимуществом программ вообще и социальных в частности является специальное выделение «программных ресурсов» и их концентрация на достижении подцелей, задач, мероприятий и, в конечном счете, цели программы.

Ресурсное обеспечение – для выполнения программы необходимы технические средства – компьютер, копировальный аппарат, видеоаппаратура, другое специальное оборудование.

¹² Солнышкина М. Г., Четверикова Н. А. Корпоративные социальные программы как способ регулирования социального самочувствия персонала в условиях организационных изменений // Знание. Понимание. Умение. 2013. № 3. С. 165.

При разработке социальных программ необходимо соблюдать следующие принципы¹³:

- принцип научного обоснования;
- принцип целесообразности и целеобусловленности;
- принцип социально воспроизводственной ценности;
- принцип комплексности;
- принцип реалистичности и реализуемости.

При разработке социальной программы необходимо также придерживаться следующих приоритетов¹⁴:

- приоритетность личностного начала над групповым;
- ориентация процессов управления в программировании на повышение качества жизни населения;
- детальное определение основных видов социальных услуг, предусмотренных программой;
- активное использование местного самоуправления в выработке и реализации социальных программ на локальном уровне;
- необходимость непрерывного повышения квалификации участников процесса социального программирования.

Большое многообразие социальных программ вызывает необходимость их классификации по разным основаниям (признакам):

1. По классу **монопрограммы** – это простые программы, содержащие одну цель и одно направление деятельности; **мультипрограммы** – это комплексные программы, содержащие несколько целей и направлений деятельности; **мегапрограммы** – это целевые программы, содержащие большое количество взаимосвязанных простых и комплексных программ объединенных общей целью, ресурсами и временем выполнения. **Мультипрограммы** содержат

¹³Солнышкина М. Г., Четверикова Н. А. Корпоративные социальные программы как способ регулирования социального самочувствия персонала в условиях организационных изменений // Знание. Понимание. Умение. 2013. № 3. С. 121-122.

¹⁴ Солнышкина М. Г., Четверикова Н. А. Корпоративные социальные программы как способ регулирования социального самочувствия персонала в условиях организационных изменений // Знание. Понимание. Умение. 2013. № 3. С. 122.

в себе монопрограммы. *Мегапрограммы* содержат в себе моно - и мультипрограммы.

2. По типу: *социальные* – программы, предназначенные для решения социально-значимых задач; *экономические* – программы, применяемые в сфере экономического регулирования; *организационные* – программы, реализуемые в сфере управления персоналом и в менеджменте организаций; *технические* – программы, используемые в области внедрения результатов научно-технического прогресса; *смешанные* – программы, содержащие элементы вышеперечисленных видов.

По виду: образовательные – программы, применяемые в обучении новым знаниям, умениям и навыкам; исследовательские – программы, реализуемые при проведении социальных и эмпирических исследований; инновационные – программы, используемые при внедрении инноваций, обеспечивающих развитие различных систем; инвестиционные – программы, применяемые при создании или реновации основных фондов; комбинированные – программы, содержащие элементы вышеперечисленных видов.

По длительности: краткосрочные – разрабатываются на срок до трех лет; среднесрочные – разрабатываются на срок от 3 до 5 лет; долгосрочные – разрабатываются на срок свыше 5 лет.

По сложности: простые – монопрограммы; средние – мультипрограммы; сложные – мегапрограммы.

По масштабу: мелкие – направлены на решение простых задач; средние – направлены на решение задач средней сложности; крупные – направлены на решение сложных задач.

По уровню: международные – реализуются на международном уровне; федеральные – реализуются на уровне страны в целом; региональные – реализуются на уровне региональных субъектов; муниципальные – реализуются на уровне муниципальных образований; локальные – реализуются на уровне предприятий, учреждений, организаций.

Эта классификация весьма условна, поскольку в реальной практике цель и задачи социальных программ довольно сложны и многообразны.

Социальная программа может быть представлена как совокупность проектов объединенных общей целью, выделенными ресурсами, временем на ее выполнение, технологией, способом организации деятельности и т.д. Таким образом, программу можно рассматривать как совокупность социальных проектов, однако данная точка зрения в науке не является единственной. Ряд исследователей выделяет не только инструментальные, но и качественные, смысловые различия между этими понятиями.

Употребление понятия проект, как правило, связывается с разработкой и внедрением чего-либо принципиально нового. Понятие программа чаще употребляется в связи с необходимостью совершенствования оптимизации либо повышения качества каких-либо направлений деятельности или видов социальной практики.

Программа состоит из двух частей: 1 часть – разработка какого-либо вида деятельности, направления, формы, технологий или комплекса мероприятий. 2 часть – реализация разработанного в рамках соответствующей программы проекта.

Вывод: В данном параграфе были определены приоритеты, принципы и классификация социальных программ российских организаций. Социальная программа – это увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс мероприятий, обеспечивающий эффективное решение внутренних корпоративных социальных задач (внутренняя социальная программа компании) или внешних социальных проблем территории пребывания (внешняя социальная программа компании). Цель внутрифирменной социальной программы – побудить работника работать более инициативно, творчески и результативно - с максимальной отдачей для предприятия. По классу программы делятся на: *монопрограммы* – это простые программы, содержащие одну цель и одно направление деятельности; *мультипрограммы* – это комплексные программы, содержащие несколько

целей и направлений деятельности; *мегапрограммы* – это целевые программы, содержащие большое количество взаимосвязанных простых и комплексных программ объединенных общей целью, ресурсами и временем выполнения. *Мультипрограммы* содержат в себе монопрограммы. *Мегапрограммы* содержат в себе моно - и мультипрограммы. По типу: *социальные* – программы, предназначенные для решения социально-значимых задач; *экономические* – программы, применяемые в сфере экономического регулирования; *организационные* – программы, реализуемые в сфере управления персоналом и в менеджменте организаций; *технические* – программы, используемые в области внедрения результатов научно-технического прогресса; *смешанные* – программы, содержащие элементы вышеперечисленных видов. Это позволило нам изучить приоритеты, принципы и классификацию социальных программ российских организаций.

1.2 Направления и типы внутрифирменных социальных программ.

Партнеры компании в реализации социальных программ

Выделяется ряд типичных **направлений** внутрифирменных социальных программ компании¹⁵:

- Развитие персонала;
- Охрана здоровья и безопасные условия труда;
- Социально-ответственная структуризация.

Развитие персонала

Связано с развитием (повышение уровня квалификации и опережающее обучение), стимулированием, закреплением персонала и созданием условий для эффективного, инициативного и качественного труда, включая:

- Обучение и профессиональное развитие;
- Применение мотивационных схем оплаты труда;

¹⁵Коновалов Л.Н., Корсакова М.И., Якимец В.Н. Управление социальными программами компании. /Под ред. Литовченко С.Е. — М.: Ассоциация менеджеров, 2003. — С 60.

- Предоставление сотрудникам социального пакета;
- Создание условий для отдыха и досуга;
- Поддержание внутренних коммуникаций в организации;
- Участие сотрудников в принятии управленческих решений и т.п.

Охрана здоровья и безопасные условия труда

Эта деятельность направлена на создание и поддержание дополнительных, по отношению к законодательно закрепленным, норм охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах, например:

- Охрана труда и техника безопасности;
- Медицинское обслуживание персонала на предприятии;
- Поддержание санитарно-гигиенических условий труда;
- Поддержание материнства и детства;
- Создание эргономичных рабочих мест;
- Профилактика профессиональных заболеваний и т.п.

Социально- ответственная реструктуризация

Это намеренное изменение формальных отношений между составляющими элементами компании, подразумевающее использование одного или ряда способов учета интересов всех заинтересованных сторон, включая персонал компании. Включает в себя:

- Реорганизацию трудовых процессов;
- Уменьшение уровней иерархии;
- Упразднение структурных элементов посредством аутсорсинга, распродаж и придания самостоятельности структурным подразделениям;
- Отказ от некоторых видов деятельности;
- Сокращение рабочих мест и т.п.

Социально ответственная реструктуризация предполагает проведение указанных выше изменений:

- В партнерстве с объединениями работодателей и местными, региональными, а в некоторых случаях и федеральными органами власти;

- Через информационные кампании, освещающие предстоящие в компании структурные изменения;
- Посредством организации мероприятий по профессиональной переподготовке;
- Оказание содействию в трудоустройстве;
- Осуществление компенсационных выплат сотрудникам, попавшим под сокращение ит.п.

Помимо ранее названных внутренних социальных программ выделяют **типы программ**, различающиеся по акцентированному участию социальных партнеров компании, а именно¹⁶:

- Программы партнерства с местными, региональными и федеральными органами государственного управления;
- Программы партнерства с некоммерческими организациями;
- Программы сотрудничества с общественными организациями, профессиональными объединениями и ассоциациями;
- Программы информационного сотрудничества со СМИ.

Особый тип корпоративных социальных программ – это целевые социальные программы, которые имеют, как внутреннюю, так и внешнюю направленность.

Успешной реализации социальных программ компании содействует значительное количество факторов, к их числу необходимо отнести выбор партнеров в ходе осуществления социальных программ.

В табл.2 предложены возможные основные партнеры, список которых не исчерпывается приведенными, и в ряде схем и механизмов реализации возможно появление каких-то других участников. Равно как и вовлечение различных партнеров в осуществление программ является в целом условным, хотя соответствует желаемым приоритетам и исходит из имеющейся практики (отмечено в таблице знаком «+»).

¹⁶Коновалов Л.Н., Корсакова М.И., Якимец В.Н. Управление социальными программами компании. /Под ред. Литовченко С.Е. — М.: Ассоциация менеджеров, 2003. — С 73.

Партнеры компании в реализации социальных программ¹⁷

№ п/п	Направления социальных программ/партнеры	Развитие персонала	Охрана здоровья и безопасные условия труда	Социально- ответственная реструктуризация
1.	Сотрудники	+	+	+
2.	Профсоюзы	+	+	+
3.	Деловые партнеры			+
4.	Профессиональные объединения, ассоциации, ТПП	+		+
5.	Некоммерческие организации			
6.	Федеральные и региональные органы власти		+	+
7.	Международные фонды и организации			
8.	Органы местного самоуправления			+
9.	Социальные консультанты	+		+
10.	СМИ			
11.	Законодательная власть			
12.	Политические партии			
13.	Государственные и муниципальные учреждения			

Даже при первом взгляде на таблицу видно, что направления социальных программ, соответствующие внутренним задачам компании, не требуют широкого участия внешних партнеров, исключая профессиональную среду (профсоюзы и профессиональные ассоциации). Внешние же программы, обычно являющиеся долгосрочными и финансово затратными, рассчитаны на привлечение значительно числа внешних партнеров.

Вывод: в данном параграфе были рассмотрены направления и типы внутрифирменных социальных программ российских организаций. Выделяют ряд типичных направлений внутрифирменных социальных программ компании: развитие персонала; охрана здоровья и безопасные условия труда;

¹⁷Коновалов Л.Н., Корсакова М.И., Якимец В.Н. Управление социальными программами компании. /Под ред. Литовченко С.Е. — М.: Ассоциация менеджеров, 2003. — С 77.

социально-ответственная структуризация. Развитие персонала связано с развитием (повышение уровня квалификации и опережающее обучение), стимулированием, закреплением персонала и созданием условий для эффективного, инициативного и качественного труда. Охрана здоровья и безопасные условия труда направлена на создание и поддержание дополнительных, по отношению к законодательно закрепленным, норм охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах. Социально-ответственная реструктуризация - намеренное изменение формальных отношений между составляющими элементами компании, подразумевающее использование одного или ряда способов учета интересов всех заинтересованных сторон, включая персонал компании.

Выделяют следующие типы программ: программы партнерства с местными, региональными и федеральными органами государственного управления; программы партнерства с некоммерческими организациями; программы сотрудничества с общественными организациями, профессиональными объединениями и ассоциациями; программы информационного сотрудничества со СМИ.

Решение данной задачи позволило нам сфокусировать внимание на определенных направлениях и типах внутрифирменных социальных программ российских организаций.

1.3. Методика исследования социальных программ российских организаций

Методика исследования – это система принципов научного исследования, определяющая, в какой мере собранные факты могут служить реальным и надёжным основанием объективного знания.¹⁸

18 Токарев Б. Е. Маркетинговые исследования [Текст]: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. / Б. Е. Токарев. — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2013. — 512с.

Для того, чтобы предложить систему управления формированием и реализацией внутрифирменных социальных программ российских организаций, предварительно необходимо провести анализ социальных программ российских организаций.

Основная цель исследования – проанализировать практику реализации внутрифирменных социальных программ российских организаций.

Для достижения поставленной цели нужно было выполнить следующие **задачи**:

1. Провести анализ развития персонала в российских организациях;
2. Проанализировать мероприятия по обеспечению охраны здоровья и безопасных условий труда;
3. Провести анализ практики социально-ответственной реструктуризации компаний.

Объект исследования – российские организации, активно реализующие свою социальную политику, реализующие внутрифирменные социальные программы, являющиеся лидерами в этой области.

Предмет исследования – результаты социальной деятельности организаций по таким направлениям, как: развитие персонала; обеспечение охраны здоровья и безопасных условий труда; социально-ответственная реструктуризация.

В качестве **метода** сбора первичных данных в исследовании был использован анализ документов. Основными анализируемыми документами стали социальные отчеты организаций, также была использована информация с официальных сайтов компаний.

Социальная отчетность представляет собой отчеты компании, которые включают информацию не только о результатах их экономической деятельности, но и социальные и экологические показатели. Целью социальной отчетности организации является формирование полной и достоверной информации об ее экономических, социальных и экологических процессах в интересах широкого круга заинтересованных пользователей. Задачи

нефинансового отчета заключаются в привлечении высококвалифицированных кадров, увеличении роста рыночной привлекательности предприятия, создании одобрительного имиджа в глазах общества.

Для анализа были выбраны три основные группы показателей:

1. Показатели развития персонала в российских организациях;
2. Показатели обеспечения охраны здоровья и безопасных условий труда;
3. Показатели социально-ответственной реструктуризации.

Каждый из типов социальных программ компании оценивается по совокупности количественных и качественных показателей. Учитывая, что масштабы корпоративных социальных программ различаются в зависимости от приоритетов отдельной компании в социальной, экономической и экологических сферах, стратегии ее развития, а также региональной, отраслевой и культурной специфики, ниже приводятся лишь наиболее общие и часто используемые компаниями показатели, характеризующие их социальные программы.¹⁹

Основными показателями реализации программ развития персонала являются:

- 1.1. Объем средств, выделенных организацией на обучение персонала;
- 1.2. Объем средств, выделенных организацией на предоставление социального пакета и премиальные выплаты персоналу;
- 1.3. Средний уровень заработной платы персонала;
- 1.4. Количество сотрудников, прошедших обучение;
- 1.5. Количество часов обучения в расчете на одного сотрудника.

Развитие персонала является наиболее приоритетным направлением социальных программ, реализуемых российскими компаниями.

Показателями обеспечения охраны здоровья и безопасных условий труда могут служить:

- 1.1. Объем средств, выделенных организацией на охрану труда и технику

¹⁹ Социальная ответственность компании: практическая польза для бизнеса. Методическое руководство. М.: Ассоциация менеджеров России, 2002.

безопасности;

- 1.2. Объем средств, выделенных организацией на медицинское обслуживание сотрудников на предприятии;
- 1.3. Объем средств, выделенных организацией на поддержку материнства и детства;
- 1.4. Объем средств, выделенных организацией на поддержание санитарно-гигиенических и эргономических условий труда;
- 1.5. Количество сотрудников, получивших путевки в дома отдыха, санатории, профилактории и т.п. за счет организации.

В качестве основных **показателей проведения социально-ответственной реструктуризации** могут быть выбраны:

- 1.1. Объем средств, выделенных организацией на переобучение сотрудников;
- 1.2. Объем средств, выделенных организацией на содействие трудоустройству высвобождаемых сотрудников;
- 1.3. Объем средств, выделенных организацией на выходные пособия;
- 1.4. Количество переподготовленных сотрудников.

Вывод параграфа: таким образом, в данном параграфе была описана методика исследования социальных программ российских организаций. В качестве основного источника информации для исследования было решено использовать социальные отчеты организаций.

Для анализа практики реализации социальных программ российских организаций были определены три основные группы показателей:

1. Показатели реализации программ развития персонала (объем средств, выделенных организацией на обучение персонала; объем средств, выделенных организацией на предоставление социального пакета и премиальные выплаты персоналу; средний уровень заработной платы персонала; количество сотрудников, прошедших обучение; количество часов обучения в расчете на одного сотрудника).

2. Показатели реализации программ охраны здоровья и безопасных условий труда(объем средств, выделенных организацией на охрану труда и технику безопасности; объем средств, выделенных организацией на медицинское обслуживание сотрудников на предприятии; объем средств, выделенных организацией на поддержку материнства и детства; объем средств, выделенных организацией на поддержание санитарно-гигиенических и эргономических условий труда; · Количество сотрудников, получивших путевки в дома отдыха, санатории, профилактории и т.п. за счет организации).

3. Показатели реализации программ социально-ответственной реструктуризации (объем средств, выделенных организацией на переобучение сотрудников; объем средств, выделенных организацией на содействие трудоустройству высвобождаемых сотрудников; объем средств, выделенных организацией на выходные пособия; количество переподготовленных сотрудников).

Определение данных групп и конкретных показателей позволило провести количественное исследование социальных программ российских организаций и проанализировать эффективность их внутрифирменной социальной деятельности.

Выводы 1 главы:

Были определены приоритеты, принципы и классификация социальных программ российских организаций. Социальная программа – это увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс мероприятий, обеспечивающий эффективное решение внутренних корпоративных социальных задач (внутренняя социальная программа компании) или внешних социальных проблем территории пребывания (внешняя социальная программа компании). Цель внутрифирменной социальной программы – побудить работника работать более инициативно, творчески и результативно - с максимальной отдачей для предприятия. По классу программы делятся на: *монопрограммы* – это простые программы, содержащие одну цель и одно

направление деятельности; *мультипрограммы* – это комплексные программы, содержащие несколько целей и направлений деятельности; *мегапрограммы* – это целевые программы, содержащие большое количество взаимосвязанных простых и комплексных программ объединенных общей целью, ресурсами и временем выполнения. *Мультипрограммы* содержат в себе монопрограммы. *Мегапрограммы* содержат в себе моно - и мультипрограммы. По типу: *социальные* – программы, предназначенные для решения социально-значимых задач; *экономические* – программы, применяемые в сфере экономического регулирования; *организационные* – программы, реализуемые в сфере управления персоналом и в менеджменте организаций; *технические* – программы, используемые в области внедрения результатов научно-технического прогресса; *смешанные* – программы, содержащие элементы вышеперечисленных видов. Решение данной задачи позволило уточнить предмет нашего исследования.

Были рассмотрены направления и типы внутрифирменных социальных программ российских организаций. Выделяют ряд типичных направлений внутрифирменных социальных программ компании: развитие персонала; охрана здоровья и безопасные условия труда; социально-ответственная структуризация. Развитие персонала связано с развитием (повышение уровня квалификации и опережающее обучение), стимулированием, закреплением персонала и созданием условий для эффективного, инициативного и качественного труда. Охрана здоровья и безопасные условия труда направлена на создание и поддержание дополнительных, по отношению к законодательно закрепленным, норм охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах. Социально- ответственная реструктуризация - намеренное изменение формальных отношений между составляющими элементами компании, подразумевающее использование одного или ряда способов учета интересов всех заинтересованных сторон, включая персонал компании. Выделяют типы программ: программы партнерства с местными, региональными и федеральными органами государственного управления; программы партнерства

с некоммерческими организациями; программы сотрудничества с общественными организациями, профессиональными объединениями и ассоциациями; программы информационного сотрудничества со СМИ. Решение данной задачи позволило нам сфокусировать внимание на определенных направлениях и типах внутрифирменных социальных программ российских организаций.

Была описана методика исследования социальных программ российских организаций. В качестве основного источника информации для исследования было решено использовать социальные отчеты организаций.

Для анализа практики реализации социальных программ российских организаций были определены три основные группы показателей:

1. Показатели реализации программ развития персонала (объем средств, выделенных организацией на обучение персонала; объем средств, выделенных организацией на предоставление социального пакета и премиальные выплаты персоналу; средний уровень заработной платы персонала; количество сотрудников, прошедших обучение; количество часов обучения в расчете на одного сотрудника).

2. Показатели реализации программ охраны здоровья и безопасных условий труда (объем средств, выделенных организацией на охрану труда и технику безопасности; объем средств, выделенных организацией на медицинское обслуживание сотрудников на предприятии; объем средств, выделенных организацией на поддержку материнства и детства; объем средств, выделенных организацией на поддержание санитарно-гигиенических и эргономических условий труда; · Количество сотрудников, получивших путевки в дома отдыха, санатории, профилактории и т.п. за счет организации).

3. Показатели реализации программ социально-ответственной реструктуризации (объем средств, выделенных организацией на переобучение сотрудников; объем средств, выделенных организацией на содействие трудоустройству высвобождаемых сотрудников; объем средств, выделенных

организацией на выходные пособия; количество переподготовленных сотрудников).

Определение данных групп и конкретных показателей позволило провести количественное исследование социальных программ российских организаций и проанализировать эффективность их внутрифирменной социальной деятельности.

2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Для того, чтобы проанализировать развитие персонала в российских организациях, были использованы социальные отчеты следующих компаний (табл. 3).

Таблица 3

Проанализированные в работе компании

№ п/п	Название компаний	Отрасль (сфера деятельности)	Численность персонала, тыс. чел.
1.	ОАО «РЖД»	Железные дороги	759000
2.	ООО «Нестле Россия»	Продукты питания и напитки	330000
3.	ПАО «Роснефть»	Нефтяная и нефтегазовая	295000
4.	АФК «Система»	Частный инвестор в реальный сектор экономики	135281
5.	ПАО «Лукойл»	Нефтегазовая	103607
6.	Группа «Норильский Никель»	Горно- металлургическая	81000
7.	ОАО «Металлоинвест»	Железорудная и металлизированная	67214
8.	ПАО «Мегафон»	Телекоммуникации	31576
9.	Внешэкономбанк	Государственный банк	19934

1. ПАО "Лукойл"²⁰;

ЛУКОЙЛ – одна из крупнейших публичных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в мире, на долю которой приходится более 2% мировой добычи нефти и около 1% доказанных запасов углеводородов. Обладая полным производственным циклом, Компания полностью контролирует всю производственную цепочку – от добычи нефти и газа до сбыта нефтепродуктов. 88% запасов и 86% добычи углеводородов

²⁰ О компании // Официальный сайт ПАО "Лукойл" [Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/Company/CorporateProfile>]

приходится на Российскую Федерацию, при этом основная деятельность сосредоточена на территории 4-х федеральных округов – Северо-Западного, Приволжского, Уральского и Южного. Более 100 тыс. человек объединяют свои усилия и талант, чтобы обеспечить эффективное развитие Компании и ее передовые позиции на рынке. Численность персонала компании ООО "Лукойл" составляет 103607 чел.

Компания заявляет в качестве своих **корпоративных ценностей** в т.ч. следующие²¹:

- «Персонал. Все, что делает Компания, делается людьми и для людей.
- Ответственность за жизни людей и вверенные природные ресурсы в регионах деятельности.
- Открытость и партнерство во взаимодействии с обществом и заинтересованными сторонами.
- Нравственность. Следуя своему предназначению, ЛУКОЙЛ осуществляет деятельность на основе честности и справедливости, уважительности и порядочности».

2. ПАО "НК "Роснефть" ²²;

«Роснефть» – лидер российской нефтяной отрасли и крупнейшая публичная нефтегазовая корпорация мира. Основными видами деятельности ПАО «НК «Роснефть» являются поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти, газа, газового конденсата, реализация проектов по освоению морских месторождений, переработка добытого сырья, реализация нефти, газа и продуктов их переработки на территории России и за ее пределами.

Компания включена в перечень стратегических предприятий России. Ее основным акционером (50,00000001% акций) является АО «РОСНЕФТЕГАЗ», на 100% принадлежащее государству, 19,75% акций принадлежит компании ВР, 19,5% акций принадлежит компании QHGOilVenturesPte. Ltd., одна акция

²¹О компании // Официальный сайт ПАО "Лукойл" [Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/Company/CorporateProfile>]

²²О компании // Официальный сайт ПАО "НК "Роснефть" [Режим доступа: <https://www.rosneft.ru/about/>]

принадлежит государству в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, оставшиеся акции находятся в свободном обращении.

Численность персонала компании ПАО «НК «Роснефть» составляет 295 тыс.чел.

Успешные итоги деятельности ПАО «НК «Роснефть» подтверждают эффективность применяемой стратегии, значимость выбранных приоритетов и позволяют прогнозировать дальнейшее устойчивое развитие компании.

3. ОАО "РЖД"²³;

Железнодорожный комплекс имеет особое стратегическое значение для России. Он является связующим звеном единой экономической системы, обеспечивает стабильную деятельность промышленных предприятий, своевременный подвоз жизненно важных грузов в самые отдаленные уголки страны, а также является самым доступным транспортом для миллионов граждан.

Открытое акционерное общество "Российские железные дороги" входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний. Это определяют следующие факторы:

- огромные объемы грузовых и пассажирских перевозок;
- высокие финансовые рейтинги;
- квалифицированные специалисты во всех областях железнодорожного транспорта;
- большая научно-техническая база;
- проектные и строительные мощности;
- значительный опыт международного сотрудничества.

1 октября 2003 года – начало деятельности ОАО "РЖД".

²³О компании // Официальный сайт ОАО "РЖД" [Режим доступа: http://www.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=628]

Учредителем и единственным акционером ОАО "РЖД" является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство Российской Федерации.

Виды деятельности компании:

- грузовые перевозки;
- пассажирские перевозки в дальнем сообщении;
- пассажирские перевозки в пригородном сообщении;
- предоставление услуг инфраструктуры;
- предоставление услуг локомотивной тяги;
- ремонт подвижного состава;
- строительство объектов инфраструктуры;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- содержание социальной сферы.

Численность персонала компании ОАО "РЖД" составляет 759 тыс.чел.

Доля компании в грузообороте транспортной системы России – 45,3%
(с учетом трубопроводного транспорта).

Доля компании в пассажирообороте транспортной системы России – 26,4%.

4. ОАО "Металлоинвест"²⁴;

Металлоинвест - мировой лидер в производстве товарного горячебрикетированного железа (ГБЖ), ведущий производитель и поставщик железорудной и металлизированной продукции, один из региональных производителей высококачественной стали.

Численность персонала компании "Металлоинвест" 67214 чел.

Компания обладает вторыми по величине в мире разведанными запасами железной руды – около 14,1 млрд тонн по международной классификации JORC (IMC Montan), что гарантирует около 140 лет эксплуатационного периода при текущем уровне добычи.

²⁴О компании // Официальный сайт ОАО "Металлоинвест" [Режим доступа: <http://www.metalloinvest.com/about/company-profile/>]

Металлоинвест – это:

- мировой лидер в производстве товарного ГБЖ;
- является крупнейшей железорудной компанией в России и СНГ;
- производитель высококачественной стали.

В составMetalloinvestа входят ведущие горно-обогатительные предприятия России – Лебединский и Михайловский горно-обогатительные комбинаты, металлургические предприятия– Оскольский электрометаллургический комбинат и Уральская Сталь, компания по вторичной переработке металла «УралМетКом», а также активы, обеспечивающие сервисное обслуживание и поставку сырьевых материалов горнорудным и металлургическим предприятиям.

Компания стремится поддерживать благоприятную социальную среду в регионах присутствия и на каждом из своих предприятий. Metalloinvest обеспечивает стабильную занятость почти 60 тысячам сотрудников и содействует в решении актуальных проблем в регионах присутствия. Базовые принципы социальной политики Компании закреплены в политике корпоративной социальной ответственности и благотворительности.

5. ПАО "Мегафон"²⁵;

«МегаФон» – компания цифровых возможностей, занимающая ведущие позиции на телекоммуникационном рынке в России. Компания и её дочерние предприятия оказывают услуги во всех регионах России, в республиках Абхазия, Южная Осетия и Таджикистан. По итогам 2017 года общая абонентская база насчитывала более 77 миллионов человек.

Акции компании торгуются на бирже в Москве и Лондоне с 2012 года, в июне 2014 г. ценные бумаги «МегаФона» внесены в высший котировальный список Московской биржи. «МегаФон» – одна из компаний с самым высоким кредитным рейтингом как в российской телекоммуникационной отрасли, так и в России в целом.

²⁵О компании // Официальный сайт ОАО "Мегафон" [Режим доступа: <http://corp.megafon.ru/about/megafon/>]

Основными акционерами компании «МегаФон» являются компании группы USM Holdings Limited (около 56,32%) и компании группы Газпромбанк (около 18,79%). Остальные акции принадлежат 100%-ному дочернему обществу Компании (3,92%); акции, находящиеся в свободном обращении на публичном рынке, составляют приблизительно 20,97% от общего количества размещённых акций.

Численность персонала компании ОАО "Мегафон" - 31576 чел.

6. Группа "Норильский никель"²⁶;

«Норникель» (до 2016 года бренд «Норильский никель») – российская горно-металлургическая компания. В настоящее время «Норникель» объединяет группу предприятий, возглавляемую Публичным акционерным обществом «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» (ПАО «ГМК «Норильский никель»).

ГМК «Норникель» – крупнейшая в России и одна из крупнейших в мире компаний по производству драгоценных и цветных металлов.

«Норникель» находится в числе ведущих промышленных компаний России – 2,4 % российского экспорта приходится на предприятия ГМК.

Численность персонала компании Группы "Норникель" – 81 тыс. чел.

7. ООО Нестле Россия²⁷;

«Нестле» - крупнейшая в мире компания по производству продуктов питания и напитков. В линейку продукции входит более 2 тыс. брендов – от легендарных и известных во всем мире, например, Nescafé или Nespresso, до таких популярных локальных торговых марок, как «БонПари» и «Быстров». Компания ведёт бизнес в 191 стране мира.

Цель «Нестле» – повышение качества жизни и вклад в здоровое будущее. Компания способствует формированию лучшего и здорового мира, вдохновляет

²⁶О компании // Официальный сайт Группы "Норникель" [Режим доступа: <https://www.nornickel.ru/company/about/#about-3>]

²⁷О компании // Официальный сайт ООО "Нестле Россия" [Режим доступа: <https://www.nestle.ru/aboutus/russuiannestle/inrussian>]

людей вести здоровый образ жизни. Таким образом ООО «Нестле» вносит вклад в общество и тем самым обеспечиваем долгосрочный успех компании.

Сегодня «Нестле» является лидером российского рынка растворимого кофе, какао, рынка продуктов детского питания, кулинарии, рынков готовых завтраков и каш моментального приготовления, а также занимает ведущие позиции на рынке упакованного шоколада, мороженого и кормов для домашних животных. Многолетний успех «Нестле» на российском рынке был достигнут благодаря ряду факторов. В первую очередь, «Нестле» укрепила свои позиции и расширила свое присутствие в стране за счет инвестиций в местное производство и промышленную инфраструктуру, активного продвижения торговых марок, а также постоянного расширения и развития национальной сети сбыта.

Деятельность «Нестле» в России была также высоко оценена ведущими представителями индустрии и экспертами. В 1998 году Американская Торговая Палата в России объявила «Нестле» «Компанией года» за ее приверженность российскому рынку, производственный рост и узнаваемость продукции. В мае 2004 года «Альфа-Банк» и Институт Лаудера вручили «Нестле» почетную награду «За заслуги в области иностранных инвестиций в России – 2004».

Численность персонала компании ООО "Нестле Россия" – 330 тыс. чел.

8. АФК «Система»²⁸;

АФК «Система» - российская публичная финансовая корпорация.

Основанная в 1993 году, сегодня АФК «Система» является крупным частным инвестором в реальный сектор экономики России. Инвестиционный портфель АФК «Система» состоит преимущественно из российских компаний, представляющих различные сектора экономики, включая телекоммуникации, розничную торговлю, лесопереработку, сельское хозяйство, высокие технологии, банковские услуги, недвижимость, медицинские услуги и гостиничный бизнес.

²⁸О компании // Официальный сайт АФК "Система" [Режим доступа:<http://www.sistema.ru/o-kompanii/>]

В АФК «Систему» входят такие компании, как: сотовый оператор МТС, МТС Банк, энергетическая компания БЭСК, холдинг РТИ, различные отели, в том числе работающие под брендами Park Inn by Radisson, Holiday Inn Express, отель "Космос" в Москве и др., группа компаний "Детский мир", лесопромышленный холдинг Segezha Group, фармацевтический комплекс "Биннофарм", агрохолдинг "Степь" и т. д.

АФК «Система» – контролирующий акционер в большинстве своих бизнесов. Компетенции АФК «Система» сосредоточены в области повышения операционной эффективности приобретаемых активов за счет реструктуризации и привлечения отраслевых партнеров с целью усиления экспертизы и снижения финансовых рисков.

Основным акционером АФК «Система» является Председатель Совета директоров АФК «Система» Евтушенков В.П. (64,2% акций).

Глобальные депозитарные расписки АФК «Система» торгуются под тикером «SSA» на Лондонской фондовой бирже. Обыкновенные акции Компании входят в первый (высший) уровень листинга ценных бумаг Московской Биржи и торгуются под тикером «AFKS».

Численность персонала компаний, подконтрольных АФК "Система", составляет 135281 чел.

9. Внешэкономбанк.²⁹

ВЭБ (*Внешэкономба́нк, Банк развития и внешнеэкономической деятельности*) – национальный институт развития, российская государственная корпорация. Полное наименование – *Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»*.

Внешэкономбанк является государственной корпорацией развития, его главные задачи – создание условий для экономического роста и стимулирование инвестиций. С принятием в 2007 году закона «О банке развития» главным направлением деятельности Внешэкономбанка стало финансирование крупных инвестиционных проектов, которые по тем или иным причинам не могут быть

²⁹О компании // Официальный сайт "Внешэкономбанк" [Режим доступа: <https://new.veb.ru/about/>]

реализованы за счет коммерческих банков. Согласно меморандуму о финансовой политике, Внешэкономбанк кредитует проекты стоимостью более 2 млрд рублей и срок кредита при этом должен превышать 5 лет. В частности ВЭБ финансировал строительство автомобильного завода, реконструкцию Хабаровского НПЗ и аэропорта Пулково, строительство завода по производству полипропилена в Тобольске.

Кроме того ВЭБ входил в число основных кредиторов строительства олимпийской инфраструктуры в Сочи, инвестируя 90 млрд рублей в более чем 17 различных проектов, в том числе основную олимпийскую деревню и горнолыжный комплекс «Роза Хутор».

Среди прочих функций Внешэкономбанка – поддержка экспорта, предоставление госгарантий по кредитам, развитие механизмов государственно-частного партнерства, содействие привлечению иностранных инвестиций. Для реализации последней функции в 2011 году был создан специальный Российский фонд прямых инвестиций с капиталом в 10 млрд долларов США.

Являясь государственным банком развития, ВЭБ также сохранил за собой функции государственной управляющей компании пенсионными накоплениями «молчунов». Доходность инвестирования пенсионных денег в 2011 году составила 5,9 %, что ниже уровня инфляции, но превышает доходность некоторых частных управляющих компаний. Работа в качестве агента Правительства по обслуживанию государственного внешнего долга также сохранилось за ВЭБом, несмотря на новые задачи.

В 2008–2009 годах Внешэкономбанк помимо прочего являлся агентом по реализации антикризисных мер государства, выдавая пострадавшим от кризиса компаниям субординированные кредиты и принимая на санацию коммерческие банки, в частности Связь-банк и Глобэкс.

Российский экспортный центр (РЭЦ), созданный при Внешэкономбанке, оказывает помощь российским экспортерам – от индивидуальных предпринимателей до крупных компаний. РЭЦ, начавший свою работу в

октябре 2015 года, стал своеобразным «единым окном», благодаря которому предприниматель, выходя на внешний рынок, сможет получить грамотную поддержку.

Численность персонала компании – 1993 чел.

Ниже будут приведены примеры из практики данных компаний разного профиля деятельности, что позволит ознакомиться с широким спектром проводимых социальных программ.

2.1 Развитие персонала в российских организациях

Развитие персонала связано с развитием (повышение уровня квалификации и опережающее обучение), стимулированием, закреплением персонала и созданием условий для эффективного, инициативного и качественного труда, включая:³⁰

- Обучение и профессиональное развитие;
- Применение мотивационных схем оплаты труда;
- Предоставление сотрудникам социального пакета;
- Создание условий для отдыха и досуга;
- Поддержание внутренних коммуникаций в организации;
- Участие сотрудников в принятии управленческих решений и т.п.

Основными показателями реализации программ развития персонала являются:

- 1.1. Объем средств, выделенных организацией на обучение персонала;
- 1.2. Объем средств, выделенных организацией на предоставление социального пакета и премиальные выплаты персоналу;
- 1.3. Средний уровень заработной платы персонала;
- 1.4. Количество сотрудников, прошедших обучение;
- 1.5. Количество часов обучения в расчете на одного сотрудника.

³⁰Коновалова Л.Н., Корсаков М.И. Управление социальными программами предприятий /Под ред. Литовченко С.Е. — М.: Ассоциация менеджеров, 2003. — 60 с.

