

Григорий Тульчинский

# **БИЗНЕС В РОССИИ**

## **ПРОБЛЕМА СОЦИАЛЬНОГО ПРИЗНАНИЯ И УВАЖЕНИЯ**



Москва  
Санкт-Петербург  
**2006**

УДК ...  
ББК ...  
Т

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	5
Введение, или Современный бизнес: какой он и почему.....	8
Ключевая роль бизнеса в современном обществе.....	8
Эволюция бизнеса: от манипуляции к социальному партнерству.....	9
Позиционирование в обществе.....	12

## ЧАСТЬ 1. ГЛАВНАЯ БЕДА РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Глава 1. Бизнес и власть: лукавый диалог.....	18
Глава 2. Бизнес и общество: скованные одной цепью.....	31
Глава 3. Зарубежные партнеры: снобизм недоверия.....	41

## ЧАСТЬ 2. ПОЧЕМУ НЕ ЛЮБЯТ РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС

Глава 4. Родовая травма первоначального накопления.....	63
Глава 5. Благодать нищеты духа .....	68
Глава 6. Отдай мне, но не хазарам .....	88

## ЧАСТЬ 3. ЧТО ДЕЛАТЬ

Глава 7. Бизнес отвечает за все .....	123
Глава 8. Благотворительность, социальные инвестиции и корпоративное гражданство .....	143
Глава 9. Социальные коммуникации бизнеса: от манипуляции — к социальному партнерству.....	184
Глава 10. К правовому государству и гражданскому обществу .....	206
Глава 11. Самоорганизация и эффективность.....	256
Глава 12. Корпоративный имидж.....	286
Заключение.....	332

### Тульчинский Григорий Львович

Т Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения / Григорий Львович Тульчинский. — М. : Вершина, 2006. — 384 с. : ил., табл. — ISBN 5-9626-0201-3.

Агентство СІР РГБ

Отношение к бизнесу в России парадоксально. С одной стороны, очевидны его роль и значение для развития экономики и общества в целом, с другой — честный бизнес воспринимается как нонсенс. В этой книге вскрываются причины создавшегося положения и предлагаются возможные шаги по изменению ситуации.

Книга состоит из трех частей. В первой рассматриваются проблемы статуса и развития отечественного бизнеса. Вторая посвящена выявлению причин его негативного восприятия. В третьей части на конкретных примерах раскрываются возможности формирования социальной ответственности бизнеса, развития социальных бизнес-коммуникаций.

Книга адресована предпринимателям, менеджерам, специалистам по PR, а также всем тем, кого интересует судьба деловой активности в России.

УДК ...  
ББК ...

ISBN 5-9626-0201-3

© ООО «Вершина», 2006

Приложение А.....	335
Приложение Б.....	337
Международные и российские организации, занимающиеся вопросами корпоративной социальной ответственности.....	337
Приложение В .....	342
Международные стандарты в области социальной и экологической ответственности компаний .....	342
Приложение Г .....	346
Международные стандарты и индексы КСО .....	346
Приложение Д .....	352
Данные социальных отчетов крупнейших российских компаний.....	352
Приложение Е.....	361
Принципы ведения бизнеса, выработанные «Круглым столом в Ко» .....	361
Приложение Ж.....	368
Социальная хартия российского бизнеса .....	368
О порядке присоединения к Социальной хартии российского бизнеса и участия в реализации ее принципов.....	371
Литература.....	381

## Предисловие

Российский бизнес пребывает в довольно сложной ситуации. Не всегда дружеское, а порой и враждебное отношение к нему со стороны общества и государства видно невооруженным глазом. Отношение современного российского общества к бизнесу парадоксально. С одной стороны, очевидны роль и значение деловой активности для развития экономики и общества в целом, с другой — честный бизнес воспринимается как нонсенс, что-то вроде круглого квадрата или железной деревяшки... Образ отечественного предпринимателя ассоциируется с цинизмом, рвачеством, обманом, а то и кровью: мол, от трудов праведных не наживешь палат каменных. «Наворовали», «награбили» — не самые жесткие объяснения происхождения новых благосостояний вполне в духе В. В. Розанова, заметившего как-то, что собственность на Руси имеет лишь два источника: либо наворовал, либо выпросил в подарок. История приватизации дает тому яркие и убедительные подтверждения.

Речь идет не только об общественном мнении, но и о самооценке представителей делового мира, действующих буквально по-ленински: «Мораль? Выдумка слабых, жалобный стон неудачников». Словосочетания *этика бизнеса*, *честный бизнес* молодыми предпринимателями и менеджерами зачастую воспринимаются лишенными реального смысла: либо как признак слабости и несостоятельности, а то и слабоумия, либо как особо изощренная хитрость, цинизм и ханжество.

Эта книга появилась из боли. Растраченные впустую силы и ресурсы, упущенные возможности, сломанные судьбы... «В России надо жить долго», ибо на усвоение очевидных даже на уровне здравого смысла азов экономики и менеджмента у нас уходят даже не годы — десятилетия, а то и века. Почти все нобелевские премии по экономике за последние два десятка лет присуждались за анализ влияния экономики на социальное развитие, обоснование эффективности социальных инвестиций. Наши же горе-реформаторы воспринимают эти идеи как откровение, и то лишь в момент кризиса, вдруг понимая очевидное: ресурс паразитарного бизнеса ограничен, а значит, рано или поздно общество, на котором он паразитирует, перестает его принимать и отторгает...

Все так, но, с другой стороны, общество, отторгающее собственный деловой мир, не желающее его понять, не доверяющее ему, обречено. Бизнес сам по себе ни плох, ни хорош — он таков, каково общество. Его перспективы зависят от взаимоотношений с обществом и государством. Героика «бури и натиска» в отечественном предпринимательстве ушла в прошлое — пришла пора выстраивания стабильных отношений, налаживания социального партнерства бизнеса и власти, общественности, СМИ. Перспективы развития всего российского общества в целом зависят от возможности налаживания такого партнерства, от понимания, признания и уважения места и роли деловой активности.

России нужна консолидация общества на основе выстраивания эффективных социальных связей и отношений, включая интеграцию в эту систему легитимного бизнеса. Общество должно признать в нем своего пусть непутевого, но сына, а тот увидит в обществе свою хоть и слегка безумную, но мать. Чтобы Россия выжила, три главные силы развития — власть, народ и бизнес — должны вступить в полномасштабное ответственное социальное партнерство.

Эта книга — не апология российского бизнеса. Это попытка, во-первых, обратить внимание на его место и роль в современном обществе. Во-вторых, выяснить причины создавшегося положения, при котором бизнес оказывается одновременно парвеню и дойной коровой. И в-третьих, предложить возможные шаги по изменению этой ситуации.

В соответствии с этими задачами строится и структура книги. Во Введении анализируется эволюция технологии деловой активности и социальные функции бизнеса за последние два столетия.

В первой части рассматриваются главные проблемы статуса и развития отечественного бизнеса: его отношения с властью, зарубежными партнерами и российским обществом.

Вторая часть посвящена выявлению причин негативного восприятия российского бизнеса: от издержек догоняющей модели исторического развития до особенностей российского духовного опыта и природы российской государственности.

В третьей части на примерах конкретного опыта и технологий раскрыты возможности формирования социальной ответственности бизнеса, развития социального аудита и гуманитарной экспертизы бизнес-проектов и программ, оценки эффективности социальных инвестиций и социальных бизнес-коммуникаций.

В Заключении сделана попытка показать перспективы развития культуры российского бизнеса и рецепции его общественным мнением.

Эта книга — результат осмысления не только собственного опыта. Я глубоко и искренне признателен коллегам по проектам и программам Экспертного института РСПП, другим представителям экспертного сообщества, прежде всего — Е. И. Громовой, Н. И. Горину, А. А. Нецадину, А. Е. Николаеву. Особая благодарность — А. Р. Фатхуллину. Немалую роль сыграло участие в сетевых проектах, таких как «Мегарегион», «Е-хесutive», «West-West», профессиональных конкурсах «Серебряный лучник» и «РРоба». Сама идея этой книги возникла при формировании Лаборатории корпоративных социальных коммуникаций, общении с такими представителями бизнес-сообщества, как В. И. Долбежкин, М. М. Тарлова, В. И. Терентьева, такими специалистами, как М. Булгари, А. Ф. Векслер, О. Я. Гелих, Л. А. Громова, Л. М. Залманов, А. В. Кобак, Г. Г. Почепцов, А. Ю. Сунгуров, В. И. Шинкунас, В. Н. Якимец. В реализации этого проекта немалая заслуга моих коллег по кафедре менеджмента и экономики СПб ГУКИ. Мои родные и близкие своим долготерпением, а то и нетерпением в немалой степени способствовали оптимизации стиля и сроков работы. И само собой, огромное спасибо издательству «Вершина» в лице С. Ульяновской, сделавшей мне предложение, которое определило ритм минимум нескольких месяцев моей жизни.

# Введение, или Современный бизнес: какой он и почему

Многое в отношении к российскому бизнесу как в стране, так и за рубежом, даже в деловых кругах, связано с недопониманием чего-то очень важного в самой природе бизнеса, его месте и значении в современном обществе. Бизнес — единственная социальная сила, способная что-то сделать в российском обществе, — презирается и даже отвергается обществом, относящимся к нему как к вынужденному злу, которое можно терпеть, пока это «зло» отмаливает свою «изначальную греховность» и пока у него есть средства откупиться от нее.

## Ключевая роль бизнеса в современном обществе

Ключевое место бизнеса в жизни общества обусловлено его функциями. Прежде всего это *экономическая* функция: независимо от общественного уклада, политического режима, религии общество существует и успешно развивается только при условии хозяйственной деятельности, обеспечивающей хотя бы его воспроизводство.

Бизнес выполняет и *модернизационную*, точнее — *инновационную* функцию, экономически обеспечивая реализацию новейших достижений технической, научной и гуманитарной мысли.

Не менее важна *политическая* функция бизнеса. Политическая жизнь любого общества в конечном счете выражает борьбу конкретных интересов, прежде всего — экономических. Поэтому деловой мир (крупные предприниматели, топ-менеджеры, средний и мелкий бизнес, объединенный в отраслевые или региональные союзы и ассоциации) оказывает определяющее влияние на принятие политических решений и оказывается одним из важнейших факторов развития гражданского общества.

В определенной степени деловой мир выполняет по отношению к обществу *лидерскую* функцию — в том плане, что его состояние, цели,

характер и способы деятельности определяют состояние общественной жизни.

В этой связи можно говорить и о *нравственной (этической)* функции бизнеса. В отличие от национальных традиций, религиозных ценностей и норм этика деловой активности выступает своеобразным ориентиром-образцом (трендом) нравственной культуры других сфер общественной жизни.

Таким образом, деловой мир выступает связующим звеном, обеспечивающим интеграцию общества, существование и развитие *социального партнерства*. Не только политика, но и искусство, образование, наука, спорт в любой стране и в любом обществе не могут полноценно развиваться без поддержки со стороны делового мира.

Практика и теория эффективного бизнеса, менеджмента или корпоративного управления как эффективной технологии деловой активности — одно из важнейших достижений цивилизационного опыта — синтеза анализа и интуиции, функциональных знаний и умения руководить подчиненными и т. д.

За последнюю сотню лет технология деловой активности (менеджмент) радикально изменилась. Поэтому для адекватного позиционирования российского бизнеса надо понимать природу современного бизнеса, особенности его эволюции и тенденции развития.

## Эволюция бизнеса: от манипуляции к социальному партнерству

Не будем забираться в допотопные времена, а начнем со второй четверти XIX в., когда сформировался бизнес в современном его понимании, в эволюции которого можно выделить несколько этапов, различаемых по простому, но эффективному критерию — факторам, от которых решающим образом зависит успех дела. Меняются эти факторы — меняется технология эффективного бизнеса, а значит, и меняются требования к профессионализму менеджеров и предпринимателей.

1. *Ресурсный этап*. До второй половины XIX в. решающим фактором успеха в бизнесе был доступ к ресурсам: полезным ископаемым, лесу, хлопку и т. д., — который создавал монопольное преимущество. Иногда на первый план выходило местоположение соответствующего производства. Это не только история Рокфеллеров,

- Гетти — показателен и опыт отечественных предпринимателей на Урале, в Донбассе, в Сибири и т. д.
2. *Изобретательский этап.* С завершением эпохи колониальных захватов природные ресурсы были так или иначе поделены, и на первый план вышел иной фактор успеха — увеличение полезности товара при сохранении стоимости затрат на его производство. Этот этап продолжался примерно до начала XX в. На этой стадии, когда рынок еще не был насыщен, а иногда даже и не сформирован, решающим было наличие рыночной идеи товара или услуги и материально-технической возможности ее реализации. Наиболее успешные бизнесмены этого времени — изобретатели-одиночки, сумевшие развернуть производство (история некоторых ведущих современных компаний и корпораций восходит к таким фирмам). Ни в маркетинге, ни в интенсивной рекламе необходимости фактически не было.
  3. *Технократический этап* длился до 1930-х гг. Он совпал с волной индустриализации и развитием массового производства. Решающим фактором успеха стала возможность обеспечить максимальный выход товара при минимальных издержках. Менеджер должен был отлично знать технологию и соответствующим образом организовать производство. Это было время менеджеров-технократов, организаторов производства. Нормирование труда, конвейер, научная организация труда (НОТ) — откровения именно того времени.
  4. *Маркетинговый этап.* Великая депрессия 30-х имела серьезные экономические, социальные и политические последствия. Однако для бизнеса эти годы важны радикальной сменой ментальности и профессионализма. В условиях плотного рынка стало очевидно, что даже если у тебя отличная идея, достаточно средств, имеется доступ к сырью и блестяще налажено производство, ты обречен, если производишь то, что не пользуется спросом, и не стимулируешь спрос. Правило «не продавать то, что производишь, а производить то, что будет продано» стало революционной сменой вех. Как грибы после дождя стали возникать маркетинговые службы, занимающиеся изучением спроса, предлагающие соответствующие программы деятельности, организующие сбыт, стимулирование продаж и т. п. В эти службы очень быстро перешли центры власти в фирмах. Следует подчеркнуть, что маркетинг — отнюдь не просто одна из функций менеджмента наряду с организацией, пла-

- нированием, работой с персоналом. Это и анализ, и планирование, и организация, и финансовый контроль, и требования к персоналу — словом, маркетинг — определенная, интегрированная и эффективная технология менеджмента, подход к менеджменту, если не философия менеджмента и бизнеса в целом. Маркетинг можно и нужно рассматривать как технологию социально-культурного нововведения.
5. *Имиджево-культуральный этап.* В 1960-е гг. начался новый этап. На сверхплотном рынке потребитель стал разборчив, реагируя не просто на товар, а на марки, бренды, имидж и репутацию производителя. Добиться успеха стало возможным, только предложив либо совершенно новый товар (на который просто еще не было спроса), либо традиционный, но — суперкачества, либо традиционный товар традиционного качества, но с не имеющей аналогов послепродажной ответственностью и сопутствующими услугами. Это существенно меняет и бизнес и маркетинг: нужно не столько изучать спрос, сколько своими руками его создавать. Это требует колоссальных затрат на рекламу, стимулирование продаж, новые разработки. Очень многое стало зависеть от наличия команды единомышленников, способных к агрессивному рыночному поведению, от умения добиваться реализации новейших идей с наивысшим качеством, от квалификации и мотивации персонала. Именно этим объясняется успех японского менеджмента, который смог адекватно ответить на этот вызов времени (пожизненный наем, кружки качества, организационная культура и традиции и т. п.) и выработать технологию, не только резко снижающую риск внутрифирменного сопротивления новациям, но и заинтересовывающую в них персонал. Диверсификация — многопрофильность — стала необходимым условием успешности бизнеса. На первый план выходит не столько то, *что* делает фирма, сколько *как* она действует в различных зонах деловой активности — то, что это именно такая-то фирма, исповедующая определенные ценности.
  6. *Глобально-партнерский этап.* В наши дни, отмеченные экологическими проблемами, дефицитом сырья и квалифицированных кадров, защитой прав потребителей и персонала, наметились черты нового этапа. Современный рынок глобализируется. Идет тотальная конкуренция всех со всеми. На первый план начинает выходить способность занять свое уникальное место в сети гло-



бальных рыночных связей. А это возможно только при условии привлечения внимания к своему бизнесу, достижения известности любыми средствами. Современный менеджер должен быть не только технократом, финансистом и маркетологом, культурологом, но и политиком, общественным деятелем, быть готовым к диалогу с обществом. Формирование общности интересов с партнерами, госструктурами, СМИ, общественными организациями, формирование репутации фирмы в стране и за рубежом, в глазах собственного персонала, формирование духа корпорации, корпоративной (организационной) культуры — эти и другие функции стали ведущими в содержании труда менеджеров. Public Relations (PR), ранее — лишь один из методов маркетинга (как информационная составляющая стратегии продвижения), стали ведущей технологией, если не философией менеджмента, придавая ему все более явно выраженный характер социально-культурной технологии. Важно при этом учитывать бурное развитие современных ИТ-технологий, без которых немыслимы уже современная реклама, PR и пр.

Бизнес все более интегрируется с другими сферами общественной жизни — политикой, культурой, наукой, образованием, искусством, спортом. В наши дни, как никогда, пожалуй, справедливы слова А. С. Пушкина: «И вот общественное мнение! Пружина чести, наш кумир! И вот на чем вертится мир!».

## Позиционирование в обществе

Особенности современного бизнеса являются закономерным выражением действия внутренних тенденций его развития. Что же касается его отношений с общественной средой, то существуют четыре основные модели отношения бизнеса к обществу.

1. *Манипулятивная* — обработка общественного мнения для достижения коммерческих целей преимущественно за счет рекламы и «черного пиара»: «заказухи», компромата и прочих спецопераций. Однако по мере вызревания рыночных отношений, стабилизации экономики и социально-политической жизни все отчетливее проявляются не только ущербность и неадекватность такого подхода, но и его опасность для долговременных интересов и целей фирмы.

2. Для модели *информирования* характерен переход от пропагандистско-рекламного воздействия к информированию общества с целью разъяснения намерений и возможностей фирмы.
3. В *разъяснительной* модели акцент делается не только на разъяснении своих целей, намерений, возможностей, но и желании понять других, их интересы.
4. Модель *социального партнерства* ориентирована на изучение, анализ и осмысление общественного мнения и социальной среды в целом, установление взаимно-ответственных партнерских отношений как с рыночной, так и социальной средой: потребителями, партнерами, конкурентами, инвесторами, органами власти, СМИ, общественными организациями, населением, собственным персоналом.

Каждая из этих моделей может быть эффективной в зависимости от состояния общества. Очевидно, например, что в конце 1990-х — начале 2000-х попытки формирования партнерских отношений в России выглядели либо донкихотством, либо забеганием вперед. Однако то, что как за рубежом, так и в России вектор позиционирования бизнеса в обществе стремится к социальному партнерству, очевидно. Собственно, об этой тенденции и написана книга.

«Общность интересов важнее разговоров о дружбе» — девиз современного бизнеса. Бизнес — не навязывание своей воли другим, а свободное сотрудничество с ними. Стать свободней можно только расширив сферу своей свободы. Но как это сделать помимо и вопреки воле других? Никак. Только относясь к ним как к таким же свободным субъектам, соотнеся их интересы со своими, найдя общность интересов, вступив во взаимно ответственные отношения, стать свободней взаимно. Свободное общество потому и богатеет, что это общество взаимного удовлетворения взаимного спроса.

Одна из важнейших причин враждебности российского общественного мнения к бизнесу — в невозможности на что-то повлиять, демонстративная бесконтрольность и безнаказанность. В нашей стране это обстоятельство усугубляется отсутствием традиций демократии, правового государства и гражданского общества. Большинство предпринимателей стремятся любой ценой добиться роста доходов, рассматривая потребителя и работника не как партнеров, а как средство достижения целей, как объект откровенной эксплуатации. Неудивительно поэтому и ответная реакция общественного мнения. Доверие вызывает только

тот, кто открыт и искренен, чье поведение предсказуемо, кто считается с мнением о нем окружающих. Современный бизнес есть прежде всего бизнес на репутации. В отличие от материального ущерба урон, нанесенный репутации, зачастую невосполним.

Бизнес — не столько ресурсы, сколько ответственная свобода — осмысление себя, мира, своего места в нем. Самопознание и способность объяснить себя другим — залог не только успешной биографии, личной жизни, но и делового процветания.

## ЧАСТЬ 1

# Главная беда российского бизнеса



Россияне, как показывают опросы, сомневаются в том, что российская деловая элита заинтересована в решении общественно значимых проблем. В массе своей они уверены, что крупный бизнес озабочен лишь приумножением и переводом за рубеж своих неправомерно добытых капиталов. При этом почти каждый третий считает вполне нормальным факт участия большого бизнеса в политике, а почти две трети отмечают, что уже сегодня деятельность крупного бизнеса серьезно влияет на жизнь их региона. Однако столько же выступают и категорически против этого. Социологи Института комплексных социологических исследований РАН отмечают тревожное обстоятельство: только 1/10 опрошенных согласились с тем, что экономическую элиту можно рассматривать как «мотор развития» современной России.

Влияет ли сегодня крупный бизнес на положение в вашем регионе?\*

- Да: 62 %.
- Нет: 13 %.
- Затрудняюсь ответить: 25 %.

Имеет ли право бизнес-элита участвовать в политике?\*

- Да: 31 %.
- Нет: 31 %.
- Затрудняюсь ответить: 38 %.

Это принципиально важно: даже признавая роль и значение бизнеса, российское общество отказывает ему в доверии. Главные причины:

---

\* Данные Фонда «Общественное мнение» (Известия. № 171, 23.09.2005. — С. 9).

\*\* Данные ИКСИ РАН (Известия. № 171, 23.09.2005. — С. 9).

неоднозначная «кредитная история» российского бизнеса («прихвачивание»), нравственные и профессиональные качества отечественных бизнесменов.

Можно сказать, что нынешний российский бизнесмен занял «прослойное место» советской интеллигенции между народом и властью. Ни народ, ни власть этой прослойке не доверяли. С точки же зрения интеллигента, у власти всегда были «не те», а он знал, «как надо», и всегда был готов подsunуть любой власти свой проект.

Российский бизнес родился в эпоху плохо продуманных реформ, сверстаных по западным лекалам, рассчитанных не на те материалы и исполнителей. Он не может вызывать симпатий у людей, за счет которых возник. У него нет доверительных отношений и с властью, норовящей укоротить «неблагодарных», забывших, с чьей подачи и при чьем покровительстве получили собственность.

Но бизнес не может занимать столь шаткую позицию в обществе, в котором он действует. Такое положение, конечно, является временным. Но куда пойдет развитие? Исторический ветер сдует временщиков, а с ними и обескровленное ими общество? Или бизнес пустит корни и укрепит общественный организм, придав ему новые импульсы роста? Разумеется, насильно мил не будешь... И тем не менее все зависит от самого бизнеса.

# ГЛАВА 1

## Бизнес и власть: лукавый диалог

*Новые старые проблемы проекта «Россия». Утка, ныряющая задом. Цзю против Валюева. «Диалог» двух глухарей на току.*

### Новые старые проблемы проекта «Россия»

Летом 2004 г. художник И. Кабаков после 17-летнего отсутствия приехал в Россию. Родина произвела на него мрачное впечатление: «энциклопедия способов унижения и опускания человека», «классовая опущенность населения», «птичий двор, где зерно бросают наискосок — и все шарят глазами по сторонам, чем поживиться»...

Да, действительность ставит острые вопросы, от решения которых зависит будущее России.

- Правовой нигилизм, пронизывающий все уровни общества. В головах — от президентской до рядового избирателя — не укладывается идея правового государства. Как это — власть ограничена законом? И какая она тогда власть? В результате право подменяется «диктатурой закона», на деле оборачивающейся прокурорским беспределом.
- Разъединенность людей, неспособность нации выдвинуть ярких привлекательных лидеров.
- Невостребованность, даже отторжение идей демократии и свободы.
- Распространение на всех уровнях власти практики манипулирования, использования СМИ, бизнеса для достижения сиюминутных, не всегда стратегически и социально просчитанных целей.
- Отказ власти от диалога с деловым миром, переход к монологу с позиции силы.
- Закрытость власти, повышающая риск принятия неадекватных решений.
- Нарастание нетерпимости и агрессии.
- Формирования «общества хоррора».

Мы дошли до края и станем воплощением чаадаевского пророчества — уроком «как не надо» другим народам и странам, если не начнем радикального обновления российского общества, его реальной и конструктивной консолидации.

### Российская трагедия

XX век оказался для России трагичным, хотя на старте и обещал многое: экономический потенциал России начала века был равен американскому, и прогноз развития был исключительно благоприятным, но... 1905 г. — неудачная война с Японией и кризис власти; 1914 г. — мировая война, добившая монархию и экономику; 1917 г. — первый развал империи; 1918–1922 — гражданская война и уничтожение интеллигенции; 20–30-е — самоуничтожение нации; 1941–1945 — Великая Отечественная... 1991 г. — второй развал обессилившей от гонки вооружений страны, изнурительный экономический кризис, сопряженный с деградацией промышленности. С 1996-го — чеченская трагедия. Были, однако, и светлые периоды: 1905–1914 — Серебряный век русской культуры, 1923–1927 — НЭП, 1945–1951 — годы послевоенного восстановления, 1985–1991 — надежды на «перестройку». Очевидно, что негативное, разрушительное в новейшей российской истории является следствием имперских амбиций и вызванных ими авантюр. Позитивные же, конструктивные этапы связаны с концентрацией общества на собственных проблемах.

Печален и опыт новейших реформ.\* Масштабные экономические реформы, такие как приватизация и либерализация, если они не опираются на широкий общественный консенсус, оказываются очень болезненными и вызывают устойчивые причины социальной нестабильности. Если у граждан возникает ощущение, что решения о проведении реформ были приняты нелегитимно, очень большой становится вероятность последующей ревизии реформ. Так, поскольку в России приватизация, проводилась непрозрачно, то и пересмотреть ее результаты очень легко. В итоге жизнь целого поколения вылетела в топку несостоятельности и некомпетентности политической и экономической элиты.

\* Пожалуй, наиболее полная статистика, рисующая грустную картину краха экономики и советского общества вследствие некомпетентных действий реформаторов в конце 1980-х — начале 1990-х, приведена В. Н. Якимцом (*Якимец В. Н.* Социальные инвестиции российского бизнеса: механизмы, примеры, проблемы, перспективы. — М., 2005. — С. 19–73).

Довольно интересно определил основные проблемы современного российского общества М. Ходорковский:

- износ национальной инфраструктуры, чреватый системной техногенной катастрофой;
- демографический кризис, выражающийся в сокращении населения на 1 млн человек ежегодно;
- паралич машиностроения, ведущий к потере около 3 млн рабочих мест и утрате самостоятельной индустриальной базы экономики;
- системный кризис оборонно-промышленного комплекса, «доедающего» остатки наработок советского времени;
- прекращение омоложения науки и ее физическое вымирание;
- фактическая утрата центром контроля за ситуацией на Кавказе;
- крах вооруженных сил, представляющих собой не современную армию, а разлагающийся фрагмент уже не существующего государства;
- паралич силовой системы, фактически переведенной на подножный корм, привыкшей к «крышеванию», но не способной решать реальные задачи обеспечения безопасности и правопорядка.

Меры, позволяющие в долговременной перспективе (к 2020 г.) выйти из системного кризиса, почти очевидны:

- стимулирование роста населения и рациональная миграционная политика;
- реструктуризация экономики в плане перехода к «экономике знаний»;
- сохранение территории страны за счет создания за Уралом новых центров деловой активности;
- создание новых высокотехнологичных и профессиональных вооруженных сил;
- воссоздание и развитие системного образования и фундаментальной науки;
- модернизация коммунальной инфраструктуры и создание новых транспортных коммуникаций;
- создание традиционной для России системы социальной защиты населения.

Экономическая реализация такой программы обеспечивается:

- изменением регламента использования сырьевой ренты;
- легитимизацией приватизации через специальный компенсационный налог;
- дополнительными бюджетными доходами за счет изменения темпов роста экономики.

Программа спорная, но ее можно и нужно обсуждать. Идея перехода от экономики «трубы» к экономике знаний, воссоздания фундаментальной науки и системного образования адресована интеллигенции, активно поддержавшей перестройку и наиболее пострадавшей от нее же. Создание профессиональной и высокотехнологичной армии отвечает интересам населения. Сохранение мобилизационной армии, требующей постоянных и бессмысленных человеческих и финансовых жертвоприношений и несовместимой с техническими и интеллектуальными требованиями современного военного дела, губительно для экономики, демографии и безопасности страны. Бесплатное образование и здравоохранение необходимо большинству населения, живущего на низкие доходы. Сам М. Ходорковский назвал свой проект «левым поворотом», имея в виду отказ от программы радикального экономического либерализма, приведшей к дискредитации в России идей и либерализма, и демократии. В новейшей истории было довольно много примеров успешного сочетания либерально-рыночного подхода с активной поддержкой социальной сферы: Скандинавия, Германия, Бразилия, Чили, страны Юго-Восточной Азии. Проблема для России в том, что у нас нет государства с внятной экономической программой, гарантирующего социальную защиту и поддержку при одновременном создании правовых возможностей самоорганизации гражданского общества.

Особого внимания заслуживает ключевая проблема — легитимизации приватизации. При очевидной экономической эффективности приватизации она оказалась неэффективна социально и политически. Если 90 % граждан страны считают ее несправедливой, то перспектива перманентного передела собственности почти неизбежна. Автор «левого поворота» предлагает воспользоваться опытом британских лейбористов конца 1990-х. Схема, предложенная Т. Блэром, состояла во взимании с новых владельцев предприятий, разгосударствленных еще в 1980-х, налога на неосновательные доходы от благоприятной конъюнктуры. Применительно к российским условиям такой налог может быть равен годовому обороту, который был у предприятия в год его приватизации, помноженному на рыночные цены. Иначе говоря, каждый, кто хочет снять с повестки дня вопрос о легитимности своей собственности, должен заплатить в бюджет или в целевые специальные фонды такой налог. Вряд ли прав М. Ходорковский, полагая, что уплата такого налога даст собственнику бессрочную охранную грамоту от государства и общества. Однако то, что такая акция снизит накал социального противостояния и нетерпимости, — очевидно.

## Задача самоопределения

В России не решена проблема самоопределения. Предпосылкой решения этой задачи является осознание того, что крах советской империи не является национальной трагедией. Выгоды от империи имела только правящая элита, никогда себя с народом не соотносившая. Собственно, и распад тоже был выгоден только элите, точнее, местным элитам, замороженным блеском дипломатического паркета и перспективами «суверенного» передела имперского наследства.

Если принять эту предпосылку, то становится ясным, что самоопределение новой России — это переосмысление отношения России к миру, отношения к самой себе. Поэтому следует выделить главный фактор, определяющий перспективы российского общества и государственности. И этим фактором является не политика и даже не экономика, а культура взаимоотношений главных участников проекта «Современная Россия»: государства, бизнеса и общества.

При условии остановки распада и правильного самоопределения Россия обречена быть великой державой в силу хотя бы своего до сих пор нереализованного потенциала: геополитического, экономического, культурного, научного.

Главным является не накачивание мускулов, а проведение разумных реформ, отказ от имперского прошлого, обеспечение гарантий нераспространения ядерного оружия, укрепление коллективной безопасности, особенно по отношению к бывшим союзным республикам. Противостояние с ними лишь усилит вмешательство других стран, способствуя созданию неблагоприятной для России среды.

Традиционным ответом России на вызовы времени всегда были усиление власти и насилие: принудительные нововведения, жесткий контроль, подтягивание всех резервов и — потери, обязательные и большие. Ныне мы вроде бы в такой же ситуации. Парадокс же в том, что, как и прежде, все еще нельзя без насилия, но и уже невозможно с насилием.

Министр финансов А. Кудрин в октябре 2005 г. буднично объявил об окончании целого этапа в истории России: по данным Минфина, рубль реально стоит сегодня столько же, сколько перед кризисом 1998 г., а значит, источник экономического благополучия последних 6 лет исчерпан. Со слишком дорогого рубля начался кризис, и именно после его девальвации в разы начался бурный рост. Не успел Кудрин произнести эту эпитафию, как самые разные люди пообещали России череду кризисов и чуть ли не новую революцию.

Кажется, уже все согласны: при видимом благополучии страна движется куда-то не туда. В первые годы после кризиса 1998-го росло производство, ориентированное на внутренний рынок, потом экономику двигал вперед экспорт сырья, теперь же процветает только торговля, растут дорогие дома, офисы и... цены. А развитые страны и даже часть бывшего «третьего мира» вот-вот пронесутся мимо в погоне за рынками новых высокотехнологичных товаров. Если мы не сможем составить им конкуренцию в ближайшем будущем, то не сможем этого уже никогда.

Согласно докладу Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП) «Долгосрочные тренды в экономике: сценарии экономического развития России до 2020 г.», в составлении которого принимали участие правительственные чиновники, необходима совершенно новая «повестка дня»: не структурные реформы, а определение самой сути проекта «Россия». Считая, что это должно быть самоопределение элиты: групп власти и бизнеса, — авторы доклада предлагают сделать ставку на «четыре преимущества» страны: потенциал энергоносителей, научных наработок, транспортного коридора из Азии в Европу, сельского хозяйства. И таких проектов не шесть.

Все эти проекты упираются в главную общую проблему — отсутствие внятной государственной воли и общепринятых правил и норм — как правовых, так и нравственных.

В экономике воля и сила государства уходят на решение оперативных, нередко взаимопротиворечащих заданий высшего руководства: обеспечение роста пенсий, зарплат, госинвестирования и — чтобы цены стояли на месте. А поскольку так не бывает, то все эти «телодвижения» только разгоняют инфляцию. Так, в середине февраля 2006 г. в Москве почти одновременно А. Кудрин на встрече с министрами финансов G8 предлагал досрочно погасить долг России Парижскому клубу в \$ 12 млрд, а председатель правления фактически государственного РАО ЕЭС А. Чубайс в интервью «The Financial Times» поделился планами вложения в инвестиционные проекты не менее \$ 3 млрд, вырученных от продажи акций компании на западных биржах. Получается, что государство, боясь инфляции, стремится вывести «лишние деньги» из страны, вкладывая их в западные экономики. Но лишь для того, чтобы тут же взять на Западе деньги, дабы вложить их в экономику отечественную, уже не боясь никакой инфляции. Если это не некомпетентность, то в лучшем случае — отсутствие экономической стратегии.

Денег в стране все больше. Но они изымаются торговцами, создавшими свои местечковые монополии. Торговая наценка в России — самая

высокая среди или более-менее развитых стран — составляет 32,1 % цены товара. Для сравнения: в США — 24,9 %, в Германии — 13,3 %, в Японии — 16,5 %, Италии — 17,5 %, Великобритании — 19,2 %. Прибыль в стране достается не производителям, а тем, кто продает их товары. В таких условиях внутреннее производство держится только на все еще заниженном в 2,5 раза по отношению к покупательной способности курсе рубля да снижающихся налогах. Но снижение налогов только сокращает возможности государства в социальной сфере. Государство изо всех сил пытается сохранить производство, одновременно усугубляя сложившиеся перекосы в заваливающейся экономике.

Рост транспортных и энергетических тарифов укрепляет рубль и выравнивает цены на отечественные и импортные товары. А при принципиально более высоком качестве импорта это просто убивает отечественного производителя.

С 2008 г. страна вступит в непростую демографическую ситуацию, когда количество трудоспособных граждан будет сокращаться на 8–10 % каждое пятилетие. А остатки советской инфраструктуры ЖКХ, здравоохранения, образования, энергетики и транспорта деградируют окончательно. Тем временем на Западе и в новых центрах цивилизации (Китай, Индия, Бразилия, возможно — Индонезия) произойдет новый технологический прорыв на базе открытий и технологий в биологии, медицине, информатике. Будут созданы новые материалы и источники энергии. Поменяется вся финансовая система. И все это пройдет мимо России, оказывающейся на глухой обочине мировой цивилизации. К 2015 г. локальные кризисы и тяготения к разным центрам силы могут привести к системному кризису, потере управляемости и уходу с исторической арены.

## Утка, ныряющая задом

Отношения российской бюрократии и бизнеса блокируют развитие конкурентных рыночных отношений, делают заведомо невыполнимыми любые программы по стимулированию малого и среднего предпринимательства. Бюрократия заинтересована не в развитии конкурентной среды, а в сохранении монополизма, позволяющего ей продавать свои услуги по устранению реальных и возможных конкурентов отобранных ею монополистов.

Столь же избирательно бюрократия относится и к праву. Бесконечные «маски-шоу» в офисах различных компаний демонстрируют, что власть предпочитает принцип «разделяй и властвуй», заставляя бизнес

договариваться с ней индивидуально или группами, что подрывает перспективы реального экономического роста.

Правящий класс закрыт, непрозрачен и практически не зависит от налогоплательщиков, не говоря уже о гражданском обществе. По данным различных исследований, государственный служащий независимо от возраста и должности считает, что процесс принятия решений должен оставаться закрытым.\* Эта ситуация выражает противоречие корпоративных интересов бюрократии процессу консолидации общества. Особенно остро оно проявляется при принятии решений, относящихся к использованию бюджетных средств, проблеме социальных гарантий и поддержки малоимущих слоев населения, расширению и углублению приватизации.

Повышение эффективности административного аппарата определяется не столько обеспечением достойной заработной платы, сколько установлением зависимости заработной платы от эффективности работы конкретного чиновника, прежде всего эффективного использования находящихся в его распоряжении ресурсов.

Другая важнейшая проблема — неудовлетворительное качество услуг и решений госслужбы — обусловлена спецификой принятия решений и особенностями мотивации чиновников.

Наконец, госструктуры переполнены работниками низкой квалификации, тогда как государство не может позволить себе достойно оплачивать работу высококвалифицированного специалиста, который один мог бы заменить 5–6 некомпетентных работников.

Поэтому ключевой момент в административной реформе — четкая структуризация задач и функций каждого звена и каждой должности, определение количественных и качественных критериев реализации этих функций, мотивационное подкрепление ресурсами, стимулами и полномочиями. Только на этой основе возможно движение вперед.

С другой стороны, бизнес тоже не готов консолидироваться и занять толерантную, но независимую позицию в отношении к власти. Современный российский бизнес кто-то сравнил с испуганной уткой, ныряющей задом... Точнее не скажешь. Не готов он и к конструктивным, долговременным отношениям с общественностью, ограничивая их спонсорской поддержкой и благотворительностью, трактуемыми преимущественно как получение рекламных и PR-услуг.

Крупный российский бизнес как марафон: до самой ленточки — продажи бизнеса — нельзя быть уверенным в том, что ты финишируешь

\* Власть, бизнес и гражданское общество. — М., 2003. — С. 142.



вообще. Показательны судьбы Р. Абрамовича и М. Ходорковского. Оба поучаствовали в мерзостях приватизации. Оба потрудились над сохранением ельцинской власти в 1996 г., пропалывая при этом чахлые ростки демократии. Оба соревновались, кто уплатит меньше с добытой тонны нефти. Занимались благотворительностью: один поддерживал вузы, школы, строил интернаты, другой взял на попечение Чукотку. Оба занимались лоббизмом в Думе, в правительстве, в Кремле. Оба почти без потерь прошли дефолт 1998-го, даже пытались объединить свои активы. В 2003 г. «ЮКОС» уже купил «Сибнефть» и обсуждал продажу гигантской объединенной компании с американской Exxon Mobil. Цена сделки составляла около \$ 25 млрд. Но не срослось, и неспроста. Один объявил о поддержке на выборах в Госдуму СПС, «Яблока» и КПРФ, вошел в бюро РСПП и публично на встрече с Президентом заговорил о проблеме коррупции, в итоге — потерял бизнес, фактически национализированный властью, и пошел по этапу. Другой всегда оказывал государству услуги, не гнушаясь при этом грязной работы. Выкупал у Березовского куски ОРТ и «Аэрофлота», чтобы отдать их государству, знакомил скромного главу ФСБ с другими олигархами, покупал и дарил СБП яхты, брался поднимать к европейским вершинам ЦСКА, послушно разрывал уже совершенную с Ходорковским сделку. И — отобрал назад свою «Сибнефть», купил «Челси», а потом продал весь бизнес «Газпрому». В результате за образцово-олигархическое поведение государство в лице «Газпрома» купило у Абрамовича «Сибнефть» за \$ 13 млрд, хотя за три месяца до сделки источник в правительстве предполагал, что государство не даст за «Сибнефть» более \$ 6–7 млрд.\*

## Цзю против Валуева

Ключом к пониманию отношений бизнеса и власти является история «ЮКОС»а, основными вехами которой являлись встреча членов Бюро РСПП с В. Путиным. Тогда в ответ на замечание главы «ЮКОСа» о недопустимом уровне чиновничьей коррупции Президент жестко заявил, что надо разобраться с источниками и происхождением капитала самой корпорации. Затем был арестован П. Лебедев в начале 2003 г., а 25 октября того же г. и сам М. Ходорковский. 28 ноября последовал отказ «Сибнефти» от слияния с «ЮКОСом», 29 декабря компании предъявлены налоговые претензии за 2000 г. в размере 99,4 млрд руб. В ходе беспре-

\* Поздняков Б. Всем ребятам пример. // Русский Newsweek. 03.10–09.10.2005. — С. 23.

цедентного в новейшей российской истории судебного разбирательства, начавшегося в мае 2004 г., уже к декабрю «ЮКОС» был разгромлен и частично конфискован государством. В ноябре компании были предъявлены налоговые претензии за 2003 г. в сумме 169,9 млрд руб., а 19 декабря в спешном порядке были проданы с аукциона 77 % акций «Юганскнефтегаза» — главного актива «ЮКОСа». Эти акции формально перешли под контроль государства, а фактически — президентской администрации, представленной в совете директоров компании «Роснефть» (которой в итоге достался «Юганскнефтегаз») И. Сечиным. Афера года, как назвал дело «ЮКОСа» советник Президента А. Илларионов, оставила много вопросов. Где известная только В. Путину группа предпринимателей из подставной фирмы-однодневки «Байкалфинансгрупп» взяла \$ 9,35 млрд? Куда пошли деньги, вырученные от продажи «Юганскнефтегаза»? Вскоре и «Роснефть» была продана «Газпрому», так или иначе выступающего конечным пунктом всех новейших переделов крупной собственности и в ведении дел которого Президент проявляет не только исчерпывающе полную осведомленность, но и глубокую заинтересованность. Показательная расправа закончилась 31 мая 2005 г. оглашением приговора М. Ходорковскому и П. Лебедеву.

На одной из международных экономических конференций бывший министр финансов, а ныне один из директоров «Русала» А. Лифшиц заметил, что наше государство ведет с отечественным бизнесом поединки в разных весовых категориях — что-то вроде «Кличко против Цзю». Конференция прошла до ухода В. Кличко из бокса и «исторической» победы Н. Валуева над Д. Руисом. Поединок Валуев против Цзю — более точное сравнение отношений бизнеса и власти в России. В этой связи стоит напомнить опыт Р. Джонса, который, став непобедимым в своей весовой категории, побил чемпионов двух более тяжелых категорий, включая супертяжа, а потом вернулся в свою. Дело оказалось не столько в весе, сколько в мастерстве.

Сопоставление ежегодно публикуемых списков «Financial Times» 500 крупнейший компаний мира и списков Forbes самых богатых в мире людей дают красноречивую картину мастерства бизнеса по-русски.

Так, в 2002 г. российских компаний в списке-500 вообще не было. При этом только в первой сотне американские компании упоминались около 60 раз, британские — 11, японские — 8, французские — 7. Российские компании попали в список 500 крупнейших в Европе: «Сургутнефтегаз» занял 214-е место, «ЛУКОЙЛ» — 231, «Газпром» — 232-е, «ЮКОС» — 336-е, РАО «ЕЭС России» — 383-е, МТС — 464-е. И среди ста крупнейших компаний Восточной Европы представлено 26 российских.

При этом российские компании, например нефтедобывающие, сопоставимы с зарубежными по контролируемым запасам: Exxon Mobile располагает примерно 25 млрд баррелей нефти, British Petroleum — около 12 млрд, Royal Dutch/Shell — чуть более 11 млрд, тогда как «ЛУКОЙЛ» — 14 млрд, «ЮКОС» — 11,4 млрд, «Сургутнефтегаз» — 7 млрд. Зато по уровню капитализации различия между отечественными «стратегическими» корпорациями и их зарубежными аналогами порядковые: Exxon Mobile (3-я позиция в мире) — \$ 286,4 млрд, BP (15-я) — \$ 178 млрд, Royal Dutch/Shell (10-я) — \$ 206,3. И наши: «ЛУКОЙЛ» — \$ 6,8 млрд, «ЮКОС» — \$ 4,0 млрд, «Сургутнефтегаз» — \$ 7,4 млрд.

Почему же российские компании на порядки дешевле зарубежных? Причин две: во-первых, прибыль до уплаты налогов: Exxon — \$ 27,5 млрд, BP — почти \$ 17 млрд, Royal Dutch/Shell — \$ 24 с лишним млрд, «ЛУКОЙЛ» же — \$ 1,64 млрд, «ЮКОС» — \$ 1,9 млрд, «Сургутнефтегаз» — \$ 1,7 млрд. Во-вторых, все проявляется при обращении к спискам Forbes: в личных богатствах наши нефтебароны опережают всех. Хозяин «ЮКОСа» М. Ходорковский в 2002 г. занимал 101-ю позицию в общемировом списке миллиардеров (\$ 3,7 млрд). Есть в этом списке и В. Богданов, («Сургутнефтегаз») со \$ 1,6 млрд, и В. Алекперов («ЛУКОЙЛ») с \$ 1,4 млрд. И представительство наших олигархов в этом списке за последние годы расширилось.

То, что в списках крупнейших фирм Россия занимает скромное место, тогда как в рейтинге миллиардеров представлена весьма внушительно, очень показательно. Становится понятно, чему наш крупный бизнес так и не сумел научиться за все эти годы и что он освоил прежде всего.

### **«Диалог» двух глухарей на току**

Отечественный бизнес противоречив по своей сути и поэтому занимает весьма неоднозначное место в нынешнем российском обществе. Порожденный режимом и зависимый от него, бизнес не только унижен им, но и противопоставлен ему. Бизнес не имеет выраженной поддержки в общественном мнении. В силу этого потенциал его влияния на происходящее в обществе весьма незначителен.

В последнее время справедливо говорят о «социальной ответственности» бизнеса, необходимости «социальных инвестиций» в развитие «человеческого капитала». При этом отмечается и необходимость «конструктивного диалога» бизнеса и власти. Думается, что в большинстве случаев речь идет о попытках установить диагноз и назначить

лечение без реального знания реального больного, а то и о нежелании такого знания.

Главная проблема России — не экономика, а возможность и способность выстроить Россию как «дом свободы и справедливости». Эксперты авторитетнейшей международной консалтинговой компании McKinsey во главе лауреатом Нобелевской премии по экономике Р. Соллоу в результате глубокого анализа состояния и перспектив российской экономики пришли к неожиданному для них самих выводу: высокая инфляция, финансовые кризисы и экономическая нестабильность — факторы второстепенные и не играют решающей роли в сдерживании экономического роста, реальный потенциал которого — не менее 8 % в год (уже в 2000 г.!). Сдерживающие факторы лежат не в экономической, а в политической и социально-культурной сферах.\*

Нынешние попытки наладить диалог с властью, предпринимаемые бизнес-сообществом, во-первых, лукавы, а во-вторых, лишены перспектив, если будут ограничены именно «диалогом».

Лукавы — потому, что кто как не бизнес привел и сформировал российскую власть, финансируя избирательные кампании, проталкивая в списки своих людей, топя конкурентов с помощью прокуратуры и спецслужб? Проблемы начались, когда стало ясно, что эта власть стала приводить новых собственников и начала очередной виток передела собственности. Государство организовало и провело приватизацию, которую впоследствии объявило несправедливой и обвинило бизнес в захвате народной собственности. Государство же объявило технический дефолт, обвинив в финансовом кризисе коммерческие банки, ограбившие народ. Как будто в это время Кремль захватили коварные инопланетяне, которые потом куда-то исчезли! Теперь государство разрешает бизнесу заниматься благотворительностью, т. е. малозначительной и неэффективной работой, позволяющей чиновникам управлять социальной экономикой. А отечественный бизнес вновь наступает на те же грабли, отдавая «социалку» на откуп неэффективному государству.

А лишены перспективы потому, что диалог власти и бизнеса тет-а-тет всегда будет сведен к одной теме: сколько?. Общность интересов бизнеса и власти не может быть создана только в двусторонних отношениях. «Диалог» возможен только в присутствии третьего, в котором и может корениться реальная и полноценная общность интересов. Этот третий — общество. Если бизнес и власть будут токовать, как глухари

\* Коммерсантъ. 1999, № 191. — С. 8.



весной, забывая о своей ответственности перед обществом, то за ними скоро придут. Этому учат уроки 1905–1907, 1927–1929 годов.

По данным ROMIR monitoring, 50,3 % опрошенных согласны с тем, что у богатых надо изъять «неправедно нажитые состояния», 49,5 % полагают, что нужно отменить итоги приватизации.\* За полное же возвращение государству приватизированной собственности, за национализацию высказываются 37 % опрошенных. Еще 31 % считает, что пересмотр должен быть произведен только в случаях доказанности нарушений закона при проведении приватизации. Пятая часть полагает, что вопрос о реприватизации поднимать вовсе не следует.

Чтобы избежать социального взрыва, необходимо формировать цивилизованное налоговое законодательство, прозрачные механизмы взаимодействия власти, бизнеса и общества, построенные на принципах взаимной социальной ответственности и общей заинтересованности в построении гражданского общества.

Утопичны надежды на просвещенный авторитаризм. Проблема в том, что ментальность российского руководства — и профессионально, и личностно — «работа на холоде», во вражеском окружении. А если врагов нет, то их ищут и создают — как за рубежом, так и в самой стране. Власти нужны только люди «у трубы» и люди «с ружьем», охраняющие власть и трубу. Еще лучше, если это будут одни и те же люди. А что делать с остальными, власть не знает и знать не хочет.

\* <http://gazeta-kolokol.narod.ru/ukos.html>.

## ГЛАВА 2

### Бизнес и общество: скованные одной цепью

*Проблема взаимного недоверия. Российское общество: фантом и реальность. Бессилие несвободных и агрессивность несостоятельности. Проблема молодежи: пьющие и бьющие вместе.*

#### Проблема взаимного недоверия

По данным фонда «Общественное мнение», на вопрос: «Одни считают, что в России нельзя заработать большие деньги, не нарушая законов. Другие считают, что в России можно заработать большие деньги, не нарушая законов. С какой точкой зрения Вы согласны: с первой или второй?» — респонденты ответили так (табл. 2.1):

Таблица 2.1  
Результаты опроса, проведенного фондом «Общественное мнение»

	% от числа ответивших на вопрос	
	июль 2000 г.	июль 2003 г.
С первой	74	71
Со второй	18	21
Затрудняюсь ответить	8	8

Ко второй точке зрения чаще склоняются жители мегаполисов (32 %), молодежь (29 %) и респонденты с высшим образованием (28 %). С тем, что большие деньги неразрывно связаны с преступлениями, чаще других убеждены сельские жители (78 %), россияне в возрасте 36–50 лет (76 %) и респонденты со средним специальным образованием (76 %).

С первой точкой зрения — «большие деньги нельзя заработать честно» согласны и 3/4 региональных экспертов. «Это свидетельствует, — пишет автор обзора, — о глубокой укорененности в обществе “презумпции виновности” в отношении обладателей крупных состояний. На дискуссионных фокус-группах поводом к разговору о крупном бизнесе стали последние события вокруг компании “ЮКОС”, в ходе обсуждения регулярно высказывалась мысль о том, что “если уж сажать, то всех”».\*

Вместе с тем, когда речь идет о конкретных состояниях, заработанных «богатыми», которых лично знают респонденты, то спектр мнений «бедных» и «богатых» о причинах благополучия богатых слоев населения сближается по целому ряду позиций.

Очень жесткий прогноз перспективам отношения российского бизнеса с общественным мнением высказал недавно А. Лившиц. По его мнению, не стоит питать особых иллюзий. «Добрым богачам все равно не откупиться. Ненависть к ним беспредельна, поскольку ее подпитывает вопиющее неравенство. И зависть. В особо тяжелой форме. Вбита в головы еще при Ленине, когда стала государственной идеологией. С тех пор передается по наследству. Сильнее чувства нет. Даже любовь приходит и уходит, а зависть остается».\*\* У общества к бизнесу две претензии: с одной стороны, ненависть («наворовали», «разрушают высокую нравственность и духовность»), с другой — агрессивное иждивенчество: «делиться надо», «пусть платят деньги, да побольше — у них они есть».

Характерна в этом плане позиция правозащитного движения — единственного независимого критика власти. Оно не интересуется реальными проблемами отечественного предпринимательства, не доверяет ему, ошибочно отождествляя российский бизнес с бюрократической элитой. В результате проигрывают как бизнес, так и само правозащитное движение, все более воспринимаемое общественным мнением как сохраняющийся только в силу исторической инерции осколок советского диссидентства.

История показывает, что в неразвитой социально-политической среде «партнерство» бизнеса и гражданских объединений приобретает патронажно-клиентальную форму. При этом бизнес воспринимается общественностью исключительно в качестве «донора», а его помощь

\* Россияне о крупном бизнесе: «пятиминутка ненависти» (<http://www.fom.ru/reports/frames/d032830.html>).

\*\* Лившиц А. Капиталист ответит за все. // Известия. 23.11.2005, № 213. — С. 6.

общественным объединениям — как обеспечение лояльности «клиентов» и мобилизации их активности в интересах патрона.

И все же у предпринимателей появилось общее понимание, что они смогут жить, работать и конкурировать только в демократической стране со свободной экономикой. Отстаивать эти интересы должны институты гражданского общества: политические партии и неполитические общественные организации. Однако в нынешних условиях даже политические партии боятся власти и активно ищут свое место в созданной ею «вертикали». Это дорого обходится российскому обществу.

Дальнейшее существенно зависит от перспектив восприятия общественным мнением отечественного бизнеса как решающего фактора развития российского общества. Примеры послевоенного развития ряда стран Европы убедительно показали, что возникновение партнерских отношений в обществе — не причина, а следствие высокого общественного доверия к бизнесу. В современной России только бизнес является реальным условием реализации свободы. Только он является главным резервом общества в сдерживании закусившего удила и утратившего социальный контроль режима, а может, и противостояния ему. Только бизнес может нейтрализовать назревающий молодежный протест. Историческая миссия российского бизнеса — не только и не столько экономический рост, сколько создание реального общества социально ответственных граждан. Справится ли он с этой задачей?

## Российское общество: фантом и реальность

Проблему неразвитости, а то и отсутствия гражданского общества зачастую сводят к «межсекторальному» партнерству: диалогу бизнеса и власти, их сотрудничеству с организованной общественностью. Думается, в такой постановке вопроса немало лукавства, поскольку третий член триады «бизнес — власть — общество» трактуется как «организованная общественность», т. е. как некоммерческие организации (НКО), которые рассматриваются как выразители интересов общественности, даже как сама общественность. Модель межсекторального партнерства, как и опыт создания и деятельности НКО, пришли к нам с Запада, где некоммерческий сектор представляет собой социальные институты самоорганизации граждан, форму существования гражданского общества. Применительно же к нашей действительности это содержание выхолощено. Сплошь и рядом отечественные НКО за редким исключением (Общество защиты прав потребителей, Комитет солдатских мате-

рей и др.) являются инструментом реализации непросчитанных и социально неоднозначных проектов вроде концертов вышедших в тираж зарубежных артистов.

В России телега оказалась впереди лошади. Не НКО порождают общество социально ответственных граждан — наоборот: граждане, осознав общность своих интересов, объединяются в общественные организации, союзы и ассоциации для защиты и продвижения этих интересов. В России же даже политические партии не выражают этой осознанной общности интересов граждан, а являются PR-проектами по мобилизации избирателей на выборы, растягиванию протестного электората и решению других задач политической манипуляции. Они структурируются не на основе социальных интересов и идей, а вокруг конкретных лидеров. Даже наиболее естественная форма социальной самоорганизации — профсоюзы девальвированы и не играют серьезной социальной роли.

Проблема не в недостатке НКО, а в отсутствии их основы — социально ответственных граждан, осознавших свои интересы и стремящихся их защитить и продвинуть.

Сотрудничество бизнеса и социально-культурной сферы в виде спонсорства, благотворительности и патронажа — настоящий, реальный механизм и мышцы гражданского общества, т. е. общества, способного развиваться независимо от цвета флага, развевающегося над цитаделью власти. Политизированность всех сфер жизни России — признак незрелости общественных отношений, инерции советского периода, при котором любое проявление самоорганизации расценивалось как противостояние государству.

Некоммерческие организации у нас преждевременны, поскольку мы еще не имеем гражданского общества — общества свободных, ответственных, просвещенных и компетентных граждан. Сначала — просвещение и жизненная компетентность, понимание своих интересов и возможностей их защиты и продвижения. И лишь потом — объединения таких граждан на основе общности интересов. Когда же границы свободы и ответственности совпадают с границами кожно-волосного покрова, НКО и демократия быстро дискредитируют себя. НКО — результат структурирования интересов лиц, осознающих возможности защиты и продвижения своих интересов.

Полноценное социальное партнерство у нас — дело относительно долгой перспективы при условии кропотливой работы по формированию жизненной компетентности граждан на различных уровнях: личностном, семейном, групповом, региональном. Требуется просвещение,

обучение решению конкретных жизненных проблем — формирование системы жизненной навигации.

Это-то и является предметом эффективного социального инвестирования российского бизнеса, если только он ставит долговременные цели. Думается, именно в этом направлении открываются реальные перспективы нынешней российской благотворительности. До «третьего сектора» надо дорасти, и только на основе социального инвестирования он сформируется.

Пример Украины убедительно показывает, что национальное самосознание и соответствующая государственность формируются в конфликтах и их разрешении, в установлении балансов интересов, гарантий и условий. Такой «торг», выражением итогов которого становятся конституции, возможен только в случае осознания своих интересов. Демократические отношения не могут насаждаться сверху. Они формируются по мере того, как люди, осознав взаимозависимость, учатся коллективной организации жизни.

Гражданское общество в западноевропейских странах возникло благодаря консолидации различных групп городской ремесленной и торговой буржуазии. Россия развивалась иным путем. В советский период сложилась демократическая традиция правозащитного движения, рухнувшая одновременно с советским режимом и берлинской стеной. Дело не в том, что Б. Ельцин оказался медведем, усевшимся на демократический «теремок». Свобода и демократия завоевываются — Россия же в отличие от Прибалтики и нынешней Украины получила их даром. И оказались они не востребованы.

Есть ли надежда? Да.

- Пока сохраняется (хотя и размывается) высокий человеческий потенциал: высокий образовательный уровень, профессионализм в ряде сфер. Опыт 1991, 1993, 1998 гг. убедительно продемонстрировал горькую и мудрую сдержанность и стойкость граждан, оказавшихся мудрее и злее своих властителей.
- Сыграли свою роль и всеобщее среднее образование, и просвещающая роль СМИ. Талантливость, смекалка и предприимчивость русского человека были убедительно (правда, в своеобразной форме) явлены миру бизнесменами, «челноками», проститутками, преступниками — стоило только чуть приоткрыть железный занавес.
- Нарождается правовая культура, вызревает сознание, что есть и должна быть высшая власть закона, перед которой должны отступать амбиции политиков любого уровня.

- Делает свое дело приватизация, формирующая собственность и собственников.
- А неприхотливость и долготерпение россиян?! Можно только поражаться бездарности наших правителей, не использующих такой потенциал развития российского общества.
- Отметим и обнадеживающую демилитаризацию — несмотря на чеченскую авантюру — политики, экономики, общественного сознания. На смену ксенофобии приходит осознание своего места и своих интересов среди мирового сообщества.
- Главная надежда: в жизнь вошли фактически уже два поколения — незашоренных и необолваненных, немного циничных, зато считающих исключительно на свои силы.

### **Бессилие несвободных и агрессивность несостоятельности**

Недавно на кафедре застаю завкабинетом в расстроенных чувствах. Оказывается, ее ограбили на улице. Отобрали сумочку, в которой были деньги, документы и мобильник. «Вы в милицию обращались?» — «Да. Два с половиной часа там провела». — «Заявление написали?» — «А что, надо было заявление написать?» — «А что же вы там делали?» — «Ну, я плакала, они жалели, говорили, как трудно будет найти...» «Мобильник был включен?» — «Да». — «“Симку” заблокировали?» — «Зачем?» — «Так ведь наговорить могут сколько угодно». Вспокоилась: «А как это сделать? Мобильник не я покупала, а знакомый, который сейчас уехал...»

Сколько таких — не способных не то что обустроить свою жизнь, а просто понять, что́ вокруг и с ними самими происходит?! А они голодают на выборах. За кого? А за того, кого каждый день видят на телеэкранах, — одного сверхкомпетентного: он и с заморским резидентом на его языке поговорит, и бычка за ухом почешет, и олигархов разведет, сегодня глянет в микроскоп, а завтра из океанских глубин в перископ зыркнет...

Некомпетентны не только избиратели, но и присяжные, аплодирующие оправданным ими садистам. Некомпетентны и ребята с «чистыми руками», делающие все, что взбредет в их «холодные головы»... Сколько лет было потрачено на экономический ликбез главы правительства, хотевшего «как лучше»? А сколько времени пройдет, чтобы глава государства, у которого на физиономии написаны все комплексы нации —

от инфантилизма до мании величия, — понял, что открытая и публичная защита интересов лучше для управления, чем стукачество?

Замечу: некомпетентный чиновник шкурно заинтересован в некомпетентности граждан. Он ее даже всячески усиливает невнятными и противоречивыми законами и инструкциями, закрывая доступ к ним. Вся его работа направлена не на решение реальных проблем и помощь людям, служение интересам общества, а на «запудривание мозгов» по всем векторам: и населению, и вышестоящему начальству, и смежникам, и журналистам.

Тотальная некомпетентность и несостоятельность, растерянность перед реальными проблемами и вызовами — один из источников агрессивности и насилия. Несостоятельность порождает растерянность. Не зная и не понимая, что с ним происходит, что он может сделать, чтобы защитить себя и близких, человек становится агрессивным. Страх переносит ответственность и вину за происходящее на других — непонятных, а значит, опасных: международных террористов, олигархов, «оранжевых» и т. п. Насилие — порождение бессилия.

Народ и власть едины, увы, лишь в своей некомпетентности и несостоятельности, испуганности и агрессивности.

### **Проблема молодежи: пьющие и бьющие вместе**

Новые собственники разбогатели относительно молодыми. С одной стороны, это замечательно, с другой — планка перспектив (деловых, карьерных, вообще — самореализации) входящих в активную жизнь поколений резко опущена. Выбор не так велик: либо уезжай, либо... Недоученная, лишенная перспектив молодежь пополняет и пополняет ряды безработных, наркоманов и скинхедов. Одна искра, брошенная популистом-манипулятором в эту люмпенизированную массу, жест, указующий на «врагов» (кавказцев, «папиков», «олигархов»), — и страну захлестнет волна нового насилия и в конечном счете нового передела собственности. Не случайно на митинге студентов в Москве 1 октября 2004 г. аспирант МГГУ Максим Мищенко вызвал всеобщее одобрение, сказав: «Это кидалово! Нас с вами держат за лохов! Но ничего, мы вырастем, а Фрадков и Фурсенко состарятся. У них выпадут зубы, но мы за этих господ жевать не будем!».\*

Именно в молодежной среде рано или поздно возникает запрос на прямое действие, если проблемы не решаются властными институтами.

\* Коммерсантъ. 02.10.04. № 184. — С. 4.

И эта среда сегодня, как никогда за последние 15 лет, предрасположена к политизации. Вроде бы нынешняя социально-экономическая ситуация не сравнима с той, что имела место в начале 1990-х. Однако тогда, в эпоху всеобщей нищеты и острого политического противостояния реформаторов и коммунистов, попытки вовлечь в политику молодежь заканчивались ничем. Сейчас иное дело: соблазнов много, а вот социальные «лифты» не работают. И это касается не только тех, кто не получил образования или востребованной на рынке профессии, но и студентов и выпускников приличных вузов, не имеющих соответствующих «крыш».

Для активной части молодежи выбор пути становится весьма узким. Вхождение в политику в этих условиях — один из вполне вероятных вариантов. Вот и ширятся ряды молодежных политизированных объединений, многие из которых не очень-то принимают в расчет рекомендации идеологически близких «взрослых» политических организаций.

