

это тоже КСО. Руководство хочет видеть в команде более мобильных, проактивных менеджеров.

На уровне государства инициированы нацпроекты по здравоохранению, безопасности и многим другим отраслям. Предполагается, что каждый работодатель должен провести системную работу внутри себя и, даже располагая самыми скромными ресурсами, отстроить ту модель, которая бы позволяла достигать улучшения показателей здоровья, труда, безопасности, комфортности условий, развития сотрудников. Это не вопрос мегаденег, а вопрос менеджмента. Сейчас государство больше работает на опережение, иницируя идеи, но если говорить честно, то не всегда региональные власти готовы их воспринимать. Это вопрос либо технократического пути управления, когда спустили-подписали-отчитались, либо активная модель.

— Рассчитывает ли бизнес на льготы, ведя политику КСО?

— Я бы сказала, что бизнес имеет право и намерения ожидать создания благополучных условий для своего бизнеса, но думаю, что неправильно воспринимать эту идею буквально. Если посмотреть с другой стороны, то, когда новый инвестор входит в новый регион, его никто не знает. И компании надо понять, от чего будет зависеть успешное развитие бизнеса. Ей надо войти в сообщество. Это значит — показать, что репутация компании надежна, что предприятие готово соучаствовать в тех проблемах, с которыми сталкивается регион. Есть примеры реконструкции системы водоснабжения в городах, когда компания понимала, что вопрос качества воды важен, потому что ее же сотрудники будут пить эту воду. Да, крупный инвестор приходит к федеральным и региональным властям, власти обещают помогать, но говорят: «И вы нам помогите». Это вопрос взаимной зрелости. Если уровень властей достаточно зрелый, то это не вопрос только денег — это вопрос создания механизма, который позволяет инвестору реально участвовать в развитии местного сообщества, осознавать, почему те или иные программы находятся в приоритете. Приятно удивляет, когда проводишь интервью с муниципалитетами ЯНАО, а у них системно прописаны стейкхолдеры, выстроены приоритеты, сформированы запросы к бизнесу. Если, например, необходимо развивать школы, почему бы не участвовать в развитии социальной инфраструктуры. В то же время, если наблюдаются проблемы с рынком труда — а это особенно важно для северных, малонаселенных регионов,— то инициативы бизнеса направляются туда. Чем более четко сформулированы задачи, тем быстрее они превращаются в социальные целевые программы, которые понятны и для бизнеса, и для региона. Некоторые компании идут дальше. Они говорят о том, что должны дотягивать до своего уровня подрядчиков, заботиться о них, способствовать их развитию, принятию новых, современных методов управления. Это вопросы, которые сейчас в России начинают обсуждать и продвигать прогрессивные компании.

— Какие документы устанавливают основы КСО?

— В 2011 году на уровне комиссии ЕС получила закрепление Стратегия по корпоративной социальной ответственности, а в 2014 году была принята Директива по раскрытию нефинансовой отчетности. В России в 2018 году выпущена правительственная Рекомендация по публикации нефинансовой отчетности, действует комитет по социальной ответственности, инициативы поддерживает РСПП. Нефинансовые отчеты в мире публикуют порядка 10 тыс. компаний, в России — 150–200 организаций. Традиционно это отрасли, которые зависят от инвестиций. В России КСО-инициативами занимаются компании сырьевого сектора, транспорта, телекома и ритейла.

На развитие КСО на Западе повлияли компании, которые котируются на бирже. Биржи и инвестиционный сектор выставили очень четкие тре-

бования, запросы на предоставление информации нефинансового толка. Это стало импульсом: компании должны понимать, принимая то или иное решение, что в отношении любого нового проекта

ности степень участия в социальной ответственности, таким образом проведя у себя аудит. Иногда оказывается, что компания и не знает, что она многое делает для развития общества. Но, конечно, не

«КСО — ЭТО НЕ ВОПРОС МЕГАДЕНЕГ, А ВОПРОС МЕНЕДЖМЕНТА. РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ СТАЛИ ЗАКЛАДЫВАТЬ ПОКАЗАТЕЛИ НЕФИНАНСОВОГО ТОЛКА В КРІ — ЭТО СТАНОВИТСЯ СИГНАЛОМ ДЛЯ РУКОВОДСТВА И ЗАПУСКАЮТСЯ ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ»

проделана аналитическая работа, которая позволит нивелировать риски, в том числе нанесения вреда окружающей среде и обществу.