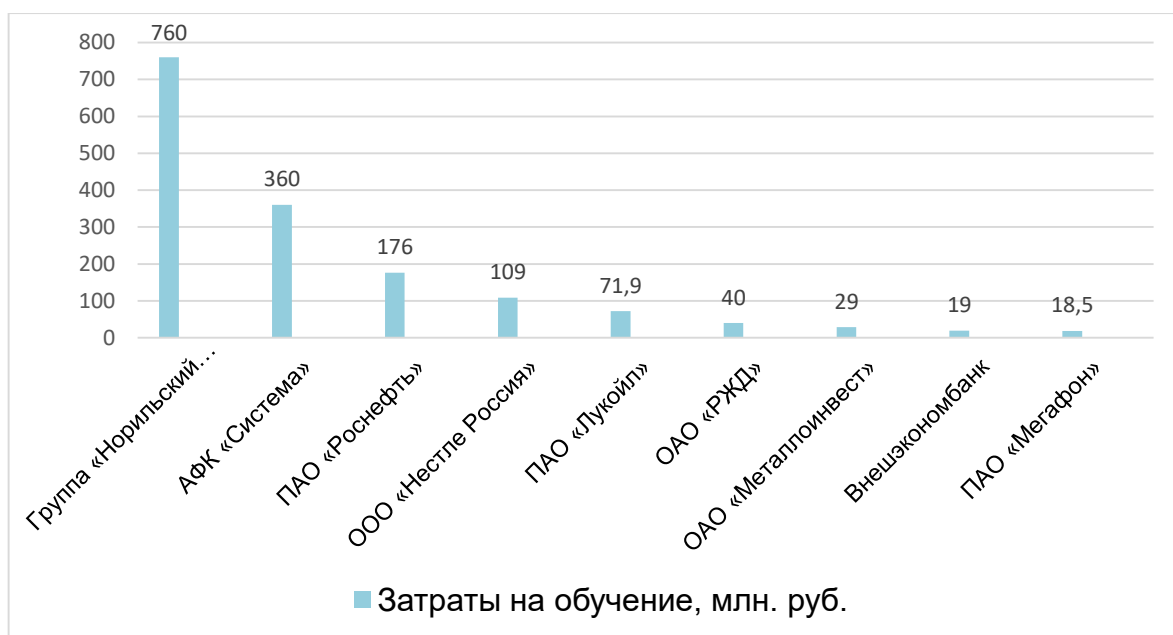


Рис. 1. Объем средств, выделенных организациями на обучение персонала в 2016 году

На рисунке 1 показан объем средств, выделенных организациями на обучение персонала. Компании тратят достаточно большое количество средств. Затраты колеблются от 760 млн. руб. до 18,5 млн. руб. Лидерами являются Группа «Норильский Никель», АФК «Система», ПАО «Роснефть».



Рис. 2. Количество сотрудников, прошедших обучение в 2016 году

По данным рис. 2 можно сделать вывод о том, что компании следят за обучением своих сотрудников. Число обученных сотрудников за 2016 год достаточно большое (от 113 тыс. чел. До 9,5 тыс. чел.).

Система обучения и развития персонала компании "Лукойл"³¹

Для того чтобы помочь профильным вузам повысить качество подготовки специалистов (изменить устаревшие образовательные стандарты, приблизить обучение к реальным бизнес-процессам), начата разработка профессиональных стандартов «Производство нефтепродуктов» на основе модели, предложенной РСПП. В 2016 году более 77 тыс. работников прошли обучение по различным программам повышения квалификации, в том числе:

- по программам дополнительного к высшему образованию – 273 человека;
- для работников нефтепереработки во Французском институте нефти (IFP Training) проведены семинары «Нефтепродукты и процессы нефтепереработки», «Экономика и менеджмент нефтепереработки», в которых приняли участие 40 человек;
- 32 работника компании «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг Лтд.» прошли курс «Страноведение. Колумбия, Венесуэла, Кот-д'Ивуар, Саудовская Аравия» в Дипломатической академии МИД РФ.

Дистанционное обучение.

По итогам 2016 года в Системе дистанционного обучения зарегистрировано более 4,1 тыс. пользователей. На портале СДО содержатся 58 учебных курсов, кроме того, начиная с 2016 года в открытом доступе размещено 40 учебных мини-курсов, разработанных ведущими работниками ЛУКОЙЛа по инициативе Главного управления по персоналу и ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ».

³¹ Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации компании "Лукойл" за 2016 год
[<http://www.lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/AnnualReports>]293 с. (С.61-65)

В настоящее время к Системе дистанционного обучения подключены 15 организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и девять крупных филиалов ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ», что позволяет расширить базу системы управления знаниями, донести до дочерних организаций элементы корпоративной культуры и создать единое информационное пространство.



Рис. 3. Обучение в компании "Лукойл"

Количество работников, прошедших обучение дистанционно, представлено на рис. 4

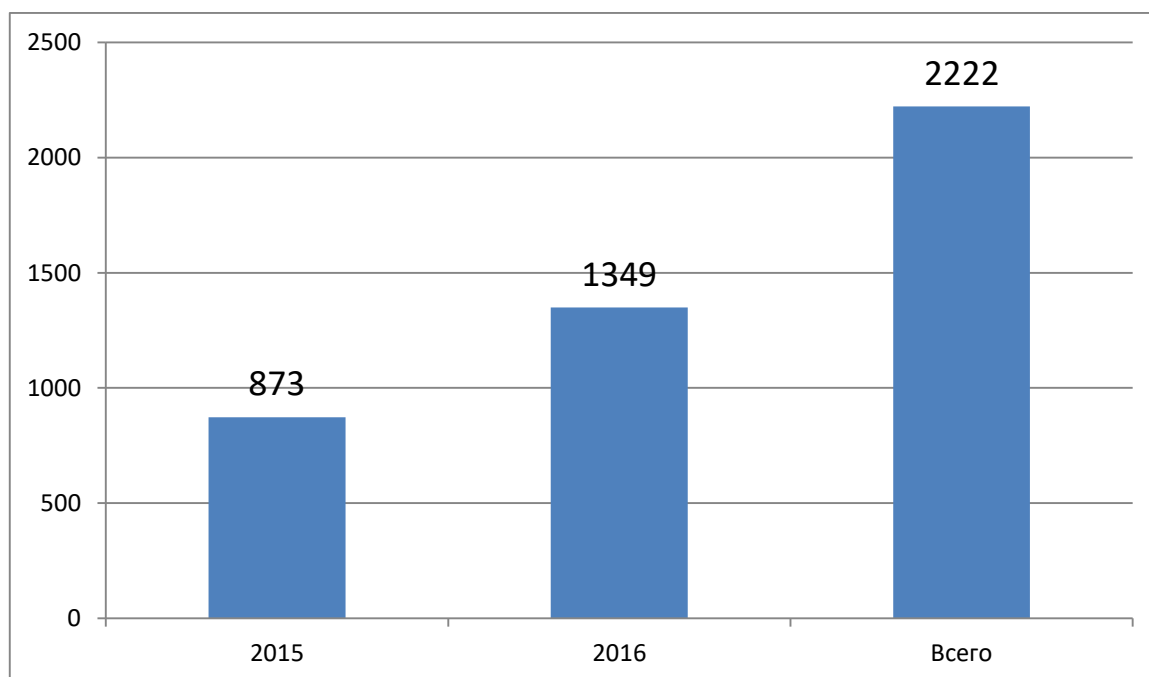


Рис. 4. Количество работников, прошедших обучение дистанционно, чел.

Основные результаты 2015–2016 годов:

- Реализуется проект по созданию модели компетенций на руководящие должности в ЛУКОЙЛе и формированию на их основе резерва кадров: осуществлен отбор наиболее опытных и квалифицированных руководителей.
- Формируются методы оценки персонала.
- Осуществлен пилотный проект по формированию резерва «мобильного персонала» НПЗ на основе комплексной оценки в соответствии со сформированной моделью компетенций.
- Реализуется проект по разработке системы оценки профессионально-технических компетенций специалистов по нефтепереработке.
- Продолжается внедрение Системы дистанционного обучения (СДО) работников на базе современных компьютерных технологий.
- Формируется долгосрочный «заказ» вузам на подготовку специалистов, включающий не только перечень специальностей, но и описание ключевых компетенций, которыми должны обладать будущие работники.

Создание кадрового потенциала.

Постоянный отбор наиболее квалифицированных, инициативных работников с высоким лидерским потенциалом позволяет формировать кадровый резерв и, таким образом, обеспечивать преемственность руководства компании.

По программам для этой категории работников в 2015 и 2016 годах было обучено 433 человека, в том числе 87 работников, отнесенных к категории «Кадровый резерв», закончили обучение по программам МВА.

Сотрудничество с вузами.

Продолжалось эффективное сотрудничество с российскими вузами, в частности, в 2016 году закончили обучение:

- 50 работников – по программе МВА «Финансовый менеджмент» в Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации;

- 27 работников – по программе МВА «Управление нефтегазовым бизнесом» в Российском государственном университете нефти и газа им. И.М. Губкина;
- 92 работника – по программе «Нефтяной и газовый бизнес» в НОУ «Институт нефтегазового бизнеса». Также ежегодно в рамках программы обмена персоналом между ЛУКОЙЛом и ConocoPhillips наши работники, направляемые на стажировку в США, проходят предварительную подготовку в Институте нефтегазового бизнеса, которая включает курсы по страноведению (изучение особенностей США) и интенсивный курс обучения английскому языку.

В 2016 году 689 юношей и девушек обучались в вузах по договорам от организаций Группы «ЛУКОЙЛ». Более 1400 студентов и преподавателей прошли практику и стажировку на производственных объектах Компании.

Продолжалась грантовая поддержка студентов и молодых преподавателей. «Лукойловскую» ежемесячную стипендию получали 170 студентов, а гранты – 68 молодых преподавателей из семи вузов. На развитие материально-технической базы высших учебных заведений и совершенствование учебного процесса было выделено 71,9 млн рублей.

Важным направлением совместной работы стали разработка и реализация инновационных образовательных программ в рамках национального проекта «Образование» и развитие научного потенциала вузов. Мы поддерживаем инновационные проекты, в частности, проект РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина «Виртуальный нефтегазовый промысел». При частичном финансировании со стороны Компании создан виртуальный нефтяной промысел – учебно-научный полигон нефтегазопромыслового оборудования, на котором пробурено пять скважин, поставлено основное оборудование, тренажер подземного капитального ремонта, лаборатория повышения нефтеотдачи. В настоящее время на полигоне ведутся занятия для студентов.

Корпоративная культура и спорт.

Компания и МОПО успешно проводят совместные мероприятия по повышению культурного и физического уровня развития работников.

За пять лет проведены четыре спартакиады, два фестиваля народного творчества, туристический слет, международные соревнования «Папа, мама, я – спортивная семья», посвященные Году семьи.

Особое значение имели торжественные собрания с вручением государственных и ведомственных наград, вечера из цикла «Лицо Компании», встречи ветеранов, молодых специалистов.

По инициативе профобъединения регулярно проводятся конкурсы профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии». Конкурсы способствуют повышению престижа рабочей профессии, созданию в трудовых коллективах здорового морально-психологического климата и являются важнейшим фактором внедрения передовых приемов и методов труда, а в конечном итоге – роста его производительности. Четвертый корпоративный конкурс профессионального мастерства был проведен в 2015 году, в нем приняли участие работники десяти организаций по добыче нефти и газа, десяти организаций по переработке нефти и нефтехимического производства, 18 организаций нефтепродуктообеспечения. Всего в конкурсе (на разных уровнях его проведения) участвовали 6,5 тыс. рабочих ведущих профессий.

Развитие персонала компании "Роснефть"³²

Система «Школа – вуз – предприятие».

Одним из главных инструментов реализации долгосрочной кадровой программы Компании является созданная в 2005 году система непрерывного образования «Школа – вуз – предприятие», формирующая условия для притока в Компанию талантливой, профессионально подготовленной молодежи. Программа описана в отчетах об устойчивом развитии за 2015–2016 годы.

³²Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации ОАО «НК «Роснефть» за 2016 год. [<https://www.rosneft.ru/Development/reports/>] С. 110-115.

В 2016 году корпоративная программа довузовской подготовки включала 51 «Роснефть-класс» в 27 городах – практически во всех регионах присутствия Компании. Всего в «Роснефть- классах» обучались 1287 школьников.

Важно отметить, что в 2016 году региональный охват программы расширился, следуя развитию деятельности Роснефти. Все восемь новых «Роснефть-классов», созданных в этот период, были открыты в стратегически важных регионах – Красноярском и Приморском краях, где идет активное развитие производственных проектов и Компании необходим постоянный приток молодых кадров.

Другим важным событием 2016 года стало проведение фестиваля выпускников «Роснефть-классов», поступивших в высшие учебные заведения на профильные нефтяные специальности, с целью объединить их в студенческое сообщество, помочь им связать свою карьеру с Компанией «Роснефть». Усиление этого направления весьма важно для Компании. Например, если в 2015-2016 годах почти все выпускники «Роснефть-классов» поступили в вузы и две трети от выпуска – на нефтяные и смежные специальности, то в тот же период только около 30% выпускников таких классов, получив высшее образование, приходили на работу в Компанию.

На протяжении ряда лет НК «Роснефть» плодотворно сотрудничает с ведущими вузами страны. Наиболее масштабным примером взаимодействия Компании с системой высших учебных заведений в 2016 году стал проект создания Института нефти и газа в Сибирском федеральном университете (СФУ), в рамках которого НК «Роснефть» выделила 890 млн рублей на строительство нового учебно-лабораторного корпуса. Кроме этого проекта было налажено взаимодействие с четырьмя вузами: Волгоградским государственным техническим университетом, Архангельским государственным техническим университетом, Дальневосточным государственным техническим университетом им. Куйбышева, Алтайским государственным техническим университетом им. И.И. Ползунова (с данными вузами дочерними обществами заключены договоры о сотрудничестве).

Таблица 4.

Развитие системы «Роснефть-классов»

	2013	2014	2015	2016
Количество «РН-классов»	13	34	43	51
Количество учащихся	328	850	1100	1287
Количество регионов	6	11	13	14
Инвестиции в «РН-классы», тыс. рублей	8797	35387	57271	56467



Рис. 5. Помощь вузам в модернизации образовательного процесса

Компания поддерживает партнерские отношения с 25 вузами. Семь вузов считаются стратегическими партнерами, и с ними взаимодействует непосредственно сама Компания, с 18 – взаимодействуют дочерние общества.

В 2016 году НК «Роснефть» оказывала вузам- партнерам помощь в модернизации образовательного процесса, поддержку инновационным проектам и программам высшего профессионального образования, организовывала стажировки профессорско-преподавательского состава на предприятиях Компании.

Кроме того, несмотря на кризис, Компания продолжала выплаты грантов и стипендий преподавателям вузов и отлично успевающим студентам. В 2016

году корпоративные гранты Роснефти получили 10 преподавателей вузов; стипендиатами Компании и ее дочерних обществ стали 324 студента. Важным инструментом в развитии отношений Компании с потенциальными сотрудниками стало приглашение талантливых студентов на производственную практику. Так, в 2016 году в дочерних обществах Компании была организована практика 3660 студентов, более 70 студентов старших курсов и магистрантов вузов – партнеров ОАО «НК «Роснефть» прошли стажировку в Корпоративном научном центре и на других предприятиях Компании. На предприятия Роснефти пришли 940 выпускников профильных вузов.

Таблица 5

Развитие взаимодействия с вузами

Показатели	2013	2014	2015	2016
Количество вузов-партнеров	14	19	21	25
Количество студентов на практике	1655	2399	3022	3660
Затраты на взаимодействие с вузами, тыс. рублей	26259	63391	124639	102100

Работа с молодыми специалистами.

Главная задача действующей в Компании системы адаптации молодых специалистов состоит в развитии их профессиональных и управленческих навыков, их вовлечении в научно-исследовательскую и проектную деятельность. Значимую роль в достижении этой задачи играют советы молодых специалистов и институт наставничества, подробнее о которых рассказывалось в отчетах об устойчивом развитии за 2014 и 2015 годы. Кроме того, для молодых специалистов разработаны и действуют адаптационные программы, предоставляется возможность повышения своего профессионального уровня и развития лидерских качеств через тренинги, деловые игры, семинары, конференции.

Одной из важных функций советов молодых специалистов является организация научно-технических конференций, проводимых Компанией по схеме, напоминающей корпоративную спартакиаду. Первый тур – конференции на предприятиях, в ходе которых проводится отбор участников кустовых конференций, а победители последних собираются на межрегиональную конференцию.

Заслуженного признания добились представители молодого поколения сотрудников Роснефти и на федеральном уровне. В 2016 году 124 молодых специалиста Роснефти из 44 дочерних обществ приняли участие в очередном конкурсе ТЭК России, который проводится совместно с Министерством энергетики России. Более 20 из них стали победителями.

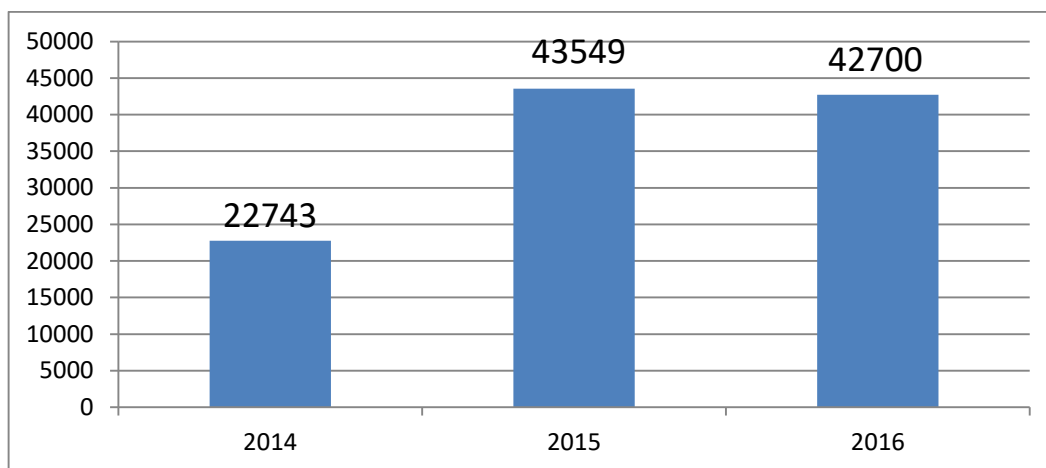


Рис. 6. Инвестиции в программу работы с молодыми специалистами, тыс. рублей

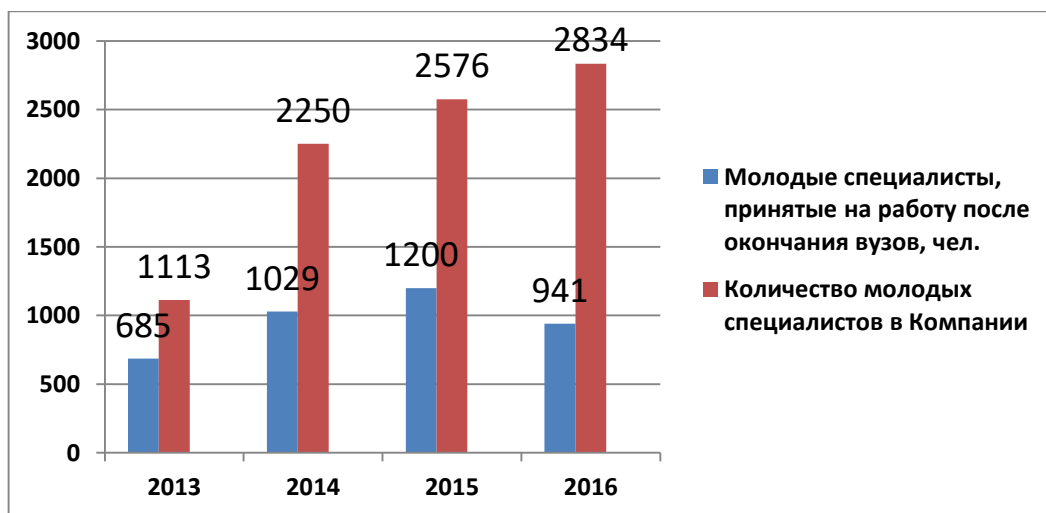


Рис. 7. Количество молодых специалистов в НК «Роснефть»

Продвижение и кадровый резерв.

В 2016 году работа по обновлению кадрового резерва центрального аппарата Компании была временно приостановлена. Кадровый резерв Компании был сформирован в конце 2014 года, и в 2016 году было принято решение отложить процедуру его обновления на год. Оценочные процедуры также были временно приостановлены. Тем не менее в 2016 году в дочерних обществах продолжались работы по оценке персонала и выдвижению в кадровый резерв. В частности, был сформирован список кандидатов на должности генеральных директоров всех дочерних обществ. Выдвижение производилось курирующими вице-президентами с учетом мнения профильных подразделений по всем 462 обществам, где НК «Роснефть» имеет более 50% в уставном капитале. В 2017 году работа с кадровым резервом Компании будет продолжена, в частности, будет произведена актуализация списков сотрудников, ранее утвержденных в кадровый резерв, возобновлена процедура оценки кандидатов в резерв, предполагается выдвижение новых кандидатов.

Таблица 6.

Периодические оценки результативности и развития карьеры

Показатели	2014	2015	2016
Количество сотрудников, прошедших аттестацию	1567	2463	3733
Количество сотрудников, прошедших оценку	730	729	269
Количество сотрудников, утвержденных в кадровый резерв	659	586	500

Для системы обучения кризис отразился в четкой приоритезации расходов на обучение. Основная доля затраченных средств (63%) была выделена на проведение обязательного обучения (по требованиям государственных и контролирующих органов). На втором месте (30% бюджета) – корпоративное профессионально-техническое обучение (в первую очередь

обучение персонала, задействованного в реализации ключевых проектов Компании). И наконец – управленческое обучение (развитие управленческих навыков действующих руководителей) – 7% бюджета.

С целью развития навыков антикризисного управления в 2016 году проведены серии семинаров для руководителей высшего звена на тему «Развитие навыков управления Компанией в условиях глобальных финансово-экономических изменений». В этих семинарах приняли участие 99 руководителей Компании. В 2016 году с целью повышения квалификации и профессиональной переподготовки сотрудников было проведено 113 тыс. человеко- курсов, что в 1,3 раза превышает показатель 2015 года.

Таблица 7

Основные показатели в области управления персоналом

Наименование показателя	2014	2015	2016
Среднесписочная численность, тыс. человек	88,4	114,3	139,4
Фонд заработной платы (в том числе льготные выплаты и разовые премии, входящие в ФЗП), млн долларов США	1382,3	1930,7	1897,8
Фонд выплат социального характера, млн долларов США	69,5	88,5	78,1
Расходы на производственную социальную сферу, млн долларов США	155,0	218,6	176,9

***Развитие персонала компании "РЖД"*³³**

Одним из ключевых приоритетов Компании является повышение ее конкурентоспособности на рынке труда. В этих условиях самым значимым

³³ Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации компании ОАО «РЖД» за 2015 год [http://www.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5085] 102 с.

элементом в осуществлении кадровой политики является развитие человеческих ресурсов.

Для реализации этой цели в Компании в 2015 году организовано и проведено повышение квалификации более 82 тыс. руководителей и специалистов подразделений ОАО «РЖД».

Среди наиболее важных направлений обучения, помимо инженерно-технических, можно выделить программы по повышению уровня компетенций работников в области корпоративного управления, логистики, организации и ведения транспортного бизнеса, взаимодействия с зарубежными партнерами (международные стандарты взаимодействия, иностранный язык), управления финансами, организации бухгалтерского учета, налогообложения, бюджетирования, управления инвестициями, организации труда и заработной платы, охраны труда.

В связи с проведением единой политики развития кадрового потенциала холдинга «РЖД», а также развития системы бизнес-образования в Компании в текущем году разработано «Положение о дополнительном профессиональном и бизнес-образовании руководителей и специалистов холдинга «РЖД»».

В 2015 году прошли переподготовку на базе РАНХ и ГС при Президенте Российской Федерации 37 руководителей из числа заместителей начальников дорог по региону и начальников дирекций железных дорог, дирекций инфраструктуры и тяги по специально разработанной для данной категории работников программе «Корпоративное управление» с последующим выездом в ведущие транспортные компании Франции и Германии.

На базе созданного совместно с Немецкими железными дорогами Центра международной логистики и управления цепями поставок ВШМ СПбГУ по программе «Логистика и управление цепями поставок» повысили квалификацию 32 перспективных работника Компании, по программе профессиональной переподготовки «Международная логистика и управление цепями поставок» с выездом в Германию прошли обучение 25 человек.

Повысили квалификацию за рубежом с посещением предприятий ведущих транспортных компаний мира (Германия, Австрия, Франция, Бельгия, Нидерланды, Испания, Италия, США, Канада, Великобритания, Финляндия, Китай) 462 работника холдинга «РЖД».

Корпоративный университет.

Корпоративный университет начал свою деятельность в июле 2010 года. Целевую аудиторию составили руководители высшего звена номенклатуры президента ОАО «РЖД» – от уровня вице-президентов до уровня заместителей руководителей филиалов, структурных подразделений ОАО «РЖД» и ДЗО. За период своей работы в программах Корпоративного университета приняло участие более полутора тысяч руководителей уровня номенклатуры президента ОАО «РЖД». В 2015 году в Корпоративном университете сформированы следующие направления деятельности по обучению и развитию руководящих кадров:

- проведение оценки руководителей разных уровней управления в соответствии с Моделью корпоративных компетенций ОАО «РЖД»;
- проведение целевых программ обучения руководителей по актуальным для развития Компании направлениям;
- помощь участникам целевых программ КУ в создании и реализации ИПР – индивидуальных планов развития;
- проведение программ индивидуального развития в рамках реализации ИПР;
- управление индивидуальным развитием руководителя на основе АСУ ИРР (автоматизированной системы управления индивидуальным развитием руководителя);
- методическая поддержка проектов по развитию персонала в Компании;
- выработка топ-менеджерами направлений развития персонала Компании в режиме стратегических сессий.

Деятельность Корпоративного университета позволила решить задачу по индивидуальному развитию и обучению руководителей Компании.

Обеспечена преемственность этапов процесса обучения для различных категорий менеджмента. Ближайшей задачей Корпоративного университета для дальнейшего развития системы дополнительного бизнес-образования руководящего состава ОАО «РЖД», основанной на компетентностном подходе, является запуск проекта по созданию филиалов Корпоративного университета и организация обучения руководителей нижестоящих уровней менеджмента и перспективных молодых управленцев в регионах железных дорог по целевым программам.

Развитие персонала компании "Металлоинвест"³⁴

Металлоинвест уделяет большое внимание обучению и развитию своих работников, поскольку высокий уровень квалификации и компетенций персонала является неотъемлемым условием конкурентоспособности современной компании. Система обучения Компании охватывает все категории работников—от топ-менеджмента до рабочих.

Таблица 8

Обучение персонала Компании в 2014–2016 годах

Наименование	Единицы	2014	2015	2016	2015-2016
Затраты на обучение	Тыс.руб.	49742	46880	75471	↑ 61%
Число обученных сотрудников	Чел.	31696	30631	35046	↑ 14%
Затраты на обучение одного работника	Руб.	1569	1105	1727	↑ 56%

В 2016 году затраты на обучение персонала выросли более чем на 60% по сравнению с прошлым годом и составили 75 471 тыс. руб. Рост затрат связан со стартом работы Корпоративного университета, а также с принятием в штат комбинатов работников ряда сервисных предприятий (ООО «ЛебГОК-РМЗ», ООО «ЛебГОК-ЭЭРЗ», ООО «ЗРГО»).

³⁴ Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации компании «Металлоинвест» за 2016 год [<http://www.metalloinvest.com/sustainability/csr-reports/>] 120 с.

Среднее количество часов обучения на одного сотрудника составило 38 человеко-часов в год. При этом сократилось среднегодовое количество часов обучения на одного рабочего. Основной причиной сокращения являются переход на подготовку по индивидуальным планам обучения и внедрение системы самообразования.

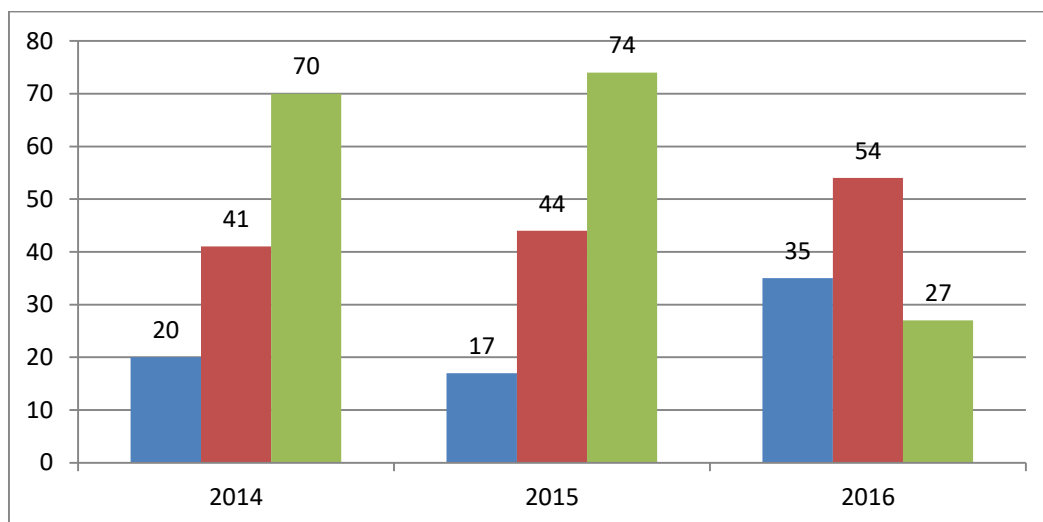


Рис. 8. Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника с разбивкой по категориям сотрудников за 2014–2016 годы, человеко-часы

Направления обучения

Система обучения в Компании включает три основных формы: функциональное, корпоративное и дистанционное обучение. Помимо внутренних обучающих программ Металлоинвест поддерживает сотрудников, получающих образование в вузах. Все направления по развитию персонала объединены в единую систему обучения на основе Корпоративного университета.

Функциональное обучение

На каждом комбинате Компании функционируют учебные центры, обладающие бессрочными лицензиями на право ведения образовательной деятельности. В них проводятся:

- обучение руководителей, специалистов и рабочих по требованиям охраны труда и промышленной безопасности;
- профессиональная переподготовка и обучение вторым (смежным) рабочим специальностям;

- проведение курсов повышения квалификации для рабочих.

Корпоративное обучение

В рамках корпоративного обучения в Компании реализуется ряд программ, направленных на развитие управленческих навыков руководителей среднего и высшего звена. Для руководителей департаментов и комбинатов действует программа «Лидеры перемен», для менеджмента среднего звена – программа «Мастер успеха».

В отчетном году продолжилась реализация программы «Институт проектно-инвестиционного управления», запущенной в 2015 году. В рамках программы проводилось обучение сотрудников Компании основам инвестиционной деятельности и подходам проектного управления. Отдельным модулем этой программы стал дистанционный курс по регламентным документам инвестиционной деятельности. Программа охватила как топ-менеджеров, так и ключевых специалистов и руководителей всех подразделений Компании, вовлеченных в проекты, связанные с инвестиционной деятельностью, и завершилась защитой проектов перед руководством Компании.

Дистанционное обучение

Часть программ обязательного и корпоративного обучения проходит в дистанционной форме на базе систем дистанционного обучения «Термика», «Web Tutor» и «ОЛИМП: ОКС», причем количество сотрудников, участвующих в программах дистанционного обучения, неуклонно растет. Обучение в вузах за счет Компании Металлоинвест поддерживает работников, получающих заочное образование. На предприятиях Компании действуют программы повышения образовательного уровня работников, частично или полностью компенсирующие затраты на обучение. Кроме того, Компания стремится привлекать внешних тренеров и преподавателей вузов для обучения своих сотрудников. Это дает возможность работникам получить высшее образование или повысить профессиональные компетенции, а Компании – приобрести высококвалифицированных дипломированных специалистов.

Также в отчетном году появился новый вид обучения в вузах за счет Компании –повышение квалификации персонала по узким темам для выполнения отдельных операций в рамках производственного процесса. Например, для рабочих Уральской Стали совместно с НИТУ «МИСиС» было проведено обучение по подготовке специалистов по фасонному литью. Данный формат обучения получил высокие оценки со стороны участников и руководства Компании и рассматривается как перспективный для дальнейшего развития.

Развитие персонала компании ПАО «Мегафон»³⁵

Основной рост численности персонала происходил за счет развития бизнеса и собственной розницы: с начала года МегаФон Ритейл вырос на 3 322 человека.

Это немалая цифра, и наша ключевая задача – сделать все возможное, чтобы работающие в компании люди чувствовали себя частью большой команды единомышленников, имели широкие возможности профессионального развития, а также ощущали защищенность и уверенность в своем будущем вместе с МегаФоном. Мы верим, что именно эти факторы позволяют нашим сотрудникам эффективно выполнять свою работу, чувствуя себя причастными к бренду «МегаФон» и его ценностям.

В 2016 году одним из ключевых фокусов развития компании стало повышение сервисного обслуживания клиентов. Мы уверены, что только долгосрочные и доверительные отношения с клиентами являются залогом успешного развития бизнеса и достижения лидерства: большинство реализуемых проектов были направлены на создание именно таких отношений. Во всех регионах прошли встречи с управляющими салонов, в ходе которых сотрудники обменивались идеями и предложениями, как улучшить сервис и сделать счастливыми наших клиентов. Был разработан специальный проект

³⁵Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации ПАО "Мегафон" за 2016 год [<http://ar2016.megafon.ru/reports/megafon/annual/2016/gb/Russian/203525/>].html] 184 с.

обслуживания клиентов «Золотой компас», который регламентировал правильные подходы в работе с ними. Результатом этой работы стало понимание ценности и важности качественного сервиса всеми сотрудниками. Сегодня все проекты компании направлены на то, чтобы наши клиенты были с нами счастливы и выбирали именно нас.

Профессиональное развитие и рост

МегаФон уделяет особое внимание вопросам создания среды, способствующей повышению профессиональных качеств и раскрытию потенциала каждого сотрудника. Работа в этом направлении начинается с первого рабочего дня сотрудника в компании: новые коллеги проходят специальную программу адаптации. Она включает в себя курсы, знакомящие с историей, основными достижениями и ценностями МегаФона, а также стажировки, предусматривающие участие сотрудников в обслуживании клиентов, посещение Центра Управления и Мониторинга, Контактного центра и базовой станции.

Особую ставку компания делает на корпоративное обучение, обмен опытом и эффективное использование внутренних ресурсов. В МегаФоне работают программы профессионального обучения, курс мини-MBA, стратегические сессии, лидерские программы.

С 2010 года в МегаФоне работает «МегаАкадемия» – целостная система обучения, распространяющая лучший опыт и продвигающая успешные практики и бизнес-идеи. В 2011 году обучение в «МегаАкадемии» прошли более 9,5 тыс. человек по различным профессиональным направлениям: подготовлено 2 700 менеджеров, 4 500 специалистов Контактного центра, 2 300 сотрудников прошли экспертное обучение.

Существующая система открытых конкурсов на все вакансии предоставляет все возможности для реализации потенциала сотрудников: в результате открытых конкурсов было принято 1 290 человек, из них больше половины на руководящие позиции в компании. 1 549 человек получили

повышения, 119 – переехали в другие регионы. Несколько десятков руководителей стали участниками стажировок.

Принимая решение о назначении человека на высокую позицию, нам важно, чтобы он обладал ясным видением, был способен вдохновлять людей на достижение высоких целей и понимать, что все, что мы делаем, мы делаем для наших клиентов.

***Развитие персонала компании "Норильский Никель"*³⁶**

С 2014 года в компании реализуется долгосрочная кадровая стратегия – Программа развития человеческого капитала. В Программе определены приоритетные направления развития человеческого капитала, необходимые для обеспечения выполнения Стратегии компании.

Основные направления Программы развития человеческого капитала:

- сегментация персонала и внедрение адресного подхода к социальным пакетам различных сегментов;
- внедрение оптимальных моделей использования трудовых ресурсов;
- усиление ориентации на проактивный подход и личную инициативу;
- укрепление кадрового резерва;
- развитие персонала;
- изменение фокуса работы службы управления персоналом в сторону поддержки стратегии компании и выполнения роли бизнес-партнера.

Одним из важных инструментов развития персонала является его обучение. Обучение персонала осуществляется непрерывно на протяжении всей трудовой деятельности работника для последовательного расширения и углубления знаний и компетенций, повышения профессионального мастерства в соответствии с потребностями развития компании.

³⁶Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации "Норильский никель" за 2016 год [<https://www.nornickel.ru/sustainability/reporting/>] 78 с.

Предприятия Группы реализуют процесс обучения персонала в соответствии со своими локальными нормативными документами, которые составлены по аналогии с типовым положением об организации профессионального обучения в ПАО «ГМК «Норильский никель».

Применяются следующие виды профессионального обучения: подготовка, переподготовка, повышение квалификации, стажировка. Обучение проходит на базе корпоративных учебных центров в Норильске и Мончегорске (порядка 70% всех прошедших обучение в 2016 году) и независимых учебных заведений.

Таблица 9.

Основные показатели по обучению персонала

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
Количество сотрудников, прошедших обучение, в том числе профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, тыс. чел.	48,7	47,9	54,1	63,1	70
Среднегодовой объем обучения в расчете на одного сотрудника, прошедшего обучение, часов	115,7	109,6	93,8	92,2	80,8
Затраты на обучение, млн руб.	600,7	608,9	661,5	669,1	760

В 2017 году запланирована трансформация системы корпоративного обучения компании через усиление и развитие дистанционного направления. Продолжится тиражирование системы управления кадровым резервом на предприятия Группы «Норникель» в Норильском промышленном районе. Будет завершена разработка комплексной программы развития кадрового резерва, проект по автоматизации управления кадровым резервом пройдет тестирование на производственных площадках. Планируется запуск проекта «Управление

талантами», который будет сфокусирован на разработке концепции отбора и развития высокопотенциальных работников. Оценка профессиональных компетенций руководителей будет распространена на линейных руководителей горнодобывающих предприятий.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

В 2016 году утверждена компенсационная политика компании, целью которой являются: привлечение персонала, удержание сотрудников в компании, стимулирование производительного поведения, административная эффективность и простота, соответствие требованиям законодательства.