Казалось бы, ситуация находится под плотным контролем знающих людей из властных структур. «Наши», «евразийцы» и прочие явно пытаются заполнить собой все пространство. Ан не тут-то было. Как ни стараются кремлевские политтехнологи и «группы поддержки» из правоохранительных органов сократить количество несистемных оппозиционеров и уменьшить их влияние, а ряды, например, буйных и склонных к демонстративным акциям лимоновцев не только не редуют, но и растут. Попытки же поиграть на ныне популярных национал-державнических настроениях, создавая сверху и поддерживая соответствующие молодежные группировки, по меньшей мере рискованны. В один день, когда таких «правильных» националистов станет слишком много, они пошлют учредителей и опекунов куда подальше, смекнув, что представляют собой реальную силу. Так что организовать и структурировать молодежное политическое пространство по взрослому образцу не получится, полагает известный эксперт А. Рябов. В том-то и специфика молодежи в политике, что в отличие от профессионалов, знающих толк в умении идти на «разумные соглашения с окружающей действительностью», молодые люди предпочитают бескомпромиссность и неконформизм.\* А ненаказанное насилие, особенно в молодежной среде со временем неизбежно порождает ответное насилие.

И чем больше в нашей политике будет имитаций дискуссий, деятельности, решения проблем, тем очевиднее эта бескомпромиссность станет

\* См. также: *Рябов А.* Дето-нация. // Новая газета. 07–09.11.2005, №83 (1108). — С. 3.

перерастать в политический радикализм, универсальное правило которого — «победитель получает все», а выбор средств не имеет принципиального значения. Если же вовремя не внести изменения в большую политику, воронка насилия весьма быстро затянет всю страну — недовольных у нас хватает.

Вспомним мощный взрыв насилия, потрясший Францию в ноябре 2005 г. Это был конфликт культур, но не религиозный по существу. Ислам сыграл роль одной из предпосылок — не более. Духовные наставники иммиграции сразу призвали к прекращению насилия, но молодежь их не слушала. Погромщикам, поджигавшим автомашины, крушившим магазины и кафе, стрелявшим в полицейских, было в среднем по 16 лет. Эти дети иммигрантов, окончившие европейские школы и говорившие между собой по-французски, не чувствовали себя полноценными гражданами Франции. Они видели общество благоденствия, но их не ждали на этом празднике жизни. Они не хотели повторять жизненный путь своих родителей, но и не видели собственных перспектив, ощущая себя людьми второго сорта. На этом фоне рисовать можно хоть антиглобализм, хоть защиту прав ребенка — дело только за вербовщиками.

А в России? Первое празднование Дня всенародного примирения 4 ноября 2005 г. отметились мощной демонстрацией молодежных националистических организаций под лозунгами «Россия для русских», и сопровождавшейся криками «Sieg heil!», «Heil Hitler!» и «Бей жидов!». Грустно и страшно...

## Свобода и собственность

Российский опыт есть опыт преимущественно воли, но не свободы. Все понимают, что надо что-то делать, но... только всем миром, при полной компенсации, индексации и т. п. А собственность... остается беззащитной. Как в отношениях между гражданами, так — и особенно — в отношениях граждан и государства. Последнее беззастенчиво грабит первых, и те при первой же возможности стараются ухватить «свое». Но с собственностью напрямую связана свобода. Человек, лишенный собственности, — обездолен, у него нет *доли*, он не хозяин своей жизни. И поэтому становится объектом властного и популистского манипулирования. В силу собственной безответственности.

Свобода — не демократия. Границы свободы совпадают с границами признаваемой и гарантируемой другими зоны ответственности личности, где только она несет ответственность за собственные решения и поступки. Фактически это границы собственности. Поэтому в истории



гарантии защиты собственности, равенства перед справедливым и независимым судом всегда предшествовали развитию демократии. Сначала собственность и равенство перед законом, а потом — демократия. Перспектива простого декретирования социальных институтов оказывается ложной. Демократия возможна только как следствие, продукт, результат, наконец — упаковка плотных рыночных отношений — взаимного удовлетворения взаимного спроса. Демократические институты должны опираться на структурированное взаимной ответственностью социальное пространство. Вводимые в ситуации воли демократические институты (выборы, многопартийность и пр.) лишь дестабилизируют общество, способствуя распаду производственных и властных связей и отношений. Да и сами демократические институты вязнут в трясине, проваливаются в бездну «безвоздушного» социального пространства. Обществу необходимо уплотнение социального пространства рыночными отношениями — только тогда возникает питательная среда политической демократии: осознание интересов, сотрудничество для их реализации в политических партиях и т. д.

Главным условием успеха такого развития является гарантия прав личности, прежде всего — гарантия собственности, в том числе — интеллектуальной, духовной — того, из чего растет и в чем коренится и экономическое процветание, и научно-технический прогресс, и художественное творчество, и политическая демократия.

Будущее России зависит от того, как будет решена проблема собственности. Либо будет создан настоящий middle-class (инженеры, предприниматели, ученые, профессура, врачи, учителя, чиновники) — подлинный гарант социальной стабильности. Либо диктатура немногих обеспечит сохранность несправедливо захваченной собственности, либо «черный передел», т. е. очередная национальная катастрофа.

Задача формирования «свободного общества свободных людей» подобна клубку с множеством ниток — дернешь за любую из них, и придется разматывать весь клубок. Но выбрать ниточку надо. Надежды на зарвавшуюся и некомпетентную власть мало. Спасение утопающих — дело рук самих утопающих. Если общество хочет выжить — расчет только на свои силы, а также силы наиболее энергичной части общества — бизнеса.

## ГЛАВА 3

### Зарубежные партнеры: снобизм недоверия

*Русская дробь, или Почему женихи отворачиваются от такой невесты. Агрессивный имидж. От подростковых комплексов к кредиту доверия. Держать ухо востро. Только уникальное глобально: играть свою игру. Перспектива ВТО: главные претензии.*

#### Русская дробь, или Почему женихи отворачиваются от такой невесты

Для объяснения восприятия зарубежными партнерами российского бизнеса и неоднозначного имиджа России обозреватель «Известий» С. Лесков воспользовался известной в психологии формулой: человек есть дробь, в числителе которой то, что думают о нем другие, а в знаменателе — что думает о себе он сам.\* Если судить о российской экономике по тому, о чем рапортуют чиновники, знаменатель впечатляет. Если же послушать, что говорят о нас другие, то величина дроби упадет до уровня плинтуса.

Очень полезно иногда увидеть себя со стороны — глазами международной статистики. Так, в конце 2005 г. Россия — 5-я страна в мире по уровню убийств на 100 тыс. человек. И это прогресс, потому что в 2002 г. этот список мы возглавляли. И все равно убийств в России в 20 раз больше, чем в Японии, в 12 — чем в Швеции и в 3,5 раза — чем в США. И это с учетом родной статистики! Причем в хлебосольной России самым распространенным орудием убийства является кухонный нож.

По уровню коррумпированности Россия на 126-м месте из 158, а 10 лет назад мы были в пятом десятке.

\* Лесков С. Русская дробь. // Известия. 20.10.2005г. № 190. — С. 6.

По уровню инвестиционной привлекательности, опубликованному ООН, Россия находится на respectable 24-м месте по способности к инновациям, на 6-м — по привлекательности для размещения технологических подразделений западных компаний, и на 5-м — по уровню реинвестированного капитала. А транснациональные компании вообще ставят Россию на 3-е место!

Однако объем реальных иностранных инвестиций в российскую экономику — \$ 11 млрд, да и то за счет нескольких крупных сделок. Для сравнения: тот же показатель в Китае достигает \$ 50 млрд. Ситуация напоминает историю с мифом о питерском туризме. Петербург занимает 5–6-е место среди городов-миллионеров по привлекательности, опережая Лондон и Москву. Туроператоры прекрасно знают туристический потенциал этого города, равного которому по количеству памятников культуры XVIII века в мире нет. Но город занимает место в седьмой десятке по реальному уровню посещений интуристами. Знать — знают, но не едут. И причин тому — масса. То же и с инвестициями. Россия очень привлекательна. Женихи есть, но... смотрят на сторону, потому что невеста порченная.

## Агрессивный имидж

Национальный бренд — восприятие страны в мире — не улучшить за счет бюджета. Но именно он продает на экспорт товары и привлекает в страну иностранцев, формирует политические альянсы и т. д. Показательно, что число туристов, въезжающих в Россию, в последнее время неуклонно падает. Уже давно к России не относились так плохо и одновременно так безразлично. Англичанин С. Анхольт, уже три года составляющий рейтинг брендов 25 стран, констатирует: к России простые люди в мире относятся намного хуже, чем представляют сами русские и западные интеллектуалы. Россия, если исходить из методики компании Anholt-GMI, обогнала только Турцию.\* В его рейтинге за II квартал 2005 г. Россия заняла предпоследнее место, пропустив вперед Чехию и Египет. С политическим устройством, с точки зрения западного человека, у нас беда, не говоря уже о товарах «Made in Russia». О русских на Западе думают плохо, а о нынешней системе власти — еще хуже. И даже прошлое не помогло: культурное наследие, которым в России так гордятся, на жителей других стран сейчас не производит большого впечатления.

\* Черменский А. Полюбите нас русскими. // Русский Newsweek. 19–25.09.2005, № 35 (65). — С. 15–21.

Другие исследования лишь подтверждают выводы Анхольта. Так, фонд Gallup Media выявил, что после падения Берлинской стены отношение американцев к России скорее положительное, чем отрицательное, но и восторга к нам они тоже не испытывают. При этом в 1999 г., когда прогремело дело об отмывании русских денег в Bank of New York, и в 2003-м, когда Москва выступила против операции США в Ираке, число американцев, думавших о России плохо, превышало число отзывавшихся хорошо.

Мода на Россию в Европе и Америке — это, как правило, мода на экзотику. Согласно результатам опроса, проведенного британской компанией Mori по заказу агентства РИА «Новости», у считаемых в Москве англичан Россия главным образом ассоциируется, как это ни пошло звучит, с холодом, шапкой-ушанкой, русской зимой, водкой, Сталиным, Горбачевым, Ельциным, Петром I. Следом за ними идет «Большой балет».

Мода на силу прошла. А тем, кто продолжает на нее уповать, приходится жертвовать своей безопасностью: перед террористами все беззащитны. В итоге политический и военный вес больше не играет решающей роли в поддержании бренда страны. Даже наоборот: имидж нации страдает из-за агрессивной политики государства. Исследование Анхольта подтверждает этот тезис. Самыми популярными теперь стали Австралия, Канада, Швейцария и Швеция. «Люди ищут стабильности, спрашивают себя, где бы я хотел жить и чувствовать себя в безопасности», — объясняет Анхольт. Его русские коллеги с ним согласны. «За что мы любим Швецию? За постоянный нейтралитет, за невмешательство в чужие дела, — говорит профессор РГГУ А. Логунов, — Австралия — это бесконфликтное общество. Ни тебе потрясений, ни глобальных кризисов. Получается, модными становятся те страны, которые не угрожают, а не те, кто силен. Любовь обратно пропорциональна страху». Неудивительно, что Америка оказалась на 11-м месте. С Россией все еще хуже. Она воспринимается как агрессивная страна, не имеющая к тому же достаточной силы и культуры.

Представьте, что вы хотите вложить в какое-нибудь дело тысячу долларов. «Вам предлагают два образа, — объясняет А. Логунов. — Один — это человек, который летает на истребителе и выступает на военных кораблях. Другой — строит предприятия, театры и спасает тонущих людей. Кому вы отдадите свои деньги? Я бы дал второму, и любой европеец скорее всего поступит так же». Образ Президента, летящего на военном самолете, рождает опасения, что Россия не ставит главной целью наведение порядка внутри страны. «Так, может, правильно мы расширяем НАТО», — думают европейцы. Мы их за это



ненавидим. Получается замкнутый круг ненависти. Путин продолжает лично осваивать новые образцы военной техники, «наводить порядок в Чечне», и при этом хочет, чтобы имидж России изменился в лучшую сторону. Нашу власть воспринимают на Западе так же, как советскую: она закрыта и боится честного разговора. наших чиновников трудно разговаривать. Они боятся, что им зададут вопрос про Ходорковского или про Чечню. Выезжая за границу, они общаются с собственной прессой, которая ездит вместе с ними. Так что имидж страны у нас формирует только Президент. А его лицо далеко не всем нравится.

В российских СМИ несколько месяцев муссировался сюжет с назначением главой совета директоров НК «Роснефть» личного друга Д. Буша, бывшего министра торговли США Д. Эванса. Утверждалось, что предложение было сделано лично президентом РФ. Однако 20 декабря 2005 г. Д. Эванс отказался. Официально — «по семейным обстоятельствам». Однако не секрет, что принять это решение его вынудило общественное мнение, в штыки принявшее подобное трудоустройство Эванса.\* Немалую роль сыграло и то, что техасского миллионера позвали на работу в нефтяную компанию, которая стала одним из могильщиков «ЮКОСа». Американская пресса подчеркивала также, что возглавляет совет директоров этой компании руководитель группы «siloviki» в кремлевской администрации. Из этого делался вывод: Кремль просто пытался купить молчание США по делу «ЮКОСа» и заручиться поддержкой американского истеблишмента.

Зарубежные аналитики увязали перспективу назначения Д. Эванса в «Роснефть» с назначением бывшего канцлера ФРГ Г. Шредера руководителем комитета акционеров компании-оператора по поставкам «Газпрома» в Европу. Г. Шредера упрекали в том, что он, осознав отсутствие шансов на переизбрание, не подал в отставку сразу, а назначил досрочные выборы с целью выиграть время и довести до конца решение по созданию концерна по строительству газопровода по дну Балтийского моря, дабы обеспечить себе выгодную должность. Вспомнили и то, что еще в 2002 г. переизбранный на второй срок Г. Шредер, говоря о планах, заметил о желании осуществить «что-нибудь большое с Путиным». Политика, руководствующегося исключительно личными интересами, не пожалели и соратники по партии...

Вывод из этих обеих историй делался тоже однозначный: Кремль пытается легализовать свои активы на Западе, используя известных политиков в качестве прикрытия...

\* Подробнее см.: Коммерсантъ. 21.12.2005, № 240. — С. 1, 9.

## От подростковых комплексов к кредиту доверия

Российские предприниматели и топ-менеджеры накопили немалый опыт общения с зарубежными партнерами и экспертами на всякого рода международных конференциях и семинарах, при разработке проектов и программ. Однако не стоит смешивать слова и дела. Наш бизнес страдает тем же подростковым комплексом, что и общество: в его бедах виноваты «враги». Ему также надо обязательно кого-то догнать и перегнать. Он постоянно ловчит, пытается найти пути быстрого обогащения. Российские предприниматели немало делают для подтверждения этой репутации. Яркий пример — поведение капитана траулера «Электрон» (ЗАО «Корж») в октябре 2005 г. Траулер был арестован норвежской инспекцией за нарушение правил рыболовства: размер ячей рыболовной сети 80 мм вместо положенных 125—135, тара с маркировкой другого судна, лежавшая в трюме, свидетельствовала о перегрузке улова в море. Инспекторы потребовали следовать в порт Тромсе для продолжения расследования. Однако капитан по приказу судовладельца решил скрыться от кораблей береговой охраны с норвежскими инспекторами на борту. Разразившийся скандал удалось погасить только совместными усилиями дипломатических служб. Вскоре после этого были арестованы еще два российских рыболовных судна.

Другим примером может служить скандал вокруг «кровавых алмазов». 1 января 2003 г. страны — производители алмазов и бриллиантов, в том числе Россия, в Кимберли (ЮАР) объявили о введении глобальной системы контроля за торговлей алмазами, чтобы пресечь каналы использования нелегально добываемых алмазов для финансирования антиправительственных и террористических движений. Эти алмазы подпитывают военные конфликты в Африке. Только в Анголе, Конго и Сьерра-Леоне в таких войнах последнего десятилетия погибло 2 400 000 человек. В 2003 г. было доказано финансирование за счет «кровавых алмазов» «Аль-Каиды».

Кимберлийская система охватывает 69 стран. В нее готовы вступить еще 12. В 2005 г. страной — председателем Кимберлийского процесса была Россия. И председательство это закончилось скандальным докладом экспертов, согласно которому Россия должна быть подвергнута специальному аудиту всех секторов рынка алмазов, поскольку доказаны случаи контрабандных поставок алмазов и изумрудов.

Доверие — экономическая категория. За рубежом уже давно изучается проблема доверия: «trust» — название целой серии моногра-

фий по управлению. Считается, что в американском обществе уровень доверия достаточно высокий, там принято доверять всем и вся: контракты заключаются на основе телефонного звонка даже с незнакомыми контрагентами, деньги отправляются через всю страну под простое обещание о поставке, развиты службы доставки на дом. Для американца круг доверия — вся его страна. В Европе уровень доверия ниже, контракты пишутся, наработанные связи зачастую предпочитают предложениям с более выгодными условиями. Для европейца круг доверия ограничен теми, с кем он в достаточной степени знаком. Круг доверия среднестатистического россиянина ограничен его семьей и друзьями с песочницы... Доверие в бизнесе — для многих большой вопрос, хотя и мы постепенно начинаем доверять ближним. Теоретически это самое «доверие» вырастает из сообщества («community»), говорим ли мы об общественности в самом широком смысле этого слова или о бизнес-сообществе. Климат доверия формируется прежде всего в рамках одной отрасли, на основе непрерывного делового общения и «притирки» его участников. Сплоченное бизнес-сообщество единомышленников может творить чудеса, оно способно не только «саморегулироваться», как всякий живой организм, но и влиять на экономическую среду.

В частности, международная организация Transparency International (ее филиал есть и в России), известная ежегодной публикацией рейтинга по восприятию коррупции, разработала специальный Integrity Pact, который применяется при проведении тендеров. Суть механизма в том, что участники тендера подписывают «пакт» об исключении «грязных» методов конкурентной борьбы (подкупа, занижения смет) и вносят своеобразный страховой взнос, который после подведения итогов тендера возвращают всем, кроме победителя (победителю взнос возвращают после исполнения всего контракта). Если в течение срока исполнения контракта и связанных с ним других контрактов, полученных в результате тендера, становится известно о нарушении указанного пакта компанией, выигравшей тендер, она должна возместить прямой ущерб и упущенную выгоду всем участникам тендера.

В Колумбии за 1999–2000 гг. было заключено более 40 подобных пактов на строительство объектов национальной значимости, в Аргентине серия пактов была подписана при строительстве метрополитена, в Никарагуа пакты применялись при приватизации национальной телефонной компании. Заключение пакта предполагает создание наблюдательного совета, куда входят и представители участников тендера.

Наблюдательный совет следит всеми доступными ему способами за исполнением пакта как в ходе тендера, так и в течение всего срока исполнения работ по контракту.

В Петербурге в 2001 г. обсуждался 500-миллионный кредит Всемирного банка «на развитие инфраструктуры», и в среде строителей возникла идея предложить Всемирному банку и властям включить в кредитное соглашение и пункт об общественном наблюдательном совете. Но инициатива была оставлена без внимания.

Принципы и технология корпоративного управления вышли на первый план в практике и теории менеджмента относительно недавно. В 1980-х гг. группа пенсионных фондов из Калифорнии обнародовала свои требования к компаниям, в которые они будут вкладывать деньги. К мнению пенсионных фондов — крупных инвесторов — в США принято прислушиваться, так что кодекс был принят во внимание как компаниями, заинтересованными в привлечении инвестиций, так и мировыми инвесторами. Уже к 1998 г. он был утвержден Организацией экономического сотрудничества и развития в Европе.

Кодекс корпоративного управления предъявляет жесткие требования прежде всего к отчетности. Компании должны представлять информацию о своем (в том числе дочерних предприятий) финансовом положении ежеквартально и по международным стандартам ведения бухгалтерского учета. Кроме того, они должны допустить в высший орган управления — совет директоров — независимых членов. Вводятся и серьезные ограничения на операции с акциями, осуществляемые менеджментом фирмы.

В России же стандарты управления, утвержденные кодексом, до недавнего времени были, мягко говоря, в диковинку. Отечественные компании, как правило, управлялись по старинке. Причина тому — в механизме их создания. В образовавшемся в результате приватизации подавляющем большинстве корпораций акции принадлежали высшему менеджменту, привыкшему распоряжаться имуществом фирмы как своим собственным, ни перед кем не отчитываясь. В результате международные инвесторы не очень охотно вкладывали средства в российские предприятия. По оценке отечественных и зарубежных специалистов, только компании, акции которых продаются на отечественных и зарубежных биржах, недооценены примерно на \$ 50–70 млрд. Председатель Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг И. Костиков считает, что отсутствие должной корпоративной культуры еще в 2001 г. стоило стране порядка \$ 70 млрд инвестиций.

Характерно, что в свое время М. Ходорковский в интервью «Известиям» сказал: «Для успешной реализации своих долгосрочных планов компания обязана следовать общемировым принципам корпоративного управления. Основными принципами при принятии менеджерских решений должны быть честность, прозрачность, ответственность, подотчетность».\*

В последние годы власти всерьез взялись за улучшение менеджмента. Федеральная Комиссия по рынку ценных бумаг (ФКЦБ) разработала российский вариант кодекса, который имеет рекомендательный характер, однако по мере принятия поправок в законодательство постепенно становящийся обязательным к исполнению.

Впрочем, многие российские компании, скажем, «Русский алюминий» или «Норильский никель», не дожидаясь законодательного утверждения этих положений, постепенно переходят на жизнь в соответствии с ними. Поверят ли зарубежные инвесторы российским промышленникам, покажет время.

## Держать ухо востро

Медленно, но верно российский бизнес выходит на международные рынки. Не секрет, что российские инвесторы, стремящиеся вложить деньги в зарубежные проекты, сталкиваются с юридическими и финансовыми барьерами. Характер проблем можно проследить на примере отношений с европейскими партнерами, воспользовавшись недавними аналитическими обзорами.\*\*

Россия и Евросоюз давно считают друг друга стратегическими партнерами. Для практической реализации партнерства стороны выработали концепцию так называемых четырех общих пространств, прозвучавшую в 2002 г. на саммите Россия — ЕС в Петербурге, которая была затем утверждена на двустороннем саммите в Риме в ноябре 2003 г. Речь идет о пространствах: экономическом; внутренней безопасности и правосудия; внешней безопасности; науки, культуры и образования. Концепция «четырех пространств» привнесла определенную стройность и осмысленность в отношения. Однако написать «планы действий» и начать десятки «диалогов» еще не значит договориться. Воплощение

\* Известия. 27.07.2001. — С. 2.

\*\* См.: Коммерсантъ Guide. Россия и Европейский союз. 28.12.2005, № 245.

в жизнь заложенных в них принципов показало, что для гармоничного и равноправного сотрудничества потребуются и силы, и время. Некоторые эксперты не без злорадства стали говорить о том, что «пространство» — одна из характеристик пустоты.

«Окно», прорубленное Петром I, приблизило Россию к Европе, однако при этом не сняло глубоких разногласий. В конце XX века дело Петра продолжил М. Горбачев с его идеей общеевропейского дома. Казалось бы, до счастливого слияния России и Старого Света и создания «большой Европы от Атлантики до Урала» (выражение Ш. де Голля) рукой подать, но... Хотя говорят, что «для танца нужны двое», далеко не каждая пара может закружиться в вальсе, даже если пытающиеся обнять друг друга партнеры этого пожелают. Кто или что тому виной — неумение почувствовать партнера, не та музыка или, как любят шутить в России, не такой пол, — не важно. Факт остается фактом: Россия и Евросоюз раз за разом то оступаются, то двигаются не в такт.

Так, казалось бы, общее экономическое пространство должно служить источником неиссякаемого оптимизма: за последние 10 лет объем двусторонней торговли между Россией и ЕС вырос больше чем вдвое, в 2003 г. составив € 85 млрд. На долю 25 стран — членов Евросоюза сейчас приходится половина объема российской внешней торговли. Это значит, что объединенная Европа, а не Америка и не Япония — наш крупнейший деловой партнер. При этом потенциально страны ЕС остаются для России перспективными партнерами не только в энергетике, но и в наукоемких технологиях, металлургии.

Но, несмотря на впечатляющие показатели, Россия не является для ЕС столь значимым партнером, каким для России — Евросоюз. В 2004 г. экспорт из ЕС в Россию составил 5 %, а импорт в ЕС из России — 8 %. Так что для большинства крупнейших европейских компаний российский рынок по-прежнему имеет второстепенное значение. Ярко выраженная асимметрия характерна и для двусторонней торговли. Российские нефть и газ — это, конечно, здорово, но, кроме сырья, Европа в России мало что покупает. Россия же импортирует из Европы прежде всего машинное оборудование, автомобили, товары массового спроса и продовольствие (рис. 3.1).

Россия давно добивается более открытого доступа к внутреннему рынку ЕС, объем которого составляет € 10 трлн. По оценкам экспертов, это могло бы в значительной степени устранить асимметрию за счет притока в Европу не энергоресурсов, а готовых товаров. Однако те немногие готовые товары из России, способные найти место на евро-

пейском рынке, — продукция черной и цветной металлургии, военное снаряжение, химикаты, готовая одежда и обувь — наталкиваются на протекционистские барьеры. На сегодняшний день существует 20 антидемпинговых процедур со стороны ЕС в отношении российских товаров. Кроме того, торговля металлами и сельхозпродукцией существенно ограничивается квотами.

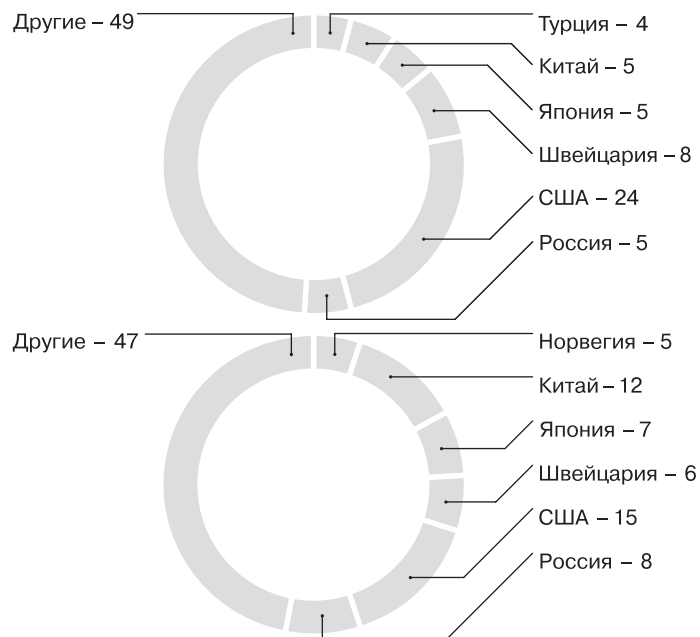


Рис. 3.1. Доля России в экспорте и импорте

Регламентирование взаимоотношений между Россией и ЕС в сфере делового сотрудничества носит скорее ограничительный, чем разрешительный характер. ЕС квотирует импорт российской металлопродукции и вводит запрет на полеты в Европу чересчур шумных российских самолетов. В ответ со стороны России рассматривается вопрос о введении пошлин на импорт европейского нержавеющей проката и праве пролета над российской территорией самолетов, не имеющих на борту аварийных радиомаяков Cospas-Sarsat.\*

\* Рыжкин С., Беликов Д. Квота на сотрудничество. // Коммерсантъ Guide. Россия и Европейский союз. 28.12.2005, № 245. — С. 26–27.

Проблема устаревшей техники существует не только у авиакомпаний, но и у автоперевозчиков. Головная боль для них — постоянно ужесточаемые экологические нормы ЕС. С 2005 г. введены нормы «Евро-4», в 2008–2009 гг. будут введены еще более жесткие «Евро-5». По данным же Ассоциации международных автомобильных перевозчиков России предыдущему стандарту «Евро-3» из 15,5 тыс. единиц российского грузового транспорта отвечало только 9,1 %. Пока с ужесточением стандартов автоперевозчики справляются, постепенно заменяя автопарк. Тем более что конвенция о дорожном движении, подписанная 50 странами, в том числе и Россией, обязывает автоперевозчиков с 1 января 2006 г. приобретать только новые автотранспортные средства.

Существуют проблемы между Россией и отдельными членами ЕС. Хотя в программных документах постоянно говорится о необходимости совместного развития транспортной инфраструктуры, по поводу ее конкретных объектов им не всегда удастся договориться. Весной 2005 г. разгорелся конфликт между Россией и Финляндией по поводу Сайменского канала, который соединяет самую крупную судоходную озерную систему Финляндии с Финским заливом и обеспечивает перевозку грузов в европейские порты и российские Выборг и Высоцк (грузооборот в 2004 г. — 2,5 млн т). Конфликт начался с задержки навигации: пограничная служба ФСБ России потребовала оборудовать новый пункт пропуска через границу, — а продолжился требованием финнов определиться с судьбой канала. Дело в том, что финская сторона готова инвестировать развитие и модернизацию канала, но хотела бы гарантий, что он останется в ее управлении. Россию же не устраивают низкие арендные платежи в размере \$ 300 тыс. в год, которые не пересматривались с 1960-х...

С 2002-го страны ЕС квотируют импорт российской стали. Тогда было подписано соглашение, согласно которому квоты на поставку российской стальной проката в Европу устанавливались в размере 1,38 млн т. В ноябре 2005 г. Россия и ЕС подписали соглашение по стали, которое обновляет и заменяет соглашения в этой области. Новое соглашение увеличивает размер квоты до 2,27 млн т. Квоты обеспечат металлургам рынок сбыта в ЕС в объеме, превышающем \$ 870 млн.

Сами металлурги говорят, что особых выгод от увеличения квот они не получают. Стальные квоты не единственное ограничение, распространяющееся со стороны ЕС на российских металлургов. В частности, в августе 2001 г. ЕС ввел сроком на 5 лет запретительные (в размере 50,7 %) пошлины на импорт из России стальных канатов и тросов. В итоге Белорецкий комбинат отказался от поставок их в страны ЕС,



а Череповецкий завод поставляет в ЕС лишь 5 % продаваемых канатов и тросов (150 т в месяц). Но отказываться от европейского рынка российских производители не намерены. В марте 2004 г. «Мечел» подал в ЕС заявку на пересмотр решения по пошлинам, и Еврокомиссия даже пообещала ускорить процедуру ее рассмотрения. Сейчас металлурги ожидают результатов решения ЕС. По неофициальной информации пошлина на тросы и канаты все-таки будет сохранена, однако ее размер может снизиться до 36 %.

В отличие от ЕС Россия не ограничивает импорт стальной продукции из Европы, хотя попытки предпринимаются. В октябре 2004 г. МЭРТ начал расследование в отношении импорта из стран ЕС никельсодержащего проката. Основанием для этого стал запрос Челябинского меткомбината (ЧМК; входит в группу «Мечел»), поддержанный заводами «Серп и молот» и «Красный Октябрь» (на момент запроса на эти три предприятия приходилось более 80 % производства нержавеющей стали в России). Размер демпинговой маржи ЧМК оценил в 134 %. Сейчас МЭРТ подготовил проект постановления правительства, согласно которому предлагается ввести пошлины на импорт европейского никельсодержащего проката. Введения пошлин следует ожидать в начале 2006 г. Аналитик ИФК «Метрополь» Д. Нуштаев считает, что от их введения выиграет в первую очередь «Мечел», который с 2003 г. ежегодно снижал производство никельсодержащего проката на 20 % и в начале 2005 г. даже останавливал его. А проигрывают люксембургская Arcelor и финская Outokumpu — крупнейшие поставщики никельсодержащего проката в РФ.

Взаимоотношения отечественного и зарубежного бизнеса — дело тонкое. Но без притирок и согласований бизнеса не бывает, а то, что стороны заинтересованы в совместном бизнесе, — очевидно.

На саммите Россия — ЕС в октябре 2005 г. было отмечено, что предприниматели России и стран ЕС получили и осознали мотивацию к активному и предметному участию в формировании экономического пространства с интегрированным рынком. Иначе говоря, можно констатировать реальное совпадение целей, заявленных официальными властями России и ЕС, с долговременными интересами деловых кругов, а значит, мы можем рассчитывать на масштабные предложения от корпоративных структур и объединений.

Таким образом, в развитии отношений с европейскими партнерами остается ждать, когда после вступления России в ВТО многие ограничения и барьеры в ее торговле с ЕС автоматически падут.

## Только уникальное глобально: играть свою игру

Реальная экономическая интеграция России и ЕС осуществляется прежде всего на базе инвестиционных процессов и промышленной кооперации, где крупные инфраструктурные и промышленные инвестиции могут создать основу для увеличения торговли и изменений в структуре экономики. Важно сконцентрироваться на углублении сотрудничества и интеграции в готовых для этого секторах. Работа должна вестись по двум направлениям: гармонизации правовых систем и режимов экономического регулирования и развития сотрудничества в конкретных сферах деятельности.

Энергетика — наиболее успешно развивающаяся сфера интеграции России в мировую экономику, прежде всего европейскую, в масштабах как двусторонних отношений, так и континентальных. Еще на Брюссельском саммите Россия — ЕС в 2001 г. было принято совместное заявление по энергетическому диалогу, определившему конкретные направления сотрудничества, в том числе стыковку энергетических систем России и ЕС, урегулирование ситуации вокруг долгосрочных контрактов «Газпрома», строительство энерготранспортной системы. Результаты налицо: газопровод Ямал — Европа, сооружение которого завершается в 2006 г., нефтепровод Бургас — Александруполис, Балтийская трубопроводная система, нефтепроводы «Дружба» и «Адрия», Северо-Европейский газопровод. Идет работа по дальнейшему сближению энергетических стратегий и систем, технико-экономическому обоснованию возможности синхронного объединения электроэнергетических сетей западноевропейского Союза координации передачи электроэнергии, Единой энергосистемы России и стран СНГ, а также электросистем стран Балтии.

Вместе с тем Европа, особенно новые члены Евросоюза относятся к России с недоверием, в основе которого лежит давнишнее историческое недоразумение. У России не больше грехов перед человечеством, чем у европейцев. Так, жертв опричного террора вдвое меньше, чем погибших в Варфоломеевскую ночь. Не стоит забывать и то, что именно Россия сломала шею Наполеону, Гитлеру, остановила холокост. Но недоверие к России — вековое. И Россия сама многое добавила, чтобы оно устоялось.

Да, Россия не похожа на Европу, но непреодолимых барьеров нет, особенно если будет проявлена взаимная заинтересованность. Как сказал академик РАН, директор Института Европы РАН Н. Шмелев, отно-

сящий себя к умеренным еврооптимистам, «наше будущее — в Европе, но это самостоятельное будущее».\*

Не стоит тешить себя иллюзиями на тему того, что мы вот-вот станем членами Евросоюза или присоединимся к НАТО. Конечно, российская цивилизация — часть европейской: и по истории, и по жизни, и по интересам, и по географии, — но в Европе Россию не ждали, не ждут и, похоже, ждать не особо собираются. Мы имеем свою судьбу, свою историю и свои взгляды на будущее.

Евросоюз до сих пор не в состоянии переварить даже десяток новых членов. А тут уже стучатся в дверь нестабильные балканские государства. Балканы — пороховая бочка Европы, а значит, переварить их будет много сложнее. Острейший кризис по поводу евроконституции и дискуссия по поводу вступления в ЕС мусульманской Турции — не менее яркий пример.

Можно только прогнозировать некоторые этапы неизбежного сближения ЕС и России. Прежде всего это относится к свободе передвижения товара, капитала, знаний и людей. Этот процесс будет трудным: европейцам придется менять как минимум свое отношение к России, а нам — юридическую и экономическую системы. Это и либерализация экономических отношений, и реализация совместных проектов в сфере энергобезопасности, и решение энергетических проблем Европы. Это и транспортная проблема «Европа — Восточная Азия».

А по мнению заместителя председателя комитета Госдумы по международным делам, президента Фонда исторической перспективы Н. Нарочницкой, проблема «Россия — Европа» не изжита не только Россией, но и Западом. Европа построила рай на земле, но так и не избавилась от неуверенности перед громадностью, потенциальной самодостаточностью России.

По итогам Давосского экономического форума в январе 2006 г. глава Минэкономразвития Г. Греф отмечал, что ситуация в России интересна всем, но зачастую она «трактруется в негативном ключе». В большое будущее России верят немногие зарубежные эксперты, которыми на форуме были представлены три сценария России до 2025 г.\*\*:

\* Коммерсантъ Guide. Россия и Европейский союз. 28.12.2005, № 245. — С. 28.

\*\*\* Известия. 30.01.2006, № 15. — С. 7.

- *нефтяное проклятие:*
  - зависимость от природных ресурсов;
  - отсутствие инвестиций в общественную инфраструктуру, что ведет к:
    - замедлению роста;
    - бегству капиталов;
    - коррупции;
    - социальной политике низкого качества;
    - международной изоляции;
- *долгий марш:*
  - зависимость от экспорта сырья;
  - постепенный переход к управлению на основе верховенства права, следствием чего являются:
    - относительное процветание;
    - имидж надежного партнера;
- *возрождение:*
  - продвижение масштабных реформ в сфере управления и рыночных отношений;
  - уход государства из экономики;
  - диверсификация экономики;
  - снижение торговых барьеров, что приведет к:
    - повышению качества жизни;
    - росту ВВП и реальных доходов;
    - созданию имиджа «двигателя роста» наряду с Индией и Китаем.

Только один из них ведет к качественному росту и повышению уровня жизни. Два других варианта предусматривают растущую зависимость от энергоносителей. Правда, и тут у России есть выбор: стать международным изгоем или позиционировать себя надежным партнером. Нынешние разговоры о стратегии «энергетической сверхдержавы» говорят о выборе правящим классом второго сценария.

В «Отчете о глобальной конкуренции», подготовленном Всемирным экономическим форумом, Россия заняла 75-е место из 117, съехав вниз за два года с 61-й позиции. Эксперты отмечают, что Россия не использует собственный потенциал, не развивает технологичные отрасли, на которые делают ставки лидеры рейтингов. Конкурентные преимущества в современном бизнесе достигаются, когда выжимаешь из себя зна-

ния и умения. Российский же бизнес выжимает пока не из себя, а из природной ренты. Знания здесь не нужны, а умение требуется только одно — добыть у чиновника квоту.

Самым заметным ограничителем инвестиций и главным препятствием для роста нашей экономики является ее сырьевая ориентация и нетехнологический характер. IBM отказалась в 2005 г. от производства персональных компьютеров, продав лицензию на их производство Китаю. Оказалось, что в Китае имеется МТБ для производства персоналок, тогда как в России такой базы не нашлось. Более того, Китай уже приступает к производству истребителей пятого поколения, о чем Россия может только мечтать. А о нашем отставании от Индии по объему и уровню рынка программных продуктов, похоже, знают даже школьники.

### Перспектива ВТО: главные претензии

Особую актуальность недоверию к российскому бизнесу со стороны зарубежных партнеров придают перспективы вступления России в ВТО. Снимая целый ряд барьеров, оно ставит российский бизнес перед лицом открытой конкуренции с зачастую более мощным и продвинутым бизнесом. В этой ситуации, например, не просматриваются перспективы отечественного автопрома. Поэтому в среде столичного и регионального, крупного, среднего и малого бизнеса активно обсуждается способность отечественных предприятий адаптироваться к международным торговым стандартам.

Российские предприниматели надеются, что вступление в ВТО поможет урегулировать некоторые внутренние проблемы, в частности — проблему недобросовестной конкуренции. Российские законы, направленные на противодействие таким явлениям (Гражданский кодекс, патентное законодательство и др.), не всегда эффективны. В пакет же соглашений с ВТО входит соглашение по торговым аспектам прав на интеллектуальную собственность (ТРИПС), регулирующее решение таких проблем.

Чтобы после вступления в ВТО заработали эти и другие механизмы, требуется наличие единого алгоритма, позволяющего любому бизнесмену выстроить политику компании в соответствии с меняющимися правилами. Однако «переходных» методик, как и системы самооценки компанией своего потенциала в условиях ВТО, не существует. Получается, что, хотя в ВТО вступает страна, решать возникающие при

этом вопросы каждой компании придется самостоятельно. Это создает дополнительные факторы незащищенности и беспомощности российского бизнеса перед лицом открытой конкуренции.

Декабрь 2005 г. принес известие: Королевство Тонга с населением 100 000 человек стало 15 декабря 150-м членом ВТО. Членства в ВТО это островное государство, расположенное в Юго-Западной части Тихого океана, добивалось в течение 10 последних лет. Столько же, сколько и Россия.

России постепенно повышают долгосрочный валютный рейтинг. Недавно международное рейтинговое агентство Standard & Poor's повысило наш рейтинг с ВВВ— до ВВВ, т. е. прогноз «стабильный». Этот рейтинг относится к классу инвестиционного. Повышен российский рейтинг и по обязательствам в национальной валюте: с ВВВ до ВВВ+, а краткосрочный суверенный рейтинг — с А-3 до А-2. Однако, по мнению экспертов агентства, нефтяные барыши затрудняют контроль над инфляцией, а непредсказуемое политическое давление и действия регулирующих органов негативно влияют на приток внутренних и внешних прямых инвестиций, необходимых для экономического роста.

Для перспектив экономического сотрудничества России и ЕС принципиальное значение имеет состояние инвестиционного климата в России. Обычно зарубежные инвесторы интересуются политическими рисками, макроэкономическими индикаторами, особенностями законодательства и практическими аспектами его применения, особенно в части защиты капиталовложений. Преувеличивать политические риски сотрудничества России и ЕС на данном этапе не следует: итоги саммита Россия — ЕС в октябре 2005 г., председательство России в G8 в 2006 г. это подтверждают. Макроэкономические индикаторы состояния российской экономики постоянно публикуются и озвучиваются официальными лицами. Так что главными вопросами являются законодательство и правоприменение.

Обозначая позицию иностранных инвесторов, представители Еврокомиссии на переговорах осенью 2005 г. выделили проблемные вопросы, с которыми они сталкиваются при инвестировании в Россию: законодательство о недропользовании, разработка стратегических месторождений с привлечением иностранного капитала, доступ к ресурсам первичной энергии, методология проведения аукционов и конкурсов, соглашения о разделе продукции, концессии по вопросам инфраструктуры и транспорта и либерализация рынка газа.



На переговорах с ВТО главные претензии к России остаются неизменными: нарушения прав защиты интеллектуальной собственности, закрытость банковской системы, высокие тарифы на воздушный коридор над Сибирью для иностранных самолетов, бессистемность санитарных и ветеринарных норм, препятствующая импорту.

Наша экономика растет в основном за счет высоких цен на энергоносители. Роль этого фактора в долгосрочной перспективе неоднозначна. Однако, как считает вице-президент Всемирного банка М. Клейн, с этим связаны четыре негативных обстоятельства. Во-первых, это недостаток инвестиций в производственных отраслях, так как вся прибыль проходит мимо них. Создание Стабилизационного фонда позволяет несколько выровнять ситуацию, но российское правительство в своих действиях непоследовательно. Во-вторых, доходы от нефтебизнеса замедляют реформы, так как прибыль уже получена и вроде бы в них нет нужды. В-третьих, образовались компании, внезапно разбогатевшие за счет сверхприбылей, но не развивающие бизнес. В-четвертых, нефтедобывающие компании могут поддасться искушению инвестировать вырученные средства в непрофильный бизнес, который им не нужен и которым они не могут эффективно управлять.\*

Конечно, большие деньги — это приятно, но они не совсем заработаны, а перечисленные риски затрудняют развитие экономики. Более того, действия государства, направленные фактически на огосударствление нефтегазового комплекса, и в секторе освоения природных ресурсов приводят к снижению конкуренции, ограничивают возможность появления новых компаний, концентрируют внимание оставшихся не на производственной деятельности и повышении ее эффективности, а на получении прибыли. Правда, в мире есть примеры сильных государств в секторе природных ресурсов, скажем, Чили или Норвегия, где процесс национализации способствовал росту экономики, но ситуация в этих странах существенно, если не радикально, отличается от российской.

Показательна в этом плане ситуация с иностранными банками. Президент РФ на встрече с банкирами в Новосибирске заявил, что деятельность иностранных банков в России должна быть запрещена. То есть нужно закрыть зарубежные филиалы, но не учреждения дочерних структур, работающих по российским законам и правилам Центро-

\* «Для нас остается неясным дальнейший путь России». // Известия. 13.12.2005, №227. — С. 9.

банка. А правила эти — одни из самых жестких в мире. Ни в одной из развитых стран коммерческие банки не сдают столько отчетности, как в РФ. На каждый кассирский «чих» должна быть отправлена отчетная бумага в ЦБ, который никак не может перейти на международные стандарты бухучета. Зато работает в нем 100 000 человек — в разы больше, чем в Федеральной резервной системе США — страны, экономика которой в 20 раз больше российской!

Если бы иностранным банкам разрешили работать в России напрямую, они сразу же получили бы конкурентные преимущества перед нашими. Хотя бы потому, что меньше бы тратили сил, времени и средств на отчетность. Но чем же будут заниматься наши чиновники? У иностранцев есть и более серьезные преимущества: отработанные технологии, сервис и — главное — огромные финансовые ресурсы головных компаний. А это все заставляет российских банкиров всеми силами лоббировать запрет на работу иностранных банков. В этом они едины с ЦБ и правительством. И — мало отличаются от агонизирующего автопрома, лоббирующего то повышение тарифов на иномарки, то запреты на праворульные машины. Какая уж тут ВТО!

Иногда полукриминальный эгоизм бизнеса в сочетании со столь же агрессивным эгоизмом чиновников создает гремучую смесь, производящую сильное впечатление на зарубежных партнеров. Хорошо известна любовь нашего бизнеса к контрафакции: от дисков аудиозаписи и прочего ширпотреб до программного обеспечения. Власти на словах решительно борются с производителями и распространителями пиратской продукции. Реальные же интересы проявляются порой неожиданно, но очень ярко. В августе 2005 г. российские таможенники в аэропорту Шереметево и на складах дистрибьюторов арестовали более 400 000 нелегально ввезенных мобильных телефонов почти на \$ 100 млн в оптовых ценах. В результате розничные цены на мобильники сразу взлетели в среднем на треть — импорт практически остановился. Через пять месяцев на рынок вернулись прежние схемы закупок. Только цены остались на прежней высоте. А конфискованные мобильники были втихую перепроданы... самими таможенниками и чиновниками Российского фонда федерального имущества. Не кто-то — сам глава таможенной службы заявил, что конфискованные мобильники исчезли «в какую-то черную дыру»!..

В упоминавшемся докладе ООН, в разделе, где говорится о роли правительств в развитии высоких технологий и наукоемких производств, Россия не упомянута ни разу, хотя наши чиновники твердят о нацио-

нальных программах и о том, что они денно и нощно пекутся об обустройстве в России экономики знаний. Похоже, что жизнь страны они видят только из окон собственных «мерседесов», которые производит американско-германский концерн «ДаймлерКрайслер», направляющий на развитие новых технологий в 1,6 раз больше, чем вся Россия.

Так что в числителе «русской дроби» — наше собственное блаженное легкомыслие, помноженное на недоверие и настороженность партнеров, а в знаменателе — комплекс неполноценности и зависть, помноженные на вранье и агрессивность. В итоге — величина то ли иррациональная, то ли мнимая...

## ЧАСТЬ 2

# Почему не любят российский бизнес

## ГЛАВА 4

# Родовая травма первоначального накопления

*Три стадии отношения к собственникам.  
Издержки догоняющей модели. От ренационализации к реприватизации.*

Кроме чисто организационных параметров диалога бизнеса, власти и общества, существует ряд факторов, без учета которых возможны какие-то локальные «прорывы», но принципиальные изменения позиционирования российского бизнеса попросту недостижимы. Таких факторов минимум три. И они тесно взаимосвязаны.

### Три стадии отношения к собственникам

Мировой опыт показывает, что социальная ответственность бизнеса вызревает по мере развития и бизнеса, и общества. В этом процессе четко различаются три стадии зрелости.

*Героический период* торжества «сильных личностей» — победителей в «войне всех против всех» за первоначальное накопление. Победитель верит в справедливость мира: ведь он победил, значит — он лучший! Мир справедлив (по отношению к нему), а поэтому он претендует (по праву сильнейшего) на распоряжение ресурсами, на льготы и преференции, управление более слабыми, а главное — уважение к себе со стороны слабых и зависимых. Пиком этой стадии в России стала знаменитая «семибанкирщина», обеспечившая победу Ельцина на выборах 1996 г., завершившаяся дефолтом 1998-го. Так или иначе, но победители в «борьбе без правил» общественного уважения не добиваются. Поэтому наступает следующая стадия.

На *этапе служения* главной проблемой становится самооправдание бизнеса перед обществом: в глазах государства, граждан. Обычно именно на этой стадии развиваются спонсорство, патронаж, благотворительность. Бизнес хочет уважения, демонстрируя свои возможности — преимущественно с помощью шумных мероприятий, вкладывания средств в проекты, за которыми стоят «хорошие и полезные люди», а то и просто — близкие. Так и наши олигархические герои федерального и местного масштаба довольно резво совершили поворот, как на флоте, — «все вдруг» занявшись благотворительностью. Потанин создал фонд и учредил стипендии. Ходорковский со товарищи учре-

дили «Открытую Россию», фактически подхватив знамя, выпавшее из рук ушедшего из России Д. Сороса. А. Вексельберг понес яйца в дар Отчизне... Но и это не приносит особого результата. За счет непрофильных трат снижается эффективность бизнеса. Особой благодарности не вызывает. Более того — поощряется откровенное иждивенчество. В общественном мнении сохраняется недоверие: «С жиру бесятся», «Все купить хотят», «Кто платит, тот и заказывает музыку»...

*Стадия партнерства*, когда бизнес, утвердившись в обществе и общественном мнении, переходит от самооправдания к развитию конструктивных социальных связей — социальноответственному партнерству, позиционированию бизнеса не только и не столько в рыночной среде, сколько в среде социальной, в обществе в целом. В этой ситуации речь идет о полноценных PR — не только Public Relations, но и Public Responsibility, а также социальных инвестициях, способствующих оптимизации условий развития бизнеса и бизнес-процессов.

Прохождение каждого этапа требует времени. Перескакивать через них, ускоряться чревато серьезными травмами вроде истории с акционерами «ЮКОСа». Кажется, МБХ оказался романтиком, пострадавшим от «кессонной болезни», попытавшись в ускоренном режиме перейти от героического периода к партнерству. В общественном мнении еще не зарубцевались раны первоначального накопления, а фигуры «героев» этой стадии еще очень легко поддавались демонизации, тогда как сами эти герои, выступив одновременно в качестве пионеров служения, уже увидели себя партнерами власти. И власть, и общество оказались к этому не готовы.

Показательно, что эти стадии практически совпадают с основными этапами (моделями) PR\*, упомянутыми во Введении: манипуляции, информирования и разъяснения и социального партнерства.

---

\* Словосочетание Public Relations удачно перевести на русский язык не удастся. Буквальный перевод «публичные отношения» отдаст семейной разборкой на улице. Термин «общественные отношения» занят в социологии и имеет другой смысл. Распространенный аналог «связи с общественностью» профессиональную среду не удовлетворяет. Во-первых, «связи» по-русски обозначает что-то структурное и теневое одновременно. Связи либо есть, либо нет. Кроме того, очевиден «теневой» оттенок: «человек со связями», «порочные связи» и т. д. Во всяком случае в «связях» теряется богатство английского «relations» — не только связи, но и отношения, причем, взятые во взаимной динамике. Да и «общественность» по-русски — нечто эфемерное. Никто ее в глаза не видел, гражданского общества нет. Вдобавок делать что-то «на общественных началах», значит,

При манипулятивном подходе усилия по PR имеют пропагандистско-рекламный характер, однако возможности манипуляции весьма ограничены: как говаривал У. Черчилль, можно долго обманывать немногих людей, но никому еще не удавалось постоянно обманывать всех. И разоблаченная манипуляция рано или поздно, но бьет по самому манипулятору. Люди могут простить многое — даже измену и преступление, которые могут быть объяснены некими слабостями и обстоятельствами, но никогда не прощают манипуляцию, за которой стоит холодная и злая воля. Поэтому в долговременной перспективе более эффективными оказываются разъяснения и выстраивание взаимно ответственных отношений.

Однако эффективность каждой модели зависит от ее адекватности общественной ситуации. Так, на стадии первоначального накопления капитала, когда цели и задачи короткие («нам бы только ночь простоять...»), попытки социального партнерства будут выглядеть оснащением телеги реактивным двигателем. На ранних стадиях манипуляционная модель фактически неизбежна. Однако по мере вызревания рыночных отношений все отчетливее проявляется ее опасность для стратегии бизнеса.

## Издержки догоняющей модели

Новые собственники и их собственность в глазах общества до сих пор нелегитимны, не имеют в общественном мнении никаких моральных и правовых оправданий. Социологические опросы показывают: 68 % населения считают приватизацию грабежом, а новых собственников ворами и грабителями, но 63 % хотят и готовы стать собственниками. Это не шизофрения, а издержки догоняющей модели развития.

В западном мире, Восточной Азии собственность и собственники формировались из поколения в поколение. Поэтому они не оспариваются и не ставятся под сомнение — ни в правовом, ни нравственном плане. В России же первоначальное накопление происходило и происходит исторически мгновенно, на глазах одного поколения. Как уже говорилось, только за одно XX столетие собственники радикально менялись 5 раз: вследствие Великой реформы и последовавшей капиталистической модернизации, не принятой обществом; послереволюци-

---

делать что-то не очень ответственное. Короче говоря, нечто необязательное. Во всяком случае не английское «public» — одновременно и социальное, и публичное, открытое. В дальнейшем под PR я буду понимать социальные корпоративные коммуникации.

онная национализация; НЭП; коллективизация и «великий перелом»; приватизация 1990-х.

Поэтому собственники и собственность постоянно оспариваются. «Какое оно твое? Я ведь знаю, что оно было не твоим, а общим или ничьим, а значит и моим. А как же я? Нахватали! Делиться надо!» На этом было замешано неприятие крестьянством, аристократией и интеллигенцией «лопахиных». В этом сознании коренилась всенародная поддержка раскулачивания и экспроприация собственности нэпманов. Эти же «гроздьи гнева» вызревают в наши дни. Это не просто зависть, не просто любимая национальная забава «распни богатенького». Это расплата за исторический и нравственный опыт.

Более того, демократизация в ситуации еще не устоявшегося решения проблемы собственности разрушительно сказалась на перспективах российской свободы, но разговор об этом нам еще предстоит.

Ваучерная приватизация и залоговые аукционы решили задачу создания института частной собственности, но эта собственность оказалась нелегитимной в глазах общества. И этот первородный грех требует искупления. Вопрос в цене и механизме этого искупления.

## От ренационализации к реприватизации

Крупный бизнес пассивно принял упоминавшуюся идею восстановления справедливости с помощью одноразовой выплаты «налога на приватизацию». Поэтому инициатива уже перехвачена. Очередной передел собственности уже идет. «ЮКОС», автопром, АПРОСА, на очереди Норникель... Ползущая национализация крупных компаний, начавшаяся два года назад, идет при очевидной поддержке общественного мнения, и не только бюджетников — учителей, врачей, военнослужащих, пенсионеров, но и предпринимателей, которые поддерживают идею ренационализации собственности крупного капитала («олигархов»).\*

При этом никто не отрицает очевидного факта: крупные компании под руководством государства значительно уступают в эффективности частным компаниям. Нравится, не нравится, но выживание и начавшийся рост экономики обеспечен именно ими.

Возвращение таких компаний в руки государства приведет к падению их эффективности. Но оно способно снизить уровень социальной напряженности. И по мнению некоторых специалистов, например пре-

зидента фонда «Центр стратегических разработок» М. Дмитриева, это может быть платой за «прихватизацию». Похоже, страна имеет возможность решить эту проблему.

Во-первых, большая эффективность частной собственности в России была признана еще в 1970-е. Подсобные хозяйства смогли прокормить страну. Поэтому сам институт частной собственности признан общественным мнением. Вопрос в ее происхождении и признании собственников. Ваучерная приватизация была проведена в условиях отсутствия нормально функционирующих рынков капитала внутри страны и в отсутствие доступа к международным рынкам капитала. Теперь же, и это во-вторых, ситуация изменилась. Появился огромный внутренний спрос на активы, а общая капитализация фондового рынка сопоставима с ВВП. Стремительно растет круг институциональных инвесторов, управляющих страховыми резервами, пенсионными накоплениями, требующими выхода в реальный сектор. Еще более благоприятная ситуация с возможностями привлечения международного капитала. Спрос на активы крупных российских компаний на международных фондовых рынках растет. Наконец, в-третьих, время высоких цен на нефть оказывается как раз тем необходимым периодом «искупления» — не временем пустого проедания природной ренты, а временем качественного переустройства собственности.

В таких условиях становится возможной качественно новая приватизация, точнее, реприватизация. У крупных компаний появляется шанс стать транснациональными корпорациями, которые черпают ресурсы своего развития на внутреннем и внешнем рынках, в результате чего российская экономика получит мощный импульс и перспективу уверенного развития. Более того, реприватизация может создать качественно новую — распределенную структуру корпоративной собственности, в которой повысится доля и роль мелких акционеров, а главное — институциональных инвесторов, за которыми стоят интересы миллионов людей. Это неизбежно будет способствовать иному, более позитивному восприятию бизнеса населением, пониманию природы и механизмов деловой активности.

Тем более важной задачей становится формирование общественного мнения, успокоенного свалившимся потоком нефтедолларов.

\* Дмитриев М. В защиту национализации. // Коммерсантъ, 30.01.2006, № 15/п. — С. 1—4.

## ГЛАВА 5

### Благодать нищеты духа

*Халява, сэр, или Светит ли нам нефтяной рай. Экономика недоверия. Особенности нашего духовного опыта. Проблемы и надежды: имперское после империи.*

#### Халява, сэр, или Светит ли нам нефтяной рай

Золотым фондом любого современного российского реформатора являются природные ресурсы и человеческий потенциал — люди, оказавшиеся мудрее своих правителей, неприхотливые и терпеливые, поразившие весь мир долготерпением и уникальной способностью к самообеспечению и выживанию.

В истории не было, нет и, думается, никогда не будет народа, добившегося успеха за счет самоуничтожения и посыпания головы пеплом. Но и гордиться неоднозначным прошлым тоже не стоит. Невозможно взять в будущее только плюсы. Надо трезво и спокойно понять свое прошлое, увидеть свое настоящее, принять их как факт и строить будущее. Не выкапывать и выбрасывать очередных покойников, а, поняв самих себя, кто мы такие, жить дальше. Существуют два вектора такой трансформации. Первый ориентирован на традиции, второй — на поиск и реализацию нового. Важны оба. Отсутствие любого из них — деструктивно.

В давние времена был анекдот о советском пассажире в иностранном самолете. Бортпроводница предлагает ему выпить, закусить, посмотреть фильм, а он в ответ талдычит: «Бабок нет!» Тогда стюардесса проконсультировалась со специалистами и на очередной отказ от ее услуг торжественно заявила: «Халява, сэр!»

России в ближайшие десять лет прочат экономический бум в связи с ростом цены на нефть, которая нужна не только Европе, но и бурно развивающимся экономикам Китая и Индии. Эксперты банка Goldman Sachs считают, что в 2006 г. баррель нефти будет стоить \$ 72, а еще через год цена-де зашкалит за \$ 100. Эксперт исследовательской группы Aton Capital П. Уэстин сулит нам к 2015 г. если не благоденствие, то ста-

бильность и достаток, но предупреждает: приток нефтедолларов не означает, что правительство может сидеть сложа руки, — нужно продолжить экономические реформы, иначе Россия пойдет проторенной дорожкой. Напомню: в конце 1960-х советское правительство задумалось о реформировании экономики. Может, дошло бы и до дела, не случись в 1973 г. скачка мировых цен на нефть. Партийные боссы оставили мысли о реформах, и еще почти 20 лет Союз тянул исключительно на поставках энергоносителей в Европу. Чем все закончилось, всем известно.

Обратимся к опыту сырьевых стран. По статистике организации Freedom House, в 12 из 34 государств, живущих экспортом нефти и газа, среднегодовой доход на человека составляет всего \$ 1500 (в России — \$ 2500). Примерно половина населения этих стран живет на \$ 1 в день. Кроме того, ни одно из сырьевых государств, даже самые богатые вроде Саудовской Аравии и Ливии, не может похвастаться развитыми политическими, экономическими и общественными институтами, а в некоторых из них (скажем, в Анголе и Конго) лишь недавно закончились гражданские войны. Среди экономистов даже возник термин «сырьевое проклятие»...

Цены на топливо порой резко падают, и страна оказывается у внезапно опустевшего корыта. Но даже если с ценами все в порядке, приток валюты от экспорта может подорвать обрабатывающую промышленность. Излишнее укрепление национальной валюты делает продукцию местных производителей слишком дорогой и неконкурентоспособной. Перетекание трудовых ресурсов и капитала в сырьевой сектор ведет к деградации обрабатывающей промышленности и технологическому отставанию. В 1970-е эта участь постигла Голландию (потому и сам феномен называли «голландской болезнью»): в 1959 г. эта страна обнаружила в Северном море газовые месторождения, однако вместо процветания получила скачок инфляции и безработицы и спад производства.

Голландия-то с болезнью справилась, а вот для слаборазвитых стран, сделавших ставку на сырьевую экономику, последствия могут быть катастрофическими. «Нефтяную ренту» присваивает государство или группа лиц, населению же перепадает лишь капля от сверхдоходов. Если скважина достается государству (Ливия, Иран, Саудовская Аравия), последнее лишается стимулов для защиты частной собственности, ведь основной доход правительство получает, продавая нефть и газ, а не собирая налоги. При этом власть стремится свести на нет свою подотчетность перед обществом — так проще распорядиться



выручкой. Если же контроль над ресурсами в руках группы частных лиц, те попросту «покупают» государство, чтобы оно в лице чиновников не мешало рулить сырьевыми доходами (Ангола и Конго). Не случайно сырьевые страны — и Россия здесь не исключение — отличает высокий уровень коррупции. Подавляющая часть сырьевых доходов выводится из страны: бизнесмены не склонны инвестировать деньги в местную экономику, к тому же над ними висит дамоклов меч национализации.

Несостоятельны и ссылки на высокий уровень жизни в странах Ближнего Востока, раздобывших на нефтедолларах. Ресурсы этих стран в пересчете на душу населения фантастически огромны: так, на каждого жителя Саудовской Аравии, Кувейта и Ливии приходится приблизительно \$ 10 000 нефтедолларов в год, тогда как на одного россиянина — всего \$ 500.

Вот сравнительные данные Росстата по соотношению экономик России и Португалии, а также прогноз П. Уэстина по динамике российской экономики до 2015 г. в зависимости от цен на нефть (табл. 5.1).

Таблица 5.1  
Соотношение экономики России и Португалии

Показатели экономики	Россия, в 2005 г. при цене \$ 60 за баррель нефти	Португалия в 2005 г.	Россия в 2015 г. при цене \$ 100 за баррель нефти	Россия в 2015 г. при цене \$ 50 за баррель нефти	Россия в 2005 г. при цене \$ 32 за баррель нефти
ВВП, \$ млрд	743	183	4568	2773	2148
ВВП на душу населения, \$ тыс.	5,187	18,71	33,061	20,073	19,547
Рост ВВП, %	6,2	1,75	8,5	5,9	5,0
Средняя зарплата, \$ в месяц	273	887	2268	1386	1040
Инфляция, %	11,9	3,9	5,3	4,6	4,1
Экспорт, \$ млрд	229	25	567	342,7	287,1
Импорт, \$ млрд	117	39	614,3	361,5	286,4

Показатели экономики	Россия, в 2005 г. при цене \$ 60 за баррель нефти	Португалия в 2005 г.	Россия в 2015 г. при цене \$ 100 за баррель нефти	Россия в 2015 г. при цене \$ 50 за баррель нефти	Россия в 2005 г. при цене \$ 32 за баррель нефти
Курс \$/руб.	1/28,5	—	1/19	1/23,5	1/27
Экспорт нефти и газа, \$ млрд	123,1	—	396,9	193	125,3

Легкие деньги природной ренты не дают стимула экономической и политической модернизации. Годами в богатых нефтью государствах обещалось, что несметные богатства обеспечат модернизацию. Однако везде дело ограничивалось псевдомодернизацией, при которой жирующая элита живет на западе, товары и даже работники импортируются из-за рубежа, население смотрит западные телешоу и сериалы, охотно ходит в fast food, и никаких перспектив... Тем самым создается питательная среда иждивенчества в сочетании с комплексом неполноценности и агрессивностью ко всему «западному», к «бездуховности» цивилизации.