— Какие примеры КСО-программ вы запомнили?

— У нас был интересный опыт: мы работали с немецкой компанией, и когда вышла Директива 2014 года, для них важно было понять, на каком уровне они находятся относительно других. Конечно, они работают в России, но руководствуются Директивой ЕС. Компания работает совместно с одной из крупнейших газовых корпораций России, они хотели понять, могут ли они на таком же уровне поддерживать и реализовать социальные проекты. Мы выезжали в регион, анализировали, каким образом они могут реализовать социальные проекты. Просто задача была — систематизировать тот опыт, который накапливался в компании много лет, осознать важность этих проектов не только для самих компаний, но и для конечных получателей.

— Как вы считаете, на законодательном уровне стоит ввести обязательство публиковать нефинансовую отчетность?

— Это уже почти становится обязательным. То, что приносит «сверху», — это рамка, а дальше все зависит от того, как развивается общество, правовая система. Какие-то компании начнут задумываться о реальных условиях персонала, а кто-то дождет, что придет трудовая инспекция и выпишет кучу штрафов — и только с этого момента руководитель задумается о том, что работать надо по-новому. К сожалению, второй вариант работает чаще.

— Какой запрос у российского общества к бизнесу?

— Запросы, по-моему, невысокие и разные. По работе мне часто приходится ездить в регионы, бывать в небольших городах. В некоторых областях присутствуют сильные корпорации, которые профессионально ведут тему социальной ответственности бизнеса, и качество жизни повышается быстро. Не просто обеспечивается комфорт среды, а происходит именно взаимное участие общества и бизнеса в развитии социума: жители осознают, что развитие конкретной компании в регионе определяет качество школ, дорог, социальной инфраструктуры. Перемещаясь чуть дальше от этого конкретного региона, мы видим совершенно другие условия. В большом городе трудно понять значение таких корпораций для области: в столицах много компаний, хороший уровень развития инфраструктуры и качество жизни иное.

— Если мое предприятие с 2020 года планирует развивать программы КСО, что надо сделать, какие документы изучить?

— Есть стандарты ISO и ГОСТы, которые дают рамку того, что мы называем КСО. Можно ознакомиться с руководством по социальной ответственности, со стандартом ГОСТ, по которому компания может сама оценить по профилям своей деятель-

бывает, что вчера компания решила опубликовать нефинансовый отчет, а завтра он уже вышел.

Развитие КСО — это не только об объемах финансирования или о примерах каких-то ярких проектов. Я отмечаю, что российские компании стали закладывать показатели нефинансового толка в КРІ — это становится сигналом для менеджмента и запускаются поведенческие практики. Теперь ясно, что необходимо думать не только о том, чтобы нарастить объемы или решить производственные задачи, но и о том, какие последствия для общества будут у каждого из решений руководства. Компания задумывается о своих стейкхолдерах. В общем, любая деятельность любой бизнес-структуры несет риски нанесения вреда окружающей среде.

— Как вам кажется, куда будут двигаться программы КСО в перспективе 5–10 лет?

— Важным может стать развитие корпоративного управления применительно к практике КСО. В 2019 году ВЭШ совместно с Ассоциацией независимых директоров запустила новую программу по подготовке профессиональных членов совета директоров. Институты независимых директоров способствуют повышению качества менеджмента и распространяют современные стандарты корпораций. Работа независимых директоров в том числе заключается в том, что они должны рассматривать любые принимаемые решения с точки зрения требований социальной ответственности. Первый набор — 20 человек, в основном это мужчины. Среди них три категории: это собственники бизнеса, которые либо заинтересованы создать у себя совет директоров, либо уже его создали и надеются настроить его работу; вторая группа стремится войти в реестр Росимущества и получать предложения по участию в совете директоров; третья группа — это продвинутые топ-менеджеры и собственники, которые видят необходимость развивать свое мировоззрение и компетенции. Инициативы, которые транслируются федеральной властью, подтверждаются, что рынок должен быть более цивилизованным. Оценочная потребность независимых директоров для Петербурга достигает 1 тыс. человек.

«ЧЕМ ЧЕТЧЕ СФОРМУЛИРОВАНЫ ЗАДАЧИ, ТЕМ БЫСТРЕЕ ОНИ ПРЕВРАЩАЮТСЯ В СОЦИАЛЬНЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ, КОТОРЫЕ ПОНЯТНЫ И ДЛЯ БИЗНЕСА, И ДЛЯ РЕГИОНА»