Основными принципами компенсационной политики в компании являются:

- применение прогрессивного подхода в системе вознаграждения персонала на основе грейдов;
- единый подход к оплате труда работников;
- мотивация работников на достижение поставленных задач и целей путем повышения эффективности индивидуальной работы, деятельности подразделений и Группы в целом;
- конкурентоспособность заработной платы на рынке труда;
- укрепление имиджа компании как ответственного и надежного работодателя.

В 2016 году в компании продолжилась работа по внедрению системы грейдов, предполагающей позиционирование должности и определение уровня оплаты труда в соответствии с ценностью данной позиции для компании. Грейдирование производится на основе балльно-факторного метода оценки должности, учитывающего знания и умения, сложность решаемых вопросов и ответственность. Внедрение системы грейдов направлено на достижение бизнес-целей компании и реализацию ее стратегии, получение максимальной отдачи от инвестиций в персонал, привлечение и удержание в компании лучших специалистов.

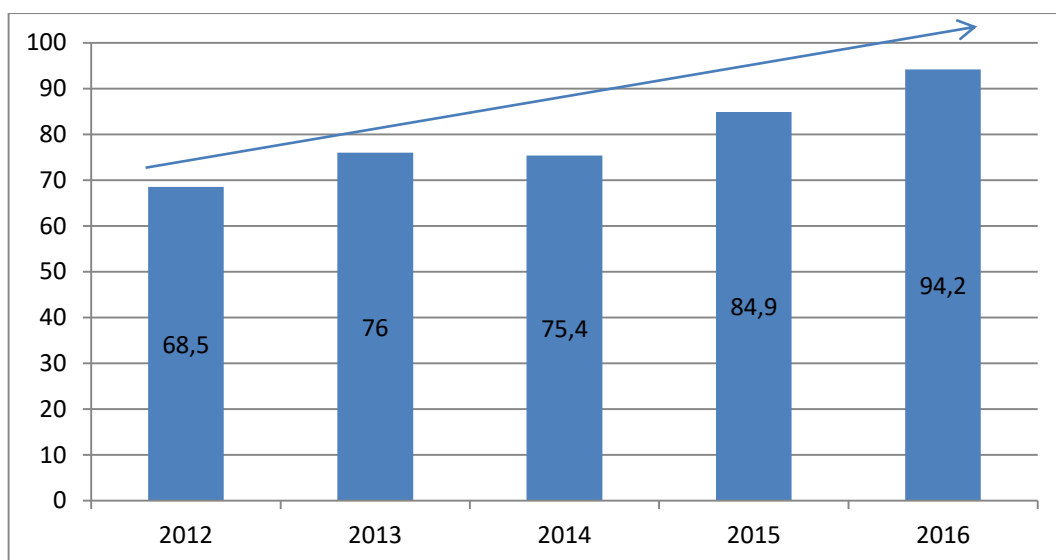


Рис. 9. Фонд заработной платы по группе компаний «Норникель»

Таблица 10.

Основные показатели по оплате труда

Регион	Компенса- ционный пакет, тыс. Руб.	Средняя заработная плата, тыс. Руб.	Доля фонда оплаты труда региона в общем фонде оплаты труда, %	Отношен- ие минимального размера оплаты труда к официальному МРОТ
Промышл- енный район Кольского полуострова (Мурманская область)	76,6	72,1	12,2	1,0
Краснояр- ский край (кроме НПР)	47,9	46,9	2,4	1,2
Москва и прочие регионы России	165	157,6	15	1,7
Норильск- ий промышленный район (НПР)	103,4	94,5	70,4	1,7

Для руководителей, специалистов и иных служащих установлены повременная и повременно-премиальная система оплаты труда – оплата труда по тарифным ставкам и окладам за фактически отработанное время с учетом премирования за основные результаты производственно-хозяйственной

деятельности в случае повременно-премиальной системы. Для оплаты труда рабочих используются повременная, повременно-премиальная, сдельно-премиальная системы оплаты труда. Премирование работников производится в зависимости от выполнения условий и показателей премирования, учитывающих результаты производственно-хозяйственной деятельности компании, подразделений и личного трудового вклада. Виды премий: за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности по итогам работы за месяц; за достижение отдельных высоких производственных результатов, за выполнение особо важных производственных заданий и другие виды единовременных премиальных выплат в соответствии с локальными нормативными актами.

Развитие персонала компании ООО "Нестле Россия"³⁷

Развитие профессиональных знаний и навыков является важной частью нашей корпоративной культуры. Для разных групп сотрудников разработаны обучающие программы, предусматривающие как аудиторные занятия, так и электронные курсы, предполагающие самостоятельное освоение материала. Для обучения, хранения и обновления данных по истории обучения каждого сотрудника используются электронные платформы. Система внутреннего обучения включает адаптацию новых сотрудников, развитие профессиональных навыков, повышение личной эффективности и развитие лидерства. Кроме того, мы разрабатываем и реализуем целый ряд программ, направленных на повышение экологической грамотности.

Обучающие программы, развивающие функциональные навыки и лидерские качества, объединены в рамках каталога, из которого можно выбрать именно тот курс, в котором в данный момент есть необходимость.

Основные направления обучения сотрудников

Адаптация новых сотрудников:

- Информация о компании «Нестле» и основных брендах;

³⁷Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации компании "Нестле Россия" за 2016-2017 года [<https://www.nestle.ru/sharedvalues/social-reports>] 80 с.

- Принципы деятельности компании «Нестле»;
- Процесс управления развитием и эффективностью сотрудников (PDP – People Development & Performance);

- Безопасность на рабочем месте.

Развитие профессиональных навыков:

- Переговоры;
- Управление продажами и работа с ключевыми клиентами;
- Обучение линейных руководителей;
- Финансы;
- Управление проектами;
- Маркетинг;
- Инициатива «Непрерывное совершенствование «Нестле» (NCE – Nestlé Continuous Excellence).

Повышение личной эффективности и развитие лидерства:

- Навыки эффективной коммуникации;
- Навыки презентации;
- Управление временем. Основы персональной эффективности;
- Управление конфликтами;
- Коучинг;
- Развитие карьеры;
- Управление изменениями;
- Управление командой;
- Ведение проектов.

В 2016 году в рамках функционального обучения компания сконцентрировалась на маркетинге и взаимодействии с ключевыми клиентами. Появился ряд специальных тренингов, сфокусированных на обучении менеджеров по работе с ключевыми клиентами.

Программы обучения для сотрудников включают в себя курсы, которые проводят как тренеры «Нестле Россия», так и внешние тренинговые агентства.

Филиалы и фабрики компании оказывают активную поддержку региональным университетам и выстраивают эффективное взаимодействие с различными вузами и сузами.

Для того чтобы обеспечить скоординированную и слаженную работу сотрудников в разных регионах, с 2017 года во всех странах присутствия «Нестле» внедряет новый подход к управлению человеческим ресурсами – «Развитие и эффективность персонала», PDP (People Development Performance). Теперь обсуждение эффективности работы сотрудника и формирование планов его развития объединены в рамках одного процесса.

На встрече с руководителем при постановке целей на год не только обсуждаются профессиональные задачи, по которым будут оцениваться результаты работы, но и определяются основные направления развития сотрудника. Цели по развитию теперь не ограничены определенным временем, а планируются как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу. Вместо анализа результатов раз в полгода предусмотрены регулярные встречи сотрудника и руководителя для подведения промежуточных итогов. Функция checkin в обновленной системе помогает фиксировать все задачи и темы для обсуждения.

Ожидаемые результаты перехода на PDP – повышение индивидуальной, командной и организационной эффективности, вовлеченности и мотивации персонала за счет ясности, согласованности, сосредоточенности на целях компании, использования коучинга, обратной связи.

Развитие персонала компании АФК "Система"³⁸

Для эффективного решения стоящих перед Корпорацией задач сотрудники должны обладать необходимыми знаниями и навыками, поэтому одним из основных направлений развития персонала в АФК «Система» и ее дочерних компаний являются образовательные программы, реализуемые, как

³⁸Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации компании АФК "Система" за 2016 год [<http://www.sistema.ru/ustoichivoe-razvitie/socialnye-otchety/>] 204 с.

правило, на базе собственных корпоративных университетов и тренинговых центров.

«Академия Системы» – это обще-корпоративный образовательный проект, запущенный в 2014 г., в рамках которого лучшие тренеры компаний Группы обучают менеджмент и специалистов ДЗК. Проект ориентирован не только на личностное и профессиональное развитие персонала, но и на решение ежедневных бизнес-задач, а также создание дополнительной мотивации для сотрудников. Широкое использование корпоративных возможностей и внутренней экспертизы обеспечивают высокое качество обучения при существенном сокращении издержек – до 70 % по сравнению с рыночной стоимостью образовательных услуг для бизнеса.

Среди ключевых тем тренингов в рамках «Академии Системы» – навыки управления, ведения переговоров и подготовки презентаций, коммуникации и финансы. «Академия Системы» Основные результаты 2016 г.:

- расширение тренерского состава, в том числе за счет дополнительного набора внутренних тренеров в ДЗК;
- проведение «Тренинга для тренеров» с целью совершенствования тренерских навыков сотрудников Корпорации;
- развитие дистанционного обучения в формате вебинаров. Всего было проведено шесть вебинаров, общее количество участников составило 772 человека;
- проведение 25 очных мероприятий, в которых приняли участие 329 сотрудников Корпорации;
- развитие языкового клуба English Club (обучено четыре группы участников общим числом 19 человек).

В 2016 г. количество сотрудников ПАО АФК «Система», прошедших обучение, превысило 100 человек. При этом значительно выросло среднее количество часов обучения на одного сотрудника – с 4,7 до 10,7 ч/чел.

Таблица 11.

Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника ПАО
АФК «Система» с разбивкой по категориям персонала в 2016 г.

Категория сотрудников	Кол-во часов обучения, ч	Кол-во сотрудников, прошедших обучение, чел.	Среднее кол-во часов обучения, ч/чел.
Руководители высшего звена	12	3	4
Руководители среднего звена	156	15	10,4
Руководители младшего звена	748	63	11,8
Специалисты	236	26	9,1
ИТОГО	1152	107	10,7

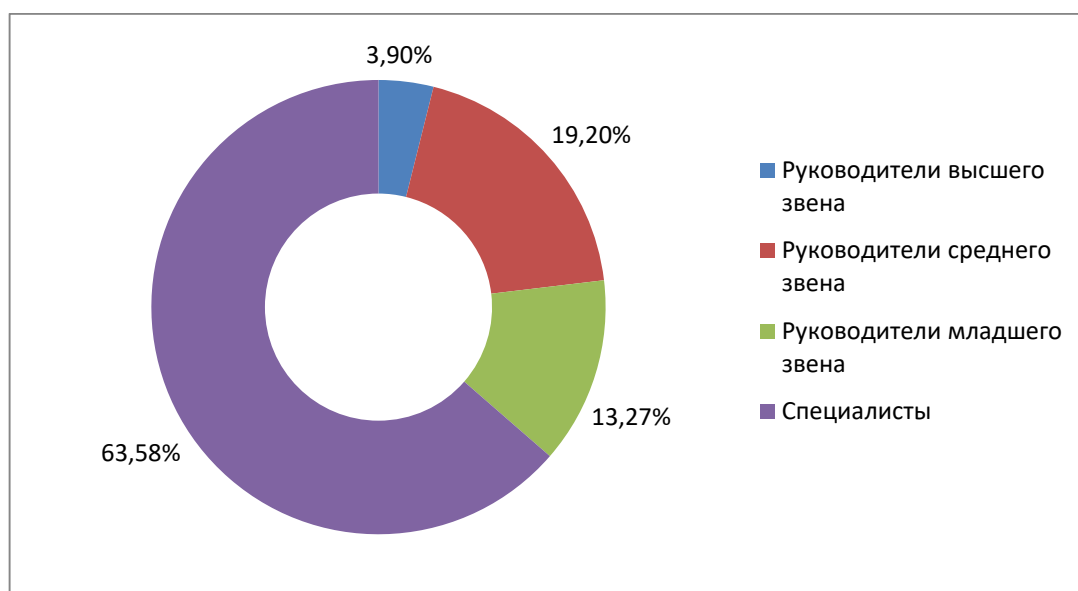


Рис. 10. Расходы на корпоративное образование сотрудников
Группы АФК «Система» в разбивке по категориям персонала, %

ОЧНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Очное обучение в АФК «Система» охватывает все категории персонала и включает разные формы:

- практические семинары;
- тренинги в рамках «Академии Системы»;
- конференции;

- дискуссионный клуб;
- программы повышения квалификации, профессиональной подготовки и переподготовки на базе ВШУИ МГУ.

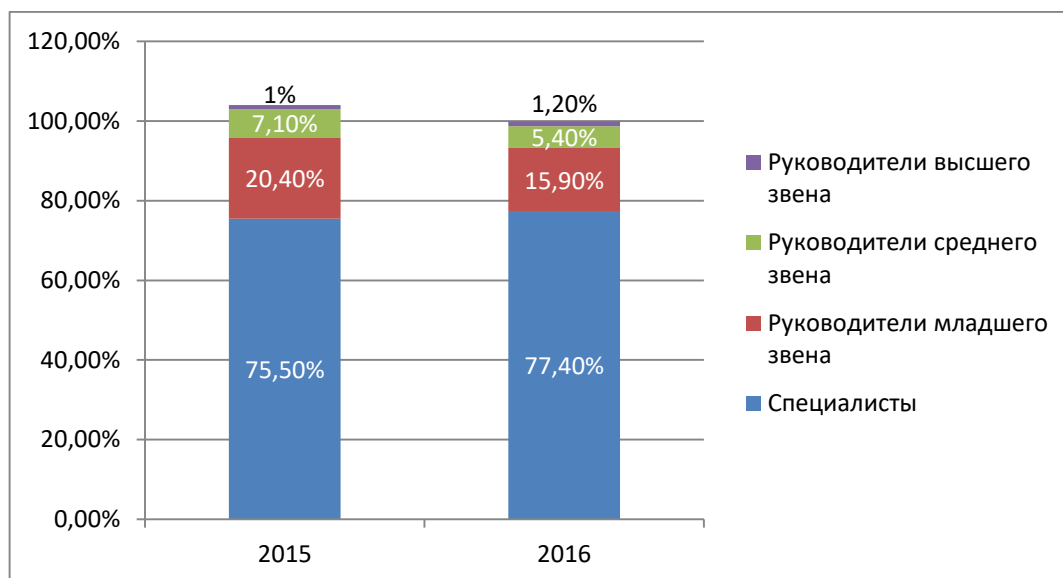


Рис. 11. Количество сотрудников ДЗК, прошедших очное внешнее обучение в разбивке по категориям персонала, чел.

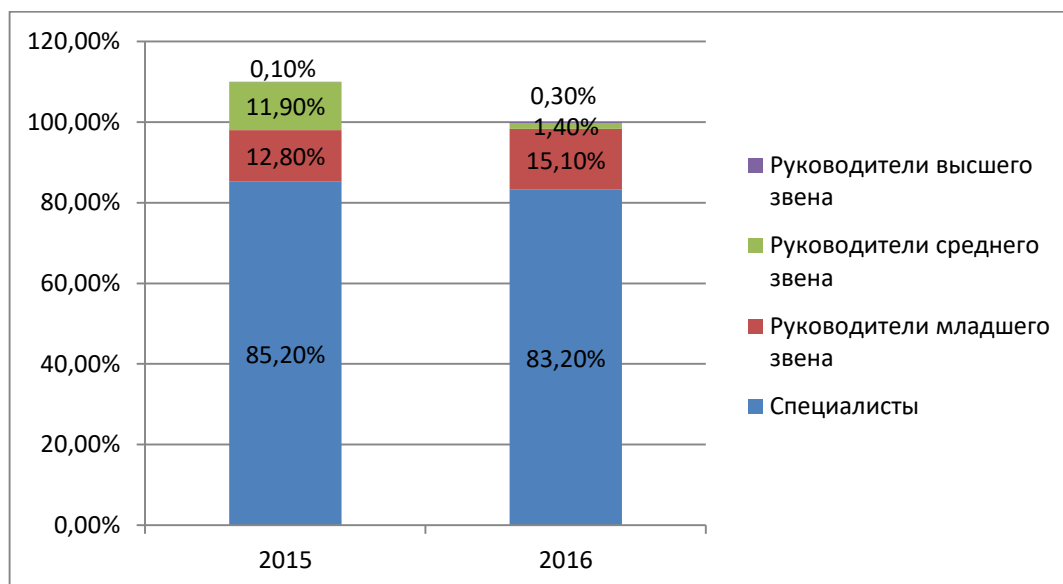


Рис. 12. Количество сотрудников ДЗК, прошедших очное внутреннее обучение в разбивке по категориям персонала, чел.

В апреле 2016 г. впервые в АФК «Система» прошла программа развития для топ-менеджеров, в которой приняли участие 25 руководителей высшего

звена компаний Корпорации. Она построена на базе кейсов Гарвардской бизнес-школы с участием профессора Энтони Хурихана (Anthony P. Hourihan) – автора собственной успешной программы «Мини-MBA для руководителей». В ходе четырехдневного обучения участники проработали вопросы стратегического менеджмента, управления изменениями и лидерства в отрасли, разобрали «истории успеха» мировых компаний, почерпнули интересные практики и выработали новые идеи для развития бизнеса.

22-30 сентября 2016 г. АФК «Система» провела вторую ежегодную «Неделю знаний», в ходе которой свыше 400 сотрудников Корпорации приняли участие в 14 мастер-классах, тренингах и интерактивных лекциях ведущих российских бизнес-тренеров и экспертов и смогли развить свои навыки, а также получить знания в области принятия решений, лидерства, партнерства, визуального мышления, развития памяти, стратегического нетворкинга, техники быстрого чтения, презентаций и публичных выступлений, эмоционального интеллекта, управления в стиле коучинг и т.д. «Неделя знаний» традиционно проходила в удобном формате небольших мероприятий продолжительностью от полутора до трех часов в начале и в конце рабочего дня. По завершении участники получили бесплатный доступ к рекомендованным лекторами книгам через корпоративную электронную библиотеку Mybook.

В 2016 г. исполнилось десять лет с момента основания Высшей школы управления и инноваций (ВШУИ) – совместного факультета МГУ им. М.В. Ломоносова и АФК «Система». За время своего существования школа выпустила более 300 магистров в области стратегического менеджмента и инноваций, которые успешно работают на руководящих позициях. Факультет стал ресурсной базой подготовки высококвалифицированных управленцев не только для Корпорации, но и для других российских и зарубежных компаний, источником продвижения передовых методик бизнес-образования в стране.

Обучение в школе проводится по магистерской программе «Стратегический менеджмент и инновации», а также по программам

повышения квалификации. В 2016 г. состоялся первый набор на интегрированную программу бакалавриата и магистратуры по направлению «Инноватика» (Управление в технических системах). Программа реализуется совместно с пятью подразделениями МГУ: Институтом механики, физическим, химическим биологическим факультетами, факультетом вычислительной математики и кибернетики. Школа также запустила международные проекты совместно с университетом Милана – Висосса (Италия), Технопарком университета Цинхуа и Пекинским открытым университетом (Китай).

В декабре по случаю юбилея факультета состоялась первая Международная конференция «Инновационная экономика и менеджмент: методы и технологии», в которой приняли участие свыше 80-ти делегатов из Китая, Италии, ЮАР и более чем десяти городов России. В круглом столе «Модель менеджера для инновационной экономики» наряду с учеными приняли участие менеджеры АФК «Системы» и дочерних компаний: «Интурист», МГТС, РТИ.

В планах школы:

- сотрудничество с Факультетом психологии МГУ по программе «Инноватика», что позволит слушателям развивать soft skills – навыки ведения переговоров, образования команд и совместной работы;
- запуск новой программы МВА «Инновационный менеджмент», включая курс «Оценка инвестиционных проектов в инновационной сфере»;
- расширение спектра дисциплин подготовки менеджеров за счет внедрения курсов по КСО, социальному предпринимательству и социальным инновациям.

Для обучения региональной команды отдела продаж, созданной в связи с выходом компании в розничный сегмент фармацевтического рынка, в начале 2016 г. состоялась первая Цикловая конференция «Бинно-фарма», которая собрала в г. Казани более 100 сотрудников из 33 городов страны. В течение шести дней медицинские представители участвовали в тренингах и семинарах приглашенных специалистов, изучали свойства и преимущества, выпускаемых

«Бинно-фарм» препаратов, улучшали навыки продвижения продукции и эффективных коммуникаций с медицинскими специалистами. Уже через день после сдачи итогового экзамена медицинские представители приступили к своим обязанностям: ежедневно каждый из них совершает более десяти визитов в лечебные учреждения и аптеки, общается с врачами и фармацевтами, выполняя важную задачу – улучшение качества жизни пациентов в стране.

Для дальнейшего развития компетенций сотрудников компания также запустила образовательный онлайн- проект «Бизнес-академия для медицинских представителей». Первый вебинар, прошедший в сентябре 2016 г., был посвящен открытию кабинета головной боли и кабинета навыков ведения переговоров с главными врачами.

В Группе компаний «Медси» с 2014 г. действует тренинговый центр, занимающийся обучением сотрудников в соответствии со стратегическими задачами развития медицинской сети. В 2016 г. основная работа центра была направлена на:

- повышение пациентоориентированного подхода среди персонала;
- проведение тренингов по продажам в регистратуре;
- развитие управленческой команды (тренинги по управлению в условиях изменений, тренинги ключевым навыкам руководителя медицинской клиники);
- развитие кадрового резерва.

Также для решения проблемы дефицита кандидатов при подборе среднего медицинского персонала компания реализует программу кадрового резерва и сотрудничает с медицинскими колледжами.

Основными направлениями этой работы в 2016 г. стали:

- Проведение интерактивных семинаров бизнес-тренерами МЕДСИ. В 2016 г.

тренинговый центр провел два семинара по теме «Клиентоориентированный подход в работе с пациентом», участниками которых стали 50 человек.

– Прохождение студентами преддипломной практики на базе лучших активов МЕДСИ

с последующим предложением о трудоустройстве. В 2016 г. в Клинической больнице МЕДСИ в Отрадном практику прошли девять студентов, пять из них были приглашены на работу в Компанию.

– Участие представителей МЕДСИ в круглых столах, посвященных проблемам

трудоустройства студентов медицинских колледжей.

В 2017 г. планируется расширить перечень партнёрских медицинских образовательных учреждений, в том числе за счет взаимодействия с филиалами Медицинского колледжа №7 Департамента здраво- охранения г. Москвы.

ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

В АФК «Система» действует Портал дистанционного обучения, что позволяет увеличить охват сотрудников образовательными программами, в том числе персонала дочерних компаний.

На портале доступно несколько учебных курсов, обязательны для прохождения всеми сотрудниками Корпорации: антикоррупционное законодательство России и Великобритании, соблюдение антикоррупционных требований и процедур в Корпорации, минимизация рисков мошенничества, правила работы с инсайдерской информацией, реализация режима коммерческой тайны. По итогам изучения этих курсов сотрудники проходят тестирование на усвоение материала.

Также на портале представлены около 28 дистанционных курсов по различным направлениям: личностный рост, маркетинг, менеджмент, финансы, продажи, управление персоналом и т.д.

С 2015 г. на портале действует корпоративная электронная библиотека, содержащая более 5 тыс. книг по бизнес- тематике и смежным областям знаний, которая также была запущена в мобильном формате. В 2016 г. к ней было подключено 4 300 сотрудников Корпорации, получивших бесплатный

доступ с помощью приложения для мобильных устройств к более чем 3 тыс. бизнес- книг ведущих российских издательств.

Развитие персонала компании "Внешэкономбанк"³⁹

Кадровая политика Внешэкономбанка направлена на удержание и мотивацию работников, чья квалификация и результативность обеспечивают успешное выполнение Банком функций финансового института развития. Как ответственный работодатель Банк предоставляет своим работникам социальные льготы и гарантии, создает возможности для раскрытия профессионального и личностного потенциала, а также обеспечивает безопасные и комфортные условия труда.

Кадровая политика Внешэкономбанка и организаций группы построена в строгом соответствии с требованиями Конституции Российской Федерации, Трудового кодекса и иных нормативных правовых актов Российской Федерации. В основе кадровой политики лежит принцип соблюдения равных прав всех работников вне зависимости от их пола, возраста, религиозных взглядов и национальности. В целях повышения эффективности использования трудовых ресурсов Группа Внешэкономбанка стремится к построению гибкой системы управления персоналом, обеспечивающей применение единых принципов и подходов в рамках реализации кадровой политики.

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ

Действующие во Внешэкономбанке и организациях группы программы корпоративного обучения направлены на повышение профессионального уровня персонала и приобретение работниками новых знаний и навыков, необходимых для решения все более сложных задач. Программы корпоративного обучения включают как обязательные курсы, проведение которых регламентируется на законодательном уровне, так и дополнительные виды обучения, нацеленные на развитие личностных компетенций работников и поддержание их высокой конкурентоспособности на рынке труда.

³⁹Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации группы Внешэкономбанка за 2015 год [<http://www.veb.ru/about/kso/rep/#rep>] 160 с.

Обучение персонала Группы Внешэкономбанка в 2015 году осуществлялось главным образом по программам ПОД/ФТ, МСФО, бухгалтерскому учету и другим видам обязательного обучения. Одновременно с этим во Внешэкономбанке и ряде других организаций группы компенсировались расходы работников на получение высшего и дополнительного образования по курсу МВА, а также проводились курсы повышения компьютерной грамотности и углубленного изучения иностранных языков. Данными видами обучения воспользовались свыше 2,1 тыс. работников Группы Внешэкономбанка, что составляет более 15% от общего количества обученных в течение года.

В 2015 году в Группе Внешэкономбанка сохранилась тенденция к увеличению количества работников, принимающих участие в образовательных программах, а также к росту среднего количества часов обучения на одного работника. Все большее распространение в группе также получили дистанционные формы обучения, в том числе организуемые через корпоративные учебные порталы. Данный формат позволяет значительно расширить аудиторию обучающихся программ, а также повысить их доступность для различных категорий работников.

В целях оценки эффективности образовательных программ во Внешэкономбанке и большинстве организаций группы внедрены системы получения обратной связи работников по итогам обучения, а также прохождения тестовых заданий на определение уровня усвоения материала. Результаты такой оценки не только используются в рамках разработки новых и модернизации действующих обучающих программ, но и учитываются при формировании индивидуальных планов развития работников.

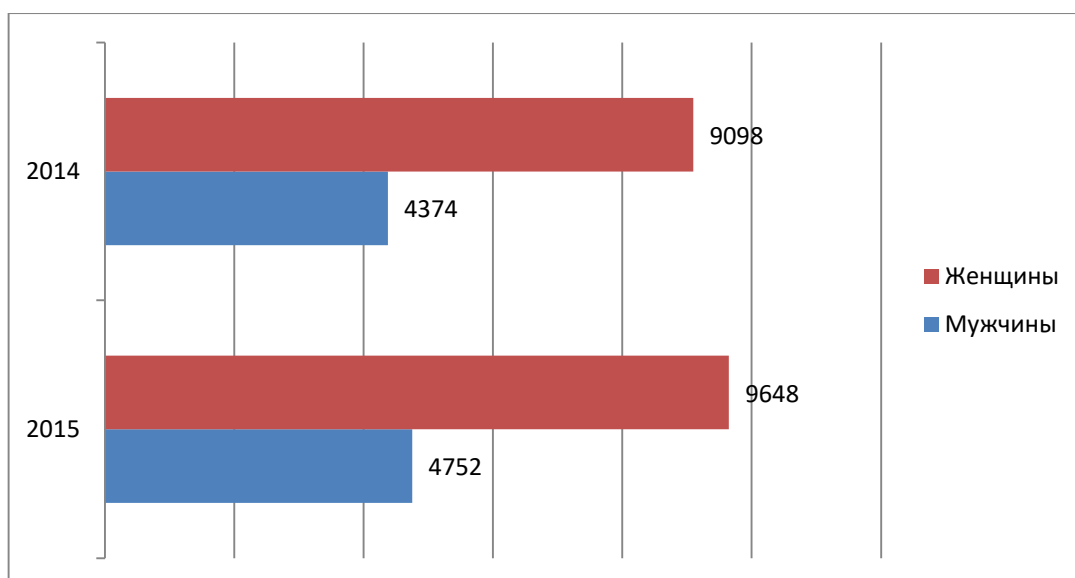


Рис. 13. Общее количество работников Внешэкономбанка и организаций группы, прошедших обучение, в разбивке по полу

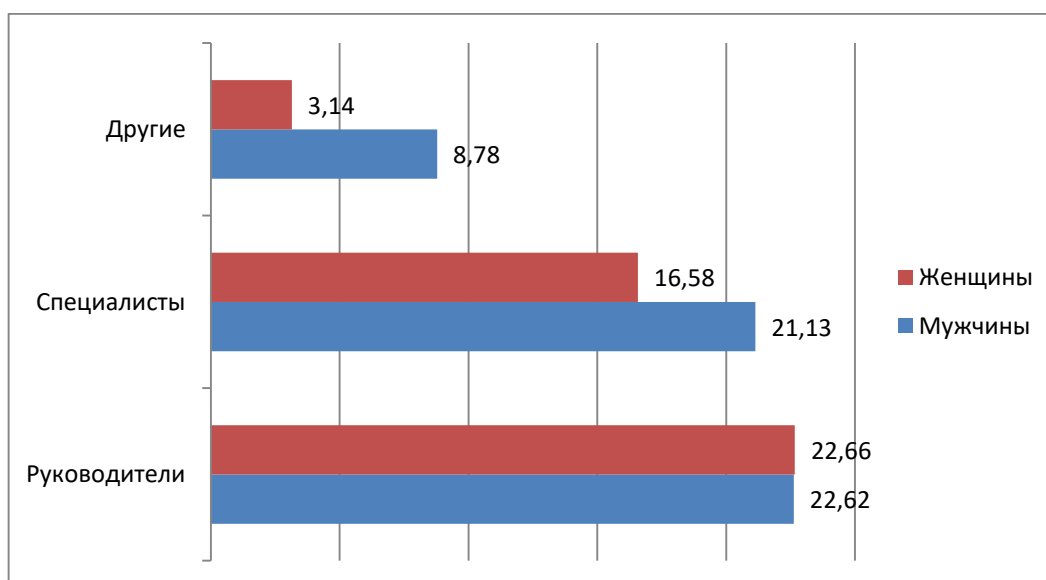


Рис. 14. Среднее количество часов обучения на одного работника Группы Внешэкономбанка в разбивке по полу и категориям работников

Вывод: в данном параграфе мы провели анализ программ развития персонала всероссийских организациях. Можно сделать вывод, что компании заботятся о развитии своего персонала, способствующего эффективной организации производственного процесса. Для этого предприятия: проводят дистанционное обучение сотрудников; применяют мотивационные схемы оплаты труда; внедряют программы по созданию кадрового потенциала; предоставляют сотрудникам социальный пакет; создают условия для отдыха и

досуга; поддерживают внутренние коммуникации в организации; дают право участия сотрудникам в принятии управленческих решений. Проведенный анализ программ развития персонала позволил нам разработать механизмы управления социальными программами компаний.

2.2 Охрана здоровья и безопасные условия труда

Эта деятельность направлена на создание и поддержание дополнительных, по отношению к законодательно закрепленным, норм охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах, например:

- Охрана труда и техника безопасности;
- Медицинское обслуживание персонала на предприятии;
- Поддержание санитарно-гигиенических условий труда;
- Поддержание материнства и детства;
- Создание эргономичных рабочих мест;
- Профилактика профессиональных заболеваний и т.п.

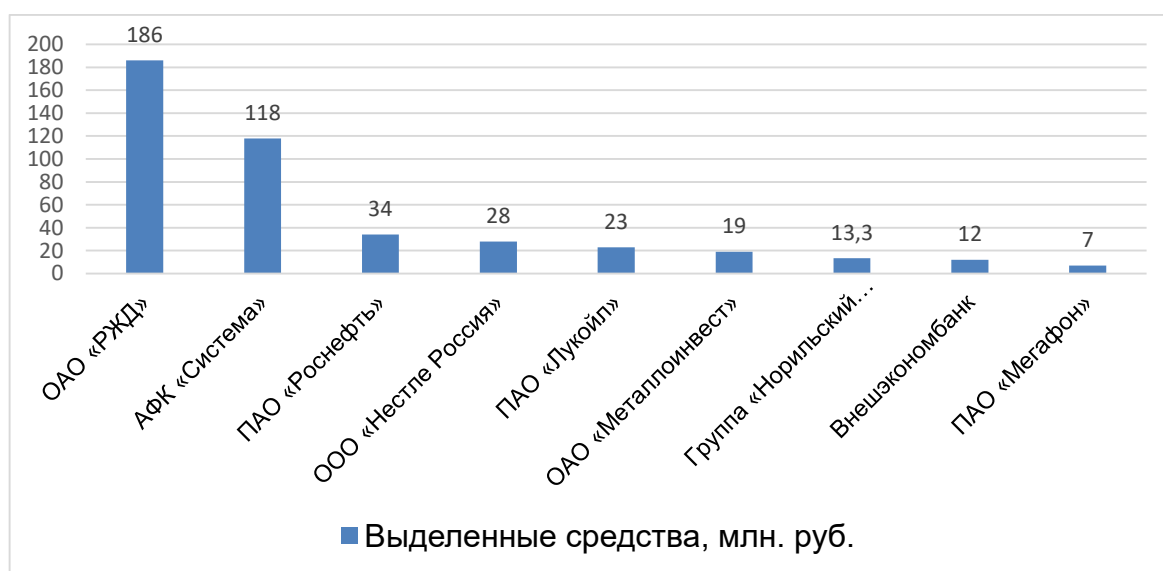


Рис. 15. Объем средств, выделенных организацией на охрану труда и технику безопасности в 2016 году

По данным рис. 15 можно сделать вывод о том, что компании выделяют большое количество средств на охрану труда и технику безопасности. В данном случае объем средств зависит от сферы деятельности компании. Например,

такие компании как ОАО «РЖД», АФК «Система», ПАО «Роснефть» будут тратить больше средств, так как работают с опасными и вредными веществами.

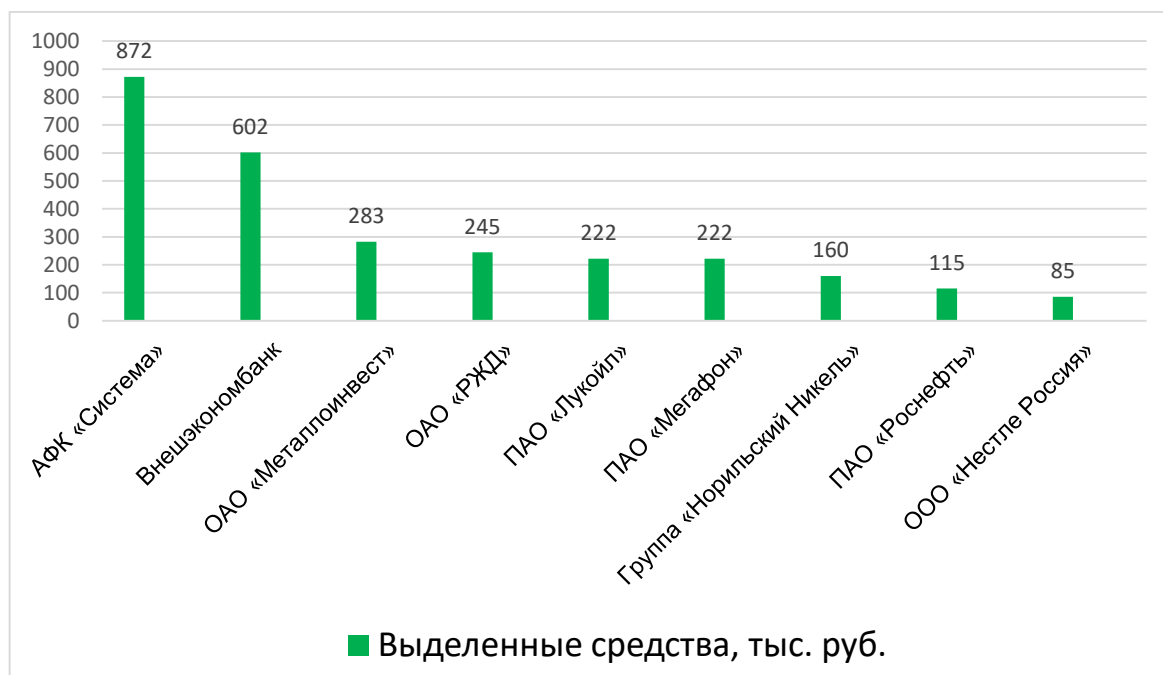


Рис. 16. Объем средств, выделенных организацией на охрану труда и технику безопасности на одного сотрудника в 2016 году

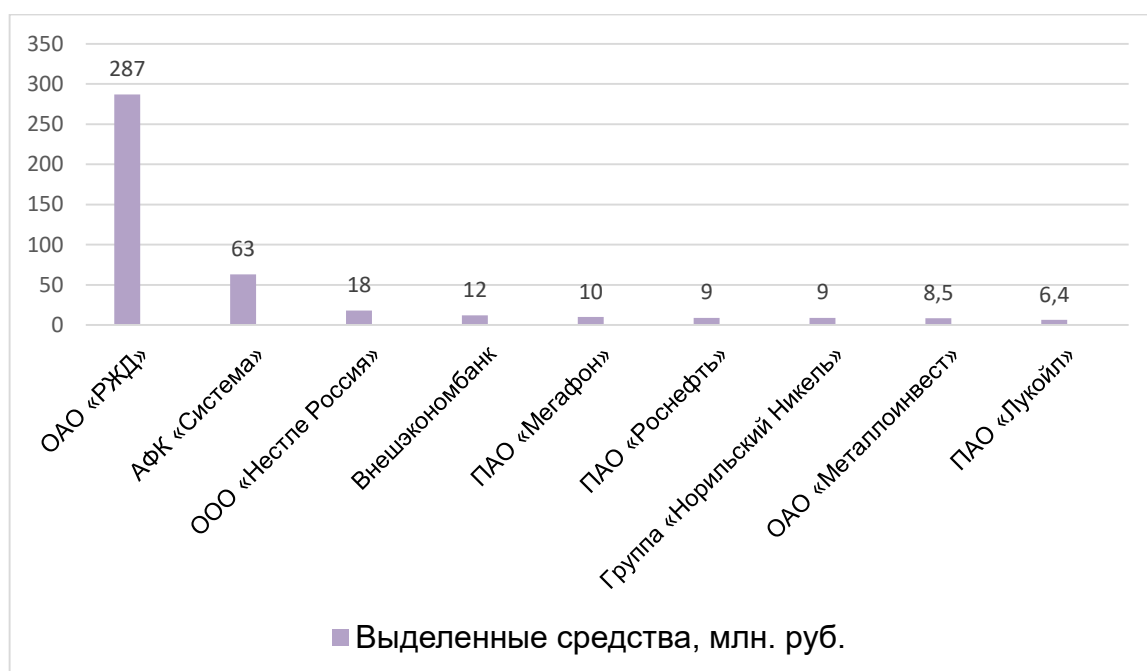


Рис. 17. Объем средств, выделенных организацией на медицинское обслуживание сотрудников на предприятии в 2016 году

По данным, представленным на рис. 17 мы видим, что компании тратят достаточное количество средств на медицинское обслуживание сотрудников. Среди всех заметно выделяется компания ОАО «РЖД», затрачиваемая 287 млн. руб.