## Экономика недоверия

Россия является страной с незначительной экономикой и бедным населением. Доля российского ВВП РФ в мировом валовом продукте составляет всего 1,6 %. И даже с такими показателями Россия находится на 10–15 -м месте в мире. Но по доле ВВП на душу населения она на 75–80-м месте! По этому показателю нас уже обошла Бразилия, а скоро обойдут Китай и Вьетнам. Бедное население — а это почти треть российских граждан — не может накапливать денежные средства. Между тем именно накопления населения во всем мире являются основным источником инвестиций. В инвестициях российских компаний соотношение собственных и привлеченных средств 12 к 1. В активах российских банков кредиты на срок более года составляют всего 3–4 %. Фондовый рынок практически не влияет на экономику: привлекать на нем средства могут лишь 30–50 наиболее крупных компаний.

Невозможность населения обеспечить себя материально порождает неуверенность и недоверие. Недаром известный экономист, долгое время бывший исполнительным директором Экспертного института РСПП, А. Нецадин назвал нынешнюю российскую экономику «эко-



номикой недоверия».\* Недоверие проявляется даже в специфике отношения российского населения к тем накоплениям, которые удастся обеспечить. По данным Банка России, за первые 9 месяцев 2005 г. физические лица приобрели в банках валюты на сумму более \$ 29 млрд. Это на четверть больше, чем за тот же период 2004 г. Получается, что рубль укрепляется, доллар слабеет, но люди все равно покупают доллары и евро, не доверяя национальной денежной единице. Доходы растут быстрее инфляции, а граждане, как, впрочем, и государство, не знают, куда девать лишние деньги и как ими управлять. Ипотека не развита, банки вызывают опасения, вложения в ценные бумаги — тем более. И самым надежным средством сбережения по-прежнему считают «матрас». Для сравнения: в 2000 г. граждане купили \$ 6,3 млрд, а продали \$ 5,0 млрд, т. е. разница в кубышке была еще не так велика. В 2005 г. продано было \$ 16,5 млрд, и в заначке у граждан оказалось не намного меньше — почти половина приобретенной валюты...

Бедность понижает качество человеческих ресурсов (здоровье, образование, культурный уровень), негативно влияет на мотивацию труда и социальную активность населения, без которых экономический рост страны нереален. Разрушительным в этом плане является и сложившийся разрыв в заработной плате между топ-менеджерами и рядовыми работниками. Во всем мире соотношение оплаты труда рядовых работников и высшего руководства составляет 1:5–1:6, а у нас — 1:14–1:20. В результате представителей реального среднего класса в России — единицы, тогда как, например, в Индии — 10–12 % населения.

По данным американского Бюро статистики труда (Bureau of Labor Statistics)\*\*, средняя зарплата в США составляет:

- «белых воротничков» (наемные работники интеллектуального труда) — \$ 21,85 в час;
- «синих воротничков» (наемные работники квалифицированного ручного труда) — \$ 15,03 в час;
- работников сферы обслуживания — \$ 10,40 в час.

Речь идет о доходах, которые только сняты соответствующим группам занятости в современной России. Тюремщик, помощник судьи, офицер по работе с правонарушителями, т. е. работники, занятые на работах, для выполнения которых не требуется специальное образование, имеют, по данным американского Фонда иссле-

дований занятости (Employment Policy Foundation), доход \$ 36 400, фармацевт — \$ 85 000, инженер в сфере электрики и электроники — \$ 112 000, а терапевт/хирург — \$ 147 000 в год.

Субкультура бедности стала уже воспроизводиться, закрепляясь в невозможности получить качественное образование, приобрести нормальное жилье, получить работу по специальности. Бедность сдерживает и проведение социальных реформ. Мы находимся под постоянной угрозой того, что более активное проведение давно назревших и даже перезревших реформ вроде 100 % оплаты ЖКХ, монетизации льгот, частично платного образования и медицины упирается в неспособность населения выдержать эти расходы и угрозу социальных взрывов.

Более того, вследствие ставки на крупные и вертикально-интегрированные компании, с которых легче собирать налоги, ряд рынков и отраслей оказались искусственно монополизированными. Отсюда и несоизмеримо высокие цены на многие товары. В результате наше бедное население покупает многие товары и услуги дороже, чем они стоят за границей более богатому населению.

Бедность перекрывает возможности миграции населения, потому что переезд из одного региона в другой в связи со сменой места работы возможен только для высокооплачиваемых специалистов, тогда как перемещения рабочей силы практически невозможны из-за проблем с обустройством семьи. Даже студенчество — традиционно наиболее мобильная часть населения — оказывается привязанным к возможности получить образование только в своем регионе. Обеспечить проживание в Москве или Петербурге может не каждая семья.

Бедный человек привязан к месту жительства, а значит, имущественное расслоение может стать территориальным признаком. Зачастую Россию спасала величина территории. В нынешних обстоятельствах этот плюс превращается в минус. Так, если тарифы на внутренние перевозки сравниваются с европейскими, то транспортировка грузов на большие расстояния станет нерентабельной, а поездки граждан невозможными. Россию ждет все большее обособление регионов, разрыв экономических связей внутри страны, а там рукой подать до распада РФ на несколько государств.

Недавно проведенное в европейских странах исследование выявило три аспекта социального капитала\*:

\* Фидрмуч Я., Геркхан К. Формирование социального капитала в Центральной и Восточной Европе. // Beyond Transition. Экономический вестник о вопросах переходной экономики. М., 2005, № 7. — С. 18.

\* Нещадин А. Экономика недоверия. // Ведомости. 10.11.2003. — С. 4.

\*\* Известия № 24, 11.02.2005. — С. 14.

- участие в добровольных общественных объединениях, в которых человек сотрудничает с другими людьми для достижения общих целей;
- плотность социальных связей между отдельными людьми, на которые человек может рассчитывать в затруднительном положении (поиск работы, нехватка денег, простое сочувствие);
- филантропия или альтруизм — помощь бедным и социально незащищенным деньгами, вещами или поддержкой, требующей затрат времени.

Исследование показало, что по всем показателям, кроме альтруизма, страны ЕС обладают большим запасом социального капитала по сравнению с кандидатами на вступление в ЕС (большинство из которых — бывшие соцстраны). Вывод прост: социализм разрушил социальный капитал, препятствуя взаимодействию людей за пределами круга семьи и друзей.

Другой вывод: степень участия людей в общественных организациях зависит от дохода на душу населения. Жители стран с высоким уровнем неравенства доходов и коррупции обычно приобретают меньший социальный капитал. А экономическая свобода, похоже, стимулирует инвестиции в него. И это понятно. Степень неравенства в доходах выражает степень остроты социальной напряженности в обществе.\* Поэтому неудивителен и низкий вклад в социальный капитал в социально поляризованных странах. Коррупция и госрегулирование снижают рентабельность инвестиций любого рода, включая и социальные. Поэтому на развитие социального капитала влияют как формальные (экономическая свобода), так и неформальные (коррупция) институты. А без его развития не возникнет питательной среды социального и экономического доверия.

Можно ли повысить доходы российского населения, скажем, поделив природную ренту? Можно. Но беда в том, что это даст прибавку только по \$ 12 на человека в месяц. Реальный рост доходов может обеспечить только экономический рост. В этой связи особый интерес представляет соотношение притока и оттока капитала. В настоящее время сложилась парадоксальная ситуация: бедная Россия кредитует экономики других стран. Даже Стабилизационный фонд страны мы держим в США и Швейцарии! Между тем привлечение неспекулятивных инвес-

\* Фидрмуч Я., Герксхан К. Формирование социального капитала в Центральной и Восточной Европе. // Beyond Transition. Экономический вестник о вопросах переходной экономики. М., 2005, № 7. — С. 19.

тиций даже в отдельные отрасли неизбежно поднимет доходы всего населения. По образному сравнению А. Нещадина, прилив поднимает все лодки.

На борьбу с бедностью можно привлечь и другие резервы. Доля зарплаты в российском ВВП всего 30 %, тогда как в развитых странах — 70–75 %. Уже четыре поколения подряд наемный работник в России за аналогичный по интенсивности и квалификации труд получает зарплату в десятки раз меньше, чем в других странах. До какого-то момента это было конкурентным преимуществом России, гордившейся образовательным уровнем своих рабочих и инженеров. Но теперь низкие зарплаты стали тормозом, поскольку приводят к снижению качества работника и его труда, сокращению внутреннего рынка.

Преодолеть бедность можно. «Национальные проекты», с которыми выступил в конце 2005 г. Президент, таковыми не являются. В них нет ни стратегии, ни собственно проектной идеи развития. Почувствовавшая угрозу элита решила «поделиться» с обездоленными и «опущенными» бюджетниками. Но бороться надо не с богатыми и не с бедностью в стране, а с бедностью страны за счет экономического роста, развития систем накопления и кредитования, создания возможностей самореализации граждан. Пора понять, что дело не в ВВП, а в том, на что этот ВВП направляется — в зарубежные банки или на рост качества жизни населения. Собственно, это и есть главный вопрос самоопределения российской элиты, а значит, и отношения общества к ней.

## Особенности нашего духовного опыта

Развитие России тесно связано с духовным опытом нации — способом осмысления действительности, общества, человека и его места в мире. Этот способ осмысления опосредуется соответствующей культурой (как системой негенетического наследования информации) — именно в этом смысле можно говорить о специфически российском духовном опыте. В его основе лежат языческая мифология и православие, экономическая и политическая история, художественная культура (особенно литература) и обычаи, впечатления путешественников и философия. Каковы же его основные компоненты?

- *Нравственный максимализм и правовой нигилизм* делает одной из основных ценностей российского духовного опыта нравственную личность, готовую пострадать за правду. В то же время свобода, достоинство личности и право как их гарант ценностью не являются. «Праведнику закон не лежит» — знаменательная пословица.

Идеи права и свободы либо высмеиваются, либо отвергаются как проявление слабой воли. «Закон что дышло — куда повернул, туда и вышло», «Я начальник — ты дурак, ты начальник — я дурак». Закон — «немецкий фокус», западное изобретение, которым иногда можно пользоваться, а иногда переступать — главное, чтобы человек был хороший. Это объясняет многие реальности современной российской политической жизни\*, необъяснимые для внешнего наблюдателя.

- *Пренебрежение реальностью: эскапизм и эсхатологизм.* Самоценность страдания лишает позитивного ценностного содержания реальность. Жизнь «здесь и сейчас» — юдоль страдания, нравственного испытания. Ценностью является жизнь в мире ином: в раю, в светлом будущем, «за бугром». Чем больше я страдаю в этом мире, тем больше мне воздастся «там». Статистика показывает, что главная причина смертности российских мужчин трудоспособного и детородного возраста 20–55 лет (в результате самоубийства, болезней, несчастного случая, убийства, отравления алкоголем, ДТП) — не уровень жизни, а низкая ценность самой жизни, пренебрежение ею.\*\* Этот народный эсхатологизм власть всегда цинично использовала в военных и экономических авантюрах.
- *Чудо и творчество.* Уход от реальности лишает личность мотивации к ответственным отношениям с людьми. Поскольку воздаяние возможно только «после жизни», человек оказывается не в состоянии своим трудом сделать свою жизнь лучше. Поэтому труд в российском духовном опыте не является ценностью. «Птицы небесные не сеют и не жнут, но корм имеют»... Не удел человеческий — думать о своем достатке: «Бог дал, Бог взял». Здесь коренится «утопизм» российской ментальности — от безответственной маниловщины до агрессивного революционаризма. В то же время труду противопоставляется творчество — единовременный акт богоподобного творения «вдруг», «из ничего» сродни чуду.
- *Всеединство: универсализм и коллективизм.* Человеческая индивидуальность, таким образом, не является ценностью. Личность выступает элементом, средством реализации и воплощения общности, всеединства, соборности и т. п., которые, собственно, и являются ценностями. Отсюда каждый, кто заявляет о своих

\* См.: *Потякин А. А.* Правовой нигилизм как вариант современного российского правосознания. // Общество и политика. — СПб, 2000. — С. 342–360.

\*\* Там же. — С. 315.

интересах, оказывается выскочкой, противопоставляющим себя «миру», тогда как любой самозванец получает право говорить от его имени.

- *Истина и красота.* Характерное для нашего сознания объединение истины и красоты: красиво значит истинно, а истинно — красиво. В итоге нравственность становится эстетической категорией, а задачи искусства сводятся к просвещению и воспитанию. В российской истории ищется не столько рациональное содержание, сколько особая сюжетность.
- *Народ и власть.* Призвание (или пришествие) варягов, получение московскими князьями ярлыков на великое княжение из рук ордынских ханов, онемеченная династия Романовых, большевистский и сталинский режимы — на разных этапах истории государственная власть на Руси не вырастала из народа, была ему органически чужда. Народ же всегда был средством достижения целей властной воли. Историко-экономически это противостояние воплотилось в вотчинном государстве, основанном на отождествлении власти и собственности.\* Этим российская государственность отличается от европейской. Она возникла не для защиты крестьян, ремесленников и купцов, а как механизм вотчинного кормления. Именно власть оказывается активным субъектом истории, смысл которой практически по всем направлениям оказывается связанным с вопросом о власти. Решение любых, даже частных проблем возможно лишь при условии всеобщего переустройства волею власти. Только в периоды смертельной опасности, полной несостоятельности государственной власти, когда на улицу выходят даже женщины, народ просыпается, спасает отечество и... вновь отдается очередной власти. Отношения народа и власти — главный нерв российского духовного опыта. Они глубоко противоречивы: власть, чуждая народу, отождествляется с судьбой народной. Тем самым запускается механизм сакрализации власти. На государство, как на врага, не распространяются моральные запреты: его можно обманывать, у него можно красть, данные ему обещания можно не выполнять. С другой же стороны, отношение к власти патриархально-интимно, по-славянски чувственно. Нравственный максимализм и страстотерпение с неизбежностью оборачиваются своеобразным единством, вплоть до совпадения взаимоисключающих нравственных полюсов. На одном — власть, имеющая

\* *Пайнс Р.* Россия при старом режиме. — М., 1993.

нравственное оправдание, только когда она «страшна к непокоривым»: Иван Грозный, Петр Великий, Сталин остались в памяти народа как «настоящие» хозяева именно благодаря «твердой руке», безжалостности, полного произвола. На Руси царь всегда воспринимался двояко: как помазанник Божий и как Антихрист. Причем смена оценки могла быть практически мгновенной... На другом же полюсе — народ, кроткий мученик-страстотерпец с его своеобразной ласковой жертвенностью, «особо ласковым молением о палачах». Не случайно и грозные русские цари в трудную для себя минуту, добываясь народного сочувствия, доходили до юродства. Кротость-крутость, святое злодейство... Немудрено, что благословение у нас очень трудно отделить от проклятия.\*

Таким образом, мы имеем дело с миропониманием и мироощущением, связанным с очень напряженным нравственным чувством, практически не знающим нормативности. Это чувство не дает человеку мотивации к жизни, личность оказывается фактически без поддержки, один на один с жизнью, полной мучительного страдания. Российский духовный опыт — опыт перманентной лиминальности, маргинальности в реальной жизни и апофатичности, если не аутизма. Эта почва оказалась благодатной для восприятия идеи коммунизма, общества, построение которого требует высочайшего напряжения нравственных и физических сил, личного самоотвержения и самопожертвования. Пострадать за высокую идею не грех, не грех и других не пожалеть. Свобода же и право оказываются несущественными, в лучшем случае данью европейской традиции, вещью отнюдь не для «внутреннего употребления».

Главная черта российского духовного опыта — негативное отношение к бытию — сказывается на всем протяжении нашей истории. Именно поэтому рецепция западных идей изменяла их до неузнаваемости: рационализм Просвещения оборачивался оправданием терроризма, добропорядочный позитивизм — нигилизмом, марксизм — большевизмом, либерализм — самозванством, феминистский праздник международной женской солидарности — милым откровенно сексистским «Женским днем».

Как вырваться из этого круга? Есть ли у России свой путь свободы? На наших глазах осуществился давно предсказанный синтез красной и черной идей. Развращенных уравниловкой «трудящихся» интересует гарантия заработной платы, и немалой, желательной — индексированной

\* Аверинцев С. С. Византизм и Русь: два типа духовности // Новый мир. 1988, № 8—9.

по ценам. Эти интересы смыкаются с заинтересованностью чиновничества в «сильной власти», что в свою очередь стыкуется с интересами хозяйственников, бизнесменов, стремящихся к свободе рук на рынке при сильной политической власти. Параллелограмм сил очевиден.

Становится ясно, что дело не в деньгах, сырье, оборудовании, но в людях, их отношении к себе и другим, мотивации к жизни и труду. Живее всех живых стереотип исторической безответственности россиян, которые во всех своих бедах винят внешние силы: американцев, жидомасонов, чеченцев. Наша власть не может стать властью жителей России, властью не для себя, а для них. При этом русские остаются «племенем власти» (Г. Павловский), «этнотом власти» (М. Гефтер). Свобода воли как воля к неволе...

## Проблемы и надежды: имперское после империи

Чаще всего нас объединяет общая беда... Ну, а в буднях — что нас объединяет, дает переживание общности «мы»? Без сознания такого «мы», без консолидации на его основе невозможны:

- консолидация общества: власти и граждан, делового мира и трудовых коллективов, ветеранов и молодежи;
- воспитание новых поколений;
- реализация планов и программ социально-экономического развития;
- формирование привлекательного образа региона и страны в целом;
- определение места региона в современной России, международном сообществе.

Эта же проблема выходит на первый план и в политике, при проведении избирательных кампаний, выработке политических программ.\*

Социологи отмечают, что в последнее десятилетие в России наблюдается драматический переход от тоталитарно-идеологической к плюра-

\* Показательно, что на местах активно продвигается идея особой судьбоносности своего региона в истории России. Делается это большей частью наивно, но при явном поощрении, а то и инициировании со стороны властей. Региональные элиты активно, хотя зачастую, похоже, спонтанно, приступили к формированию региональной идентичности, чувствуя ее роль в стабилизации и укреплении своих позиций. Деловой же мир все больше задумывается над идеей региона как корпорации, а значит, региональной корпоративной культуры. Дело не в сепаратизме, а в естественном и, в общем-то, необходимом процессе стабилизации и консолидации общества.



листически человеческой системе ценностей. Центральной ценностью стал идеал спокойной совести. Периферию образуют ценности хороших отношений в семье, с друзьями, жизнь, правда, свобода, добро и т. д. Эта ценностная система повседневного гуманизма противопоставляется антиценности «властолюбивого эгоизма». Фактически воспроизводится то же содержание российского духовного опыта с главным его нервом — противостоянием народа и власти. У народа по-прежнему совесть чиста и спокойна, но у власти спокойной совести не может быть по определению. Но есть и обнадеживающие изменения. Система ценностей повседневного гуманизма характеризует нормальное состояние сознания. В стрессовой ситуации место спокойной совести в центре ценностной структуры занимает самообеспечение безопасности. Иначе говоря, российский гражданин начинает понимать, что рассчитывать ему лучше на самого себя. Это уже серьезное изменение духовного опыта.

Нынешняя Россия фактически имеет два варианта решения проблемы консолидации общества: этнизация или создание цивилизованного национального государства.

Первый путь чреват взрывом и большой кровью. Национализм деструктивен, поскольку с неизбежностью ведет к расколу и распаду социальных тканей. Кстати, это хорошо понимали коммунистические правители.\* Деструктивность национализма, помимо прочего, связана с его зависимостью от образа врага. Этот феномен очевиден и по-своему оправдан в случае внешней угрозы, в ситуации войны. Но национализм всегда ищет врага внутреннего. Более того, мы ощущаем власть, государство как чуждую нам силу, как беду, что подтверждают и современные социологические исследования\*\*. Поэтому русское национальное государство продолжает пока оставаться чем-то вроде круглого квадрата.

Если же нацию понимать в основном как культурную общность, то российское общество имеет интересные перспективы консолидации. Интересно, что имперское культурное наследие является серьезным ресурсом («капиталом» в духе П. Бурдьё) создания нового российского национального государства. Нынешняя российская идентичность парадоксальна. Как любая культурная идентичность она апеллирует

\* Неспроста за все коммунистическое правление отсутствовали как компартия, так и столица РСФСР. Более того, всякие попытки инициировать их создание решительно пресекались.

\*\* Piirainen T. The Fall of an Empire, the Birth of a Nation. Perception of the New Russian National Identity. — Helsinki, 1999.

к культурному наследию, культурным корням, славному прошлому, его героям. А культурно-историческое наследие, величие России связаны с империей. В идее империи много конструктивного, объединяющего, способствующего снятию противостояний, раздробленности, развитию государственности и просвещению. Не являясь исключением из числа других, Российская империя, как и всякая другая, была не только «тюрьмой народов», но и несла этим народам просвещение, условия развития, совместного существования.

Имперской культуре поэтому свойственны внеэтничность, наднациональность, некоторая космополитичность, веротерпимость, рациональность, общая толерантность и корректность. Чрезвычайно показательно и поучительно сравнить это содержание с содержанием идеи европейскости, представленной Совету Европы, которую авторы доклада возводят к Древнему Риму, Западно-Римской империи, империи Наполеона, экспансии Запада в Америке, Азии, Африке, Австралии, т. е. к имперским началам, объединявшим западный мир: мультикультуральности, демократии, толерантности, вере в исторический прогресс, правам человека.\*

Апелляция к имперскому началу может и должна использоваться в формировании новой российской идеологии. Но только не к империи как таковой — претензии эти безосновательны. Речь идет об апелляции к конструктивному содержанию имперской культуры, фактически — к нереализованной утопии, мечте России о новой, светлой, разумно устроенной жизни. И эта конструктивно трансформированная идея может оказаться главным условием модернизации страны.

Без сильного государства России не обойтись, как не обойтись без него любому современному обществу и человечеству в целом. Но сила его не может быть имперски тоталитарной. Сила его может быть основана только на человеческой свободе. Вырастет ли на этой основе общероссийская идентичность? Вопрос остается открытым. Перспектива не утрачена.

Социологи утверждают, что старые мифы о российском народе все более явно отторгаются самим народом. В политической элите до сих пор распространено представление о российском народе как о сырой, пассивной, пластичной и податливой субстанции — объекте манипуляций, но не социального партнерства. Более того, медленность и противоречивость российских реформ часто объясняют исключительно

\* In From the Margins. Contribution to the Debate on Culture and Development in Europe. A Report prepared for the Council of Europe. 1997.



рассмотренными выше ментальными особенностями российского общества, прежде всего связанными с ориентацией на «сильную руку». Фактически тем самым подразумевается и обосновывается полный или частичный возврат к тому типу государственности, который определял российскую историю последних пяти столетий. Подобная «русская система» подразумевает самодержавную власть, патернализм, закрытость от внешнего мира, доминирование интересов государства над интересами личности, православные ценности, великодержавные внешнеполитические амбиции.

Однако исследование ЦИОМ «Самоидентификация россиян в начале XXI века» показало, что убежденные сторонники «русской системы» составляют менее 7 % населения. На какие-либо две составляющие «русской системы» ориентируются 22 %, причем в обоих случаях речь идет о группах с очень высокой долей пожилых и с низким уровнем образования. Интересы личности, открытость страны и личную ответственность за свою судьбу предпочли 33 %, а минимум две ценности предпочтительны для 37 %. Можно сказать, что общий вектор развития нашего общества совпадает с ценностным вектором развития бизнеса: это открытое и свободное общество свободных и ответственных людей. Респондентам было предложено ответить и на ряд вопросов, в которые были заложены православная, протестантская и атеистическая позиции по отношению к разным формам и проявлениям человеческой жизни: свободе, труду, бедности и богатству, отношению к прошлому, настоящему, будущему и т. д. При этом люди не знали, с какой конфессией отождествляются те или иные возможности выбора. И выбор был сделан не в пользу православных ценностей. Бесспорное лидерство (66 %) у типично протестантских ценностей. Гораздо меньше людей (15 %) отождествляет себя с атеистическими установками. С православными — лишь 4,5 %. Это позволило социологам квалифицировать россиян как протестантов в православной стране. Разумеется, речь идет о стихийном, неосознанном «протестантизме» общества, в котором пассивно- созерцательная мироотреченность была существенно подточена материализмом, но атеизм не разрушил моральные установки как таковые. Аморализм отнюдь не является нравственной доминантой в современной России. Люди хотят жить счастливо не в «светлом будущем», а сейчас, и их потребность в индивидуальной свободе готова сочетаться с моральными и юридическими ограничениями, необходимыми для поддержания общественного порядка.

Индивидуалистическую позицию минимум в 3 вопросах из 5 выбрали 53 % при 44 % коллективистов. Более того, 30 % «коллективистов»

назвали в числе наиболее значимых для них ценностей свободу личности. Получается, что их коллективизм является скорее внешним, обусловленным исторической инерцией, свойством, нежели внутренним убеждением. В отношении к госконтролю за доходами, частной собственности, доступу к информации 66 % проявляют модернизационные установки при 33 % традиционалистов. При этом почти половина «реформаторов» одновременно являются «модернистами» (по типу культуры), «протестантами» (по мировоззренческим установкам) и «индивидуалистами» (по ориентации на способ развития страны). «Консерваторов», «традиционалистов», «православных» и «коллективистов» в современной России 1,8 %.

На вопрос «Какая Россия вам нужна?» ответы распределились так:

- могучая военная держава, где во главе угла стоят интересы государства, его престиж и место в мире — 24 %;
- комфортная, удобная для жизни страна, в которой на первом месте стоят интересы человека, его благосостояние и возможности развития — 76 %.\*

Таким образом, большая часть общества уже разделяет ценности, определяющие возможности развития рыночной экономики, но пока еще в изрядной степени рассчитывает в этом движении на руководящую и направляющую роль государства. Можно сказать, что за всю историю России не было еще столь благоприятных условий для модернизации страны по европейскому типу, тогда как политическая и деловая элита России продолжают оставаться в плену устаревших представлений о народе и не затрудняют себя разъяснениями ему своих действий. Соглашаясь играть по правилам «русской системы», они тем самым продлевают ее жизнь вопреки устремлениям большинства населения. Это значит, что бизнес еще повисит на крючке у неподконтрольного обществу государства, а споры вокруг «хозяйственных объектов» будут выдаваться за споры «хозяйствующих субъектов». Это блокирует перспективы самоорганизации российского общества снизу, порождая недоверие россиян к власти и друг другу.

Можно констатировать катастрофическое отчуждение государства, строящего некую «вертикаль», от народа и народа — от государства. 80 % населения не представляют себе ни структуры, ни целей существования российского государства. 96 % считают, что в стране царит

\* Кутковец Т., Клямкин И. Нормальные люди в ненормальной стране. // Московские новости, 2004. № 25 (1143). — С. 1–9.

произвол властей. Свыше половины из них убеждены, что защиты от него не найти. На суд рассчитывают 9 %, на «братков» — 11 %. Почти 75 % считают, что, вступая в деловые отношения в России, нельзя быть уверенным, что тебя не облапошат. Но при этом подавляющее большинство хочет жить в стране, где доверие не было бы столь дефицитным.

Нельзя не отметить и подвижки общественного сознания. Большинство россиян, например, не испытывают к миллиардерам классовой ненависти. Так, по опросам Левада-центра, проведенного в 46 регионах страны, свыше 40 % на вопрос «как вы относитесь к людям, разбогатевшим за последние 10–15 лет» ответили: «никак». Положительные чувства — интерес, уважение, сочувствие — к богачам в основном испытывают люди в возрасте 18–24 лет (46 %), специалисты с высшим образованием (39 %), жители крупных городов. Противоположные эмоции — раздражение, ненависть, презрение — богатые соотечественники вызывают у тех, кому за 55 лет (44 %), чей уровень образования ниже среднего (41 %), а место жительства чаще всего село (37 %).

В России остро востребован национальный либерализм. И социальная база его широка. Российский «новый правый» достаточно молод и амбициозен. Он на собственном опыте узнал, что такое конкуренция, научился бороться за свою семью, свою собственность и свой бизнес. Он знает цену свободы и ответственности. Он зачастую хорошо образован и рационален. Он хочет гордиться своей страной, хочет, чтобы ее уважали и чтобы с ней считались. Он хочет жить в стабильной, процветающей России, готов работать на это процветание. Но при этом он, уже почувствовавший свои интересы, хочет гарантий их защиты. И он хочет видеть во главе страны лидеров столь же решительных и конструктивных. Таким лидером мог бы стать В. Путин, сохраняющаяся популярность которого во многом обеспечивается поддержкой именно этой части населения. Даже неуклюжие и циничные действия администрации сохраняют еще этот ресурс — настолько он велик. Пока же российские «новые правые» толкутся между СПС, Путиным, отчасти Ю. Лужковым и все еще В. Жириновским. Но таких людей миллионы, и в провинции их не меньше, чем в столицах. Если правые сумеют объединиться вокруг конструктивной идеи национального либерализма, у них в России серьезное будущее.

В этом плане российский духовный опыт раскрывает неожиданный и парадоксальный потенциал. Мы весьма прохладно относимся к государству и не ждем от него ничего хорошего. Свободу понимаем и переживаем лично — от общего «пофигизма» до изощренных постмодернистских экзерсисов. Мы научились защищаться от произвола

государства: это и общинно-бытовой саботаж, невыполнение законов и просто неповиновение (от неуплаты налогов до знаменитого пьянства). Разлитая в российском обществе, пропитавшая его несвобода выработала устойчивый иммунитет к ней. Мы накопили колоссальный опыт выживания, обхода всяческих регламентов, прописок, нелепых инструкций и законов и знаем, как добиваться желаемого результата.

В конце концов сегодня в России уже существует реальная свобода совести, а в политической жизни представлены практически и коммунисты, и либералы, и феминистки, и фашисты... Имея средства, мы можем свободно перемещаться по стране и за рубежом. Нынешняя российская свобода — не гарантия государства, а возможность начать самостоятельно строить свою жизнь. Поэтому в каком-то смысле можно согласиться с мнением, что даже нынешняя Россия с ее «немного либерализма, немного тоталитаризма, капелька стагнации, полграмма инфляции и постоянное шараханье из правого угла в левый...» — едва ли не самая свободная из цивилизованных стран.\*

Постсоветский российский человек более пластичен и открыт духовному опыту свободы, а значит, и ее утверждению. Особые перспективы открываются перед российским духовным опытом по мере развития мирового экономического кризиса, трансформации нынешнего способа хозяйствования в так называемую постэкономику, определяющей задачей которой станет производство информации и культуры. Поэтому особенно важна проблема свободы в бизнесе. Пока нет права собственности на землю, а налоги блокируют возможность вкладывать в развитие производства, обновление основных фондов, о полноценной свободе говорить невозможно.

Проблема свободы (в обоих ее смыслах: как самосознания ответственного духа и как гарантия этого, как социальная ответственность и демократия) — ключ к пониманию исторического опыта России и главный смысл ее движения. Традиционный ответ России на вызовы истории — усиление власти и насилие, включая принудительные нововведения и реформирование, жесткая организация, контроль, подтягивание резервов и... потери — обязательные и большие. Аналогичное происходит и в наши дни. Опыт с Чечней в этом плане в высшей степени показателен. Однако вот в чем парадокс: без насилия все еще нельзя, но с насилием уже невозможно.

По расчетам отделения экономики РАН и Института оценки государственной собственности РАН, реальная величина богатства России,

\* Век свободы не видать? // Новая газета. 19–22.04.2001, № 28(671). — С. 5.

достигает в пересчете на доллары США 320–380 триллионов. На долю каждого гражданина РФ приходится земли во много раз больше, чем на любого другого жителя планеты. И какой богатой земли! Но мы до сих пор живем бедно. Почему? Да потому, что россияне никогда не были *хозяевами*. Землей и богатствами *всегда* распоряжалось государство, ужасающее своей неэффективностью.

Как быть? Неожданное и радикальное решение предложила Российская партия пенсионеров. «Земля на территории страны сдается в аренду, — предлагается в ее программе. — Доходы, полученные от сдачи в аренду, ежемесячно начисляются каждому гражданину РФ на его личный счет. Мы против продажи того, что может каждый месяц каждому человеку давать доход... Участие каждого жителя России в доходах от сдачи в аренду земли и добычи природных ресурсов является той мерой, которая восстановит историческую справедливость и вернет народу то, что принадлежит ему по праву».\* Можно добавить: и примирит российских граждан с собственностью и новыми собственниками. «Земля и природные ресурсы не принадлежат к творениям рук человеческих... Российский народ получил их в наследство от предков, которые ценой великого труда и испытаний создали нашу страну и отстояли ее от захватчиков. Доходы от них не могут принадлежать ни олигархам, ни государству (которое у нас вчера «социалистическое», сегодня «капиталистическое», а завтра еще не пойми какое). Единственным законным владельцем и распорядителем этих доходов является народ, и в его лице — каждый гражданин России».\*\*

По мнению авторов программы, возвращение людям их законных доходов от своей земли не только справедливо, но и эффективно экономически, так как дает необходимые предпосылки для динамичного развития России. Крах рыночных реформ объясняется тем, что на российском рынке не появился платежеспособный покупатель. У нас даже умудрились такого потенциального покупателя уничтожить. Сначала у людей отняли сбережения, лишили доходов, а потом стали удивляться, почему реформы пробуксовывают. «Система личных именных счетов восстановит покупателя, — уверены пенсионеры. — Доходы граждан от сдачи земли в аренду и добычи ресурсов не будут бездумно растрочены и вывезены за границу. Они останутся в России, вольются в отечественную экономику и создадут условия для ее роста, причем именно в тех

---

\* Вернем себе Россию. Манифест Российской Партии пенсионеров. — М., 2002. — С. 8.

\* Там же.

областях, которые реально нужны людям».\* Сократятся и бюджетные расходы: отпадет нужда во множестве малоэффективных социальных программ, вокруг которых сегодня кормится армия чиновников. Госаппарат, который сегодня распределяет и перераспределяет конституционно принадлежащие всем гражданам средства, сократится. А средства будут направлены туда, где они действительно нужны: на развитие фундаментальной науки и образования, культуру и медицину, оборону и обеспечение безопасности граждан.

В этом случае способно измениться общественное сознание: от безответственной «халявы» к осознанию своих интересов и личной ответственности за их реализацию, а значит, появится и самоуважение, подбауживающее гражданам великой страны.

---

\* Вернем себе Россию. Манифест Российской Партии пенсионеров. — М., 2002. — С. 10.

## ГЛАВА 6

# Отдай мне, но не хазарам

*Специфика российской государственности. Российская коррупция как географический парадокс. Победа особистов. Власть и общество: вертикаль воли и оптимизация интересов. Налоги: кто кого кормит. Источники эффективной власти.*

### Специфика российской государственности

Первое письменное упоминание о Руси зафиксировано в византийских летописях Константина Багрянородного. И гласит эта запись буквально следующее: «Осенью князь со своей русью выезжает на кормление». В этой фразе — суть российской власти на протяжении всей ее истории. Российское государство возникло отнюдь не для защиты ремесленников, крестьян, купцов, а для другого. История Игоря, захотевшего повторно «покормиться» от древлян и убитого ими за это. Его жена Ольга страшно отомстила древлянам. Понимание этой особенности российской государственности многое проясняет в сюжете «Слова о полку Игореве». «Отдай мне, но не хазарам».

На протяжении всей российской истории не собственность порождала власть, а наоборот — власть была единственным источником собственности и постоянно эту собственность переделывала. Великая реформа, экспроприация экспроприаторов, НЭП, «коллективизация» («великий перелом») и реформы начала 1990-х — примеры таких властных переделов. Государство упорно отказывается от функции регулятора экономических отношений, явно и не явно, но выступая в качестве игрока в бизнес-пространстве. Фактически же в качестве таковых игроков выступают конкретные группы чиновников, пользующихся государственной собственностью в не всегда государственных целях. И в наши дни государство вновь становится самым крупным собственником. Вот факты:

- в 2005 г. на Ганноверской ярмарке именно госкомпаниями были подписаны самые крупные инвестиционные проекты последнего времени: освоение северных месторождений (объем инвестиций \$ 6 млрд.) и создание скоростной трассы Москва — Петербург (объем сделки \$ 1,5 млрд);
- создается авиационный холдинг, вследствие чего все производство и экспорт военной и гражданской авиации будут сосредоточены в одних руках — у государства;
- государство приобретает дополнительный пакет акций «Газпрома», в результате чего формируется контрольный государственный пакет;
- несмотря на административную реформу, министерства и ведомства стремятся оставить за собой функции распределения и управления и не спешат переходить к функции регулирования;
- представительство государства в компаниях, где имеется государственный пакет акций, переходит от Правительства к Администрации Президента.

Поскольку государство имеет управляемое большинство в Госдуме, обсуждение законопроектов, затрагивающих интересы бизнеса, и законодательные инициативы со стороны бизнеса зачастую бессмысленны. Реформирование по многим направлениям (в первую очередь по вопросу сокращения налогов и реформам естественных монополий) приостановлено и, видимо, в ближайшие годы осуществляться не будет.

Таким образом, бизнес оказался в положении миноритарного акционера и имеет право только высказывать свои предложения, окончательное решение принимает основной акционер — государство. В этом нет ничего особенного: так строятся взаимоотношения бизнеса и власти в Корее и Японии. Однако в таком случае государство должно брать на себя функции прогнозирования развития бизнеса не только на макро-, но и на микроэкономическом уровне, обеспечивать стабильность макроэкономических показателей и создать прозрачную систему поддержки национального бизнеса.

А вот наше государство, доминируя в принятии решений, дополнительных задач на себя не берет. Вследствие этого бизнес дезорганизуется, риски растут, бизнес проявляет недоверие к власти. В результате государство корректирует макроэкономические прогнозы в сторону ухудшения. Так, МЭРТ в очередной раз изменил прогноз в сторону увеличения инфляции выше 10 % годовых и сокращения темпов роста



до 5,8 %. В то же время увеличивается отток капитала из страны, что негласно поддерживается Правительством и ЦБ с целью противодействия укреплению курса рубля. Совершенно ясно, что так долго продолжаться не может.

Возможны два выхода из создавшегося положения. Либо государство принимает на себя дополнительные обязательства по созданию условий для развития бизнеса, усиливая свою не только регулирующую, но и управляющую роль. Либо ряд регулирующих функций будет передан самоорганизующимся бизнес-организациям, и начинается широкое обсуждение экономических нововведений с бизнес-сообществом.

## Российская коррупция как географический парадокс

Коррупция не имеет национальных границ, а вот степень поражения общества коррупцией — имеет. Здесь даже просматриваются определенные закономерности.

1. В лидерах по «чистоте рук» почти сплошь страны, расположенные в северных широтах. Чем ближе к экватору, тем выше уровень мздоимства. Эту же закономерность подтверждает Южное полушарие, где в лидерах Австралия и Новая Зеландия — «холодные и чистые» антиподы.
2. «География коррупции» соответствует конфессиональным границам. В благополучных странах исповедуют протестантизм, на противоположном полюсе — исламский мир и страны Африки и Латинской Америки, относительно недавно принявшие католицизм.
3. Свободные от коррупции страны обделены как теплом, так и полезными ископаемыми (лишь Норвегия относительно недавно открыла нефтегазовые месторождения).

Думается, что эти зависимости не случайны, а соответствующие факторы довольно тесно переплетены. Так, протестантизм неспроста распространился именно к северу от Рима, не прижившись ни на юге, ни на востоке, а капитализм и демократию придумали голландцы с англичанами, а не бразильцы или арабы. В странах, которые природа одарила и теплом, и полезными ископаемыми, иной образ жизни и иная трудовая этика, чем там, где этих благ в обрез. Дефицит ресурсов стимулирует предприимчивость, рачительность, даже скупость, избыток — рас-

точительство, лень, беззаботность. В последнем случае за деньги можно приобрести право на пользование природными богатствами. Право на новаторскую идею, изобретение купить можно только уже после их возникновения. Поэтому в бедных ресурсами странах сформировался инновационный тип развития. Соответственно и у госаппарата тут гораздо меньший ресурс льгот, квот, санкций. Торговля же властными ресурсами и называется коррупцией.

Также ничего случайного и в том, что протестантские страны чище не только мусульманских, православных и даже католических. Протестантизм в большей степени, чем любая иная религия, ориентирует на личный успех. Поэтому в протестантских обществах практически нет блага: протекционизма, nepотизма, кумовства и т. п. Швед или норвежец, заняв «хлебную» должность, не стремится пристроить к кормушке свою родню, тогда как в мусульманской стране это считается моральной обязанностью начальника любого ранга.

В 2003 г. в Финско-Российская торговая палата выпустила книгу «Так или как? Русские культурные обычаи для финнов» — пособие для финских бизнесменов, занимающихся торговлей с нашей страной. В ней разъяснялись российские деловые традиции и национальные особенности поведения. Показательно, что за два года после выхода книги товарооборот между странами заметно вырос. «Виновата» ли в этом книга, трудно сказать: после того — не значит по причине того... Но в 2005 г. вокруг издания разгорелся скандал. Дело в том, что одна из глав книги (8 из 200 страниц) называется «Подарок или взятка». В ней подробно описывается, как относиться к взяточничеству в России, как распознать готовность «взять», что и как именно предложить в этом качестве. Скандал подняло Министерство торговли и промышленности, профинансировавшее издание и озаботившееся тем, что нехорошо, когда казенные деньги идут на популяризацию взяточничества. Подключилась финская генпрокуратура: не подпадает ли пособие под критерии подстрекательства к преступлению? Между тем финские СМИ были единодушны: пособие по деловому этикету для финских бизнесменов было бы неполноценным, если б обошло стороной культуру взяточничества. Недаром многие компании, ведущие дела в России, закладывают в свои бюджеты расходы на подарки партнерам и чиновникам.

В свете сказанного Россия с ее 126-м местом в рейтинге коррупции предстает «географическим парадоксом»: по сумме трех отмеченных факторов ей полагалось бы стоять где-то в середине рейтинга, в буферной зоне, рядом с другими православными и католиками, но



не в экваториальных джунглях между Филиппинами и Конго. В чем же дело?

С одной стороны, Россия избалована природными ресурсами и мягкостью веры. С другой — условия жизни в нашей северной стране суровы и требуют изрядной самоотверженности. По-видимому, нынешний размах коррупции не только и не столько дань традиции, а скорее результат коренной ломки. Само появление частной собственности не могло произойти без активного участия чиновничества. В исторически одномоментном «первоначальном накоплении», когда крупные состояния делались на основе раздела госсобственности, чиновники себя не забыли. Сам процесс порождал слишком много искушений и был благодатной средой для взяток и «откатов».

Наша коррупция — один из системообразующих факторов, который можно ликвидировать только вместе с уродливой социально-экономической системой.

## Победа особистов

На протяжении почти всего советского периода шла отчаянная борьба за власть между спецслужбами (ЧК, ГПУ, НКВД, КГБ) и партаппаратом. И партийное руководство с трудом удерживало общую власть в стране, периодически устраняя руководителей спецслужб, руками которых расправлялась с политическими противниками. Показательна в этом плане схватка, последовавшая после смерти Сталина. Партийной верхушке во главе с Н. С. Хрущевым едва удалось совладать со всемогущим Л. П. Берией. Но спецслужбы ждали своего часа. Казалось, он пробил с приходом к власти главы КГБ, усмирителя Венгрии, «поэта и гуманитария» Ю. В. Андропова, обронившего фразу, конгениально передающую ментальность советского руководства: «Наведение порядка затрат не требует, но эффект приносит колоссальный». И тем, кому довелось в сознательном возрасте пережить его краткое правление, памятно, как людей хватали у пивных ларьков, как врываются в кинотеатры, оставляли самолетные рейсы с целью проверки: почему ты здесь, а не на работе?

В период перестройки и в начальный период ельцинского правления подвергшиеся критике спецслужбы затаили обиду. Но они добились реванша за счет успешной «командировки во власть» (как он сам назвал это) подполковника ФСБ. Не будем обсуждать детали реализации проекта «Преемник» — просто констатируем факт: массовый,

широкомасштабный и глубокоэшелонированный приход к власти в РФ «силовиков».

Последствия начали сказываться сразу. Профессионализм, квалификация и компетентность спецслужб определяются их способностью решать поставленные задачи. Но они профессионально не способны такие задачи ставить. В лучшем случае они годятся на сбор информации и подготовку аналитических записок. Принимать политические решения, учитывающие баланс многих интересов и стратегические цели — просто не их функция, зона не их ответственности. Тем более, задачи политического и экономического развития страны. Отсюда и их растерянность перед проблемами, стремление замолчать их, «взять паузу» в критических ситуациях.

Как известно, однобокость специалиста флюсу подобна. Не являются исключением и спецслужбисты. Они привыкли работать «на холоде», во вражеском окружении. Без него они теряются, поскольку утрачивает смысл их профессионализм, а значит, и само их существование. Поэтому, если врагов нет, их создают. Даже своими руками. Даже внутри страны. Инстинктивно — хотя бы в порядке оправдания своего бытия. Это их смысложизненная позиция и личностное самоопределение. Их так и для этого натаскали. И они этим гордятся.

Кроме того, они привыкли работать на грани и даже за рамками закона. Закон для них — лишняя и обременительная преграда, которую можно и нужно обходить. В лучшем случае закон рассматривается как инструмент решения поставленной задачи. В качестве такого же объекта манипулирования они рассматривают и преступный мир, который хорошо знают и с которым способны говорить на одном языке. Так что не стоит удивляться правовому нигилизму и цинизму нынешней власти, представители которой могут иметь юридическое образование, но используют его в весьма специфическом контексте.

Весь опыт человечества свидетельствует: люди склонны не переделывать себя под систему, которую они почему-либо возглавили, а изменять систему под себя и свои представления о ее назначении. Поэтому, получив власть, спецслужбы неизбежно должны были модернизировать под себя систему управления обществом. Результатом чего может быть только полицейское государство. Что мы и имеем: ликвидация независимых СМИ, цензура, свертывание федерализма, укрепление «вертикали» власти вплоть до отмены выборности Совета Федерации, губернаторов и т. п. И ладно бы это делалось для проведения необходимых реформ...

Неспроста и западные демократии, и восточные деспотии испытывают органический иммунитет против прихода к власти охранников и спецслужб. Прекрасно понимали это и советские правители. Предоставленные самим себе, они рано или поздно начинают использовать свое положение, свои связи с криминалом. Начинается с малого — «крышевания» бизнеса, участия в «стрелках», «разводках» и т. п. «Разводка» — инструмент, популярный у руководителей служб безопасности крупных компаний, позволяющий повысить их значимость. Обычно это выглядит так: сотрудник службы безопасности подговаривает знакомого бандита наехать на бизнес, а потом «отбивает» этот наезд, увеличивая тем самым свой авторитет, а заодно и зарплату. Понемногу сотрудники спецслужб становятся своими как в экономической, так и криминальной среде, у них появляются собственные экономические интересы.

Но и в этом проявляется специфический профессионализм. В качестве партнеров спецслужбы могут заниматься только «наездами» на конкурентов или тех, кого «заказали» «партнеры». Для этого быстро разработали технологии фабрикации и развала уголовных дел... Что в итоге? Перерождение силовых органов в криминальные бизнес-корпорации чревато перманентной грызней за передел собственности и формированием целого сословия, кормящегося от этой грызни, ничего не созидającego, контрпродуктивного для социального и экономического развития, буквально — паразитирующего на обществе.

Яркий пример — отдел «Т» (борьба с терроризмом и защита конституционного строя) УФСБ Калининградской области, сотрудники которого принимали заказы на устранение бизнесменов. Когда же с помощью прослушки киллеров выявили и арестовали, руководство спецслужбы сделало все, чтобы освободить своих офицеров и добиться ареста руководства РУБОП!\*

Главной экономической задачей нынешней власти стало получение доли с бизнеса. Речь идет даже не о «ЮКОСе». «ЮКОС» был потом — сначала был «Норильский никель». Прокуратура объявила, что Потанин недоплатил за приватизацию \$ 140 млн. Дело заглохло, но бизнес-элита уверена, что Потанин понял намек и долю отдал. Затем было таинственное похищение С. Кукуры, главного финансиста «ЛУКОЙЛа». Кукура был, кажется, единственным, кто владел всей информацией о запутанной офшорной сети нефтяной компании. Одного звонка Кукуры было достаточно, чтобы перевести со счета на счет десятки миллионов долларов. Однако денег за Кукуру не потребо-

вали. Кукура вернулся накаченный наркотиками... «ЛУКОЙЛ», как ни странно, похитителям не отомстил (правда, не особенно их и искал), но... стал слушаться Кремля.

А история с «Сургутнефтегазом», акции которого стали скупать крупный инвестиционный банк и две бизнес-структуры? Заметим: контрольный пакет «Сургута» принадлежит самой компании (это называется казначейские акции), что противоречит международным стандартам. «Покупатели» надеялись приобрести объемный пакет, чтобы затем провести поправки к закону об акционерных обществах и объявить казначейские акции «Сургута» недействительными, что сделало бы их пакет контрольным. И получили одобрение на самом высоком уровне! Но, как только угроза стала очевидной, за такой поддержкой прибежал сам Богданов и — спасся... Какой ценой? История об этом умалчивает.

Российская власть понимает контроль очень по-средневековому — как долю, как кормление, а чтобы ее получить, использует спецслужбы, которые сталкивают бизнес-структуры лбами. И ждет — ждет, когда толстосумы прибегут за помощью и заплатят. Некоторые «удачные» комбинации возникают по вине самих предпринимателей. Типичный пример — война О. Дерипаски и холдинга «Илим Палп». Когда владелец холдинга З. Смушкин ринулся в Кремль за защитой, Дерипаске пришлось сделать то же. После этого оказалось достаточно ворошить тлеющий костер, чтобы он не затухал. От происшествий с «Норникелем» или «ЛУКОЙЛом» случай «ЮКОСа» отличается только тем, что Ходорковский отказался платить. Он считал себя защищенным большей прозрачностью компании и наличием иностранных акционеров. Наивный! Большая прозрачность как раз и вызывает большое раздражение!..

В России создается новый класс из тех, кто получает с бизнеса дань и безусловно предан Президенту, понимая, что ни при какой другой власти эту дань собирать не дадут. По сути это класс феодалов, ибо ему дано право эмиссии административной валюты. Самое поразительное: это сословие уверено, что именно оно «кормит» страну, а не «кормится» от нее! Уверено, что вправе решать: кому «с какой руки есть»...

Этот класс не может управлять эффективно по одной простой причине: это временщики, распоряжающиеся не своей собственностью.

С марта 2004 г. российская экономика фактически остановилась, несмотря на продолжающийся рост ВВП. Денег в России много, но распорядиться ими правительство не умеет. Чиновники берут, как и прежде, несмотря на неоднократные повышения зарплаты, а государство

\* Новая газета. 07–09.11.2005, №83 (1108). — С. 1–3.

их в этом только стимулирует. Давление властей на бизнес не уменьшается, а количество чиновников растет.

Участие государства в экономике увеличивается: 9000 ГУПов, несколько тысяч МУПов и ОАО с государственным участием. Государство выступает не как регулятор и третейский «супервайзер», а как игрок на экономическом рынке, и игрок жуликоватый.

Взглянем на зависимость роста цен на продовольствие от деятельности Минсельхоза. За последние четыре года цена хлеба удвоилась. О росте цен на мясо я не говорю. Два года назад именно министр Гордеев сообщил о высоком урожае, что обрушило цены на хлеб и позволило перекупщикам приобрести его у производителей по низкой цене. После того как хлеб был закуплен, министр потребовал (в ноябре!) государственных интервенций на рынке зерна ради помощи производителям. Но в ноябре зерна у производителей уже не было. И дальнейшая политика Минсельхоза систематически приносила выгоду крупным перекупщикам. Минсельхоз всегда готов ввести квоты на импорт любой продукции, а еще лучше — вовсе запретить его под любым предлогом. Так было, например, с запретом импорта плодоовощной продукции из Нидерландов из-за трипса. Ирония ситуации состоит в том, что трипс поражает цветочные культуры, а Нидерланды — международная биржа овощей, из которой в нашу страну поступают и бананы, и ананасы. В результате импорт овощей, разумеется, не прервался, как, впрочем, и цветов, 90 % которых как ввозилось, так и ввозится из Голландии. Но цены только в декабре выросли на 15 %, т. е. каждого покупателя импортных фруктов и овощей фактически ограбили по прихоти (заинтересованных в этом) чиновников из Минсельхоза.

При социализме были льготы для бедных и для чиновников. Теперь — только для чиновников. Министр транспорта С. Левитин оценил «потери» транспортников от льготников в 80 млрд руб. в год. Но только содержание приблизительно 240 000 служебных автомобилей для чиновников обходится бюджету в 90 млрд! Можно согласиться с Ю. Латыниной: это не либеральные реформы — феодализм.\*

Бизнес довольно трезво оценивает свои отношения с властью. Тот, у кого есть собственность, будет терпеть, чтобы ее сохранить и чтобы укусы наверняка. Народ терпеть не будет. Отношение народа к правителю, обещавшему укрепить порядок и закон, а вместо этого лишившему выборов и льгот, можно сравнить с отношением жены к мужу,

\* Латынина Ю. Разбор полетов. Это — провал. // Новая газета, № 11 (1036). 14.02–16.02.2005. — С. 2.

который обещал ей райскую жизнь, а после свадьбы она обнаружила, что должна зарабатывать для мужа деньги и обслуживать его, пока он попивает водочку у телевизора, регулярно напоминая, кто в доме хозяин. Любовь в таких обстоятельствах быстро увядает — можно и скалкой по сытой физиономии получить...

За последние годы выиграли лишь те, кто по праву считается опорой трона: «силовики», опричники. Их феодальные привилегии сравнимы с привилегиями японских самураев, но вот с кодексом чести и обязанностями у них как-то не сложилось... По отношению к этому сословию нынешняя власть руководствуется четырьмя принципами.

- Руководителем назначать наименее компетентного. Предполагается, что такой будет обязан тому, кто его назначил. Волошины и касьяновы ненадежны: эти умники пригодятся любому режиму. Черкесовы и миллеры надежны, поскольку при другом режиме их возьмут только уборщиками в супермаркет. Отсюда логически вытекает второй принцип.
- Никогда не наказывать за провалы. Одна из главных сословных привилегий «особистов» — абсолютная безнаказанность. Даже трудно себе представить, что надо сделать, чтобы быть уволенным с должности. Даже за «Норд-Ост» и Беслан не уволили никого, а кое-кого и наградили (В. Патрушев, М. Зязиков)!
- Не назначать, а вербовать, имея на человека компромат: висящим на «крючке» легко манипулировать.
- Укреплять «вертикаль власти». Все, что может быть сделано сверху, должно быть сделано сверху, а не снизу.

Однако эти принципы формирования делают всю систему неустойчивой. В День милиции 2005 г. В. Путин принародно сказал министру внутренних дел Р. Нургалиеву, что «за последний год МВД стало работать еще лучше», тогда как за две недели до этого глава МВД публично сетовал, что только за этот год сотрудники милиции совершили 30 000 правонарушений, что на 40 % больше, чем в предыдущем, что в органах повсеместно фальсифицируются данные по раскрытию преступлений, а положение дел в РУВД просто «катастрофическое»! Но ради праздника Президент отпустил милиционерам грехи, намекнув при этом, что главная проблема МВД — «плохой пиар». Так что можно быть уверенными, что упадочнических заявлений министр себе больше не позволит.

Профаны не решают поставленных задач — лишь симулируют активность, создавая и множа нерешенные проблемы и недовольных. Демо-

кратическое общество — это иерархия самоуправляющихся систем. Командная система хуже самоорганизующейся, но предполагает жесткую ответственность. При Сталине не было демократии, но если бы при нем случился Беслан, к стенке поставили бы всех его «героев» — от Патрушева до Дзасохова. Если бы, как при Сталине, начать расстреливать окол властных вредителей, то в окружении Президента в живых остался бы только лабрадор Кони.

Переподчиняя же себе источники информации, власть сталкивается с двумя взаимосвязанными проблемами: Всемогущего Наилучшего Президента и Всемогущего Злобного Врага. Большая часть наших телерепортажей посвящена Президенту, демонстрирующему универсальную компетентность при всеобщей поддержке и одобрении абсолютно верных решений. Но откуда же у нас проблемы? Ну, вы спросите тоже! Есть Бог — значит, и Дьявол тут же. Это он, Злобный Враг — Березовский или ЦРУ — выиграл выборы на Украине. Это он, Злобный Враг, устраивает теракты, а коррупция и бездарность нашей политики на Кавказе тут ни при чем. Злобный Враг в ответе за все.

Самое печальное, что власть на основе этого манихейского мировосприятия принимает решения и действует, не думая о последствиях. Если Запад — ваш враг, так перестаньте брать взятки и переправлять их в западные банки. Если ЦРУ устроило Беслан — не встречайтесь с Бушем и не прощайте ему 90 % иракского долга в обмен на позволение «ЛУКОЙЛу» зарабатывать деньги в Ираке. А если вы пытаетесь списать на Запад ошибки, совершенные в результате вашей деятельности по пополнению западных счетов, то будьте уверены: вашу ошибку заметят все, кроме вас.

Речь идет не об идеологии. Идеология отличается от вранья тем, что, когда реальность искажают с помощью идеологии, объектом дезинформации являются и народ, и власть. При вранье же объектом дезинформации является сама власть, морочащая в конечном счете голову самой себе, ведя себя все более неадекватно, поскольку живет в виртуальном мире, узнавая по телевизору, что народ митингует в поддержку отмены льгот, а дети Беслана со счастливой улыбкой едут в Сочи. И эти люди искренне верят, что в Чечне происходит мирный процесс, что за Беслан они заслужили награды, что кража «Юганскнефтегаза» есть восстановление вертикали власти. По образному сравнению Ю. Латыниной, они без тормозов несутся к мосту через обрывистую реку, глядя на заднем сиденье машины телерепортаж с открытия этого моста, который они сами давно уже разобрали и продали. Власть терпит крах не от сильной оппозиции, а от собственной слабости. Революции в мировой истории

происходили из-за людовиков шестнадцатых и карлов вторых — Робеспьеры и Кромвели являлись потом.

Главная опасность в том, что на дворе XXI век и общество стало постиндустриальным. Обществом, в котором главным средством труда и продуктом производства является информация. 90 % стоимости любого конечного продукта в мире составляет ноу-хау. А информация — это не нефть, у нее нет корней, нет прописки. Управлять таким обществом средневековыми методами не получится — это просто гибель для страны, теряющей время и исторические шансы на то, чтобы тешить подростковые комплексы несостоятельного руководства.

Жесткий диагноз ситуации поставил экс-советник Президента по экономике А. Илларионов. На своей последней перед отставкой пресс-конференции он обозначил тенденцию: в России на смену «голландской болезни» пришла «венесуэльская», а затем и «саудовская», экономика стала рентоориентированной, модель развития — корпоративистской, политический режим — недемократическим. При этом государственные корпорации не преследуют государственных целей даже в искаженном виде, обслуживая соответствующие кланы чиновников. В результате «изменилась природа самого государства».\*

Инвестирование в развитие всегда определяется соотношением возможных выгод и рисков. Сегодня риски слишком высоки — может прийти налоговая инспекция или прокуратура. И бизнес прекрасно понимает, что государство может сократить налоги, но не отменит налоговых проверок. В 2005 г. отменили срок давности таких проверок. В этой ситуации никакое сокращение налогов не заставит бизнес выйти из тени. Типично поведение Е. Батуриной, которая, попав в списки «Форбс», продала свои реальные активы и приобрела акции Сбербанка и «Газпрома» — не самых эффективных, зато фактически государственных компаний.

Реформы, начатые в последние годы, фактически заморожены. Монетизация льгот вместо планировавшихся 50 млрд руб. обошлась в 500, да еще с сохранением социального пакета. Административная реформа вылилась в то, что крапивного семени стало больше в полтора раза. Дошло до того, что некоторым федеральным чиновникам с трудом нашли кабинеты. Наверное, единственное, что может сделать полезного нынешняя власть, — это повышение социальных расходов.

По мнению научного руководителя Высшей школы экономики Е. Ясина, улучшить деловой климат российские власти не могут и не

\* Коммерсантъ. 28.12.2005, № 245. — С. 1.



хотят, так как это требует политических изменений; снижать налоги в условиях общей запуганности бизнеса бессмысленно, а раз так — пусть лучше государство занимается хотя бы социальной сферой. Это хотя бы повысит покупательную способность населения и будет стимулировать деловую активность.

Действительно, снижение налога на прибыль с 35 % до 24 %, введение плоской ставки подоходного налога, снижение единого социального налога с 35,6 % до 26 % не вызвали ожидаемого роста деловой активности. Наоборот, это привело к дефициту Пенсионного фонда и фактически остановило пенсионную реформу, а главное, привело к обнищанию населения, в первую очередь групп, зависимых от бюджета. Не случайно бюджетники на демонстрациях требуют роста зарплаты уже не на 20 %, а на 40 % и более. При этом правительство считает, что рост зарплаты бюджетников, расходов на социально-культурные нужды приведет к росту инфляции. В результате Россия захлебывается в нефте-долларах, экономика стагнирует от низкого покупательного спроса, а большая часть населения борется за выживание. Довершает картину и то, что государство вынуждено держать «лишние» деньги Стабилизационного фонда в активах за рубежом, объясняя это тем, что иначе их съест инфляция или разворуют.

Наше правительство, как и его консультанты, видит опасность в росте социальных расходов, но при этом раскручивает маховик расходов военного бюджета, лишь малая часть которого идет на закупку новых видов вооружения. Оно стремится удвоить ВВП, не понимая, что дело не в росте ВВП, а в том, на что ВВП направляется. Степень консолидации общества или хотя бы минимального доверия, необходимого для нормального функционирования общественного организма, требует ликвидации уродливого положения, при котором все работающие на государство либо воруют, либо умирают с голоду.

Россия оказалась в опасном положении. Численность элиты, т. е. людей, реально принимающих основные для развития страны решения, сократилось, по сравнению с СССР в 2,5 раза. При этом по сравнению с советским периодом чиновников стало в 14 раз больше. Только на одну РФ — 2,5 миллиона против 400 тысяч человек на весь СССР! И как показало исследование Института социологии РАН «Бюрократия и власть в новой России: позиция населения и оценки экспертов», касавшееся госслужащих низшего и среднего звена, у населения они не вызывают никакого доверия. При этом сами чиновники видят себя прежде всего трудолюбивыми «профи»: 76,3 % из них уверены, что без них нормальная работа органов власти невозможна, скромно полагая

(58,8 %), что они находятся в том же положении, что и прочие бюджетники — врачи, учителя, военные.

С точки же зрения рядовых граждан, чиновники равнодушны, продажны, безответственны, некомпетентны и безразличны к судьбе страны: 71,1 % населения уверены, что бюрократы только мешают развитию страны, а 76,2 % выделяют бюрократию в особое сословие, объединенное своими интересами и особым образом жизни. Главный интерес бюрократов 66,7 % населения видят в сохранении и постоянном увеличении своего богатства и влияния, невзирая на низкий уровень жизни населения. Показательно, что с такой оценкой согласились и 34,2 % самих чиновников.

По словам руководителя исследования, известного специалиста по изучению элит О. Крыштановской, опрос впервые зафиксировал приоритет денег перед властью.\* В этом граждане и чиновники проявили полное единодушие: деньги как инструмент достижения благополучия и высокого статуса назвал 51 % обеих групп, а власть — всего 41 %. Это означает, во-первых, что в России совершается переход от вотчинной экономики к рыночной. Во-вторых, как чиновники, так и население прекрасно понимают, что главная привлекательность и источник власти — это деньги. В-третьих, люди стремятся идти на госслужбу именно за взятками, так как зарплаты чиновников невелики. Получается, коррупция для нас — нормальное, ненаказуемое и даже желанное явление.

## Власть и общество: вертикаль воли и оптимизация интересов

Социальный порядок предполагает высший властный авторитет, обладающий монополией в отношении прерогатив правления и инструментов принуждения в обществе. Однако характер реализации этого властного авторитета может быть двояким. В этом плане существуют два основных типа государственности: основанный на прямом господстве и основанный на балансе интересов.\*\*

В первом случае власть рассматривается как реализация доминирования некоего единого центра верховной власти (die Herrschaft,

\* Больше, чем власть, чиновники любят деньги. // Известия. 11.11.2005, №205. — С. 3.

\*\* За разницей между ними стоит различие двух основных типов управления, о которых будет речь в конце книги: управления по целям и управления по ценностям.



«вертикаль власти»), осуществляющего реальное управление обществом.

Эффективность этой модели весьма ограничена по всем параметрам, в том числе и по времени. Строить «суверенитетную (управляемую) демократию» на территории, достигающей масштабов континента, с небольшой плотностью населения, состоящего из носителей разных культур, бесполезно: с одной стороны, центр не сможет войти в детали проблем на местах, а с другой — на этих самых «местах» размывается почва инициативы и ответственности. Иначе говоря, претензии единого властного центра на статус единственного уполномоченного и арбитра человеческого счастья несостоятельны, а ноша «суверена» оказывается непосильной.

Понятие «страна», примененное к Российской Федерации и Финляндии, Чехии или Италии, означает разные вещи. Условия жизни в Приморье и Подмосковье настолько различны, что единых стандартов и механизмов управления просто не может быть. Повсюду у людей есть проблемы, скажем, с водоснабжением, однако сходные проблемы — это совсем не обязательно общие проблемы.

Те, кто все еще думает, что общенациональное правительство в силу своей «федеральной формы» способно найти выход из любой ситуации, совершают две ошибки. Во-первых, они игнорируют ограниченные возможности чиновников федерального уровня. А во-вторых, они полагают, что граждане, которым по плечу выбрать общенациональных правителей, не справятся с проблемами на местах. Такой подход и неэффективен. Никогда увеличение численности госаппарата не вело к росту правопорядка — напротив: теряется контроль, искажается информация, расцветает коррупция. Искусство законотворчества и компетентность подменяются заманчивыми обобщениями, латанием бюджетных дыр, популистскими решениями с целью быть снова избранными.

Реальная основа государственного обустройства — не воля одного или многих «суверенов», заседающих в столице, а сеть взаимных соглашений, обязательств и востребованностей между людьми «на местах». Именно конкретные отношения между конкретными людьми образуют реальное общество.

Но как прийти к обществу, построенному не на командах и контроле «сверху вниз», а на согласовании интересов отдельных людей и их объединений? Ведь в реальных душах реальных людей одерживают верх отнюдь не золотое правило этики «не делай другим того, чего бы ты не хотел, чтобы они делали тебе» и не категорический императив

И. Канта, призывающий «не относиться к другому человеку только как к средству».

Дело и не в названиях. Так, название Союз Советских Социалистических Республик подразумевало федеральную систему демократического правления. Однако на деле реальное государство с этим названием не имело отношения ни к союзу, ни к республиканству. Это была автократия «внутренней части» КПСС.

Демократия — нечто большее, выбор путем голосования политического лидера. Эта чисто техническая процедура эффективна только при условии, что людей объединяет нечто общее, что позволяет им рассматривать эту процедуру как правила игры по оптимизации баланса интересов. Формула «один человек — один голос» и принятие решений большинством голосов — недостаточная основа для демократии. Скорее, это приводит к тирании большинства и «демократическому деспотизму». Возможности совершения ошибок могут усиливать друг друга и тем самым усугублять ошибки, порождая систему норм, скорее заводящих в тупик, чем открывающих пути развития. В результате источниками неудач объявляются «плохие люди», а не социальный уклад (институты и процедуры). На первый план выдвигаются кадровые перестановки, воля руководства, порождается множество противоречивых правил. Весьма скоро общество оказывается в ситуации, когда поиск решений проблем уступает место поискам возможностей ухода от трудностей. Более того, само законодательство и право начинают восприниматься как произвольно установленные препятствия, которые нужно так или иначе обходить.

Общенациональное руководство заменяется популистскими кампаниями. Массовые движения, организованные как крестовые походы в защиту морали, провоцируют худший вариант социальной напряженности — несоответствие между буйным воображением и ничтожными возможностями, которое создает серьезные угрозы для демократии. В результате наступает эрозия верховенства права. Все тоталитарные системы возникали из призывов к таким походам или борьбе с «плохими людьми» («врагами народа»), на которых перекладывалась ответственность за несостоятельность власти.

Видимость порядка может ввести в серьезное заблуждение. Бюрократия не может служить основой рационального правопорядка. Люди, наделенные властными прерогативами, по собственному усмотрению могут отклоняться от требований закона. Давно замечено: у самого замечательного человека после назначения на высокую должность меняется выражение глаз, он смотрит сквозь человека, фокусируя взгляд

где-то у линии горизонта. У любого властителя, даже избранного самым демократическим путем, меняется шкала ценностей. Он начинает руководствоваться не столько интересами общества, сколько личным интересом удержания власти и пользования ею для возвышения угодных, устранения опасных, мщения обидчикам и т. п.

Еще в аристотелевской типологии форм власти демократия предшествует деспотии. Действительно, история демократии подобна череде волн, разбивающихся об одну и ту же отмель. Достигнув определенной стадии развития, демократии трансформируются, воспринимая дух не то что аристократии, а даже автократии, против которого столь ожесточенно боролись первоначально. Демократические революции в реальной перспективе оказываются просто обновлением правящей элиты, перераспределяющей ресурсы. Во втором случае источником власти является именно соглашение, писанный или неписанный общественный договор, соблюдаемый во взаимоотношениях друг с другом. Такой тип организации и решения общественных задач понимается как порядок, при котором множество элементов адаптируются друг к другу в рамках общей системы правил, где каждый элемент действует независимо от других. В пределах определенной совокупности правил лица, самостоятельно принимающие решения, вольны преследовать собственные интересы, не выходя за рамки, очерченные этими действующими правилами. В этом плане демократия вторична, производна от таких правил, главными из которых являются равенство перед законом, гарантирующим обеспечение таких основных свобод, как владение собственностью, свобода совести, собраний и слова. Смысл правового государства не в обилии у него прав, а именно в законодательном ограничении власти, главная функция которой — обеспечение баланса интересов при принятии законов (законодательная власть), исполнения законов (исполнительная власть) и независимого суда.

Попытки «демократизации» при отсутствии этих условий делают общество беззащитным перед безответственным популизмом, с неизбежностью ведущим к не менее безответственному авторитаризму, насилию и в конечном счете к быстрой деградации общества. Экономический рост может быть обеспечен любым политическим режимом (франкистская Испания, Чили, Корея, Китай...). Главное — не столько выборность, сколько гарантия прав собственников и независимый (от собственников) суд. Реальная и эффективная демократия вторична по отношению к реализованной и закреплённой практике свободных,

а значит, ответственных экономических отношений. Человеческие отношения в таких системах, приобретают черты конкуренции, состязательности. Это придает обществу гораздо большую динамику, чем революционные перемены, радикальные реформы и т. п.

Различия двух типов государственности хорошо видны на примере России и США. Исток российской власти — призывание на власть для «установления порядка». В истоке американской власти — договор, соглашение (от «Мэйфлауэрского соглашения» первых пуритан до Конституции)\*.

В первом случае политическая жизнь становится борьбой за власть, дающую исключительное право решений и возможность произвольно распоряжаться ресурсами. Во втором — борьба идет не столько за власть (истину в последней инстанции), сколько за поиск баланса интересов и соглашение на основе правовой культуры, публичных дебатов и аргументации.

«Корни великого эксперимента по созданию самоуправляющегося общества на Североамериканском континенте, — пишет В. Остром, — уходят в другие великие эксперименты»\*\*. И с ним можно согласиться: авторы Декларации независимости при разработке концепции общества опирались на иудео-христианскую традицию, согласно которой все люди созданы равными в том смысле, что Создатель наделяет людей Жизнью, Свободой (способностью мыслить и действовать, руковод-

---

\* Пилигримы, высадившиеся на американский берег с «Mayflower» в Плимуте, создали общество, основанное на законе, известном как «Мэйфлауэрское соглашение», согласно которому они взяли на себя следующие обязательства: «Во имя Господа, аминь. Мы, нижеподписавшиеся, верные подданные нашего грозного суверена — короля Якова, милостью Божией короля Великобритании, Франции и Ирландии, короля — защитника веры, предприняв во славу Божию для распространения христианской веры и славы нашего отечества путешествие с целью основать новую колонию на этих далеких берегах, настоящим торжественно и в полном согласии между собой и перед лицом Бога заявляем, что решили объединиться в гражданский политический организм для лучшего самоуправления, также для достижения наших целей; в силу этого соглашения мы введем законы, ордонансы и акты, а также сообразно с необходимостью создадим административные учреждения, которым мы обещаем следовать и подчиняться» (цит. по: *Токвиль А. де. Демократия в Америке.* — М., 1992. — С. 48).

\*\* *Остром В.* Смысл американского федерализма. Что такое самоуправляющееся общество. — М., 1993. — С. 85.

ствуясь собственными мыслями и чувствами) и правом на стремление к счастью (вечным стремлением к лучшей жизни с учетом блага других людей). «...Для обеспечения этих прав существуют среди людей правительства, осуществляющие свою власть с согласия тех, кем они управляют; что, если форма правительства становится гибельной для цели самого своего существования, народ имеет право изменить или отменить ее, учредить новое правительство, основанное на тех принципах, и установить власть в такой форме, какая, по его мнению, лучше обеспечит его безопасность и благоденствие».\*

Практика общественных договоров базируется на:

- концепции равенства по отношению к некоему трансцендентальному порядку;
- возможности достижения гармонии в человеческих делах посредством упорядочения взаимоотношений в соответствии с универсальными, разделяемыми всеми правилами.

Тем самым открывается возможность реализации «золотого правила этики», согласно которому каждый может максимально реализовать себя как личность на основе сосуществования с другими, т. е. отношения к ним как к таким же свободным.\*\* Поэтому краеугольным камнем права становится расчет, уравнение, буквально — предпосылка равенства: «И так во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними; ибо в этом закон и пророки» (Мф. 7:12). Каждый может взвесить интересы других, не позволяя при этом себя-люблю перевешивать чашу весов. Каждый должен иметь такую степень свободы в отношениях с другими, какую может допустить в отношении себя со стороны других. Для этого нужно только предположить равенство и встать в позицию другого.\*\*\* Тем самым люди оказываются способными постичь суть и меру честности и справедливости на основе свободы и ответственности за свои решения. Иначе говоря, не демо-

\* Цит. по: Американские федералисты. — London., 1989. — С. 274.

\*\* С этим обстоятельством связана роль утилитаризма (позитивизма, разумного эгоизма и «расчетной логики») в становлении теории и практики либерализма (см.: *Тульчинский Г. Л.* Новые перспективы утилитаризма // Наука о морали. Дж. Бентам и Россия. Философский век. Альманах. 9. — СПб, 1999. — С. 252—272; *Остром В.* Указ. соч. — С. 36—37, 70).

\*\*\* Выражаясь философски, демократия предполагает: во-первых, трансцендентальное начало, перед которым все равны, а во-вторых, — способность к трансцендированию в иное.

кратия порождает свободу, а наоборот — сама демократия возможна как продукт вызревшей в обществе свободы, закрепленной в законодательстве и правовой культуре.

Демократия опирается на разнообразные самоуправляющиеся коллективы, которые полагаются на поддержку и помощь действующих одновременно и частично совпадающих механизмов правления. Речь идет об институтах, механизмах и процедурах, свойственных зрелому гражданскому обществу, способному самостоятельно решать проблемы независимо от симпатий президента или другого начальника.

Существует ли путь распространения знаний, навыков, умений и способностей решать общие проблемы на основе оптимизации различных интересов? Или же они должны апеллировать к некоему властному центру? Но центр этот не абстракция, а конкретные люди, ограниченные собственным опытом, хотя и склонные прописывать человечеству универсальные рецепты всеобщего блага. Накопление интеллектуального опыта происходит в границах человеческой жизни среди других смертных существ. Мы не можем преодолеть естественных пределов человеческой жизни\* — нам дано лишь стремиться к расширению своих возможностей в рамках доступного и с помощью других. Все остальное — иллюзии, которые являются источником величайших трагедий. Фантазии бентамов, марксов и энгельсов не только направляли мысль А. Швейцера, М. Ганди, М. Л. Кинга, А. Д. Сахарова, Н. Манделы. Попытки реализации этих фантазий приводят и к появлению гитлеров, лениных и сталиных... Мы это уже проходили и, похоже, склонны заняться повторением.

Россия, согласно данным влиятельной международной организации Freedom House, из «частично свободных» (2004 г.) перешла в категорию «несвободных» стран (2005 г.).\*\* Ряд решений последнего года руководства РФ (ужесточение контроля за деятельностью НКО, агрессивно-негативная реакция на события в Прибалтике, Грузии, Молдавии, на Украине) в сочетании с поддержкой режимов в Белоруссии и Узбекистане, а также проблемой Чечни поставили Россию почти вровень с Кубой, КНДР, Ливией, Сирией, Суданом, Мьянмой, Туркменией и тем же Узбекистаном.

\* Недаром всякий деспотизм в конечном счете апеллирует к сверхчеловеческим качествам и возможностям деспота.

\*\* Россия получила незачет по демократии. // Коммерсантъ. 21.12.2005. № 240. — С. 9.

## Налоги: кто кого кормит

Отдельного внимания заслуживает проблема налогов. Выше много говорилось о том, что незаработанное богатство оборачивается бедой. Это полностью относится и к проблеме налогов. Если исходить из простого циничного предположения, что главной целью любого правительства является обеспечение собственного богатства и власти, то для достижения этой цели ему надо иметь дело с зажиточным и процветающим обществом. Только тогда правительство сможет обложить налогом это достояние. Облагая народ налогами, правительство взамен должно обеспечить ему некие блага, начиная с общественных услуг и эффективного управления и заканчивая свободой и представительством в органах власти. Именно такого рода договор, фактически сделка (налоги в обмен на представительство), и обеспечивает легитимность власти. Лозунг американской революции гласил: «Нет налогообложению без представительства!»

Капитализм не противопоставляет бизнес государству. Только легитимное и эффективно функционирующее государство может создать правила и законы, стимулирующие эффективный бизнес. К чему приводит отсутствие власти, обеспечивающей институт собственности, независимый суд и равенство перед законом, убедительно демонстрирует современная Африка.

Правительствам стран, располагающих изобильными природными ресурсами, богатство достается слишком легко. Им нет нужды собирать налоги с собственных граждан. Они жируют «по доверенности», получая доходы с продажи того, во что не вложен их труд по созданию оптимального законодательства и институтов, способствующих процветанию всего общества.

Понимается ли это в современной России? Институт национального проекта «Общественный договор» и фонд «Либеральная миссия» при поддержке Центра фискальной политики провели масштабное исследование динамики собираемости налогов — в региональном и в отраслевом аспектах. Оказалось, что при внешнем тождестве законодательных рамок только за последние 15 лет в России произошло три радикальных смены неформальных отношений в налоговой практике.\*

\* Аузан А. Правило приказного платежа. // Известия. № 213, 23.11.2005. — С. 6.

- 1997 г. «Неплатеж». При положительной экономической динамике собираемость налогов падает, потому что бизнес, поддержавший власть в 1996 г., посчитал, что еще и платить ей — чересчур. Власть пытается действовать через налоговую инспекцию и суды, но бизнес, занимая достаточно сильные позиции, нейтрализует эти усилия. Кроме того, власти пытаются задействовать другие механизмы вроде дополнительных тарифов естественных монополий. Но за услуги бизнес предпочитает платить далеко не полностью. Дефолт только ускорил падение этой неустойчивой системы.
- 2001 г. «Недоплата». Налоги платятся, но не полностью. Высокие нагрузки на бизнес в связи с административными барьерами, принудительной благотворительностью и т. п. приводят к тому, что полные выплаты налогов делают бизнес бессмысленным и невозможным. Складываются негласные нормы налоговых выплат. Так, если из 35,8 % ЕСН платится 20 %, то это еще допустимо, а вот ежели только 10 %, то уже и конкуренты могут «настучать» в фискальные органы. Противоборство с налоговой службой в суде на этой стадии бизнес еще в состоянии выиграть.
- 2005 г. «Приказной платеж». Бизнес платит налогов столько, сколько насчитают. Даже тот, кто платит все легальные налоги, от дополнительных выплат не освобождается. Налоговые органы «трясут» наиболее успешный и крупный бизнес, выдвигая заведомо завышенные требования. За этим может стоять и политический заказ, но чаще — простые меркантильные интересы: властей — пополнить бюджет, коррумпированных групп — продать чрезмерную претензию, конкурентов — устранить конкурента руками налоговых органов. Чаще же всего все эти факторы действуют одновременно, «удачно» дополняя друг друга.

Социологи утверждают, что около 2/3 российских граждан, которые должны подавать декларации о доходах в налоговые инспекции, не делают этого. По оценкам Рабочего центра экономических реформ при Правительстве РФ только 1,5 % российских предприятий уплачивают все налоги своевременно и полностью. Примерно 2/3 скрывают часть своих доходов. А около 1/3 предприятий вообще уклоняются от уплаты налогов.

Таким образом, с одной стороны, обман государства становится нормой, а уклонение от налогов превратилось в элемент хозяйствен-



ной стратегии. С другой — такой же нормой становится вымогательство и шантаж предприятий чиновниками. Однако, как ни странно, эта система отношений между бизнесом и государством в какой-то мере устраивает обе стороны: ничего не меняя, государство всего-то хочет больше налогов, а бизнес на тех же условиях — меньше контроля и шантажа.

В основе этой игры предельно сложная, непрозрачная система налогообложения главного «героя» — крупного бизнеса, которая позволяет скрывать налогооблагаемую базу, а государству, вернее, его представителям шантажировать и рэкетирировать бизнес. Большинство экспертов полагает, что дальнейшее уменьшение налоговых ставок не приведет к повышению сбора налогов, хотя некоторые налоги и нужно уменьшить. Единственное эффективное средство в этой ситуации — упрощение системы налогообложения и одновременное повышение эффективности контроля со стороны государства.

Следствием является неизбежный рост издержек бизнеса. Сложился индивидуализированный и избирательный подход к каждой конкретной компании — в зависимости от личных, политических и деловых отношений с властью. Что будет дальше, никто не знает.

Как соотносится социальная ответственность бизнеса с проблемой налогов? Благодаря частному предпринимательству у населения появились новые источники доходов, а у государства — желание быть в доле. Сегодня под налогом понимается «обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности... денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований».\*

С одной стороны, налоги — это один из главных экономических атрибутов современного государства, обеспечивающий основные поступления в бюджет. Многие налоги, помимо своей основной задачи — сбора средств, имеют еще и косвенную — побудить население или бизнес к тем или иным действиям. Так, налог на бездетность, отмененный чуть более 10 лет назад, помимо мобилизации дополнительных средств для оказания помощи многодетным матерям, еще и стимулировал повышение уровня рождаемости. Единственным легальным, а порой и приятным способом уклониться от его уплаты были регистрация брака и рождение ребенка.

\* Елизаров Д. Вещи, очень интересные для буржуа. // Top-Manager. 2004, № 4. — С. 20.

Известно множество курьезов, связанных с налогами. С 1993 г. в Венеции введен налог на тень. Объект налогообложения — навесы и зонтики, принадлежащие магазинам и кафе, тень от которых падает на государственность — землю. Выражение «Деньги не пахнут» принадлежит римскому императору Веспасиану, который в 69–79 гг. ввел «мочевой налог» — на общественные туалеты. Налог на часы введен в 1797 г. в Англии. Владелец часов обязан был платить ежегодно в казну 5 шиллингов. Правда, через год этот налог отменили. Налог с окон (если в доме имелось три окна и более), который голландцы платили по прогрессивной шкале, привел к созданию оригинальной архитектуры. А на острове Ява в XVIII в. ввели налог на взятки: за назначение на пост с окладом 40 гульденов в месяц официальная плата составляла 3500 гульденов, а годовой доход от выполнения служебных обязанностей составлял до 40 000 гульденов. Нам, что ли, перенять этот опыт?

Любил изобретать налоги и «державный плотник» — Петр I:

- драгунская подать на покупку драгунских лошадей (данный налог уплачивало даже духовенство): до 2 руб. с двора и до 9 руб. с посадского;
- налог на бани: первостатейные купцы должны были платить с домашних бань по 3 руб., простые дворяне, купцы и всякие разночинцы по 1 руб., крестьяне по 15 коп.;
- налог на бороду (введен 1 сентября 1689 г.): первостатейная купеческая — 100 руб., дворянская и приказная — 60, рядовая и торговая — 60, холопы — 30.

В принципе государство может ввести налог на что угодно. Российский транспортный налог тоже можно отнести к необычным. Его база определяется «в отношении транспортных средств, имеющих двигатели, как мощность двигателя транспортного средства в лошадиных силах». При этом нет указания, какая это мощность: реальная, номинальная, паспортная или стендовая. Когда автомобиль стоит заглушенный у забора, мощность его двигателя такая же, как и у забора, но с забора-то налог не берется! Недавно у нас обсуждался вопрос о введении налога на телевизор... Может, и на утюги — до кучи?!

Само по себе государство не решает государственных проблем — оно лишь организует их решение за счет населения. В развитых странах за счет подоходного налога формируется 25–50 % бюджета. Абсолютное большинство декларирует доходы и платит налоги. Принцип таков: государство удерживает налоги сразу в полном размере в момент получения дохода. По окончании года налогоплательщик с радостью подает



декларацию... чтобы сообщить государству не столько о доходах, сколько о расходах, которые не учитывались при удержании налогов, получить налоговые вычеты (льготы), тем самым уменьшив свою налоговую базу, и получить часть денег назад. Возвращая деньги, государство начисляет в пользу налогоплательщика проценты за пользование его деньгами.

Большинство наших налогоплательщиков предпочитают затенять свои доходы. Поэтому у нас установлена одна из самых низких в Европе ставок подоходного налога — 13 %. Однако в сочетании с 26 % единого социального налога, который платит работодатель с зарплаты работников, мы оказываемся на привычном для нас высоком уровне.

Летом 2000 г. первый вице-премьер И. Клебанов заявил, что единая ставка подоходного налога — «временная мера». После того как большинство предпринимателей начнут указывать реальные доходы своих работников, правительство резко поднимет ставки. А оправдать резкое занижение декларируемых доходов будет уже очень непросто. Это заявление затормозило процесс выхода зарплат из тени. Налоговым кодексом установлено, что «налоговым правонарушением признается совершенное противоправное (в нарушение законодательства о налогах и сборах) деяние (действие или бездействие) налогоплательщика, налогового агента и иных лиц, за которое настоящим Кодексом установлена ответственность». Есть также статья, предусматривающая ответственность за «неуплату или неполную уплату сумм налога в результате занижения налоговой базы, иного неправильного исчисления налога или других неправомерных действий (бездействия)». Формулировка довольно свободная. Установлено также, что виновным признается лицо, совершившее налоговое правонарушение, даже если оно «не осознавало противоправного характера своих действий (бездействия) либо вредный характер последствий, возникших вследствие этих действий (бездействия), хотя должно было и могло это осознавать». Такая форма вины называется «по неосторожности».

Платя налоги, мы платим государству за выполнение тех функций, которые на него возложены. На средства налогоплательщиков государство содержит «бюджетников». Это значительная часть населения, и от уплаты налогов зависит их благополучие. Более того, рост их зарплаты влечет за собой повышение потребительской платежеспособности, что в свою очередь увеличивает доходы производителей. Иначе говоря, стратегически это выгодно бизнесу. На что конкретно идут деньги налогоплательщиков, каждый из нас может узнать, прочитав закон о бюджете на соответствующий год. Проблема в том, что за достаточно правильными исходными идеями, заложенными в бюджете, не всегда стоит

их эффективная реализация. Реальное использование средств зачастую оставляет желать лучшего. Вполне убедительно и ответственно выглядит позиция председателя совета директоров компании «Балтимор» А. Антипова, которому хотелось бы, чтобы больше бюджетных средств уходило на социальные программы и меньше — на содержание чиновников.\*

Для бизнеса крайне желательно, чтобы налоговая система представляла собой механизм, лишенный идеологии. А это невозможно, потому что сама система налогообложения всегда содержит некую идеологию развития общества: каким видит это развитие государство. Идеология в налогообложении материализуется в виде льгот, которые, как показывает опыт, используются налогоплательщиками для минимизации налоговых обязательств и далеко не всегда дают запланированный эффект с точки зрения народного хозяйства или выполнения тех или иных социальных программ.

Проблема налогов вызывает подчас бурные дискуссии. Естественно, самое желанное для бизнеса (особенно малого и среднего) — максимальное их снижение. Однако следствием этого будет качественное и количественное снижение уровня выполнения государством его функций. Показательно мнение директора по корпоративным финансам компании «Тинькофф» А. Семенова. По его мнению, уровень налоговых ставок в настоящее время приемлем, и главное внимание надо уделять вопросам практического применения налогового законодательства и вопросам эффективного расходования собранных в виде налогов средств. Это связано с тем, что недовольство существующей налоговой системой вызвано тем, что в реальной жизни налоговые органы нередко пытаются собрать дополнительные налоги с компаний путем «вольной» трактовки норм налогового законодательства (а иногда и их прямого нарушения). Такое применение законов приводит к увеличению финансовой нагрузки на предприятия, которые вынуждены платить незаконно доначисленные им налоги либо тратить средства и время своих сотрудников на защиту собственных интересов в суде.\*\*

Овец надо стричь, а не сдирать шерсть вместе с кожей. Налоговая политика должна быть разумной, позволяя зарабатывать и бизнесу, и государству, и гражданам. Фискальная политика (как, впрочем, и другие) должна соответствовать одному простому принципу: вмешательство государства оправдано в той мере, в какой это повышает эффективность

\* Зачем платить налоги. // Top-Manager. 2004, № 4. — С. 8.

\*\* Там же. — С. 6.

экономики и улучшает социальную обстановку больше, чем невмешательство. Российский бизнес уже пережил родовую травму — комплекс социальной вины за первоначальное накопление и не хочет выглядеть дойной коровой неэффективного, а то и бестолкового хозяина. И это уже позиция социального партнерства.

По мнению гендиректора холдинга RBI Э. Тиктинского, мы платим налоги потому, что у бизнес-сообщества есть обязательства перед государством, а у государства — перед всем обществом — социальные, оборонные, распорядительные и др. На это нужны деньги. И если ты строишь прозрачный бизнес, то платить налоги выгодно.\* В конце 2002 г. холдинг выпустил корпоративные облигации. С финансами этот шаг был связан мало. Скорее он был продиктован тем, что так создавалась собственная публичная кредитная история. Облигации требуют от компании открытой информационной политики во всех сферах деятельности, и работать «в темную» уже нельзя: надо показывать динамику развития не только оборота или собственного капитала, но и прибыли. Холдинг поставил цель — стать партнером западных компаний и фондов по реализации крупных инвестиционных проектов в области недвижимости, и без уплаты налогов это невозможно. Если ты начнешь скрывать какие-то показатели, будет искаженный баланс, не дающий представления об эффективности деятельности компании.

Да, при этом возможна «потеря» денег — больше, чем у тех, кто не платит налоги целиком, но эти деньги работают на развитие, на будущее, а будущее за финансово прозрачными компаниями. Значит, речь идет о стратегических инвестициях.

Бизнес все чаще оказывается заинтересованным в обеспечении государством соблюдения правил налогообложения. Эта проблема вызывает все большую озабоченность российского бизнес-сообщества. Наличие в России «теневого сектора экономики», масса так называемых «серых» компаний, уходящих от уплаты налогов и скрывающих свои доходы, вызывает нечестную конкуренцию.

Увы, наша реальность такова, что никаких прямых льгот и выгод от того, что предприятие является добросовестным налогоплательщиком, нет. В Китае в случае привлечения инвестиций предприятием налог на прибыль снижается. Налоговые льготы есть и у предприятий-экспортеров. В России же без помощи государства и снижения таможенных ставок и НДС на импорт оборудования перевооружение промышлен-

\* Зачем платить налоги. // Top-Manager. 2004, № 4. — С. 8.

ности нереально, — полагает гендиректор компании «Первомайская зря» Г. Синцова.\*

Директор по финансам ОАО «Морской Порт Санкт-Петербург» Л. Козловская вспоминает Великобританию 1970-х. Правительство М. Тэтчер ввело небывалые ставки по ускоренной амортизации основных средств, фактически выдав прямое нецелевое финансирование налогоплательщикам в условиях катастрофического урезания социальных программ. За счет резкого снижения налога на прибыль предприятия направили огромные инвестиции в обновление технологий и основных фондов. Этот процесс поддержали банки, и результат не замедлил сказаться: резкий рост производительности труда и конкурентоспособности продукции, рывок технологичных производств и как следствие рост налоговых платежей.\*\*

Надо полагать, что и в Соединенном Королевстве не все ждали платить налоги и кто-то наверняка не стал обновлять свои технологии, а решил вложить свалившиеся на голову деньги во что-то менее хлопотное, чем обрабатывающие производства. Но важен макрорезультат — новое качество экономики страны. Налоговая система стимулировала обновление экономики.

Снижение налогов считается лучшим способом оживить экономику. Однако известно, что и повышение налогов может дать такой же результат. Сокращение налогов обычно приводит к росту бюджетного дефицита, что через некоторое время начинает негативно отражаться на состоянии экономики. Повышение же налогов помогает залатать дыры в бюджете и дать ей новый импульс.

По мнению многих экономистов США, налоги должны периодически повышаться и снижаться.\*\*\* За последние 70 лет в США 12 раз проводились налоговые реформы. Если в 1943 г. бюджет США в основном пополнялся налогами, выплачиваемыми компаниями — 39,8 % (частные лица обеспечивали 27,1 %, акцизы — 17,1 %, соцстрахование — 17,1 %), то сегодня почти половину всех налоговых поступлений в бюджет США составляют налоги, заплаченные частными лицами.

Была реформирована система корпоративных налогов, ограничившая число лазеек, к которым прибегали компании. Реформа системы корпоративных налогов была необходима: как известно, с 1981 по

\* Зачем платить налоги. // Top-Manager. 2004, № 4. — С. 8.

\*\* Козловская Л. Налоги, которые нам выбирают. // Top-Manager. 2004, №4. — С. 26–27.

\*\*\* Битва за налоги. // Top-Manager. 2004, № 4. — С. 34–44.

1983 год более половины из 250 крупнейших компаний США минимум один год вообще не платили налогов в федеральный бюджет, 17 же компаний не заплатили ни цента за три года! Поэтому налоговые ставки для корпораций фактически были увеличены. Реформа Рейгана позволила увеличить доходы бюджета за счет налогов компаний, однако к началу 1990-х были найдены прорехи в законодательстве, и доля налогов корпораций вновь стала снижаться. Конгресс США, контролируемый тогда демократической партией, обсуждал налоговую реформу два года и в конце концов принял ее с некоторыми оговорками. В результате 1980-е в деловых кругах США получили название «эпоха “смерть дивидендам”», так как компании старались остаться на плаву, сокращая выплаты своим акционерам. Выходу налогоплательщиков из тени способствовал и бурный рост патриотических настроений в американском обществе — известный музыкант Ирвинг Берлин даже написал песню «Я заплатил мой подоходный налог сегодня» (I Paid My Income Tax Today).

У нас же дела обстоят иначе: реформаторы с упоением комментировали отмену налоговых льгот для налогоплательщиков, сделавших капвложения. Подразумевалось, что это была лазейка для злоупотреблений. Может быть, но в первую очередь это был инструмент стимулирования инвестиций. А если прибавить к этому колоссальные таможенные сборы на ввозимое технологическое оборудование (при практически нулевом производстве отечественного), то становится грустно. Будет ли у нас конкурентоспособная обрабатывающая промышленность? Этакий запас на черный день, тот верный налогоплательщик, чьи платежи не будут напрямую зависеть от цен на энергоносители и от настроений на LME. Хотелось бы, конечно, из патриотических соображений успеть научиться зарабатывать и жить на зарплату еще до того, как окончательно промотаем наследство.

Можно согласиться с трагикомическим рассуждением о том, что России и не надо развивать и совершенствовать налоговую систему потому, мол, что она вообще в перспективе отомрет.\* Дело в том, что американский фантаст Р. Хайнлайн, известный своими историческими прогнозами, считал, что налоги должны идти на те блага, которые предоставляются гражданам бесплатно. Если что-то не бесплатно, то и платить налоги на содержание этого не стоит: раз услуга оплачена, то и окупаться она должна из платы за нее. А все разговоры о том, что «вы

\* Гостева Е., Гриневиц В. Зачем отдавать свои деньги. // Все ясно. № 1, 09–15.01.2006. — С. 14–21.

обязаны платить налоги просто потому, что так было всегда», — либо от незнания истории, либо сознательная ложь. Потому что налоги — порождение восточных деспотий и собирались они в древних Вавилоне и Египте именно на то, что потом (помимо содержания армии и бюрократии) предоставлялось бесплатно: на строительство дамб, оросительных каналов. В Афинах и республиканском Риме обязательное налогообложение считалось унижительным, а чиновники, избранные из состоятельных граждан, работали бесплатно, порой вкладывая свои средства, за что получали дополнительные почет и уважение.

Вот тут мы «впереди планеты всей». Мы заменяем часть налогов взятками, т. е. платим за образование, медицину, услуги милиции, чиновников — услуги государства, которыми непосредственно пользуемся. Престарелых родителей и малых детей тоже содержим сами — как Хайнлайн прописал. Да и государство наше все отчетливее переходит к системе «каждый платит за то, чем пользуется». Оно участвует бюджетными средствами (т. е. на налоги) в строительстве *платной* автодороги вокруг Санкт-Петербурга. Красноярская краевая администрация собирается ввести плату за уже существующую трассу Бирюса — Зелеевского.

Смысл налогообложения — собрать средства на производство общественных благ (дорог, плотин, маяков), создать которые не по силам отдельным членам общества. Этим государственная деятельность отличается от частной — и по смыслу и по схеме. Если предприниматель сначала вкладывает средства, а потом окупает затраты, взимая плату за то, что создал, то государство сначала взимает плату (налоги), а потом создает.

А тут получается, что государство окупает затраты вторично, собирая с общества плату за то, что оно уже оплатило. Короче, до введения хайнлайновской системы в России остался один шаг: отказаться от сбора бессмысленных для общества налогов, идущих почти исключительно на непродуктивное «кормление».

Самое поразительное в нынешних отношениях российского бизнеса и власти — это то, что чиновники до сих пор уверены в том, что это они кормят страну! Еще поразительнее, что и бизнес, и граждане принимают такую точку зрения и с нею соглашаются.

## Источники эффективной власти

Процессы управления, как и процессы научного познания, связаны с конфликтами интересов и мнений, их разрешением, созданием сообществ, основанных на преодолении заблуждений и непонимания,

стремлении установить гармонию, признавая, что люди могут заблуждаться.

Способность людей функционировать в больших политических сообществах зависит главным образом от знаний и умений, которые эти же самые люди приобретают в малых политических сообществах. Хорошей основой для обретения политической культуры является участие в управлении на местном уровне. Это нелегко, но только так можно преодолеть наивность и инфантилизм, потребительство и иждивенчество, постичь механизмы и процедуры урегулирования конфликтов, научиться путем обсуждения находить альтернативу взаиморазрушительной конфронтации. Не случайно социальной базой либерализма всегда является научное сообщество, отличающееся высоким уровнем образования, логической культурой, способностью к критическому анализу, публичной рациональной аргументации, апелляцией к праву — и не ради господства и уничтожения других, а ради расширения границ понимания.

Никто не может предугадать будущее цивилизации. Все пророки были неоднократно посрамлены. Жизнь всегда открывала неожиданные, непредсказуемые перспективы. Поэтому можно предположить, что эффективные отношения власти и общества могут и должны быть направлены на плодотворный диалог, осмысление своего и чужого опыта.

В этой связи обратим внимание на два обстоятельства. Во-первых, в глобализованном и мультикультуральном обществе неконструктивными выглядят амбиции кодифицированного права. Универсалистские концепции правовой культуры римской и наполеоновской империй не подходят к современности. Невозможно предусмотреть всего в возможных конфликтах интересов, тем более в нынешней чрезвычайно динамичной и пластичной российской ситуации. Законодательство катастрофически не успевает за этой динамикой, выявляющей все больше лакунов в законах и нормативных актах. Сейчас нужно использовать общие теории ограниченных конституций, в соответствии с которыми единство права может быть обеспечено скорее *разно-*, нежели *единообразием*. Согласованную правовую систему можно создать именно через процедуры урегулирования конфликтов, возникающих из-за коллизий между различными нормами.

Второе замечание касается роли СМИ, главной задачей которых становится демонстрация разнообразия позиций и оценок. Монологизм зависимых от власти СМИ превращает общество в толпу, создавая у манипуляторов иллюзию единства социума. Нарушается принципиально важное условие выработки, отбора и передачи социального и интеллектуального опыта. Люди утрачивают легитимные социальные

механизмы и процедуры выработки такого опыта, впадая в коллапс неразрешимости проблем. Они лишаются «беспокойной необходимости мыслить и жить на этом свете». Игнорирование важности разумного общения как важнейшего условия развития общества и цивилизации ведет к краху и общества, и его цивилизованности.

Итак, главными условиями возникновения и развития демократии являются:

- относительно высокий уровень образования населения;
- развитая правовая культура;
- культура публичной дискуссии и аргументации;
- социальная консолидация как база способности к договору.

Современные демократические отношения не могут декретироваться и насаждаться сверху. Они появляются и формируются по мере того, как народы, осознав общую взаимозависимость, учатся справляться с проблемами коллективной организации жизни.

Гражданское общество в западноевропейских странах возникло благодаря консолидации различных групп городской ремесленной и торговой буржуазии. Россия развивалась иначе. В советское время в противостоянии тоталитарному режиму сложилась демократическая традиция правозащитного движения. Однако отстоять завоевания последних полутора десятилетий можно, только если будет найдено взаимопонимание между формирующимся гражданским обществом и бизнесом, если предпринимательское сообщество будет связано с общественными организациями, некоммерческим сектором теснее, чем с властью. Но его связи с институтами гражданского общества все еще очень слабы, несмотря на то, что люди отнюдь не пассивны и не безразличны. Им отнюдь не «все равно». Если что-то затрагивает их кровные интересы, они умеют не дать себя в обиду. Примеров множество: жесткое выступление дальневосточных автомобилистов против отмены «правого руля», энергичная защита московскими адвокатами своих профессиональных интересов, на которые попытались покуситься силовики, и т. п. И все же демократия сейчас если не отступает, то приостановилась в своем развитии.

Политолог А. Волин считает, что в нынешнем наступлении российской власти на демократические свободы «виноваты не те, кто отменяет, а те, кого отменяют»\*: в отмене своей выборности виноваты губерна-

---

\* Волин А. Сила давления равна силе сопротивления. // Известия. 27.12.2005. № 237. — С. 8.

торы, поскольку в их эффективность мало кто верит, в оттирании партий на обочину политической жизни — сами партии, от которых ничего не зависело, виноваты банки, в которых не хранятся деньги, и т. д.

По мнению того же А. Волина, российская власть выполняет роль «санитара леса», проверяя социальные институты российского общества на востребованность и дееспособность.\* И эту проверку редко кто выдерживает. И тогда возникает вопрос: а зачем тогда эти институты нужны? Не только политики и партии, общественные организации, но и бизнесмены, банки должны бороться за свое существование, заставляя «крутиться» и власть.

Партнерство, социальное согласие возможны только в балансе отстаиваемых интересов. Без этой конкуренции общество не развивается. Сначала интересы и их отстаивание, потом — согласие и гармония. Не наоборот. Более того, всеобщая благодать, нирвана — цель и итог (и недостижимый!), но никак не источник развития.

## ЧАСТЬ 3

# Что делать

---

\* Волин А. Сила давления равна силе сопротивления. // Известия. 27.12.2005. № 237. — С. 8.



## ГЛАВА 7

### Бизнес отвечает за все

*Социальная ответственность бизнеса: свобода воли или долг. КСО по-русски: «служение» по «выносу раненых». По обе стороны забора.*

«Мы исходим из того, что иметь в стране развитые демократические процедуры не просто необходимо, но и экономически выгодно. Быть с обществом в ответственном диалоге — политически целесообразно...». Это из Послания Президента РФ В. В. Путина Федеральному Собранию РФ. Не хочется понимать эти слова как простую констатацию реального положения дел: Президент и его администрация, обращаясь к фактически назначенным ею законодателям, исходят из важности и экономической выгоды широкого диалога между собой. В этих словах — программа развития социальных, экономических и политических отношений российского общества, интегрирующих его в единое и растущее целое. Растущее за счет взаимодействия, взаимного удовлетворения, взаимной востребованности, т. е. ответственного социального партнерства.

#### Социальная ответственность бизнеса: свобода воли или долг

В последнее время резко активизировались дискуссии о «социальной ответственности бизнеса». Индекс цитируемости словосочетания «социальная ответственность» в центральных российских СМИ (см. Приложение) с первого полугодия 1991 по второе полугодие 2000 г. составлял 0,008–0,02 % всех материалов. Потом стал расти: 0,032, 0,044, 0,053, 0,063, 0,072 — и резко подскочил со второго полугодия 2004 г.: более 0,20. За десять лет — вдесятеро! Причем последний скачок совпал с арестом М. Ходорковского и фактической деприватизацией «ЮКОСа». Так что мы имеем дело не просто с модой.

Тут возможно возражение. Бизнес ответствен по своей природе: он создает рабочие места, обеспечивает занятость, экономический рост. Насыщает рынок товарами и услугами. Платит налоги, обеспечивая существование государства. Словом, потребители получают товары и услуги, работники — зарплату, государство — налоги. Какая еще ответственность? Может, это «римейк» песенки про одного с сошкой и семерых с ложкой?

О КСО заговорили всерьез только в последнее десятилетие прошлого века. По классическому определению Еврокомиссии концепция *корпоративной социальной ответственности* (КСО, Corporate Social Responsibility, CSR) отражает добровольное решение компаний участвовать в улучшении жизни общества и защите окружающей среды.

Первым адептом КСО считается основатель U.S. Steel Э. Карнеги, известный щедрыми вложениями в общественные проекты. В начале XX века он сформулировал принципы, «обязательные для всякого уважающего себя капиталиста». По его мнению, богатые должны субси-

дировать бедных через благотворительность и рассматривать себя не как хозяев, а как управляющих капиталом, который работает на благо общества. Однако исторически идея КСО выросла из профдвижения, развернувшегося в Европе и США еще в XIX веке, и ставшей тогда же популярной благотворительности.\* Резоны работодателя очевидны: предотвратить стачки и порчу своего имущества вследствие волнений работников. Кроме того, здесь есть и политический расчет: общественное признание позволяет изменить репутацию и не числится среди толстосумов.

Оба фактора, действующие до сих пор, резко усилила концентрация капитала. К концу XIX в. в большинстве отраслей, особенно в США, крупные монополисты диктовали цены почти на все социально значимые товары и услуги. У бизнеса появились хорошо узнаваемые лица, не отличавшиеся гуманностью. «Какое мне дело до закона? — удивлялся миллиардер К. Вандербилд. — У меня что, нет силы?» «Общественность не имеет права мешать нашим контрактам», — добавлял Д. Рокфеллер, жесткие методы ведения бизнеса которого дали повод ряду скандальных статей в прессе.

Ситуацию изменили антитрестовские законы, активное продвижение бизнеса в политику, Первая мировая война и сопровождавшие ее экономические кризисы. В развитых странах в это время существенно усилилось госрегулирование экономики. Для США поворотным моментом в отношениях бизнеса и общества стала Великая депрессия 30-х. В администрации президента Ф. Рузвельта была создана специальная служба для наблюдения за подготовкой «кодексов честной конкуренции», предполагавших госконтроль за защитой общественных интересов и гарантию прав рабочих создавать собственные организации, а также участвовать в заключении коллективных договоров. После войны к общим стандартам трудовых отношений в США добавилась проблема повышения уровня жизни чернокожего населения, решение которой в значительной степени чиновники переложили на работодателей. Аналогичные шаги по защите прав работников накануне и после Второй мировой войны предприняли и европейские страны. В 50–70-е гг. на фоне массовых забастовок КСО корпораций перед собственным персоналом была введена практически везде. У работников появились законные основания и инструменты для отстаивания своих интересов. Масштабы уступок работодателей сотрудникам и вложений предпри-

\* Ямбаева Р. Социальный отчет. // Коммерсантъ Social Report. 2005, №182. — С. 27–31.

ятий в их сощобеспечение до сих пор остаются предметом торга между компаниями и профсоюзами.

О влиянии промышленности на окружающую среду и уровень жизни населения в целом заговорили в 1970-е, когда развитие вычислительной техники позволило просчитать модели развития мировой экономики. В 1972 г. вышла знаменитая книга «Пределы роста», написанная группой исследователей Массачусетского технологического института. Книга была переведена на 30 языков и разошлась тиражом в 9 млн экземпляров. Позже ее дополнили исследования «Римского клуба». Широкая публика узнала, что промышленное развитие вкупе с ростом населения неизбежно приведет к глубокому кризису и истощению ресурсов. Годом позже арабские страны ввели нефтяное эмбарго, обернувшееся энергетическим кризисом. Еще через год вспомнили об открытой в 1957 г. над Антарктидой озоновой дыре. Американские химики выдвинули гипотезу о ее связи с выбросами фреонов. В 1985 г. в Вене была подписана конвенция об исследованиях атмосферных процессов, а в 1987 г. в Монреале — протокол, который декларировал, что человечество (точнее, бизнес) должно смириться с многомиллиардными затратами ради сохранения жизни на Земле. В 1995 г. ООН провозгласила «научным фактом» глобальное потепление. Спустя два года был подписан знаменитый Киотский протокол о сокращении выбросов углекислого газа. В 1987 г. Brundtland Commission, по заданию ООН исследовавшая вопросы воздействия человека на окружающую среду, впервые использовала термин *устойчивое развитие* (sustainable development), под которым понимала «текущее использование ресурсов с учетом их обязательной доступности в будущем». Очень скоро этот термин для корпораций стал означать требование гармонии с окружающим миром, включая акционеров, работников, природу и общество.

Первая серьезная дискуссия вокруг КСО состоялась после того, как в 1970 г. известный американский экономист М. Фридман опубликовал статью, в которой ответственность корпорации, не имеющая отношения к принесению акционерам доходов, была названа «принципиально вредной доктриной». «Бизнес бизнеса есть бизнес», — утверждал Фридман, ставший в 1976 г. лауреатом Нобелевской премии. Его поддержал гарвардский экономист Т. Левит, заявивший, что различные «функциональные группы» в обществе должны решать каждая свои задачи. «Бизнес — это война, — утверждал Левит, — и, как всякая война, чужд морали». Фридману резко ответил комитет по развитию США (The Committee for economic development), настаивавший на том, что корпорации обязаны вносить вклад в улучшение американской жизни.

Появился также ряд промежуточных концепций. Менее радикальные экономисты, в целом поддерживавшие Фридмана, пытались найти место для КСО в рамках его теории. Так, Д. Ули уверял, что концепция Фридмана вполне допускает КСО, но «с ограничением приоритета интересов акционеров», для чего предлагал руководству корпораций заключать с владельцами акций специальное соглашение о максимизации прибыли. Сторонники неоклассического экономического либерализма Т. Дональдсон и Н. Боуи предполагали, что корпорации должны быть прибыльными, уважая при этом определенные моральные устои и соблюдая права человека, т. е. следуя некоему социальному соглашению между бизнесом и обществом. В итоге в большинстве развитых стран общепринятой стала концепция своеобразного разумного эгоизма, когда вложение средств в социальные программы считается одним из факторов обеспечения стабильности бизнеса.

Таким образом, КСО — тема, поднятая почти что самим бизнесом — бизнес-ассоциациями, гарантирующими качество товара, достойную зарплату, сохранение здоровой окружающей среды, социальные пакеты с доплатами на лечение и образование, прибавки к пенсиям. И такие обязательства были взяты добровольно! КСО с 2000 г. стала одним из приоритетов ЕС. В Великобритании учрежден пост министра по проблемам КСО. В июле 2001 г. Европейская комиссия опубликовала «Зеленую книгу о корпоративной социальной ответственности», а 2005 год объявлен в ЕС годом социальной ответственности. Сегодня КСО становится важным фактором формирования политики ведущих компаний США, Великобритании, других развитых стран.\*

КСО конкретизирована в нормативах, критериях и стандартах (см. Приложение), разработаны формы отчетности. Показатели и критерии «разведены» по стейкхолдерам\*\*: «зеленые» движения выступили экспертами по экологии, профсоюзы — по оплате и условиям труда; общества потребителей и поставщиков — по контрактной дисциплине;

\* Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка. — М., 2003. — С.40.

\*\* В 1984–1986 гг. экономист Р. Э. Фриман сформулировал теорию стейкхолдеров, под которыми подразумевались любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения или оказывающиеся под воздействием этих решений. По мнению Фримана, компания должна активно строить гармоничные отношения со всеми стейкхолдерами. Понятие прижилось и стало одним из ключевых терминов КСО.

религиозные организации — по защите свободы совести. Эти показатели и оценки обобщаются в широко публикуемых рейтингах. Соответственность все чаще приравнивается к финансовой, приобретая статус обязательной. В результате, как заметил известный экономист А. Лившиц: «Раньше было “спасибо, милый человек”. А теперь — “отдай, а то хуже будет”».\* Похоже, дело идет к пересмотру законодательства.

Таким образом, КСО стала системообразующим принципом бизнеса, если не его философией.

Социально-ответственное партнерство, позиционирование бизнеса в обществе фактически является углублением и расширением маркетинга, а поэтому может и должно быть рационально обосновано и просчитано с точки зрения эффективности и стратегии бизнеса. КСО способствует формированию и продвижению имиджа и репутации, а значит, конкретного бренда и в конечном счете — росту капитализации.

Моделей КСО несколько. В США государственное регулирование минимально: работник, получая зарплату, через посредство частных структур самостоятельно удовлетворяет свои социальные потребности. В Европе бизнес облагается высокими налогами, и на эти деньги государство создает условия для реализации наиболее значимых социальных потребностей населения. Британская же модель сочетает элементы американской и европейской моделей. В японской упор делается на улучшение человеческих отношений, гармонизацию отношений между рабочими и управляющими. В социалистической модели доминировало государство.

К либеральной модели Россия еще не готова: не сложились соответствующая культура, социальная инфраструктура надежно работающих частных страховщиков, частных пенсионных фондов и даже банков, в которых население могло бы накапливать сбережения и получать кредиты по экономически оправданным процентным ставкам, не опасаясь при этом потерять свои сбережения.

Не годится для нас и «шведский социализм». Прежде всего это модель с высоким уровнем налогообложения, и от нее уже отказались и Швеция, и Голландия по причине угрозы потери конкурентоспособности. Кроме того, у нас нет шведской бюрократии, эффективно выполнявшей социальные функции.

Стремление к восстановлению подобия советской системы как наиболее привычной в России и населению, и предпринимателям, выра-

\* Лившиц А. Капиталист ответит за все. // Известия. 23.11.2005, № 213. — С. 6.

жена в «Концепции социального государства Российской Федерации», согласно которой «социальная ответственность крупного, среднего и малого бизнеса» выражается не только в «обеспечении выпуска качественной продукции и в борьбе с контрафактной, фальсифицированной продукцией», «своевременной выплате заработной платы и создании условий для воспроизводства рабочей силы», но и «адресной поддержке беднейших слоев населения», «развитии и софинансировании объектов социальной сферы», «поддержании уровня занятости» (п. 1.9.2)\*. Однако «социализм по предписанию» за счет расширения социальных функций предприятий оправдан, лишь пока это ведет к росту эффективности бизнеса. Во-вторых, предприятие должно браться за выполнение только тех социальных функций, которые оно может реализовать более эффективно, чем другие общественные институты. Поэтому опасно было бы реализовать в рыночных условиях модель социальной политики предприятий времен социализма. Обременение предприятий неспецифическими функциями чревато непродуктивными затратами, снижением прибыльности и потерей конкурентных преимуществ национального бизнеса. В проигрыше оказывается и бизнес, и государство, и граждане.

До сих пор ведутся споры о специфике КСО в нашей стране. Одни считают, что бизнес в России только начинает выходить из тени, поэтому в КСО российских компаний должно входить исполнение требований законодательства: уплата налогов, своевременная выплата «белой» зарплаты и т. д. Другие — что КСО — это то, что компания делает для общества сверх обязательств, наложенных законом. Показательна дискуссия «Социальная ответственность бизнеса: фантом и реальность», проведенная лабораторией корпоративных социальных коммуникаций в декабре 2005 г.\*\*

По мнению И. Демидовой (ЦПК СПбГУ), КСО следует рассматривать с точки зрения коммуникаций. КСО — это отношение, побудительный аспект коммуникации. И отношение регулирует все остальное: и содержательные, и поведенческие аспекты. Если отношение ко мне как потребителю безответственное, то я не люблю такого бизнеса, такой услуги я не хочу, и такой продукт мне не нужен. Это взаимно. Поэтому, говоря о КСО, надо говорить и о социальной ответственности потребителя. Проблема лежит глубже, нежели просто спонсорство, партнерство. Мы прежде всего должны говорить о себе, о своем отношении, о своей

\* Гриценко Н. Н. Концепция социального государства Российской Федерации. // Уровень жизни населения регионов России. 2005, № 8, 9. — С. 26.

\*\* См. Персонал-микс. 2006, № 1, 2. — С. 16–19.

позиции, отсюда начинается уже действие другого. Надо повернуться к личности, к себе: как я отношусь к своему делу, ответственно или нет. Если я ответствен по отношению к себе, значит, это область свободы.

Специалист по PR Ю. Мурашова уверена, что КСО — это этическая категория, это не коммуникация, это не благотворительность, это не маркетинг. Ключевое слово — *ответственность*: мы смотрим, что значит ответственность организации, перед кем и почему. Когда бизнес существует как организация, в которой есть люди, принимающие решения, тогда эти люди — управляющие, собственники — ответственны за реализацию своих решений и за их последствия.

Директор по развитию консалтинговой группы «Город мастеров» Т. Железняк считает, что КСО — это необходимое условие существования бизнеса. В условиях конкуренции в адрес бизнеса поступает много запросов от разных групп, на которые он должен реагировать, в первую очередь на запросы потребителей. Но при этом не следует отождествлять реакцию на рэкёт со стороны чиновников с социальной ответственностью, когда под ее эгидой идет бесконечная дойка. Нельзя называть КСО то, что из меня вынимают. Ответственность — это во имя. Во избежание — это не ответственность, это обязаловка.

Еще «циничнее» точка зрения профессора В. Васильковой (СПбГУ): КСО — это способ дележа. Бизнес должен отдавать свои деньги на что-то не для себя, надо делиться с обществом. И лучше добровольно, иначе отнимут. КСО — добровольный отказ от своих сбережений ради легитимности, ради права выглядеть респектабельно, ради желания быть щедрым (благотворительность, например), из-за чувства вины (это тоже форма расплаты). Ради содержания рабочей силы, которая работает на этот бизнес и подпитывает его. За социальное спокойствие бизнес тоже готов платить.

Директор компании «COMCON-SPb» Е. Громова считает, что нужно различать долг, ответственность, обязанности и т. д., так как люди по-разному оперируют этими словами. Ответственность тесно связана со свободой: ее можно только на себя принять, ее никто не всучит, невозможно сказать человеку: ты ответстен. Его можно обязать, и тогда это будет обязанность, т. е. ограничение. Если мы говорим о долге, долг можно воспитать, но это совершенно другая история: мы его за что-то должны отдать.

Председатель СПб Клуба рекламодателей В. Долбежкин (ПСБ) полагает, что КСО состоит из двух элементов: один — ответственность предпринимателя перед обществом, некое чувство вины. При этом КСО как чувство какого-то личного долга зависит от моральных принципов

самого человека. Второй элемент — это позиция бизнесмена, который должен заниматься КСО, чтобы увеличивать свой доход. Но тогда «долг» — это вынужденная мера, и КСО не может оцениваться в плане, хорошо это или плохо для бизнеса.

Специалист по КСО и корпоративной этике профессор СПбГУ Ю. Благов вслед за гуру этики бизнеса М. Деласкеса из Калифорнийского университета выделяет три толкования социальной ответственности. Во-первых, понятия «ответственность», «ответственный» используются для описания личности, обладающей надежностью или честностью, ответственностью. Во-вторых, для обозначения того, кто виновен в чем-то происшедшем. И в-третьих, для обозначения обязанностей или долга того, что должно быть сделано, но может быть еще не сделано на данный момент. КСО трактуется на сегодняшний день именно в последнем смысле: это некая черта, имманентно присущая бизнесу, и какие-то действия по определению должны производиться в рамках конкурентной борьбы. Имеются два ярко выраженных полюса. Стартовая точка — бизнес, который налогов не платит, законы нарушает и т. д. Но он существует сегодня и будет существовать завтра. Поскольку он востребован, то социально ответствен, хотя и не может пребывать долго в таком состоянии — с точки зрения устойчивого развития он неэффективен. На противоположном полюсе нечто возвышенное: прибыль — лишь средство для благотворительности, а бизнес как деятельность, направленная на получение прибыли, исчезает. Каждый из полюсов можно отнести к КСО, которая в этой ситуации — нечто, встроенное в стратегию. Все действия, которые мы совершаем, позволяют нам балансировать в пространстве взаимодействия заинтересованных сторон. В этом и есть его КСО. Так что КСО — это не исключительно этический термин, хотя она и связана с этикой бизнеса. Недаром сейчас в ведущих школах бизнеса этика уходит на задний план — вместо этого говорят о КСО и устойчивом развитии бизнеса.

Поэтому ситуация в России вызывает у Ю. Благова глубокую тревогу. Мы обсуждаем, нужна ли КСО, в то время как весь мир все это давно уже проехал. Созданная три года назад Европейская академия бизнеса и общества, которая включает крупнейшие европейские компании, ведущие школы бизнеса, ставит простую цель: отойти от теоретических дискуссий и внедрить проблематику КСО в стратегию и ежедневную практику бизнеса. На протяжении 2005 г. в рамках этой академии шли дискуссии о КСО как факторе повышения конкурентоспособности на уровне компании, области и национальной экономики. В 2006 г. дис-

куссии будут проходить на тему «Корпоративная социальная ответственность как специфическая стратегия корпоративного управления, как частный случай ресурсной концепции». Как не бывает российского и японского менеджмента, есть эффективный или неэффективный менеджмент с некими национальными особенностями, так и КСО — не национальная специфика бизнеса, а концепция.

Автор этих строк возразил, что Россия находится на иной стадии развития, нежели Запад. То, что за рубежом уже оформлено в отчеты, стандарты, у нас еще очень зыбко. Первоначальное накопление еще не завершено. Собственность еще не затвердела в социальных институтах. Поэтому с неизбежностью проблема соскальзывает в нравственную плоскость. Личное у нас постоянно путается с общественным.

КСО — это система ценностей, мировоззрение, полагает Л. Иконникова. А мировоззрение людей — это образ жизни. В восточных культурах заложено стремление к самосовершенствованию. Не хочешь в следующей жизни родиться гадюкой — старайся. В этом уже заложена ответственность. На Востоке *должен* значит *можешь*. На Западе наоборот: *можешь* значит *должен*, ты имеешь право на свободу, значит, можешь, но, чтобы быть свободным, ты должен. То есть ты можешь, но ты должен. В России чувствуется синергия и Запада и Востока. И Россия — это нечто другое, чем Запад и Восток.

Одной из причин резкого повышения интереса к социальной ответственности в 1960–70-х на Западе, полагает специалист по связям с общественностью А. Лежикова, стала колонизация промышленным рынком стран третьего мира. Возникли правила ведения бизнеса на рынках третьего мира. Есть такие вещи, как детский труд, свобода ассоциаций, права человека и пр. И к нам пришла с легкой руки Ассоциации менеджеров западная концепция «глобального договора»: только один вид, только один подход к социальной ответственности, который у нас сейчас транслируется. У нас причины того, что возникла КСО, совсем другие. Раньше предприятия 25 % доходов отчисляли на решение социальных проблем, но с 1991 г. бизнес стал частным, и этих 25 % не стало. Бизнес перестал давать деньги на санатории, детские больницы и т. п. Теперь это должно делать государство, но оно не в состоянии и требует поддержки от бизнеса. Поэтому общество ожидает от бизнеса социальной ответственности. И государство не может поддерживать «социалку». Ответственность и соответствующие обязательства «валяются на улице», но ни у кого нет внутренней ответственности принять их на себя.

По мнению В. Васильковой, проблема КСО возникла, когда развитые страны пришли в третий мир. Возникла ситуация в духе Задорнова:



«Электорат надо кормить, но немного, чтобы у него хватало сил дойти до избирательной урны». Эта стратегия и заложена в концепцию устойчивого развития: надо третий мир воспитывать нашими деньгами, но немного, чтобы у них не хватило сил на претензию перевернуть мир и стать лидирующими государствами. Чисто западная модель КСО в наше бизнес-сообщество не может быть индоктринирована. В России КСО началась, когда государство поняло, что оно содержать из своего кармана всю «социалку» не способно.

Одну из причин, почему в России ответственность «валяется на улице», Т. Железняк видит в том, что бизнес, существующий только в концепции выгоды, такой выгоды не понимает. Он и не может взять это на себя, поскольку не способен делать более или менее долгосрочные прогнозы. Российская ситуация непредсказуема, а ответственность — это стратегия. И стратегия стабилизирующая. Какая может быть ответственность, если я не знаю, что будет завтра с моим бизнесом? И наконец, почему надо кормить того, кто в состоянии работать? Помогать пьяницам, наркоманам? Почему надо помогать огромному количеству бездельников? У англичан есть пословица: «Когда каждый начнет чистить свою сторону улицы, мир станет чистым». Это и есть настоящая КСО.

Е. Громова заметила, что одни люди тянутся к свободе, другие — к стабильности, третьи — к власти, четвертые — к деньгам. Но поскольку общей стратегии нет, ключевые игроки, на которых государство должно было бы опираться, продвигая идеологию социальной ответственности, оказываются противниками. Поэтому приходится подтягивать контролеров, за контролером еще контролеров. Поэтому деньги, которые могли быть потрачены на детские площадки, тратятся на контроль: ответственная ли твоя социальная позиция, ведь добровольно этого никто делать не хочет?

Директор Агентства социальной информации (АСИ) Е. Тополева считает, что, если ограничиться соблюдением законодательных норм, произойдет подмена понятий «ответственность» и «обязанность». А КСО должна ассоциироваться с добровольностью. Если власти приносят бизнесу выгоды, скажем, на строительство школы, то результат припишут чиновникам, потому что в представлении людей строить учебные заведения — задача государства, а не бизнеса. А вот если компания развернет программу повышения качества образования или решит проблему доступности информации, это, во-первых, принесет пользу школе, во-вторых, улучшит репутацию компании.

Таким образом, КСО возможна, если:

- бизнес сам принимает решения, ответственность не может быть из-под палки, которой власть «пользуется один раз»;
- понимаются последствия решений;
- есть цель и смысл развития бизнеса в контексте развития общества;
- есть желание принимать решения, способствующие развитию общества.

## **КСО по-русски: «служение» по «выносу раненых»**

В России сложилась трагикомическая ситуация: все советские хозяйствующие субъекты были «суперсоциальноответственными». Они отвечали за ЖКХ и больницы, за школы и теплоэнергоснабжение, за культуру и художественную самодеятельность, за детские сады и футбольные команды, шефствовали над армией и селом. Они разрабатывали перспективные планы социально-экономического развития (ПСЭР) предприятия и региона. Существовали системы показателей социально-экономического развития коллективов, методики их расчета и оценки. Зарубежный бизнес такого просто не знал, так что понятно, почему специалисты по КСО проявляют повышенный интерес к советскому опыту.

Наш бизнес всеми правдами и неправдами старался избавиться от всех обязательств, и «социалку» сплывали нищим местным властям. В итоге люди остались наедине со своими грошовыми зарплатами. Нынешняя бизнес-среда формирует собственные «социальные привычки», направленные в первую очередь на оздоровление «среды обитания», что становится залогом успешного функционирования бизнеса в регионе. Один из международных консультантов как-то отметил, что российский подход к КСО превращает бизнес-сообщество в «санитаров на поле брани», вынужденных «выносить раненых».

Попытки экспертов оценить масштабы этой санитарной деятельности дают большой разброс цифр. Так, по данным российского представительства британского благотворительного фонда Charities Aid Foundation (CAF Россия) отечественные компании выделяют сегодня на благотворительную деятельность в среднем 17 % своей прибыли (\$ 1,5 млрд в 2003 г.), в то время как западные — 2–3 %. В Ассоциации менеджеров России (АМР) отмечают, что социальные инвестиции российских бизнесменов составляют от 8 % до 30 % от их прибыли после уплаты налогов (0,5 %, по мнению АМР, для западных компаний). В Российском союзе промыш-

ленников и предпринимателей (РСПП) подсчитали, что ежегодно бизнес страны тратит около 150 млрд руб. на социальные проекты.

Дальновидные предприниматели «социалку» сохранили. Кто ограничился социальным пакетом. Кто-то обеспечил поддержку через благотворительные фонды (свои корпоративные или «дружественные»). Кто-то вложился в города и поселки. Что касается «недальновидных», то ведь чиновники, инвесторы и прочие «стейкхолдеры» не обязаны иметь дело со скупердяями, не дорожающими своей репутацией.