Охрана здоровья и безопасные условия труда компании "Лукойл"

Итоги 2015 года:

- Снижение количества аварий и инцидентов, количества происшествий с экологическим ущербом
- Снижение количества случаев потери рабочего времени при общей положительной тенденции по улучшению динамики снижения количества случаев потери рабочего времени за последние 5 лет

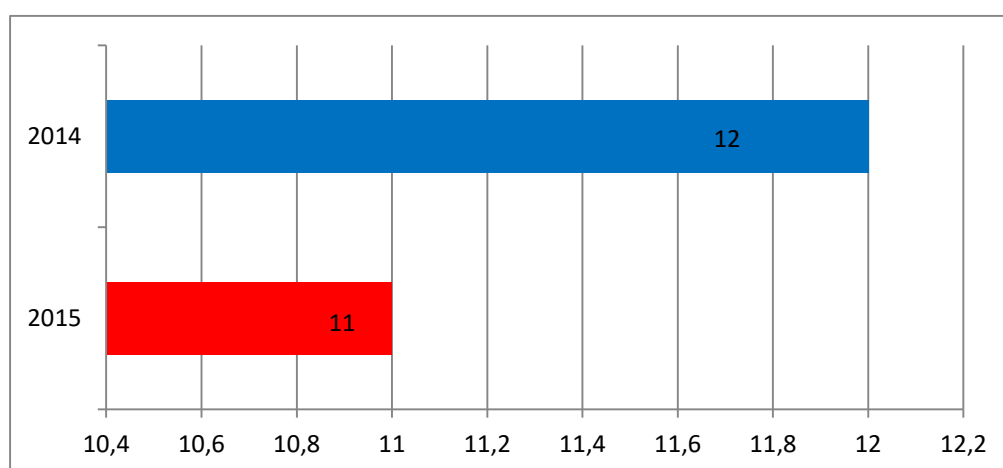


Рис. 18. Количество аварий на предприятии

Приоритеты 2016 года:

- Улучшение условий труда работников, проведение учений и тренировок
- Осуществление планово-предупредительных мероприятий
- Подтверждение соответствия корпоративной Системы управления промышленной безопасностью, охраной труда OHSAS 18001

- Минимизация рисков Компании в области промышленной безопасности, охраны труда, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций
- Недопущение смертельного травматизма .

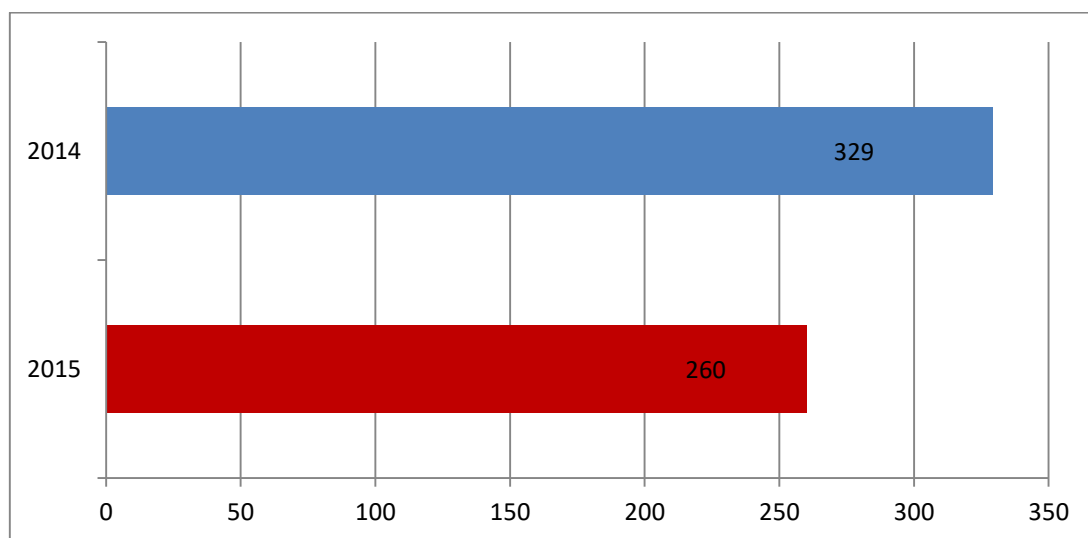


Рис. 19. Количество инцидентов на предприятии

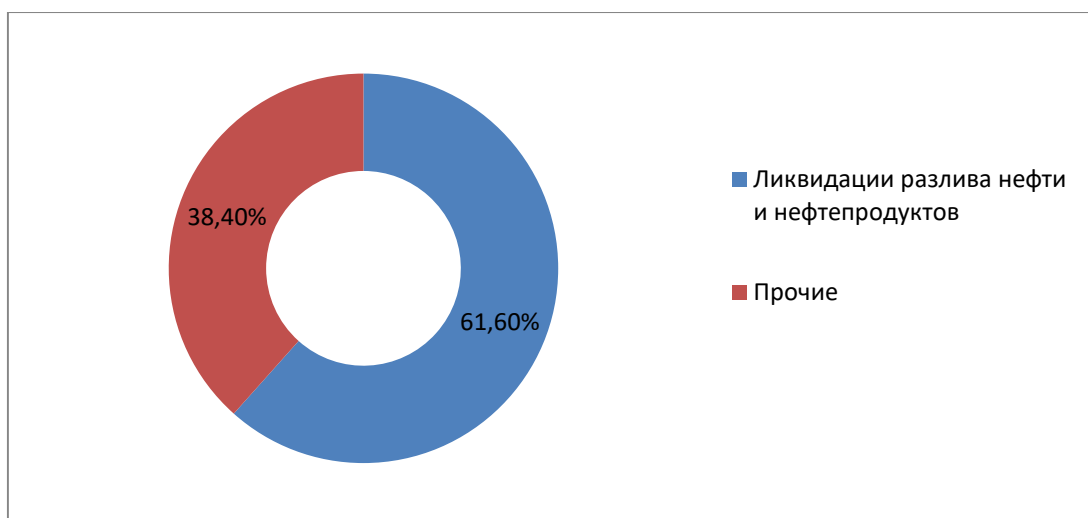


Рис. 20. Проведенные учения

ЛУКОЙЛ занимает стабильно высокие позиции в области промышленной безопасности и охраны труда среди крупнейших российских нефтегазовых компаний. В последние годы наблюдается устойчивая тенденция к сокращению количества несчастных случаев и, соответственно, коэффициента частоты несчастных случаев (один из важнейших показателей для оценки

эффективности при формировании КПД «Обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды»). Рост показателя в 2015 году был обусловлен в том числе не зависящими от Группы причинами (авиационная катастрофа). В 2015 году было достигнуто общее снижение количества аварий и инцидентов, а также количества случаев потери рабочего времени на объектах Группы «ЛУКОЙЛ».

Дальнейшее внедрение новых инновационных подходов на основе риск-ориентированных принципов обеспечения безопасного ведения работ на объектах Группы «ЛУКОЙЛ» позволит повысить оперативность принятия решений, заинтересованность руководителей и работников, предотвратить рост издержек.

В 2015 году прошел второй надзорный аудит, завершивший сертификационный цикл 2013-2015 гг. подтверждения организациями Группы «ЛУКОЙЛ» их соответствия требованиям международного стандарта ISO 14001 и стандарта OHSAS 18001.

В прошедшем году была продолжена работа по улучшению условий труда на рабочих местах организаций Группы «ЛУКОЙЛ». В результате удалось добиться улучшения условий труда почти 3,9 тыс. работников, занятых на 2,2 тыс. рабочих мест.

В 2015 году более половины проведенных учений пришлось на ликвидацию разлива нефти и нефтепродуктов на объектах Группы, в том числе на морских добывающих и транспортных терминалах:

- Комплексное учение «Калининград – 2015» (май) по отработке взаимодействия собственных и привлекаемых сил и средств в районе морской ледостойкой платформы Кравцовского нефтяного месторождения Д-6;
- Международное комплексное учение в Высоцке с участием финских спасательных судов;
- Комплексное учение «Каспий-2015» по ликвидации газонефтеводопроявлений, открытых нефтегазовых фонтанов на МЛСП им. Ю.

Корчагина и последствий аварийного разлива нефти на МЛСК им. В. Филановского.

Осуществление комплекса планово-предупредительных мероприятий позволило не допустить в Группе «ЛУКОЙЛ» чрезвычайных происшествий. Регулярное проведение учений и тренировок обеспечило поддержание Компании в высокой степени готовности к ликвидации возможных разливов нефти и нефтепродуктов.

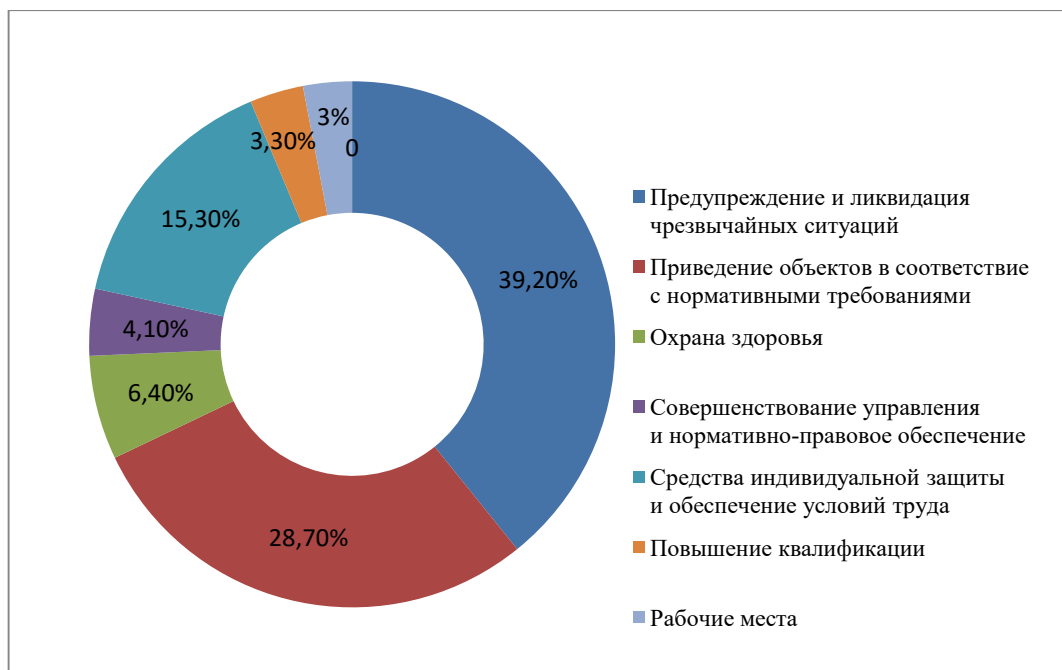


Рис. 21. Структура расходов по программе промышленной безопасности в 2015 году

Обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в системе мотивации.

В целях повышения ответственности за соблюдение требований промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в Свод КПД Группы «ЛУКОЙЛ» включен показатель «Обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды». Разработаны Положения по оценке данного КПД, которые учитывают ряд показателей:

— Наличие несчастных случаев с летальным исходом по вине работодателя;

- Соответствие Системы управления ПБ, ОТ и ОС требованиям международных стандартов ISO 14001: 2004 и OHSAS 18001:2007;
- Коэффициент частоты несчастных случаев;
- Удельный показатель выбросов загрязняющих веществ в атмосферу;
- Удельный показатель сброса загрязнённых сточных вод в поверхностные водоёмы;
- Отношение утилизированных в течение года отходов к вновь образовавшимся и др.

Полученная оценка уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» используется в системе стимулирования.

Охрана здоровья и безопасные условия труда компании "Роснефть"

В 2016 году в Компании по сравнению с предыдущим годом снизился уровень травматизма, связанного с производством, – показатель упал более чем на 30% в периметре Компании, и на 21% в подрядных организациях. Данное снижение произошло благодаря проведению планомерной работы по созданию здоровых и безопасных условий труда для работников.

По результатам 2016 года в ПАО «НК «Роснефть» зафиксировано 89 несчастных случаев на производстве, в которых пострадал 101 человек, в том числе 11 погибло. В силу особенностей производственного процесса наибольшее количество несчастных случаев произошло в бизнес-блоках «Сервис» и «Разведка и добыча». За прошедший год на объектах Обществ Группы зарегистрировано 99 несчастных случаев на производстве с работниками подрядных организаций, в которых пострадал 121 человек, в том числе 43 погибло (из них 19 человек погибли при крушении вертолета Ми-8 авиакомпания ООО «АК «СКОЛ»).

Одним из важнейших инструментов снижения травматизма являются поведенческие аудиты безопасности, направленные на предупреждение и выявление потенциально опасных ситуаций на объектах Обществ Группы.

Поведенческий аудит представляет собой наблюдение за действиями работника и его рабочим участком в процессе выполнения производственного задания, а также последующую беседу с аудитором. Эти мероприятия позволяют выяснить причины опасных действий, а по результатам беседы с сотрудником – зафиксировать модели безопасного поведения и поддерживать их в будущем. В качестве аудиторов выступают руководители и специалисты всех уровней. Поведенческие аудиты являются ключевой составляющей процесса формирования культуры безопасности.

Таблица 12.

Показатели травматизма в Компании и у подрядчиков

Показатель	2014	2015	2016
Количество пострадавших от несчастных случаев на производстве, всего	149	158	101
в том числе со смертельным исходом	18	23	11
Количество пострадавших от несчастных случаев в подрядных организациях, всего	97	126	121
в том числе со смертельным исходом	19	22	43
Коэффициент смертельного травматизма (погибших на 100 млн отработанных часов)	3,981	4,759	2,285
то же, на 1 млн часов	0,040	0,048	0,023
Коэффициент производственного травматизма (пострадавших на 1 млн отработанных часов)	0,330	0,327	0,210
то же, на 200 тыс. часов	0,066	0,065	0,042

Число пострадавших при ДТП (пострадавших на 1 млн км пробега)	0,053	0,055	0,038
без учета пострадавших по вине третьих лиц	0,005	0,020	0,023
Коэффициент потерянных дней (дней, пропущенных в связи с несчастными случаями и профессиональными заболеваниями, на 1 млн отработанных часов)	12,015	18,267	17,432
то же, на 200 тыс. отработанных часов	2,403	3,653	3,486
Коэффициент профессиональных заболеваний (общее число выявленных профессиональных заболеваний на 1 млн отработанных часов)	0,097	0,118	0,116
то же, на 200 тыс. отработанных часов	0,019	0,024	0,023

Компания ведет системную работу по своевременному обеспечению своих работников качественными средствами индивидуальной защиты (СИЗ). В 2016 году разработаны и зарегистрированы 52 Технических требования / Стандарта по изготовлению спецодежды (включая защитные костюмы, жилеты, халаты, головные уборы, белье и униформу) для нужд Обществ Группы.

В Компании ведется системная работа по безопасности дорожного движения в рамках требований Положения Компании «Система управления безопасной эксплуатацией транспортных средств».

Промышленная безопасность. ПАО «НК «Роснефть» ведет системную работу по предотвращению аварий на производственных объектах, предпринимая необходимые меры для снижения уровня аварийности.

В 2016 году можно выделить следующие меры, направленные на совершенствование системы промышленной безопасности Компании:

- организована работа по обучению и аттестации в Ростехнадзоре членов аттестационных комиссий, созданных в бизнес-блоках, а также работа внутренних аттестационных комиссий по аттестации в области промышленной безопасности сотрудников структурных подразделений ПАО «НК «Роснефть»;
- утверждены Методические указания Компании «Формирование и содержание складов аварийного запаса технических устройств, специальных приспособлений, инструментов, материалов, специальной одежды, средств страховки и индивидуальной защиты, необходимых для ликвидации газонефтеводопроявлений и открытых фонтанов скважин»;
- центральным закупочным комитетом Компании утверждены типовые квалификационные требования по направлению деятельности «Промышленная безопасность» для применения в закупочных процедурах.

Аварии на объектах ПАО «НК «Роснефть». В 2016 году в Компании произошли аварии, которые привели к человеческим жертвам и серьезному материальному ущербу.

27 июля 2016 года при пуско-наладочных работах на электростанции ЭСН-3 Верхнечонского нефтегазоконденсатного месторождения ПАО «Верхнечонскнефтегаз» (Иркутская область, Катангский район) произошел взрыв ресивера топливного газа объемом 25 м³. В результате взрыва пострадали семь человек, шестеро из которых скончались от полученных травм, один человек получил травмы легкой степени тяжести.

В сжатые сроки был развернут оперативный штаб Общества и группа контроля Компании, разработан план аварийно-восстановительных работ, составлен перечень мероприятий по восстановлению энергоснабжения остановленных скважин, а также определены первоочередные задачи по оказанию помощи пострадавшим и семьям погибших, правовому обеспечению, взаимодействию с территориальными надзорными органами.

По факту аварии в ПАО «Верхнечонскнефтегаз» был принят план первоочередных мероприятий, включающий в себя информационные, административные и технологические меры.

Серьезное отношение к вопросам промышленной, пожарной безопасности и охраны труда, разработка, внедрение и исполнение корректирующих мер по снижению и недопущению крупных происшествий, основанных на требованиях Российского законодательства в этих вопросах, с использованием лучших мировых практик, позволили в 2016 году снизить количество аварий в целом по Компании более чем на 10%, а количество инцидентов сократить более чем на 20% по сравнению с 2015 годом.

Пожарная безопасность. В 2016 году продолжилась реализация Целевой программы модернизации и оснащения пожарной охраны на 2013–2016 годы, по итогам года приобретено 180 пожарных автомобилей, 384 единицы пожарно-технического вооружения и оборудования, 881 тонна пенообразователя.

Для повышения готовности подразделений пожарной охраны и устойчивости объектов Компании к возможным пожарам, а также для систематизации базовых нормативных положений организации пожарной охраны на объектах Компании разработаны «Основные направления по обеспечению пожарной охраны объектов Компании».

В Обществах Группы Компании проведены аудиты пожарной безопасности аккредитованными в МЧС России организациями. По результатам аудитов в ряде Обществ подготовлены «Программы приведения объектов Компании в соответствие требованиям пожарной безопасности». В Обществах Группы реализован «План мероприятий по повышению взрывопожаробезопасности при эксплуатации резервуаров на объектах Обществ Группы ПАО «НК «Роснефть», что позволило в два раза снизить количество происшествий, связанных с горением резервуаров.

Во втором полугодии 2016 года Обществами Группы проведена работа по усилению контроля обеспечения пожарной безопасности жилых помещений на

производственных объектах Компании и подрядных организаций (жилые вагон-дома, бытовки в вахтовых поселках и пр.).

В соответствии с Положением «Порядок обучения мерам пожарной безопасности работников Компании» в 2016 году проведены:

- вводные инструктажи по пожарной безопасности с вновь принятыми работниками;
- повторные инструктажи по пожарной безопасности с работниками департамента ПБОТ; противопожарные инструктажи с ответственными за организацию эвакуации работников структурных подразделений из помещений офисных зданий в случае пожара;
- обучение пожарно-техническому минимуму руководства Компании, руководителей структурных подразделений аппарата управления Компании и ответственных за проведение противопожарных инструктажей в структурных подразделениях.

Охрана здоровья и безопасные условия труда компании "РЖД"

В соответствии с Политикой ОАО «РЖД» в области охраны труда, защиты окружающей среды и промышленной безопасности и в рамках выполнения коллективного договора в компании в 2015 году проводилась работа по улучшению условий труда, предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

На мероприятия по улучшению условий и охраны труда по всем источникам финансирования израсходовано 18,6 млрд. рублей, в том числе 10,1 млрд. рублей – без учета затрат на спецодежду, спецобувь и другие средства индивидуальной защиты и медицинские осмотры или 0,82% от общих затрат ОАО «РЖД» по основным видам деятельности (при нормативе не менее 0,7%).

Расходы на мероприятия по улучшению условий и охраны труда в пересчете на одного работника в среднем по ОАО «РЖД» составили 24,0 тыс. рублей (в 2014 году – 20,7 тыс. рублей).

В 2015 году завершилась реализация Перспективной комплексной программы по улучшению условий и охраны труда в ОАО «РЖД» на 2013-2015 гг. За три года на ее выполнение было направлено 43,5 млрд. рублей.

Проводимая в ОАО «РЖД» профилактическая работа позволила сохранить в 2015 году тенденцию снижения общего и смертельного производственного травматизма.

Травматизм

Показатели производственного травматизма в 2015 году к уровню 2014 года снижены:

- общего на 20%;
- со смертельным исходом на 30%;
- с тяжелым исходом на 5%.

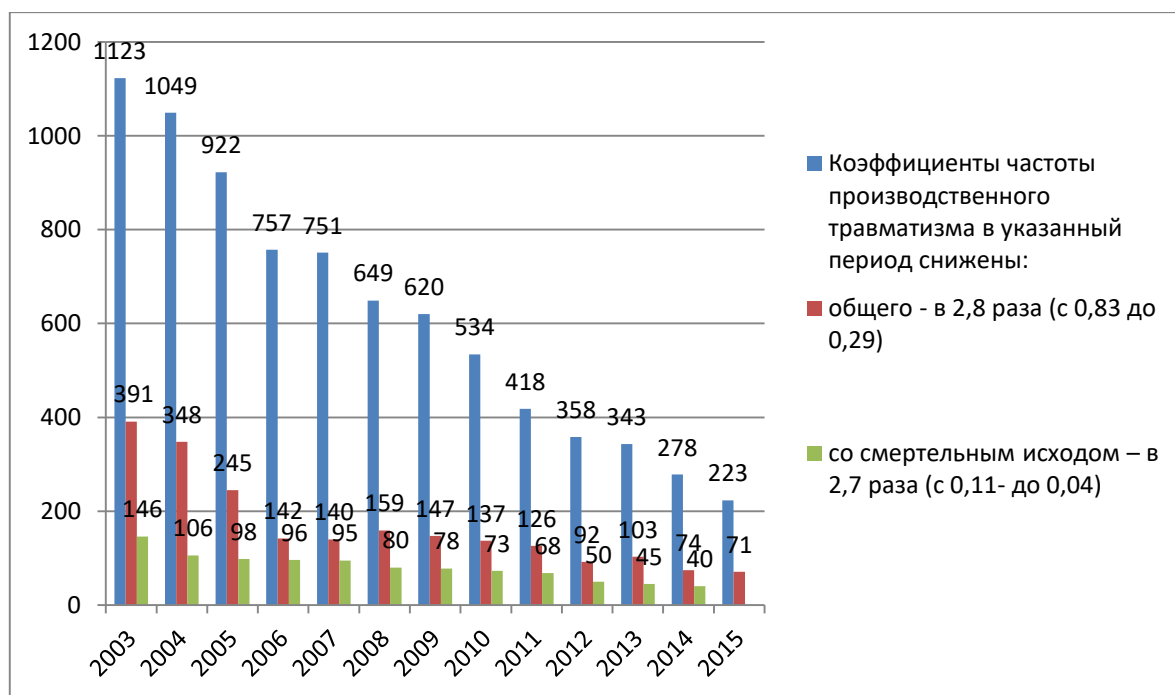


Рис. 22. Динамика производственного травматизма в ОАО «РЖД» за период 2003 - 2015 г.г.

Предупреждение несчастных случаев.

ОАО «РЖД» совместно с Фондом социального страхования ведется работа по использованию 20% сумм страховых взносов на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, которые направляются на финансирование

предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

В целом в ОАО «РЖД» на предупредительные меры в 2015 году было направлено 281,1 млн. рублей. Основная часть средств направлялась на приобретение работникам сертифицированных средств индивидуальной защиты в соответствии с типовыми нормами, на проведение обязательных периодических медицинских осмотров, на санаторно-курортное лечение работников, занятых на работах с вредными производственными факторами и на обучение по охране труда отдельных категорий работников.

По состоянию на 1 января 2016 г. в компании насчитывается 371 тыс. рабочих мест, на которых работает 786 тыс. человек, во вредных условиях труда заняты 105 тыс. рабочих мест, 375 тыс. работающих.

Общая численность рабочих мест в компании за 2013-2015 г.г. снижена на 12%, при этом численность рабочих мест занятых во вредных условиях снижена на 34%. Доля рабочих мест занятых во вредных условиях труда по состоянию на 1 января 2016 г. составила 28% (33,5% в 2014 году), доля работающих – 47% (50% в 2014 г.). Специальная оценка условий труда в компании проведена на 108,3 тыс. рабочих мест.

В 2015 году выполнены плановые показатели по приведению рабочих мест в соответствие с требованиями норм - 4,3 тыс. рабочих мест и по улучшению условий труда - 23,2 тыс. рабочих мест. В ходе проведения специальной оценки условий труда в соответствии с санитарно-гигиеническими нормами, утвержденными приказом Минтруда России от 24 января 2014 г. №33н, общее количество рабочих мест с вредными условиями труда за 2015 год снижено на 22 тысячи.

В 2015 году в 6,5 раз снижено количество рабочих мест с классом условий труда 3.3. Всего в классе 3.1 – 70 тыс. рабочих мест (19% от общего количества), в классе 3.2 – 35 тыс. (9%), в классе 3.3 – 138 рабочих мест (< 1%).

На 1 января 2016 г. наибольшую долю от общего количества рабочих мест с вредными условиями труда занимают рабочие места со следующими

производственными факторами: тяжесть труда – 44%, шум – 41%, напряженность труда – 31%, вибрация общая – 11%, микроклимат – 9%, химический фактор – 8%.

В комплексе мероприятий по обеспечению безопасных условий труда и профилактике профессиональных заболеваний работников компании большое внимание уделяется вопросам своевременного обеспечения средствами индивидуальной защиты, соответствующим условиям труда.

В 2015 году на приобретение спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты (далее - СИЗ) израсходовано 5,5 млрд.руб., что составляет 30% от всех расходов на мероприятия по охране труда. Затраты на СИЗ на одного работника составили 7,1 тыс.руб.

В ОАО «РЖД» действует система внутреннего контроля за качеством поставляемой продукции, разработан «Регламент проведения мониторинга и оценки удовлетворенности потребителей по обеспечению средствами индивидуальной защиты, поставляемых Росжелдорснабом – филиалом ОАО «РЖД».

В 2015 году были организованы и проведены эксплуатационные испытания новых видов средств индивидуальной защиты, таких как: облегченная и утепленная специальная обувь, термобелье, головные уборы для сигнальщиков, дерматологических средств защиты.

Охрана здоровья и безопасные условия труда компании "Металлоинвест"

Сертификация. Компания регулярно подтверждает соответствие своей деятельности международному стандарту «Система управления охраной труда и промышленной безопасностью» OHSAS 18001:2007 в рамках проведения внешних аудитов. В отчетном году ЛГОК успешно прошел ресертификационный аудит, МГОК, ОЭМК и Уральская Сталь–контрольные аудиты.

Внедрение лучших практик. Металлоинвест изучает лучшие практики в области совершенствования системы управления вопросами ОТиПБ. Так, в

конце 2016 года в Металлоинвесте была проведена работа по разработке корпоративной методики расчета КПЭ, сформированных исходя из стратегических целей Компании и включающих в том числе показатели в области ОТиПБ. Доработка методики, ее согласование и внедрение планируются на 2017 год.

Также в рамках внедрения лучших практик Металлоинвест ведет работу по распространению подходов к управлению вопросами ОТиПБ, отработанных в ходе реализации проекта ЦГБЖ-3.

Помимо этого, в отчетном году Уральская Сталь по собственной инициативе разработала и внедрила на предприятии Кардинальные требования по охране труда и промышленной безопасности, регламентирующие действия работников в данной области. В дальнейшем планируется внедрение общекорпоративных Кардинальных требований, единых для всех предприятий Компании.

Инвестиции в ОТиПБ. Необходимый уровень безопасности на производстве требует направления значительных денежных средств на реализацию мероприятий в области ОТиПБ. Компания осуществляет финансирование следующих основных направлений в данной сфере: • повышение качества и эффективности средств индивидуальной защиты (СИЗ); • улучшение условий труда и санитарно-оздоровительные мероприятия; • повышение технического уровня и эффективности производства; • повышение уровня пожарной безопасности; • обучение и поддержание обучающих систем.

Обучение. Поддержание и повышение уровня компетенций в области ОТиПБ являются неотъемлемой частью обеспечения безопасного производства. Ежегодно в соответствии с государственными требованиями 100% сотрудников предприятий Компании, работающих в производственных подразделениях, проходят обучение по требованиям в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности и готовности к чрезвычайным ситуациям. Обучение проводится как на базе собственных учебных подразделений предприятий Металлоинвеста, так и с привлечением сторонних учебных организаций.

Кроме того, Компания на ежегодной основе проводит уже ставшие традиционными семинары по промышленной и экологической безопасности и охране труда, в которых принимают участие и обмениваются опытом работы в данных областях представители Управляющей компании и предприятий Металлоинвеста. В сферу вопросов, рассматриваемых на семинарах, входят:

- изменения законодательных требований в области ОТиПБ;
- особенности работы с государственными органами в рамках получения предписаний и проведения проверок;
- совершенствование процедуры отчетности в области ОТиПБ;
- специфика управления подрядными организациями;
- динамика показателей в области ОТиПБ;
- разработка предложений по установлению ключевых показателей эффективности в данной сфере.

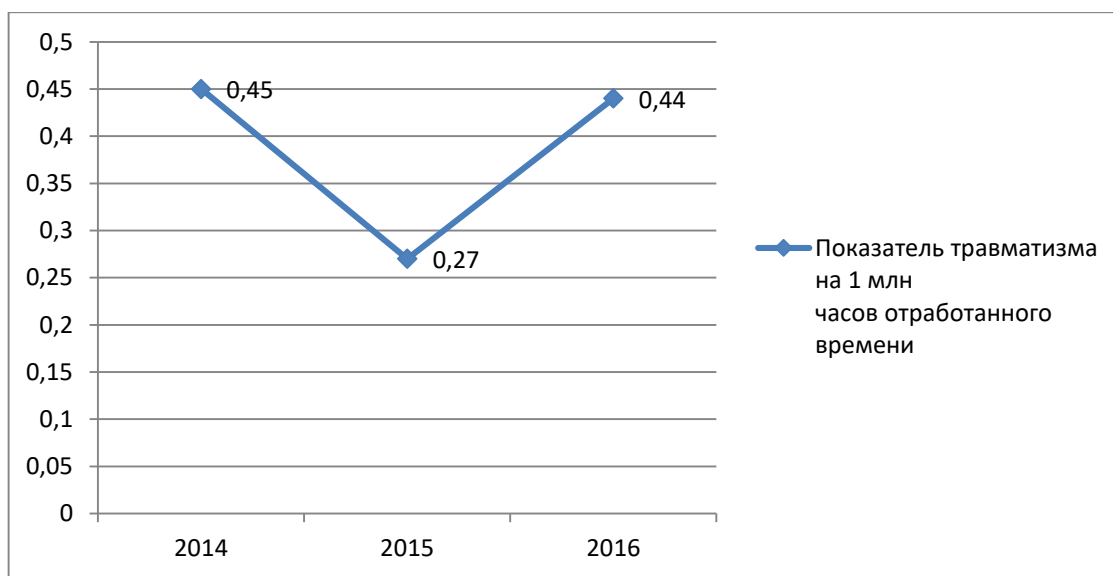


Рис. 23. Показатель происшествий, повлекших несчастные случаи, 2014–2016 годы

Предотвращение травматизма

В целях снижения риска получения травм Металлоинвест на регулярной основе проводит комплексные мероприятия по обеспечению безопасных условий труда и повышению надежности оборудования.

Все работники в обязательном порядке проходят инструктажи в области ОТиПБ и обеспечиваются необходимыми СИЗ. Учет опасных производственных факторов и оценка уровня безопасности рабочих мест осуществляются за счет проведения мероприятий по специальной оценке труда. По результатам такой оценки составляются комплексные планы по улучшению условий труда.

Также на предприятиях Компании осуществляются регулярные обследования и ремонты технологического оборудования с целью повышения надежности его работы и поддержания необходимого уровня промышленной безопасности.

К сожалению, несмотря на усилия Компании по предотвращению травматизма, в 2016 году произошло 3 смертельных случая. Также отмечено увеличение общего числа травм, полученных работниками Металлоинвеста (32 травмы в 2016 году, 20 травм в 2015 году), что отразилось на повышении показателя травматизма до 0,44.

Предприятия Компании уделяют большое внимание анализу корневых причин полученных травм и разработке профилактических мероприятий, направленных на недопущение повторения подобных происшествий в будущем. Для каждого случая смертельного травматизма проводится расследование с оформлением обязательных отчетных документов, направляемых в адрес государственных органов.

В общей структуре полученных травм подавляющее большинство пришлось на легкие травмы, около четверти травм отнесены к категории тяжелых. Наиболее частые причины производственного травматизма связаны с воздействием движущихся, разлетающихся и вращающихся предметов, деталей, машин.

Сохранение здоровья сотрудников Неотъемлемой частью обеспечения достойных условий труда является деятельность Металлоинвеста в области сохранения здоровья сотрудников. Компания направляет значительные усилия на лечение заболеваний работников, в том числе связанных с

профессиональной деятельностью, а также на внедрение превентивных мер, снижающих вероятность общей заболеваемости. В систему комплексных мероприятий в области охраны здоровья входят профилактические, лечебные и организационные мероприятия.

Таблица 13.

Деятельность в области обеспечения охраны здоровья

Направления деятельности в области охраны здоровья	Мероприятия
Профилактика и лечение профессиональных заболеваний	• Проведение периодических медицинских осмотров • Программы добровольного медицинского страхования • Наблюдение за диспансерной группой • Санаторно-курортное лечение
Снижение уровня общей заболеваемости	• Вакцинация сотрудников против заболеваний дыхательных путей • Программы добровольного медицинского страхования
Разработка и внедрение системы управления здоровьем и рисками его нарушения	• Исследования общей структуры заболеваемости, формирование базы данных по профессиональным заболеваниям, профессиональным маршрутам работников, результатам медицинских обследований • Прогнозирование динамики профзаболеваемости и учет результатов при планировании деятельности • Проведение аудитов работы медицинских служб с привлечением сторонних экспертов • Разработка лечебно-профилактических программ • Участие сотрудников медицинских подразделений в процессе спецоценки условий труда (аттестация рабочих мест)
Повышение эффективности работы медицинских учреждений	• Открытие и оснащение лечебных центров • Расширение области аккредитации медицинских центров • Привлечение государственных средств социального страхования

Реализация мероприятий в области охраны здоровья осуществляется профильными подразделениями Управляющей компании и предприятий, а также сетью ведомственных лечебно-профилактических центров, фельдшерских и здравпунктов.

Металлоинвест стремится к расширению инфраструктуры собственных медицинских учреждений и увеличению спектра оказываемых ими услуг. Это позволяет сокращать общие затраты на лечение сотрудников за счет повышения доли услуг, оказываемых собственными медицинскими учреждениями без привлечения сторонних медицинских центров и больниц.

Компания отмечает положительную тенденцию в части сокращения количества работников, имеющих хронические заболевания, и демонстрирует более низкий уровень заболеваемости, чем в целом по крупным предприятиям Российской Федерации.

В 2016 году было отмечено незначительное увеличение доли профессиональных заболеваний. Это связано с повышением среднего возраста работников Компании и проявлением накопительного эффекта влияния вредных производственных факторов в течение профессиональной деятельности работников.

Металлоинвест осознает важность реализации предупредительных мер, направленных на снижение риска возникновения профессиональных заболеваний. Компания проводит исследования, в рамках которых на статистических данных оценивает закономерности развития заболеваний и степень влияния факторов, ведущих к их появлению.

В рамках работы по данному направлению на 2017 год запланирована реализация пилотного проекта по реформированию системы финансового обеспечения предупредительных мероприятий совместно с Министерством труда и социальной защиты РФ, Фондом социального страхования и при участии НИИ медицины труда РАМН. Данная инициатива позволит применить проактивный подход в обеспечении охраны здоровья сотрудников, находящихся в группе риска получения профессиональных заболеваний.

Охрана здоровья и безопасные условия труда компании "Норникель"

На высшем уровне корпоративного управления вопросы промышленной безопасности и охраны труда контролируются Советом директоров компании при ежеквартальном рассмотрении отчетов менеджмента о результатах

деятельности в этой области. Ответственность за разработку мероприятий и контроль за выполнением требований законодательства в области промышленной безопасности и охраны труда в компании возложена на Первого вице-президента – Операционного директора компании, под руководством которого работает Комитет по промышленной безопасности, охране труда и экологии компании.