Еще недавно термин КСО был знаком в России лишь единицам. Многие компании занимались бессистемной благотворительностью и не задумывались о влиянии своей деятельности на общество. Поворотным стал 2004 г.: в России развернулась широкая общественная дискуссия на тему КСО. Прошел ряд конференций с участием предпринимателей, представителей власти и НКО, на которых идут подчас весьма ожесточенные дискуссии. Все больше предпринимателей начинают понимать важность и полезность возрождения профсоюзов и советов трудовых коллективов, опущенных в 1990-е «ниже плинтуса»: полноценные отношения с профсоюзами, заключение коллективных договоров в наше время — мощный ресурс легитимизации бизнеса как правовой, так и моральной. И инициатором разработки механизмов плодотворного взаимодействия в треугольнике *бизнес — общество — государство* все чаще становится бизнес.

На XIII съезде РСПП утвержден план реализации принципов КСО. Он предусматривает постоянный мониторинг социальных программ работодателей и членов РСПП и реализацию наиболее важных. Бизнес стремится к диалогу с государством и гражданским обществом. В этой связи РСПП уделяет большое внимание проблемам формирования единого социального налога, реформе систем медицинского и социального страхования, развитию профобразования. Для координации этой деятельности в структуре РСПП создан Департамент социальной политики.

На социальные нужды сейчас расходуется до 17 % доходов предприятий. В последнее время выдвинут ряд радикальных предложений, способных снизить социальное напряжение. Так, О. Дерипаска предложил крупному бизнесу выплатить государству 75–80 % выгоды, полученной за счет недоплаты за производственные активы, приобретенные по «дырявому» закону о приватизации 1991 г. Та же идея заложена в упоминавшейся программе Партии пенсионеров. Она же обсуждается в статьях краснокаменского сидельца.

Наш бизнес сегодня расценивает КСО как один из инструментов, позволяющих повышать репутацию бизнеса, капитализацию компа-

ний, устанавливать эффективные и сбалансированные отношения со всеми компонентами своей социальной среды: органами власти, акционерами, потребителями, персоналом, партнерами, местными сообществами. Поэтому РСПП активно работает над введением стандартных форм КСО предприятий, открытых для всеобщего ознакомления. Введение подобных стандартов — свидетельство не только изменения образа мысли и ведения бизнеса. По мнению создателя РСПП А. Вольского, оно способствует становлению новой деловой культуры, нового качества образа жизни, нового распределения ответственности за устойчивое развитие общества, которое является стратегической целью социальной политики российского бизнеса в целом и отдельных компаний.\*

I Международный конгресс «Государство и бизнес: социально ответственное партнерство» признал необходимым создание в России государственной и общественной систем морального поощрения социально ответственных компаний, в том числе — премий и наград. В этой связи была учреждена общественная награда — орден «Ответственность и благородство». На II Международном конгрессе лауреатами этой премии стали руководители ОАО «Российские железные дороги», ОАО «Аэрофлот — Российские авиалинии», ОАО «Соликамскбумпром», ОАО «Фазотрон — НИИР».

В резолюции II Международного Конгресса «Государство и бизнес: социально ответственное партнерство» отмечается, что «экономическое и финансовое положение России... позволяет перейти от политики реагирования на накопленные проблемы к политике, устремленной в будущее. Для успешного решения этой задачи крайне необходимы эффективное государство и эффективный бизнес. Россия превратится в богатую, процветающую страну только тогда, когда основу ее экономики будет составлять динамично развивающийся и социально ответственный частный сектор, получающий полную поддержку со стороны государства и активно участвующий в решении всех проблем развития российского общества... Бизнес обязан осознать свою историческую роль... работать на стратегические интересы государства и общества, а не ограничиваться лишь усилиями по созданию различных фондов и решению корпоративных социальных вопросов».\*\*

\* Социальная ответственность компаний. Эффективная технология управления социальными инвестициями. — М., 2005. — С. 8.

\*\* II Международный конгресс «Государство и бизнес: социально-ответственное партнерство». — М., 2005. — С. 12.

Региональные компании проявляют огромный интерес к КСО и международным стандартам. Социальная хартия РСПП, в которой сформулированы основные принципы КСО, позволяет сопоставить основные ее положения с тем, что происходит в компаниях. РСПП предполагает опубликовать набор индикаторов достижений. Тогда можно будет переходить от информационной асимметрии к сравнимости результатов. Недаром к Хартии присоединяются все новые компании. Уже за первые два месяца регистрации в реестр внесено более 20 организаций, в «листе ожидания» — около десятка. 20–30 крупных компаний запустили процедуру подписи под листом регистрации. Члены Бюро правления РСПП приняли консолидированное решение о том, что компании, которые они представляют, также присоединятся к Хартии — таких больше сотни!

Около половины региональных отделений РСПП и региональных союзов промышленников и предпринимателей включили в свои планы рассмотрение вопроса о присоединении к Социальной хартии российского бизнеса. Это значит, что потребуются в десятки раз более мощная интеллектуальная и методическая поддержка. Чем больше будет профессиональных организаций и консультантов, которые смогут объяснить региональному бизнесу «как и зачем», тем лучше.

В декабре 2005 г. компания «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» («ВБД») провела семинар «Социальная стратегия компании: принципы и методы развития. Корпоративная социальная ответственность и отчетность», в котором приняли участие члены рабочей группы по подготовке социального отчета компании и сотрудники управления по корпоративным связям «ВБД». В ходе семинара сотрудники компании узнали, как формировать стратегию социальной и благотворительной деятельности компании, с чего начинать подготовку социального отчета, научились вести диалоги с заинтересованными сторонами. Занятия вели специалисты Центра корпоративного управления Государственного университета «Высшая школа экономики», эксперты консалтинговой компании «Ernst & Young», Агентства социальной информации, Фонда «Институт экономики города». Участники семинара были ознакомлены с международными нормами, общими тенденциями и терминами в области КСО, а также со стандартами и спецификой КСО в пищевой промышленности. Сотрудники «ВБД» обсудили формы ведения диалогов со стейкхолдерами и проанализировали встречи, состоявшиеся в рамках подготовки социального отчета компании. Была проведена ролевая игра по отработке навыков взаимодействия со стейкхолдерами. Участники семинара прослушали доклады о стоимости репутации и бренда,

внедрении КСО в стратегию развития компании, бухгалтерской трактовке нематериальных активов, стандартах учета репутации и управлении репутационными рисками. Ведущий менеджер управления по корпоративным связям «ВБД» И. Вершинина отметила, что обучение сотрудников позволяет избежать формального подхода к подготовке социального отчета. Необходимо добиться глубокого погружения в процесс социальной отчетности, чтобы сделать его более эффективным для компании.

Существуют организации, ассоциации, общества, целью которых является укрепление и систематизация отношений внутри этого «треугольника». И примеров КСО уже немало («СУАЛ», «Аэрофлот», «Норильский никель», «ЛУКОЙЛ», «ВБД» и др.). Свыше десяти компаний опубликовали или приступили к подготовке своих социальных отчетов.

КСО повышает рыночную стоимость компании, особенно при размещении ценных бумаг на мировых фондовых рынках. По данным опросов в 23 странах, включая Россию, динамика выбора потребителей в пользу товаров и услуг социально ответственной компании такова: 1993 г. — 62 %; 1997 г. — 76 %; 1999 г. — 83 %. Так что КСО — это выгодно.

## Формы социальной ответственности бизнеса

КСО включает комплексную ответственность компании как делового партнера, работодателя, производителя товаров и услуг, налогоплательщика, заемщика капитала, корпоративного гражданина, члена общественных организаций и участника социальных отношений.

С точки зрения КСО бизнес — это:

- ответственный работодатель, соблюдающий нормы трудового права, заботящийся об условиях труда, социальном благополучии своих работников;
- ответственный деловой партнер, работающий в соответствии с правовыми и этическими нормами ведения бизнеса, строя свои отношения с партнерами на соблюдении профессиональных принципов и стандартов, финансовой ответственности и т. д.;
- ответственный гражданин (в масштабах страны, региона, местности), который платит налоги и соблюдает законодательство на местном и международном уровнях, заботится об охране окружающей среды, участвует в благоустройстве и социальном развитии на территории своего размещения;

- ответственная личность, выполняющая нравственный долг, поддерживая социально слабых и незащищенных, проявляя милосердие и способствуя развитию здорового образа жизни и нравственной культуры.\*

КСО включает ответственность перед:

- инвесторами, акционерами и кредиторами — за их собственность;
- потребителями и клиентами — за качество товаров и услуг;
- работниками — за рабочие места, занятость, охрану труда;
- населением — за охрану и восстановление окружающей среды;
- перед государством — за соблюдение законов, включая уплату налогов.

В 2001 г. на вопрос, как вы понимаете социальную ответственность, представители российского мелкого и среднего бизнеса ответили так: создание и обеспечение рабочих мест — 95 %; забота об окружающей среде — 48 %; соблюдение законов — 27 %; благотворительность — 3 %.\*\* В одном из недавних опросов из 28 предложенных признаков социально ответственного поведения фирмы в первую пятерку вошли: производство качественных товаров по разумной цене; защита здоровья и обеспечение безопасности работников; защита окружающей среды; обеспечение гарантированной занятости; справедливое отношение к работникам.\*\*\*

Опрос руководителей предприятий реального сектора экономики (2004 г.) выявил следующие приоритеты в социальной политике предприятий\*\*\*\*:

- создание рабочих мест, обеспечение достойных условий труда и уровня оплаты работников — 80,6 %;
- повышение квалификации и профессиональная подготовка кадров на предприятии — 54,2 %;
- участие в решении отдельных социальных вопросов работников предприятия (лечение, отдых, условия жизни) — 52,8 %;

\* См. также: Социально ответственный бизнес: глобальные тенденции и опыт стран СНГ. — М., 2001. — С. 16.

\*\* Благотворительность в России. Социальные и исторические исследования. — СПб, 2001. — С.28.

\*\*\* Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. — М., 2005. — С. 37.

\*\*\*\* Социальная политика российских компаний. — М., 2005. — С. 26-27.

- осуществление благотворительной и спонсорской деятельности в интересах отдельных граждан или их организаций — 36,1 %;
- участие в решении отдельных социальных вопросов в городе, населенном пункте по месту деятельности предприятия (поддержка учреждений образования, культуры, благоустройство территории, развитие или содержание социальной инфраструктуры) — 34,7 %;
- помощь органам власти в решении проблем на территории населенных пунктов — 23,6 %.\*

Эти данные почти совпадают с динамикой данных подобных опросов за рубежом.

В общем виде модель КСО можно представить в виде пирамиды, в основании которой — проблемы, связанные с оптимизацией качества самого бизнеса, образующих его бизнес-процессов (см. рис. 7.1). Далее — смягчение негативных последствий бизнеса на окружающую природную и социальную среду, а также партнерские программы, способствующие развитию социальной инфраструктуры бизнеса. Не повредит и филантропия.



Рис. 7.1. Модель КСО

Простые критерии оценки КСО предложил вице-президент ОАО «СУАЛ Холдинг» В. Киселев. Если бы проводился конкурс, их можно было бы развести по «уровням» КСО:

\* 8,3 % полагали, что предприятие не должно выполнять социальных функций помимо своей производственной (иной) деятельности. 4,2 % опрошенных не дали ответа.



- *допуск к конкурсу:*
  - уплата всех налогов;
  - «чистая» зарплата;
  - соглашение с профсоюзом;
- *социальные программы развития персонала:*
  - участие в развитии территории, региона;
  - участие в развитии гражданского общества;
  - поддержка социально значимых инициатив;
  - развитие сотрудничества с НКО;
  - цивилизованная благотворительность;
- *«герой»:*
  - отчет о социальной деятельности по международным стандартам;
  - подтверждение отчета независимой экспертизой.

Некоторые виды КСО закреплены в законах, другие относятся к сфере морали, но от этого не становятся менее жесткими, например контроль со стороны общественных организаций и СМИ.

## По обе стороны забора

В структуре КСО можно выделить внутреннюю (отношение к акционерам и персоналу, все, что касается развития человеческих ресурсов на предприятии) и внешнюю (выполнение требований законодательства; благотворительность; экологическая деятельность; взаимодействие с властными структурами; участие в развитии местного сообщества; участие компании в кризисных ситуациях и др. стороны).

Из Фонда развития «СУАЛ Холдинг» финансируются пять программ.

- *Здоровье:* медосмотры работников, их отдых и лечение в пансионатах и профилакториях, амбулаторное лечение, отдых детей на море.
- *Спорт:* корпоративные первенства, содержание и аренда спортивных сооружений.
- *Культура:* конкурсы, КВН, смотры художественной самодеятельности, обеспечение развития любительского творчества.
- *Молодежь:* мероприятия по адаптации молодежи, конференции молодых специалистов, образовательные проекты.
- *Забота:* материальная поддержка ветеранов.

Опыт ОАО «СУАЛ Холдинг» показателен в плане перехода от внутрикорпоративных социальных инвестиций к КСО.\* В 1999–2003 гг. компания ориентировалась на развитие внутрикорпоративных и благотворительных программ. В 2003 г. от благотворительных программ для местного сообщества компания перешла к разработке программ партнерства с местными и региональными органами управления с привлечением западных партнеров. В январе 2004 г. был подписан Меморандум о сотрудничестве с Агентством США по международному развитию (USAID), а вскоре началась разработка большого проекта, первый этап которого называется «Экономическое развитие муниципальных образований (городов) присутствия предприятий группы «СУАЛ». Речь идет о городах Карелии, Иркутской и Свердловской областей.

«Северсталь» также действует в двух направлениях, условно названных «социальный пакет» (охрана здоровья, доплаты и льготы работникам и пенсионерам, организация досуга и отдыха, поддержка любительских творческих коллективов, массовой физкультуры и спорта, программы ипотечного кредитования) и «благотворительность» (поддержка детства и юношества, объектов культуры и искусства, людей и бюджетных организаций, оказавшихся в трудном положении, содействие развитию малого и среднего бизнеса).\*\*

В выборе конкретных форм КСО надо исходить из анализа социальных проблем на глобальном, национальном и региональном уровнях, соотнесения их с возможностями, целями и масштабами бизнеса. К таким проблемам относятся следующие.

- Находящиеся вне зоны ответственности бизнеса. Например, бедность. Одна из главных причин превращения КСО в филантропию — перегрузка портфеля социальных инвестиций именно такого рода проблемами: люди видят состоятельную компанию и обращаются туда за поддержкой.
- Находящиеся в зоне его ответственности. Например, загрязнение окружающей среды, угрозы здоровью потребителей. Вместе с тем,

\* Федосеева О. Без эффективной социальной политики в отношении местного сообщества нельзя проводить эффективную внутрикорпоративную социальную политику. // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. — М., 2005. — С. 51–54.

\*\* Афанасьев Д. Социальный стандарт группы «Северсталь». // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. — М., 2005. — С. 56.



используя в качестве конкурентного преимущества безопасность продукции, компания включается в решение проблем первой группы, так как фактически инвестирует развитие более высоких жизненных стандартов и формирование определенного образа жизни.

- Проблемы, которые могут повлиять на развитие бизнеса: отношения с органами власти, квалификации и навыков работников и т. д.

При выборе стратегии КСО следует избегать нескольких опасностей.\*

- *Завышенные ожидания населения и органов власти*, которые воспринимают бизнес как криминальную деятельность и считают, что «нечестно нажитым» надо «делиться», фактически — для затыкания дыр бюджета. Бизнес не в состоянии оправдать эти ожидания и, финансируя популистские проекты, стимулирует закрепление отношения к себе как к «дойной корове».
- *Заниженные представления компании* о возможностях осуществления социальной политики. Очень часто финансируются просящие, а не способные решить проблему раз и навсегда.
- Неспособность *отличать следствия от причин* социальной проблемы, из-за чего усилия направляются на борьбу со следствиями, а не причинами. Например, можно финансировать интернаты для детей-инвалидов, а можно осуществлять программу поддержки семей, в которых родились такие дети, чтобы родители не отказывались от них, или программу передачи таких детей в приемные семьи. Этот класс проблем хорошо виден на примере таких традиционных форм КСО, как спонсорство и благотворительность.

\* Алексеева О. Трудности в осуществлении социальной политики компании. // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. — М., 2005. — С. 21.

## ГЛАВА 8

# Благотворительность, социальные инвестиции и корпоративное гражданство

*Спонсорство и благотворительность: зачем они бизнесу. Российская благотворительность: конфликт интересов. Социальные инвестиции, социальное партнерство и корпоративное гражданство бизнеса. Международные стандарты и индексы КСО.*

## Спонсорство и благотворительность: зачем они бизнесу

В развитии социальной инфраструктуры бизнеса важную роль играют спонсорство, патронаж и благотворительность.\* Зачем это бизнесу?

В случае спонсорства ответ очевиден: это дополнительная реклама. *Спонсорство* — поддержка непрофильной для бизнеса деятельности, оказываемая на взаимовыгодных началах. Спонсорские отношения оформляются договором о совместной деятельности, где указываются обязательства и права сторон — вплоть до имущественных на результаты совместной деятельности. Обычно спонсируются не столько структуры (организации, учреждения), сколько конкретные проекты. Делается это обычно в виде целевых субсидий, распространены также переводы средств, оплата счетов, передача материальных ценностей, оборудования, инструментов, организационная и информационная поддержка.

Спонсорство на стабильной и долговременной основе может приобрести форму патронажа. Примером может служить создание попе-

\* Подробнее см.: Векслер А. Ф., Тульчинский Г. Л. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность. — Нижний Новгород, 2002.

чительских советов, члены которых в зависимости от объемов и масштабов поддержки имеют право влиять на деятельность патронируемой организации. Другая форма патронажа — создание фондов поддержки патронируемой структуры (театра, музея, учебного заведения и т. п.).

Цели сторон в этих случаях очевидны. Спонсируемая сторона получает необходимую поддержку. Спонсора обычно интересует дополнительная реклама. Недаром в РФ спонсорские отношения регулируются «Законом о рекламе» — единственным правовом акте, в котором фигурирует термин «спонсорство» (что порождает ряд проблем, о которых речь пойдет ниже). С этой точки зрения, спонсорство — часть маркетинговой политики компании, которая добивается таким образом известности, формирует привлекательный имидж, расширяет круг контактов, демонстрирует свою состоятельность, а значит, и социальную значимость. Спонсор может получить и прямую финансовую выгоду.

Наибольшей привлекательностью для спонсорства обладают следующие сферы.

- *Спорт*. Создает исключительные возможности для рекламы, поскольку соревнования освещаются в СМИ, а спортивные знаменитости очень популярны.
- *СМИ*. Прямые возможности рекламы и перспективы PR-сотрудничества.
- *Культура*. Средство прорыва на международные, зарубежные рынки в образе не просто конкурента, а сторонника сотрудничества, поддерживающего духовные ценности.
- *Образование*. Забота о подрастающем поколении, ранняя профориентация, установление связей с выпускниками соответствующих учебных заведений.
- *Наука*. Шанс обойти конкурентов за счет разработки новых технологий, материалов и т. п.
- *Здравоохранение, медицина, экология*. Эта сфера обеспечена политической, общественной и государственной поддержкой.

С нашей зарождающейся благотворительностью дело обстоит сложнее. В Федеральном законе «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (1995 г.) благотворительность определяется так: «добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки». Отсюда благотворительность — это:

- негосударственная форма обобществления и перераспределения ресурсов;
- бескорыстна и направлена на «общее благо»;
- безвозмездна и не связана с извлечением дохода;
- непрофильная для бизнеса деятельность.

По мнению учредителя благотворительного фонда «Династия», почетного президента «Вымпелкома» Д. Зимины, «благотворительность бывает разной — иногда это продолжение бизнеса, исходящее из рекламных соображений. Но часто — человеческое побуждение вкладывать деньги, чтобы не испытывать морального нездоровья».

Фактически смысловой манифест выдал журналистке «Новой газеты» «похожий на учителя философии бывший лидер какой-то ОПГ, купивший в Европе винодельческий бизнес»: «Я только сейчас понял, что мне не нужны силиконовые отношения, что мне не нужны дорогие тачки и понтовы. Мне важно, чтобы мои дети жили в хорошей стране. На родине. Чтобы друзья, чтобы жена, чтобы родные люди. А зачем все эти деньги, если любовь не купить, если деньгами не заплатить за то, что стоит дороже денег. Я раньше благотворительностью под откат занимался, а недавно увидел этих вот самых приютских... У меня есть возможность сделать что-то, но уже очень мало времени. А у вас есть вся жизнь, чтобы быть счастливыми. Не тратьте ее впустую».\*

Традиционные мотивы благотворительности имеют широкий спектр:

- альтруизм;
- упоение собственными возможностями;
- привлечение клиентов;
- имидж и реклама;
- благодарность обществу;
- налоговые льготы.

У нас благотворительность имеет явный нравственный акцент, что обусловлено «родовой травмой» форсированной приватизации плюс традиционным нравственным максимализмом российского общественного мнения. В этой ситуации благотворительность свидетельствует о социальной надежности фирмы, созданной не с целью извлечения сверхприбыли с последующей самоликвидацией. На конец 2005 г. более 70 % отечественных фирм жертвуют деньги на благотворитель-

\* Новая газета. 10.11-13.11.2005, № 84 (109). — С. 19.

ность. В год по России на благотворительные цели перечисляется до \$ 1,5 млрд.

Увы, о благотворительных организациях в России знает лишь 10 % населения. По данным Агентства социальной информации, ответы на вопрос: «Вы слышали об организациях, занимающихся благотворительной деятельностью?» — распределились так (2004 г.):

- я ничего не знаю о таких организациях — 55 %;
- я что-то слышал о таких организациях — 31 %;
- я определенно знаю о таких организациях — 7 %;
- я лично сталкивался с деятельностью таких организаций — 2 %;
- затрудняюсь ответить — 5 %.

Поэтому российские благотворители заинтересованы в гарантированном publicity. Вице-президент «Альфа-банка» А. Гафин даже подсчитал стоимость имиджевого эффекта, полученного от вложений в культуру. «Узнаваемость “Альфа-банка” уже достигла 97 %. Эксперты оценивают стоимость нашего бренда в \$ 400 млн. Я считаю, реклама и наши культурные акции обеспечили такую стоимость в равных долях. Но рекламный бюджет при этом в разы больше того, что мы тратим на культуру, при этом культура является нашим приоритетным направлением как имиджевых проектов, так и благотворительных». Поэтому «Альфа-банк» готов поддерживать деятелей отечественного искусства и представлять в России достижения западной культуры. В частности, в 2006 г. банк планирует пригласить в Москву такие коллективы, как U-2 и Aerosmith.

Председатель совета директоров группы «Альянс», член Общественной палаты М. Бажаев заявляет о готовности давать деньги на возрождение музеев, на развитие библиотек и оборудование их компьютерной техникой, на строительство новых кинотеатров, на поддержку самодеятельных художественных коллективов, на пропаганду достижений человеческой культуры на телевидении.

Благотворительный фонд «ЛУКОЙЛа» оказывает поддержку Государственному музею изобразительных искусств им. А. С. Пушкина, Московскому Кремлю, Государственному Русскому музею. Среди подопечных компании Архангельский государственный музей деревянного зодчества и народного искусства «Малые Корелы», Ухтинский краеведческий музей, Астраханский кремль, а с начала 1990-х — Большой симфонический оркестр им. П. И. Чайковского п/у В. Федосеева, хореографический ансамбль «Березка», Академический хор русской песни, детский ансамбль народного танца «Калинка».

Глава Bosco di Ciliegi М. Куснирович заявляет: «Мы даем деньги на то, что талантливо. Хотя это и субъективное понятие. Искусство должно быть открытым, волнующим, позитивным. Надо не спонсировать культуру, а быть меценатом. Средства надо вкладывать туда, где они будут востребованными, а не туда, где окупятся твои деньги. Мы не просто так сделали фестиваль “Черешневый лес” — это наши культурные инвестиции. Я поддерживаю Спивакова, Башмета, “Ленком”, “Современник”, МХАТ им. А. П. Чехова».\*

Благотворительный фонд В. Потанина поддерживает инновационные социокультурные проекты российских музеев. Признанием заслуг В. Потанина со стороны культурного сообщества стало его избрание в 2003 г. главой попечительского совета Эрмитажа, а позже он вошел в попечительский совет Фонда Соломона Р. Гуттенхайма, где представляет интересы российского музея. Стать членом попечительского совета Фонда Гуттенхайма можно, лишь имея безупречную бизнес- и общественную репутацию.

Участие в гуманитарных проектах часто помогает компаниям избавиться от негативных ассоциаций, которые вызывает у населения крупный бизнес. Яркий пример — созданный О. Дерипаской, Р. Абрамовичем и А. Мамутом в 2002 г. фонд «Русское исполнительское искусство» с годовым бюджетом около \$ 1 млн, поддерживающий молодых музыкантов. Дерипаска лично финансирует оркестр «Молодая Россия» п/у Ю. Башмета.

Примерно половина благотворительных бюджетов российских компаний уходит на социальные программы для сотрудников и их семей, населенных пунктов, регионов, где размещены предприятия, 30–40 % — на добровольно-принудительные пожертвования, инициированные властью, и остаток — на помощь структурам и людям, которые в будущем могут оказаться полезными компании.

Это близко зарубежной структуре благотворительности. Но здесь есть существенное отличие. Если крупная американская компания, работающая на российском рынке, в среднем тратит на благотворительность \$ 100–150 тыс., то «ЛУКОЙЛ» или «ИНТЕРРОСС» — \$ 40–50 млн. Так что наш бизнес весьма щедр и гораздо альтруистичнее западного. Или — менее рационален.

Эффективность благотворительности связана с возможностями создания дополнительных факторов развития бизнеса:

\* Коммерсантъ Social Report. 2005, № 230. — С. 28–34.

- улучшение внешней деловой среды за счет усиления благожелательного отношения, укрепления социальных связей с клиентами, поставщиками, инвесторами, органами власти;
- улучшение репутации;
- моральная легитимизация бизнеса и собственника;
- формирование и продвижение привлекательного имиджа, бренда;
- эффективная интеграция маркетинговых коммуникаций;
- расширение потребительской, клиентской базы;
- развитие новых рынков;
- дополнительные возможности сбыта;
- дополнительные конкурентные преимущества;
- рост лояльности персонала и снижение текучести кадров;

Для инвесторов благотворительность — важное средство придать компании более привлекательный имидж, а значит, повысить курс ее акций. Сотрудники заинтересованы в ней, поскольку растет престиж места их работы. Это облегчает наем, экономит зарплату, снижает текучесть. По данным опросов, в фирме с развитой благотворительной деятельностью хотели бы работать 75 % потенциальных работников, а в фирмах с неразвитой благотворительностью — 48 %. Благотворительность создает и благоприятную среду в отношениях со СМИ, органами власти, населением, общественностью. Это как минимум уменьшает транзакционные издержки (разрешения, согласования, тендеры и т. д.), создает преимущества в распределении ресурсов. Благотворительность создает основы гражданского общества, способного к самоорганизации и саморазвитию.

Итак, бизнес и социально-культурная сфера обречены на партнерство. Что же мешает развитию спонсорства и благотворительности в России?

## Российская благотворительность: конфликт интересов

Развитие благотворительности в России сопровождается конфликтными ситуациями, обусловленными особенностями взаимодействия участников этого процесса.

С одной стороны, в Конституции РФ говорится о поощрении добровольного социального страхования, создания дополнительных форм соцобеспечения и благотворительности. Формами поддержки подобной донорской деятельности могут являться экономическое стимулирование и меры морального поощрения, признания заслуг в области благотвори-

тельности. С другой — наше налогообложение делает благотворительность чрезвычайно невыгодным занятием как для благотворителя, так и получателя помощи. Налоговые льготы могут получить физические лица, перечисляющие денежные средства в бюджетные организации. Если же эти средства перечисляются в НКО, то льгота не предоставляется. А вот льготы на прибыль корпоративных благотворителей — юридических лиц с 2002 г. отменены, и право предоставления таких льгот передано субъектам РФ. Деятельность благотворительных фондов регулируется Законом о НКО и некоторыми другими, и льгот о налогообложении средств, инвестируемых в деятельность таких фондов, нет. Поэтому многие вопросы их формирования остаются открытыми.

Да что льготы — наше государство просто душит благотворительность! По закону благотворительность связана с передачей имущества. Поэтому ее следует отличать от социальных проектов компании. Если, к примеру, компания засадила город цветами, т. е. не передавала имущества и не выполняла работу для конкретных физических или юридических лиц, это — не благотворительность. Так же как и размещение рекламным агентством социальной рекламы. Все это — социальные акции фирмы. Поэтому не менее принципиальную роль играет получатель имущества, передаваемого в качестве благотворительной помощи. И сама модель передачи благотворительной помощи важна именно с точки зрения налогообложения. Получателями благотворительной помощи могут быть:

- НКО, бюджетные учреждения, принадлежащие органам местного самоуправления;
- физические лица — как напрямую от благотворителя, так и через НКО.

При этом НКО, получившая помощь, должна доказать, что она не является для нее доходом, в противном случае НКО должна уплатить налог на прибыль — 24 %. То есть, если аудиторская фирма провела бесплатный аудит благотворительного фонда, это рассматривается как доход фонда и подлежит налогообложению. Доходом, подлежащим налогообложению, являются и взносы учредителей фонда.

Компании, не располагающие свободными средствами и оказывающие поддержку товарами, тоже создают проблемы своим подопечным, поскольку последующая продажа ими этих товаров будет рассмотрена как неуставная коммерческая деятельность.

Не легче и физическим лицам, которым оказывается благотворительная помощь, так как они обязаны платить с нее подоходный налог —



13 % от ее стоимости. От налога освобождаются *только* инвалиды. Если фонд оплачивает дорогостоящую операцию за рубежом, денежная сумма признается доходом, с которой нужно уплатить налог. В одном реальном случае расходы составили € 50 000, налог с них — € 6500.\*

По извращенной логике наших законодателей эти люди получили доход, хоть и не в денежной форме, и обязаны с него уплатить налог. Организации же, оказывающие помощь в натуральной форме (едой, одеждой, услугами), удержать этот налог не могут — денег-то они не выдают. А заплатить его из своих средств они тоже не вправе. В итоге благотворитель обязан сообщить о предоставленной помощи в налоговый орган, а реципиент — заплатить налог. Поэтому большинство организаций просто не подают в налоговую инспекцию сведения, рискуя при этом подвергнуться штрафным санкциям.

О логике тут нет и речи. Стипендии от благотворительных фондов освобождены от налогообложения, а индивидуальные гранты от российских фондов — нет. Оплата реабилитации инвалидов от налога освобождена, а оплата получения ими медицинской помощи — нет. Отдых инвалидов и детей до 16 лет подходящим налогом не облагается, отдых и оздоровление пенсионеров — облагается.\*\*

Средства социальной реабилитации инвалидов налогами не облагаются. Но как быть тогда с передачей инвалиду компьютера с целью создания рабочего места на дому? Налоговая инспекция признает этот компьютер средством реабилитации, только если это будет вписано в индивидуальную программу медико-социальной реабилитации инвалида. А этого не будет никогда, потому что будет означать, что государство берет на себя гарантии такой дорогостоящей социальной реабилитации.

Налоги — не единственная препона. Если вы вдруг оказали помощь какой-нибудь организации ветеранов, вас вскоре затаскают в прокуратуру: почему, с какой целью вы помогли именно этой организации? Тот, кто хотя бы раз переводил деньги на благотворительность, сразу попадает под пристальное внимание правоохранительных органов, обеспокоенных борьбой с «оранжевыми революциями»...

А порой органы власти делают бизнесу «предложение, от которого невозможно отказаться». В регионах давно научились латать таким образом бюджетные дыры. Например, в 2004 г. белгородская администрация буквально вынудила местные компании перечислить в регио-

\* Миллиард мелкими монетами. // Хроника. 04.11.2005. — С. 11.

\*\* Вот ключ к пониманию отдыха на юге всех чукотских детей, оплаченного нынешним «начальником Чукотки» Р. Абрамовичем.

нальную казну дневную выручку «в помощь учителям». У чиновников крепнет убеждение, что спонсорство и благотворительность освободят их от груза ответственности. Недостаток же настоящих меценатов власть готова восполнить, похоже, любым способом. Попробуй откажись отремонтировать какой-нибудь дворик к очередному юбилею! Власть просто не оставляет бизнесу выбора. Или делает его очень причудливым. К 300-летию Санкт-Петербурга прогубернаторская депутатская фракция петербургского ЗАКС выступила с законодательной инициативой, предложив проект закона о меценатстве и меценатах Санкт-Петербурга, согласно которому все меценаты подлежат регистрации, определять же, кого считать меценатом, будет специальный совет при «отраслевом органе исполнительной власти». Средства «меценаты» должны направлять на поддержание государственных объектов культуры, науки, здравоохранения и образования. Все это очень напоминает Паниковского, пристававшего к гражданину Корейко с просьбой «дать миллион», и Шарикова с его идеей «все взять и поделить».

«Обязаловка» в сочетании с последующей простой раздачей средств приносит больше вреда, чем пользы, поскольку более эффективной формой благотворительности является программа по решению социальной проблемы.

Органы власти настороженно и даже агрессивно относятся к любым проявлениям гражданской самостоятельности. Недоверие к благотворительности обосновывается подозрениями в мошенничестве («местные офшоры», «законные схемы оптимизации налогообложения»), вмешательстве в политику. Примеров наказуемости добрых дел и инициатив хватает. Тюменьэнергобанк, погасив задолженность за детское образовательное учреждение, пережил два судебных процесса. Петрозаводский хлебозавод, помогающий своей продукцией ветеранским организациям и многодетным семьям, — три. Сегежский ЦБК, выделивший деньги на ремонт школе и детскому дому, — два. Виноваты благотворители были в неправильном оформлении документов. Например, писали в своих отчетах вместо «благотворительная помощь» — «спонсорская помощь».

Представителям исполнительной власти не запрещено участвовать в деятельности благотворительных организаций. Учитывая, что в соответствии с законом местная власть может снижать налоги в обмен на благотворительные вклады, случается, что чиновники, занявшие руководящую должность в благотворительной организации, а то и создавшие такую «под себя», направляют собранные средства на мероприятия, которые должны финансироваться из бюджета, а то и на собственные политические цели.



Тем самым благотворительная организация превращается в часть аппарата исполнительной власти, а частные средства — в управляемый властями или политиками источник. По подсчетам руководителя Центра перспективного планирования аппарата администрации г. Петрозаводска А. Сухорукова, если сравнить 10 млн руб. «социального участия» бизнеса с примерным объемом средств, которые бизнесмены недоплачивают в городской бюджет, уходя от налогов, то примерная сумма потерь социальной сферы составит до 300 млн руб. в год. Администрация Петрозаводска подготовила реестр проектных идей учреждений социальной сферы города — в этом списке уже более 130 наименований, и после экспертизы они будут представлены бизнес-ассоциациям.

Благотворительность становится почти легальным каналом освоения политиками ресурсов коммерческого сектора, а то и коррупции. Та же ситуация складывается и с советами по поддержке благотворительности. Обычно председателем такого совета выбирают главу местной администрации или его доверенное лицо. Соответственно появляются программы, выражающие приоритеты властей. При отсутствии же экспертизы и общественного контроля такие программы становятся каналом произвольного использования внебюджетных средств. Уменьшить такой произвол можно, только сделав бюджеты таких программ прозрачными, в чем власти как раз и не заинтересованы.

Закон ограничивает благотворительность и зарубежного бизнеса. Например, таможенные сборы за ввоз подаренных музыкальных инструментов нередко превышают годовой бюджет концертной организации. Но что инструменты! Попытки зарубежных благотворителей помочь нам с лекарствами сталкиваются с теми же трудностями. Нередко партии таких лекарств месяцами, а то и годами лежат на таможне и возвращаются назад...

Отдельная проблема — бухгалтерский и налоговый учет. Для отдельных видов помощи (деньгами, товарами, услугами и т. п.) требуются разные типы договоров и форм учета. При этом все, что бесплатно получено НКО, должно учитываться не по договорным, а по «рыночным» ценам (в данное время, для данного региона), на подтверждение которых нужны специальные справки.

Мешает и недостаток информации о более достойных реципиентах, нежели обратившиеся за помощью. А значит, необходимо создавать соответствующие базы данных.

Мешает неуверенность в том, что реципиенты адекватно понимают интересы донора, недоверие к экономической, правовой и управленческой компетентности заявителей (умение грамотно составить смету, под-

готовить договор, установить отношения с подрядчиками, использовать деньги по назначению). Многие жертвователи уверены, что на 80–90 % их деньги прикарманивают или тратят на поездки и личные нужды. И их подозрения небезосновательны. Сказывается возможный дилетантизм работников фонда, слабая материальная база и отсутствие социального имиджа. Нередки и случаи увлечения фондов распределением средств в ущерб собственно содержательной стороне дела, увлечение сомнительной коммерцией. Сказывается и отсутствие культуры контактов, информационных связей, документальной и правовой практики.

Деятельность благотворительных фондов, да и частных благотворителей, в последнее время все заметнее. А сами они — нет. Наши благотворители предпочитают оставаться неназванными. Почему? О тех, кто делает общественно полезные дела без очевидной для себя выгоды, говорят: «Грехи замаливает. Без греха-то богатым не станешь»...\*

Другой стереотип: «Отмывают деньги!» В начале 1990-х в России было огромное количество фондов, организованных с целью уйти от налогов, а потом случались скандалы вроде истории с Фондом спорта. Поэтому, например, Д. Зимин, основав фонд «Династия», первый год просил никого не упоминать, что фонд этот — его. Боялся такой вот «неправильной» славы. Вообще большинство наших благотворителей не афишируют свои дары. Дело не только в скромности: дающим спокойнее и проще, а получателям не надо платить налог. Е. Бермант, основатель московского общественного фонда «Детские сердца», многих благодетелей (а их около сотни) знает только по именам.\*\*

Однако по-настоящему работает только благотворительность системная, а она анонимной быть не может. Хорошо делать можно только абсолютно прозрачные благотворительные проекты. У того, кто привез в детский дом грузовик апельсинов, наверное, хорошо на душе. Даже если какой-нибудь «голубой воришка» Альхен не «загонит» в свою пользу фрукты, детей от беспризорности они все равно не спасут. Вот в чем дело...

На пути развития технологий сбора средств в России стоят правовые препоны. Чтобы пожертвовать свои деньги, надо идти в банк, заполнять извещение, платить за услуги. И это при том, что на тебя еще будут косо смотреть. Процедуры же сбора средств через дароносицы и в прочие «ящики», как и составление отчетности по ним в нашей стране не уста-

\* Наринская А. Ваш анонимный благотворитель. // Коммерсантъ Social Report. 2005, № 182. — С. 36.

\*\* Здесь и далее подробнее см.: Бараулина А., Вернидуб А. Папка добрых дел. // Русский Newsweek, 07-13.11.2005, № 42 (72). — С. 36–38.

новлены. В результате в стране плодятся благотворительные фонды, не зарегистрированные в качестве юридических лиц, в которых отсутствует бухгалтерская отчетность. Примером может служить «Мурзик.ру», собирающий и развозящий мебель, одежду и игрушки по заявкам детских домов, поступающим на этот сайт. Или «Клуб китайского летчика», члены которого также через интернет собирают пожертвования на лечение конкретного человека или покупку инвалидной коляски. Сайт nastenka.ru собирает средства на лечение детей с онкологическими заболеваниями. Примеров благотворительной самодеятельности масса. А вот крупных системных благотворительных фондов и организаций у нас нет. Выйти на нужный уровень прозрачности удастся лишь частным фондам. Именно так работают фонды Потанина, «Открытая Россия», «Династия», «Доброе сердце».

Благотворители в России практически не имеют от своей деятельности PR-отдачи, ради которой, как часто думают обыватели, благотворительностью и занимаются. В России заниматься PR в разы дешевле, чем благотворительностью. Сопоставимого маркетингового результата можно достичь за куда меньшие деньги. Кроме того, открытая благотворительность — рекламой для рэкеты, в том числе и государственного. Серьезно повредили благотворителям громкие процессы 1990-х, а также дело «ЮКОСа», когда после ареста М. Ходорковского благотворительная деятельность была названа политической. Некоторые благотворители, не желающие «выходить на свет», прямо называют причиной историю с «ЮКОСом». И. Ясина вспоминает, как незадолго до или сразу после ареста МБХ журналист М. Леонтьев призывал посадить олигарха не за налоговые махинации, а за «Открытую Россию», которая, помогая людям и тем самым втираясь к ним в доверие, побуждает их изменить патриотическим взглядам и т. п. «ЮКОС» и сам МБХ были крупнейшими благотворителями, масштаб деятельности которых был сравним с государственными социальными программами. И это не могло не бесить власть... Увы, дело Ходорковского отбросило благотворительность в нашей стране на несколько лет назад.

Опросы показывают, что люди видят в качестве благотворителя... государство!

Кто должен в первую очередь заниматься благотворительной деятельностью в России?\*

\* Можно было выбрать более одного варианта ответа (источник: ЦИРКОН, Агентство социальной информации по заказу Форума доноров, август — ноябрь 2004 г.).

- Российское государство (государственные организации) — 59 %;
- Российские промышленные корпорации, бизнес-структуры — 43 %;
- Российские независимые благотворительные организации — 41 %;
- Частные лица — 25 %;
- Иностранные независимые благотворительные организации — 9 %;
- Иностранные государства (правительственные организации) — 4 %;
- Иностранные промышленные корпорации, бизнес-структуры — 4 %;
- Затрудняюсь ответить — 8 %.

Патернализм и видение в государстве благотворителя — потрясающее по очевидности проявление инфантилизма нашего общества. Однако и бизнесу уже отводится общественным мнением своя роль.

Как следствие в нашей стране развивается благотворительность типа «помощь сырым и убогим» или способным, но бедным, т. е. раздача денег. Практически сошли на нет практиковавшиеся «Открытой Россией» региональные молодежные семинары и т. п. Развитие же гражданского общества требует полной прозрачности, а на «пожелавшего остаться неизвестным благодетеля» надеяться не приходится.

Не лучше, когда за это берутся отнюдь не анонимно, но непрозрачно. Завязавший в 2003 г. в долгах «Газпром» финансировал американские мюзиклы, остро нуждаясь в средствах на ремонт, бурение новых скважин, строительство трубопроводов! На один проект «Бродвей в Москве» и созданный в его рамках мюзикл «42-я улица» только одна продюсерская фирма «Краснов дизайн» получила от «Газпрома» почти \$ 11,5 млн. Эксперты службы безопасности самого «Газпрома» высказали мнение, что общая сумма сметы завышена примерно на \$ 5 млн: только стоимость декораций умышленно завышена в 5 раз!\* Ввиду явной недобросовестности партнера эксперты предлагали признать участие концерна в проекте нецелесообразным и преждевременным. Однако было принято решение, по которому окончательный бюджет проекта составил \$ 18,72 млн. Мюзикл играли почти четыре месяца при полупустом зале — не спасла даже блистательная труппа, привезенная из Нью-Йорка. Зрители плохо понимали современный американский вариант английского.

Столь же «успешен» был сериал «Властелин газа», на съемки которого телекомпания «ТАТА» получила \$ 1,2 млн, еще почти \$ 1 млн потратили на размещение этого шедевра на ТВ. Та же «ТАТА» обязалась снять за полмиллиона фильм «Юбилей «Газпрома»». В этом же ряду по

\* Новая газета. 27–29.01.2003, № 6 (839). — С. 5.

эффективности и оптимальности расходов стоит и финансирование «Газпромом» Кубка Президента по горным лыжам. Другие рекламные кампании монополиста тоже исчисляются миллионами долларов — тех, что могли спасти тепловые сети выстуженных в это же время Иркутска, Сахалина, Владивостока и Камчатки...

Некоторые из негативных факторов устранимы по мере формирования информационной инфраструктуры благотворительности и даже рынка соответствующих информационных услуг, профобразования, повышения квалификации, приобретения соответствующего опыта. Ряд факторов имеет устойчивый характер. Их устранение может быть связано с перспективами развития экономики, формированием правовой легитимности и нравственного признания российского бизнеса, формирования новой правовой и политической культуры, интеграцией российского общества в мировое экономическое, информационное, политическое и культурное пространства.\*

Проблемы организации благотворительности, увы, не стали пока предметом организованной дискуссии. Исследователи из академических институтов, вузов и НКО слабо взаимодействуют внутри своих сообществ, а между сообществами коммуникация практически отсутствует. Слабо развито и междисциплинарное сотрудничество в этой области.

Становится понятной и природа довольно причудливой ситуации с поощрением благотворителей. С одной стороны, предусмотрена возможность награждения орденами Почета, Дружбы и «За заслуги перед Отечеством». Такие случаи известны, но награждены были только два иностранных гражданина. Статистика награждений в этой области вообще не ведется, и даже Управление Президента РФ по наградам не готово дать такую информацию!\*\* Чаше награждают другими знаками отличия. Так, Министерство образования наградило В. Потанина знаком «За милосердие и благотворительность». За благотворительность может быть присвоено звание Почетного гражданина. Кстати, в регионах благотворителей поощряют гораздо чаще, чем на федеральном уровне.

---

\* Конфликт интересов вокруг спонсорства и благотворительности по главным векторам и основным факторам таких конфликтов систематически рассмотрен в моей статье «Благотворительность в современной России: проблемы и ПРОБЛЕМЫ» (Благотворительность в России. Исторические и социально-экономические исследования. СПб, 2005. — С. 272–287).

\*\* Акрамовская А. Проблемы правового регулирования благотворительной деятельности в России. // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. — М., 2005. — С. 86.

Объем благотворительной деятельности в РФ составляет около \$ 1,5 млрд. Однако в ситуации, когда социальная сфера России нуждается во внебюджетных источниках финансирования, сами благотворительность и меценатство нуждаются в поддержке и развитии. Главной проблемой является неоднозначное общественное мнение. Требуется кропотливая работа по разъяснению, что благотворительность — вовсе не способ уйти от уплаты налогов или замаливание грехов, а достойное и благородное занятие.

Крупный и средний бизнес готовы активно направлять средства в социальную сферу. Но в обществе доминируют потребительские установки, а власти больны синдромом государственного патернализма. Власть не поощряет компании заниматься благотворительностью. Информацию о благотворительности СМИ рассматривают как рекламу, и общество не знает о вкладе бизнеса в социальную сферу.

В октябре 2005 г. руководители крупнейших благотворительных фондов России выступили с инициативой объявить 2006 год годом благотворительности. Инициаторами акции выступили крупнейшие благотворительные ассоциации, действующие в РФ: «Charity AID Foundation» и «Форум доноров».\* Инициатива получила поддержку Кремля: 4 ноября Президент призвал к массовому меценатству. Идея года благотворительности пришлась как нельзя кстати накануне нового праздника, еще лишенного концептуального и идейного наполнения.

«Кремлевский надзор и опека», однако, могут вызвать и новые проблемы. «Одно дело, — полагает И. Ясина, член правления фонда «Открытая Россия», — если власть будет совершенствовать законодательство, и другое — если возьмется давать советы, как работать фондам, очертив круг “хороших” фондов, отделив их от “неблагонадежных”».

Однако в феврале 2006 г. Кремль при посредничестве В. Потанина, ставшего главой профильной комиссии Общественной палаты, согласился обсудить вопрос о принятии законов, необходимых для создания системных фондов — «эндаументов» (endowments), управляющих средствами, поступающими от различных доноров, и расходующих эти средства на четко обозначенные цели. Операции таких фондов во всем мире налогами не облагаются. Получают налоговые льготы и жертвователи.

Такое решение, с одной стороны, сдвигает отечественную благотворительность с мертвой точки, с другой — делает благотворительность привилегией крупного бизнеса. Кроме того, жесткая регламентация фондов

---

\* Коммерсантъ, 27.10.2005, № 203. — С. 6.

и сугубо разрешительный порядок их регистрации предельно бюрократизируют процесс. Прочие благотворительные организации, особенно региональные, имеют все шансы быть объявленными «неправильными», а то и вовсе «не благотворительными». Власть стремится «построить» и такой важный механизм гражданского общества, как благотворительность.

Необходимо формировать цивилизованные механизмы взаимодействия власти, бизнеса и общества, построенные на принципах КСО и общей заинтересованности в построении гражданского общества.

Средства и механизмы разрешения этих конфликтных ситуаций таковы:

- формирование общественного мнения, привлечение внимания к проблемам благотворительности, КСО должно восприниматься как дело чести предпринимателя, а социальные проекты — не как реклама;
- развитие законодательной базы, в том числе принятие закона о благотворительной деятельности, поощряющего бизнес за социальное инвестирование;
- развитие некоммерческого сектора и системной благотворительности;
- развитие информационной и организационной инфраструктуры благотворительности, информирование общества о программах и проектах, их донорах, подготовка и проведение пресс-конференций, создание информационных и рекламных материалов, обеспечение паблисити, партнерских связей — словом, формирование баз данных и информационного рынка услуг, создание служб, организационной поддержки;
- объединение усилий донорских организаций, координация их действий и самоорганизация (уже созданы Форум доноров, Союз благотворительных организаций России, общественный совет по благотворительности Ассоциации менеджеров);
- профессиональная подготовка менеджеров некоммерческой сферы;
- подготовка менеджеров компаний, отвечающих за социально-культурные программы;
- разъяснение механизмов и технологий благотворительности;
- обсуждения проблем организации благотворительности специалистами на местном, региональном, федеральном и международном уровнях.

Это позволит реализовать потенциал благотворительности не просто как средство полноценных и полномасштабных PR (буквально — обще-

ственных отношений), но и как важнейший путь построения гражданского общества, одной из преград тоталитарному сознанию и практике, как способ укрепления взаимного доверия и согласия в обществе.

Российский бизнес устал от вымогательства и натуральных пожертвований — он ищет экономичные и эффективные формы поддержки социальных проектов и программ. Сегодня компании хотят больше помочь консультациями (50 %), чем товарами (47 %) или деньгами (32 %). Бизнес готов взять на себя организацию и консультации проектов, понимая, что «простая благотворительность» не способствует социальному развитию. Пора начать переход от единовременных пожертвований и неотслеживаемой раздачи средств к выработке стратегии, планирования социально значимых проектов и программ, оценке их результатов, т. е. от простой филантропии — к продуктивным социальным инвестициям.

Эта тенденция совпадает с оценками общественного мнения. Часто ожидания населения расходятся с благотворительными программами российских компаний. Россияне хотят от бизнеса существенных усилий в социальной сфере, большинство же компаний ограничивается «облегченным» вариантом меценатства. Как показал опрос ВЦИОМ (2004 г.), россияне ждут от крупного бизнеса создания новых рабочих мест (65 %), предоставления дополнительного «социального пакета» (33 %), участия в строительстве городских социальных объектов (24 %), благоустройстве городов, поселков (19 %).

Благотворительность — не только проявление благородных чувств, патриотизма или прихоти и своеволия, личных амбиций. Она вполне может сочетаться с конкретным расчетом. Рационально организованная, она может быть эффективной и результативной.

## **Социальные инвестиции, социальное партнерство и корпоративное гражданство бизнеса**

Прежде всего следует четко различать благотворительность личную (проявление свободы воли владельцев, менеджеров, работников) и корпоративную — как часть социальных инвестиций и интегрированных маркетинговых коммуникаций. На Западе сотрудники компаний отчисляют процент от своей зарплаты в благотворительные фонды, зная, что кому-то они точно помогут. Более 70 % американцев ежегодно жертвуют деньги хотя бы одной благотворительной организации, и это более 75 % всех жертвуемых средств. Благотворительные пожертвования бизнеса составляют в США всего 4,8 %. В Германии каждый вто-



рой гражданин старше 14 лет участвует в благотворительности своими средствами, средний размер которого составляет € 108. В Великобритании около 60 % населения жертвуют хотя бы раз в месяц, а бизнес-благотворительность не превышает 12 %.

В России же благотворительность — удел бизнес-структур. 55 % граждан не знают о деятельности благотворительных организаций ничего и только 2 % сталкивались с ними лично, а личные пожертвования граждан составляют около 5 % общих средств благотворительных организаций (данные организации «Форум доноров»).

Наши благотворители действуют обычно по собственному побуждению, по рекомендации друзей, близких, финансируя из средств компании «тех, кто мне нравится», «за кого попросила теща». Легче простого быть благотворителем за счет бизнеса. Но это снижает его эффективность, отталкивает акционеров, доходы которых идут на проведение КВН... Непродуманная благотворительность может разрушить бизнес, как это случилось с «Найденев и компаньоны», М. Смолянским, К. Смирновым — известными меценатами 1990-х, финансировавшими дорогостоящие акции и проекты, получая за это грамоты от городской администрации. Зато «тихие лоббисты» того времени («Альфа-банк», «ИНТЕРРОСС», «ЛУКОЙЛ») сейчас активно выходят на рынок благотворительности.

Филантропия и альтруизм — дело не бизнеса, а конкретных людей: заплатил налоги, и на свои личные средства занимайся благотворительностью. Благотворительность — проявление свободы доброй воли личности, а не бизнеса, вообще, дело не столько богатых, сколько — достойных.

Наличие в России лиц с очень крупными состояниями дает перспективу развития системной благотворительности. Зарубежный опыт показывает, что системная благотворительность — дело не коллективных образований, а отдельных «больших людей», которые принимают решения, открывающие новые области деятельности и жизни. Но личная благотворительность у нас развита крайне слабо. Российский бизнес молод, порывист, интимно личностен и поэтому часто личное путает с социальным. Немногими исключениями являются частные фонды В. Потанина, «Открытая Россия», «Династия», реализующие масштабные и многовекторные благотворительные проекты.

Дело бизнеса — не благотворительность как филантропия и альтруизм, а рационально выстроенные, оптимизирующие условия развития самого бизнеса *социальные инвестиции (СИ)* и *социальное партнерство (СП)* (табл. 8.1).

Таблица 8.1  
Основные различия между благотворительностью и СИ\*

Благотворительность как филантропия	Социальные инвестиции (корпоративное гражданство)
Эмоциональна	Рациональна
Не связана с интересами бизнеса	Работает на бизнес-цели
Может быть «скрытной»	Прозрачна для общества
Необязательна	Часть бизнеса
Решения принимаются на основе личных симпатий	Выбор определяется бизнес-интересами
Интересы сотрудников, клиентов, акционеров, потребителей и местных сообществ учитываются мало	Учтены интересы всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров)
Направлена на видимый эффект, а не долгосрочные цели	Нацелено на долгосрочный эффект, на решение проблемы
Ограничена сферой благотворительности	Рассматривает все социальные вопросы в комплексе
Ограничивается денежными или материальными пожертвованиями	Использует весь набор форм социально-связанной деятельности, ресурсы всех служб.

\* См. также: Туркин С. Корпоративное гражданство. //socinvest.ru. Эксперт по КСО, директор агентства «Социальные инвестиции» С. Туркин приводит три аргумента в пользу предпочтительности термина «корпоративное гражданство» перед «КСО» или «благотворительностью». Во-первых, он хорошо воспринимается на слух. Для бизнеса «корпоративный» звучит немного лучше, чем «ответственность». Во-вторых, в слове корпоративный заложен «деловой оттенок», позволяющий говорить о выгоде, в отличие от других терминов, выгоду определенно исключаящих. В-третьих, он точно отражает суть понятия: в нем заложена, скорее, ответственность перед обществом, чем перед государством, что особенно мило уму и сердцу российского предпринимателя. На сайте агентства «Социальные инвестиции» (www.socinvest.ru) приведен ряд примеров эффективной активной социальной бизнес-политики. Наряду с крупными зарубежными корпорациями там фигурируют и структуры среднего бизнеса из российской «глубинки».



СИ в отличие от благотворительности сами являются бизнесом, что приносит ощутимые преимущества на рынке, в том числе:

- дополнительные возможности для продвижения товара, PR и рекламы;
- рост стоимости бренда и нематериальных активов;
- получение преимуществ перед конкурентами;
- закрепление и расширение маркетинговой ниши;
- сохранение старых и завоевание новых клиентов;
- развитие партнерских отношений;
- дополнение и расширение возможности влияния на местные сообщества;
- улучшение отношений с местной властью, возможность равноправного диалога с нею;
- создание новостных поводов и оптимизация работы со СМИ;
- развитие новых навыков персонала;
- рост лояльности сотрудников;
- укрепление репутации;
- повышение устойчивости при кризисах;
- снижение возможных рисков бизнеса;
- улучшение финансовых показателей, рост капитализации и прибыльности.

Существуют две традиционные технологии корпоративной благотворительности.

- *Прямые инвестиции компании.* Компания проводит конкурсы заявок, заключает договоры на благотворительную поддержку, оплачивает счета. Главный недостаток этой модели — опасность превращения компании в «дойную корову» власти, потребительское отношение к ней общественности, трудоемкость, проблемы с налогами и снижение эффективности финансового менеджмента. Эта модель характерна для ранних этапов КСО и типична для нынешней России: бизнес вынужден подхватывать «социалку», от которой отказывается государство.
- *Через специальные фонды.* Здесь возможны два варианта: создание корпоративного фонда как самостоятельной НКО или участие (соучредительство) в системном фонде. Примеры первого — фонды «САПИ» («Алроса»), «ЛУКОЙЛа», второго — фонды «Евразия», Pro-Arte, им. Д. С. Лихачева, Фонд г. Тольятти и др. Эта модель

СИ позволяет аккумулировать региональные ресурсы, участвовать в масштабных программах, развивать партнерство на региональном, федеральном и международном уровнях, наладить эффективный менеджмент СИ, обеспечить финансовую прозрачность СИ, повысить общественное доверие к ним.

Международный опыт свидетельствует в пользу второй модели — более прозрачной и понятной. Под нее, кстати, строится и российское законодательство по благотворительности. Другое дело, что эта модель плохо вписывается в наши реалии. Когда у отечественного производителя появятся средства для вложения в специальный фонд социальных проектов? Где гарантии, что власти не «загоняют» этот фонд? А ремонтировать больницу или школу надо сейчас — она вот-вот рухнет. Сказываются и издержки взаимного недоверия в бизнес-сообществе, бизнеса и власти, бизнеса и общества, издержки некачественного законодательства, когда компания, делая взносы в благотворительные фонды, должна платить как свои налоги, так и налоги за «доход», полученный от этого фондом, — вещь немыслимая за рубежом. Условия для развития отечественного грантового финансирования пока не созданы, а рынок НКО в РФ неразвит.

Нередко российские компании, выходя на мировой рынок, сталкиваются с недоумением потенциальных зарубежных инвесторов: «Почему вы — металлургический завод — проводите КВНы, поддерживаете цирки и картинные галереи? Разве этим не государство должно заниматься? Вы должны эффективно работать, платить налоги, а на эти средства власти должны ремонтировать дороги, автобусы, содержать школы и т. д.».

Поэтому будущее за второй моделью. Более того, сама она может рассматриваться, с одной стороны, как переходная к наиболее эффективной *технологии интегральных социальных бизнес-коммуникаций*, а с другой — является ее частью и в определенном смысле — результатом.

СИ выводят благотворительность за рамки филантропии, становятся частью бизнеса и осуществляются совместно всеми подразделениями компаний. Они становятся ядром, вокруг которого формируется образ и репутация всего бизнеса, позволяют оптимизировать бизнес.

Опрос ВЦИОМ показал, что россияне ждут от бизнеса создания новых рабочих мест (65 %), предоставления дополнительного «социального пакета» работникам своих предприятий (33 %), участия в строительстве городских социальных объектов (24 %), благоустройстве городов, поселков (19 %). Раздачи денег от бизнеса не ждут.

И российский бизнес довольно быстро завершает стадию простого «служения», на которой в КСО доминирует простая благотворительность. Опрос 1995 г. показал, что 64 % участников съезда Ассоциации российских банков указывали в качестве основной мотивации социальной активности альтруизм и возрождение российских традиций благотворительности; 20 % — ослабление социальной напряженности; 30 % — улучшение имиджа и укрепление доверия. Такой же опрос в 2001 г. показал сдвиг в сторону «разумного эгоизма» (67 %); 93 % считали, что участие в социальных проектах улучшает имидж и репутацию, а 53 % связывали СИ с маркетинговыми преимуществами.\* Динамика очевидная.

Конкретные формы и технологии благотворительности определяются не только социальными проблемами, но и стратегией развития компании. Российские банки предпочитают проекты (в порядке сложившихся приоритетов) оказания помощи:

- детям;
- религиозным организациям;
- медицинским учреждениям;
- учреждениям, организациям, коллективам культуры и искусства;
- инвалидам;
- учебным организациям и учреждениям;
- малоимущим, пенсионерам, ветеранам;
- спортивным учреждениям и организациям;
- частным лицам.

Непосредственными объектами помощи оказываются (в порядке убывания):

- государственные (бюджетные) организации и учреждения;
- общественные (негосударственные) организации;
- непосредственно физические лица, нуждающиеся в помощи;
- благотворительные фонды.

В основном бизнес предпочитает именно жертвовать, а не систематически помогать нуждающимся: на храмы, памятники и искусство выделяется много больше денег, чем, например, на лечение больных. Чаще всего речь идет об имиджевых или политических проектах. Так, Благотворительный фонд святителя Николая Чудотворца под патрона-

\* Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. — М., 2003. — С. 18. Показательно, что при этом только 28 % опрошенного населения считает так же.

том «Единой России» в 2004 г. собрал с бизнесменов \$ 2 млн на создание и установку 10-метрового — самого большого в мире — памятника святому на Чукотке.

Благотворительность может оформляться перечислением средств, актом дарения, передачей средств с баланса на баланс, оплатой счетов, передачей чека. Исследования в 10 регионах показали, что предпочитаемыми формами являются:

- безвозмездная передача продукции или предоставление услуг — 68 %;
- передача наличных средств — 38 %;
- услуги по сниженным расценкам — 34 %;
- перечисление безналичных финансовых средств — 29 %;
- предоставление оборудования и персонала — 14 %;
- оплата счетов — 14 %;
- прочие формы — 6 %.

Среди факторов, повлиявших на решения об оказании помощи, указывались:

- социальная значимость проекта — 39 %;
- честность и компетентность организаторов — 23 %;
- позитивный опыт сотрудничества — 18 %;
- прозрачность в использовании средств — 15 %;
- поручительство органов власти — 12 %;
- возможный позитивный отклик в СМИ — 12 %;
- возможное получение налоговых льгот — 11 %;
- поручительство влиятельных людей — 7 %;
- доленое участие других в проекте — 5 %;
- личные симпатии — 1 %.

В благотворительности практикуются специальные акции: концерты, выставки, балы, вечера, обеды, премии, аукционы, подписки, презентации, конференции и т. п. Все большее распространение получают грантовые конкурсы, стипендиальные программы.

От простой раздачи средств бизнес переходит к более эффективной модели благотворительности — корпоративному гражданству, в которой бизнес рассматривается как часть гражданского общества, способного к самоорганизации и саморазвитию.

Бизнес часто жалуется на иждивенчество населения: привыкли за годы советской власти все получать даром. Но что мешает вовлечь людей

в решение важных для них проблем? Хотите компьютер в свою школу — покупайте в нашем магазине офисные принадлежности и оргтехнику. В каком районе города купят больше, туда и отдадим десять новых компьютеров. Хотите спорткомплекс во дворе — поработайте на стройке волонтерами, мы дадим вашим детям абонемент со скидкой. Небольшая компания «Андреев Софт» из Твери бесплатно поставляет в школы компьютерные классы. В Нижнем Новгороде компания «Метэкспо» тоже дарит компьютеры школе и детскому садику. Но нижегородцы работают на рынке цветного и черного проката, а тверская компания — на рынке компьютеров, а потому обслуживает школы на платной основе, а значит, благотворительность тверичей способствует развитию их бизнеса.

Все чаще появляются примеры удачного маркетинга событий, в том числе — в регионах. Так, иркутская кондитерская фабрика «Ангара» выпустила 10 тыс. коробок конфет «Маска» с символикой Красного Креста. Определенный процент с каждой проданной коробки перечислялся на счет РОКК. В итоге более 70 детей получили медицинскую психологическую помощь. А фабрика не только добилась увеличения продаж, но и укрепила репутацию социально ответственной компании и опробовала новую модель стратегического партнерства.

Белгородский хлебозавод № 1 в День учителя—2005 объявил о специальной акции «Подари улыбку детям». Цель акции — собрать средства для воспитанников областного дома ребенка. Жители Белгорода в течение месяца приобретали булки «силачи-калачи». Десять копеек от каждой булки поступали на счет благотворительного фонда. Акция прошла во всех крупных магазинах города с заметным увеличением объема продаж, а информация о событии прошла в региональных и федеральных СМИ.

Интегрированные маркетинговые коммуникации и СП идут на смену устаревшему благотворительному «делиться». В США создаются новые организационно-правовые формы социального партнерства бизнеса, власти, НКО и граждан — CDFI (community development financial institutions). Появились корпорации местного развития, трасты, социальные банки, в сфере внимания которых значимые социально-экономические инициативы. Кроме прямой финансовой выгоды от такой заботы, СИ означают новые рынки для страховых и инвестиционных компаний, рейтинговых агентств и банков.

И в России около половины (47 %) опрошенных в 2003 г. руководителей предприятий ориентируются на расширенное понимание КСО. Две трети опрошенных агентством «СИ» топ-менеджеров компаний считают, что социальные программы уже приносят пользу их бизнесу. Простая благотворительность занимает всего 3 % КСО.

Пока компании будут заниматься простой благотворительностью, общество, СМИ и власть будут обвинять их, что дают слишком мало и не на то. Пока власть сама оценивает, кто и сколько дал, сама награждает «лучших благотворителей», несущих яйца Фаберже и строящих церкви, у нее всегда будет повод обвинить избранных ею нелояльных «олигархов» в социальной безответственности. Помимо финансово-экономической деятельности, компания должна управлять своими социальными рисками, как внутренними (например, связанными с персоналом), так и внешними (взаимоотношениями с местными жителями, властями и т. д.). Это не моральная обязанность перед бедными, а ответственность перед обществом для обеспечения устойчивого развития компании.

Такое понимание КСО заложено в формулировку социальной миссии предпринимательского сообщества, которая содержится в Социальной хартии российского бизнеса, принятой РСПП. Социальная миссия — это достижение «устойчивого развития самостоятельных и ответственных компаний, которое отвечает долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствует достижению социального мира, безопасности и благополучия граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению прав человека».

## Международные стандарты и индексы КСО

Сделать бизнес социально ответственным — значит сформировать зоны и центры ответственности и все ключевые бизнес-процессы строить с учетом своей социальной функции. Оценка качества менеджмента компаний на основе общих индикаторов успешности и качества менеджмента — практика известная, в том числе и у нас. Ежегодно, например, проводится глубокий анализ итогов финансово-экономической деятельности российских предприятий, на основе которой рассчитывается их ЭКСИН-рейтинг. По итогам такого расчета РСПП определяет 1000 лучших российских предприятий.

Такой анализ все чаще дополняется оценкой качества менеджмента на основе «методологии всеобщего менеджмента качества» (Total Quality Management, TQM), позволяющей оценивать не только производственную и финансово-экономическую деятельность предприятия, но и его научно-техническую, маркетинговую и кадровую работу. По определению Европейской экономической комиссии ООН TQM — это:

- стратегия построения устойчивой модели хозяйствования на национальном и региональном уровнях, основанной на деятельности

конкурентоспособного инвестиционно привлекательного, цивилизованного, безопасного и социально ответственного бизнеса;

- фундамент корпоративного управления, основанного на информационных технологиях в управленческой, информационной, технологической и технической сферах, организующего эффективную работу по раскрытию потенциала компаний в интересах потребителей, акционеров, работников и общества;
- механизм для экономического мониторинга и оценки деятельности хозяйствующих субъектов, создающий основу для эффективно-го стимулирования процессов развития и совершенствования.

Сегодня TQM — один из основных инструментов реализации Концепции устойчивого развития, принятой на конференции ООН (Рио-де-Жанейро, 1992). Тогда лидеры 179 стран признали, что без кардинального решения проблем по охране окружающей среды оказываются под угрозой все достижения человеческой цивилизации. На основе TQM созданы международные стандарты, из которых наиболее известны система менеджмента качества ИСО 9001:2000 и система экологического менеджмента ИСО 14001:2004.

Стандарты ИСО серии 9000 являются универсальными и могут применяться в любой организации независимо от вида и масштабов ее деятельности, ее организационно-правовой формы. ИСО 9001:2000 — наиболее популярный сертификационный стандарт на системы менеджмента во всем мире. Его внедрение дает организации существенные конкурентные преимущества, которые можно условно классифицировать так.

- Организационные преимущества:
  - упорядоченный, регулярный менеджмент;
  - четкое распределение ответственности и полномочий;
  - согласованное взаимодействие процессов и функций;
  - высвобождение высшего руководства для стратегического управления;
  - повышение безопасности работ производственного персонала за счет его квалификации и компетентности, культуры производства, стабильной работы оборудования и техпроцессов.
- Экономические преимущества:
  - оптимизация использования ресурсов, повышение производительности труда;

- сокращение затрат на устранение несоответствий — «скрытого производства»;
- сокращение экономических потерь от применения в производстве неисправного оборудования, оснастки, средств измерений;
- сокращение рекламаций, штрафов и выплат компании в связи с различными несоответствиями;
- расширение рынков сбыта.
- Репутационные преимущества:
  - улучшение репутации в глазах всех заинтересованных сторон, формирование и продвижение привлекательного имиджа, бренда;
  - завоевание приверженности потребителей;
  - повышение лояльности сотрудников, улучшение психологического климата;
  - улучшение отношений с поставщиками;
  - национальное и международное признание компании при участии в конкурсах и рейтингах по качеству менеджмента.
- Стратегические преимущества:
  - преемственность знаний и опыта сотрудников, трансформация их знаний и опыта в интеллектуальный потенциал компании;
  - рост нематериальных активов и повышение капитализации компании;
  - возможность тиражирования бизнеса;
  - подготовленность к инновациям, реинжинирингу бизнес-процессов.

По данным Ростест-Москва эффективность работы предприятий, внедривших систему качества по ИСО серии 9000, в 2–3 раза выше, чем у тех, кто ее не имеет. Аналогичны данные по Китаю, а также исследования специалистов других стран.\*

По стандарту ИСО 14001 в России сертифицировано не более 100 компаний, тогда как в мире их около сотни тысяч. Отставание тем более нетерпимое, что за рубежом система бизнес-аудита дополняется

---

\* Шокина Л. И. Оценка качества менеджмента компаний. // 1000 лучших предприятий России. Промышленность России: эффективность производства и качества менеджмента. — М., 2005. — С. 22.



практикой социальных отчетов. Их необходимость за рубежом была обусловлена динамикой рыночной ситуации.\* Маркетинговые исследования и опросы населения 1990-х гг. демонстрировали, что социальная и экологическая политика компаний напрямую влияет на их объем продаж. Согласно MORI, в 1998 г. 30 % британцев покупали продукцию социально ответственных компаний, а 28 % бойкотировали продукцию социально безответственных производителей. Годом позже американская Conference Board констатировала, что у компаний, реализующих концепцию КСО, доход на инвестированный капитал на 9,8 % выше, чем у игнорирующих ее, доход с активов — на 3,55 %, прибыль — на 63,5 %. Инвестфонды США и Великобритании еще в 1980-е начали при формировании своих портфелей учитывать уровень КСО компаний — эмитентов ценных бумаг. Появились фондовые индексы для вложений в социально ориентированные компании. По данным Social Investment Forum, в «социальные и экологические» портфели сегодня вложено более \$ 1 трлн.

В середине 1990-х с развитием транснациональных корпораций и экономических теорий управления ими, а также под давлением государства и крупных международных организаций социальные и экологические вопросы тесно сплелись в общую концепцию устойчивого развития (sustainability), которая с трудом поддается выражению в финансовых или производственных данных.

Поэтому во многом в ответ на давление общественных организаций, утверждавших, что многие компании ведут свой бизнес безответственно в отношении окружающей среды и общества, бизнесу пришлось принимать дополнительные меры, дабы убедить общество в своей лояльности. Было инициировано составление нефинансовой отчетности. Базой для ее оценки стали социальные и экологические отчеты корпораций. Первые из них появились еще в 1970-е, когда госорганы стали требовать отчетов о соблюдении норм трудовых отношений.

Во Франции после масштабных забастовок 1970-х был введен стандарт Bilan Social: компании, в которых работали более 300 человек, должны были регулярно отчитываться по работе с персоналом. В Германии в то же время и по той же причине появился аналогичный Sozialbericht, правда, отчеты представлялись на добровольной основе. В США Совет по экономическим приоритетам (The Council on Economic Priorities, CEP) начал публично ранжировать компании по их действиям в области социальной политики и защите окружающей среды. В итоге в 1972–1977 гг. многие

\* Ямбаева Р. Указ. соч. — С. 27–31.

американские корпорации выпустили социальные отчеты. Спустя десять лет добровольный стандарт финансового выражения общественной активности Sozialbilans был введен в Германии.

К настоящему времени половина компаний Global Fortune 500 выпускает социальную и экологическую отчетность. В ноябре 2004 г. в подготовке рейтинга нефинансовых отчетов компании, выпускаемого SustainAbility совместно с ООН, приняло участие международное рейтинговое агентство Standard & Poors (S&P).

Журнал «The Economist» отмечает, что если 10 лет назад такой аудит был добровольным начинанием компаний, необычным и даже «маргинальным», теперь становится общепринятой практикой, по крайней мере в Европе.\* В двадцатку лидеров по нефинансовой отчетности входят лишь две американские компании: Hewlett Packard и Ford, тогда как Европа представлена фирмами BP, BT, Royal Dutch/Shell, Unilever и др. В скандинавских странах и Франции выпуск нефинансовых отчетов сегодня предписывается законом, в Канаде их должны представлять все крупные банки. В соответствии с актом Сорбейнса—Оксли от 2002 г. акционерные компании, бумаги которых котируются в США, обязаны следовать расширенным стандартам КСО, включая нефинансовые аспекты управления рисками. Весной 2004 г. началось обсуждение введения обязательной практики выпуска социальных отчетов крупными компаниями Великобритании: правительство предлагает сделать ежегодную публикацию подобных отчетов для крупных компаний обязательной. Принципиальное решение об этом принято, но его практическая реализация перенесена на 2006 г. В марте 2005 г. Международная организация по стандартизации (ISO) провела первую рабочую встречу по разработке своих стандартов как критериев корпоративной социальной отчетности ISO 26 000. Планируется опубликовать их в 2008 г.

Однако собственно социальные отчеты до конца 1990-х были единичными. Отсутствовали и международные стандарты по их подготовке — экономисты и аналитики спорили, какую концепцию оценки СИ выбрать. В итоге большинство экспертов признали наиболее перспективным подход комплексной оценки экологических и социальных программ корпораций во взаимодействии с их основными стейкхолдерами. Первым таким отчетом традиционно признается выпущенный в 1991 г. «Shell Canada».

\* Оригинал статьи см.: [http://www.economist.com/business/displayStory.cfm?Story\\_id=3364578](http://www.economist.com/business/displayStory.cfm?Story_id=3364578).



К настоящему времени имеется минимум 25 стандартов нефинансовой отчетности, без соблюдения которых доступ к глобальному и многим национальным рынкам капитала весьма проблематичен. Их используют более 4000 организаций. В Приложении приведены сведения о наиболее распространенных стандартах, в том числе AA1000 и GRI.\*

В России нет ясного представления о нефинансовой и социальной отчетности. Отчет в виде буклета о благотворительных и спонсорских программах, конечно, имеет право на существование, но на это уже вряд ли стоит тратить большие средства.

Первым российским производителем, чья продукция получила международный сертификат (British Retailer Consortium, BRC), стала компания «Вимм-Билль-Данн» (ВБД). Сертификация оборудования, производственных и технологических процессов заняла более года. Зато при выборе экспортного продукта, который должен пойти в Европу, маркетологи остановились на серии морсов «Чудо-Ягода». Сейчас ВБД продает их в Европе, Канаде, Австралии, Индии. Без BRC продажи были бы просто невозможны. Наличие международного сертификата повышает конкурентоспособность ВБД и на внутреннем рынке: в ГОСТы уже мало кто верит — заграничный «знак качества» выглядит надежней.

Интерес представляет опыт совместной работы АНО «Альтернатива» с неправительственными организациями Норвегии (TEKNA) и Финляндии (OY ENEMI Ltd.) по созданию систем менеджмента качества и экологического менеджмента в соответствии с международными стандартами МС ИСО 9001: 2000 (Системы менеджмента качества) и ИСО 14001:2004 (Системы экологического менеджмента) в Карелии и Архангельской области.\*\*

Работа началась как реализация «Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» (Указ Президента РФ от 01.04.96 № 440) и «Основных положений региональной политики в Российской Федерации» (Постановление Правительства РФ от 23.03.96 №327).

\* GRI и AA 1000 имеют близкие цели и во многом дополняют друг друга. Так, AA 1000 Assurance Standard дополняет GRI, конкретизируя базу верификации устойчивого развития.

\*\* Прелкова И., Тимофеева Л. Опыт совместной работы неправительственных организаций Карелии, Норвегии и Финляндии по внедрению МС ИСО-9001 и 14001 на предприятиях Европейского Севера. // Развитие сотрудничества неправительственных организаций (НПО) на Европейском севере: состояние и перспективы. Тезисы участников секции «Бизнес и гражданское общество». — Кондопога, 2005. — С.13–15.

Сотрудничество с финнами и норвежцами позволило получить опыт в области управления качеством и охраны окружающей среды и внедрить его на предприятиях Карелии и Архангельской области, которые приоритетным направлением считают разработку и внедрение систем экологического менеджмента и качества в соответствии с международными стандартами на основе модели TQM. Стандарты ISO 9001 и ISO-14001 описывают базовые принципы «восьмеричного пути» построения работы организации:

- ориентация на потребителя (заказчика);
- ведущая роль руководства в управлении;
- вовлечение работников в улучшение качества;
- подход к управлению качеством как к процессу;
- системный подход к управлению;
- постоянное улучшение;
- принятие решений, основанных на фактах;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

В Европе наметилась тенденция полагаться на свободные рыночные виды деятельности и добровольные соглашения, посредством которых промышленность себя «регулирует». Внедрение международных стандартов экологического менеджмента (СЭМ) и менеджмента качества (СМК) определяется грядущим вступлением России в ВТО, в странах-членах которой деятельность по СЭМ и СМК рассматривается как необходимый элемент бизнеса. По данным сертификационного общества DNV, в России осуществляется чуть более 100 проектов по внедрению СЭМ в соответствии с ISO 14001, тогда как число сертификатов соответствия этому стандарту в мире превысило 36 000.

Внедрение СЭМ и СМК и превентивной стратегии управления — признак высокой культуры предприятий. Стандарты позволяют добиться сокращения расходов правительства на законодательство и на наблюдение за исполнением законов, так как затраты на оценку соответствия лягут на предприятия. Открытая демонстрация деятельности в области СЭМ и СМК обеспечивает экономические и экологические выгоды.

Сертификация по ISO-14001 и ISO-9001 направлена на управление качеством процессов: умение организовывать, фиксировать, определять процессы, с помощью которых можно показать потребителю уровень работы и стать надежным партнером. Стандарты можно применить к организациям всех типов и размеров с учетом географических, культурных и социальных условий. Начать совершенствование системы целесообразно с анализа действующей на предприятии документации

и форм регистрации данных, сопоставив их содержание с требованиями стандартов. Дальнейшую деятельность можно построить, строго следуя циклу *план — действие — проверка — корректировка*. Помощь внешних консультантов полезна при внедрении СЭМ и СМК. Приведение системы управления в соответствие с международными стандартами требует больших финансовых и временных затрат. Не все руководители соглашаются принять даже безвозмездную помощь. Основной аргумент: перестройка отнимет много сил и времени, нам сейчас не до этого. Поэтому предстоит большая работа по изменению менталитета российского бизнеса. Сто процентов работников предприятия должны сделаться приверженцами СЭМ и СМК. Но главное — обеспечить приверженность и поддержку СЭМ и СМК со стороны высшего руководства.

Еще сложнее с социальными отчетами. Затраты на подготовку и публикацию соотчета в денежном выражении вполне сопоставимы с затратами на подготовку и публикацию финансовой отчетности, но, по мнению гендиректора аудиторско-консультационной компании «БДО Юникон Северо-Запад» (входит в BDO International) З. Мысковой, выпустить социальный отчет в несколько раз сложнее, чем финансовый. За рубежом, по данным консалтинговой компании SustainAbility, подготовка годового соотчета обходится в среднем в \$ 100 тыс.—1 млн в зависимости от размера компании, особенностей ее бизнеса, используемых стандартов, наличия или отсутствия верификации.

Первый соотчет в России в 2002 г. выпустило ОАО «Бритиш Америкэн Тобакко Россия» (БАТ Россия) при активном участии АСИ.\* Такие отчеты были подготовлены одновременно во всех странах присутствия компании — у табачных компаний, задержанных многомиллиардными исками, проблема взаимодействия с обществом стоит очень остро. В России же, где борьба с курением волнует разве что Минздрав, этот документ стал просто прецедентом выпуска соотчета в соответствии со стандартом АА 1000. В первом цикле отчет проводился только по Москве (всего у БАТ Россия три фабрики: в Москве, Саратове и Санкт-Петербурге), и только по шести темам. В 2003 г. БАТ выпустило отчет уже по 11 темам, и к отчету присоединилось саратовское предприятие. По итогам 2004–2005 гг. был подготовлен еще более полный отчет.

В 2004 г. вышли отчеты «Альфа-банка», «ФИА-банка», НК «ЮКОС», НК «Сибнефть». В цветных буклетах «Альфа-банка» (за 2003 и 2004 гг.) рассказывается о благотворительных программах с упоминанием пере-

\* Ямбаева Р. Указ. соч. — С. 27–31.

численных сумм. Вообще-то, отчеты по стандарту АА 1000 часто упрекают в том, что в них много слов и очень мало цифр. Более творчески к соотчету подошел небольшой тольяттинский «ФИА-банк», четко прописав благотворительные проекты и указав суммы, перечисленные физическим лицам, фамилии, имена и отчества которых также опубликованы. Глава правления «ФИА-банка» А. Волошин поясняет, что отчет стал «яркой формой преподнесения социальной ответственности компании» — банку уже который год вручается городская премия «Благотворитель года», а по узнаваемости он занимает в регионе третье место после Сбербанка и АвтоВАЗбанка.

Более содержательны соотчеты нефтяников: многие их предприятия являются градообразующими, технологии влияют на экологию регионов присутствия, а доходы и прибыли столь велики, что вызывают острое желание поделить их у властей всех уровней. «ЮКОС», попавший в мясорубку налоговых проверок и претензий как раз в год выпуска соотчета, создал документ общего плана с минимумом цифр. Отчеты «Сибнефти» (2003 и 2004 гг.), «Татнефти» (2004 г.) и «ЛУКОЙЛа» (2004 г.) позволяют серьезно изучить социальную и экологическую политику компаний.

Металлурги, у которых резоны отчитаться о КСО в целом те же, что и у нефтяников, пока раскрывать это направление своей деятельности не торопятся. «Русский алюминий» («Русал») в своем соотчете, как и «ЮКОС», не порадовал количеством и системностью цифр. Взяв структуру документа у GRI и ряд подходов у АА 1000S, компания фактически рассказывает о том, как она следует принципам Global Compact. ГМК «Норильский никель» подошла к составлению отчета более академически, указав соответствие GRI ее элементов. В документе приводятся цифры и данные в основном по Заполярному филиалу ГМК (в нем сосредоточены все производственные мощности и 95 % численности персонала компании), и только по социальной политике. «Норильский никель» обещает расширить список включаемых в отчет показателей и охватить все предприятия группы. Последний в отрасли свод информации о социальной политике подготовил в свободной форме Магнитогорский металлургический комбинат, но даже в самой компании его настоящим отчетом не считают.

Еще два из двенадцати существующих сегодня соотчетов российских компаний — в лесопромышленном комплексе. ОАО «Монди Бизнес Пейпа Сыктывкарский ЛПК», как и «БАТ Россия», выпустило отчет в рамках глобальной инициативы иностранной материнской компании Mondi Business Paper. Однако этот документ для российс-

кого предприятия Mondi более чем актуален: последние несколько лет Сыктывкарский ЛПК находится под давлением экологов, чиновников и общественности. Отчет среди прочего стал ответом на кампанию против ЛПК в СМИ. В соотчете ЗАО «Илим Палп Энтерпрайз», как и у «Норильского никеля», присутствует индекс соответствия GRI, но сам довольно короткий документ не перегружен цифрами.

Последний соотчет на российском рынке — ОАО «Российские коммунальные системы» (РКС) — похож на документ «БАТ Россия» и построен на диалоговом принципе AA 1000S. Любопытно, что молодая компания (РКС учреждена в 2003 г.) стремится показать свою социальную значимость. В соответствии со стандартом компания по итогам подготовки отчета взяла на себя 18 социальных обязательств на 2005–2006 гг.

Почти все компании, выпустившие соотчеты, обещают продолжить эту практику. О планах по подготовке аналогичных документов заявляют и новые игроки — например, ФК «Уралсиб» и «Сибирская угольная энергетическая компания» (СУЭК). Их руководство считает такой шаг вполне прагматичным и логичным: отчет позволит оптимизировать и упорядочить социальную деятельность, понять, насколько эффективно менеджмент справляется с социальными рисками, сделать бизнес более стабильным. Уже были случаи, когда предоставление данных о социальной политике зарубежным контрагентам (британской ScottishPower) упрощало установление долгосрочных партнерских отношений.

Летом 2005 г. Союз российских пивоваров провел круглый стол, на котором было принято решение о подготовке отраслевого соотчета — для «развития коммуникационного пространства между потребителями, органами государственной власти и производителями пивоваренной продукции».

На выпуске компаниями соотчетов начали настаивать и общественные организации. Так, руководители РСПП, принявшего в конце 2004 г. Социальную хартию российского бизнеса, рекомендуют всем предприятиям сделать соотчетность постоянной обязанностью. «От отчетов мы ожидаем хороших результатов в плане совершенствования социальной политики и устранения недостатков», — заявляют в РСПП.

Между тем многие представители бизнес-сообщества считают это увлечение вредным. Глава совета директоров Межпромбанка Б. Вос убежден, что соотчетность банковскому сектору в России не нужна — финансовый рынок в России отстает от западного, как отстают корпоративное управление и КСО. По его мнению, банки в России не нужны инвесторам, инвесторы — банкам, поскольку наши банки работают по-другому. Его поддержала исполнительный директор фонда «Инс-

титут экономики города» М. Либоракина, сославшись на особенности отношений бизнеса и власти; она выразила сомнение в том, что концепция стейкхолдеров может работать в обществе с ограниченной демократией. Кроме того, раскрытие финансовых показателей вложений корпорации в социальные и экологические проекты «может вызвать непредсказуемую реакцию» и даже разработку «госстандартов от чиновников». Нередко возникает конфликт интересов консультантов и экспертов, заинтересованных в прозрачности и открытости отчетов по КСО, с заказчиками отчетов, не разрешающими публикацию результатов аудита. Кроме того, консультанты и эксперты заинтересованы в продвижении новых разработок, в том числе зарубежных, которые не всегда учитывают интересы и специфику российского бизнеса.

Кстати, опасения возникают и у международных компаний. Sustainability отмечает, что некоторые корпорации (в основном американские) не хотят выпускать соотчеты и другим не советуют, так как видят в них троянского коня, через которого «социализм и даже коммунизм снова могут проникнуть в демократическое общество».

Некоторые практики даже считают, что для развития КСО в России нужно понять, какие стандарты важны именно для российского общества, так как некоторые критерии западных стандартов для нас неактуальны (скажем, недопустимость применения детского труда). «Мы сегодня можем быть инициаторами новых социальных стандартов, в том числе и более высоких, чем мировые», — полагает замдиректора ОАО ГМК «Норильский никель» по социальной политике О. Голодец.\* По мнению директора корпоративного университета «Северсталь» Д. Афанасьева, в российских условиях под стандартом КСО можно понимать базовый уровень, принимаемый в качестве стандарта компании в целом, и повышенный уровень, который определяется дополнительными возможностями предприятия, закрепляется в его стандарте и не может быть ниже корпоративного.\*\*

Так или иначе, но процесс пошел. В последнее время можно отметить возрастающее понимание российскими бизнесменами важности обращения к КСО. Довольно интенсивно ведется работа по продвижению

\* Голодец О. «Норильский никель»: направления социальной ответственности // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. — М., 2005. — С. 20.

\*\* Афанасьев Д. Социальный стандарт группы «Северсталь». // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. — М., 2005. — С. 57.

в России международных стандартов соотчетов, прежде всего АА 1000, GRI, разработки корпоративных кодексов, в том числе на основе Протокола международного «Круглого стола в Ко». Принята Хартия социально ответственного бизнеса РСПП, Торгово-промышленная палата РФ (ТПП) разработала отечественный стандарт социальной ответственности.

Относительно значения соотчетности в отечественной бизнес-культуре можно сделать некоторые выводы. По мнению руководителя Научного центра социальных технологий Академии труда и социальных отношений А. Деревянченко, де-факто российские корпорации уже проявляют значительную социальную ответственность. Крупный бизнес готов двигаться в сторону большей социальной ответственности, особенно в случае ее легитимации и определения четких правил игры со стороны государства. Корпорации, продающие свои товары и услуги за рубежом, заинтересованные в увеличении своей капитализации на мировом рынке, будут активизировать свои социальные программы, вводя и развивая соотчетность.\*

Соотчетность до сих пор вызывает в России жаркие споры. Одни считают, что соотчет — способ публичной демонстрации своего вклада в развитие общества, позволяющий компании расположить к себе государство и избежать упреков в «безответственности» со стороны общества. Другие относятся к соотчетности как к инструменту менеджмента и стратегического планирования, который помогает верно оценить нефинансовые риски и построить более эффективную социальную политику корпорации.

Форма соотчетности также остается предметом полемики. Многие представители бизнес-сообщества и некоторые эксперты считают необходимым разработать новый российский стандарт отчетов с учетом «отечественной специфики». Сегодня в России приступили к соотчетности немногим более десятка компаний. Большинство из них ориентируются на международные стандарты АА 1000 и GRI, хотя и не стремятся сразу подготовить документ в полном соответствии с ними.

Свой подход к соотчетности предложила ТПП РФ, разработав стандарт «Социальная отчетность предприятий и организаций, заре-

\* Деревянченко А. А. Корпоративная социальная ответственность: западный опыт и российские перспективы. // Развитие сотрудничества неправительственных организаций (НПО) на Европейском севере: состояние и перспективы. Тезисы участников секции «Бизнес и гражданское общество». — Кондопога, 2005. — С.16–17.

гистрированных в Российской Федерации. Методические рекомендации». Как утверждается в документе, он подготовлен «с учетом базовых принципов международных стандартов корпоративной социальной отчетности» АА 1000 и GRI. В стандарте ТПП РФ указано, что «важнейшим элементом подготовки тематических разделов социального отчета является организация постоянного диалога со всеми стейкхолдерами компании [заинтересованными сторонами]». Каждый раздел («Обеспечение высокого качества и конкурентоспособности товаров и услуг»; «Утверждение принципов честного, цивилизованного бизнеса»; «Стратегия и тактика предпринимательской организации в социальной сфере»; «Забота компании о благосостоянии своих сотрудников»; «Создание безопасных условий труда, укрепление здоровья общества»; «Участие в развитии интеллектуального и духовного потенциала общества»; «Вклад компании в охрану окружающей среды») сопровождается рекомендательным списком вопросов. Во вступительной части предлагается рассказать «об истории компании, основных направлениях и результативности деятельности, принципах ведения бизнеса».

ТПП РФ готовит также сборник «Социально ответственный бизнес — 250 лучших компаний России», в который войдут краткие варианты отчетов 250 организаций бизнеса, подготовленные на основе стандарта ТПП РФ. Руководитель этого проекта А. Позняк сообщил, что составлять отчеты для этого издания предпринимателям помогают региональные подразделения ТПП РФ и АНО «Союзэкспертиза» (также входит в структуру ТПП РФ). В информационном сообщении ТПП РФ сказано: «Специалисты рабочей группы Торгово-промышленной палаты России и АНО “Союзэкспертиза” готовы выехать в организацию и на месте оказать всю необходимую помощь в подготовке социальной отчетности, ее экспертном удостоверении и последующем размещении краткого варианта социального отчета в тематическом Сборнике на договорной основе». В сборнике планируется представить все регионы России и почти все отрасли экономики. По мнению разработчиков стандарта ТПП, это переходный документ, который познакомит российский бизнес с мировой практикой в этой сфере и послужит ориентиром для подготовки собственных отчетов. Многие компании в регионах ничего не знают о принятых в международном сообществе формах соотчетности. Кроме того, оплачивать консалтинг и аудит подготовки нефинансовых отчетов не по карману многим из них, поэтому специалисты ТПП окажут бизнесменам информационную и консультативную поддержку.

Инициатива ТПП вызвала неоднозначную реакцию экспертов, которые не первый год занимаются вопросами КСО и соотчетности



в России. В обзоре, подготовленном экспертом Агентства социальной информации О. Аксеновой\*, отмечается, что предложенный стандарт можно рассматривать как шаг к повышению прозрачности бизнеса и укреплению взаимодействия с обществом. Исполнительный директор Фонда «Институт экономики города» М. Либоракина считает, что в методических рекомендациях ТПП немало интересных предложений, например включить в отчет сведения о мерах противодействия взяточничеству и коррупции, распространению некачественных товаров, наносящих вред здоровью. Однако другие положения стандарта, отмечает М. Либоракина, вызывают недоумение и даже противоречат духу и букве AA 1000 и GRI. Так, совершенно не увязывается с «первоисточниками» отчетность по участию компании в конкретных конкурсах и программах (программа «Российская деловая культура» — п. 2.3; конкурс «Российская организация высокой социальной эффективности» — п. 3.2). Эксперты также сочли не вполне корректными предложения отчитываться по таким вопросам, как «установки и действия компании в сфере духовного развития сотрудников, их культурологического поведения и нравственных ориентиров» (п. 6.7); «участие компании в решении проблем, возникающих в связи с монетизацией социальных льгот» (п. 4.8).

Заместитель руководителя департамента социальной политики РСПП Е. Феоктистова отмечает, что некоторые из задач, поставленных в стандарте ТПП, слишком широкомасштабны и не соответствуют принципам соотчетности. Она считает, что «Укрепление здоровья общества» (раздел 5) и «Участие в развитии интеллектуального и духовного потенциала общества» (раздел 6) нельзя включать в сферу прямой ответственности компании. Работодатель отвечает за создание безопасных условий труда, охрану здоровья сотрудников на рабочем месте, но не за общество в целом. Отчет, считает Е. Феоктистова, должен показывать, что компания стремится к эффективному управлению своей деятельностью, решая свои прямые задачи: «Правильная постановка задач важна как с точки зрения определения границ КСО, так и с точки зрения обеспечения эффективного управления в компании СИ и социальными расходами. При этом, по усмотрению компании, в отчете может быть показано, как успешное выполнение своих прямых задач вносит вклад в достижение общественно значимых целей развития страны или местного сообщества».

\* См.: Аксенова О. Кому и в чем предлагает отчитываться стандарт ТПП РФ? // <http://www.asi.org.ru>

Представители РСПП отмечают, что стандарт ТПП РФ запрашивает слишком много экономической информации, которая относится к основной деятельности компании. Отдельные данные, рекомендованные к публикации, будут дублировать финансово-экономический отчет компании. Например, «Важнейшие итоги производственно-хозяйственной деятельности организации и оценка основных условий и предпосылок, определивших наличие достигнутых параметров экономического развития» (п. 1.1) — вопрос, по которому обязательно отчитывается любое ОАО. Специалисты РСПП считают, что повторение этой информации в соотчете может быть оправданно, только если она объясняет методики расчета каких-либо социальных показателей компании.

Эксперт РСПП А. Гудков оспаривает рекомендацию освещать в соотчете такие направления экономической деятельности, как «Состояние производительности труда и динамика ее изменения за годы рыночных преобразований, возможные резервы роста»; «Наличие инновационно-ориентированной стратегии развития организации, анализ ее сущности и хода выполнения»; «Участие компании в становлении системы частно-государственного партнерства для реализации инфраструктурных и иных проектов»; «Инвестиционная активность предпринимательской структуры, анализ основных источников и направлений инвестиционного процесса»; «Оценка потребителями качества продукции, выпускаемой компанией или предоставляемых ею услуг юридическим и физическим лицам» (пп. 1.5–1.9), полагая, что полное раскрытие этой информации может противоречить интересам как самой компании, так и ее стейкхолдеров.

Е. Феоктистова убеждена, что компания должна сама определять структуру и систему показателей отчета: «...подготовка социальных отчетов является добровольным делом компаний, не требующим жестких внешних регламентов. Наполнение отчета зависит от тех задач, которые ставит перед собой компания, самостоятельно принимая решение о подготовке отчета, его формате и содержании. Используемая при подготовке социальных отчетов система индикаторов — это инструмент, дающий возможность компании адекватно описывать свои действия, измерять их и оценивать результативность с учетом избранной стратегии и приоритетов».

Не вызывает одобрения экспертов и форма подачи сведений, предложенная стандартом ТПП РФ: система индикаторов изобилует абсолютными показателями, однако в руководстве GRI акцент сделан на относительные показатели и описание стратегий. А. Гудков отмечает,



что зарубежные компании большую часть данных в соцотчетах публикуют в виде диаграмм, графиков и относительных величин (например, цепных индексов), так как эти сведения могут представлять коммерческую тайну.

Не совсем понятно, кому будет адресован отчет, подготовленный в соответствии с рекомендациями ТПП. «На наш взгляд, — пишет Е. Феоктисова, — хороший отчет не может быть ориентирован на общество вообще или на государственную власть исключительно, его фокус — конкретные целевые группы. Каждая целевая группа, на которую ориентирован отчет, должна найти в нем отражение своих интересов, а также увидеть сбалансированный подход к учету интересов различных стейкхолдеров». Вопрос о целевой аудитории возвращает нас к основному принципу построения соцотчетов, закреплённому в стандартах AA 1000 и GRI, — непрерывному диалогу со стейкхолдерами. Эксперты отмечают, что роль этого инструмента, а также техника его использования, не прописана в рекомендациях ТПП РФ.

Негативную реакцию экспертов вызвала инициатива по выпуску сборника, так как информация о компаниях будет размещаться в нем на платной основе. «Поскольку участие в сборнике предполагается на договорной, а не конкурентной основе, это не гарантирует, что в данное издание войдут действительно лучшие примеры из российской практики соцотчетности», — считает исполнительный директор Ассоциации менеджеров С. Литовченко. По мнению М. Либоракиной, для составления сборника с громким названием наподобие «250 лучших компаний...» необходимо провести публичный конкурс: подобная «коммерция» — «заплатите деньги, и вы войдете в список наиболее социально ответственных компаний» — дискредитирует идею соцотчетности в целом.

Также неясен статус АНО «Союзэкспертиза», на которое возложена функция консультировать компании и заверять отчеты по методике ТПП РФ. Эксперты интересуются, проводился ли тендер на оказание подобных услуг и по каким критериям выбрана именно эта организация. Кроме того, нельзя одновременно оказывать консультационную поддержку в подготовке отчетности и заверять ее — это прямой конфликт интересов.

С. Литовченко выразил сомнение, что российским компаниям нужно «упрощенное дидактическое пособие» по международным стандартам соцотчетности. Он считает, что представители бизнеса сами в состоянии освоить оригиналы, если примут решение о подготовке отчета. «Вызывает сомнение необходимость подобного упрощенного стандарта для

компаний “второго эшелона”. И с уверенностью можно сказать о его не востребоованности в ведущих российских компаниях», — отмечает он. М. Либоракина считает, что представители ТПП РФ должны разъяснить бизнес-сообществу статус разработанного стандарта и согласовать его с общепризнанными в мире стандартами, прежде всего AA 1000 и GRI, упомянутыми в стандарте ТПП.

Эксперты считают, что соцотчетность — это эффективный инструмент управления нематериальными активами компании. Однако это требует больших усилий и понимания долгосрочных целей отчетности. Поэтому подготовка соцотчета должна быть взвешенным решением, а не данью моде, о которой через год можно забыть.

## ГЛАВА 9

# Социальные коммуникации бизнеса: от манипуляции — к социальному партнерству

*Коммуникативные технологии КСО. Социальный аудит и гуманитарная экспертиза как многовекторный диалог. Социальное партнерство и корпоративные социальные коммуникации: PR как Public Relations и Public Responsibility.*

### Коммуникативные технологии КСО

Отсутствие информации о социальных программах компании, о ее добровольном вкладе в решение социальных проблем повышает для бизнеса риск попасть в ловушку завышенных ожиданий населения, подменить собой государство в социальной сфере. Представление о том, что бизнес процветает за счет «разграбления природных богатств, выплаты мизерной заработной платы рабочим и обмана местных властей» препятствует формированию образа социально ответственной компании, заботящейся о своих сотрудниках, партнерах и обществе.

Один из самых действенных методов продвижения информации о КСО — подготовка соцотчета. Еще более значим в глазах общественности отчет, заверенный независимой внешней организацией, т. е. прошедшей социальный аудит. Но бизнесу нужно приложить серьезные усилия для того, чтобы информировать общественность о своей социальной роли. Для этого существует множество способов, например вовлечение журналистов в обсуждение темы КСО, сотрудничество с общественными организациями.

Зачастую люди не понимают мотивов КСО и корпоративной благотворительности потому, что освещение в СМИ этих проектов оставляет желать лучшего. Это проблема не денег, а сути и формы сделанного — проблема самих проектов. Проекты КСО и благотворительности

должны вызывать интерес аудитории СМИ. Гендиректор компании «ЕВМ Тренинг» Е. Мачнев, по образованию журналист, замечает, что следует различать подходы государственных (включая полугосударственные) и частных СМИ.\* Первые не будут писать о благотворительности, не получив на это соизволения своих учредителей. Позиция же вторых проста: информация должна быть новостью, а новость должна продаваться. Но ведь существуют оригинальные проекты КСО, которые затрагивают интересы многих людей, решают их реальные проблемы! И это всегда — новость.

Одно дело, если компания сделала в бюджет региона взнос, который пошел, скажем, на строительство социально-культурных объектов. И другое — провести конкурс социальных проектов, итоги которого подводятся на местном ТВ с голосованием в интерактивном режиме. Очевидно, в каком случае больше людей узнают о компании и в каком будет вызвано большее доверие. Важно не просто информировать общество, а вовлекать общественность в процессы отбора и реализации программ и проектов.

Хрестоматийный пример — опыт британской компании Tesco, которая уже много лет ведет программу «Компьютеры для школ». Покупатели, сделавшие в Tesco покупку на определенную сумму, получают ваучер, который они могут принести в школу, где учатся их дети или внуки, или в которой когда-то учились сами. Школа, предъявив такие ваучеры в Tesco, получает компьютеры бесплатно. В результате компания получает известность не только как производитель оборудования, но и как активный помощник просвещения. Объем продаж растет — порой люди идут именно в Tesco, чтобы получить ваучер и отнести его в конкретную школу.

В России таких примеров мало. Так, компания «Русал» реализует в регионах размещения своих активов программу «Сто классных проектов» и премирует проекты школьников. В Новосибирске по инициативе основных игроков пивного рынка проведен радиоконкурс на самую разбитую улицу, вызвавший повышенный отклик населения. После этого был организован автопробег по этой улице старых советских автомобилей в духе ильфо-петровского «Ударим автопробегом по бездорожью и разгильдяйству!». В итоге власти срочно привели улицу в порядок, а компании получили великолепный PR. Промстройбанк и Сбербанк

\* Мачнев Е. Нужен ли PR благотворительности? // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления СИ. — М., 2005. — С. 106.

в Питере реализовывали маркетинговые программы по привлечению молодежной, прежде всего студенческой клиентуры. ПСБ, по данным ректоратов, провел конкурс среди студентов, которым были вручены в офисе банка ценные подарки. Сама акция и ее информационное обеспечение получились весьма затратными. Сбербанк провел аналогичный конкурс, победители которого получали бесплатную подписку на «Коммерсантъ», о чем заинтересованный «Ъ» дважды давал бесплатные материалы. Студенты получили качественную прессу, газета — подписчиков, а банк подправил имидж в глазах молодежи, причем за намного меньшие деньги, чем ПСБ.

Один из моих студентов открыл с друзьями магазин в Карелии. Завоевание позиций потребовало соответствующей ценовой маркетинговой стратегии: ориентации на более низкие цены, чем у конкурентов, и на доход с оборота. Это, помимо прочего, предполагало и завоевание доброго имени, привлечение внимания жителей поселка к новому магазину. Проблема оказалась решенной несколько неожиданным, но изящным и очевидным для местных условий образом. В городке не была налажена работа по сбору бытового мусора: баки есть, но не отремонтированы (нет средств), и люди часами вынуждены с пакетами ожидать спецмашину. По согласованию с мэрией магазин отремонтировал и покрасил баки, приобрел пластмассовые ведра для мусора, которые подарил жителям. Поскольку реализация программы совпала с перевыборами мэра, то на ведрах и баках, помимо символики фирмы, имелась надпись «При поддержке мэра». В результате этой немного комичной PR-акции магазин приобрел популярность, мэр избран на новый срок, жители избавились от мусора, а выпускник написал на этом материале хороший диплом.

Полноценные PR включают отношения с потребителями и властями, СМИ и инвесторами, конкурентами и общественностью, населением и собственным персоналом. Поэтому заведомо более эффективными PR будет не трата денег на «покупку журналистов», «заказуху» и «джинсу», а плетение общности интересов, выражающееся в событиях и акциях, вызывающих живую заинтересованность общества.

Почти образцом технологии «простой, но очень шумной» интерактивной акции является благотворительная акция, ежегодно проводимая в рамках «Всемирного дня ребенка» компанией «Макдоналдс в России»: средства, вырученные от продажи картофеля фри, передаются на благотворительные цели. В 2002 г. это была поддержка детских приютов, в 2003 г. — детей-инвалидов в детских домах. Каждый раз список организаций, в которые направляются средства, определяется администрацией соответствующих регионов. Акция широко анонсировалась

в федеральных и местных СМИ. Информация об акции давалась на специальных рекламных щитах, банерах, видеоэкранах бесплатно или на правах социальной рекламы. Общая бесплатная информационная поддержка акции оценивается в сумму более \$ 270 тыс. Благодаря массовой информационной подаче в акции приняли участие более 370 тыс. человек. Акцию поддержали региональные руководители, политики, известные спортсмены, журналисты, которые в этот день стояли за прилавком и продавали картошку. Сотрудники пригласили в рестораны своих родителей, которые в этот день работали вместе с ними. Для работников ресторана в этот день проводились соревнования по продаже картошки. В рестораны пригласили детей из тех организаций, которым оказывалась поддержка. Каждый покупатель картофеля в день акции получал вырезанную из бумаги ладошку, которую можно было подписать и приклеить на стекло в ресторане. По количеству ладошек можно было определить, сколько порций картофеля было продано в этот день и сколько было выручено денег. В результате общий объем продаж был увеличен на 23,6 %, а картофеля фри — на 27,5 %. Опросы в конце года показали, что индекс узнаваемости сети ресторанов поднялся на 11 пунктов, показатель доверия к компании — на 14. Авторы проекта признались, что результат превзошел их ожидания.\*

Акция, получившая должный информационный резонанс, дает ощутимый результат. Так, в Тольятти опрос об узнаваемости банков (2005 г.) показал, что в возрастной группе до 25 лет респонденты на первое место — перед Сбербанком! — ставили «ФИА-банк», реализовавший пакет СИ, содержащий 90 грантов (от стипендий 125 социально активным студентам до первого в стране шоу барабанов и службы знакомств ВИЧ-инфицированных) и опубликовавший свой соцотчет о реализации этого пакета.

В этой связи можно говорить о двух технологиях внешних СИ (табл. 9.1).

- *Традиционные:* проведение конкурсов, финансирование фондов, стипендиальные программы и т. п. (см. подробнее главу 7) — требуют серьезных инвестиций.
- *Коммуникативные.* Акцент делается на доверительные контакты и сотрудничество, диалог со стейкхолдерами, полноценные Public Relations. К этой группе относится и соцотчетность с внешним ау-

\* Иванова Е. Благотворительная акция «Всемирный день ребенка». // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления СИ. — М., 2005. — С. 67.

дитом и рейтингами. Эти технологии реализуются с существенно меньшими затратами, чем технологии первой группы.\*

Таблица 9.1  
Технологии и модели КСО

Технологии и модели КСО	Плюсы	Минусы
Традиционные СИ. • Прямые инвестиции компании. • Через фонды: — корпоративные фонды; — системные фонды	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прямой контроль финансов («короткая рука»);</li> <li>• аккумулирование ресурсов;</li> <li>• возможность аккумулирования региональных ресурсов;</li> <li>• участие в масштабных проектах и программах;</li> <li>• развитие партнерских отношений на региональном, федеральном и международном уровнях;</li> <li>• эффективный менеджмент СИ;</li> <li>• финансовая прозрачность СИ;</li> <li>• повышение общественного доверия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• существенные финансовые затраты;</li> <li>• проблема анализа эффективности;</li> <li>• превращение компании в «дойную корову» органов власти (местной и федеральной);</li> <li>• потребительское отношение общественности к компании;</li> <li>• трудоемкость;</li> <li>• проблемы с налогами;</li> <li>• снижение эффективности финансового менеджмента;</li> <li>• утрата прямого контроля («длинная рука»);</li> <li>• потери на налогообложении НКО;</li> <li>• затраты на административный менеджмент НКО;</li> <li>• первоначальное недоверие органов власти</li> </ul>
Коммуникативные технологии: • СП (PR как Public Relations и Public Responsibility); • социальный аудит и гумани-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• экономия и оптимизация затрат;</li> <li>• развитие партнерских отношений;</li> <li>• соблюдение международных стандартов;</li> <li>• информационная отдача;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• привлечение экспертов;</li> <li>• дополнительная подготовка персонала</li> </ul>

\* Либоракина М. Эффективные модели участия российских компаний в решении социальных проблем. // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления СИ. — М., 2005. — С. 24.

Технологии и модели КСО	Плюсы	Минусы
тарная экспертиза; • международные стандарты КСО, индексы и рейтинги; • социальная отчетность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность комплексного анализа эффективности;</li> <li>• интегрированный маркетинг;</li> <li>• продвижение брендов;</li> <li>• бренд-интегрированный бизнес</li> </ul>	

В стране явочным порядком идет поиск своих моделей реализации предприятиями социальных функций и КСО.

В ряде субъектов РФ, в частности в Пермской и Нижегородской областях, популярность получили «конкурсы социальных инициатив». Это форма организации социальной деятельности по актуальным проблемам на основе широкого привлечения НКО и гражданских формирований на базе органов местного самоуправления. Финансовой основой выступает грантовый фонд, формируемый из средств бюджетов всех уровней, спонсорских средств предприятий, работающих на данной территории, и частично из средств самих граждан. Средства фонда предоставляются НКО и организациям граждан на конкурсной основе для реализации социальных проектов, разрабатываемых по инициативе участников предлагаемого проекта. В ходе конкурса на получение гранта определяется степень актуальности проблемы, реалистичность способов ее решения, дается оценка экономической части проекта, устанавливается уровень способности конкретной организации или НКО реализовать предложенный проект.

Эта модель обеспечивает:

- выявление актуальных проблем и их решение на основе социальных инициатив населения; при этом конкуренция НКО за получение грантов гарантирует экономичность проектов и приемлемый уровень качества социальных услуг;
- создание дополнительных рабочих мест с минимальными инвестициями, как правило, с привлечением средств самих граждан;
- взаимодействие населения, предприятий, органов власти и местного самоуправления; при этом предприятия не обременяют себя неспецифическими видами деятельности, а региональные и местные бюджеты экономят на сокращении численности аппарата чиновников.

Российский вариант голландской польдерной модели социального управления имеет ряд особенностей.

- В силу неразвитости гражданских формирований и узости сектора НКО органы власти вынуждены брать на себя функции организаторов конкурсов, обучения и консультирования участников.
- Из-за слабости местных бюджетов участие бизнеса является более значимым именно в части спонсорства. Обычно поддерживаются проекты, в которых на каждый рубль бюджетных средств привлекается два рубля из средств спонсоров и граждан.

Однако именно эта модель доказывает свою эффективность при решении актуальных социальных проблем. Так, в Пермской области в 2003 г. проведено 15 конкурсов социальных инициатив различных уровней, в которых участвовало 1237 проектов, из которых было поддержано 377. Более трети финансировалось за счет средств, выделенных бизнес-структурами. Общая сумма финансирования проектов по всем конкурсам составила 16,2 млн руб., в том числе 6,37 млн руб. было получено от хозяйствующих субъектов. В процессе реализации проектов исполнители привлекли из различных источников 28,2 млн руб. В 2004 г. были поданы заявки на проведение конкурсов в 32 муниципальных образованиях, что обеспечило до конца 2004 г. привлечение внебюджетных средств для решения социальных проблем в сумме более 70 млн руб. Важное значение имеет рост качества услуг, обеспечиваемый широким привлечением общественности к социальному проектированию, оценке эффективности предлагаемых социальных проектов, контролю за их исполнением и участием в реализации социальных и культурных проектов.

Одна из особенностей обсуждаемой модели — готовность руководителей предприятий сотрудничать с общественными организациями. Опрос показал, что около половины руководителей относится к ним положительно, 42 % заняли нейтральную позицию и лишь 11 % — критическую. У значительной части руководителей накоплен положительный опыт взаимодействия с профсоюзами (54 %), более трети имеют положительный опыт взаимоотношений с творческими организациями, четверть — с религиозными. Важно, что доля негативных отношений несущественно мала по всем позициям. Так что можно говорить о принципиальной возможности реализации моделей социальной политики предприятий, основанных на взаимодействии предприятий с общественными организациями.

Предприятиям эта модель позволяет реализовать социальную политику по отношению к местным сообществам, частью которых является коллектив предприятия, не обременяя себя менеджментом в этой сфере,

а значит, необходимостью содержать специальный аппарат, развивать и эксплуатировать соответствующую инфраструктуру.

Размеры и формы участия предприятия в этой модели являются гибкими: предприятие определяет меру своего участия, исходя из сложившейся ситуации:

- прямое или доленое финансирование отдельных проектов, внесение средств в грантовый фонд или предоставление в пользование временно незагруженной материальной части: помещений, территории, оборудования;
- участие через финансовый и управленческий консалтинг проектов и т. д.;
- некоторые фирмы перенимают зарубежный опыт, разрешая своим сотрудникам часть рабочего времени тратить на участие в реализации проектов.

Предприятие получает возможность влиять на социальную политику через участие в конкурсных комиссиях, выражая таким образом интересы своего коллектива.

Пермский опыт получил распространение в конкурсах «Социальное партнерство», проводимых в рамках Окружной ярмарки социальных и культурных проектов Приволжского федерального округа.\* Конкурсы объединяют ресурсы коммерческого, некоммерческого секторов и государства для решения конкретных острых проблем — от помощи бездомным до развития интернет-образования. В среднем на каждый бюджетный рубль удается привлечь три рубля пожертвований и вкладов. Примерно каждый восьмой представленный проект получает необходимую поддержку.

Выбор социальных технологий и направлений реализации такого взаимодействия определяется местной спецификой, а также особенностями предприятия — его величиной, составом коллектива, потребностями в тех или иных социальных услугах.

## **Социальный аудит и гуманитарная экспертиза как многовекторный диалог**

Российские компании пока пугаются самих слов «социальный аудит»: мол, будем отчитываться, когда власть придет со своей системой

\* Решение социальных проблем в местном сообществе. Российский и международный опыт. — Пермь, 2001.



оценки. Но такая позиция недальновидна: КСО и социальный аудит могут стать главным критерием формирования общественного мнения о бизнесе, включая отношения бизнеса и власти.

В главе 7 мы говорили о социальной (нефинансовой) отчетности как форме КСО и измерения отдачи СИ компании. В нефинансовых отчетах компании обычно предлагают обзор воздействия бизнеса на экологию и социальную сферу за конкретный период.

Соотчет — это инструмент информирования акционеров, работников, партнеров, клиентов и всего общества о КСО. Именно в этой связи можно говорить о «социальном аудите» бизнеса.\* Обычно под ним понимают нефинансовые отчеты по устойчивому развитию согласно международным стандартам GRI и AA1000. Такие отчеты не просто отражают внутренние и внешние социальные программы бизнеса, но и служат более устойчивому существованию компании в долгосрочной перспективе.

Развитие соотчетности в России соответствует общественным ожиданиям и дает шанс для позитивных изменений в отношениях между населением, бизнесом и государством. Опыта же в этой области у российского бизнеса маловато. Поэтому доведение этой информации до заинтересованных сторон, ее адекватное восприятие — важная задача.

Согласно международным рекомендациям отчет должен быть основан на диалоге со *стейкхолдерами*. Ни один стандарт не может рассчитывать на признание в мировом масштабе, если он не опирается на принцип включенности стейкхолдеров в процесс нефинансовой отчетности. Собственно аудит при этом распадается в соотчете на две части:

- развернутый диалог с общественными группами влияния по кругу проблем, затрагивающих их интересы;
- проверка (верификация) данных, приведенных в отчете.

Таким образом, компания должна выяснить ожидания заинтересованных сторон и действовать в соответствии с ними. В результате такие отчеты становятся для компаний инструментом корпоративного управления, улучшения менеджмента и репутации, минимизации бизнес-рисков, предвидения новых тенденций, а значит, способствуют повы-

---

\* Впервые этот термин использовал в 1940-е профессор Стэнфордской школы бизнеса (Stanford Business School) Т. Крепс для обозначения способов подтверждения (верификации) деятельности компаний, говорящих о своей социальной ответственности. Уже в 1960-е британский экономист Д. Гойдер утверждал, что социальный аудит может стать эффективным инструментом для менеджмента и в то же время позволить общественности (стейкхолдерам) влиять на политику компании.

шению эффективности бизнеса в целом. Кроме того, отчеты в области устойчивого развития помогают компаниям проводить внутреннюю инвентаризацию собственной социальной ответственности и выявлять пробелы.

Диалоговый подход AA 1000 и GRI помогает построить отношения со стейкхолдерами и позволяет специалистам выявить потенциальные риски и проблемы. С другой стороны, в порядок приводятся внутренние процессы компании — от сбора информации до выстраивания социальной политики и определения ее приоритетных направлений.

Социальный аудит нужен как инструмент развития компании. Поэтому первый потребитель соотчетности — это сама компания. Соотчетность — инструмент менеджмента, он позволяет улучшить внутренние управленческие процессы. Ф. Прокопов не советует рассматривать соотчет как PR-акцию и рассчитывать, что он повысит объем продаж. Первый отчет компания должна сделать для себя. Только поняв, на каких принципах строится и развивается бизнес и что у компании есть что сообщить обществу, можно переходить к публичному отчету. Сверстав публичный отчет, компания сама решит, как его публиковать: в виде странички годового отчета или самостоятельного документа, на диске или в Интернете.

Многие российские компании являются собственностью одного или нескольких лиц, даже если формально они имеют статус АО. Однако соотчетность важна и для них, так как это вопрос корпоративной репутации и личной репутации владельцев.

Соотчетность особенно актуальна для компаний, которые готовятся к размещению своих акций на биржах для привлечения капитала. Тут все просто: показывая свой соотчет, бизнес символизирует для инвесторов некую социальную адаптацию: социальная стабильность будущих прибылей — дополнительная мотивация для инвесторов. И поэтому соотчет — это на самом деле способ повышения капитализации компании.

Для *инвесторов* отчеты — ценный источник информации, например, о коммерческих рисках, связанных с такими аспектами бизнеса, которые не отражаются в финансовой отчетности. И хотя пока нет доказательств того, что ответственное поведение в социальной и экологической сферах привлекает акционеров компаний, поведение безответственное явно отталкивает. Так, легкомысленное отношение компании Exxon к утечке нефти на месторождении Exxon Valdez вызвало падение покупательского спроса.

*Региональным и местным органам власти* социальный аудит позволяет вывести из тени «социальную экономику», интегрировать бизнес в решение социальных проблем региона. Кроме того, во всем мире

индексы социальной ответственности серьезно влияют на инвестиционную привлекательность региона и уровень жизни населения.

Форма отчета и способ распространения зависят от целевой аудитории. Прежде всего надо поинтересоваться ее мнением по этому вопросу. Лучше не думать об отчетах только в контексте имиджа бизнеса — это в первую очередь документы, содержащие мотивировку, обоснования и расчеты социальных и связанных с ними экономических эффектов деятельности. Для компании важно не заявить о социальной ответственности «явочным порядком», а демонстрировать таковую из года в год, совершенствуя и составляющие ответственности, и соотчеты, их описывающие.

Социальный аудит — многовекторная социальная коммуникация. Это отчетливо видно на примере «БАТ Россия», которая уже выпустила три соотчета в соответствии с международными стандартами АА 1000. Соответствие данному стандарту подтверждено независимым аудитором «Бюро Веритас Русь».\*

Реализация программы соотчетности «БАТ Россия» началась с формирования комитета, в который вошли руководители компании, представители органов власти, медицинских, научных организаций, НКО. К диалогу приглашались все заинтересованные стороны, в том числе придерживающиеся «неудобных» для табачной компании точек зрения. Критерии отбора участников диалога были различны, в том числе и степень влияния, и заинтересованность в инициативах компании. Однако главное было гарантировать, что их рекомендации действительно выражают общественное мнение.

Подготовка отчета состояла из двух этапов общественного диалога. Каждый этап — почти годичный цикл контактов, в которых участвовало около 70 организаций.

На первом этапе компания отчитывалась о выполнении обязательств, взятых на себя в предыдущем цикле, но прежде всего она выступала слушателем. Участники диалога могут предложить новые темы для обсуждения. В результате выявляется, какие аспекты деятельности компании волнуют общество. Тем самым выявляются направления, на которых компании нужно сосредоточить внимание.

Второй этап посвящен выработке путей совместного решения выявленных проблем. Компания информирует о взятых на себя добровольных обязательствах в ответ на ожидания общественности и совместно

\* См.: 1000 лучших предприятий России. Промышленность России: эффективность производства и качество менеджмента. — М., 2005. — С. 29.

с участниками диалогов устанавливает индикаторы, по которым может оцениваться успешность выполнения этих обязательств.

Фактически речь идет о расширенном варианте коллективного договора — только уже не с трудовым коллективом и профсоюзом, а представителями общественности, образующей социальную среду бизнеса.

В 2005 г. свой первый соотчет по итогам 2004 г. опубликовало ОАО «Русский алюминий», адресовав его партнерам и клиентам, российскому и международному бизнес-сообществу, общественным организациям, органам власти, СМИ, персоналу компании. Отчет переведен на английский язык. Работа продолжалась несколько месяцев. Была создана рабочая группа из специалистов в области управления персоналом, экологии, промышленной безопасности, благотворительности. Затраты на составление отчета, по словам менеджера по социальным программам «Русала» С. Ивченко, не были значительными. Но у компаний, готовящих отчеты по стандартам АА 1000 или GRI, затраты на полиграфию — только верхушка айсберга, не более 5–10 % бюджета. Большие средства идут на оплату консультантов и аудиторов, верифицирующих отчет, на организацию обсуждения со стейкхолдерами, обучение персонала, участвующего в подготовке отчета. Времени, сил и средств может потребовать и сам сбор информации, особенно при широкой географии бизнеса.

Отчет «Русала» строился по принципам Глобального договора ООН (UN Global Compact), к которому «Русал» присоединился в 2002 г. Выбор стандарта отчета определяется рядом факторов. Так, АА 1000 наиболее применим в тех случаях, когда важная составляющая подготовки отчета — коммуникация с заинтересованными сторонами. Рекомендации GRI предлагают обширный список индикаторов, которые отбирает сама компания. Очень часто при подготовке отчета используют оба стандарта. Выбор «Русалом» отчета по принципам UN Global Compact вызван отчасти тем, что, подписав договор, компания добровольно обязуется регулярно информировать общественность о приверженности соблюдению его принципов. Однако около 15 % содержания отчета соответствует GRI. Обратим внимание и на «СВАЛ Холдинг» — одной из немногих компаний, не вступавших в конфликты по землепользованию, а это для компании, имеющей дело с технологиями, влияющими на окружающую среду, да еще с сетью предприятий, разбросанных по разным регионам, — достижение нетривиальное.

Развернутый диалог с социальной средой при подготовке соотчета — вещь трудоемкая. Такие отчеты сильно отличаются друг от друга по своему стилю и содержанию. Сложно оценить и связь между выпуском отчета и изменениями в компании. Результаты лучше видны, когда

исходный уровень очень низок или имеются серьезные проблемы. Если же компания работает стабильно, выявить динамику сложнее — приходится доказывать, что без приверженности принципам КСО картина могла бы быть значительно хуже.

За последние годы качество соцотчетов улучшилось. Увеличился и их объем. Так, отчет БАТ занимает около 200 страниц. При этом многие фирмы тратят время и силы на то, чтобы представить информацию, ценность которой сомнительна. Например, в 2005 г. компания CFS обязалась поддерживать выброс СО на уровне менее 0,7 кг на одного клиента. Такая статистическая корреляция бессмысленна.

Другие компании заставляют усомниться в достоверности своих отчетов, когда говорят одно, а делают другое. Так, в отчете British American Tobacco (BAT) сказано: «Мы убеждены в том, что значимая информация о нашей продукции должна быть по-прежнему доступной». Тем не менее доступ к 6–7 млн страниц документов, относящихся к маркетингу, которые по судебному решению, принятому в штате Миннесота, должны были быть преданы гласности, до сих пор затруднен.\* Некоторых инвесторов интересует, как географически распределяются уплаченные компанией налоги. Однако широкая огласка такой информации может вызвать недовольство со стороны общественности в связи с возможной недоплатой налогов. Поэтому BAT вместо ответа на этот вопрос ограничивается замечанием о том, что налоговая информация компании «по каждой стране не приводится». Зато BAT с радостью сообщает, сколько кубометров воды расходуется на производство одного миллиона сигарет (если вам интересно — 7,84).

Нуждаются в уточнении и развитии методические инструменты социального аудита. Рекомендации GRI, используемые при подготовке отчетности в области устойчивого развития, разработаны в 2002 г. С тех пор отчеты по этому стандарту опубликовали более 700 компаний мира. Сегодня стандарт признан инвестиционным сообществом и органами власти разных стран. Все это время сотрудники «Глобальной инициативы по отчетности» (Global Reporting Initiative, GRI) анализировали отклики экспертов и представителей бизнеса на версию 2002 г., которые

---

\* Сейчас с этими документами можно ознакомиться только по предварительной записи в хранилище, расположенном в городе Гилфорд, в 30 милях к югу от Лондона. В конце октября пятилетние усилия Лондонской школы гигиены и тропических заболеваний, Калифорнийского университета и Клиники Майо привели к созданию независимого сайта ([www.bat.library.ucsf.edu](http://www.bat.library.ucsf.edu)), на котором размещено около миллиона страниц этих документов.

свидетельствовали о том, что отчеты, созданные с применением GRI, должны стать более сопоставимы и пригодны для аудита, а индикаторы — более понятными и однозначно трактуемыми.

В настоящее время GRI завершает разработку третьей версии «Руководства по отчетности в области устойчивого развития» (G3)\*, которую будет легче применять. В G3 акцент смещен с абсолютных цифровых показателей на относительные, позволяющие судить о динамике изменений в корпоративной стратегии, политике и управлении. Помимо списка основных индикаторов, G3 будет содержать технические протоколы, а в будущем — и отраслевые предложения, которые помогут пользователям стандарта измерять результативность своей деятельности. Необходимо, чтобы в отчете была показана стратегическая линия компании и результаты выполнения взятых ею обязательств. Кроме того, новая версия в большей степени гармонизирует с другими стандартами в области экологической и социальной ответственности, качества продукции и т. д.

Неоднозначна и роль экспертов, оказывающих бизнесу консалтинговые услуги по КСО. Рынок таких услуг за рубежом довольно развит. Иногда эту роль выполняют аудиторские формы. Так, верификационный отчет British Petroleum был подготовлен компанией Ernst&Young, которая также проводит финансовый аудит этой компании. Поэтому некоторые эксперты все циничнее высказываются по поводу публикуемых отчетов.

Разумеется, компании имеют право выбирать, какой информацией делиться. Если кому-то не по нраву прозрачный социальный аудит, то ему следует ориентироваться на услуги «черного пиара». Правда, надо отдавать себе отчет, что при всем своем цинизме это самая романтическая модель социальных бизнес-коммуникаций. Ее ресурсы невелики: на короткой дистанции она может принести успех, но в стратегическом плане манипулятор всегда проигрывает. В любом случае, если инвесторы признают важность нефинансовой информации в общей оценке рисков компании, сведений, которые компания хочет сообщить о себе, может оказаться недостаточно.