По решению Комитета Департаментом промышленной безопасности, охраны труда и экологии компании организован и осуществляется контроль запланированных и реализуемых мероприятий по совершенствованию системы управления промышленной безопасностью и охраной труда.

В области промышленной безопасности и охраны труда, включая расследование и учет несчастных случаев, компания руководствуется действующим законодательством РФ и Техническими регламентами Таможенного союза в области безопасности.

По всем технологическим процессам производства на предприятиях разработаны регламенты и технологические инструкции; ремонтные, строительные и монтажные работы ведутся по проектам производства работ, техническим картам (условиям), которые содержат разделы по охране труда и промышленной безопасности. На предприятиях разработаны инструкции по охране труда по профессиям и видам работ.

Расследование и учет несчастных случаев, связанных с производством, и профессиональных заболеваний осуществляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ, отраслевыми положениями и корпоративным Стандартом «Расследование происшествий».

Во всех действующих на предприятиях Группы коллективных договорах предусмотрены разделы, регулирующие вопросы охраны труда и здоровья работников.

Система менеджмента безопасности труда и охраны здоровья АО «Кольская ГМК» сертифицирована по OHSAS 18001, ООО «Норильскникельремонт» (основная ремонтная компания Группы) – по ГОСТ Р

12.0.230- 2007 (OHSAS 18001), Заполярного филиала – по ГОСТ Р 54934- 2012 / OHSAS 18001. Все эти подразделения успешно прошли в 2016 году ресертификационный и надзорный аудиты.

Привлечение работников к управлению охраной труда. В компании и большинстве дочерних обществ Группы на уровне предприятий, филиалов и структурных производственных подразделений созданы и функционируют официальные Совместные комитеты по охране труда и безопасности, в состав которых входят представители руководства, работников и профсоюзов. Численность работников российских компаний Группы, в которых имеются Совместные комитеты, составляет около 73,2 тыс. человек (более 91% от всего количества работников Группы компаний «Норникель»), создаются новые Совместные комитеты в компаниях Группы и их филиалах. В Norilsk Nickel Narjavalta функционируют 2 таких комитета.

В производственных подразделениях компаний Группы избраны уполномоченные по охране труда от профсоюзов и трудовых коллективов, которые участвуют в профилактической работе в области охраны труда и безопасности (1 186 работников). В 2016 году уполномоченные по охране труда участвовали более чем в 28 тыс. проверок, ими было подано более 7,8 тыс. предложений, направленных на улучшение условий и охраны труда.

Управление охраной труда в подрядных организациях. Ремонтные, строительные и монтажные работы на действующих производствах, выполняемые подрядными организациями, относятся к работам повышенной опасности и проводятся в соответствии с требованиями соответствующего корпоративного стандарта. В наряд-допусках или актах-допусках, проектах производства работ (технологических картах, инструкциях и т. п.) в обязательном порядке содержатся требования по охране труда, которые должны соблюдаться при организации и выполнении работ. Перед началом работ работники подрядных организаций проходят вводный и целевой инструктажи по охране труда, в том числе в части мер безопасности, зафиксированных в проектах производства работ.

Основные показатели по травматизму. Компания предпринимает все возможные меры для снижения риска получения работниками производственных травм и возникновения профессиональных заболеваний.

В Группе проводятся мероприятия по снижению рисков воздействия на работников движущихся частей оборудования, источников энергии, взаимодействия транспорта и пешеходов, по исключению обрушения горной массы, падения работников с высоты (подробная информация представлена в интерактивной версии Отчета). Показатели в области охраны труда и безопасности за период 2012-2016 гг. в требуемой Руководством GRI детализации приведены в интерактивной версии Отчета. Затраты на мероприятия по охране труда в Norilsk Nickel Harjavalta в 2016 году составили 1,2 млн евро, что соответствует 4,4 тыс. евро на одного работника среднесписочной численности предприятия.

Специальная оценка условий труда на рабочих местах. В соответствии с Федеральным законом «О специальной оценке условий труда» в 2016 году проводилась специальная оценка условий труда на рабочих местах (далее – СОУТ) в Заполярном филиале, Заполярном транспортном и Мурманском транспортном филиалах компании, ООО «ЗСК», АО «НТЭК», АО «Норильскгазпром» и на ряде других производственных предприятиях Группы. СОУТ в 2016 году проведена на 10,42 тыс. рабочих мест, на которых работает более 18,62 тыс. человек.

Затраты на проведение в 2016 году СОУТ по российским предприятиям Группы составили 13,3 млн руб.

В 2016 году проведена паспортизация на 3,4 тыс. рабочих мест в производственных структурных подразделениях филиалов и компаний Группы.

Обеспечение работников средствами индивидуальной защиты. Работники производственных переделов Группы компаний «Норникель» трудятся в условиях воздействия опасных и вредных производственных факторов (работа в подземных условиях, при эксплуатации и обслуживании металлургических агрегатов, большегрузного самоходного транспорта,

экстремальных климатических условиях и др.). В связи с этим компания не только реализует технические и организационные меры безопасности, также работники безвозмездно обеспечиваются в соответствии с типовыми нормами и условиями труда средствами индивидуальной защиты (СИЗ).

Таблица 14.

Затраты на мероприятия по охране труда

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
Затраты на мероприятия по охране труда (в млн руб.)	6422	4095	7446	10748	8515
в том числе на одного работника (в тыс. руб.)	77	51	95	134	106

Таблица 15.

Основные показатели по травматизму

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
Общее количество несчастных случаев, связанных с производством, в соответствии с трудовым законодательством РФ	103	106	64	88	53
Количество несчастных случаев, связанных с производством, со смертельным исходом	8	12	8	14	13
Количество микротравм	-	50	305	411	719
Количество потенциально опасных происшествий	-	-	349	976	1845

Для работников на постоянной основе проводятся мероприятия по профилактике заболеваний, обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические медицинские осмотры и обследования. Персонал, занятый на работах, связанных с загрязнением, бесплатно обеспечивается смывающими и обеззараживающими средствами. А G4–LA7 В соответствии с корпоративным стандартом «Обеспечение работников средствами индивидуальной защиты» в подразделениях компании и на промышленных предприятиях Группы организовано проведение предварительного опробования и испытания средств индивидуальной защиты.

Для категории работников со стажем до трех лет для максимального контроля за их безопасным поведением в ходе производственного процесса предусмотрены отличительные знаки: красные каски с надписью «Внимание» и спецодежда с шевронами «Внимание».

В 2016 году на приобретение СИЗ российскими предприятиями Группы, входящими в границы Отчета о КСО, было израсходовано 2,2 млрд руб., что в пересчете на одного работника составило 30,3 тыс. руб., в том числе по компании – 870,7 млн руб. и 36,2 тыс. руб. соответственно. Затраты на проведение медицинских осмотров составили 396,9 млн руб.

Охрана здоровья и безопасные условия труда компании "Нестле"

«Нестле» рассматривает вопросы обеспечения безопасности и медицинского обслуживания сотрудников среди значимых рисков.

В 2016 году мы доработали и актуализировали нашу Дорожную карту по охране труда и обеспечению производственной безопасности (Safety and Health Roadmap). В числе приоритетных задач, выполнение которых запланировано на период до 2018 года:

- всеобщая вовлеченность персонала;
- эффективная минимизация рисков в области производственной безопасности и охраны труда;

- обеспечение полного соответствия предписаний Дорожной карты ключевым положениям нашей корпоративной Стратегии в области правильного питания и здорового образа жизни;

- действенное и высокоэффективное управление процессом обеспечения безопасности.

На российских предприятиях «Нестле» созданы все необходимые условия для безопасной работы. Эффективная система управления профессиональным здоровьем и безопасностью, действующая в компании, в первую очередь предусматривает устранение причин, способных повлечь за собой травмирование работников. Поэтому основное внимание мы уделяем идентификации опасностей, оценке рисков и внедрению лучших практик по управлению ими. На это направлены целевые аудиты, эргономика рабочих мест и ограничение доступа сотрудников к опасным частям оборудования, забота о безопасном перемещении грузов.

Интегрированная система менеджмента охраны труда и окружающей среды, действующая на всех фабриках «Нестле», соответствует международным стандартам ISO14001:2004, OHSAS18001:2007. Мы стремимся расширить деятельность по обеспечению безопасности и медицинского обслуживания персонала и распространить ее не только на производственные и дистрибьюторские подразделения, но и на офисный персонал «Нестле» и на наших коллег, работающих в сфере продаж.

В 2016 году сертификационные аудиты успешно прошли все отделы центрального офиса, три фабрики (Тимашевск, Самара, Ворсино), три региональных офиса продаж, два дистрибьюционных центра и два бутика Nespresso в Москве. Регион Россия – Евразия стал единственным рынком «Нестле», где была проведена групповая сертификация.

Предприятия, в свою очередь, активно способствуют развитию знаний и навыков своих специалистов, проводят обучение, тренинги, беседы о безопасном поведении.

В дополнение к профилактической работе по предотвращению инцидентов на предприятиях периодически проводятся комплексные учения по отработке действий в чрезвычайных ситуациях. Так, в июле состоялись комплексные учения по безопасности на фабрике в Вязниках. Члены добровольной пожарной охраны филиала смогли потренироваться в тушении очагов возгорания и получить практические навыки по взаимодействию с личным составом 3-го отряда федеральной противопожарной службы по Владимирской области. В учениях также приняли участие и другие экстренные службы города и области. Участники отметили слаженность их действий, а также эффективную систему эвакуации и подсчета людей.

Охрана здоровья и безопасные условия труда компании АФК "Система"

В 2009 г. была принята Концепция развития системы здравоохранения в Российской Федерации до 2020 г., среди целей которой – сохранение и укрепление здоровья населения. Компании Группы АФК «Система» – прежде всего МЕДСИ и «Биннофарм» – вносят существенный вклад в повышение качества медицинских услуг, содействуют исследованиям и разработкам новых лекарственных средств, профессиональному развитию медицинских кадров, продвижению здорового образа жизни среди населения и формированию инклюзивной среды в стране.

История развития крупнейшей федеральной сети клиник МЕДСИ, отметившей в 2016 г. 20-летний юбилей, неразрывно связана со становлением частной медицины в России. В 2016 г. компания приняла долгосрочную медицинскую стратегию, в разработке которой принимал участие не только менеджмент, ответственный за развитие бизнеса, но и ведущие медицинские специалисты. Стратегия направлена на переход от процессного здравоохранения к результативному и на достижение позиции национального лидера на российском рынке медицинских услуг за счет реализации комплекса мероприятий по следующим ключевым направлениям.

По некоторым профилям более 80 % объемов медпомощи оказывают в подмосковье частные клиники.

В 2017 г. в рамках создания «медицинской академии» компания планирует открытие на базе КДЦ на красной пресне совместного учебного центра с одним из ведущих производителей медицинского оборудования для повышения компетенций врачей.

1. Интеграция в государственную систему здравоохранения.

– С 2016 г. МЕДСИ принимает участие в программе государственных гарантий бесплатной медицинской помощи Московской области и в перспективе планирует участие в программе оказания высокотехнологичной медицинской помощи (ВМП), не включенной в программу обязательного медицинского страхования (ОМС).

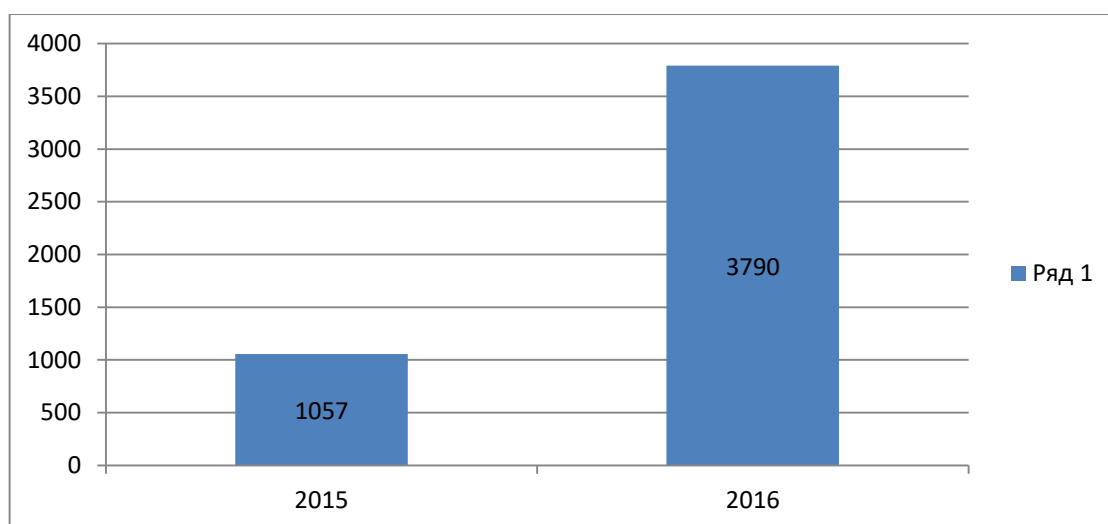


Рис. 24. Объем медицинской помощи, оказанной в клиниках МЕДСИ в рамках ОМС, количество случаев

– Компания способствует уменьшению диспропорции между потребностью в медицинской помощи и возможностями государственного здравоохранения. В 2016 г. МЕДСИ включилась в одном из регионов РФ в проведение кардиологических операций больным с острым коронарным синдромом, которые не могут получить своевременную помощь по месту жительства.

– МЕДСИ участвует в совершенствовании системы подготовки медицинских кадров. Компания получила аккредитацию на право ведения образовательной деятельности и в 2017 г. планирует открыть собственную «Медицинскую академию» – платформу для обучения и распространения лучших практик, на базе которой сможет повышать квалификацию как персонал Группы, так и другие врачи, в том числе из регионов.

– Участие в крупных проектах частно-государственного и отраслевого партнерства в сфере медицины, в том числе – международного уровня, с целью распространения лучших мировых практик и методик оказания медицинской помощи в России.

2. Формирование медицинских кластеров и центров компетенций различной специализации

МЕДСИ развивает вертикально интегрированную кластерную модель, которая позволит предоставлять на базе активов компании медицинские услуги полного цикла, расширить спектр видов и технологий оказания помощи, усилить отраслевую компетенцию. В 2017-2018 гг. планируется сформировать стационарный кластер на базе Клинической больницы и санатория МЕДСИ в Отрадном (Красногорский район Московской области), а также онкологический кластер, центральным звеном которого станет Клиническая больница МЕДСИ в Боткинском проезде. В клинических больницах и клинико-диагностических центрах МЕДСИ создаются специализированные Центры компетенций (в дальнейшем планируется их масштабирование).

3. Новая модель организации медицинской помощи

Медицинская помощь в МЕДСИ будет организована по принципу «4П», объединяя следующие направления:



В МЕДСИ формируется такая система, которая позволит лидировать с точки зрения качества и безопасности оказания медпомощи. Мы видим себя в качестве надежного партнера государства в построении современной и конкурентоспособной системы здравоохранения для россиян. Социальную миссию – в том, чтобы сделать доступными максимальному количеству пациентов в нашей стране востребованные медицинские услуги мирового уровня, включая сложную высокотехнологичную помощь, в том числе – в рамках обязательного медицинского страхования. В первую очередь, речь идет о таких областях, где существует особенно острая потребность у населения, а существующих ресурсов недостаточно для профилактики, своевременной диагностики и эффективного лечения граждан: онкологии, травматологии, гематологии, кардиологии, медицинской реабилитации. В каждом регионе присутствия «Медси» пациенты должны получать одинаково качественную медпомощь. Для этого стандартизируются не только схемы диагностики и лечения пациентов, но и медицинское и немедицинское оборудование, используемое в нашей сети клиник.

Вывод: в данном параграфе был проведен анализ охраны здоровья и безопасных условий труда российских организаций. Можно сделать вывод, что компании следят за охраной здоровья и безопасными условиями труда своих сотрудников. Для этого предприятия: уделяют внимание вопросам обеспечения средствами индивидуальной защиты; проводят профилактику и лечение профессиональных заболеваний; снижают уровень общей заболеваемости с помощью вакцинаций; повышают эффективность работы медицинских учреждений; проводятся мероприятия по снижению рисков воздействия на работников движущихся частей оборудования, источников энергии, взаимодействия транспорта и пешеходов, падения работников с высоты и др. С помощью данного анализа, мы разработаем инструменты и механизмы реализации социальных программ компаний.

2.3 Социально-ответственная реструктуризация

Социально-ответственная реструктуризация—это намеренное изменение формальных отношений между составляющими элементами компании, подразумевающее использование одного или ряда способов учета интересов всех заинтересованных сторон, включая персонал компании.

Она включает в себя:

- Реорганизацию трудовых процессов;
- Уменьшение уровней иерархии;
- Упразднение структурных элементов посредством аутсорсинга, распродаж и придания самостоятельности структурным подразделениям;
- Отказ от некоторых видов деятельности;
- Сокращение рабочих мест и т.п.

Социально ответственная реструктуризация предполагает проведение указанных выше изменений:

- В партнерстве с объединениями работодателей и местными, региональными, а в некоторых случаях и федеральными органами власти;
- Через информационные кампании, освещающие предстоящие в компании структурные изменения;
- Посредством организации мероприятий по профессиональной переподготовке;
- Оказание содействию в трудоустройстве;
- Осуществление компенсационных выплат сотрудникам, попавшим под сокращение и т.п.



Рис. 25. Объем средств, выделенных организацией на переобучение сотрудников в 2016 году

На рис. 25 можно увидеть, что компании выделяют большое количество средств на переобучение сотрудников. Среди всех заметно выделяется компания АФК «Система», затрачиваемая 91 млн. руб.

Социально-ответственная реструктуризация компании "Лукойл"

В рамках ежегодной работы в регионах присутствия в 2015 подписаны соглашения о сотрудничестве с Республикой Коми, Пермским краем, Красноярским краем, Астраханской, Воронежской, Новгородской областями, дополнительные соглашения с Правительствами ХМАО-Югра, ЯНАО, Архангельской области, Администрацией НАО. На основании данных соглашений Компания выделяет средства на финансирование социальных, спортивных программ, строительство и ремонт культурных объектов.

Поддержка детских домов и детских образовательных учреждений.

Помощь детям ЛУКОЙЛ считает своим основным приоритетом. Компания стремится к сбалансированному подходу, оказывая поддержку как детям, которые в силу неблагоприятных семейных условий или здоровья оказались в худших условиях, чем их сверстники, так и детям из вполне

благополучных семей для развития их природных способностей и талантов. С 2012 года совместно с Фондом региональных социальных программ «Наше будущее» был реализован ряд проектов по строительству детских садов в Астрахани, Перми, Когалыме, Саратове и Волгоградской области. В 2015 году запущен проект по строительству детского сада в Борисоглебске.



Рис. 26. Структура затрат на благотворительность и спонсорство

В 2015 году продолжена программа поддержки детских школ искусств в регионах деятельности Компании, приобретены музыкальные инструменты для школ Астраханской, Калининградской, Саратовской областей и Республики Коми. На протяжении нескольких лет осуществляется проект «Каждому слепому ребенку – книжку в подарок». В отчетном году такие издания получили специализированные детские учреждения Астраханской и Калининградской областей.

Программы в области образования.

С 2000 года для поддержки наиболее одаренных студентов образовательных организаций высшего образования нефтегазового, нефтехимического и энергетического профиля Компания учредила и выплачивает именные стипендии. В 2015 году корпоративную стипендию получали 185 студентов в разных городах страны. Преподавательские кадры –

основа сохранения научной школы. В рамках грантовой программы поддержки молодых преподавателей около 80 одаренных молодых преподавателей из ведущих нефтяных и других образовательных учреждений страны получают именные гранты.

В 2015 году была оказана помощь Санкт-Петербургскому государственному университету на реализацию новых научно-исследовательских проектов, а также Геологическому музею РАН на создание «Межвузовского академического центра навигации по специальностям горно-геологического профиля».

Поддержка медицинских учреждений.

Компания поддерживает ряд крупнейших специализированных медицинских научно-исследовательских центров, а также способствует развитию системы медицинских услуг в регионах деятельности Группы. В отчетном году была оказана поддержка Российскому кардиологическому научно-производственному комплексу, Институту хирургии им. Вишневского, Мезенской центральной районной больнице Архангельской области, Усинской центральной районной больнице, Большемурашкинской центральной районной больнице Нижегородской области, Кстовской центральной районной больнице Нижегородской области, Нижегородской областной детской клинической больнице, Наримановской районной больнице Астраханской области, Центру реабилитации им. Г.Н. Романова в г. Санкт-Петербурге. Для районных больниц Пермского края было приобретено медицинское оборудование и осуществлен капитальный ремонт.

Конкурс социальных проектов.

Одной из наиболее эффективных форм социальных инвестиций, осуществляемых Компанией, является ежегодный конкурс социальных и культурных проектов, который проводится с 2002 года. В 2015 году Конкурс проводился в 18 субъектах Российской Федерации. Из более чем 2,7 тыс. поданных на Конкурс заявок финансирование получили более 400 проектов. За

14 лет проведения Конкурса было подано более 20 тыс. заявок, реализовано более 4 тыс. социальных проектов.

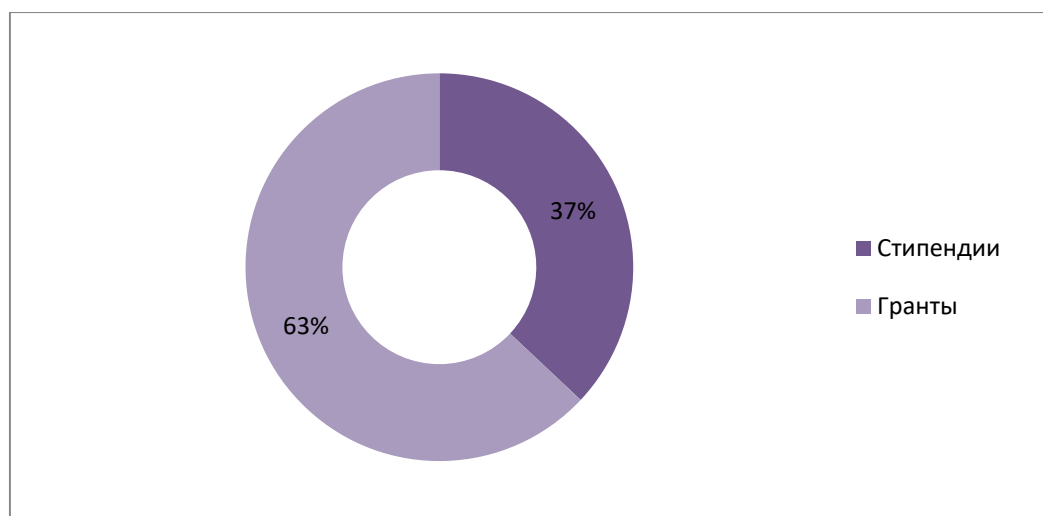


Рис. 27. Выплата стипендий и грантов

Помощь народам Крайнего Севера.

Компания разрабатывает и реализует специальные программы по работе с владельцами родовых угодий в ХМАО, НАО, Республике Коми. Для сохранения и развития традиционного образа жизни хантов, манси, ненцев, селькупов ЛУКОЙЛ ежегодно заключает договоры по социально-экономическому развитию районов и мест проживания коренных малочисленных народов. Вопросы совершенствования взаимоотношений между Компанией и коренными народами решаются на встречах руководства с представителями Ассамблеи коренных малочисленных народов Севера, главами муниципальных образований и непосредственно коренными жителями. В Ненецком автономном округе ЛУКОЙЛ ежегодно заключает соглашения о взаимном сотрудничестве в области социально-экономического развития малочисленных народов Севера. Соглашения содержат пункты о материальной компенсации за использование земельных участков, а также закупках вездеходов, материалов на строительство домов и т.д.

Социально-ответственная реструктуризация компании "Роснефть"

В 2016 году ПАО «НК «Роснефть» продолжила развитие системного подхода при решении социальных вопросов и управлении социальными

инвестициями, способствуя снижению социальных рисков, обеспечивая долгосрочные плодотворные отношения с регионами присутствия и укрепляя репутацию социально- ответственной Компании. В рамках реализации программ благотворительности и поддержки регионов присутствия Компания строго соблюдает принцип противодействия вовлечению в коррупционную деятельность.

В 2016 году было введено в действие Положение Компании «Порядок осуществления благотворительной деятельности ОАО «НК «Роснефть» и Обществами Группы». Положение призвано повысить эффективность и прозрачность благотворительной деятельности Компании за счет установления единого подхода к заключению благотворительных сделок и контролю за целевым использованием средств. Документ определяет цели и задачи благотворительной деятельности, ее основные направления, порядок и условия оказания благотворительной помощи, источники финансирования благотворительной деятельности, а также ключевые принципы и правила участия ПАО «НК «Роснефть» и Обществ Группы в благотворительной деятельности

Результаты деятельности компании в области взаимодействия с обществом в 2016 году

Взаимодействие с регионами присутствия

Важная роль во взаимодействии с регионами присутствия Компании отводится реализации комплексных программ, направленных на решение социально-экономических задач субъектов РФ. Основным используемым механизмом финансирования данных программ является заключение Соглашений о сотрудничестве с административными органами власти в ключевых для Компании регионах.

Данные Соглашения являются рамочными и заключаются на несколько лет. Реализация принятых по ним обязательств осуществляется путем заключения Дополнительных соглашений, в которых указываются конкретные проекты, реализуемые в определенном регионе присутствия.

Всего в 2016 году действовало 88 соглашений с органами власти регионов присутствия. В течение отчетного периода были заключены следующие соглашения:

- соглашения о сотрудничестве между ПАО «НК «Роснефть» и правительствами Свердловской, Тверской, Томской, Архангельской, Тульской, Ленинградской областей и республик Коми и Ингушетия;
- дополнительные соглашения к Соглашениям о сотрудничестве между ПАО «НК «Роснефть» и правительствами Самарской, Костромской, Магаданской, Тульской, Тверской областей, ХМАО-Югры, Чеченской Республики и Республики Ингушетия;
- соглашения о расширении использования газомоторного топлива между ПАО «НК «Роснефть» и правительствами Пензенской и Московской областей
- трехсторонние Соглашения о сотрудничестве между ПАО «НК «Роснефть», государственной компанией «Российские автомобильные дороги» и правительствами Новгородской и Тверской областей.

В 2016 году расходы ПАО «НК «Роснефть» на финансирование соглашений о социально-экономическом сотрудничестве с регионами составили 2 403 млн рублей.

В рамках действующих соглашений с органами власти регионов ПАО «НК «Роснефть» и Общества Группы предоставили финансирование ряду бюджетных учреждений и общественных организаций на реализацию в том числе следующих инициатив.

Республика Ингушетия:

- приобретение двух аэродромных пожарных автомобилей для республиканского аэропорта;
- строительство молодежного культурно-досугового центра в г. Назрани;
- ремонт водопроводных сетей;
- строительство крытого ледового дворца в г. Магасе.

Ханты-Мансийский автономный округ – Югра:

- ремонт автомобильных дорог;
- строительство культурно-образовательного комплекса в гп.

Пойковском;

- проведение соревнований по вольной борьбе, спортивным танцам, лыжным гонкам, биатлону, боксу, следж-хоккею и др.;

- строительство детского сада в г. Нижневартовске;

- благоустройство и реконструкцию муниципальных объектов ряда населенных пунктов ХМАО – Югры;

- поддержка общественных организаций по защите прав инвалидов;

- строительство физкультурно-оздоровительного комплекса в п. Сингапае;

- поддержка деятельности ряда православных и мусульманских религиозных организаций;

- улучшение материально-технической базы детских дошкольных учреждений;

- капитальный ремонт дорог.

Тверская область:

- строительство детского сада в населенном пункте Хотилово-2.

Самарская область:

- социально-экономическое развитие ряда муниципальных районов и городских округов области;

- реконструкция Ледового дворца спорта в г. Самаре;

- строительство ледового катка в г. Новокуйбышевске.

Магаданская область:

- улучшение материально-технической базы аэропорта г. Магадана.

Мурманская область:

- строительство физкультурно-оздоровительного комплекса в г. Мурманске.

Республика Карелия:

- реставрация Благовещенского собора г.Кеми.

В 2016 году в Сызрани состоялось торжественное открытие первого в городе Ледового дворца. Средства на строительство были предоставлены ПАО «НК «Роснефть» в рамках Соглашения о сотрудничестве с Правительством Самарской области.

Спортивное сооружение рассчитано на 786 зрителей и предназначено для проведения спортивных и развлекательных мероприятий. Ледовый дворец оснащен также хореографическим и тренажерным залами, в том числе для инвалидов. Открытие ледовой арены – значимое событие для Сызрани. Возможность проведения круглогодичных тренировок даст новый импульс развитию в городе зимних видов спорта.



Рис. 28. Ледовый дворец в Сызрани

Таблица 16.

Расходы на поддержку социальной сферы регионов, млн рублей

Показатель	2014	2015	2016
Финансирование социальной сферы ркгионов	1667	4069,1	2403

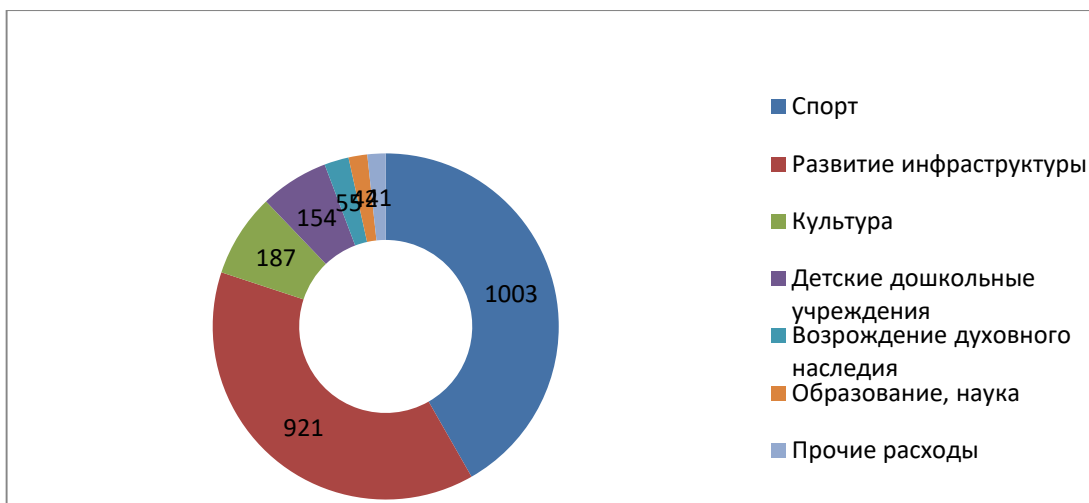


Рис. 29. Структура расходов по основным направлениям финансирования социальной сферы регионов в 2016 году, млн. руб.

Социально-ответственная реструктуризация компании "РЖД"

По состоянию на 01.01.2016 на балансе Компании числятся 395 объектов социальной инфраструктуры, в том числе: 122 объекта культуры, 110 объектов спорта, 79 детских оздоровительных лагеря, 35 сана - ториев-профилакториев, 50 турбаз (баз отдыха).

В соответствии с Концепцией реформирования комплекса объектов социальной инфраструктуры ОАО «РЖД», утвержденной советом директоров ОАО «РЖД» 7 февраля 2012 года, из общего количества объектов: 319 (77%) признаны социально-значимыми, 6 (1%) - находятся в аренде, 70 (17%) - подлежат оптимизации в 2016 году.

В рамках проведенной работы по реализации Концепции за период 2011 - 2015 гг. (вкл.) всего оптимизирован 231 объект, в т.ч. в 2015 г. - 21 объект (в т.ч. один, ранее пере - данный в аренду).

В результате выполнения мероприятий по повышению эффективности деятельности в 2014 году убыток от содержания объектов социальной сферы в 2015 г. сохранен на уровне 2014 г. и составил 2,1 млрд. руб., рост окупаемости расходов составил 0,6% к уровню 2014 г.

Корпоративная пенсионная система

Сегодня все работники Компании имеют возможность участвовать в корпоративной системе негосударственного пенсионного обеспечения. Негосударственная (корпоративная) пенсия по своим целям и назначению является дополнительной мерой социальной поддержки работников независимо от государственной пенсионной системы. Реализацию корпоративного пенсионного обеспечения работников Компании осуществляет НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ».

Основными принципами действующей корпоративной пенсионной системы являются: долевое участие Компании и работника в финансировании его будущей корпоративной пенсии, полное финансовое обеспечение назначаемых корпоративных пенсий, пожизненная выплата корпоративной пенсии. Корпоративная пенсионная система постоянно развивается и совершенствуется. Вносятся изменения и дополнения, направленные на повышение мотивации труда работников Компании и расширение круга участников пенсионной программы.

Ее стратегическая цель – обеспечение коэффициента замещения на уровне не ниже 40% утраченного заработка работника.

На сегодняшний день в Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников ОАО «РЖД» внесены такие существенные изменения, как возможность:

- назначения корпоративной пенсии на определенный период времени (не менее 5 лет);
- поэтапной выплаты корпоративной пенсии (пенсия «по ступеньке») - выплата в два равных этапа в течение определенного периода времени, но не менее десяти лет для мужчин и не менее четырнадцати лет для женщин;
- назначения корпоративной пенсии пережившему супругу или ребенку;
- увеличения страхового стажа после увольнения из ОАО «РЖД» за счет уплаты дополнительных личных взносов;

- увеличения размера корпоративной пенсии за счет уплаты в свою пользу дополнительных пенсионных взносов сверх пенсионных взносов, ежемесячно удерживаемых из заработной платы;
- увеличения размеров корпоративных пенсий за отраслевые награды.

Общая численность участников-вкладчиков в компании достигла более 603 тыс. человек.

Корпоративную пенсию получают более 284 тысяч бывших железнодорожников. В 2015 году пенсии назначены 16140 работникам ОАО «РЖД», средний размер корпоративной пенсии, назначенной в 2015 году, составляет 7 942 рублей. При этом, средний размер корпоративной пенсии нарастающим итогом составил 3 594 рублей, что на 300 рублей больше уровня 2014 года.

Социально значимые инициативы

Благотворительная деятельность

Одним из способов взаимодействия ОАО «РЖД» с обществом является благотворительная деятельность, как самостоятельно через постоянно действующие комиссии по оказанию помощи по обращениям различных некоммерческих организаций и граждан, так и посредством специально созданных специализированных фондов.

План благотворительной деятельности на 2015 год составил 730 млн. рублей.

Также в 2015 году была оказана помощь работникам и неработающим пенсионерам железнодорожного транспорта, пострадавшим вследствие наводнения на территории Приморского края.

Выделены средства на поддержку деятельности Московского государственного университета путей сообщения и Петербургского государственного университета путей сообщения.

В том числе через постоянно действующие комиссии в 2015 году поддержаны такие проекты, как:

- Оказание благотворительной помощи на проведение ремонтно-реставрационных работ Спасо-Преображенского Валаамского ставропигиального мужского монастыря и Ново-Иерусалимского ставропигиального мужского монастыря;
- Оказание благотворительной помощи детским домам и детским хосписам;
- поддержка творческой деятельности музыкантов Гергиева В.А., Спивакова В.Т. и Башмета Ю.А.;
- поддержка в организации и проведении Международного военно-музыкального фестиваля «Спасская Башня»
- оказание благотворительной помощи на организацию безвозмездных перевозок и перевозок по льготному тарифу.

Медицинские услуги для пассажиров ОАО «РЖД» обеспечивает своевременную первичную медико-санитарную помощь по экстерриториальному принципу гражданам, находящимся в медицинском пункте, здании железнодорожного вокзала, в пределах станционных путей и платформ, в пассажирских поездах дальнего следования, пригородного сообщения, грузовых поездах – во время стоянки поезда.

Ежегодно регистрируется около 1 миллиона обращений за оказанием медицинской помощи непосредственно в медицинских пунктах. Кроме того, работниками медицинских пунктов выявляется в пути следования пассажирских поездов около 70 тыс. больных, организуется госпитализация 5 – 6 тыс. заболевших.

В целях своевременного оказания медицинской помощи пассажирам железнодорожного транспорта, лицам, работающим и (или) находящимся в здании и на территории железнодорожных вокзалов (станций), в 2015 г. функционировало 186 медицинских пунктов, из них 25 врачебных и 161 фельдшерский).

В 2015 г. в медицинские пункты вокзалов (станций) сделано 811,7 тыс. посещений.

ОАО «РЖД» осуществляет контроль за медицинским обеспечением перевозок железнодорожным транспортом организованных групп детей к местам отдыха и обратно в период летней оздоровительной кампании и в зимних школьных каникул. Летом 2015 г. работниками медицинских пунктов на железнодорожных вокзалах осуществлен контроль за перевозкой около 5 тыс. организованных групп численностью 345 тыс. детей в 4 тыс. поездах. Зарегистрировано более 200 обращений за оказанием медицинской помощи в пути следования, снято с поездов и госпитализировано 38 детей.

Социально-ответственная реструктуризация компании "Металлоинвест"

В течение последних лет Компания концентрируется на наращивании доли корпоративных программ развития в общем числе внешних социальных программ. Корпоративные программы развития нацелены на применение современных и эффективных технологий и практик при решении социальных проблем регионов присутствия. В 2016 году Компания продолжила реализацию всех существующих программ развития, за исключением программ «Школа полезного действия» и «Предприимчивое образование»³⁰. Данные программы были трансформированы в общегородской грантовый конкурс «Сделаем вместе!».

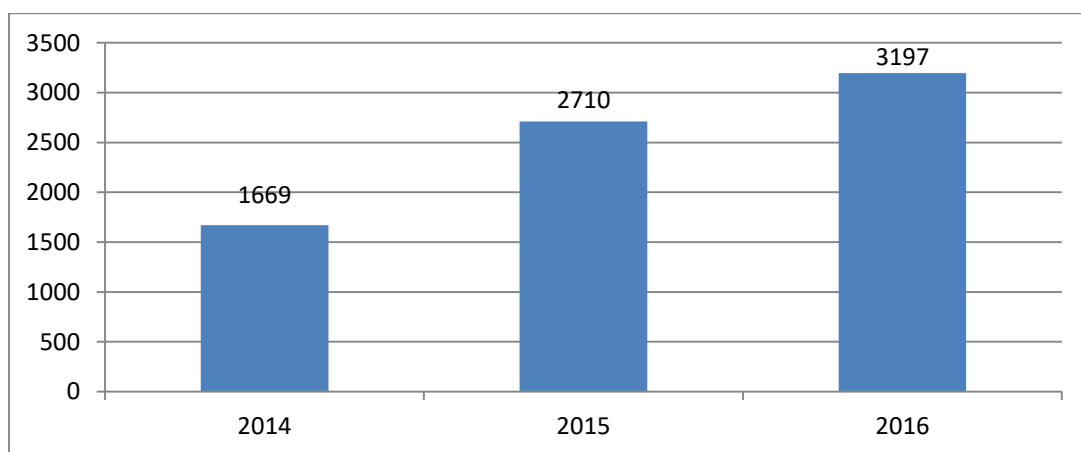


Рис. 30. Общая сумма инвестиций во внешние социальные программы за период 2014–2016 годов, млн. руб.

Таблица 17.

Ключевые корпоративные программы развития

Название программы	Описание
«Сделаем вместе!» География программы: Старый Оскол, Губкин, Новотроицк, Железногорск	Общегородской грантовый конкурс. В рамках конкурса юридическим и физическим лицам (инициативным гражданам и группам) предоставляются гранты на реализацию социально ориентированных проектов, направленных на повышение качества жизни в городах
«Школа начинающего предпринимателя» География программы: Новотроицк	Повышение уровня предпринимательской активности населения посредством создания комплексной системы поддержки предпринимателей
«Здоровый ребенок» География программы: Старый Оскол, Губкин, Новотроицк, Железногорск	Улучшение здоровья детей (адресных групп), содействие в создании эффективной системы оздоровления детей, в том числе путем оказания поддержки проектам образовательных и медицинских учреждений, повышения квалификации специалистов
«Женское здоровье» География программы: Старый Оскол, Губкин, Железногорск	Совершенствование комплексной системы ранней диагностики и профилактики заболеваемости раком молочной железы среди сотрудниц Компании и женского населения города
«Наши городские инициативы» География программы: Новотроицк	Развитие здоровой городской среды за счет повышения заинтересованности подростков в профессиональном обучении, поддержки молодых семей, продвижения здорового образа жизни
«Программа помощи тяжелобольным детям» География программы: все регионы и города присутствия	Оказание помощи тяжелобольным детям из городов присутствия и регионов в целом посредством сотрудничества с Русфондом
«Наша смена» География программы: Старый Оскол, Губкин, Новотроицк, Железногорск	Предоставление грантов школам за достижение лучших результатов в сфере образования и профориентации школьников с целью формирования благоприятных условий для воспитания и обучения детей
«Наши чемпионы» География программы: Старый Оскол, Губкин, Новотроицк, Железногорск	Предоставление грантов спортсменам и тренерам с целью создания условий для развития детского и юношеского спорта
«Железно!» География программы: Старый Оскол	Создание и развитие уникальной мобильной творческо-образовательной платформы, представляющей современные достижения научных, образовательных, выставочных технологий в целях привлечения внимания к истории и значению металлургии

«Путевка в жизнь» География программы: Новотроицк	Развитие конкурентоспособности воспитанников и выпускников интернатных учреждений. Создание ресурсного центра, обеспечивающего методическую поддержку образовательных организаций Оренбургской области по реализации адаптированных образовательных программ и программ профессионального обучения детей с ограниченными возможностями
---	--

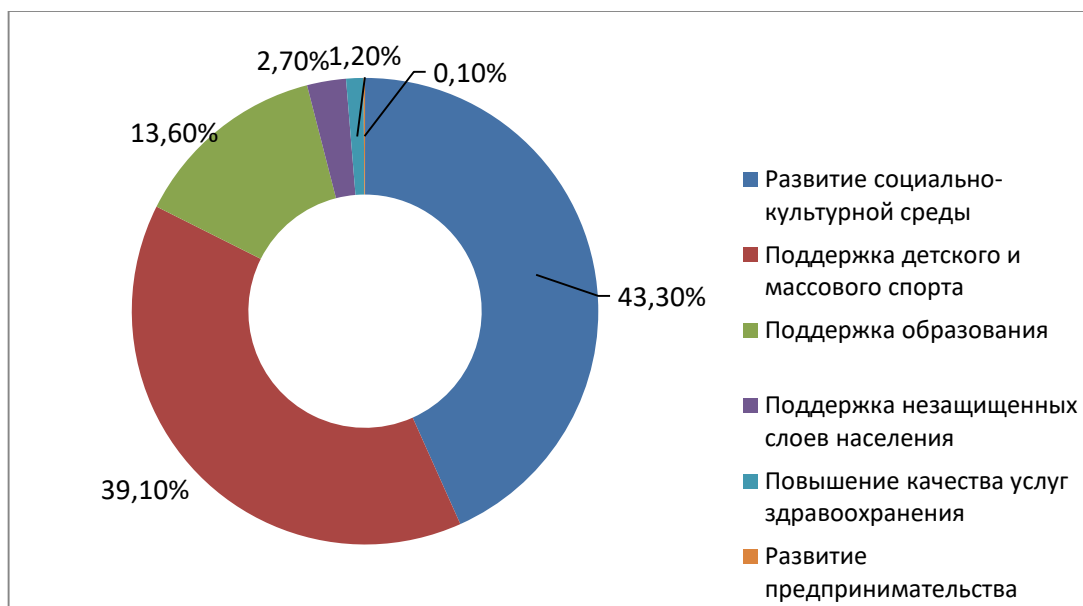


Рис. 31. Распределение инвестиций во внешние социальные программы

В отчетном году Компания расширила географию реализации отдельных программ развития в городах присутствия. Так, реализация программы «Женское здоровье» началась в г. Старый Оскол и г. Губкин. Также реализация программ «Наша смена», «Здоровый ребенок», «Наши чемпионы» стартовала в г. Новотроицк.

Результаты реализации программ поддержки и развития социальной инфраструктуры в 2016 году

Часть социальных инвестиций Металло - инвеста направляется на реализацию инфраструктурных проектов, организаторами которых выступают администрации городов и областей присутствия. Также Компания реализует собственные программы по ремонту, строительству и модернизации

различных социально значимых объектов инфраструктуры в городах присутствия.

Таблица 18.

Ключевые проекты в области поддержки и развития социальной
инфраструктуры

Направление	Описание	Ключевые проекты в 2016 году
Поддержка образования	Поддержка инициатив и проектов в сфере образования, включая проекты, направленные на поддержку образовательных учреждений (школы, вузы, образовательные центры и др.), а также адресная помощь одаренным детям и студентам	Реконструкция и ремонт школ и детских садов (г. Старый Оскол, г. Губкин, г. Железногорск, г. Новотроицк). Поддержка НИТУ «МИСиС» (г. Старый Оскол)
Развитие социально-культурной среды	Поддержка инициатив и проектов в сфере культуры и духовного наследия, развития детского творчества, а также поддержка учреждений культуры, включая театры, музеи, памятники истории и культуры, создание комфортной городской среды и др.	Реконструкция парка в г. Новотроицке. Строительство и реконструкция дорог (г. Старый Оскол, г. Губкин)
Повышение качества услуг здравоохранения	Поддержка инициатив и проектов в сфере охраны здоровья и профилактики различных заболеваний, включая адресную помощь тяжелобольным детям, а также содействие развитию учреждений здравоохранения	Оснащение детской городской больницы в г. Губкине. Ремонт детской городской больницы в г. Новотроицке
Поддержка массового и детского спорта	Поддержка инициатив и проектов в сфере спорта и здорового образа жизни, содействие развитию детского и массового спорта, а также оказание помощи учреждениям физической культуры, поддержка спортивных команд и отдельных спортсменов	Реконструкция стадиона в микрорайоне «Лебеди», г. Губкин
Поддержка незащищенных слоев	Поддержка социально незащищенных слоев	Установка лифта для детей с ограниченными

населения	населения в регионах присутствия Компании (оказание благотворительной помощи, адресная помощь инвалидам, пенсионерам, ветеранам, а также детским домам и интернатам). Поддержка инициатив и проектов по защите материнства и детства. Помощь пострадавшим от стихийных бедствий и техногенных катастроф	возможностями в школе №15 г. Новотроицка. Поддержка областного благотворительного марафона «Мир детства» (Курская область)
-----------	---	--

Социально-ответственная реструктуризация компании "Мегафон"

Благотворительность: системный подход

Корпоративная благотворительность сегодня – один из ключевых элементов корпоративной социальной ответственности и необходимое условие успешного развития любой крупной компании международного уровня. Это связано с тем, что современное общество требует все более ответственного поведения от компаний, и мнение конечного потребителя формируется с учетом этих тенденций.

Основные задачи деятельности МегаФона в области КСО – системная и эффективная помощь в решении острых социальных проблем населения страны с опорой на наши профессиональные знания и опыт, способствующая долгосрочному изменению ситуации к лучшему, а также развитие «умной», достигающей социальных результатов благотворительности в России. При этом создаются преимущества и для самой Компании: улучшается социально-экономическое положение местных сообществ, повышается лояльность клиентов, и, как следствие, создаются более благоприятные условия для успешной деятельности Компании в будущем. Системная благотворительная деятельность способствует укреплению связей Компании с общественными организациями, властью, существующими и потенциальными клиентами, жителями регионов России. Именно поэтому мы воспринимаем расходы на социальную деятельность не как затраты, а как долгосрочные инвестиции. Социальные инвестиции МегаФона – это осознанная и продуманная практика,

связанная со всеми аспектами деятельности Компании, с ее ценностями и миссией. С 2013 года в Компании действует Благотворительный комитет, который рассматривает и утверждает проекты, отслеживая их реализацию и оценивая социальный эффект.

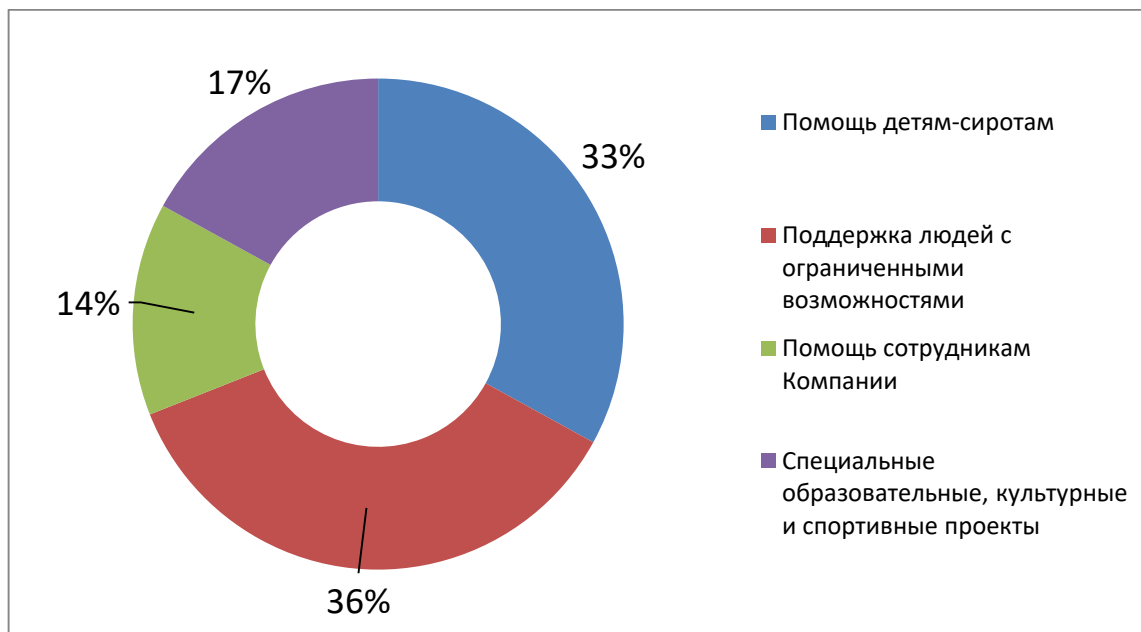


Рис. 32. Структура затрат на благотворительность

Помощь детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей

Проблема детского сиротства стоит в России очень остро. Несмотря на то, что по данным Министерства образования и науки количество сирот в России сокращается и составило на конец 2015 года 481 921 человек, большинство детей испытывают существенные трудности с социализацией и адаптацией к самостоятельной жизни. Ключевые программы помощи детям-сиротам направлены на содействие семейному устройству, формирование социальных контактов через спортивные соревнования, культурные мероприятия, социальную адаптацию и постинтернатное сопровождение выпускников, а также на повышение уровня образования, помощь в выборе профессии и содействие в трудоустройстве.

«БУДУЩЕЕ ЗАВИСИТ ОТ ТЕБЯ»

Открытые всероссийские соревнования по футболу среди команд детских домов и школ-интернатов «Будущее зависит от тебя», которые проводятся МегаФоном с 2005 года, – это единственный проект федерального масштаба

для детей, находящихся на попечении государства, направленный не только на их физическое развитие, но и на социализацию и содействие семейному устройству. В 2016 году в Соревнованиях участвовали более 5 000 детей из 140 городов России, Беларуси, Казахстана, Латвии, Таджикистана и Южной Осетии, а всего за 11 лет чемпионат охватил свыше 30 000 детей из более чем 3 500 команд.

Проект помогает ребятам со всей страны не только приобщаться к здоровому образу жизни, закалять характер и налаживать общение со сверстниками и взрослыми, но и находить новых родителей. С 2014 года при поддержке МегаФона фонд «Измени одну жизнь» снимает видеоанкеты, благодаря которым ребята из самой сложной для усыновления возрастной категории (от 10 лет и старше) могут обрести новую семью. По состоянию на 7 марта 2017 года было создано 1 695 видеоанкет юных игроков, 355 из них уже нашли новых родителей.

ПРОЕКТ «ЖИВЕМ ПО-НАСТОЯЩЕМУ»

Проект «Живем по-настоящему», реализуемый компанией МегаФон вместе с АНО «Новые технологии развития» (АНО «НТР») с 2015 года, направлен на создание и развитие системы социализации детей-сирот через их вовлечение в социальное проектирование и благотворительную деятельность. Проект дает возможность старшеклассникам почувствовать себя нужными другим людям, ощутить свою полезность в обществе, научиться общаться на равных со сверстниками и взрослыми, ставить цели и добиваться их вместе с командой единомышленников. Проект включает в себя:

- обучающие теоретические и практические занятия;
- консультационное сопровождение участников;
- освоение инновационных технологий в сфере социализации;
- вовлечение выпускников из числа сирот в проектную деятельность;
- формирование региональных Ресурсных центров для внедрения интерактивных практик развития социальных компетенций у детей-сирот;

– разработку и реализацию общественно значимых для жителей регионов проектов – таких, как строительство детских площадок, помощь ветеранам или домам престарелых, ремонтные работы для социально незащищенных групп населения, помощь бездомным животным.

В 2016 году в проекте приняли участие 238 воспитанников старшего возраста из 32 учреждений для сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в Ивановской, Липецкой, Новосибирской, Тамбовской, Томской и Ярославской областях, а также руководители и педагогические коллективы учреждений, участвующих в проекте. В каждом из шести регионов проект поддерживали профильные структуры власти – органы социальной защиты населения, департаменты и управления образования и науки.

Проект «Живем по-настоящему» направлен на искоренение иждивенческого подхода к жизни воспитанников и выпускников детских домов и школ-интернатов. Проект принес ощутимую пользу участникам, которые теперь умеют работать в команде с незнакомыми сверстниками и взрослыми людьми и разговаривать на деловом языке с представителями власти и бизнеса.

Среди основных результатов проекта в 2016 году:

- создана система социализации сирот через вовлечение в социальное проектирование и благотворительную деятельность;
- разработана программа социализации и поствыпускного сопровождения в интернатных учреждениях;
- реализовано 32 общественно-значимых проекта, направленных на помощь местным жителям (пожилым людям, ветеранам, детям-сиротам, людям с ограниченными возможностями здоровья);
- достигнуто значительное снижение рисков дезадаптации в социуме не менее чем у 80% участников за счет развития компетенций и приобретения навыков самостоятельной жизни;
- увеличен уровень «социальной отзывчивости» и «социальной включенности» участников проекта;
- улучшено отношение к выпускникам детских домов в обществе.

В долгосрочной перспективе этот и другие проекты на основе социального проектирования приведут к росту успешного поступления в высшие и средне-специальные учебные заведения, повысят шансы на трудоустройство и увеличат вероятность создания молодыми людьми благополучных семей.

Поддержка людей с ограниченными возможностями здоровья

Мы помогаем людям с ограниченными физическими возможностями преодолевать внешние и внутренние физические и психологические барьеры, с которыми они сталкиваются каждый день. МегаФон вносит свой вклад в решение проблем нехватки коммуникации и социальных контактов, недоступности образования, сложностей с трудоустройством, а также в развитие массовых и паралимпийских видов спорта, культуры и искусства. Помогая преодолевать инфраструктурные барьеры, оператор способствует развитию специальных технологий и сервисов для ликвидации цифрового неравенства.

Спорт обладает уникальной способностью вдохновлять и объединять людей вне зависимости от возраста и социального положения. Именно поэтому спортивные проекты занимают важное место среди социальных проектов МегаФона, направленных на социальную адаптацию, самореализацию и повышение уровня качества жизни людей с ограниченными возможностями здоровья.

Социально-ответственная реструктуризация компании "Норильский никель"

«Норникель» является одним из крупнейших работодателей и налогоплательщиков России. Компания вносит существенный вклад в развитие регионов деятельности и реализует комплекс социальных программ, направленных на решение текущих и перспективных задач, которые разрабатываются с учетом мнений заинтересованных сторон и всестороннего анализа ситуации и потенциальных эффектов.

Основные регионы деятельности компании в России – это города Норильск, Мончегорск, Таймырский Долгано-Ненецкий муниципальный район Красноярского края, Печенгский район Мурманской области и Тазовский район Ямало-Ненецкого автономного округа, Газимуро-Заводской район Забайкальского края, на территории которого ведутся работы по строительству Быстринского ГОК.

На территории Тверской области компания осуществляет строительство жилья для сотрудников по программе «Мой дом» и «Наш дом». В г. Саратове расположен открывшийся в 2016 году Общий центр обслуживания компании. «Норникель» заключил соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с Правительством Красноярского края, Мурманской области, Забайкальского края, Тверской области и Саратовской области.

Приоритетом социальной политики «Норникеля» является поддержание социальной стабильности в трудовых коллективах на предприятиях Группы и в регионах деятельности. Компания активно использует механизм оценки эффективности реализуемых социальных программ, по итогам которой принимаются решения об их корректировке.

Платежи в бюджеты. В отчетном году налоговые платежи «Норильского никеля» в бюджеты всех уровней, а также внебюджетные фонды составили 91,5 млрд руб., что на 3% выше уровня 2015 года. Общее увеличение налоговых и неналоговых платежей в 2016 году связано с плановой индексацией фонда оплаты труда. Снижение поступлений по налогу на прибыль и экологическим платежам связано с зачетом переплаты, образовавшейся на начало года.

Обеспечение занятости населения регионов деятельности компании. Являясь крупнейшим работодателем в регионах деятельности, компания реализует комплекс мероприятий по обеспечению занятости населения, в том числе молодежи, и профориентационной работе.

Для содействия трудоустройству безработных граждан и обеспечению персоналом подразделений Заполярного филиала компании между ПАО «ГМК

«Норильский никель» и Центром занятости населения г. Норильска заключен договор о совместной деятельности по организации профессионального обучения безработных граждан по востребованным рабочим профессиям.

Профориентационные мероприятия компании нацелены на детей и молодежь в возрасте до 35 лет и являются составной частью региональных и муниципальных межведомственных планов мероприятий по реализации Стратегии развития профессиональной ориентации населения в Красноярском крае и в городе Норильске до 2020 года.

Основные профориентационные мероприятия:

- Экскурсии.
- Выставки.
- Дни открытых дверей.
- Открытые лекции.
- Специальные обучающие уроки («Урок компании», «Норильский никель – мечта с продолжением»).
- Профориентационные конкурсы («Добавь городу красок», «Работа моих родителей – безопасная», «Я б в рабочие пошел!», «Мечтая о будущей карьере!»).
- Программы дополнительного образования для студентов профильных вузов.
- Деловая профориентационная игра «Покорители Севера» для студентов, проходящих практику.
- Школьные и студенческие трудовые отряды.
- Программы социальной практики для старшеклассников.
- Интеллектуальные игры («Что? Где? Когда?»).
- Фестиваль научных открытий Arctic Wave.
- Научно-технический марафон «АрктикPRO».

Ежегодно для образовательных учреждений г. Норильска и педагогов – активных участников профориентационной работы проводится конкурс, цель

которого – распространение инновационного педагогического опыта в области профориентации. К профориентационной работе привлекаются молодые специалисты компании, что позволяет организовать прямой диалог со школьниками, сформировать позитивное отношение к перспективе трудоустройства и проживания в регионах деятельности «Норникеля».

В 2016 году комплексный профориентационный проект компании по работе с молодежью был удостоен премии «Лучшие социальные проекты России», проводимой при поддержке Агентства стратегических инициатив. Проект направлен на стимулирование интереса к научно-техническому творчеству, внедрение новых технологий в сфере образования, мотивирующих детей и молодежь к приобретению востребованных компанией профессий.

Социально-ответственная реструктуризация компании "Нестле"

«Нестле Россия» на постоянной основе поддерживает различные благотворительные организации, выступает партнером проектов, направленных на развитие образования, спорта и популяризацию здорового образа жизни.

В 2016 году «Нестле Россия» поддержала свыше 50 фондов, с некоторыми из них мы сотрудничаем на протяжении уже многих лет. Среди благополучателей «Нестле Россия»:

- БФ «Шередарь» (помощь детям, перенесшим онкологические заболевания);
- РООИ «Перспектива» (помощь людям с инвалидностью);
- БФ «Линия жизни» (программа спасения тяжелобольных детей);
- «Детские деревни SOS» (профилактика социального сиротства);
- БФ «Даунсайд Ап» (помощь семьям, где есть дети с синдромом Дауна);
- БФ «Справедливая помощь» (помощь бездомным, умирающим больным, детям, пострадавшим во время боевых действий);
- БФ «Время добра» (развитие и социальная адаптация детей с инвалидностью);

- БФ «Арифметика добра» (помощь детям-сиротам, работа с приемными семьями);
- БФ «Хранители детства» (поддержка воспитанников детских домов, маленьких мам);
- БФ «Дорога вместе» (помощь детям из группы риска, инвалидам и пожилым людям);
- ОЭО «Мусора.Больше.Нет» (экологическое движение);
- БФ «Старость в радость» (помощь одиноким пожилым людям в домах престарелых).

«Нестле Россия» активно помогает школам-интернатам и детским домам, поддерживая их проекты и мероприятия своей продукцией и личным участием сотрудников. В 2016 году компания способствовала 84 организациям в проведении более чем 150 мероприятий с участием почти 90 тыс. человек. Среди наших подопечных:

- Редькинская школа-интернат и Ермолинский интернат (Калужская область);
- школа-интернат № 102 (Москва);
- Петровский детский дом (Ярославская область);
- детский дом им. Гаврилина (Вологда).

Производственные филиалы компании также принимают активное участие в общественной жизни тех регионов, где они расположены. Они поддерживают многие социальные и культурные проекты, включая помощь благотворительным организациям и спортивным обществам, сотрудничают с образовательными учреждениями в решении социальных проблем местных сообществ.

В 2016 году все большие и малые инициативы «Нестле» реализовывались под эгидой обширной программы «150 добрых дел», приуроченной к 150-летию со дня основания компании. В рамках этого проекта экологические и благотворительные мероприятия прошли по всей территории России: от Калининграда до Владивостока. Обучение детей в домах ребенка, инициативы

по сбору мусора, благотворительные ярмарки и многое другое – все это стало частью корпоративной программы, к реализации которой подключилось большое число волонтеров. Кроме того, деятельную поддержку получили уже существующие в регионах экологические проекты. И конечно же, программа не ограничилась 150 добрыми делами – в итоге их число достигло 230.

Социально-ответственная реструктуризация компании АФК "Система"

В ноябре 2016 г. в России при поддержке БФ «Система» впервые прошел «Щедрый вторник» – международная благотворительная инициатива, объединяющая активных граждан, некоммерческие организации и социально ответственный бизнес. В рамках данной инициативы более 10 компаний Группы реализовали целый ряд социальных акций, направленных на оказание помощи, продвижение идей благотворительности и добровольчества.

МТС совместно с «Детским миром» организовала фестиваль корпоративных театров, где были показаны спектакли для детей из многодетных семей сотрудников, а также воспитанников семи подшефных социальных учреждений Москвы и Московской области.

Группа компаний «Медси» в помощь благотворительной программе «Женское здоровье» организовала в клинико-диагностическом центре на Красной Пресне бесплатные обследования по выявлению риска заболевания раком молочной железы, которую пошли более 200 женщин, и рассказала о преимуществах ранней диагностики.

РТИ организовала сбор средств среди сотрудников на установку детской площадки для Центра содействия семейному воспитанию «Академия семьи» в Москве.

«Детский мир» открыл шесть детских комнат в медицинских учреждениях Северного Кавказа.

Сбор пожертвований среди сотрудников на покупку мебели для Товарковского дома-интерната для престарелых и инвалидов.

Помощь в маркетинговом продвижении товаров, сделанных руками людей с особенностями развития – поддержка проекта в сфере социального предпринимательства «Наивно? Очень».

Направлено 150 тыс. руб. в пользу АНО «Больничные клоуны» на организацию новогодних праздников для детей, находящихся на длительном лечении.

Профориентационная экскурсия «Бизнес открывает двери» для учащихся училища Олимпийского резерва №2.

Доставка с деревообрабатывающего производства в Вологодской области 20 кубометров экологически чистых опилок для обустройства вольеров животных в Московском зоопарке.

Чаепитие для посетителей отеля «Онего Палас» в Петрозаводске, где гости могли обсудить вопросы благотворительности.

***Социально-ответственная реструктуризация компании
"Внешэкономбанк"***

В рамках благотворительной и спонсорской деятельности Внешэкономбанк традиционно уделяет особое внимание развитию здравоохранения, образования, культуры и спорта, а также выступает спонсором и партнером ведущих российских и международных экономических форумов и конференций. Банк ежегодно участвует в реализации благотворительных и спонсорских проектов, направленных на поддержку общественно значимых институтов и сохранение культурного наследия, а также на формирование позитивного имиджа России и улучшение инвестиционного климата.

Основу программы благотворительной деятельности Внешэкономбанка на 2015 год составляют проекты, поддерживаемые Банком на протяжении многих лет и отвечающие основным направлениям его инвестиционной деятельности, зафиксированным в Меморандуме о финансовой политике Внешэкономбанка. Все решения об оказании благотворительной и спонсорской

поддержки были утверждены наблюдательным советом Внешэкономбанка, возглавляемым Председателем Правительства Российской Федерации.

Среди организаций Группы Внешэкономбанка наибольший объем средств на благотворительность традиционно направляют универсальные коммерческие банки – Глобэксбанк, Связь-Банк, БелВЭБ и Проминвестбанк, а также такие крупные организации группы, как МСП Банк и ВЭБ-лизинг.

Основные спонсорские проекты Внешэкономбанка направлены на поддержку спорта высоких достижений. Организации группы традиционно уделяют внимание проведению экономических форумов, конференций и других масштабных мероприятий, направленных на активизацию деловой среды и развитие сотрудничества, в том числе на международном уровне. В 2015 году наиболее масштабные спонсорские проекты были реализованы Связь-Банком, МСП Банком, ЭКСАРом и ФЦПФ.

Благотворительные проекты организаций Группы Внешэкономбанка, реализованные в 2015 году

1. Глобэксбанк продолжил поддержку крупнейшей литературной премии «Русский Букер», учрежденной в 1991 году в целях развития традиционной для русской литературы гуманистической системы ценностей.

2. ВЭБ-лизинг ежегодно оказывает поддержку детским муниципальным образовательным учреждениям. В 2015 году в связи с закрытием нескольких региональных подразделений ВЭБ-лизинг безвозмездно передал находившуюся на их балансе мебель для оборудования учебных классов в школах, детских домах и других детских учреждениях.

3. МСП Банк направил благотворительные средства на реализацию проектов в сфере здравоохранения и поддержки социально незащищенных групп граждан, включая подопечных Детского благотворительного фонда «Детские деревни – SOS».

4. БелВЭБ продолжил участие в финансировании пятилетней программы факсимильного издания книг восточно-славянского первопечатника Франциска Скорины, осуществлял поддержку Национального академического

Большого театра оперы и балета Республики Беларусь, а также оказал благотворительную помощь учреждениям здравоохранения, включая Минский городской клинический онкологический диспансер.

5. Проминвестбанк продолжил многолетнее сотрудничество с Национальным академическим театром русской драмы им. Леси Украинки. Благодаря финансовой поддержке банка в театре состоялась премьера пьесы Г. Ибсена «Кукольный дом». Большую часть своего благотворительного бюджета банк традиционно перечислил в профсоюзную организацию в целях поддержки сотрудников и ветеранов банка, а также малоимущих граждан.

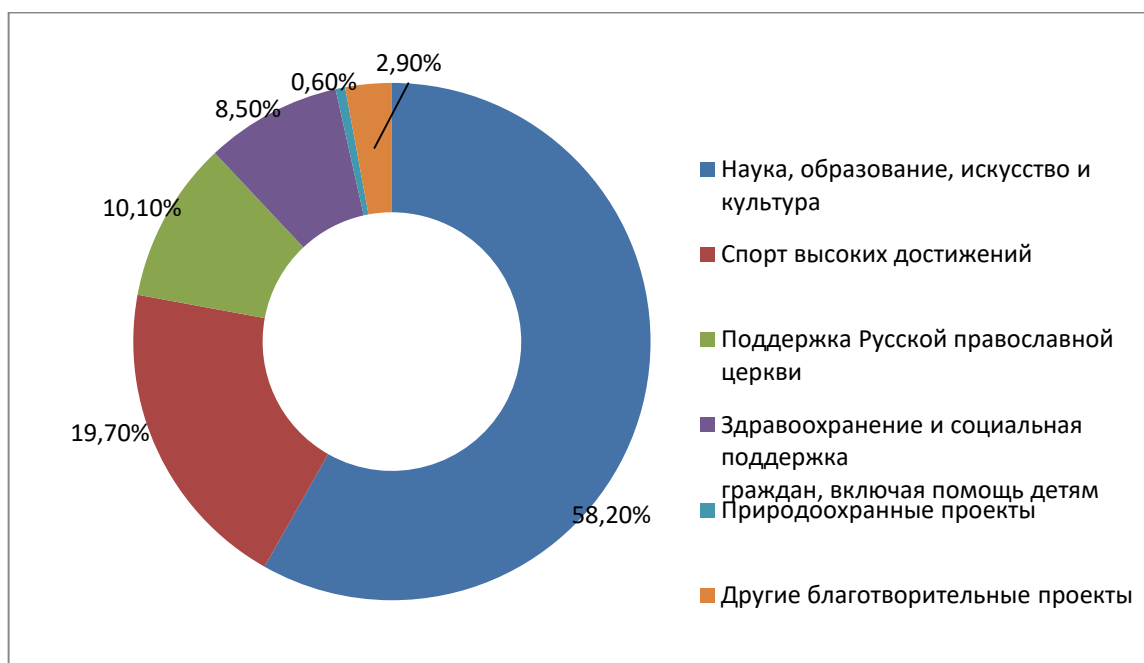


Рис. 33. Направления благотворительной деятельности Группы
Внешэкономбанка

Поддержка Всемирной универсальной выставки «ЭКСПО-2015»

С 1 мая по 31 октября 2015 г. в Милане состоялась Всемирная универсальная выставка «ЭКСПО-2015», одним из основных российских спонсоров которой выступил Внешэкономбанк. В этом крупнейшем экономическом форуме, который проводится раз в 5 лет, приняли участие свыше 140 стран, включая Россию. За шесть месяцев работы выставку посетители более 20 миллионов человек.

Всемирная выставка «ЭКСПО» проводится регулярно с 1851 года и предоставляет странам-участницам уникальную возможность продемонстрировать свои научные достижения и открытия перед широкой международной аудиторией. В разные годы на выставках были впервые представлены величайшие изобретения человечества и инновационные для своего времени технологии, такие как рентгеновский аппарат, люминесцентная лампа, сотовый телефон и сенсорный экран.

В 2015 году выставка проходила под девизом «Накормить планету. Энергия для жизни». В рамках выставки страны-участницы предложили свои решения проблем экологии и продовольственной безопасности. Особое внимание посетителей выставки было приковано к павильону России как страны, на долю которой приходится десятая часть всех пахотных земель на планете и пятая часть запасов пресной воды.

Вывод: в данном параграфе был проведен анализ социально-ответственной реструктуризации российских организаций. Можно сделать вывод, что компании заботятся о социально-ответственной реструктуризации. Для этого предприятия: оказывают поддержку детских домов и детских образовательных учреждений, программ в области образования, медицинским учреждениям, помогают народам Крайнего Севера, участвуют в развитии социально-культурной среды, поддерживают детский и массовый спорт, поддержка незащищенных слоев населения, помогают людям с ограниченными возможностями, оказывают помощь сотрудникам компании, организуют специальные образовательные, культурные и спортивные проекты, поддержка общественных организаций по защите прав инвалидов, улучшают материально-технические базы детских дошкольных учреждений и многое другое. Проанализировав социально-ответственную реструктуризацию российских организаций, мы можем описать подходы к проведению оценки эффективности корпоративных социальных программ.

Вывод 2 главы:

Из анализа программ развития персонала было выявлено, что компании заботятся о развитии своего персонала, способствующего эффективной организации производственного процесса. Для этого предприятия: проводят дистанционное обучение сотрудников; применяют мотивационные схемы оплаты труда; внедряют программы по созданию кадрового потенциала; предоставляют сотрудникам социальный пакет; создают условия для отдыха и досуга; поддерживают внутренние коммуникации в организации; дают право участия сотрудникам в принятии управленческих решений. Проведенный анализ программ развития персонала позволил нам разработать механизмы управления социальными программами компаний.

В параграфе 2.2 был проведен анализ охраны здоровья и безопасных условий труда российских организаций. Можно сделать вывод, что компании следят за охраной здоровья и безопасными условиями труда своих сотрудников. Для этого предприятия: уделяют внимание вопросам обеспечения средствами индивидуальной защиты; проводят профилактику и лечение профессиональных заболеваний; снижают уровень общей заболеваемости с помощью вакцинаций; повышают эффективность работы медицинских учреждений; проводятся мероприятия по снижению рисков воздействия на работников движущихся частей оборудования, источников энергии, взаимодействия транспорта и пешеходов, падения работников с высоты и др. С помощью данного анализа, мы разработаем инструменты и механизмы реализации социальных программ компаний.

Был проведен анализ социально- ответственной реструктуризации российских организаций. Можно сделать вывод, что компании заботятся о социально-ответственной реструктуризации. Для этого предприятия: оказывают поддержку детским домам и детским образовательным учреждениям, программ в области образования, медицинским учреждениям, помогают народам Крайнего Севера, участвуют в развитии социально-культурной среды, поддерживают детский и массовый спорт, поддержка незащищенных слоев населения, помогают людям с ограниченными возможностями, оказывают

помощь сотрудникам компании, организуют специальные образовательные, культурные и спортивные проекты, поддержка общественных организаций по защите прав инвалидов, улучшают материально-технические базы детских дошкольных учреждений и многое другое. Проанализировав социально- ответственную реструктуризацию российских организаций, мы можем описать подходы к проведению оценки эффективности корпоративных социальных программ.

Анализ результатов исследования практики реализации социальных программ российских организаций позволил нам предложить систему, инструменты и механизмы управления формированием и реализацией внутрифирменных социальных программ, которые будут представлены в следующей главе.

3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РЕАЛИЗАЦИЕЙ ВНУТРИФИРМЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

3.1 Организация управления социальными программами компании

Формы развития социальной ответственности бизнеса

Социальные программы компании развиваются вместе с бизнесом, и подходы к их реализации эволюционируют вместе с деятельностью компании: от единичных случаев благотворительности (спонсорства, меценатства) доработки стратегии в виде бизнес-проекта по социальным инвестициям (рис. 34).