---

\* Согласно регламенту обсуждения новой версии до марта 2006 г. в крупнейших экономических центрах мира пройдут консультации. С марта по октябрь 2006 г. G3 будет представлена для публичного обсуждения, результаты которого будут проанализированы руководящими органами GRI. И только после этого новая версия вступит в действие. Одну из площадок для обсуждения предполагается сделать в Москве, так что российские бизнесмены и эксперты смогут принять в нем участие.

В России соотчет назвать адекватным отражением уровня КСО можно только с натяжками. Существуют и серьезные трудности.

- Недостаток экспертов в сфере КСО. Без хорошей экспертной поддержки в регионах «шестие за развитие ответственности компаний перед обществом» может превратиться в околполитическую или PR-кампанию.
- Соотчеты требуют существенных затрат.
- Соотчет — нудная работа. Поэтому компании, рассматривающие его как средство PR, будут разочарованы после его публикации, что может отбить охоту от подобного занятия.

Вызывают опасения также попытки разработать обязательные регулирующие документы. С их введением может начаться разделение компаний на ответственные и безответственные, а это может загубить работу по вовлечению компаний в КСО. Ни власть, ни НКО не имеют права выносить вердикт по КСО. Для выявления и наказания «плохих» есть прокуратура и суды, профсоюзы могут объявить забастовку, потребители — бойкотировать товары и услуги безответственных производителей.

В РФ соотчеты ориентированы преимущественно на две группы читателей: инвесторов и аудиторов. Так, годовая отчетность, которую теперь ЦБ требует от каждого банка каждый квартал, содержит, по замечанию В. Долбежкина (ПСБ), «не то, что хотим, а то, что от нас требуют, и требует от нас не общество, а узкая профессиональная группа: ЦБ, группа инвесторов по металлургии». При этом КСО превращается в рычаг доения бизнеса. Такой отчет не является социальным, не характеризует КСО, так как описывает благотворительность, связанную с расходом средств без прямой завязки на прибыль.

До сих пор наличие на предприятии «социалки» негативно влияет на внешние инвестиционные решения и оценивается как балласт. Пока национальные общественные ожидания не связывают бизнес и его социальную ответственность в единое целое, можно только гадать о ее реальной рыночной стоимости.

С другой стороны, соотчеты формируют традицию и как следствие общественные ожидания, т. е. создают социально ответственный рынок. Процесс составления соотчетности способствует общественному доверию, формированию единого представления о деятельности компании, ее роли в общественном развитии, положительно влияет на деловую репутацию. Появление в 2004 г. соотчетов компаний, работающих в России, — реальная попытка общественного диалога на тему КСО, шаг

к сбалансированным отношениям между бизнесом, властью и гражданским обществом. Здесь заканчивается обособленное существование бизнеса, единственная цель которого — рост прибыли. С подготовкой соотчета компания переходит на более высокую ступень развития.

## Социальное партнерство и корпоративные социальные коммуникации: PR как Public Relations и Public Responsibility

СП и как следствие КСО — это *качество* и *эффективность* бизнеса: качество товаров, высокая доходность, занятость, налоги. Но это и *социальные отношения*, обеспечивающие развитие бизнеса: сотрудничество и социальное партнерство с властями, СМИ, общественностью, развитие организационной и корпоративной культуры фирмы.

Чтобы быть устойчивым, бизнес должен выстраивать сбалансированные стратегии развития. Поэтому КСО подразумевает реакцию на чьи-то ожидания, и речь идет о широком круге заинтересованных сторон. Общество создает бизнес, чтобы получать от него соответствующие услуги, продукты, удовлетворяя свои потребности, а значит, бизнес, который, делая это, получает прибыль, уже по определению социально ответствен.

За рубежом принята концепция «межсекторного взаимодействия», согласно которой речь идет о взаимодействии трех основных секторов: государственного (органы власти), частного (бизнес) и гражданского общества, понимаемого как НКО (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Межсекторальное взаимодействие (традиционное понимание)

Дело сводится к взаимодействию неких структур. Общество же как таковое — граждане — при этом трактуется как «обширный неформальный сектор», «играющий важнейшую роль во всех развивающихся странах и продолжающий занимать важное место в странах с развитой экономикой. Это сфера жизни отдельных семей и местных сообществ, не ограниченная формальными структурами. Органичные, основанные на добровольном согласии отношения внутри этого сектора и формируют собственно повседневную жизнь. Таким образом, собственно обществу в этой ситуации отводится роль некоего фона и взаимодействия трех игроков».\*

Такая оценка роли «неформального сектора», особенно в России, неадекватна. Неорганизованная общественность, почти по М. Жванецкому, — не столько граждане, сколько именно население, — может выступить и выступает как довольно активный актор социальных коммуникаций. Поэтому более точной представляется такая схема (рис. 9.2):

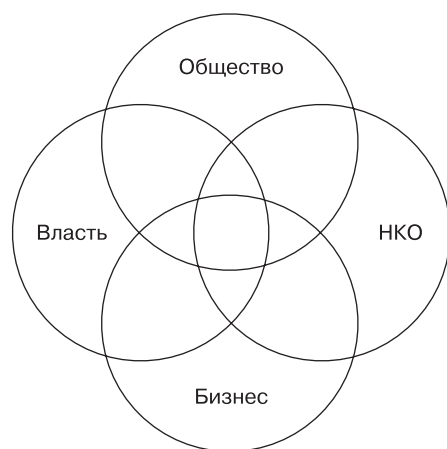


Рис. 9.2. Межсекторальное взаимодействие (уточненное понимание)

Из схемы видно, что секторами социальных бизнес-коммуникаций являются:

- коммуникации внутри бизнес-среды (отношения с партнерами, конкурентами, инвесторами, консультантами, собственным персоналом);

\* Социально ответственный бизнес: глобальные тенденции и опыт стран СНГ. — М., 2001. — С. 6.

- бизнес — государство (участие в избирательных компаниях, помощь органам исполнительной власти и бюджетной сферы, лоббистская деятельность, частно-государственное партнерство);
- бизнес — НКО (отношения с профсоюзами, политическими партиями, религиозными организациями, творческими союзами, фондами, ассоциациями, союзами);
- бизнес — население (социальные акции бизнеса);
- бизнес — государство — НКО;
- бизнес — государство — население;
- бизнес — население — НКО;
- бизнес — государство — население — НКО.

Красиво? Не очень, и вот почему.

- Эта классификация, возможно, имеет теоретический смысл, но с практической точки зрения конкретных технологий социальной коммуникации выглядит искусственно. Например, работа со СМИ может рассматриваться в контексте самых разных секторов коммуникации. Так же, как к этому сектору может быть отнесена и работа с профсоюзами: как часть внутренних коммуникаций и внутренних СИ.
- Может, именно в силу чисто комбинаторического характера такой типологии, видно, что секторальная «чистота» неполноценна. Эффективные и полноценные с точки зрения КСО коммуникации предполагают максимально представленное СП.
- Практичнее рассматривать социальные бизнес-коммуникации с позиций традиционных PR, когда социальные партнеры выступают как контактные группы — адресаты PR-коммуникации.

ВЦИОМ сообщил (2004 г.), что на вопрос: «Зачем банки и компании составляют социальные отчеты?» — были даны такие ответы (можно было выбрать более одного варианта ответа):

- создать себе благоприятный имидж перед властью и в бизнес-обществе — 37 %;
- сделать себе рекламу и получить конкурентные преимущества — 30 %;
- информировать общество о своих социальных программах — 18 %;
- улучшить отношение к себе со стороны работников своих компаний — 12 %;
- скрыть экономические трудности своей компании, создав видимость успешной деятельности — 12 %;



- отвлечь внимание от неблагоприятных последствий своей деятельности для здоровья людей и окружающей среды — 10 %;
- затрудняюсь ответить — 19 %.

Поэтому, увы, ресурс влияния КСО в виде соотчетов и стандартов на формирование общественного мнения ограничен в силу того, что:

- из-за своей трудоемкости они по силам только крупному бизнесу;
- только крупный бизнес заинтересован в привлечении крупных инвестиций, делаемых с оглядкой на критерии «устойчивого развития»;
- система не затрагивает средний и малый бизнес, т. е. основную часть реального бизнеса;
- отчеты и стандарты мало что дают общественному мнению: показатели в соотчетности принципиально используются в виде графиков и диаграмм, поскольку публикация абсолютных показателей раскрывает коммерческую тайну;
- эти отчеты, помимо интересов потенциальных инвесторов, обслуживают экспертное сообщество, «шкурно» заинтересованного в их подготовке;
- соотчеты не оценивают эффективность СИ для развития самого бизнеса, что уже вызвало за рубежом оживленную дискуссию об их целесообразности.

Продвижение практики социального аудита на основе международных стандартов в России существенно затруднено и в силу дисперсности общества: вести социальный диалог фактически не с кем. Нет не то что гражданского общества — отсутствует элементарная самоорганизация социальных групп для защиты своих интересов.

В этой ситуации тем важнее развивать коммуникативный подход к КСО, который:

- способствует артикуляции интересов различных социальных групп;
- способствует их продвижению и защите;
- создает предпосылки и основы гражданского общества.

Очень перспективна практика использования СМИ, особенно ТВ и интернета, для проведения слушаний, отбора проблем и проектов социального партнерства.

Осознание этих аспектов и формирует горизонты КСО. КСО — двусторонний процесс: это и диалог секторов общества, и инструмент саморазвития компании. Заметим, что все известные прорывы в производстве и технологиях совершали компании, которые имели сильную и консо-

лидированную социальную инфраструктуру. Руководитель социального департамента РСПП Ф. Прокопов полагает, что КСО — не альтруизм, ответственность должна быть полезна для долгосрочного успеха самого бизнеса в той же мере, что и для общества. Компания должна управлять своими социальными рисками, как внутренними (скажем, связанными с персоналом), так и внешними (взаимоотношениями с местными жителями, властями и т. д.). Обязательства компаний охватывают комплекс вопросов, связанных с экономической устойчивостью, с взаимоотношениями с поставщиками, потребителями и персоналом, качеством продукции, экологической безопасностью, правами человека, взаимодействием с местными сообществами, включая благотворительность.

В этой связи полезно вспомнить о содержании и природе Public Relations как выстраивании социальных отношений по основным векторам: потребители, партнеры, инвесторы, эксперты, органы власти, СМИ, организованная общественность, неорганизованная общественность (население) и собственный персонал. Имиджевые ожидания каждой из этих контактных групп различны:

- *потребители* вправе ожидать от фирмы удовлетворения их потребностей, добротности и доступности товаров и услуг, послепродажной ответственности;
- *инвесторы* — *акционеры* и *кредиторы* — рассчитывают на прибыльность своих вложений, привлекательность бизнеса, которым занимается фирма, умелый, компетентный менеджмент, надежность, устойчивость бизнеса;
- *органы власти* обычно ожидают законопослушания, уплаты налогов, а также поддержки социально значимых программ, на которые собственных сил и средств не всегда достаточно;
- для *СМИ* фирма важна как носитель и поставщик новостей, в руководстве фирмы должны быть яркие личности, активно и профессионально идущие на контакты с прессой;
- для *общественных организаций* фирма важна и интересна своим участием в принятии ответственных политических решений, а также в социально значимых проектах и программах;
- *население* волнует не столько профиль деятельности фирмы, сколько участие в защите окружающей среды, благоустройстве, поддержке семьи, детей, инвалидов, ветеранов;
- *персонал* же фирмы хотел бы видеть в ней надежного друга и покровителя, заботливого и надежного, а саму ее процветающей и дающей возможности для самореализации.

Эти характеристики могут быть обобщены в одну: *все целевые группы хотят видеть в фирме надежного и ответственного социального партнера.*

Другой разговор, что составляющие это СП компоненты могут быть различны. СП и КСО — это качество и эффективность самого бизнеса (качество товаров, высокая доходность, занятость, налоги), социальные отношения, обеспечивающие развитие бизнеса.

Эффективность СИ бизнеса, может и должна оцениваться в плане эффективности полномасштабных социальных коммуникаций, буквально как Public Relations. Речь идет не о «пиаровской» манипуляции и даже не о информационном менеджменте в целях достижения известности, publicity. Это именно социально ответственное партнерство, позиционирование бизнеса не только и не столько в рыночной среде, сколько в обществе в целом: PR как Public Relations и Public Responsibility.

Особого внимания заслуживают социальные программы, интегрированные в корпоративную культуру, позволяющие увязать собственные ценности сотрудников с установками компании в области КСО (чем для сотрудников является КСО, способы достижения взаимопонимания, построение коммуникаций, внутренний брендинг и др.)

Полноценные PR — реальные технологии коммуникации, формирующие реальные ткани гражданского общества, т. е. общества, способного к самоорганизации. Это реальная самозащита общества от произвола власти. Это и есть главная роль PR именно как Relations — информация и разъяснение, учет интересов и выстраивание их общности. И как Responsibility — общности социально ответственных партнеров (рис. 9.3).

В деловой активности последних лет нарастает роль коммуникативных и социально-культурных факторов: от полномасштабных связей с общественностью до обеспечения корпоративности и внутреннего брендинга, от эффективных СИ до социальной и гуманитарной экспертизы проектов и программ. Это предъявляет повышенные требования к организации социальных бизнес-коммуникаций.

Все явственнее проступает потребность в качественно новом профессиональном общении и дискуссии. Не просветительской, а поисковой. Как решать конкретные проблемы? Как объединять общие профессиональные интересы и усилия? Накоплен серьезный опыт — не заимствованный, а выстраданный. Как развеять негативный образ российского бизнесмена и миф о бизнесе по-русски?



Рис. 9.3. Коммуникативные технологии в системе КСО

Необходимо решать задачу развития среды, развития социальных бизнес-коммуникаций. Оценкой эффективности этих коммуникаций занимается Лаборатория корпоративных социальных коммуникаций через публикации, организацию семинаров, круглых столов и т. п. Информационную поддержку лаборатории осуществляют журналы «Персонал-микс» и «Этикет и протокол», сайт <http://www.literrascripta.ru/lab/>. Речь идет о комплексе мер по формированию культуры социальных коммуникаций бизнеса. Помимо правовой активности и самоорганизации бизнеса, формирования общественного мнения, решающую роль играет формирование просвещенного, профессионального, жизненно компетентного нового поколения — главный ресурс нейтрализации молодежного радикализма «от безысходности», а также нейтрализации популистского (в том числе — властного) манипулирования людьми, а значит, реальная перспектива создания общества, способного к развитию.

## ГЛАВА 10

# К правовому государству и гражданскому обществу

*Бизнес и власть: от коррупции к цивилизованному лобби и экономическому партнерству. Образование и профессиональная подготовка: от HR к человеческому капиталу. Социальная стабильность и развитие регионов. Откуда берутся гражданское общество и правовое государство, или Власть как коммуникация. Социальное партнерство и некоммерческие организации.*

### Бизнес и власть: от коррупции к цивилизованному лобби и экономическому партнерству

Россия — огромная страна с колоссальным комплексом экономических, политических, социальных, национальных, экологических и иных проблем. Управлять такой страной чрезвычайно непросто, но именно от качества управления зависят и развитие, и благосостояние общества, включая развитие бизнеса.

Как говорил классик, «политика есть концентрированное выражение экономики». Действующее законодательство, власти задают правила игры. Поэтому вполне естественно стремление фирм, финансовых групп, промышленных ассоциаций и т. д. оказать влияние на политическую жизнь. Бизнес, хочет он того или нет, — один из основных политических игроков. Так или иначе — то ли в виде бюджетных средств, то ли в виде конкретного целевого финансирования (легального или теневого), но политическая жизнь осуществляется на конкретные деньги конкретного бизнеса. Политику в целом можно рассматривать как часть PR бизнеса: политика — не что иное, как игра интересов делового

мира и других социальных сил, а поэтому проявление их лоббистской\* деятельности, т. е. одного из секторов бизнес-PR.

У бизнеса есть два пути оказания влияния на политические решения:

- криминальный — связанный с подкупом, взятками, т. е. — коррупция;
- легальный, соответствующий законодательству.

Однако коррупцию в силу ее преступного характера нельзя рассматривать как часть PR — деятельности открытой, публичной, стремящейся придать бизнесу легитимный характер. Легальное лоббирование осуществляется в нескольких формах.

Популярно у нас «хождение» деловых людей в политику, в законодательную или исполнительную власть. Зачем?

За депутатской неприкосновенностью (удивительный феномен демократии 1990-х, грозивший превратить органы представительной власти в заповедник преступности!). Решение Конституционного суда, приведшее ситуацию в общецивилизованную норму (неприкосновенность применяется только к преследованию законодателя за деятельность, связанную с его функциями депутата), ослабило эту мотивацию. А позже сами депутаты предприняли ряд инициатив по ограничению своей неприкосновенности.

«Хождение во власть» иногда оказывается «хождением за собственностью». Особенность нашей политической жизни — и дореволюционной, и советской, и постсоветской — в том, что в России до сих пор не столько собственность рождает власть, сколько власть рождает собственность. Однако и здесь становится ясно, что если политик настроен на долговременные перспективы, то одним из решающих моментов привлекательности его имиджа является прозрачность его материального положения и источников дохода. Понимая это, наиболее продвинутые политики еще несколько лет назад опубликовали свои имущественные декларации.

«За кадром» могут стоять неутоленные политические амбиции предпринимателей, однако к лобби это имеет косвенное отношение.

Самое главное — понимание, что твои интересы выразить и защитить просто некому (в силу незрелости политической культуры). Вроде лучше договориться с действующим народным избранником, уже

---

\* Понятия *лобби*, *лоббизм* восходят к английскому *lobby* — прихожая, сени. Прямым аналогом англоязычному «лобби» являются французские «кулуары» и русские «коридоры власти».

имеющим опыт работы на Охотном ряду. Но депутат может оказаться корыстолюбивым, или ненадежным, или некомпетентным. Квалифицированных же экономистов и правоведов среди депутатов единицы. Так что, получив депутатский мандат, вице-президент фирмы по связям с общественностью превращается во влиятельного координатора групп поддержки компании. И бизнес начинает строить власть так, как он умеет строить бизнес.

В ходе думских выборов 2003 г. война с олигархами обернулась банальной дракой за большой предвыборный карман под прикрытием обысков, юридического иезуитства и насилия. За правильное поведение и правильное финансирование правильной партии полагался приз в виде шанса послать в Думу своих правильных представителей. Главное, чтобы список был подлиннее — чтобы хватило на всех. В результате Госдума практически захвачена партией с самым коротким избирательным списком в три человека, про двух из которых было заранее известно, что работать в Думе они не будут. Места в ее фракции хватило не только своим окол властным людям, но и перепало верному бизнесу за соответствующую поддержку. Обильно представлены в законодательной власти «ЛУКОЙЛ», «Сибнефть», «Базовый элемент». Помимо общероссийских структур, в списке и во фракции «Единая Россия» представлен и крупный региональный бизнес: гендиректора машиностроительных предприятий, успешных компаний пищевой, алкогольной отраслей. Не менее колоритен в этом плане и состав фракций КПРФ, «Родина», ЛДПР.

Еще очевиднее лоббистский состав Совета Федерации, практически целиком состоящий из москвичей и питерцев.

Однако эффективность «хождения во власть» предпринимателей весьма сомнительна. Усидеть на двух стульях — политическом и предпринимательском — с пользой для обоих дел не удавалось еще никому, даже Б. Березовскому. Пример Р. Абрамовича — исключение, и весьма неоднозначное. Этот путь может быть оправдан как единичные факты личных биографий.

Наиболее эффективен и оправдан путь лобби — профессиональной, специальной и кропотливой работы с властными структурами. Все должны делать профессионалы. Бизнесмен должен заниматься бизнесом, политик — политикой, а кто-то должен профессионально соотносить их интересы. Выстроить оптимальный баланс интересов трудно. Споры по ключевым моментам в правительстве — это проявление позиций стоящих за ними и стимулирующих их сил. Поэтому так важно

упорядочить взаимодействие госорганов, бизнеса, общественных организаций, всего населения.

В демократическом обществе с развитым рынком само по себе политическое лобби не является криминалом, однако законы предусматривают жесткий контроль за обеими сторонами, участвующими в политической игре: и политиками, и лоббистами. Так, в США действует специальный федеральный закон (Билль о лоббизме 1946 г.), согласно которому лоббистской деятельностью могут заниматься только лица или организации, прошедшие специальную регистрацию при соответствующем органе власти: законодательной или исполнительной (ст. 308). Регистрация (аккредитация) осуществляется при условии выполнения нескольких требований:

- это должно быть лицо, имеющее высшее юридическое образование и опыт сотрудничества с органами власти, что гарантирует компетентность и репутацию;
- лоббист (или руководитель лоббистской организации) должен под присягой назвать не только свое имя и адрес, но и нанявших его клиентов, он должен вести точную бухгалтерию, указывая размеры перечисляемых фирме средств и гонораров, того, кто конкретно их выплачивает, а также перечень всех расходов, произведенных им за счет нанимателя;
- зарегистрированные лоббисты должны ежеквартально отчитываться обо всех поступлениях от \$ 500 и выше; расходы указываются с точностью до \$ 10.

Отчет за год о расходовании всех сумм представляется в соответствующий орган и хранится там два года, при этом любому гражданину по предъявлению удостоверения личности обеспечивается к нему свободный доступ для ознакомления.

Деньги (и немалые) нанимателей лоббистов идут не на «гонорары» законодателям и чиновникам, а на то, что способствует формированию и продвижению их профессионального имиджа «влиятельного политика», развитию политической карьеры:

- разработка проектов законов и других нормативных актов;
- экспертиза проектов решений и принятых программ;
- проведение социологических, экологических и прочих исследований, опросов;
- организации общения и контактов (семинаров, конференций, круглых столов);



- сбор технической и политической информации;
- работа с населением, избирателями в округах.

Профессиональный лоббизм — очень доходный и престижный бизнес. В 1975—1999 гг. только при сенате было зарегистрировано 32 000 лоббистов. Каждая третья компания с годовой прибылью свыше \$ 100 млн имеет свой штат лоббистов на федеральном уровне. В США ежегодно действуют более 14 000 зарегистрированных физических и юридических лиц, представляющих интересы 12 500 организаций. Только в конгрессе работают свыше 7000 лоббистов. Расцвет «индустрии влияния» пришелся на 1998—2005 гг. Затраты лоббистов почти удвоились — с \$ 1,42 млрд до \$ 2,1 млрд в год. Сейчас в Вашингтоне зарегистрировано 37 000 лоббистов, почти вдвое больше, чем в 2000 г. Закон защищает интересы подконтрольных лоббистов: деятельность посредников «частных интересов» помимо зарегистрированных лоббистов рассматривается как коррупция.

Не менее четкие правила установлены и для законодателей с чиновниками: заступая на должности и покидая их, они заполняют декларации об имуществе собственном и членов их семей. Тем самым подрываются мотивы хождения во власть как хождения за собственностью. Бизнес идет во власть не за собственностью, а за влиянием, контактами и связями, которые окупаются с лихвой. Но — потом, а не в момент пребывания у власти.

Законодательство США относительно лоббизма продолжает развиваться. В 1953 и 1954 гг. Верховный суд США внес уточнения в характер контактов законодателей с лоббистами. С 1989 г. конгрессменам, министрам и официальным советникам президента, вышедшим в отставку, в течение года запрещено участвовать в лоббистской деятельности. Все жестче контролируется использование средств различных фондов в период избирательных кампаний. Скандал 2005—2006 гг. вокруг лоббистской деятельности республиканцев, стоивший карьеры некоторым видным политикам, привел к еще более жестким рамкам лоббизма: предлагается полный запрет на получение законодателями каких-либо подарков, поездки за границу за чужой счет, посещение ужинов, оплаченных деловыми партнерами, уменьшить с \$ 50 до \$ 20 сумму, на которую вообще может есть конгрессмен за чужой счет. Все это — вещь немыслимая в российской политической культуре с чудовищно циничной практикой взяточничества и почти открытым рынком коррупции.

В ФРГ лоббисты организованы в отраслевые бизнес-ассоциации и Федеральный союз германской промышленности, которые взаимо-

действуют с правительством и бундестагом. Согласно закону о лоббизме от 1972 г. должен публиковаться лоббистский список с перечислением всех организаций, которые собираются влиять на решения федерального правительства. А согласно «Кодексу поведения члена бундестага» депутат должен регистрировать как свое прежнее сотрудничество с союзами и объединениями, так и нынешние свои контакты с ними.

Законодательно упорядоченное лобби не означает отсутствие корпорации. Но оно устанавливает четкие рамки. Бизнес всегда знает, чем он занимается. Политический процесс проходит гласно, и можно документально проверить, в чьих интересах власть проводит конкретное решение. Сам факт официального лобби ставит властные структуры под контроль общества и тем самым ограничивает произвол. Через лоббистские структуры политики вовлекаются в интересы и крупных корпораций, и мелкого бизнеса, и фермерства, общественных организаций и движений.

Мощным резервом влияния на международные экономические отношения является «этнический лоббизм» — организация поддержки представителями конкретной национальности своих соплеменников, их бизнеса, поддержка национального бизнеса зарубежной диаспорой.\* Из таких активных диаспор наиболее активны и известны китайская, еврейская и армянская диаспоры. Российская диаспора — одна из самых многочисленных, но неорганизована и в крупном бизнесе активности не проявляет.

Если угодно, именно цивилизованное лобби является механизмом истинной демократии. Демократия, даже провозглашенная с танка, еще не демократия — она реализуется только как механизм и процесс игры социальных сил, прозрачной для контроля со стороны общества, когда видно, в чьих интересах и какие принимаются политические решения, т. е. как цивилизованное лобби.

Имеются ли ростки такого лобби в России?

В эпоху плановой экономики лоббистская деятельность носила полуофициальный характер, но каждое крупное предприятие обязательно отряжало в Москву и местные органы власти отряды «толкачей», которые добивались корректировки плановых заданий, выделения финансовых и материальных ресурсов и т. п.

С развитием рыночных отношений российский лоббизм резко активизировался, чаще — в примитивных формах обычных взяток, «откатов». Приобретшие за короткое время миллионные состояния люди

\* Бинецкий А. Власть, бизнес, лобби. // Известия. 2005, № 189. — С. 7.



хотели укрепить свое влияние и в политической форме. Опыт скупки депутатов, снятия с постов несговорчивых министров, прямого вхождения олигархов во власть закончились дефолтом 1998 г.

Осуществляемый в таких формах лоббизм становится каналом преступного обогащения. Россия до сих пор остается мировым лидером по количеству чиновников, и наш чиновник в отличие, скажем, от американского, не заполняет деклараций о доходах при отставке. А если он еще и депутат, и представитель лоббистской группировки, практически невозможно провести в его действиях грань между протекционизмом, лоббизмом и коррупцией.

В конце 2005 г. Transparency International\* опубликовала мировой рейтинг коррумпированности чиновников и политиков. Россия заняла в нем катастрофическое 126-е место из 158 возможных. Полученный показатель — 2,4 балла по 10-балльной шкале — худший показатель в отечественной истории. Первые три места (коррупции практически нет) заняли Исландия, Финляндия и Новая Зеландия, 158-е — Республика Чад. Кроме нее в замыкающей тройке — Бангладеш и Туркмения. Соседями России в этом списке являются Нигер, Албания и Сьерра-Леоне. Хуже, чем в РФ, ситуация лишь в трех десятках беднейших стран Африки и Азии. Коррупции подвержено большинство стран переходной демократии и экономики, но практически все они демонстрируют прогресс. Более других в этом направлении продвинулись страны Прибалтики.

В 1996 г., впервые включенная в рейтинг Transparency International, Россия заняла 47-е место из 54. В дальнейшем динамика позиции РФ в рейтинге была следующей (в скобках указано общее количество участников рейтинга): 1997 — 49 (52); 1998 — 76 (85); 1999 — 82 (99); 2000 — 89 (90); 2001 — 79 (91); 2002 — 71 (102); 2003 — 86 (133); 2004 — 90 (145).

Последние пять лет позиция России оставалась практически неизменной с общей позитивной динамикой. По мнению директора Transparency

---

\* Созданное бывшими сотрудниками Всемирного банка в 1993 г. движение Transparency International ежегодно вычисляет индекс восприятия коррупции в большинстве стран мира. Этот сводный рейтинг основан на данных опросов и исследований, которые проводят университеты и центры бизнес-образования, общественные организации, бизнес-ассоциации и союзы — вплоть до Всемирного экономического форума. Опросы собирают мнения предпринимателей и аналитиков из разных стран (в том числе местных экспертов) о степени распространенности коррупции в конкретной стране. Иные способы оценки этого явления, например по числу возбужденных уголовных дел или вынесенных судебных приговоров, в Transparency International считают некорректными.

International в России Е. Панфиловой, «мы находились в некоем “коррупционном болоте” с надеждой из него выбраться». Однако в 2005 г. ситуация резко ухудшилась. «Руководители нашей страны упиваются основанной на нефти стабильностью, но, судя по взгляду со стороны, ситуация только ухудшается», — отмечает Е. Панфилова.\*

Ни одна кампания по искоренению коррупции в РФ так и не была доведена до конца. Национальный антикоррупционный комитет при Президенте собирался в январе 2004 г., и его председателем на конец 2005 г. все еще оставался экс-премьер М. Касьянов. Бизнес, запущанный делом «ЮКОСа», уверен, что альтернативы «платить или не платить чиновникам» уже нет. Некоторые бизнесмены пытаются показать власти, что они более преданы Президенту, но в конце концов для каждого наступает момент истины, когда он должен вынуть из кармана собственные деньги. Опросы показывают, что предприниматели и представители власти смирились с коррупцией, воспринимают ее как неизбежное зло, необходимое для поддержания стабильности в стране.

Показательно, что излюбленный прием властей — ссылка на «заказ врагов России» — в данном случае не работает. Данные исследовательских центров подтверждают вывод о стремительном разрастании разъедающей государство заразы. По оценкам фонда ИНДЕМ, за последние 4 года более чем в 13 раз увеличился размер мзды, требуемой «государевыми людьми» с предпринимателей. В 2001 г. на одну среднюю взятку можно было купить тридцатиметровую квартиру среднего качества. Сегодня «занести» нужно столько, что коррупционер может позволить себе поселиться в апартаментах площадью 200 м<sup>2</sup>. По данным ИНДЕМ, каждый второй россиянин сталкивался с ситуацией, когда надо «дать», чтобы решить свою проблему.\*\* Эта динамика расцвета торговли чиновников своими полномочиями совпадает с динамикой других показателей. Индекс экономической свободы в РФ также снизился, как и индексы свободы слова, инвестиционной привлекательности и соревновательности.\*\*\*

Все это свидетельствует, по мнению Е. Панфиловой, о трех вещах. Во-первых, нескончаемый зазор между антикоррупционной риторикой властей и реальностью разрушил общественные ожидания.

---

\* Коммерсантъ. 16.10.2005, № 197. — С. 15.

\*\* Известия. № 189, 16.10.2005. — С. 1.

\*\*\* Панфилова Е. Коррупция времен стабильности. // Известия. № 189, 16.10.2005. — С. 6

Во-вторых, правовой нигилизм, избирательное применение законов в отношении тех, кто почему-либо неугоден власти, бросаются в глаза. Это внутри страны можно пропагандистскими приемами «разъяснять», почему надо преследовать тот бизнес, но оставлять без внимания этот, а со стороны очень ясно видно неравноправие бизнеса перед законом. В-третьих, нельзя не признать пассивность общественного мнения в самой России. Это обусловлено ощущением стабильности при отсутствии понимания обществом природы этой стабильности. Ни одна из реформ (административная, муниципальная, ЖКХ, здравоохранения, образования) не реализована. Стабильность не связана с конкретными действиями властей, которым сказочно повезло: можно почти 10 лет практически ничего не делать в стране, а, сидя на трубе, заниматься только тем, что гонять неугодных журналистов, отбирать бизнес в пользу «своих», отдавать в кормление целые регионы. Все понимают зыбкость нефтяного благополучия, но синдром устойчивой нефтегазовой «наркозависимости» уже сформирован. Фактически речь идет о стабильной нестабильности. «Головокружение от успехов» власти в сочетании с ее общей неадекватностью дополняется обессилённостью общества.

Чтобы выйти из кризисной ситуации, нужна общественная воля, напрочь отсутствующая в современной России. Недовольство проявляется только в спонтанных криках по конкретным поводам, скажем, по поводу монетизации льгот. Политическая оппозиция занята выживанием. Ни одна из оппозиционных сил не имеет собственной стройной и внятной экономической и антикоррупционной платформы. Ответственные организации разрозненны и слабы. СМИ частью придавлены, частью прикормлены властью. Традиции журналистских расследований остались в прошлом. Бизнес, больше всех страдающий от коррупции, мог бы быть лидером антикоррупционного движения, но он вынужден пытаться зарабатывать в тех условиях, которые ему предлагаются.

Похоже, окончательно похоронена идея налогообложения не по доходам, а по расходам. Реализация такого подхода подрезает самые корни коррупции. Поэтому он не вызывает интереса у нынешних российских законодателей. Недавнее решение о возобновлении контроля за крупными покупками проблему не решает, а только создает дополнительное средство избирательного контроля.

Похоже, наша последняя надежда — ратификация конвенции ООН по противодействию коррупции, вступившей в действие в декабре 2005 г. Этот документ предполагает более жесткий подход к проблеме. Кроме обычного взяточничества и коммерческого подкупа, страны,

подписавшие конвенцию, должны будут признать уголовным преступлением злоупотребление служебным положением и незаконное обогащение. Это значит, что публичные деятели под угрозой уголовного наказания будут обязаны объяснять наличие у них любых активов, стоимость которых превышает их официальные доходы.

Неспроста, очевидно, низкие баллы индекса восприятия коррупции набрали страны с богатыми запасами нефти: Азербайджан, Ангола, Эквадор, Индонезия, Ирак, Иран, Казахстан, Судан, Ливия, Россия. Transparency International призывает правительства сделать обязательной для нефтяных компаний публикацию всех своих платежей правительствам и госкомпаниям стран, в которых они работают.

Правовая база лоббизма в России до сих пор отсутствует. Закон о лоббизме, принятый в первом чтении, не продвигается в Госдуме уже более 10 лет. Мировой же опыт показывает: без такого закона легитимного цивилизованного взаимодействия бизнеса и власти добиться невозможно. В этом случае расцветает коррупция. В настоящее время предпринимаются попытки выработать упорядоченные правила лоббистской игры. Ограничен депутатский иммунитет, что в немалой степени способствовало оздоровлению политической жизни. Принят и введен в действие «Закон о государственной службе», предполагающий заполнение имущественной декларации при поступлении чиновника на госслужбу и при уходе с нее. Исполняется этот закон из рук вон плохо, но лиха беда начало.

Накануне думских выборов 1999 г. принят закон о выборах, согласно которому все кандидаты в депутаты и президенты предъявляют в избирательную комиссию имущественные декларации на себя и членов своих семей. Их публикации вызвали шок: почти все кандидаты в народные избранники оказались бессребрениками, почти бомжами. Думается, еще не скоро будет введена норма предъявления такой же декларации после прекращения полномочий. И все же сделан первый шаг к публичности и гласности.

Начал формироваться и рынок лоббистских услуг, ограниченный, к сожалению, преимущественно имиджмейкерством на период избирательной кампании. Но рано или поздно на смену «дикому» лоббизму и «черному пиару» (с их откровенным цинизмом и коррупцией) в Россию придет культура цивилизованного профессионального лобби.

Успехом для бизнеса стало длившееся несколько лет открытое противостояние пивоваренных компаний и Главного санитарного врача РФ, своим постановлением в 2000 г. потребовавшего признать пиво крепостью выше 1,2 алкогольным напитком и ограничить его продажу

и рекламу. Противостояние включало экспертизы, проведение публичных слушаний и т. п. В итоге министр здравоохранения отменил постановление своего зама.

Довольно активно действуют бизнес-ассоциации и объединения как на федеральном (РСПП, ТПП, ассоциации мелкого и среднего бизнеса, отраслевые ассоциации), так и на региональном уровнях (Невский клуб предпринимателей, Ассоциация экспортеров продукции высоких технологий и т. п.). После объявления Президентом о «равноудаленности олигархов», общение руководства страны с крупным бизнесом стало осуществляться именно через РСПП и ТПП. Проявляет все большую активность и сам бизнес. На встрече с Президентом РФ 6 февраля 2006 г. президент ТПП Е. Примаков связал задержки развития административной реформы с нежеланием правительства делегировать ряд полномочий предпринимательским объединениям. В Санкт-Петербурге успешно работает Ассоциация экспортеров продукции высоких технологий, заключившая с таможенной рамочный договор, согласно которому ассоциация в целях ускорения прохождения продукции членов ассоциации гарантирует выполнение ряда таможенных условий. Пытается действовать и зарубежный бизнес. Так, по инициативе немецких бизнесменов основан Германо-Российский форум, создающий на своих акциях высокий уровень представительности и контактов.

Ошибочным является довольно распространенное мнение, будто лоббизм — прерогатива «больших и толстых» монополистов. А как быть маленьким и слабым — семейному бизнесу и пр.? Для этого имеется проверенный путь — объединяться в союзы, ассоциации, которые и создаются-то прежде всего для защиты и продвижения интересов своих членов. Удачный пример эффективности такой деятельности — Российская ассоциация туристических агентств, объединяющая около 200 членов, которая только в 1995 г. добилась отмены принятого Госдумой «Закона о СПИДе», введение которого подрывало въездной туризм в России (иностранные гости должны были проходить многодневный карантин на СПИД), и отмены решения испанского правительства, подрывавшего российский выездной туризм в Испанию (так как все выезжающие в Испанию, должны были проходить обязательное собеседование в испанском посольстве в Москве).

В цивилизованном лобби можно наметить четыре основных направления.

- Оказание влияния на законотворчество. Сама работа заключается в донесении до депутатского корпуса интересов соответствующих

фирм и групп (организация встреч, семинаров, конференций, подготовка писем, кампаний в прессе и т. п.), а также в подготовке проектов соответствующих законов, указов, распоряжений.

- Оказание влияния на решения органов исполнительной власти. По-своему замечательное событие произошло в конце лета 1999 г., когда владельцы бензоколонок вместе со специалистами Минфина и МНС выступили с инициативой принятия закона «О едином налоге на заправочные станции». Владельцы бензозаправочных лоббировали введение нового налога в виде закона, который при участии бензиновых королей был провален в начале лета. Дело в том, что лоббисты дальновидно выбрали из двух зол меньшее. Лучше взять инициативу в свои руки и сделать шаг навстречу правительству, чем воевать с ним, вызывая новые санкции. Новый налог предлагался втрое ниже по сравнению с правительственным проектом, а право определять федеральную и местную доли платежей предоставлялось самому плательщику. Тем самым местным властям делалось недвусмысленное предложение «жить дружно». По мнению авторов проекта закона, введение нового налога не вызовет роста цен на бензин — обстоятельство, убедительно подтверждающее догадки, что в цены, по которым отпускается бензин, автозаправщики закладывают собственную маржу не скупясь.
- Участие в формировании органов представительной власти: выдвижение своих кандидатов, финансирование избирательной кампании тех кандидатов, поддержка которых соответствует интересам фирмы. Это может быть работа и с перспективными молодыми политиками, их подготовка к участию в будущих избирательных кампаниях.
- Организация влияния на кадровые назначения в органах исполнительной власти: предложение соответствующих кандидатур, организация их подготовки, поддержки в СМИ т. п.

Попытки формирования легитимного цивилизованного лобби в РФ делаются, но ситуация остается очень противоречивой. Не секрет, что именно открытая поддержка «ЮКОСом» СПС, КПРФ и «Яблока» на выборах в Госдуму 2003 г. стала одной из причин циничной атаки на наиболее цивилизованную отечественную корпорацию и ее руководство. В собрание лоббистов превратился и Совет Федерации. Похожая ситуация складывается и в Госдуме, особенно после победы «едросов» в 2003 г.: большинство депутатов прошло по партийному списку, а как они там оказались — тайна руководства партии и бизнеса, финансиру-

вавшего ее кампанию. В результате в Думе оказалось рекордное количество людей, за которых избиратели не голосовали и даже существования которых не предполагали. Нынешний состав Госдумы не скрывает своего участия в бизнесе. Как отмечает зампред Комитета по делам общественных объединений Госдумы Е. Лахова, «сегодня многие радуются, что в Думу пришли две трети новых людей. На самом деле это очень плохо. В парламентах всех цивилизованных стран депутатский корпус обновляется от силы на 30 %. Ведь что мы в результате получили? Приезжаешь на работу, заходишь в лифт и слышишь разговоры между депутатами: “У меня такая-то фирма”. — “А у меня — такая-то”. — “Я вчера такую-то сделку заключил”. — “А я — такую-то”...».\* И это при условии, что совмещение депутатского статуса с работой в коммерческих структурах, пусть даже на общественных началах, является прямым нарушением Закона о статусе депутата. Ситуацию только усугубит готовящееся решение о формировании органов законодательной власти на всех уровнях исключительно по партийным спискам.

Кончилась ничем попытка Центризбиркома создать экспертный совет для сертификации коммерческих структур, специализирующихся на политическом консалтинге и избирательных технологиях.

Продвижение легитимного лоббизма в России — процесс длительный, но не безнадежный. О необходимости формирования цивилизованного сотрудничества бизнеса и власти говорят вопиющие факты: коррупция, высокая монополизация рынка, недостаточная защита собственности, опасения социальной напряженности и отсутствие условий для равной конкуренции (фаворитизм власти), некомпетентная государственная экономическая политика, низкая правовая культура (на всех уровнях). Беда еще и в том, что государство активно участвует в бизнесе, непосредственно конвертируя власть в собственность...

Важным способом развития реального взаимно ответственного партнерства бизнеса с государством является *частно-государственное партнерство* (ЧГП) — разновидность концессионного ведения бизнеса Public Private Partnership (PPP). Эта форма развивается в 60 странах мира. С ее помощью поднималась в 1970-х гг. Южная Корея, в конце 1990-х — Великобритания. Определенным механизмом повышения доверия друг к другу и индикатором взаимоотношений между властью и бизнесом может стать внедрение ЧГП.

В XIX в. все российские железные дороги были построены концессиями. В нынешней России интерес к ЧГП возник в областях, тради-

\* Новая газета. №8 (579). — С. 9.

ционно составлявших зону ответственности государства: энергетика, жилье, здравоохранение, культура, образование, транспорт, сельское хозяйство. Чтобы сократить бюджетные расходы, государство вынуждено брать в партнеры частный бизнес. Существуют целые отрасли, в том числе чрезвычайно перспективные, вроде нанотехнологий, мировой рынок которых через три года достигнет триллиона долларов, которые в России просто не поднять без ЧГП. Однако, несмотря на принятый закон «О концессионных соглашениях», государство и бизнес продолжают дружить как волк с колбасой.

В результате наш автопром уже пал и, похоже, уже не встанет. Эта же судьба ждет и самолетостроение. Российские авиакомпании переходят на зарубежные самолеты, которых уже не хватает на всех. Скоро нам будет не на чем летать. Созданная по заданию Президента РФ ГЧП в виде компании «Ильюшин финанс» начала выводить авиазаводы из штопора, даже появились экспортные заказы. Однако вдруг на потеху всему миру государство стало арестовывать частные активы компании, посадило «Илы» на прикол!

ЧГП обычно соотносят с капиталоемкими мегапроектами вроде строительства трубопроводов, железных дорог и др. Но, как показывает опыт, большие возможности для ЧГП имеются в зоне региональной и муниципальной собственности. Пример — Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК), ставший инвестором жилищно-коммунального хозяйства Липецка. НЛМК — градообразующее предприятие. Комбинат и предприятия ЖКХ учредили Липецкую энергетическую компанию (ЛЭК), при этом 51 % акций ЛЭК достался НЛМК, 17 % — МП «Липецкводоканал», по 16 % — «Липецкэлектросети» и МП «Липецкие тепловые сети». ЛЭК будет собирать платежи за воду, тепло и электроэнергию с населения и муниципальных предприятий, оформив в долгосрочную аренду имущество «Липецкводоканала», «Липецкэлектросетей», «Липецких теплосетей», принадлежащее городу. Так что, передавая городскому ЖКХ эффективные управленческие и производственные технологии, НЛМК решает социальные вопросы и улучшает деловой и инвестиционный климат в регионе.

ЧГП возможно при эксплуатации отдельных зданий и сооружений или оказании услуг населению через частные компании, реализующие задачи государственной или муниципальной власти. Партнерство при реализации задач в области образования, здравоохранения, ЖКХ позволит привлечь и дополнительные средства, и управленческую культуру и технологии, принятые в коммерческих организациях. На уровне регионов ЧГП поможет организовать движение транспорта,



например, путем создания и эксплуатации платных автомобильных дорог.

Значительную возможность для реализации проектов ЧГП дает Закон №131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», который вступил в силу с 1 января 2006 г. и в котором проводится четкое разделение муниципальной собственности, муниципальных бюджетов со своими источниками, а также устанавливаются права собственности на землю. С вступлением в силу этого закона значение муниципальных образований резко возрастает. Появляется возможность сотрудничества муниципальной власти и бизнеса в рамках ЧГП:

- строительство и эксплуатация мусороперерабатывающих заводов со сдачей их в долгосрочную аренду или концессию;
- внедрение энергосберегающих технологий: развитие предприятий малой энергетики, использующих традиционные или инновационные модели получения энергии, перевод домов частного сектора на автономное отопление и теплоснабжение;
- обеспечение питьевой водой и канализацией;
- эксплуатация зданий бюджетной сферы: школ, больниц, административных сооружений.

Работа в формате ЧГП на федеральном, региональном и муниципальном уровнях может создать фон, необходимый для увеличения доверия сторон друг к другу. Говорить о достижении экономического и психологического эффекта ранее 2008 г. было бы наивно, поскольку ни один из подобных проектов пока не осуществлен. Вопрос стоит так: либо власть и бизнес будут искать взаимовыгодные решения для реализации конкретных проектов, либо ЧГП станет одним из типов дополнительного налогообложения бизнеса, иначе говоря, новым видом административной ренты.

Свежим примером является Богучанская ГЭС. Государство, РАО «ЕЭС России» и «Русал» взяли за достройку наполовину готовой электростанции к 2010 г. На кону освоение огромных запасов региона: нефти, газа, золота, металлов. Цена вопроса — \$ 1,5 млрд, еще \$ 2 млрд — стоимость алюминиевого завода на этой энергетической базе.\* И почти год ушел на то, чтобы А. Чубайс и О. Дерипаска начали переговоры.

Россияне больше всего не любят олигархов и чиновников: первые ограбили, вторые душат взятками. Но парадокс в том, что без этих «врагов народа» не обойтись. Не будет инвестиций — не будет экономичес-

\* Известия. 22.12.2005, № 234. — С. 6.

кого роста, провалятся реформы, а с ними и «национальные проекты». Бизнес и власть либо вместе рухнут в бездну, либо, заключив союз, будут работать на благо общества. Стратегия бизнеса должна исходить из задачи: чем мы можем помочь своей стране. Помощь эта может быть не столько денежная, сколько менеджерская. Например, чем не начало настоящего социального партнерства — провести социальный аудит федеральных социальных программ?

Рассмотрим несколько направлений активного социального диалога бизнеса.

### Образование и профессиональная подготовка: от HR к человеческому капиталу

В последнее время раздаются тревожные голоса о грядущих проблемах экономического развития России в связи с демографической ситуацией: работающее население сократилось на четверть. Деревня гибнет от недостатка рабочих рук: ежемесячно Россия теряет до 10 деревень! Нехватка рабсилы в ближайшие 10 лет может достичь 1/3, а по данным РСПП к 2011–2015 гг. экономика будет испытывать 40-процентный дефицит рабсилы (табл. 10.1). Резко возросла численность работающих пенсионеров. Вместе с тем людям старшего и среднего возраста трудно осваивать высокотехнологичное оборудование.

Таблица 10.1  
Динамика трудоспособной части населения России\*

	2002 г.	2025 г.	2050 г.
Доля населения ниже трудоспособного возраста	19 %	13 %	9 %
Доля населения в трудоспособном возрасте	60 %	58 %	48 %
Доля населения старше трудоспособного возраста	21 %	29 %	43 %
Нагрузка на 1 трудоспособного	0,67 %	0,72 %	1,08 %

Население в трудоспособном возрасте в 2002 г. составило 87 млн человек; по наиболее вероятному варианту в 2025 г. составит около

\* Нецадин А. А., Горин Н. И., Тульчинский Г. Л. и др. Социальная политика российских компаний. — М., 2005.



70 млн, в 2050 г. — 43 млн.\* Объем трудовых ресурсов сократится в течение 50 лет примерно вдвое, а значит, основой экономического роста на предстоящий период может быть только повышение качества человеческого капитала\*\*.

Мы попали в парадоксальную ситуацию: рост производительности труда порождает избыток рабочей силы, которой при этом остро не хватает! Причин тому много:

- уровень зарплаты втрое ниже, чем за рубежом, где она достигает 70 % общей суммы издержек бизнеса;
- экономические, имущественные и психологические проблемы переезда в другие регионы, затрудняющие мобильность трудовых ресурсов;
- неразвитость рынка жилья: обеспечить переезд менеджера, юриста бизнес в состоянии, миграция же работников массовых профессий существенно затруднена;
- законодательные проблемы с привлечением иммигрантов: в Канаде иммигрант получает гражданство через 3 года, в РФ же сделать это сейчас практически невозможно;
- перепроизводство юристов, экономистов и менеджеров при практическом отсутствии грузчиков, наладчиков и других массовых профессий приводит к завышенным зарплатам таким работникам.

В такой ситуации на первый план выходит создание эффективной системы профобразования. Образование и здравоохранение — ключ к экономическому росту. За последние десятилетия большинство нобелевских премий по экономике получено именно за исследования роли этих факторов экономического роста. Если система образования гибко реагирует на рынок труда, то она в свою очередь способна влиять на рынок.

\* Антонов А. И., Медков В. М., Архангельский В. Н. Демографические процессы в России XXI века. — М., 2002. — С. 95.

\*\* В отличие от индустриального общества, базировавшегося на инструментах мобилизации природных и технических факторов, постиндустриальное опирается прежде всего на нематериальные активы — *толерантность, сотрудничество, позитивную мотивацию, квалификацию и информационные ресурсы*. Именно эти факторы в их системной совокупности получили название общественного, или человеческого капитала как характеристики социальной жизни — сети, нормы, доверие, — которые побуждают участников к более эффективному совместному действию по достижению общих целей. Качество этого капитала сегодня рассматривается как важнейшее условие конкурентоспособности национальных и региональных экономик.

Российская система среднего специального образования находится в плачевном состоянии. Отсутствуют:

- единое образовательное пространство;
- единые профессиональные, образовательные стандарты;
- единые программы;
- прогноз потребности в кадрах;
- система подтверждения квалификации.

В период экономического спада 1992—1993 гг. имелся огромный избыток рабочей силы. Система профтехобразования, переданная под муниципальный контроль, быстро превратилась в трехлетний «отстойник» молодых маргиналов. Связи с рынком труда у ПТУ практически оборваны. Ресурсное обеспечение отстает от необходимого в разы, в сравнении с Европой — семикратно. Низкая зарплата преподавателей привела к оттоку квалифицированных специалистов. Остались неудачники или фанатики. Поэтому начавшийся с 1998 г. экономический рост поддерживался преимущественно за счет внутренних резервов предприятий.

В нашем среднем специальном образовании явно спутаны функции общей социализации и профессиональной подготовки. Довольно простым профессиям, скажем, обрубщика, в России готовят 3 года. А вот в КНР разным рабочим профессиям соответствуют и разные сроки обучения.

Результат — высокие затраты на «дообразование»: 40 % стоимости подготовки работника, тогда как за рубежом не выше 15 %. Можно сказать, что бизнес несет серьезные убытки от некачественного образования и профессиональной подготовки. Дело доходит до острой конкуренции за квалифицированные кадры между компаниями и даже регионами. Потери бизнеса на такой конкуренции весьма ощутимы, по данным РСПП — до 80 %.

Не лучше и ситуация с высшей школой. Высшее образование становится «всеобщим и обязательным» условием успешной карьеры, поскольку общемировой тенденцией стало повышение доли интеллектуального труда, обусловленного развитием технологий.

Ректоры вузов настаивают на том, что у нас лучшая в мире система высшего образования. В сентябре 2005 г. на Всероссийской конференции РСПП «Качество трудового потенциала и экономический рост России» министр образования А. Фурсенко привел пугающие цифры. В России насчитывается вместе с филиалами 32 000 вузов — в 5 раз больше, чем в СССР. В них учится в 2,5 раза больше студентов, чем в СССР. В 2000 г. количество мест в вузах превысило количество выпускников 11-х клас-

сов. За последние 5 лет в вузы поступило на 200 тысяч человек больше, чем за это время окончило школы. Есть чем гордиться!!!

Все это значит, что сейчас в вузы поступают даже те, кто почему-то «забыл» поступить в свое время. При этом на 4 % упало количество «остепененных» преподавателей. В Ставропольском крае, например, экономистов готовят 90 кафедр, на которых всего 27 докторов наук. Одни и те же преподаватели, имеющие нищенскую зарплату, мечутся из вуза в вуз, умудряясь читать в день по 8–10 часов «лекций». Иначе говоря, студенты делают вид, что учатся, а преподаватели — что учат...

Короче, мы имеем массовое высшее образование низкого качества. Более 50 % выпускников вузов не идут на работу по специальности. Получается, что высшая школа готовит «профессиональных неудачников». Вместе с тем доступ к качественному образованию затруднен. А это чревато социальной напряженностью.

У государства нет стратегии подготовки кадров и непрерывного образования, кадровая политика не имеет прочных правовых основ, отличается декларативностью и страдает непоследовательностью. Его позиция проста и цинична: пусть за образование платит тот, кому оно нужно. Само же оно путается в трех соснах: с одной стороны, очевидно угрожающее цивилизационное отставание, требующее вложений в интеллектуальный потенциал и менеджмент знаний, с другой — экономика не нуждается в таком количестве выпускников вузов, с третьей — введение системы бакалавриата лишает одной из любимых форм публичного самовозбуждения с помощью мифа о лучшей в мире системе среднего и высшего образования.

Этот нарыв без участия бизнеса, формирующего рынок труда, вскрыть невозможно. Бизнес-сообщество может и должно быть экспертом качества образования, а также активно участвовать в выработке перспектив его развития.

Не стоит забывать, что школа и университет — институты гражданского общества, самоорганизации общества. И трибуной общественного мнения никак не может быть. Важно формирование «вертикали социального заказа»: средней школы — к школе начальной; вузов — к средней школе, государства и бизнеса — к вузам. Образование, тем более специальное, не может быть делом только государства. В этом активно участвуют также родители, общественные организации и главное — работодатели, заинтересованные в притоке грамотных и компетентных специалистов, без которых невозможно развитие.

Разумеется, образование не может регулироваться исключительно рынком труда, обслуживая исключительно сиюминутный заказ. Образование — социальный тренд. Оно решает и общую задачу социализации

новых поколений. Но для базовой социализации достаточно образование на уровне бакалавриата. Диплом бакалавра должен стать свидетельством общей компетентности — «путевкой в жизнь». И гарантировать ее — главная задача государства. Бизнесу бакалавры не нужны. Ему нужны спецы высшей квалификации, которых можно готовить на уровне магистратуры.

Бизнес — аккумулятор основного интеллектуального капитала современного общества. Его участие в образовании и профессиональной подготовке позволит решить такие задачи, как вывод учебных заведений в рыночную ситуацию, концентрация ресурсов на поддержку элитных вузов, решение проблемы зарплаты профессорско-преподавательского состава, а главное — формирование внешнего социального заказа и экспертиза качества подготовки по результату — трудоустройству работников и специалистов. В конечном счете вузы должны превратиться в инновационные центры, способные дать импульсы развитию как идеям, так и носителям таких идей.

Требуется участие бизнеса в разработке образовательных стандартов и нормативных актов. Так, нужно пересмотреть Единый тарифно-квалификационный справочник. Некоторые специальности, фигурирующие в ЕТКС, давно канули в Лету, а новых — нет. Вряд ли необходимо и дробление некоторых специальностей, например шахтера — по 6 «номинациям».

В условиях жесткой конкуренции, появления новых технологий, продуктов нельзя жить знаниями, полученными когда-то в вузе, — учиться нужно постоянно. И здесь сугубо академические программы учебных заведений не всегда полезны. В Японии специалистов готовят на предприятии и в корпоративных учебных заведениях, в Германии бизнес предпочитает иметь дело с уже подготовленным специалистом. Но доучивают везде! На доучивание, а то и переучивание уходит иногда до полутора лет. Поэтому ничего удивительного в том, что компании создают специальные центры по обучению персонала, управлению знаниями и исследовательской деятельности.

В России тоже появляются такие центры. Так, корпоративный университет компании «Северсталь», по словам его руководителя Д. Афанасьева, способствовал возникновению между объединенными волей акционеров предприятиями холдинга общего взгляда на управление, единого языка, норм, правил ведения дел. Корпоративный университет помогает в выработке общих подходов к решению принципиально новых проблем, общих стандартов управления в группе и таким образом — общей культуры.\*

\* Известия. 27.09.2004. — С. 11.

Действительно, помимо обучения сотрудников компании, такие учебные заведения позволяют обобщить опыт и знания, накопленные корпорацией, а также сформировать единую корпоративную культуру предприятия и закрепить ее систему ценностей.

Пожалуй, самым известным в России примером корпоративного вуза можно считать РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина. Сегодня в числе попечителей вуза числятся все крупнейшие компании, действующие в нефтегазовом секторе. Они направляют своих работников на обучение в профильный университет и оплачивают их обучение. Кроме того, лекции зачастую читают представители компаний, на базе которых организуется производственная практика, а для выпускников проводятся ежегодные ярмарки вакансий.

В сохранении сложившейся еще в СССР системы отраслевых вузов заинтересованы и министерства. Так, министр транспорта РФ И. Левитин заявил: «Мы хотим, чтобы вузы, которые находятся сейчас в ведении Минтранса, так и остались, так как это база для подготовки специалистов для транспорта».\* Образование попечительских советов, вхождение в них позволяют интегрировать ресурсы и сделать деятельность вуза прозрачной. В тотальной приватизации вузов необходимости нет. Речь идет об упорядочении организационного и финансового влияния. Кстати, решение этой задачи во многом облегчает готовящийся закон об автономных организациях.

Помимо традиционных учебных заведений все популярнее становятся «виртуальные университеты» — корпоративные системы дистанционного обучения, которые начали формироваться в конце 1990-х. Современная система дополнительного образования представляет собой программную оболочку, которую размещают на сервере внутрикорпоративной сети или на сервере провайдера. В нее загружают сетевые курсы, доступ к которым открыт с любого рабочего места корпоративной сети или через окно браузера. В США свыше 62 % предприятий с численностью более 1000 человек уже внедрили такие системы, в России же их используют лишь некоторые компании — «Сибнефть», «Русал», «ЮКОС», «Татнефть», «Северсталь», «Вымпелком». Проблема, помимо прочего, в том, что компаниям приходится заказывать в вузах профильные программы, так как спектр предложений таких разработок пока невелик.

Рационально не участвовать в конкуренции зарплат, а выводить соответствующие СИ в человеческий капитал. В. Цырлин предложил четко

\* Известия. 27.09.2004. — С. 11.

отличать человеческий капитал от Human Resource (HR). Если HR — совокупность всех человеческих ресурсов, используемых бизнесом, то человеческий капитал — те, кто может двигать производство, реализовывать инновации. И таких людей не сотни и тем более не тысячи, а десятки, если не единицы. И жалеть денег на поиск и подготовку таких людей не стоит. Поэтому НЛМК тратит ежегодно 120 000 руб. на доплату молодым людям, поступившим в московские вузы на договорной основе. Семнадцать тысяч рублей доплачивают тем, кто проходит практику на НЛМК. Кроме того, молодые специалисты в течение года учатся у опытных ветеранов с последующей защитой разработанных самостоятельно проектов. При этом новичок получает одновременно 20 000, а ежемесячно ему доплачивают еще 3000 руб.

На НЛМК сроки дообучения выпускников вузов сократились с 18 до 8 месяцев благодаря ранней вербовке, производственной практике студентов. Кроме того, специальные программы «Рабочая смена» и «Стажеры», разработанные совместно с органами службы занятости Норильска, Красноярского края, Мурманской области, дают возможность молодым людям получать работу на предприятиях компании. На основе открытого конкурса создаются учебные места. За год по этой программе принимают около 450 работников, по уровню подготовки и желанию работать превосходящих тех, кто привлекается в рамках свободного найма. Особое внимание уделяется перспективной молодежи.\*

Развитие профобразования и обучения — важное направление в работе РСПП, обозначающего эту тему как «качество трудового потенциала». Предложенная экспертами РСПП программа реформирования системы профобразования состоит из трех блоков\*\*:

- *стратегический*: принципы предназначения и развития системы профобразования;
- *практический*: принципы функционирования системы профобразования;
- *стабилизационный*: предотвращение распада системы профобразования.

Авторы программы полагают, что наиболее благоприятные условия для непрерывного образования могут сложиться в образовательных

\* Голодец О. «Норильский никель»: направления социальной ответственности. // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления СИ. — М., 2005. — С. 19.

\*\* Нещадин А. А., Горин Н. И., Тульчинский Г. Л. и др. Социальная политика российских компаний. — М., 2005.

комплексах, реализующих программы профобразования разных ступеней и уровней (начального, среднего и высшего) с целью подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов.

Отличительные особенности данной системы таковы:

- сопряжение уровней профподготовки в рамках единых образовательных программ;
- многоуровневость и открытость образовательного пространства;
- завершенность каждого уровня (получение специальности, присвоение квалификации);
- переход с одного уровня на другой по результатам контроля знаний на конкурсной основе;
- многообразие форм и методов подготовки, создание и освоение педагогических технологий; опирающихся на информационные и телекоммуникационные ресурсы;
- вариативность учебного процесса;
- ориентация на развитие фундаментальных и прикладных исследований как неотъемлемой составной части подготовки специалистов университетского уровня;
- тесные взаимоотношения с производственными структурами и рынком труда;
- преемственность в изучении дисциплин образовательных программ разного уровня.

Образовательные комплексы позволят:

- повысить качество профобразования всех уровней;
- ускорить подготовку специалистов;
- создать новую стратегию управления финансовыми и материальными ресурсами, обеспечить их оптимальное освоение, снизить себестоимость подготовки специалистов;
- повысить эффективность использования кадрового потенциала, в том числе кадров высшей квалификации;
- обеспечить возможность выбора студентами траектории профессиональной подготовки, отвечающей их возможностям;
- осуществить единство требований в оценке качества знаний студентов, обучающихся по программам различных уровней;
- оптимизировать использование научно-производственной и учебно-лабораторной базы.

Приоритетным направлением нужно считать создание условий для сохранения и развития региональной системы подготовки кадров,

превращение профобразования в средство развития региональных социальных систем на основе консолидации институтов начального, среднего, высшего и послевузовского образования в рамках широко-масштабных социально-экономических преобразований и программ развития регионов.

## Социальная стабильность и развитие регионов

По инициативе компании «ВБД» и Агентства социальной информации (АСИ) в рамках всероссийского круглого стола «Партнерство по развитию территорий присутствия» в сентябре 2005 г. было проведено мини-исследование, чтобы выявить модели устойчивых партнерств по развитию территорий, в которых компании ведут свой бизнес. Абсолютное большинство респондентов считают, что КСО должна проявляться в содействии социальной стабильности, предоставлении рабочих мест и выполнении обязательств перед сотрудниками. Более половины респондентов отметили, что КСО должна проявляться в уплате налогов, деятельности в области защиты окружающей среды и экологических программах компаний, а также в устойчивом росте доходов бизнеса. Менее половины считают, что КСО должна выражаться в содействии решению местных социально-экономических проблем и поддержке социальных программ, а также программ в области культуры и спорта на уровне города (региона). Наименее популярными оказались мнения относительно прозрачности ведения хозяйственной деятельности, участия компаний в развитии здоровой конкуренции, а также поддержки политических партий и движений на выборах.

Но почти все респонденты заявили, что стратегическое взаимодействие местной администрации и бизнеса в решении локальных социальных проблем своевременно и актуально. В качестве наиболее интересных примеров указывались опыт «ЛУКОЙЛа», «Группы СУАЛ», «Русала», «ЮКОСа».

Администрация Пермского края и ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь» решили повысить жизненный уровень в регионе, развивая народные промыслы и крестьянские подворья. Была разработана «Программа поддержки народных промыслов и ремесел», проведен конкурс социальных и культурных проектов, ориентированных на жителей окрестных территорий. Конкурс стал «визитной карточкой» компании.