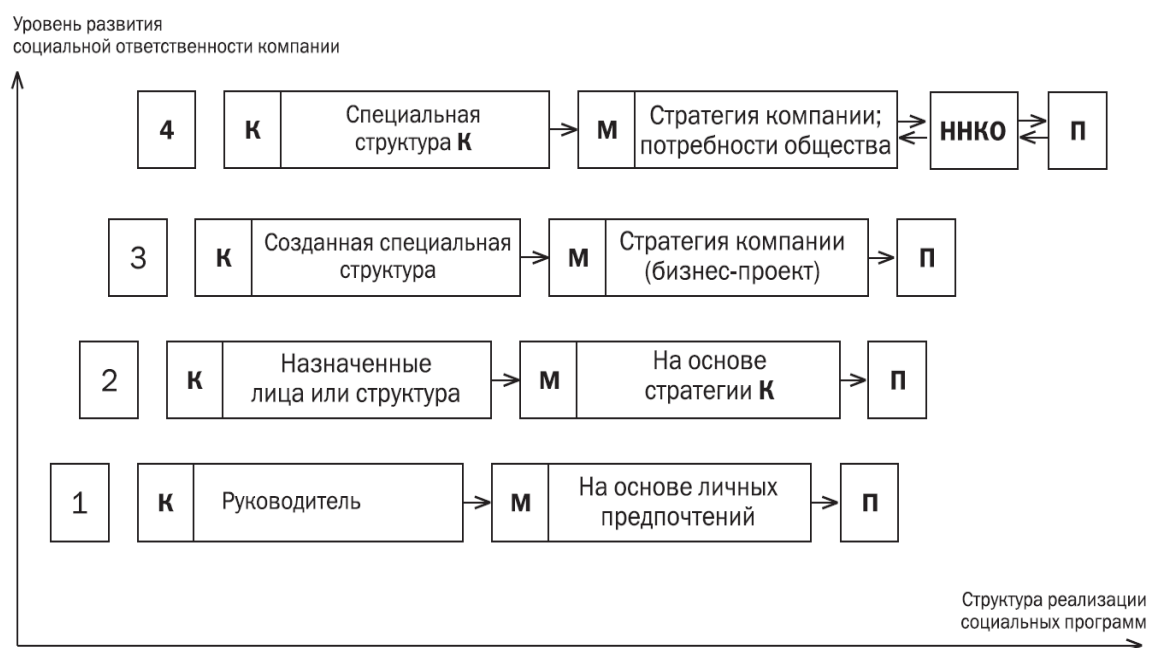


Рис. 34. Уровни развития социальной ответственности бизнеса⁴⁰

Примечание:

1...4– Уровни развития социальной ответственности бизнеса;

К– Компания

М– Механизм принятия решения;

⁴⁰ Коновалов Л.Н., Корсакова М.И., Якимец В.Н. Управление социальными программами компании. /Под ред. Литовченко С.Е. — М.: Ассоциация менеджеров, 2003. — С. 96.

***ННКО**– Некоммерческая неправительственная (обычно благотворительная) организация, эффективно работающая на рынке социальных услуг и проектов;*

***П**– Получатели и потребители социальных услуг.*

В России, существует как минимум три подхода к пониманию того, что такое социальная ответственность бизнеса.

- *Первый подход.* Под социальной ответственностью понимается то, что основная хозяйственная деятельность компании по определению имеет социально значимый характер. Она выражается в производстве качественных товаров и услуг, уплате налогов и создании хорошо оплачиваемых рабочих мест.

- *Второй подход.* Компания в своей деятельности выходит за минимальные, законодательно определенные рамки и осуществляет стратегически целесообразный вклад в развитие внутренней и внешней среды действия своего бизнеса, тем самым, повышая его устойчивость в долгосрочной перспективе. При этом компания проводит внутренние и внешние социальные программы, согласующиеся с ее стратегией развития.

- *Третий подход.* На фоне растущего интереса российского делового сообщества к вопросам социальной ответственности, наблюдается тенденция, которая выражается в том, что компании стремятся иметь репутацию социально ответственной организации, так как это модно, в прагматическом для бизнеса понимании. В этом случае, социальная ответственность заключается не только в том, что компании учитывают изменяющиеся общественные ожидания в отношении своей продукции или услуг, но и в том, что они принимают активное участие в формировании высоких общественных стандартов, например, таких как качество образования, и тем самым, вносят свой вклад в повышение уровня жизни в стране.

Организационные модели управления социальными программами

Именно при переходе от заявленных приоритетов социальной политики к их практической реализации, когда происходит трансформация стратегических целей к оперативному их осуществлению, возникает необходимость

организационных решений: как, кто и каким образом будет осуществлять оперативное управление в решении провозглашенных стратегических задач.

Здесь, как показывает уже сложившаяся практика, сложно обойтись без создания *специальной структуры управления*, за которой закрепляются функции подготовки и осуществления программ компании (отдел или департамент социального развития). Численность и квалификации сотрудников этого подразделения зависят от объема решаемых задач, уровня взаимодействия с другими службами компании (отделы по работе с персоналом, по взаимодействию с общественностью и др.).

Созданная специальная структура как функциональное подразделение подчиняется или **директору по социальной ответственности**, или непосредственно курирующему данное направление руководителю высшего звена. Она работает также в тесном взаимодействии с создаваемыми в последнее время в компаниях **комитетами по социальной ответственности и/или этике при Совете директоров**. В данном случае речь идет о функциональном подразделении в составе оргструктуры управления компании.

В случае значительного разнообразия внутренних и внешних социальных программ, многоаспектной работы с внешними партнерами по реализации масштабных проектов на территориальном и региональном уровнях необходимо создание **управления социальной политики компании**.

Рядом крупных компаний в настоящее время создаются специализированные фонды, которые обладают определенной автономностью и не входят в регламентную оргструктуру компании.

Особо остановимся на практике внешнего администрирования социальных программ компании, которая уже значительно приближена к механизмам реализации из западной практики и, в основном, используется при проведении внешних программ, нацеленных на решение территориальных задач и проблем оказания социальных услуг различным группам населения.

В этом случае в качестве администрирующей структуры обычно выбирается некоммерческая организация (НКО), имеющая значительный опыт реализации

социальных программ различной направленности. С ней заключается соглашение, в котором оговариваются цели и результаты совместной деятельности, обязанности сторон, сроки реализации.

Такой подход позволяет привлечь компетентного партнера (знание проблем территории и социальных групп, опыт применения социальных технологий и координации усилий различных участников; умение оценивать результаты и квалифицированно готовить отчеты о проделанной работе и целевом использовании средств и т.д.), а также привлекать ресурсы этой НКО (квалифицированный персонал, готовые технологии, уменьшение затрат подготовительного периода). Все вместе взятое снижает расходы компании при реализации внешних социальных программ.

Рассмотрим три вида уже освоенных российскими компаниями механизмов внешнего администрирования социальных программ.

1. Компания приглашает для реализации конкретной программы многопрофильную некоммерческую организацию.

2. Компания участвует в деятельности фондов развития местного сообщества.

Фонды развития местного сообщества создаются для реализации социально значимых программ конкретного города или территории, объединяет усилия административных и бизнес-структур, некоммерческих организаций. Схема деятельности такого фонда представлена на рис. 35.

Примечание:

Созданный грантовый фонд – позволяет благотворителям ежегодно или периодически оказывать непосредственно помощь местному сообществу через грантовую программу фонда.

Капитал– позволяет благотворителям создавать «вечный» капитал, доход с которого направляется на выдачу грантов.

Именной фонд– частная организация или лицо вкладывает средства в решение конкретной социальной проблемы города, благотворитель может сохранить за программой грантов фонда свое имя, и гранты будут выдаваться от

имени благотворителя. Именной фонд создает на долгосрочную перспективу, и часть средств поступает в «капитал» фонда.

Именной проект— позволяет одну или нескольким благотворителям объединиться для решения конкретной социальной проблемы города. Именной проект имеет отличие от именного фонда в том, что является разовым мероприятием и под проект не создается «капитал».

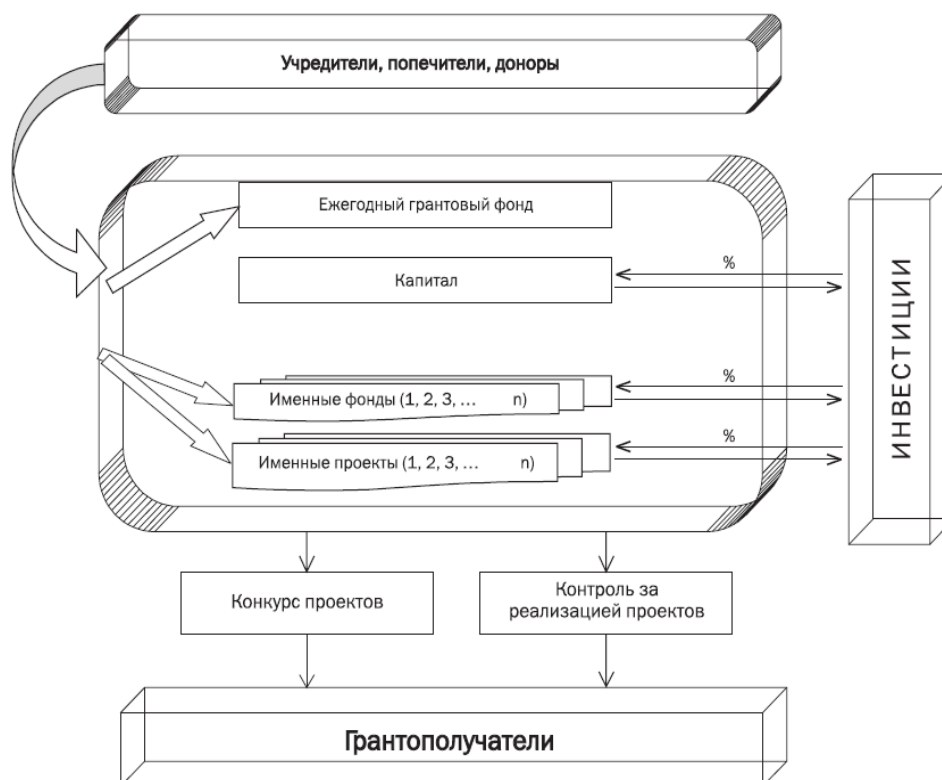


Рис. 35. Схема деятельности фонда развития местного сообщества⁴¹

3. Компания участвует в городских (территориальных) ярмарках социально значимых проектов.

Практика проведения территориальных ярмарок социально значимых проектов существует свыше 3 лет. Первые окружные ярмарки состоялись в Приволжском федеральном округе.

⁴¹ Коновалов Л.Н., Корсакова М.И., Якимец В.Н. Управление социальными программами компании. /Под ред. Литовченко С.Е. — М.: Ассоциация менеджеров, 2003. — С. 102.

В них принимают участие территориальные некоммерческие организации, которые представляют свои проекты и технологии, направленные на решение социальных проблем территории или различных социальных групп, заказчиками проектов выступают администрации городов, муниципалитеты и различные бизнес-структуры. Заказчик на конкурсной основе выделяет средства на реализацию социальных программ, некоммерческая организация – победитель конкурса – становится исполнителем программы.

Сегодня аналогичные ярмарки проводятся уже не только в федеральных округах, но и в разных городах России, муниципальных территориях.

Вывод:

В параграфе были разработаны механизмы управления социальными программами компаний. Можно сделать вывод, что компания выбирает ту организационную модель управления социальными программами, которая позволит осуществить эффективное их администрирование с наименьшими расходами по их реализации, учитывая при этом организационные и ресурсные возможности предполагаемых партнеров. Иногда компаниями используются комбинированные организационные модели: для внутренних программ – подразделения внутри оргструктуры компании, для внешних – любая их описанных выше моделей.

3.2 Инструменты и механизмы реализации социальных программ

Среди основных *инструментов* реализации социальных программ компании выделяют следующие:⁴²

- **Денежные гранты**– форма адресной финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию социальных программ в области образования и на цели проведения прикладных исследований. Гранты – один из наиболее доступных и традиционных инструментов реализации социальных программ.

⁴² Леднева А. М. Механизм внедрения и реализации программ корпоративной социальной ответственности// В сборнике: Экономика и предпринимательство в глобальном мире сборник научных статей. Ростов-на-Дону, 2017. С. 159-164.

- **Благотворительные пожертвования и спонсорская помощь**— форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, помещения для проведения мероприятий, транспорт, оборудование, призовые фонды, оплата счетов организаций—получателей помощи и др.).

Как правило, эти формы социальных программ можно отнести к разовым внешним инструментам реализации социальных программ компании.

- **Социально значимый маркетинг**— форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара на проведение социальных программ компании.

- **Долевое финансирование**— форма адресной финансовой помощи, которая заключается в совместном финансировании социальных программ со стороны компании, органов государственного управления и некоммерческого сектора. Разновидностью долевого финансирования выступает форма сбора средств, когда каждый вложенный рубль сотрудников компании (как правило, сумма от заработной платы) направляется на реализацию определенного социального проекта компании.

- **Социальные инвестиции**— форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и, как правило, совместных партнерских социальных программ, направленных на снижение социального напряжения в регионах присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоев общества.

Для этих способов характерны долгосрочность действия, что требует планирования, организации и управления данными формами социальных программ компании.

- **Делегирование сотрудников компании**— вовлечение на принципах добровольности сотрудников компании в социальные программы внешней направленности через безвозмездное предоставление получателям времени, знаний, навыков, информации, контактов и связей сотрудников.

- **Административный/Социальный бюджет**– финансовые средства, выделяемые компанией на реализацию собственных социальных программ.

Реализация этих двух форм носит внутрикорпоративный характер, требует изменений корпоративного менеджмента, координации деятельности различных служб компании.

Когда мы говорим о механизме реализации социальных программ компании, то должны ответить на три вопроса: кто является исполнителем программы (отвечает за ее реализацию), каким образом она финансируется (каков инструмент реализации) и как оценивается и контролируется ее осуществление и использование результатов. Множественность подходов к реализации программы дает возможность выбора наиболее приемлемого механизма. Покажем это на рис. 36.

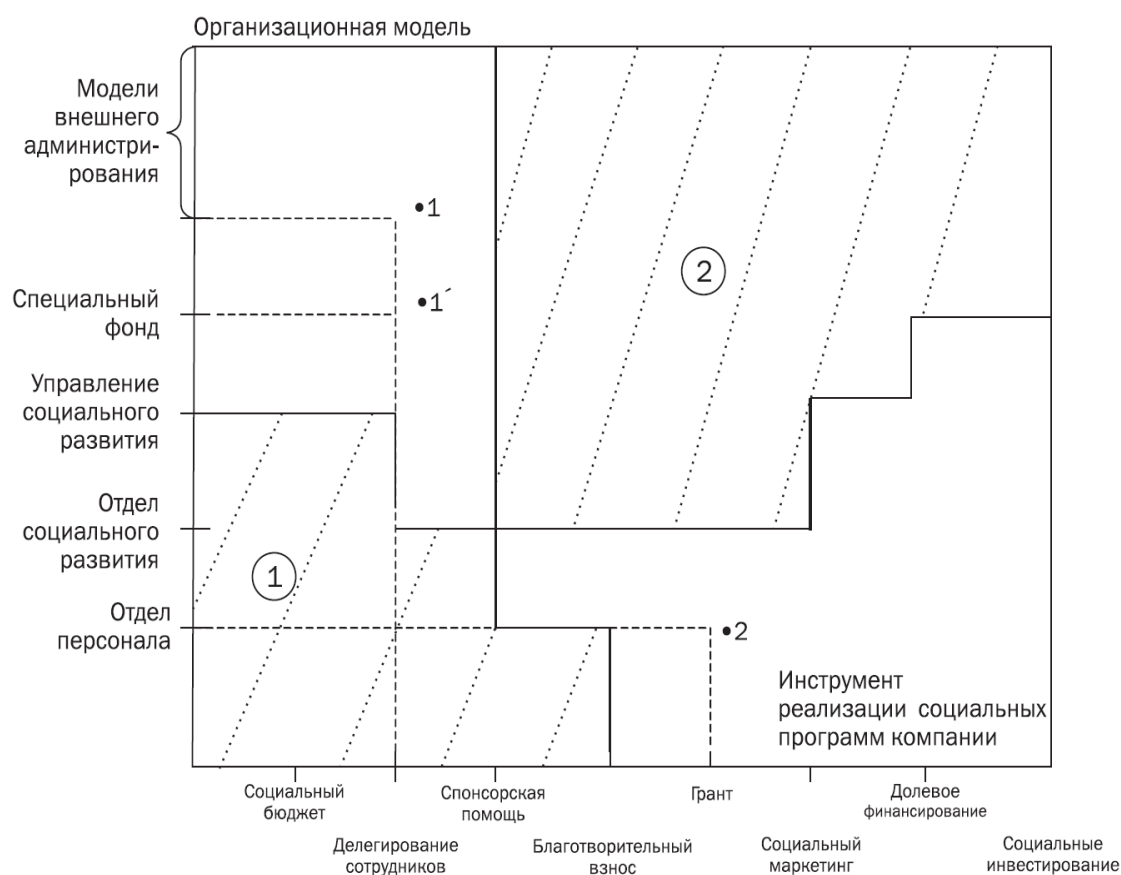


Рис. 36. Схема для определения механизма реализации социальных программ компании

На данном рисунке определены области выбора эффективного механизма реализации социальных программ компании (они заштрихованы). Они

определены при ответе именно на три означенных выше вопроса, где ключевым являлся вопрос о контролирующих функциях в ходе осуществления социальных программ.

Примечание:

1 Область механизмов реализации социальных программ компании, тесно связанных с внутрикорпоративным управлением

2 Область механизмов реализации социальных программ компании с делегированием ответственности на внешнее администрирование

Конечно, могут происходить и «запрещенные» (белое поле) переходы (например, в т.1 – при делегировании сотрудников для участия в программах, исполняемых внешним администратором или специализированным фондом), но это скорее – дополнительный элемент, а не постоянно действующий механизм. Равно, как и может иметь место контроль за выполнением грантовой программы со стороны отдела по работе с персоналом в течение срока ее реализации.

В любом случае, если компания считает необходимым реализовать программу с получением наилучших результатов, она будет стремиться к выбору наиболее эффективного механизма для достижения поставленных программой целей. Выбор этот осуществляется, когда компанией точно определено, какой из инструментов реализации социальных программ компании будет использован (грант, спонсорская помощь, доленое участие и др.).

Формат описания социальных программ компании

Строго говоря, на сегодняшний день отсутствует единый формат описания различных корпоративных социальных программ. И это естественно. Тем не менее можно воспользоваться требованиями федеральных и региональных нормативных актов, предъявляемыми к формату целевых (в том числе социальных) программ, а также практикой реализации бизнеспланов.

Так, программа должна содержать ряд обязательных разделов:

- Основные цели программы;
- Ожидаемые конечные результаты реализации программы;
- Сроки реализации программы;

- Общий необходимый объем финансирования и разбивка финансирования по годам в том случае, если сроки реализации программы не заканчиваются в одном финансовом году;
- Перечень основных мероприятий программы с указанием сроков исполнения, источников финансирования;
- Механизм реализации программы;
- Организация управления программой и контроль за ходом ее реализации;
- Паспорт программы.

К проекту целевой программы должны быть приложены пояснительная записка, бизнес-план с социально-экономическим и технико-экономическими обоснованиями. В случае необходимости, положительное заключение государственной экологической экспертизы (по программам, при реализации которых может быть оказано воздействие на окружающую природную среду), а также соглашения с партнерами.

Цикл управления социальными программами компании

Цикл управления социальными программами компании также можно строить, принимая во внимание описание жизненного цикла любой целевой программы, который включает:

- Отбор проблем для программной разработки;
- Принятие решения о разработке целевой программы и ее формирование;
- Экспертиза и оценка целевой программы;
- Утверждение целевой программы;
- Управление реализацией целевой программы и контроль за ходом ее выполнения.

Опираясь на анализ социальных программ конкретных российских компаний РФ, можно выделить следующие этапы цикла управления социальными программами:⁴³

- Предварительный анализ проблем в рамках определенного направления;

⁴³ Новикова И. ст. Управления корпоративными социальными программами на российских предприятиях//Сегодня и завтра Российской экономики. - 2010. - № 34. - С. 81-84.

- Определение приоритетных направлений, целей и задач потенциальных социальных программ компании;
- Обсуждение и принятие решения о разработке;
- Формирование структуры социальных программ компании;
- Разработка социальных программ компании;
- Оценка и согласование с участниками социальных программ компании;
- Утверждение;
- Реализация;
- Контроль;
- Мониторинг;
- Управление;
- Оценка и оформление результатов социальных программ компании.

Управление социальными программами компании

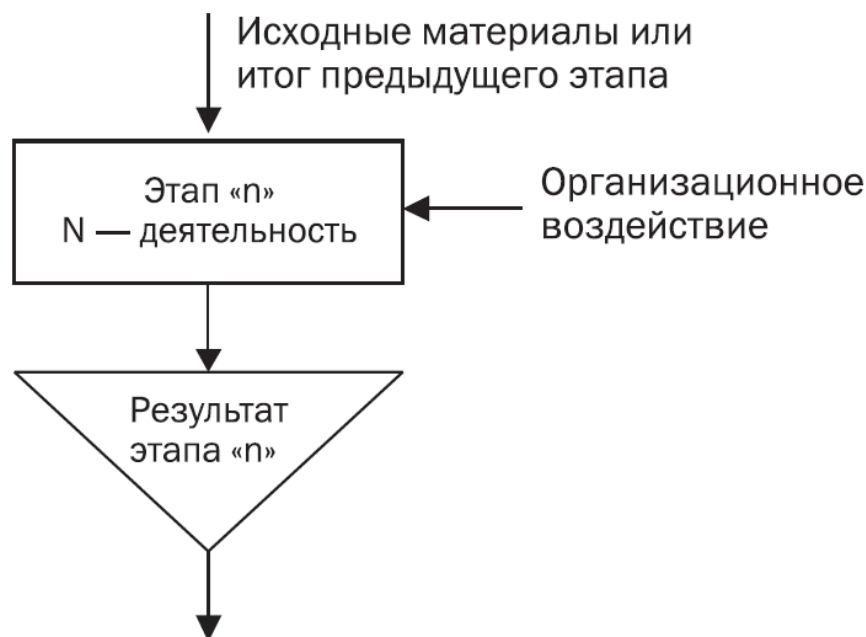


Рис. 37. Структурный элемент схемы выбора, разработки и реализации программы.

Представленная схема позволяет определить структурный элемент управления каждого этапа, который сопровождается организационными мероприятиями и решениями (рис.37).

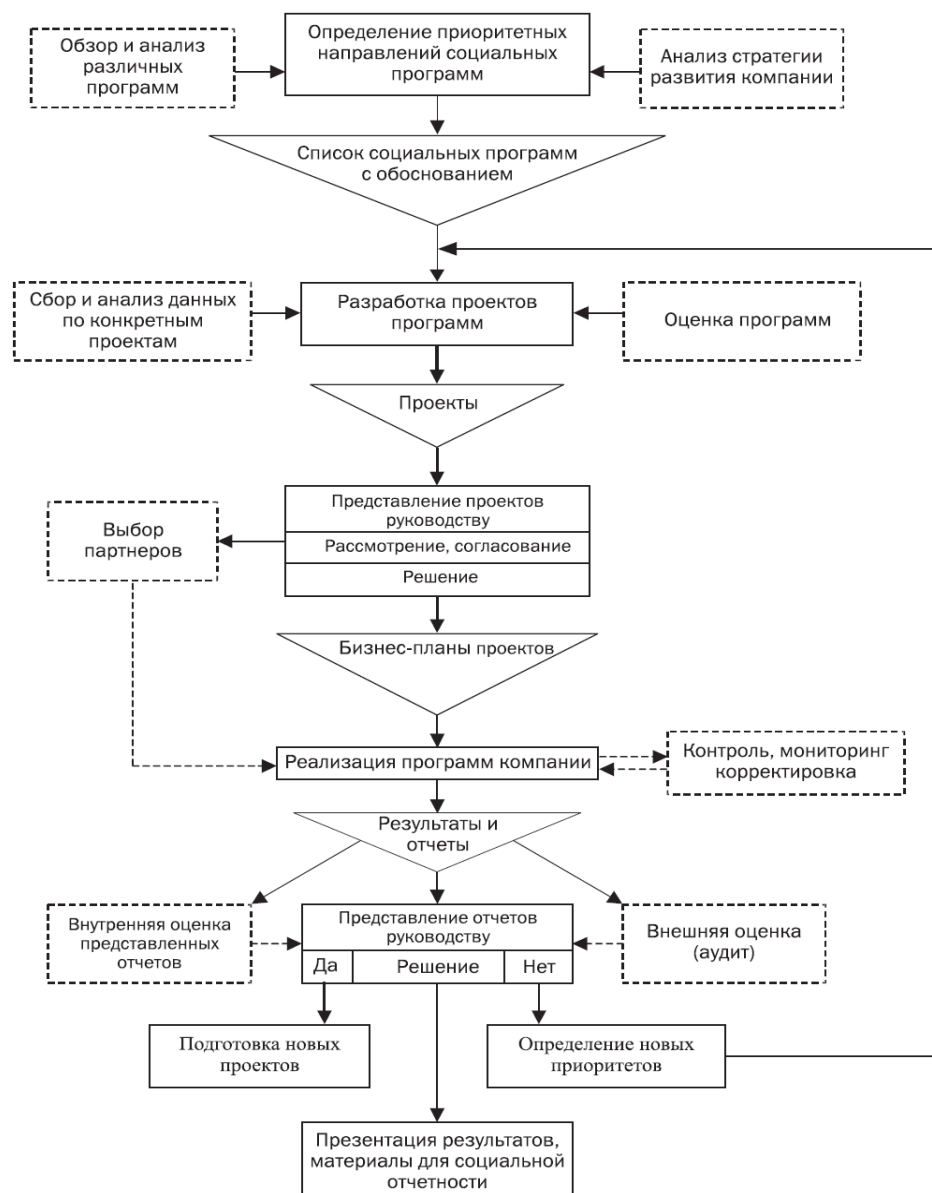


Рис. 38 Схема выбора и реализации социальных программ компании.⁴⁴

Таким образом, представленный структурный элемент является матричным, а совокупность таких элементов позволяет выстраивать последовательность этапов по видам деятельности и принимаемым решениям (в качестве организационного воздействия присоединяя соответствующие структуры компании).

⁴⁴ Коновалов Л.Н., Корсакова М.И., Якимец В.Н. Управление социальными программами компании / Под ред. Литовченко С.Е. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – С. 92.

Алгоритм принятия решения, предложенный на рис.7, является базовым и предполагает изменения и детализацию операций на отдельных этапах. Эта схема уже позволяет определить минимальное количество документально оформленных решений, а также необходимых материалов и документов для принятия этих решений (они сведены в Таблице 2).

Вывод. Приоритеты социальной политики компании — это зафиксированное в документальном виде решение по основным социальным программам компании.

Определение и выбор приоритетных направлений социальных программ компании.

В целом, предложенный алгоритм является достаточно наглядным и логичным и не требует подробного детального описания. Более подробно остановимся на подготовительной стадии по принятию высшим руководством компании решения о выборе приоритетных направлений социальной политики компании. Эта работа строится на значительном массиве исходных данных по различным предполагаемым к рассмотрению социальным программам, ориентированным на стратегию развития компании и ее миссию с точки зрения повышения эффективности развития. Причем это не обязательно экономическая эффективность, выраженная в соотношениях количественных показателей, в том числе содействующая расширению влияния в клиентской базе, продвижению бренда компании, укреплению репутации и имиджа. Но часто первичный анализ получения необходимой эффективности не раскрывает сложности пути ее достижения. Именно на этой стадии необходим SWOT-анализ программ, чтобы выбрать те, которые дадут необходимые результаты при меньших затратах и исключат дестабилизирующие факторы программ.

Итак, необходимо определить и четко сформулировать блоки слабых и сильных сторон, ожиданий и препятствий при реализации социальных программ (СП).

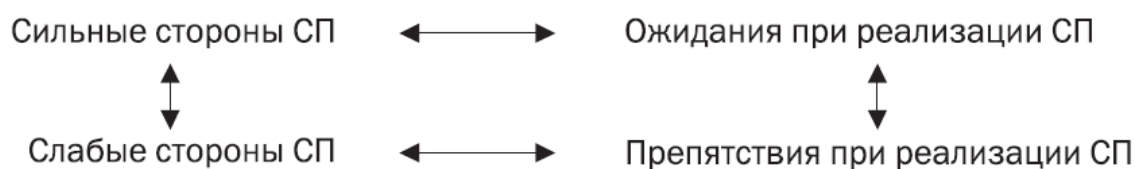


Таблица 19.

Таблица форм документов, сопровождающих цикл управления социальными программами компании

№ п/п	Стадия (этап) управления	Вид работ	Исходные материалы, документы	Кто готовит документы для решения	Решение (вид документа)	Результат
1	2	3	4	5	6	7
1	Подготовительная работа для выбора приоритетов социальной политики компании	Обзор и анализ различных программ на основе миссии и стратегии компании	Предложения по различным направлениям социальной политики; миссия компании; краткосрочные бизнес-планы и долгосрочные (стратегия); кодекс корпоративного поведения (деловой этики); Социальный кодекс	Структура компании, ответственная за социальные программы/ специально созданная рабочая группа/ комитет по социальной ответственности	Распоряжение руководящей структуры компании	Обоснованные предложения по приоритетам социальной политики
2	Определение приоритетов социальной политики	Оценка и обсуждение внесенных руководству предложений	Предложения по приоритетным социальным программам	Структура компании, ответственная за социальные программы, эксперты-оценщики	Распоряжение руководящей структуры компании приоритетах социальной политики	Документально оформленное решение
3	Подготовка проектов и программ	Составление социальных программ и проектов (бизнес-планы) с указанием этапов, сроков работ, объемов финансирования, ожидаемых результатов	Дополнительные данные для подготовки проектов и программ	Структура компании, ответственная за социальные программы	Распоряжение руководящей структуры компании по подготовке проектов и их оценке	Проекты и социальные программы
4	Реализация программ и проектов	Окончательная доработка проектов, определение внешних партнеров	Проекты программ, нормативные акты, необходимые документы внешних партнеров	Структура компании, ответственная за социальные программы юридический отдел, финансовые службы, PR-службы	Распоряжение о реализации программ; договора с внешними партнерами	Окончательная документация по реализации программ, пресс-релизы
5	Мониторинг программ	Оценка промежуточных результатов	Материалы по реализации программ	Структура компании, ответственная за социальные программы		Корректировка программ
6	Подведение итогов реализации программ, оценка эффективности	Оценка результатов и эффективности	Документы по реализации программ, опросы (анкетирование) целевых групп, отчеты (документы) партнеров	Структура компании, ответственная за социальные программы эксперты-оценщики, PR-службы		Социальный отчет руководящей структуре компании материалы для СМИ, публикации

Ведь может быть и так, что «крепко сбитая» программа окажется под угрозой срыва буквально из-за одного упущенного из вида обстоятельства, которое не позволит достичь намеченных в ней результатов.

Например, программы социальной помощи подвержены влиянию обслуживаемых людей и более широкого сообщества, которое может поддерживать или отвергать программу в целом. Это необходимо учитывать при создании системы социальной поддержки в градообразующих системах: как отразятся мероприятия по поддержке работников компании, членов их семей, пенсионеров компании в небольшом городке на общественном настроении остальной части граждан, в нем проживающей? Или в большом городе? Какая система мер должна быть разработана в случае неприятия значительной частью населения программ компании для предотвращения социального конфликта?

Вывод:

В параграфе были описаны инструменты и механизмы реализации социальных программ компаний. Среди основных инструментов реализации социальных программ компании выделяют следующие: денежные гранты; благотворительные пожертвования и спонсорская помощь; социально- значимый маркетинг; деловое финансирование; делегирование сотрудников компании; административный/социальный бюджет; социальные инвестиции. Показали схему для определения механизма реализации социальных программ компании. Это позволит компании знать инструменты и механизмы и с их помощью реализовать социальные программы.

3.3 Оценка эффективности корпоративных социальных программ

Сегодня, как и в переходный период, ведущим при определении объема социальных гарантий на предприятии является его экономическое положение. Хотя темпы массового отказа от объектов социальной инфраструктуры заметно снизились, многие предприятия не готовы вернуться к уровню развития социальной сферы советского времени. Причиной этого (и в этом отличие

современного этапа от переходного) становится, как правило, не дефицит средств и кризисное финансовое положение, а расчет экономического эффекта социальных программ.

Одна из наиболее распространенных в европейской практике моделей оценки эффективности корпоративных социальных программ разработана хорошо известным в Великобритании объединением предпринимателей по вопросам политики участия в жизни общества The London Benchmarking Group. В него вошли 18 крупнейших британских компаний (такие как BP, Diageo, IBM, Marks&Spencer, NatWestGroup и др.), заинтересованных в проведении оценки собственных социальных программ.

The London Benchmarking Group выделяет несколько способов участия компаний в жизни общества:

- *Благотворительность*— разовая помощь в ответ на просьбы и обращения благотворительных и общественных организаций;
- *Инвестиции в общество*— понимаются целевые долгосрочные социальные программы, направленные на решение одной или нескольких важных общественных проблем, выбранных компанией в качестве приоритетных;
- *Коммерческие инициативы*— программы, которые могут принести коммерческую выгоду компании, но, прежде всего, являются важными для местного сообщества;
- *Предпринимательская деятельность* — непосредственная деятельность компаний, приносящая пользу обществу по сути своей деятельности: через производство и продажу товаров и услуг.

Оценка социальных программ компаний по модели The London Benchmarking Group проводится в привязке к выбранным ими способам участия в жизни общества (благотворительность, инвестиции в общество, коммерческие инициативы). При этом в фокусе оценки находится определение сопоставимости затрат на социальные программы компаний с их результатами и долгосрочным воздействием на жизнь общества.



Рис. 39. Участие компании в жизни общества

Затраты на социальные программы

Затраты компании на социальные программы включают:

- Финансовые ресурсы;
- Время;
- Материальные ресурсы (оборудование, телефоны, Интернет и т.п.);
- Добровольческий труд и пожертвования сотрудников компании.

Результаты социальных программ

К результатам, полученным в ходе реализации корпоративных социальных программ, относятся:

- Привлеченные дополнительные ресурсы (например, бюджетные средства, частные пожертвования, ресурсы партнеров по реализации программ);
- Конкретные позитивные результаты в решении актуальных социальных задач;
- Выгоды, полученные для развития бизнеса.

Долгосрочное воздействие

Долгосрочное воздействие программ рассматривается в двух плоскостях:

- Позитивные изменения в общественной ситуации;
- Вклад в укрепление и развитие бизнеса в целом.

Как соотносятся затраты и результаты социальных программ.

Таблица 20

Пример соотнесения затрат, результатов и долгосрочного воздействия социальных программ

Способ участия в жизни общества	Затраты компании (в денежном эквиваленте)	Полученные результаты		
		Привлеченные дополнительные средства	Результаты по решению актуальных социальных задач	Выгоды для развития бизнеса
Благотворительность Пример	3 203 000	нет	Приобретено новое оборудование для родильного отделения больницы, позволяющее реабилитировать 200 новорожденных в течение года	• Укрепление репутации компании в сообществе, как решающей проблемы материнства и детства. • Улучшение качества медицинского обслуживания сотрудников компании и их семей (повышение лояльности сотрудников).
Пожертвование в пользу местной больницы				
Инвестиции в общество Пример	\$800 000	Привлечено \$1500 000 в результате победы в государственном тендере	За год курс тренингов прошли 250 человек, из них 80% нашли работу к концу обучения.	• Укрепление репутации в местном сообществе как социально ответственной компании. • Возможность рекрутировать на работу в компанию квалифицированных специалистов
Поддержка тренинговых программ для молодежи в области профессиональной подготовки по специальностям, требующимся на крупном производственном предприятии города				
Коммерческие инициативы Пример	\$400000 как благотворительное пожертвование	\$1500000 – пожертвования потребителей	50 человек были наняты на работу. За год они посадили 4 миллиона деревьев	В период реализации программы объем продаж компании увеличился на 6%.
Инициатива по восстановлению лесных массивов				

Основная проблема в данной модели оценки корпоративных социальных программ состоит в том, что временные рамки для измерения всех трех составляющих – затраты, результаты, долгосрочное воздействие – различны (см. Таблицу):

Таблица 21

Временные рамки для измерения затрат, результатов и долгосрочного
воздействия социальных программ

Период для оценки затрат	Период для оценки результатов	Период для оценки долгосрочного воздействия
1 год	1–2 года	1–10 лет

Если затраты могут быть измерены в течение одного года, то оценка результатов возможна только после завершения программы. В то же время долгосрочное воздействие требует внимательного анализа всех сделанных в программу инвестиций, а также прямых и косвенных результатов, выявляемых в течение ряда лет после ее окончания.

Способы достижения эффективности в решении бизнес-задач в рамках корпоративных социальных программ

Улучшение финансовых показателей

Сразу хотелось бы оговориться, что прямого влияния эффективных социальных программ на рост прибыли, как правило, не происходит. Социальная политика, социальные программы компании по определению носят неприбыльный характер и в связи с этим не должны строиться на основном аргументе повышения прибыльности. Однако это не значит, что эффективная социальная политика компании не оказывает опосредованного влияния на улучшение финансовых показателей компании. Многочисленные исследования, проводимые в США и странах Европейского союза (в частности мониторинги BusinessforSocialResponsibility в США и LondonBenchmarkingGroup в Великобритании) подтверждают: компании, внедрившие продуманную политику социальной ответственности, показывают более высокую прибыль по сравнению с конкурентами, работающими в том же сегменте рынка.

Российская корпоративная социальная практика также свидетельствует, что эффективные социальные программы влияют на повышение капитализации компании, рост прибыли, снижение издержек при расширении бизнеса, в том числе географическом.

Бренды компаний, известных своими социальными программами, вызывают положительные ассоциации, позитивный образ, что влияет на рост продаж, а также оказывает влияние на такой немаловажный фактор как стабильность спроса, привязанность потребителей (в особенности населения) к той или иной марке, тому или иному товару компании.

Можно выделить несколько факторов, влияющих на улучшение финансовых показателей компании, которые напрямую связаны с социальными программами компании. Оценка этих факторов в сравнении с объемами и содержанием социальных программ компании показывает уровень взаимосвязи между качеством социальной политики компании и улучшением финансовых показателей. В числе таких факторов мы можем выделить:

- *Повышение доверия к компании со стороны партнеров и потребителей;*
- *Позитивный фактор при выборе товара или услуги:* повышение в процентном соотношении фактора доверия в сравнении с другими факторами, влияющими на выбор компании в качестве партнера, на выбор товаров или услуг компании среди других товаров или услуг;
- *«Патриотизм» потребителей, приверженность потребителей продукции компании;*
- *Рекомендация другим потребителям:* появление или увеличение роли такого факта как позитивный образ компании, ее активная социальная политика при рекомендации компании или ее товаров одними потребителями другим;
- *Повышение производительности труда* вследствие снижения социальной напряженности на производстве и в регионах или городах присутствия компании;

- *Рост стоимости акций:* появление или повышение в процентном соотношении фактора социальной ответственности при оценке капитализации компании, влияние фактора социальной ответственности на рост стоимости акций;
- *Снижение уязвимости компании:* снижение числа конфликтных ситуаций с властью, прессой, некоммерческими (в частности, правозащитными и экологическими) организациями;
- *Конкурентные преимущества при участии в тендерах:* в некоторых случаях повышение фактора социальной ответственности компании при выборе компании в качестве поставщика для государственных нужд, исполнителя государственного заказа, как, впрочем, и крупных коммерческих заказов, распределяемых на основе тендеров.

Исходя из опыта российских и международных компаний, а также на основе проведенных исследований, можно также выявить несколько элементов успешной социальной программы, повышающих ее эффективность для бизнеса. В частности, это:

- *Наличие и продвижение ясных ценностей,* на которых основана социальная политика компании, например, предоставить возможность для успешного старта тем, кто изначально не обладает деньгами, связями, ресурсами (программы стипендий и грантов, программы переобучения, карьерного роста сотрудников и др.);
- *Ясная стратегия и ожидаемые результаты,* продвижение этих результатов в PR политике компании (например, мы хотим, чтобы каждая семья в России к 2010 г. имела возможность пользоваться Интернетом или мы хотим, чтобы дети, живущие сегодня в детских домах, жили в семье, а не в интернате);
- *Вовлечение в осуществление социальных программ,* а также в их PR продвижение как *топ-менеджеров и владельцев компании,* так *и работников;*
- *Информирование клиентов, потребителей* товаров и услуг компании о ее социальной политике и, где возможно, вовлечение клиентов и потребителей в осуществление или финансирование социальных программ. Например, это

возможность пожертвовать мелочь при оплате счетов в банке, возможность также оказать финансовую помощь при пользовании мобильным телефоном, банкоматом, бензозаправкой и т.д.;

- *Постоянная «обратная связь»* с потребителями, клиентами компании о деятельности компании в социальной сфере и результатах помощи, информация для общества в целом;
- *Поощрение и уважение «обратной связи»* со стороны потребителей, мнения потребителей и клиентов о социальных программах компании.

Сокращение операционных расходов

Как правило, большинство российских компаний воспринимает затраты на социальные программы как обузу, как повышение издержек и вынужденные расходы. Однако уже разработаны и реализуются механизмы, позволяющие существенно снижать эти издержки и даже в ряде случаев выводить социальные программы на самоокупаемость.

К их числу относятся грантовые программы.

Большинство компаний в России получают ежегодно десятки и сотни обращений за помощью. Ответы на эти обращения занимают значительное время сотрудников компаний, а крупные структуры вынуждены держать специальных работников, в задачу которых входит разбор обращений за помощью. При этом, более 90% обращений, как правило, получают отказ, что негативно сказывается на имидже компании, снижает доверие к ней со стороны потребителей и населения в целом.

Одной из альтернатив разбору потока обращений стало создание собственных программ грантов российских компаний.

Программа грантов, подразумевающая выделение средств на социальные программы на конкурсной основе, меняет прежде всего саму философию и принципы выделения средств. Финансирование компании получают не те, кто раньше обратился или принес больше подписей местных властей под своим письмом, не те, кто убедительнее рыдал в кабинете руководителя фирмы, а те организации и люди, которые смогли доказать, что они могут решить проблему

лучше, дешевле и эффективнее других. Подход конкурса грантов, подразумевающий финансирование не проблемы, а ее решения, не нужды, а возможности не только совпал с общей философией бизнеса: стремлением к успеху, созданием нового продукта, но и позволил снизить издержки на осуществление социальных программ. И снижение издержек произошло вследствие нескольких причин:

- *Уменьшение потока обращений.* Ясные приоритеты программы грантов, опубликованные и озвученные, четкие правила обращения за финансированием отсекают значительную часть «вольных просителей», людей, которые привыкли обращаться в фирмы за милостыней.

- *Перенацеливание обращений из компании в управляющую организацию* позволяет снизить административные издержки, а также отделить компанию от отказа в финансировании. Как правило, многие российские компании используют опыт других организаций и, в частности, международных грантодающих фондов, в распределении грантов (например, в России одной из ведущих организаций в разработке и осуществлении корпоративных грантовых программ является российское представительство британского благотворительного фонда «CAF» («CAF Россия»). Компании доверяют им административные функции по управлению грантовым конкурсом. Наличие независимого оператора конкурса позволяет перенацелить поток писем и запросов, а также почетное право сказать «нет» в управляющую организацию. Таким образом, осуществляя в партнерстве с грантодающим фондом программу грантов, компания не только перенацеливает поток обращений, снижая таким образом издержки, но и добивается улучшения своего имиджа, так как отделяет себя от прямого отказа в финансировании.

- *Снижение расходов на рекламу.* Объявление конкурса вместо рутинного ответа на обращения снижает издержки и в рекламе социальной политики компании. Опыт показал, что без всяких затрат на рекламу на следующий день после объявления конкурса «сарафанное радио» российских общественных организаций разносит информацию о программе компании по всей стране или всему региону.

. *Создание дополнительных информационных поводов.* Программа грантов, как правило, подразумевает в самой структуре такого способа финансирования несколько информационных поводов. Она также может сочетаться с рядом ярких мероприятий, которые позволяют создать запоминающийся позитивный образ не только программы, но и компании в целом. Помимо этого, выбор лучших, а не тех, кому хуже всего, позволяет компании продемонстрировать яркие результаты финансирования, также несущие позитивную окраску.

Еще одним эффективным способом постепенного снижения издержек компании на осуществление социальной политики является создание **корпоративного фонда.**

Корпоративный фонд, учреждаемый и полностью финансируемый конкретной компанией, является не только оператором социальных программ корпорации. Его основная функция – накопительная. Корпоративный фонд формирует недвижимый капитал, инвестируемый на финансовом рынке, а процент от этого капитала расходуется ежегодно на социальные программы компании. Большинство крупных компаний в мире, имеющих корпоративные фонды (более половины транснациональных корпораций выбрали такой способ снижения издержек на социальные программы), откладывают ежегодно в капитал своего фонда определенную часть прибыли. Иногда это процент прибыли, превышающий определенный минимум, иногда фиксированная сумма. В результате накопления капитала и использования на нужды социальных программ процента от капитала, а не части текущей прибыли, через 5 лет компания может снизить ежегодные издержки на социальные программы на 20%, через 10 лет – на 50% и более. Целый ряд компаний в США и Великобритании, создавших корпоративные фонды 15–20 лет назад, практически полностью финансируют собственные социальные программы за счет процента от капитала корпоративных фондов, таким образом, экономя чистую прибыль компании.

В России уже созданы первые корпоративные фонды, в частности фонд компании «ЛУКОЙЛ» и другие. Тормозом в развитии подобной формы осуществления социальных программ компании является пока российское

законодательство, в отличие от законодательства других стран, облагающее налогом на прибыль процент, полученный от вложения капитала благотворительного фонда. Однако создание прецедента, появление подобных фондов в России вкупе с активными усилиями целого ряда ведущих грантодающих фондов России и крупных компаний по изменению законодательства, мы надеемся, приведет к отмене налогообложения процента от благотворительного капитала и к росту числа корпоративных фондов в России.

Помимо внедрения конкурсных механизмов в распределении средств социальных программ, а также накопления средств, создания капитала, существует и целый ряд других способов снижения издержек компании в осуществлении социальной политики. К числу таких способов можно отнести:

- Активное вовлечение сотрудников компании в софинансирование социальных программ компании, в частности популярные в США и Европе и набирающие популярность в России программы пожертвований сотрудников компаний;
- Активное вовлечение клиентов и потребителей товаров/услуг компании в финансирование социальных программ;
- Распространение такой формы поддержки как добровольчество, предоставление социальным благотворительным организациям бесплатно времени сотрудников, в том числе специалистов, например, юристов;
- Партнерство компании в осуществлении социальных программ с другими компаниями, а также российскими и международными грантодающими фондами;
- Внедрение различных форм страхования и целевых адресных выплат вместо поддержки собственных детских садов, школ и больниц для работников;
- Целевые программы (в том числе программы льготного кредитования) по развитию малого бизнеса для более успешного и общественно приемлемого высвобождения лишних работников, сокращения персонала.

Развитие кадровой политики и корпоративной культуры

По оценкам представителей кадровых агентств, Россия переживает сегодня рекрутинговый бум: высококвалифицированный и востребованный на рынке труда специалист нередко получает сразу несколько предложений и может сам выбирать компанию. Причем, в этой ситуации он интересуется не только размером заработной платы (стоимость специалиста на рынке более–менее стандартизирована), но и пристально изучает компанию в целом: миссия, ценности, отношение к обществу, взаимоотношения в коллективе, условия работы и возможности обучения, отношения с конкурентами и партнерами, охрана труда, забота об экологии и т.д. Другими словами, потенциальный сотрудник изучает политику компании в сфере социальной ответственности, справедливо полагая, что таким образом он сможет определить насколько комфортно он будет чувствовать себя на новом месте.

Западные компании уже несколько лет рассматривают стратегию работы с персоналом через призму социальной ответственности, убедившись в эффективности и экономической выгоде такого подхода. Он многогранен и включает в себя целый ряд аспектов: от развития корпоративной культуры и этики до вопросов соблюдения прав человека и безопасности производства, но главное – все заявленные принципы деятельности компании являются руководством к действию, реально способствуют укреплению команды, а не носят декларативный характер. В некоторых российских компаниях ситуация выглядит с точностью наоборот – все прописано и официально принято – вплоть до корпоративных цветов одежды сотрудников – а текучка кадров не снижается. В чем дело?

«Нанимайте на работу жизненные позиции, а не диплом, – советует «Эксперт». Мотивировать сотрудников – значит предоставить им возможность реализовать жизненные ценности, работая на благо компании». Именно при таком подходе руководство может быть уверено в том, что сотрудник не покинет компанию, получив первое попавшееся предложение, которое покажется ему финансово более выгодным.

Не существует точных математических формул по «измерению» лояльности сотрудников к собственной компании, но то, что от этой нематематической величины зависит производительность труда – спорить бессмысленно. Исследования показывают, что существует четкая взаимосвязь между лояльностью сотрудника и размером его зарплаты, но большинство экспертов не согласны с тем, что лояльность просто покупается: подчас люди переходят на новое место с понижением зарплаты. Уровень лояльности складывается из различных факторов и во многом зависит от чувства личного комфорта сотрудника в компании. Именно поэтому программы, направленные на повышение лояльности, должны работать комплексно, не замыкаясь на системе постепенного повышения заработной платы.

Международная практика показывает, что социальные программы, в реализацию которых вовлечены сотрудники компании, могут стать важным дополнительным инструментом кадровой политики, с помощью которого руководство может позитивно воздействовать на каждого сотрудника, развивая и «закрепляя» его в компании. Если продолжить яркое и лаконичное определение понятия корпоративной культуры, как социального клея, то благотворительные и социальные программы – одна из важных составляющих это уникального корпоративного средства. Эффективная социальная программа не «тратит», а приносит прибыль компании за счет привлечения и удержания лучших специалистов. Вот несколько моделей проведения таких программ.

Примеры успешных моделей социальных программ

- **Стипендиальные и стажировочные программы**

Благотворительные программы, направленные на поддержку сферы образования, сегодня хорошо известны в России. Дальновидные руководители крупных компаний уже несколько лет назад оценили эффективность вложений в образовательные проекты, рассматривая их как неотъемлемую часть кадровой политики. Как правило, компания стремится поддержать студентов профильных вузов или отдельных факультетов, учащиеся которых могут в недалеком будущем стать ее сотрудниками.

Компания, задавая собственные критерии для отбора кандидатов, на конкурсной основе определяет лучших, организуя ролевые игры и/или проводя индивидуальные собеседования. Таким образом, формальный подход, за исключением требований к успеваемости кандидата, отсутствует. Представители компаний уже на первом этапе «замечают» активных и перспективных студентов. Совершенно логично, что следующим этапом развития таких программ становится организация стажировок для студентов в компании. Во время стажировки компания имеет возможность оценить на практике знания и способности студента, определить насколько подходит он для работы в данной организации. Кроме того, система стажировок позволяет облегчить вхождение новых людей в коллектив, избежать возможных «осечек» при приеме на постоянную работу, а также формирует в компании толерантное отношение к молодым специалистам.

Реализация подобных программ позволяет компании:

- Привлекать и отбирать наиболее квалифицированные кадры еще на этапе их обучения;
 - Влиять на качество учебного процесса;
 - Сконцентрировать внимание будущего сотрудника на углубленном изучении определенных предметов, знание которых актуально для его будущей позиции в компании;
 - Оценить на практике профессиональные навыки и глубину знаний кандидата;
 - Экономить средства на оплате услуг рекрутинговых агентств;
 - Снизить текучесть кадров;
 - Развивать в коллективе наставничество и преемственность;
 - Оказывать поддержку в условиях дефицита социального бюджета, так как программа может быть сфокусирована на узкой целевой группе.
- **Добровольческая деятельность сотрудников компании (волонтерство)**

Волонтерство является одной из самых распространенных в мире моделей корпоративной социальной ответственности. В компаниях существует, как правило, две схемы волонтерства:

- Сотрудники работают волонтерами в свободное от работы время, а компания поощряет и поддерживает инициативу своих сотрудников.
- Сотрудники работают волонтерами в рабочее время, а компания оплачивает сотрудникам эти часы (например, сотрудники проводят бесплатные консультации, участвуют в специальных благотворительных акциях и т.д.).

Добровольческая деятельность сотрудников актуальна и для компаний, которые получили в наследство тяжелое бремя социальной инфраструктуры. Постепенно вовлекая сотрудников в благотворительность, например, начав со сбора книг для соседнего детского сада, руководство компании может заинтересовать персонал более крупными проектами и «разделить» свою ответственность за социальную сферу с сотрудниками.

Независимо от формы участия – посещение детского дома, бесплатные консультации для пенсионеров, организация благотворительной акции в защиту животных – волонтерская деятельность сплачивает коллектив, усиливает мотивацию каждого работника, развивает неформальное взаимодействие между сотрудниками, независимо от их статуса в организации. Компании, где сотрудники отдают свое свободное время для помощи тем, кто в этом остро нуждается, легче переживают сложные времена и кризисы, не испытывают высокой текучки кадров, реже несут финансовые потери из-за несогласованности действий сотрудников.

Программа частных пожертвований сотрудников компании

Это самая распространенная в мире модель социальной ответственности компаний. Программы совместной социальной поддержки (сотрудники + компания) действуют в большинстве корпораций стран Европейского союза и США уже несколько десятков лет. (В России программа «Им нужна Ваша помощь»⁵⁹ организована и управляется российским представительством британского благотворительного фонда «CAF»).

При внедрении этой программы в компании сотрудники получают возможность жертвовать определенную сумму (или процент) от своей зарплаты на выбранный ими социальный проект или в выбранное учреждение (например, в детский дом). Пожертвование может быть единовременным или регулярным. Средства удерживаются из зарплаты сотрудника в процессе ее расчета в бухгалтерии и перечисляются компанией в выбранное сотрудником учреждение. Компания может добавить свои средства к вкладу сотрудника, увеличивая, таким образом, размер пожертвования. Сотрудники получают постоянные отчеты некоммерческих организаций о том, на что были израсходованы полученные средства.

По многочисленным зарубежным исследованиям, реализацию программы частных пожертвований можно считать успешной, если в ней участвуют 10–15 процентов сотрудников компании, при этом положительный эффект действия программы выходит далеко за рамки этих цифр.

Положительный «внешний» эффект для общества и компании очевиден – некоммерческий сектор получает дополнительные ресурсы для решения социальных задач, компания повышает свой авторитет в местном сообществе и на международном уровне, разделяет свою ответственность за социальную сферу со своими сотрудниками и т.д. Наряду с этим программа является мощным инструментом «внутреннего пиара» и оказывает значительное влияние на лояльное отношение сотрудников к компании и построение личных взаимоотношений внутри коллектива.

К преимуществам программы пожертвований сотрудникам можно отнести:

- Повышение престижа руководства компании и компании в целом в глазах сотрудника, гордость за свою компанию (сотрудник осознает, что компания заинтересована не только в получении прибыли, ей небезразлично, что происходит в сообществе, она занимает активную позицию, пытается влиять на изменение ситуации к лучшему, предоставляя сотрудникам возможность участвовать в этом);

- Возможность открыто разделять философию и ценности компании (участвуя в программе, сотрудник тем самым демонстрирует свою приверженность корпоративным ценностям, их важность и значимость для него лично);
- Развитие корпоративной культуры: укрепление командного духа, взаимной поддержки и уважения между сотрудниками (создание команды единомышленников, нацеленных на решение общей задачи; ощущение причастности каждого к успеху компании; улучшение микроклимата и снижение риска конфликтов в коллективе);
- Развитие гражданских инициатив (компания, выступая как ответственный корпоративный гражданин, поддерживает развитие активной гражданской позиции своих сотрудников);
- Добровольный принцип участия (программа не вызывает «отторжения» в коллективе, как иногда происходит с программами, напрямую направленными на развитие корпоративной культуры, которые проводятся руководством независимо от желания сотрудников и не всегда приводят к хорошим результатам.

Вывод:

В параграфе были описаны подходы к проведению оценки эффективности корпоративных социальных программ компаний. Оценка социальных программ компаний по модели The London Benchmarking Group проводится в привязке к выбранным ими способам участия в жизни общества (благотворительность, инвестиции в общество, коммерческие инициативы). При этом в фокусе оценки находится определение сопоставимости затрат на социальные программы компаний с их результатами и долгосрочным воздействием на жизнь общества.

Вывод 3 главы:

В параграфе 3.1 были разработаны механизмы управления социальными программами компаний. Можно сделать вывод, что компания выбирает ту организационную модель управления социальными программами, которая

позволит осуществить эффективное их администрирование с наименьшими расходами по их реализации, учитывая при этом организационные и ресурсные возможности предполагаемых партнеров. Иногда компаниями используются комбинированные организационные модели: для внутренних программ – подразделения внутри оргструктуры компании, для внешних – любая их описанных выше моделей.

В параграфе 3.2 были описаны инструменты и механизмы реализации социальных программ компаний. Среди основных инструментов реализации социальных программ компании выделяют следующие: денежные гранты; благотворительные пожертвования и спонсорская помощь; социально- значимый маркетинг; деловое финансирование; делегирование сотрудников компании; административный/социальный бюджет; социальные инвестиции. Показали схему для определения механизма реализации социальных программ компании. Это позволит компании знать инструменты и механизмы и с их помощью реализовать социальные программы.

В параграфе 3.3 были описаны подходы к проведению оценки эффективности корпоративных социальных программ компаний. Оценка социальных программ компаний по модели The London Benchmarking Group проводится в привязке к выбранным ими способам участия в жизни общества (благотворительность, инвестиции в общество, коммерческие инициативы). При этом в фокусе оценки находится определение сопоставимости затрат на социальные программы компаний с их результатами и долгосрочным воздействием на жизнь общества.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В данной выпускной квалификационной работе была предложена система и механизмы управления формированием и реализацией внутрифирменных социальных программ российских организаций.

Для достижения данной цели были решены следующие задачи и получены следующие результаты:

1. Определены приоритеты, принципы и классификация социальных программ российских организаций. Социальная программа – это увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс мероприятий, обеспечивающий эффективное решение внутренних корпоративных социальных задач (внутренняя социальная программа компании) или внешних социальных проблем территории пребывания (внешняя социальная программа компании). Цель внутрифирменной социальной программы – побудить работника работать более инициативно, творчески и результативно - с максимальной отдачей для предприятия. Решение данной задачи позволило уточнить предмет нашего исследования.

2. Рассмотрены направления и типы внутрифирменных социальных программ российских организаций. Выделяют ряд типичных направлений внутрифирменных социальных программ компании: развитие персонала; охрана здоровья и безопасные условия труда; социально-ответственная структуризация. Выделяют типы программ: программы партнерства с местными, региональными и федеральными органами государственного управления; программы партнерства с некоммерческими организациями; программы сотрудничества с общественными организациями, профессиональными объединениями и ассоциациями; программы информационного сотрудничества со СМИ. Решение данной задачи позволило нам сфокусировать внимание на определенных направлениях и типах внутрифирменных социальных программ российских организаций.

3. Разработана методика исследования социальных программ российских организаций. В качестве объекта исследования были выбраны девять крупных

российских организаций: ОАО «РЖД»; ООО «Нестле Россия»; ПАО «Роснефть»; АФК «Система»; ПАО «Лукойл»; Группа «Норильский Никель»; ОАО «Металлоинвест»; ПАО «Мегафон»; Внешэкономбанк.

В качестве основного источника информации для исследования использовались социальные отчеты организаций. Для анализа практики реализации социальных программ российских организаций были **определены три основные группы показателей**: 1. *Показатели реализации программ развития персонала* (объем средств, выделенных организацией на обучение персонала; объем средств, выделенных организацией на предоставление социального пакета и премиальные выплаты персоналу; средний уровень заработной платы персонала; количество сотрудников, прошедших обучение; количество часов обучения в расчете на одного сотрудника). 2. *Показатели реализации программ охраны здоровья и безопасных условий труда* (объем средств, выделенных организацией на охрану труда и технику безопасности; объем средств, выделенных организацией на медицинское обслуживание сотрудников на предприятии; объем средств, выделенных организацией на поддержку материнства и детства; объем средств, выделенных организацией на поддержание санитарно-гигиенических и эргономических условий труда; количество сотрудников, получивших путевки в дома отдыха, санатории, профилактории и т.п. за счет организации). 3. *Показатели реализации программ социально-ответственной реструктуризации* (объем средств, выделенных организацией на переобучение сотрудников; объем средств, выделенных организацией на содействие трудоустройству высвобождаемых сотрудников; объем средств, выделенных организацией на выходные пособия; количество переподготовленных сотрудников).

Определение данных групп и конкретных показателей позволило провести количественное исследование социальных программ российских организаций и проанализировать эффективность их внутрифирменной социальной деятельности.

4. Проведен анализ программ развития персонала девяти крупных российских организаций, который позволил сделать вывод, что все

исследованные компании заботятся о развитии своего персонала, способствующего эффективной организации производственного процесса. Для этого предприятия: проводят дистанционное обучение сотрудников; применяют мотивационные схемы оплаты труда; внедряют программы по созданию кадрового потенциала; поддерживают внутренние коммуникации в организации; дают право участия сотрудникам в принятии управленческих решений.

5. Компании следят за охраной здоровья и безопасными условиями труда своих сотрудников. Для этого предприятия: уделяют внимание вопросам обеспечения средствами индивидуальной защиты; проводят профилактику и лечение профессиональных заболеваний; снижают уровень общей заболеваемости с помощью вакцинаций; повышают эффективность работы медицинских учреждений; проводятся мероприятия по снижению рисков воздействия на работников движущихся частей оборудования, источников энергии, взаимодействия транспорта и пешеходов, падения работников с высоты и др. С помощью данного анализа, мы разработали инструменты и механизмы реализации социальных программ компаний.

6. Компании заботятся о социально-ответственном проведении реструктуризации. Для этого предприятия: проводят переподготовку сотрудников, содействуют трудоустройству высвобождаемых сотрудников, проводят изменения в партнерстве с объединениями работодателей и местными, региональными, а в некоторых случаях и федеральными органами власти, структурные изменения; оказывают содействие в трудоустройстве сотрудников; осуществляют компенсационные выплаты сотрудникам, попавшим под сокращение и многое другое. Проанализировав социально-ответственную реструктуризацию российских организаций, мы описали подходы к проведению оценки эффективности корпоративных социальных программ.

7. Разработаны механизмы управления социальными программами компаний: *1. Компания приглашает для реализации конкретной программы многопрофильную некоммерческую организацию. 2. Компания участвует в*

деятельности фондов развития местного сообщества. 3. Компания участвует в городских (территориальных) ярмарках социально значимых проектов.

Компания выбирает ту организационную модель управления социальными программами, которая позволит осуществить эффективное их администрирование с наименьшими расходами по их реализации, учитывая при этом организационные и ресурсные возможности предполагаемых партнеров. Иногда компаниями используются комбинированные организационные модели: для внутренних программ – подразделения внутри оргструктуры компании, для внешних – любая их описанных выше моделей.

8. Среди основных инструментов реализации социальных программ компании можно выделить следующие: денежные гранты; благотворительные пожертвования и спонсорская помощь; социально- значимый маркетинг; деловое финансирование; делегирование сотрудников компании; административный/социальный бюджет; социальные инвестиции. Приведена схема для определения механизма реализации социальных программ компании. Это позволит компании знать инструменты и механизмы и с их помощью реализовать социальные программы.

9. Описаны подходы к проведению оценки эффективности корпоративных социальных программ. В качестве способа такой оценки предлагается использовать модель The London Benchmarking Group. Оценка эффективности корпоративных социальных программ в данной модели проводится в привязке к выбранным способам участия в жизни общества (благотворительность, инвестиции в общество, коммерческие инициативы). При этом в фокусе оценки находится определение сопоставимости затрат на социальные программы компаний с их результатами и долгосрочным воздействием на жизнь общества.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных механизмов и рекомендаций по управлению социальными программами для привлечения потенциальных инвесторов, создания благоприятного имиджа организации в глазах государства и общества, привлечения высококвалифицированных кадров.

Поднимаемые в работе вопросы представляются перспективными для дальнейшего изучения.

Список литературы

1. Бондаренко В. В., Юрасов И. А., Танина М. А., Юдина В. А., Кузнецова Е. В. // корпоративная социальная ответственность - Москва, 2015.
2. Волчкова Л.Т. Планирование социального развития как социальная закономерность // Социальное управление и планирование. Сб. статей / Под ред. Л.Т.Волчковой. СПб.: "Книжный дом", 2004.
3. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. - М.: Инфра-М, 2009.-176 с.
4. Горфинкель В.Я. и др. Социальная ответственность менеджмента: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 287 с. Режим доступа: [<http://www.iprbookshop.ru/16439>] ЭБС «IPRbooks».
5. Зантарая Т. Социальные программы социальной ответственности бизнеса / Т. Зантарая // Управление персоналом. - 2011. - № 11.
6. Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика: учебное пособие. Издание 2-е, доп. и перераб. Краснодар: Просвещение-Юг, 2013. 360 с.
7. Захаров, Н.Л. Управление социальным развитием организации [Текст]: учебник / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. М.: ИНФРА-М, 2006. 263 с.
8. Камысовская С.В., Смирнова Е.В., Захарова Т.В. Корпоративная социальная ответственность и отчетность: развитие научной мысли и инструментария [Текст]. Ставрополь: Графа, 2013. – 117 с.
9. Кириакиди Ю. Особенности социальной ответственности бизнеса в России [Текст] // Экон. возрождение России. – 2010. – № 2. – С. 103.
10. Китаевская О. Н., Картушина Е. Н. ст. Корпоративные социальные программы как способ удержания персонала в организации// Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. - № 5. - С. 30-34.

11. Коновалов Л.Н., Корсакова М.И., Якимец В.Н. Управление социальными программами компании / Под ред. Литовченко С.Е. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 152 с.

12. Коротков Э.М. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов [и др.]; под ред. Э. М. Короткова. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 445 с.

13. Корчагин А. В. Корпоративные социальные программы российских предприятий как форма социальной ответственности бизнеса: диссертация ... кандидата экономических наук / А. В. Корчагин – М.: Академия труда и социальных отношений, 2008.

14. Леднева А. М. Механизм внедрения и реализации программ корпоративной социальной ответственности// В сборнике: Экономика и предпринимательство в глобальном мире сборник научных статей. Ростов-на-Дону, 2017. С. 159-164.

15. Лучшие социальные проекты: [Электронный ресурс].- URL: <http://socprojects.org/ru/>

а. Малашенко Н.Ю. Социальная отчетность: международный опыт в российских условиях [Электронный ресурс].- URL: <http://un.by/pdf/N.Malashenko-experience.pdf>

16. Марик И.В. Корпоративная социальная ответственность как одна из составляющих бизнес — стратегии компании // Знание. Понимание. Умение[Текст]/. — 2010. — № 4. — С. 260-264.

17. Матвеева Я. А. Корпоративная социальная ответственность промышленных предприятий // препринт / Институт экономики Уральского отделения РАН; Ответственный редактор доктор экономических наук, профессор Романова О.А.. Екатеринбург, 2017.

18. Нечаева Е.И. Развитие корпоративной социальной политики: механизмы планирования, реализации и контроля: [Текст]/ автореферат дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: 08.00.05. – М.,2010.- 26 с.

19. Никитина Л.М. Классификация стейкхолдеров в процессе формирования социально ответственного поведения компании [Текст]/ Вестн. Сев.-Кавк. гос. техн. ун-та. — Ставрополь, 2010. — № 2. — С. 157-162.
20. Никитина Л.М. Система корпоративной социальной ответственности в России: содержание, факторы развития, механизм управления: монография [Текст]/ Л.М. Никитина. - Воронеж: Воронежский госпедуниверситет, 2011. 300 с.
21. Новикова И. ст. Управления корпоративными социальными программами на российских предприятиях//Сегодня и завтра Российской экономики. - 2010. - № 34. - С. 81-84.
22. Ньюман Д. С. ст. Оценка эффективности корпоративных социальных программ// Вестник ИНЖЭКОНа. - Серия: Экономика. 2011. - № 3. - С. 307-310.
23. О компании // Официальный сайт "Внешэкономбанк" [Режим доступа: <https://new.veb.ru/about/>]
24. О компании // Официальный сайт АФК "Система" [Режим доступа: <http://www.sistema.ru/o-kompanii/>]
25. О компании // Официальный сайт Группы "Норникель" [Режим доступа: <https://www.nornickel.ru/company/about/#about-3>]
26. О компании // Официальный сайт ОАО "Мегафон" [Режим доступа: <http://corp.megafon.ru/about/megafon/>]
27. О компании // Официальный сайт ОАО "Металлоинвест" [Режим доступа: <http://www.metalloinvest.com/about/company-profile/>]
28. О компании // Официальный сайт ОАО "РЖД" [Режим доступа: http://www.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=628]
29. О компании // Официальный сайт ООО "Нестле Россия" [Режим доступа: <https://www.nestle.ru/aboutus/russuiannestle/inrussian>]
30. О компании // Официальный сайт ПАО "Лукойл" [Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/Company/CorporateProfile>]
31. О компании // Официальный сайт ПАО "НК "Роснефть" [Режим доступа: <https://www.rosneft.ru/about/>]

32. Остапенко Г. Ф. Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособие [Текст]/Г.Ф. Остапенко. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2012. – 112 с.

33. Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации компании "Лукойл" за 2016 год [[http://www.lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/Annual Reports](http://www.lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/AnnualReports)] 293 с. (С.61-65)

34. Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации "Металлоинвест" за 2016 год [<http://www.metalloinvest.com/sustainability/csr-reports/>] 120 с.

35. Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации "Норильский никель" за 2016 год [<https://www.nornickel.ru/sustainability/reporting/>] 78 с.

36. Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации АФК "Система" за 2016 год [<http://www.sistema.ru/ustoichivoe-razvitie/socialnye-otchety/>] 204 с.

37. Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации ПАО "Мегафон" за 2016 год [<http://ar2016.megafon.ru/reports/megafon/annual/2016/gb/Russian/203525/.html>] 184 с.

38. Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации ОАО «НК «Роснефть» за 2016 год [<https://www.rosneft.ru/Development/reports/>] С. 110-115.

39. Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации "Нестле Россия" за 2016-2017 года [<https://www.nestle.ru/sharedvalues/social-reports>] 80 с.

40. Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации компании ОАО «РЖД» за 2015 год [http://www.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5085] 102 с.

41. Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации группы Внешэкономбанка за 2015 год [<http://www.veb.ru/about/kso/rep/#rep>] 160 с.

42. Плотникова Е.В. Социальная политика современных российских предприятий: традиции и инновации. - М.: Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", 2005. - 400 с.

43. Полунин К.А. Социальная отчетность корпораций в системе взаимодействия бизнеса и государства [Текст]/ К.А. Полунин // Вестник Финансовой академии №2. – 2014.

44. Резник С.Д. Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Учеб. пособие [Текст]/ Под общ. Ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. -2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. -192 с.

45. Савченко А.А. К методологии оценки корпоративной социальной ответственности [Текст]/ Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер.8, Менеджмент. — 2012. — Вып.4. — С. 76-106.

46. Симхович В.А. Корпоративная социальная ответственность. Философско-управленческие аспекты современного бизнеса. М.: Дикта, 2011. 200 с.

47. Солнышкина М. Г., Четверикова Н. А. ст. Корпоративные социальные программы как способ регулирования социального самочувствия персонала в условиях организационных изменений// Знание. Понимание. Умение. 2013. - № 3. - С. 165-169.

48. Социальная ответственность компании: практическая польза для бизнеса. Методическое руководство. М.: Ассоциация менеджеров России, 2002.

49. Стрижов С.А. Механизмы корпоративной социальной ответственности / Каф. инновац. технологий в гос. сфере и бизнесе РАГС[Текст]/. — М.: Проспект, 2009. — 74 с. — (Инновационные технологии взаимодействия власти, бизнеса и общества).

50. Строганов Р. Корпоративная социальная ответственность и привлекательность компании как работодателя // Упр. Персоналом [Текст]/. — 2014. — № 18. — С. 80-83.

51. Токарев Б. Е. Маркетинговые исследования [Текст]: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. / Б. Е. Токарев. — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2013. — 512с.

52. Трещевский Ю.И., Никитина Л.М. Методология исследования корпоративной социальной ответственности // Соц.-экон. явления и процессы [Текст]/. — Тамбов, 2010. — №3. — С. 244-248.

53. Тульчинский Г. Л. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения [Текст]/ — М. : Вершина, 2011. -384 с.

54. Управление персоналом организации: учебник для студентов высших учебных заведений / под ред. А.Я. Кибанова. - Изд. 3-е, доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 636 с.

55. Управление персоналом организации: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом", "Экономика труда" / [А. Я. Кибанов и др.] ; под ред. А.Я. Кибанова. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 636, [1] с.

56. Ускова Т.В., Разгулина Е.Д., Социальная ответственность бизнеса: проблемы и тенденции [Текст]/ Ин - т социал - экон. развития территорий РАН — Вологда: ИСЭРТ, 2015. — 54с

57. Федеральный закон от 24.07.2009 N 212-ФЗ "О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования" (далее - Закон N 212-ФЗ)

58. Феоктистова Е. Корпоративная ответственность предполагает поддержание баланса интересов всех заинтересованных сторон — акционеров, инвесторов, работников, партнеров

59. Чемезов И. С. Система управления развитием предприятия на основе механизма фазового перехода [Текст]/ автореферат дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – Пенза 2011. – 25 с.

60. Чемезов И.С. Управление корпоративной социальной ответственностью. Управление компетенциями: структура, институты, механизмы: монография[Текст]/ под общ. ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 208 с. (с. 183-202).

61. Швайба Д.Н. Социальные программы предприятий как инструмент создания эффективной социальной сферы [Текст]/ Швайба Д.Н. Белорус. экон. журн. — Минск, 2013. — № 4. — С. 118-127.

62. Шевченко Д.А. Корпоративная социальная ответственность — часть стратегического менеджмента. Проблемы становления и развития // Вестн. Рос. Гос. гуманит. ун-та. — 2015. — № 18. — С. 80-94.

63. Шлихтер А.А. Направления и механизмы взаимодействия социально-ответственного бизнеса с некоммерческим сектором США[Текст]/ Шлихтер А.А. – М.: ИМЭМО РАН, 2010. – 104 с.

64. Шохин А. Н. Повышение информационной открытости бизнеса через развитие корпоративной нефинансовой отчетности. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов, 2008 – 2011. [Текст]/ А.Н. Шохин, Л.В. Аленичева, Е.Н. Феоктистова, Ф.Т. Прокопов, М.Н. Озерянская.; М.: РСПП, 2012. 102 с.

65. Эбзеева Ф.Б. Социальная ответственность предпринимательства как критерий формирования партнерских отношений в современном обществе // Науч. проблемы гуманит. исслед[Текст]/ Эбзеева Ф.Б. — Пятигорск, 2010. — № 1. — С. 241-245

66. Эбзеева Ф.Б. Социальная ответственность предпринимательства как критерий формирования партнерских отношений в современном обществе // Науч. проблемы гуманит. исслед[Текст]/ Эбзеева Ф.Б. — Пятигорск, 2010. — № 1. — С. 241-245

ГЛОССАРИЙ

Социальная отчетность – это отчеты компании, включающие информацию не только о результатах их экономической деятельности, но и социально-экологические показатели.

Корпоративный социальный отчет – это публичный инструмент информирования акционеров, сотрудников, партнеров, клиентов и всего общества о том, как и какими темпами, компания реализует цели, заложенные в стратегических планах развития

Социальная программа – это увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс мероприятий, обеспечивающий эффективное решение внутренних корпоративных социальных задач (внутренняя социальная программа компании) или внешних социальных проблем территории пребывания (внешняя социальная программа компании).

Программа – это разрабатываемый и реализуемый комплекс задач и мероприятий, имеющих определенное содержание, и направленный на достижение конечной цели.

Развитие персонала — система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Реструктуризация - это целенаправленное изменение структуры компании и входящих в неё элементов, которые формируют её бизнес, в связи с воздействиями, оказываемыми факторами внешней или внутренней среды.

Букроссинг- это проект, позволяющий любому человеку взять книгу абсолютно бесплатно.

Коворкинг- это такое пространство, где любой желающий может найти для себя временное или постоянное рабочее место.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография источников 66.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«15» июня 2018 г.

(подпись автора работы)

Поверинова Анастасия Александровна
(Ф.И.О.)