В начале 2001 г. было подписано соглашение о социальном партнерстве предприятий «Группы СУАЛ» и муниципальных образований, на территории которых они расположены. Для организации работы были



образованы Координационный совет по социальному партнерству и рабочая группа. В их состав вошли главы муниципальных образований, руководители предприятий, входящих в алюминиевый комплекс, и их замы. Одним из первых результатов работы участников соглашения о социальном партнерстве в целях обеспечения социальной защищенности сотрудников предприятий группы и жителей муниципальных образований стало решение о создании негосударственного пенсионного фонда.

В регионах своего присутствия «Русал» заключает с местными администрациями соглашения о сотрудничестве. Предметом соглашения является социально-экономическое партнерство в развитии региона. Основные направления партнерства таковы:

- укрепление промышленного потенциала предприятия;
- повышение конкурентоспособности производимой продукции;
- рациональное использование природных ресурсов, включая совместную разработку и выполнение экономических программ; вопросы социальной защищенности населения.

Соглашениями также предусматриваются социальные и благотворительные программы, в финансировании которых участвует «Русал».

Широко известно и социальное партнерство НК «ЮКОС» и администрации Ханты-Мансийского автономного округа. «ЮКОС» брал на себя обязательство заботиться о коренном населении округа. Речь идет о материальной компенсации за пользование территориями. ОАО «Юганскнефтегаз» заключено 45 экономических соглашений с главами родовых угодий для экономической поддержки семей ханты. Согласно этим соглашениям компания производила регулярные выплаты. Причем не только деньгами, но и товарами: бензопилами, охотничьим инвентарем, рыбацкими снастями, ГСМ, телевизорами, стиральными машинами, а также услугами.

Хороший пример просветительской работы бизнеса российским компаниям подала корпорация Shell, которая рассматривает КСО как необходимое условие для успешной деятельности, неотделимой от устойчивого развития общества. Одной из самых актуальных общественных проблем Shell считает безопасность дорожного движения. Россия занимает первое место в мире по количеству ДТП на каждые 10 000 машин, равно как и по количеству смертей на дорогах. В 2004 г. ДТП сократили население России на 34 000 человек. Еще четверть миллиона остались калеками. Работа по повышению законопослушности водителей и пешеходов должна быть адресной — необходим хорошо продуманный комплекс мер по взаимо-

действию с целевыми аудиториями. При этом важнее всего начать со своего непосредственного окружения — коллег, друзей и соседей.

Корпорация Shell приняла решение распространить на Россию свой опыт, помогающий снизить количество ДТП на 50–70 %. В сентябре 2005 г. была запущена образовательная программа «Человек, автомобиль, дорога: Правила дорожного движения для школьников». Этот курс разработан Shell для детей, которые живут и учатся по соседству с офисом компании — в Пресненском районе Москвы. Консультантами проекта выступили сотрудники ОГИБДД УВД ЦАО г. Москвы. Уроки дорожной безопасности иллюстрируются характерными именно для Пресненского района примерами, территория которого стала огромной учебной площадкой, наглядным пособием. С детьми обсуждаются реальные ситуации, с которыми они сталкиваются каждый день: катание на скейтбордах и роликах, действия пешеходов и пр.

Каждое из предприятий Shell в России реализует программу по безопасности дорожного движения. Так, на объектах компании «Салым Петролеум Девелопмент» действует система контроля скорости машин. На дорогах организованы контрольные посты, а инспекторы отдела охраны здоровья, труда и окружающей среды круглосуточно патрулируют автодороги предприятия. Ежедневно водители проверяются на трезвость. Группа мониторинга существует и в другой дочерней компании концерна — «Сахалин Энерджи»: скорость передвижения машин компании постоянно фиксируется, к нарушителям применяются дисциплинарные взыскания. Действует внутренняя «Программа повышения водительского мастерства» (Driving Excellence Programme) — эффективный инструмент управления рисками, связанными с безопасностью дорожного движения. Весной 2005 г. 33 сотрудника «Сахалин Энерджи» стали инструкторами водительского мастерства и развернули обучение для всех водителей, задействованных в проекте «Сахалин-2». Кроме того, на Сахалине созданы передвижные классы безопасности дорожного движения, которые регулярно объезжают все подразделения компании. Их основная задача — повысить информированность сотрудников «Сахалин Энерджи» в вопросах безопасности дорожного движения. Этому способствуют ежемесячный электронный бюллетень и корпоративный сайт компании, на котором размещены информационные и учебные материалы.

Немаловажная часть корпоративной программы «Сахалин Энерджи» — работа с местным сообществом. Компания размещает в городах острова щиты по безопасности движения. Специальный ролик был показан более чем в 80 школах Сахалина. В нескольких поселках прошли



конкурсы на лучший плакат по теме «Правила поведения на дороге». При поддержке Глобального партнерства по вопросам дорожной безопасности (штаб-квартира которого находится в Женеве) и администрации и УГИБДД УВД Сахалинской области в июне 2005 г. создано Сахалинское партнерство по вопросам дорожной безопасности. Эта НКО объединила представителей государственных, деловых и общественных организаций острова. В рамках партнерства реализуются три проекта: кампания по пропаганде ремней безопасности, благоустройство опасных участков г. Южно-Сахалинска, а также сбор и анализ данных о ДТП. Широкомасштабная акция «Выбери жизнь — пристегнись!» стартовала 1 ноября 2005 г. при поддержке УГИБДД Сахалинской области. В течение ближайших трех лет «Сахалин Энерджи» будет выделять по \$ 250 000 ежегодно на программы по повышению дорожной безопасности. Это позволит снизить количество ДТП и как следствие убытки, которые несут и общество, и сама компания.

Компания «Нестле Фуд Россия» осуществляет просветительскую программу по организации правильного питания, разработанную российскими экспертами и учеными. Программа, адресованная детям, родителям и учителям и рекомендованная Министерством образования, работает в 27 регионах, охватывая около 270 000 детей ежегодно. На занятиях дети узнают о значении режима питания, полезных и не очень продуктах, о гигиене и национальных традициях питания. Дети получают книжки в подарок. Действует горячая линия для учителей. Ежегодно проводится конкурс новых идей (рецептов, наглядных пособий, игр и т. п.). В конце каждого учебного года совместно с Минобразования проводится Всероссийская конференция, в которой участвуют крупнейшие специалисты, диетологи, врачи.

В КСО входит финансирование программ по улучшению жизни социально незащищенных слоев населения. Так, решение проблемы трудоустройства людей с ограниченными возможностями нельзя рассматривать в отрыве от осуществления других реабилитационных мероприятий. Все действия органов власти, местного самоуправления и бизнеса должны привести к возвращению инвалидов к активной жизни, разрушению деформированного представления об инвалидах как о лишних людях. Создание рабочих мест для инвалидов и организация их деятельности — одно из наиболее эффективных направлений интеграции инвалидов в общество, которое от этого только выигрывает как в социальном, так и в экономическом плане.

В Швейцарии 41,7 % инвалидов в возрасте от 15 до 64 лет имеют постоянную работу, в Швеции и Нидерландах — 44 %, в Дании — 34 %.

Учитывая, что перед инвалидами в этих странах не стоит вопрос выживания, становится очевидным истинный смысл обеспечения занятости инвалидов: они занимают активную жизненную позицию, меньше болеют, их не преследуют комплексы неполноценности. Кроме того, каждый работающий платит налоги в бюджет, тратит зарплату на продукты, лекарства, жилье и т. д., что активизирует денежный оборот и увеличивает налоговую базу региона.

В России, увы, об очевидной экономической эффективности вовлечения инвалидов в активную жизнедеятельность никто всерьез не думает. Между тем на общероссийском конгрессе «Здоровье нации — основа процветания России» (1–5 июня 2005 г., Москва) академик РАО В. Шкловский сообщил, что экономический ущерб, обусловленный утратой трудоспособности от инвалидности, отрывом членов семьи от работы на время болезни родственника, только за один год составляет более 23,3 млрд руб. Заболевание одного человека, получившего инвалидность по инсульту или черепно-мозговой травме, вместе с пособием по утрате трудоспособности и отрывом родственников по уходу обходится в 1,247 млн руб. в год. А экономическая эффективность от возвращения одного инвалида к труду составляет 206 %–235 % этих потерь. И это — только по одному виду заболеваний!

Карельская региональная общественная организация «Союз инвалидов» совместно с Союзом инвалидов Финляндии реализует проект ТАСИС «Независимость и трудоустройство инвалидов в Республике Карелия», в соответствии с которым в Центре профессиональной реабилитации и социально-средовой адаптации инвалидов «Север» создаются учебные классы, учебно-производственные мастерские и отделение социально-бытовой реабилитации инвалидов. Оснащаются также филиалы Центра в других районах республики. Минздравсоцразвития Республики Карелия в эти мероприятия вкладывает 650 000 руб. Проект, в котором участвуют также служба занятости и администрация Петрозаводска, позволит создать материальную и методическую базу для активизации профессиональной реабилитации и трудоустройства инвалидов, но задача всех участников проекта в том, чтобы обеспечить эффективное использование полученных средств и ноу-хау.\*

\* Романов В. Е. Профессиональная реабилитация и трудоустройство инвалидов — взаимовыгодное сотрудничество общественных объединений и бизнеса. // Развитие сотрудничества неправительственных организаций (НПО) на Европейском севере: состояние и перспективы. Тезисы участников секции «Бизнес и гражданское общество». — Кондопога, 2005. — С. 14.

В июле 2005 г. стартовал проект, по которому КРОО «Союз инвалидов», Фонд В. П. Шмитца и германская фирма «Майра» создают в реабилитационном центре «Север» учебно-производственную мастерскую по обучению инвалидов навыкам пользования, ремонта и обслуживания технических средств реабилитации. Здесь же организуется пункт по прокату и продаже этих средств. На эти цели выделяется более € 80 000. Организация этой мастерской позволит создать в каждом районе рабочие места для инвалидов, которые будут ремонтировать и обслуживать технические средства реабилитации.

В других регионах (Вологда, Воронеж, Ростов-на-Дону) нашли нестандартные пути решения этой задачи. Так, при невозможности создать специализированные рабочие места для инвалидов работодатели размещают заказы на производство комплектующих изделий или оказание кооперированных услуг на предприятиях, принадлежащих общественным объединениям инвалидов, или производят ремонт их помещений, закупают технические средства реабилитации инвалидов. Но этот процесс происходит по согласованию и под контролем органов власти. В Москве за счет отчислений работодателей и спонсоров сформирован централизованный фонд занятости, из которого выделяется до 200 000 рублей на создание одного (!) специализированного рабочего места для инвалида.

Правительство и органы самоуправления начинают работать с общественными объединениями, реально создающими предприятия и рабочие места для инвалидов, привлекая их к решению местных социально-экономических проблем. Отрабатывается механизм размещения государственных и муниципальных заказов именно в этих организациях, что стимулирует бизнес, вовлекающий инвалидов в реальный сектор экономики.

Во многих регионах органы власти, объективно оценив эффективность работы организаций, применяющих труд инвалидов, освободили их от арендной платы и снизили тарифы на энергоресурсы и коммунальные платежи. Но такое практикуется не везде. Так, шесть реабилитационных предприятий КРОО «Союз инвалидов» за один год заплатили 475 000 руб. арендной платы, 534 000 руб. коммунальных платежей. Учитывая 100-процентное налогообложение деятельности этих предприятий, на полную выплату заработной платы инвалидам средств не хватает, не говоря уже о техническом развитии. В итоге за последние 2 года три предприятия (в Олонце, Кондопоге и Петрозаводске) прекратили свою деятельность, и более 30 инвалидов остались без работы.

Подавляющее большинство общественных объединений инвалидов, в том числе регионального уровня, не имеют материальной базы и пре-

вратились в организации-попрошайки. Основная деятельность их сводится к поиску денег для проведения дежурных мероприятий, от которых положение рядовых инвалидов не улучшается, но порождается агрессивное иждивенчество и зависть, а порой и вражда. Так что без помощи государства и бизнеса инициатива общественных объединений, пытающихся на свои средства и руками самих инвалидов решать социальные задачи государственной важности, не может продолжаться бесконечно. Активное же взаимодействие государства, бизнеса и общественных объединений в этой области не только гуманно, но и выгодно абсолютно всем.

Проведенное российским Красным Крестом исследование подтверждает острую необходимость участия бизнеса в организации и поддержке социальных программ, ориентированных на пожилых граждан России. Например, в Карелии люди старше 50 лет составляют 32,5 % населения. Среди жителей Петрозаводска их уже 34,4 %, но многие из них продолжают работать. В среднем 40 % пенсии уходит на оплату коммунальных услуг, 20–30 % — на продукты питания, оставшиеся средства — на транспорт, медикаменты и средства гигиены.\* Нехватка денег подрывает не только физическое, но и психическое здоровье людей, следовательно, нарастает социальная напряженность.

Государство неспособно обеспечить достойную жизнь пенсионерам — это факт. Для общества, перед которым ответственен бизнес, важно одно: чтобы бизнес не был оторван от решения общественных проблем. В финансировании программ помощи пожилым людям могут быть использованы самые разные методы.\*\* Простые финансовые выплаты, пусть и регулярные, — не решение проблемы заброшенности пенсионеров. Нужен комплексный подход. Простейший метод с точки зрения затрат человеческих ресурсов компаний это СИ — форма финансовой помощи, выделяемой компанией на долгосрочные и, как правило, совместные партнерские социальные программы снижения социальной напряженности в регионах присутствия компании и повышения уровня жизни различных слоев общества. Существуют программы, разработанные общественными организациями при участии добровольцев, в том

\* *Полищук В. Ю.* Социальная ответственность бизнеса: инструменты реализации социальных программ для пожилых людей Карелии // Развитие сотрудничества неправительственных организаций (НПО) на Европейском севере: состояние и перспективы. Тезисы участников секции «Бизнес и гражданское общество». — Кондопога, 2005. — С. 16.

\*\* Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка. — М., 2003. — С. 23–24.

числе и самих пенсионеров. Часто для реализации таких программ не хватает только денежных средств.

Небольшие фирмы в состоянии использовать *социально значимый маркетинг* для помощи пожилым людям, т. е. такую форму адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара на проведение социальных программ. Такие акции могут заключаться в продаже услуг, товаров по открыто завышенной стоимости в пользу социальных программ для пенсионеров. Такие акции эффективны и являются не только благотворительными, но и рекламными.

В понятие КСО входит ответственность за пожилых работников компании и за работников, ушедших на покой. Государственные пенсии малы — требуется внедрение социальных программ, финансовых вложений самих предприятий. Важно, что цель социальных программы — не только финансовая поддержка пожилых людей, но и организация досуга, предоставление возможности общения, может быть, создание некой клубной системы. В организации такой системы можно использовать *административный/социальный бюджет* (средства, выделяемые компанией на реализацию корпоративных социальных программ) и *делегирование сотрудников компании* (вовлечение в социальные программы внешней направленности через безвозмездное предоставление получателю знаний, навыков, информации, контактов и связей сотрудников). Предоставление помещения, транспорта — часто этого достаточно для реализации небольшой социальной акции.

В российском деловом обществе существует понимание КСО как инвестиции в будущее компании, «долгих денег». Неоспоримо, что пожилые люди — это важный человеческий ресурс в построении цивилизованного гражданского общества: их опыт, знания, организаторские способности, инициативность, идеи можно и нужно использовать.

На сайте [socinvest.ru](http://socinvest.ru) приведены рекомендации тем, кто задумывает программу взаимодействия своей компании с местным сообществом.

- Работайте на опережение. Будьте «проактивными». Не ждите, когда к вам придут представители местной власти просить денег на подарки ветеранам. Выстраивайте свою внешнюю социальную политику сами.
- Определите свои бизнес-интересы. Это может быть подготовка и набор кадров, поиск новых клиентов или партнеров, выход на новые рынки. Почти всегда ваши бизнес-интересы могут быть хотя бы частично реализованы или усилены за счет социальной активности.

- Выясните интересы местного сообщества. Это должны быть объективные потребности большинства населения, а не отдельных НКО или местной власти.
- Тщательно отбирайте партнера — НКО. У него должна быть хорошая репутация, уважение в сообществе, он должен с пониманием относиться к нуждам и стандартам бизнес-партнера, его ценностям и иметь достаточный уровень подготовки персонала.
- Подружитесь с местной властью. Но помните: интересы местной власти в социальной сфере не всегда совпадают с объективными потребностями населения.
- Привлекайте к проекту ваших бизнес-партнеров. Совместные социальные проекты могут быть дополнением к вашему бизнес-партнерству, могут установить или закрепить связи между сотрудниками разных компаний.
- Разработайте конкретный проект в выбранной вами сфере. Проект (программа) должен быть максимально похож на обычный бизнес-проект.
- Разработайте критерии оценки эффективности проекта на каждой его стадии. Обеспечьте четкое разделение обязанностей, эффективный совместный с партнером менеджмент.
- Вовлекайте в социальные проекты сотрудников. Используйте социальные проекты для укрепления связей между отделами, повышения лояльности персонала. Предложите сотрудникам самим выбирать, какие некоммерческие проекты будут финансироваться.
- Сделайте вашу социальную политику достоянием гласности. Расскажите о ваших некоммерческих проектах окружающим и собственным сотрудникам. Практикуйте постоянную отчетность о своей социальной активности перед местным сообществом.

«Общность интересов важнее разговоров о дружбе» — это правило можно распространить на весь современный бизнес. Стабильность или конфликты, как следствие — политическая стабильность или потрясения — предмет выбора делового мира в большей степени, чем рядовых граждан. СП, как особый тип общественных отношений, обеспечивает социальную стабильность, баланс реализации важнейших интересов основных групп общества в конкретной сфере общественных отношений. Данный переговорный процесс формируется как закономерный результат развития экономических отношений и следствие институциональных изменений, а также как новый стандарт и показатель цивилизационной зрелости общества.

## Откуда берутся гражданское общество и правовое государство, или Власть как коммуникация

Попытки создавать республику, проводя централизацию власти, строить демократическое общество в одно время с «вертикалью» власти влекут за собой серьезные проблемы. Они связаны с тем, что Токвиль называл демократическим деспотизмом, следствием которого становится гипертрофированная роль правительства. «Над всеми этими толпами возвышается гигантская охранительная власть, обеспечивающая всех удовольствиями, следящая за судьбой каждого в толпе. Власть эта абсолютна, дотошна, справедлива, предусмотрительна и ласкова. Ее можно было бы сравнить с родительским влиянием, если бы ее задачей, подобно родительской, была подготовка человека к взрослой жизни. Между тем власть эта, напротив, стремится к тому, чтобы сохранить людей в их младенческом состоянии; она желала бы, чтобы граждане получали удовольствия и чтобы не думали ни о чем другом. Она охотно работает для общего блага, но при этом желает быть единственным уполномоченным и арбитром; она заботится о безопасности граждан, предусматривает и обеспечивает их потребности, облегчает им получение удовольствий, берет на себя руководство их основными делами, управляет их промышленностью, регулирует права наследования и занимается дележом их наследства. Отчего бы ей совсем не лишить их беспокойной необходимости мыслить и жить на этом свете?»\* Токвиль как будто предвидел российско-советскую ситуацию.

Такую опасность прекрасно сознавали отцы американской государственности. Немало страниц «Федералиста», написанных и Мэдисоном, и Гамильтоном, посвящено возможности построения республиканской власти на большой территории с большим населением. Если в малых масштабах представительная власть сохраняет непосредственные связи с избирателями и общественностью, то при большом населении и большой территории она легко может выродиться из власти народа во власть «от имени народа».

*Res publica* — это буквально *гражданское общество*, условием существования и развития которого является правовое государство, формирование и существование институтов которого решающим образом зависит от неотъемлемых прав личности или граждан при соответствующих ограничениях власти органов управления, заложенных в федеральной Конституции, конституциях субъектов федерации, местных законах

\* Токвиль А.де. Демократия в Америке. — М., 1992. — С. 51.

(уставах). «Именно понятие о правах позволило людям определить, что есть вседозволенность и произвол. Оно помогает им быть независимыми без высокомерия и подчиняться, не унижаясь. Подчиняясь насилию, человек сгибается и унижается. Не может быть ни великих людей, не наделенных добродетелями, ни великих народов, не уважающих прав. При отсутствии прав едва ли можно говорить о существовании общества (т. е. гражданского общества). Разве можно назвать обществом группу разумных существ, если их единство основано только на силе?»\*

Токвиль говорил о трех типах опыта, которые служат обучению граждан осуществлению самоуправления: участие в собраниях жителей общины, участие в суде присяжных, а также создание добровольных объединений и участие в них. Не следует забывать и о роли религии как важнейшего социального института, который обычно не участвует непосредственно в управлении обществом.

Участие в делах местного самоуправления доступно большинству людей. С развитием цивилизации более просвещенные люди становятся нетерпимы к промахам, совершаемым более простыми представителями человеческого рода, живущими в сельских общинах, в результате чего разрушается независимость этих общин теми, кто осуществляет власть. Между тем, именно общинные институты являются базой для коллективных действий, поскольку они «играют для установления независимости ту же роль, что и начальные школы для науки; они открывают народу путь к свободе и учат его пользоваться этой свободой, наслаждаться ее мирным характером».\*\*

В дореволюционной России хорошей школой свободы и самоуправления было земство. Институты выборных лиц и муниципальных служащих, старост, на которых возлагаются конкретные административные обязанности, дают гражданам возможность наблюдать за деятельностью друг друга.

Важнейшую роль играют суды, потому что чиновник, выйдя за рамки полномочий, становится частным лицом, обвиняемым в правонарушении. Отсутствие судебной культуры в условиях централизованных властных отношений превращает самого мелкого чиновника в царька. «Между центральной властью и выборными административными органами естественным посредником могут служить судьи. Только они в состоянии заставить выборного чиновника повиноваться, не нарушая при этом прав избирателей. Таким образом, распространение судебной власти на мир

\* Токвиль А.де. Демократия в Америке. — М., 1992. — С. 188.

\*\* Там же. — С. 65.



политики находится в прямой связи с расширением выборности органов власти. Если же эти два элемента не существуют одновременно, то государство приходит в конце концов либо к анархии, либо к рабству».\*

Особую роль играют суды присяжных, которые «можно рассматривать как бесплатную и всегда открытую школу, в которой каждый присяжный учится пользоваться своими правами и ежедневно общается с самыми образованными и просвещенными представителями высших классов», «там он на практике постигает законы»\*\* в ходе судебных заседаний. Участие граждан в составе суда присяжных на практике учит справедливости. Более того, принимая участие в суде по делу своего соседа, каждый помнит о том, что и ему, возможно, придется иметь дело с судом. С одной стороны, заседания суда присяжных ведут профессиональные юристы, но они ориентированы на присяжных, и язык заседаний понятен простым гражданам, с другой — юридическая терминология, становясь привычной, входит в разговорную речь, а правовая культура, родившись в университетах и судах, выходит за их пределы, проникает во все слои общества.

Помимо местного самоуправления и суда присяжных, граждан может участвовать в создании ассоциаций и объединений для достижения целей, не доступных в одиночку. Речь идет прежде всего о НКО — религиозных и любительских, серьезных и пустяковых, союзах коллекционеров и родительских комитетах — всех тех случаях, когда граждане, объединившись, решают свои большие и маленькие проблемы без участия государства. Общество с этой точки зрения представляет собой огромное количество разного рода ассоциаций, а умение создавать их — первооснову человеческой жизни. Прогресс всех остальных ее сторон зависит от прогресса в этой области.

Российскому бизнесу не хватает не желания выйти из «тени», а силы и независимости для выхода. Ему не хватает постоянной общественной и политической поддержки. Он нуждается в том, чтобы общество воспринимало его как носителя не только частных и групповых, но и общенациональных интересов, чтобы общественность ясно представляла себе причины, которые мешают отечественному бизнесу состояться в таком качестве.

Обеспечить такую поддержку может только сам бизнес на основе идеологии законопослушного и социально ответственного предпринимательства.

\* Токвиль А. де. Демократия в Америке. — М., 1992. — С. 74.

\*\* Там же. — С. 212.

## Социальное партнерство и некоммерческие организации

В решении этой задачи социальным партнером бизнеса являются НКО. Деятельность НКО обычно связана с социально значимой и социально полезной деятельностью, т. е. производством общественных благ. Речь идет о действиях, направленных на поддержание предпочтительного состояния дел в обществе. Их можно различать по масштабу, последствиям, сферам и т. д. Но все они имеют ряд характерных особенностей.

*Неисключаемость.* Частные блага и услуги можно достаточно просто «расфасовать» по объему и адресатам (получателям) этих благ. Одежда, продукты питания, услуги ЖКХ и т. п. имеют вполне конкретную направленность и выраженность по объему. Исключаемость — необходимая характеристика товаров и услуг, предоставляемых в условиях рынка, когда происходит равный обмен: покупатель получает товар, а продавец — обусловленную плату. Поэтому другим потенциальным потребителям может быть отказано в предоставлении товаров и услуг — они оказываются за рамками условий сделки. Общественное благо в масштабах небольшой территории или локального сообщества можно «расфасовать» — выразить в определенных количественных показателях и заключить в соответствующие границы, чтобы исключить посторонних из пользования этим благом. Именно так некоторыми пляжами и парками могут пользоваться только местные жители, на чьи налоги, как считается, содержатся эти зоны отдыха.

Общественные же блага и услуги так просто не «расфасуешь». Каждый может извлекать пользу из них, так как они являются либо дарами природы, либо предназначены для совместного потребления. Воздух можно рассматривать как благо, данное нам природой, поэтому исключаемость в этом случае практически невозможна. Внешний вид зданий, архитектурных ансамблей — плод усилий многих людей — при нормальных условиях не может быть объектом исключаемости. Шум, загрязнение воды или воздуха — зло, которое отдельный человек не может исключить или предотвратить иначе, как взяв на себя определенные расходы. И наоборот: отдельного человека нельзя исключить из получения пользы, когда снижается уровень загрязненности.

*Совместность пользования (потребления).* Потребление обычных товаров и услуг одним человеком исключает потребление их другими людьми. Хлеб, съеденный одним человеком, не смогут съесть другие. Потребление же общественных благ одним человеком не исключает, а предполагает доступность их для потребления другими. Прогноз



погоды — пример совместно потребляемого блага. Более того, иногда общественные блага в процессе их потребления не убывают, а некоторые даже увеличивают свою ценность. Спектакль, книга, фильм, политические и религиозные идеи только увеличивают свою социальную значимость и ценность в процессе их потребления: чем больше народу ознакомится с ними, тем они значимее. Б. Шоу говорил: «Если у тебя есть яблоко и ты мне его отдал, у тебя яблока не стало, оно стало моим, а если я его съем, то его вообще не станет. Однако, если у меня есть идея и я поделюсь ею с тобой, у нас будет одна общая идея».

Чаще же всего общественные блага убывают в процессе их потребления. При определенном пороговом уровне снабжения использование блага одним человеком начинает частично исключать других людей из числа его потребителей. Возникает как бы избыток потребителей и любой дальнейший рост использования определенного блага уменьшает возможность использования его другими членами общества. Так, шоссейные дороги представляют собой пример избытка потребителей, когда рост числа пользователей ими вызывает пробки и создает неудобства для других. В этом случае подобные блага и услуги подвержены деградации и эрозии качества, если только их предоставление не претерпит изменений в соответствии с новыми требованиями.

Неисключаемость и совместность потребления не абсолютные, а скорее сравнительные характеристики. Тем не менее они независимы, и их можно сопоставлять. Совместное пользование бывает двух видов: с высокой степенью убывания благ и низкой. Исключаемость также можно разделить на две группы: в одних случаях она возможна, в других — нет (табл. 10.2):

Рыночные механизмы могут использоваться для обеспечения либо частными товарами, либо платными общественными благами, т. е. когда исключаемость возможна.

В отношении ресурсов, находящихся в общем распоряжении, исключаемость невозможна в том смысле, что к ним нельзя закрыть доступ для многих других потребителей. Но использование некоторого их количества препятствует потреблению другими людьми. Так, любой владелец насоса в любом месте, богатом грунтовыми водами, забирает воду, которая в ином случае могла бы использоваться другими владельцами других насосов. Пойманную вами рыбу могли бы выловить другие рыбаки.

Объем услуг, предоставляемых госучреждениями и НКО, может включать в себя блага и услуги любого типа. Питание, предоставляемое детям в школе по социальным программам, — пример госраспределения благ, произведенных частным образом. Большинство же госу-

дарственных служб предоставляет платные общественные блага или же ресурсы, находящиеся в общем пользовании.

Таблица 10.2  
Сравнение видов потребления общественных благ

Использо- вание	Исключаемость возможна (низкая цена)	Исключаемость невозможна (высо- кая цена)
Совме- стное	Платные блага: театры, библиотеки, ночные клубы, платные дороги, телефонная связь, электроснабжение	Общественные блага: безопасность, национальная оборона, контроль над загрязне- ниями, противопожарная защита, уборка улиц, прогноз погоды
Альтерна- тивное	Частные блага: еда, автомобили, стрижка, книги	Ресурсы, находящиеся в общем распоряжении: грунтовые воды, сырая нефть, океаническая рыба

*Возможность измерения.* Производимые частные блага (товары и услуги) в силу легкости их «расфасовки» можно измерить и выразить в количественных показателях. Их легче подсчитать и соотнести с издержками и контролем управления. Общественные же блага не столь легко измерить. Например, если будут увеличены политические силы, то скорее всего возрастет и результат. Но насколько именно — вопрос, на который дать точный ответ невозможно. С другой стороны, чистоту воздуха можно измерить, используя индекс, показывающий количество загрязняющих веществ в пробах воздуха. Исходя из приемлемого уровня загрязнения, можно конкретно вычислить затраты на очистку.

Однако в отношении многих видов общественных услуг достижение определенного уровня или эффективность общих затрат трудно измерить и выразить количественно. Уровень загрязненности воздуха или воды, транспортные задержки и т. п. могут применяться при определении базовых характеристик (норм и нормативов) благ, находящихся в совместном пользовании, но такие показатели невозможно свести воедино, как, например, общий объем производства на сталелитейном заводе.

*Степень выбора.* Если благо характеризуется совместностью потребления и неисключаемостью, потребитель обычно имеет небольшие возможности выбора в использовании этих благ. Предпочтения отдельной личности не оказывают существенного влияния на их качество. Более того, можно даже вынудить людей потреблять общественные блага, к которым они относятся негативно (российское ЖКХ, перенасыщен-

ные транспортом магистрали, не вызывающие доверия и уважения правоохранительные органы). И все же ваучеры, скажем, на высшее образование (ГИФО) позволяют выбрать вуз (табл. 10.3).

Таблица 10.3

**Сравнительные характеристики благ, предоставляемых частным и общественным образом**

Блага, предоставляемые общественным образом	Блага, предоставляемые частным образом
Относительно трудно измерить количество и качество	Относительно легко измерить количество и качество
Потребляются совместно и одновременно многими людьми	Могут потребляться только одним человеком
Трудно исключить того, кто не платит	Легко исключить того, кто не платит
Обычно отсутствует индивидуальный выбор в отношении потребления	Обычно существует индивидуальный выбор в отношении потребления
Обычно очень мал или вообще отсутствует индивидуальный выбор в отношении вида и качества благ	Обычно существует индивидуальный выбор в отношении вида и качества благ
Оплата благ не связана напрямую со спросом или потреблением	Оплата тесно связана со спросом и потреблением
Решения о размещении принимаются главным образом политическими средствами	Решения о размещении принимаются главным образом с помощью рыночных механизмов

*Мультипликативность результата.* Результат производства социальных благ имеет мультипликативный, опосредованный характер — это не только прямой результат, но и его нелинейные следствия. Так, строительство спортивной площадки создает какие-то возможности и какие-то трудности у жильцов прилегающих домов. А национальная оборона эффективна (или нет) для всей страны и влияет на ситуацию далеко за ее пределами. Эти особенности сказываются на возможностях контроля и анализа эффективности.

*Производство и предоставление.* Производство социальных благ и услуг надо отличать от их предоставления за общественный счет. Предоставление их государством не требует общественного производства. На некоей стадии обработки сырья до момента превращения его в готовый продукт любое общественное благо, не являющееся естественным

ресурсом, есть частное по своему происхождению. Отсюда социальные органы, заключив контракты с частными фирмами, могут обеспечить сообщество общественными услугами, не предпринимая усилий по самостоятельному их производству.

*Управление.* Управление социальными благами весьма специфично. И дело не только в том, что, как писал Аристотель, «к тому, что составляет предмет владения очень большого числа людей, прилагается наименьшая забота»\*. Экономика социальных благ существенно, если не принципиально, отличается от рыночной экономики. Предприниматель, опирающийся на традиционные рыночные механизмы в предоставлении общественных благ, обречен на неудачу. Решающим фактором оказывается общественное управление, отличное от управления и контроля, осуществляемого как в рамках коммерческих структур, так и осуществляемых бюрократией. Выпускающее дым в атмосферу производство создает иную ситуацию, причем у его руководства нет особых стимулов устанавливать дорогостоящие фильтры.

Общественные блага как блага совместного пользования, когда исключаемость затруднена или невозможна, создают определенные проблемы для организации. Если общественное благо является даром природы или предназначено для многих людей, любой человек может пользоваться его преимуществами, и никто не может быть лишен права на его использование или потребление.

Человек, стремящийся свести свои затраты к минимуму, хочет получить пользу от общественного блага, не оплачивая его или не внося своей лепты в усилия по его предоставлению. При добровольном выборе у некоторых людей возникает соблазн уклониться от участия в общих затратах, бесплатно пользуясь всем, чем можно. В случае преуспевания в таких стремлениях создается пример для подражания, в результате чего в конечном счете не удастся обеспечить адекватный уровень общественных благ.

*Экономика общественных благ, самоорганизация и гражданское общество.* Рыночные институты не могут обеспечить удовлетворительный уровень общественных благ и услуг, так как в этом случае полная исключаемость недостижима. Поэтому в той или иной мере оказывается необходимо вмешательство государства, которое могло бы применять санкции по отношению к тем, кто уклоняется от участия в общих затратах.

Если в малых группах контроль за справедливым распределением и обеспечением общественного совместного потребления социальных

\* Аристотель. Сочинения в 4 томах. — М.: Мысль, 1984. Т. 4. — С. 406.

благ реализуем довольно легко, то в больших каждый человек более анонимен, и безнаказанное нарушение справедливости перестает быть редкостью. При этом особой проблемой становится принуждение к участию в затратах (скажем, через сбор налогов) и обеспечение доступа к потреблению.

Иначе говоря, общественная экономика по своей природе предполагает инстанции, наделенные правом налагать и применять санкции и методы принуждения. Более того, само обеспечение законности и порядка — одно из общественных благ, которое тем не менее чрезвычайно существенно для реализации других и благосостояния общества. Рыночная экономика не может предоставить такого рода блага и услуги, так как сам рынок построен на принципах исключаемости, обмена и добровольного взаимодействия.

Однако обращение к принудительным мерам и помощи государства не обеспечивает достаточных условий предоставления общественных благ. Инструменты насилия могут использоваться, чтобы лишить кого-то права пользования этими благами и услугами и тем самым сделать его более бедным, а отнюдь не более богатым. Государство позволяет тем, кто может опираться на поддержку большинства, лишать права пользования этими благами меньшинство. Тем самым они могут стать инструментами тирании, когда отдельные люди получают право распределять блага в обществе в ущерб другим. Более того, поскольку чиновникам трудно измерить «выход» общественных благ и услуг, им трудно осуществлять постоянное наблюдение за деятельностью других должностных лиц. Эффективный контроль на государственных предприятиях обеспечить труднее, чем на частных, где продукция может быть измерена в количественных показателях.

Основные проблемы организации общественной экономики: отсутствие исключаемости, совместное потребление, отсутствие определенных количественных показателей и соответствующего способа измерения, а также ограниченные возможности индивидуального выбора. Однако полный контроль со стороны государства не только утопичен — он просто неэффективен. Поэтому в производстве и распределении общественных благ важную роль играет самоорганизация общест-венности, в том числе НКО. Такие общественные институты также обладают правом принуждения для взимания установленных сборов со своих членов. Жилищные кооперативы и кондоминиумы могут быть организованы так, что люди, покупающие часть дома или квартиру в многоквартирном доме, должны обязательно состоять в этих ассоциациях, пока являются владельцами этой недвижимости.

Уставы и положения об этих ассоциациях регулируют выборы должностных лиц, выступающих от имени их членов, дают им право взимать сборы за совместно используемые услуги и оборудование. Каждый член соглашается платить эти сборы и принимает на себя обязательства, являющиеся неотъемлемой частью договора о покупке недвижимости. Во многом аналогична роль религиозных организаций, таких НКО, как профессиональные и творческие союзы, благотворительные общества, клубы (табл. 10.4).

Таблица 10.4  
Особенности институтов коллективного производства и потребления

Институты коллективного потребления	Институты коллективного производства
Обычно орган местного управления, обобщающий и выражающий требования лиц, находящихся в пределах их юрисдикции	Либо государственное учреждение или частная фирма, либо НКО или добровольная ассоциация
Обладает принудительной властью, необходимой для получения финансовых средств на оплату предоставляемых услуг и регулирования потребления	Объединяет факторы производства и производит блага в соответствии с запросами сообщества потребителей социальных благ
Платит производителям за предоставление общественных благ	Получает плату за предоставленные общественные блага
Принимает претензии и осуществляет наблюдение за деятельностью производителей социальных благ	Предоставляет потребителям (совместным пользователям) информацию о стоимости и возможностях производства общественных благ

Таким образом, сектор общественных услуг представляет собой множество отраслей (сфер) производства и потребления общественных благ:

- обеспечение общественного порядка;
- образование;
- культура и искусство;
- водоснабжение;
- пожарная охрана;
- социальное обеспечение;
- здравоохранение;
- транспорт.

Деятельность в них организуется на основе различных форм собственности (государственная, муниципальная, общественных организаций, частная) и в различной организационно-правовой форме.

Каждая из отраслей характеризуется специфическими услугами и технологиями их оказания. Каждая из технологий создает разные возможности сочетания общественных и частных интересов, возможности централизации и координации. Так, в отраслях охраны общественного порядка и водоснабжении большие возможности централизации, чем в сфере культуры и искусства.

Но все участники этого процесса тесно взаимосвязаны, т. е. вступают в социальное партнерство. Например, оптимальным способом финансирования таких отраслей, как образование и культура, является объединение местных, федеральных, региональных и частных ресурсов. В силу затрудненности исключения («расфасовки») социальных услуг в социальной сфере, этот принцип реализуется за счет пропорционального участия заинтересованных и ответственных субъектов. Если этого не происходит (как это было в советской экономике), получающий выгоду может счесть, что общественные услуги — это бесплатные блага, что, тратя бюджетные деньги, можно не считаться с другими возможностями. В этом случае возникает угроза гражданскому демократическому обществу.

Конкурентное давление в любой индустрии общественных услуг открывает перспективы для совершенствования как в смысле ответственности перед потребителями, так и в смысле минимизации расходов. В высокоразвитой экономике социальные субъекты могут избрать смешанную стратегию частичной опоры на собственные силы с привлечением разветвленного социального партнерства с госучреждениями, частными фирмами и общественными организациями. Конкурентное давление — ключ к жизнеспособности демократии. Коммерческие и государственные структуры заинтересованы в защите собственных интересов путем уменьшения конкурентных альтернатив. Если в этом удастся преуспеть, конкуренция становится неэффективной и деградирует до сговора в конфликте интересов. Эта опасность возрастает при монополии на принятие решений.

Традиционные принципы государственного управления подразумевают монопольную организацию госсектора. Однако частные предприятия как производители общественных благ и услуг могут значительно повысить эффективность госсектора за счет своего конкурентного давления на него в гласных и открытых условиях такой конкуренции. Конкуренция всегда облегчает добровольное сотрудничество и партнерство.

Задача же госорганов — выработка и закрепление общезначимых норм, прежде всего правовых, регламентирующих оказание социальных услуг и координацию их оказания.

Поэтому развитие общественной экономики с конкурирующими отраслями общественных услуг, имеющими сложную структуру, — одна из важнейших задач развития нашего общества.

*Возможности (формы) получения общественных услуг.* Таким образом, развитие НКО и гражданского общества создают предпосылки развития процедур и механизмов самоорганизации общества, столь необходимые современной России (табл. 10.5).

Таблица 10.5  
Формы организации общественных услуг

Орган управления как единица коллективного потребления, который может получить желаемые общественные блага и услуги следующим образом	Примеры
Деятельность собственного производителя	Населенный пункт, жилищный кооператив, имеющий собственную пожарную охрану или службу охраны порядка
Заключение контракта с частными фирмами	Населенный пункт, жилищный кооператив, кондоминиум, заключающий с частной фирмой контракт на уборку снега, ремонт дорожного покрытия
Выработка стандартов на услуги и предоставление каждому потребителю возможности самому выбирать поставщика и покупать услугу	Населенный пункт, выдающий лицензии на таксомоторное обслуживание, сбор и утилизацию мусора
Взимание налогов и на их основе — предоставление ваучеров (письменных поручительств), гарантирующих получение услуги от любого законного поставщика	Ведомство, занимающееся талонами на продовольствие, ваучерами на получение образования, ваучерами на жилье и социальными программами в области здравоохранения
Заключение контракта с другим органом управления	Населенный пункт, покупающий лицензию на взимание налогов и иные денежные сборы у государственной региональной или муниципальной

Продолжение ➞



Таблица 10.5 (продолжение)

Орган управления как единица коллективного потребления, который может получить желаемые общественные блага и услуги следующим образом	Примеры
	структуры на услуги по сбору отходов, на услуги по профессиональному обучению школьной администрации соседнего населенного пункта
Производство услуг собственными силами и покупка услуг у частных фирм или структур иной ведомственной принадлежности	Населенный пункт, покупающий правовые услуги в адвокатской конторе, услуги транспортных агентств на перевозки

Без участия бизнеса эти процессы и механизмы не создать. Яркий пример — ситуация с российскими профсоюзами, которые в трудовых отношениях играют особую роль. Лишившись контроля над бюджетом социального страхования, перестав распределять квартиры и путевки, они лишились значительной части авторитета. Забастовки и локауты — характерные инструменты рабочего движения начала — середины 1990-х, не были поддержаны ФНПР, что также «съело» часть ее авторитета. За сегодняшний уровень социальной дифференциации ответственность в немалой степени также лежит на ФНПР, чрезмерно интегрированной во власть и политику. Однако сейчас профсоюзы постепенно занимают свое место в системе общественных структур, прежде всего снизу. Об этом говорит статистика: лишь 12,4 % опрошенных руководителей указали, что на их предприятии нет профорганизации, при этом на 86,5 % предприятий заключен коллективный договор.\* Это довольно высокий — европейский показатель. Другое дело качество заключенных договоров: параметры соглашения и их реальное выполнение. Бедность основной массы населения, соседствующая со сказочным богатством класса менеджеров, высокие показатели смертности от травматизма и профзаболеваний — иллюстрация низкого качества этой работы. Кстати, только треть руководителей указали на

\* Опрос проведен РАГСом 4 марта 2003 г., опрошено 105 руководителей предприятий. Формулировки вопросов и варианты ответов изложены в редакции, предложенной респондентам. Данные приведены в процентах от общего количества опрошенных.

наличие на предприятии профессиональной пенсионной системы, только половина — на то, что заключаются договоры дополнительного медицинского страхования работников.

Роль НКО в реализации КСО многопланова: НКО представляют общественные инициативы и помогают в реализации социальных проектов, так как они могут это сделать более профессионально и более эффективно с экономической точки зрения. НКО могут предложить компаниям социальные проекты и обеспечить их администрирование.

Руководитель департамента развития фонда «Новая Евразия» Д. Миролюбова отметила, что на Северо-Западе России фонд запускает программу, цели которой:

- расширить информационные и коммуникационные возможности диалога, взаимодействия общества, власти и бизнеса;
- способствовать сетевому взаимодействию институтов власти, общества и бизнеса (например, созданием условий для сотрудничества, обмена опытом, демонстрации достижений);
- поддерживать образовательные программы для представителей госструктур, бизнеса и общественности, систематически представляющие инновационные и специальные знания;
- поддерживать сотрудничество с другими структурами (социальными и экономическими) и с местными сообществами;
- способствовать расширению участия общественных институтов в принятии решений, совершенствовании законодательства и разработке стратегий развития общества и НКО;
- поддерживать тиражирование позитивного опыта, инновационных моделей регионального развития в ходе выполнения сетевых проектов, под которыми имеется в виду однонаправленная и одновременная деятельность власти, бизнеса, общества, различных сфер;
- продвигать социальные программы поддержки и развития детей, подростков и молодежи;
- проанализировать имеющийся позитивный и негативный опыт взаимодействия общества, власти и бизнеса;
- описать правовые рамки общественно-государственного взаимодействия и проработать предложения по преодолению правовых барьеров;
- организовать обучение государственных и муниципальных служащих, активистов НКО, экспертов и представителей бизнеса.

Примерами таких проектов являются совместная инициатива фонда и «СУАЛ Холдинга» по развитию предпринимательства в г. Михайлов-

ске Свердловской области, совместный проект с «СУАЛ Холдингом» и USAID (Агентство США по международному развитию) в п. Надвоицы Республики Карелия (в рамках предстоящей муниципальной реформы), совместная инициатива фонда и правительства Саратовской области по формированию и реализации программ инвестиционного развития муниципальных образований региона.

Государство не может объять весь спектр проблем, стоящих перед бизнесом. Поэтому общественные объединения выявляют потребности предпринимателей, ставят перед властями соответствующие вопросы и работают по их разрешению, ищут партнеров по бизнесу в других странах, налаживают горизонтальные связи и пр. Важное направление — поиск информации о бизнесе и правилах его ведения.

Международная организация «Славянский экономический Союз предприятий и организаций» объединяет бизнес-структуры Украины, Беларуси и России. Основное направление ее работы — поиск и сопровождение коммерческих и инвестиционных проектов между территориями названных стран посредством организации международных встреч, форумов, выставок и круглых столов. Такие встречи были организованы в различных регионах всех трех стран. Только на встречах в Тульской области, Белорусском экономическом форуме и выставках было заключено более 250 крупных сделок!

Некоторые компании участвуют в создании новых НКО. Так, группа компаний «РЕНОВА» накопила большой опыт реализации социальной, территориальной, кадровой и коммуникационной политики. И она стала первой корпорацией в России, создавшей автономную структуру для управления своими нематериальными активами — «Институт корпоративного развития», которому предстоит осуществлять единую социальную стратегию на всех предприятиях группы. На основе аудита СИ и социальных практик компаний, входящих в группу, вводятся единые стандарты КСО для всех предприятий группы, согласно которым будут осуществляться конкретные программы.

Президент Союза работодателей Республики Карелия Н. Макаров считает, что на культуру и менталитет сильно повлиял 75-летний период тоталитаризма. Этатизм на личностном уровне не изжит и проявляется в форме неуверенности в своих силах, ощущения ненужности общественной работы, ошибочных надежд на государство.\*

\* Развитие сотрудничества неправительственных организаций (НПО) на Европейском севере: состояние и перспективы. Тезисы участников секции «Бизнес и гражданское общество». — Кондопога, 2005. — С. 4.

К России неприменимы модели чистого, технологичного построения демократии. Общие демократические принципы, заложенные в публичной политике и законодательстве, у нас расходятся с практикой их применения относительно отдельных граждан. Демократическое устройство России сегодня совмещается с коррупцией, неэффективным управлением, безответственностью власти. Как следствие, граждане не ощущают ни ценности, ни полезности демократии.

Демократия поддерживается и реализуется через НКО. В России нет целенаправленной политики поддержки общественной инициативы. Объединения слабы как организационно, так и в вопросах финансового обеспечения. Общественное мнение, общественная позиция граждан почти не влияют на власти. Муниципальное самоуправление не развито: создана законодательная основа, но инициатива снизу недостаточна сильна для формирования подлинного самоуправления. Есть социальные проблемы, которые не могут быть решены из Москвы, а местное самоуправление бессильно их решить. Все это ведет к разочарованию в демократии.

Между тем у России нет иного пути, нежели развитие демократии снизу. Ряд социальных проблем можно решить только при участии общественной инициативы. И эта работа может начаться только на региональном, даже муниципальном уровне.

Важнейшее значение для эффективного взаимодействия бизнеса и общества имеет развитие социального партнерства (СП) — системы взаимоотношений работодателей, госорганов и представителей наемных работников, опирающейся на переговоры, поиск взаимоприемлемых решений в регулировании трудовых и иных социально-экономических отношений. Главным методом обеспечения согласия субъектов социального партнерства является консенсус, достигаемый в ходе переговоров. Концепция СП исходит из того, что власть, бизнес и НКО, представляющие интересы населения, взаимодействуют и строят свои отношения, исходя из необходимости обеспечения:

- социальной стабильности и порядка в обществе;
- устойчивого и динамичного развития экономики;
- правовой защиты и реализации основных прав и свобод личности;
- создания условий гармоничного развития человека.

СП — это система отношений, регулирующих отношения между трудом и капиталом, между совокупным работодателем и работниками в вопросах:

- оптимального распределения национального дохода;
- критериев и механизмов достижения социальной справедливости;
- установления оптимальных условий воспроизводства рабочей силы и развития человека.

СП как основа бесконфликтного регулирования социально-трудовых отношений складывалось в развитых странах в течение XX в. Системы СП в разных странах *при общей направленности* сильно различаются по:

- уровню ведения коллективных переговоров;
- роли и месту властных структур в системе СП;
- степени участия работников в управлении предприятием;
- характеру взаимодействия профсоюзов с институтами власти и предпринимателями.

Так, в скандинавских странах и ряде других европейских государств существует трехуровневая система СП, причем государство является активным участником общенациональных соглашений, представляя интересы всего населения страны. Эта система получила название трипартизм. В США, Канаде и Японии СП имеет одноуровневую структуру: это дело конкретного профсоюза и работодателя. Национальные профсоюзы и организации предпринимателей лишь оговаривают общие рамки соглашений и совместно лоббируют принятие законов.

Модели СП различаются в зависимости от исторически сложившейся системы взаимоотношений власти и профсоюзов. В одних странах (США, Италия, Франция, Великобритания) профсоюзы, независимые от власти и партий, представляют вполне самостоятельную и агрессивную социальную силу. В других (Скандинавия, Германия) — профдвижение исторически сложилось под влиянием и при поддержке социал-демократии, и в силу этого профсоюзы толерантны, принципиально ориентированы на позитивное взаимодействие с государством. Кроме перечисленных, на модели СП влияют степень развития политических правовых механизмов, форма государственного устройства и другие факторы.

Система СП у нас имеет свою специфику.

- При высоком уровне монополизма эффективность протестных действий очень низка, так как монополии имеют возможность включить убытки от забастовок в цену продукции, а значит, даже очень боевитые профсоюзы не в силах принудить предпринимателей к партнерству. Это ориентирует систему КСО и СП на силь-

ную региональную и отраслевую составляющие — как, например, в Германии.

- В Трудовом кодексе СП посвящен второй раздел, включивший 29 статей. Концепция закона построена на скандинавской модели СП, хотя роль государства в нашей модели гораздо ниже, и это не совсем понятно. Кроме того, в законе не учтено, что в отличие от скандинавских стран Россия — федеральное государство с высокой спецификой развития регионов.

Развитие взаимодействия общества, власти и бизнеса стало в России едва ли не главной проблемой, от успешного решения которой зависит адекватный ответ на многие вызовы, стоящие перед нашей страной, — от опасности терроризма и националистической реакции, до кардинальных вопросов развития экономики, образования, культуры.

Создание Общественной палаты и заложенные в закон о госслужбе положения об участии независимых экспертов в работе конкурсных, аттестационных, квалификационных комиссий и комиссий по преодолению конфликта интересов, предложения по увеличению открытости и прозрачности деятельности госорганов, свидетельствуют о стремлении наладить диалог власти и общества.

В то же время механизмы такого взаимодействия у нас не имеют традиций и организационно мало проработаны. Здесь следовало бы использовать огромный опыт, накопленный в других странах с развитым и активным гражданским обществом, адаптируя его к российским условиям.

России не хватает общественных и культурных контактов. Контакты на высоком уровне не заменят прямого человеческого общения между народами. Для сближения Европы и России нужны не только встречи на высшем уровне, но и миллионы личных контактов между гражданами. И прежде всего — деловых контактов и контактов гражданского характера, способствующих развитию общественной инициативы. Поддержка необходима прежде всего в сферах углубления понимания демократической культуры, организации, финансового обеспечения, программной работы над решением социальных проблем.

## ГЛАВА 11

# Самоорганизация и эффективность

*Партнеры и конкуренты: самоорганизация бизнес-сообщества. Бизнес и искусство: партнерство в поисках творчества. Оценка эффективности СИ и коммуникаций бизнеса.*

### Партнеры и конкуренты: самоорганизация бизнес-сообщества

Развитие бизнеса связано с формированием культуры отношений внутри делового сообщества, оформления его в эффективную социальную структуру, а также создания механизмов переноса элементов культуры бизнес-сообщества в «большое» общество. Таким образом, предпосылкой эффективного функционирования бизнеса является понимание того, что он сам и может, и должен изменить общество как среду своей жизнедеятельности. Достижение этой цели предполагает создание не только совокупности экономических, но и гражданских формирований бизнес-сообщества, активно взаимодействующих между собой.

Историю объединений предпринимателей современной России можно разделить на четыре этапа, соотносимых с этапами реформирования нашего общества. В СССР существовала единственная организация, представляющая интересы предприятий, — Торгово-промышленная палата СССР, которая занималась организацией выставок, сертификацией продукции зарубежных предприятий и поддержкой внешнеторговой деятельности, через которую организовывалось межотраслевое взаимодействие предприятий.

Появление первых организаций предпринимателей связано с принятием законов «Об индивидуальной трудовой деятельности» (1987 г.) и «О кооперации» (1988 г.). Одним из первых был создан Союз кооперативов СССР (1989 г.) под руководством академика А. Тихонова. В 1988 г. начала работу Ассоциация совместных предприятий, международных объединений и организаций (АСП МОО). В 1990 г. возник Союз обще-

ственных объединений предпринимателей и арендаторов под руководством А. Бунича, а по инициативе ряда депутатов Верховного Совета СССР был создан Научно-промышленный союз СССР.

После распада СССР в 1991 г. Научно-промышленный союз преобразовался в Международную конфедерацию промышленников и предпринимателей (МКПП). Его основное (московское) звено стало Российским союзом промышленников предпринимателей. Торгово-промышленная палата СССР превратилась в Торгово-промышленную палату РФ, Союз кооперативов СССР — в Лигу кооператоров и предпринимателей России. Преобразованию подверглись и другие всесоюзные организации.

Появление частных банков, бирж и других рыночных инструментов вызвало создание профессиональных объединений бизнесменов вроде Союза молодых предпринимателей или Международной ассоциации руководителей предприятий во главе с М. Масарским. В 1993 г. был основан Круглый стол бизнеса России как лоббистская структура и переговорная площадка, объединяющая крупный бизнес (прото-олигархов). После начала приватизации предприятий по инициативе правительства была организована Ассоциация частных и приватизируемых предприятий (1993 г.) под руководством Г. Томчина. Приватизация привела к упразднению отраслевых министерств, и у предпринимателей возникла потребность в отраслевых союзах и ассоциациях, способных лоббировать их интересы. Первой среди отраслевых объединений была Ассоциация российских банков под руководством С. Егорова. Как слепок расформированного Министерства черной и цветной металлургии, появился Международный союз металлургов под руководством С. Колпакова. Так же возникали Российский союз машиностроителей (И. Силаев), Союз лесопромышленников и лесозэкспортеров, Мясной союз и др. В 1992–1993 гг. на фоне ослабления федеральной власти и усиления власти субъектов федерации наблюдался бум по созданию разнообразных региональных объединений предпринимателей.

После 1993 г. объединение предпринимателей по формам собственности исчерпало себя, так как все основные формы частной собственности были закреплены законом. В то время возник лишь Координационный совет содействия отечественным товаропроизводителям (1997 г.) во главе с Н. Рыжковым (ныне Российский союз товаропроизводителей). После августа 1998 г. была осознана необходимость установить цивилизованные правила бизнеса и функционирования рынка труда как экономической основы развития общества. Возникла потребность в переговорной площадке, объединяющей и региональные, и отраслевые



союзы и ассоциации предпринимателей, выражающей и лоббирующей интересы в целом промышленников и предпринимателей. На эту роль могли претендовать РСПП, ТПП и Союз товаропроизводителей. Но только РСПП выстроил как отраслевую, так и региональную структуру, на базе которой и организовал представительный, независимый и влиятельный союз, в который вошли в том числе и олигархи.

Сегодня система бизнес-сообщества включает 86 организаций:

- *ТПП* выполняет функции, возложенные на нее законом;
- *РСПП* объединяет крупный и средний бизнес и является переговорной площадкой для широких бизнес-кругов, а также представляет работодателей в трехстороннем соглашении;
- *Деловая Россия* объединяет представителей среднего бизнеса;
- *ОПОРА России* объединяет общественные организации малого бизнеса;
- *отраслевые союзы* действуют в интересах создания эффективной законодательной базы, защиты внутреннего рынка и выхода на внешний.

Отношения в бизнес-сообществе тоже претерпели изменения: созданный в 2004 г. Координационный совет предпринимательских союзов России призван более точно сформулировать проблемы и отношение к ним бизнес-сообщества с учетом того, что интересы крупного, среднего и мелкого бизнеса часто не совпадают. Если вопросы крупного (порой и среднего) бизнеса решаются обычно на федеральном уровне, то средний и малый бизнес зависят в основном от местных властей. Однако кардинальные вопросы развития бизнеса затрагивают все сферы и принимаются на федеральном уровне. Для установления партнерских отношений и создан совет, который координирует программы РСПП, Деловой России и ОПОРЫ по таким направлениям, как защита интересов российского бизнеса за рубежом, распространение корпоративных стандартов, мониторинг нарушений предпринимательских прав, экспертиза законопроектов и пр.

В особой поддержке и партнерском сотрудничестве нуждается малый бизнес. 98 % предпринимателей Северо-Запада России считают, что требуется взаимодействие власти и малого бизнеса, около 87 % — что государство не делает всего необходимого для поддержки предпринимательства, а 59 % не устраивают условия для малого бизнеса в Карелии (январь 2005 г.). На совместном заседании общероссийской общественной организации малого и среднего бизнеса ОПОРА России и Совета неправительственных организаций при Председателе Законодатель-

ного Собрания в январе 2005 г. отмечалось, что малым предприятиям требуется помощь в организации и становлении, в преодолении бюрократических препон. По сути речь велась о том, чтобы взять предприятия на инкубирование и помочь им реализовать имеющиеся проекты.

В результате по инициативе Карельского землячества в Москве и при поддержке НП «Национальное содружество бизнес-инкубаторов», Федерального фонда поддержки малого предпринимательства, Академии менеджмента и рынка, Северо-Западного региона был основан центр поддержки предпринимательства «Синергия»\*, цель которого — создание условий для малого предпринимательства в сфере инновационной деятельности, туризма и сервисного обслуживания в Республике Карелия. «Синергия» заключила соглашения о сотрудничестве с ТПП Республики Карелия, Карельским научным центром Российской академии наук, Петрозаводским государственным университетом, Министерством экономического развития республики, администрацией Петрозаводска. В качестве партнеров «Синергии» сегодня выступают десятки малых предприятий, турфирм, НКО. Совместными усилиями за короткий срок было разработано 25 проектов, в том числе: «Онежское княжество» (строительство на о. Суйсарь туристско-досугового комплекса в стиле XV века), «Петровский дворец» (строительство в г. Петрозаводске путевого дворца Петра I), «Школа плотников» (обучение молодежи и безработных профессии плотника), «Школа под парусами “Морские волки”» (организация экспедиций на деревянном паруснике «Святитель Николай») и др. Общая стоимость проектов — более 1 млрд руб.

Чрезвычайно перспективное направление — стратегическое взаимодействие компаний в решении локальных социальных проблем (модель «business to business»).

Компании «Вымпелком», IBS, «Вимм-Билль-Данн» и Microsoft решили прекратить войну за сотрудников — переманивать друг у друга квалифицированные кадры — и подумать, как усилить их мотивацию на продуктивную работу. Первым совместным проектом стал общий фитнес. Для каждой из компаний, которые вместе выступают как очень крупный (значит, очень выгодный) корпоративный клиент, выстроен

\* Русанов Ю. В. Практика инкубирования проектов малых предприятий Северо-Западным центром поддержки предпринимательства «Синергия». // Развитие сотрудничества неправительственных организаций (НПО) на Европейском севере: состояние и перспективы. Тезисы участников секции «Бизнес и гражданское общество». — Кондопога, 2005. — С. 12.

наиболее приемлемый график занятий. Экономия вышла процентов под тридцать. Сейчас группа компаний разрабатывает серию совместных проектов в сфере подбора персонала, образовательных программ и (даже) подбора недвижимости. Используя безусловно «социально значимую» (здоровье персонала) и нейтральную для общего бизнеса тему, компании обкатали модель операционного взаимодействия, а затем распространили ее на более чувствительные для совместного бизнеса области (рекрутинг и обучение).

В числе примеров стратегического взаимодействия компаний в решении локальных социальных проблем:

- взаимодействие компаний перерабатывающей промышленности в области сельского хозяйства (Красноярский край);
- сотрудничество «СУАЛ» и «Трубной металлургической компании» в г. Каменск-Уральский Свердловской области;
- деятельность Вологодского клуба делового общения в области социально-экономического развития города.

Основное препятствие для взаимодействия бизнеса в этой сфере в том, что разные компании по-разному понимают свои стратегические цели. Однако опросы показывают, что большинство предпринимателей полагают, что объединение компаний на неконкурентных площадках может способствовать решению социальных и экологических проблем региона. Стратегическое сотрудничество компаний в социальной сфере позволяет объединять ресурсы, обеспечить их эффективное распределение и избежать лоббирования интересов отдельно взятой компании. Взаимодействие компаний — очень эффективный инструмент формирования правильного имиджа бизнеса в глазах местного сообщества.

## Бизнес и искусство: партнерство в поисках творчества

Этот аспект КСО особенно интересен и перспективен. Директор Института культурной политики М. Гнедовский считает, что искусство и бизнес «женятся» по трем сценариям. Есть браки патриархальные, которые устраивают родители: власти — особенно в регионах — дают понять бизнесу, кого, когда и как поддерживать. Есть браки по любви: меценаты просто дают денег на то, что им нравится. А есть по расчету — когда обе стороны понимают, зачем им этот союз нужен и что он им дает. Любовь приходит и уходит, принуждение неэффективно — на этой основе нельзя строить стратегии. Только внятная концепция

спонсорства, с одной стороны, и качественный фандрейзинг, с другой, обеспечивают условия для долгосрочного развития отношений. Конечно, фандрейзинг освоен у нас еще не так широко, как в Америке. Но какой нам смысл на нее равняться? У них ни минкульты нет, госфинансирования — культуру содержит бизнес, и это считается почетным и выгодным делом. Нам ближе опыт Англии, где еще 15 лет назад культура была государственная. Сейчас в Англии на 10–20 % культуру финансирует частный бизнес — к этому показателю стоит стремиться и нам. Нынешние реформы отодвигают российские организации культуры от государства. Это дает культуре большую независимость. Но здесь важно стимулировать сотрудничество бизнеса и культуры. Дело не столько в льготах для благотворителей, сколько в общественном мнении, потому что главный мотив вложений в культуру — не прямые выгоды: имиджевый эффект и творческий импульс.

Мы скорее нуждаемся не в финансовом стимулировании, а в образовании участников этого процесса. Деятели культуры нужно учить фандрейзингу. Менеджеры культуры еще часто путаются: приходят к спонсорам предлагать проект, а сами просто просят денег или просят полюбить их. А бизнес нужно учить формированию стратегий спонсорства. Кроме того, нужны посредники между культурой и бизнесом: специальные агентства, квалифицированные специалисты по фандрейзингу, продюсеры.

В современном мире границы между культурой и иными сферами стираются. Бизнес, в котором нет творчества, нежизнеспособен, поэтому сегодня шопинг-центр становится похож на музей, кафе — на кинотеатр, вокзал — на оперу. Сотрудничество бизнеса и традиционных институтов культуры полезно для обеих сторон.

Благотворительность в этой сфере все больше превращается в партнерские отношения: культура получает от бизнеса деньги и бизнес-схемы, а бизнес приходит к пониманию того, что, кроме улучшения имиджа и увеличения продаж, от культуры можно получить что-то еще.

Обратимся к зарубежному опыту. Корпоративная коллекция Deutsche Bank насчитывает более 50 000 картин, размещенных в офисах банка и музеях. Работы немецких классиков модернизма банк начал собирать давно, однако годом создания коллекции считают 1979-й, когда банк начал активно покупать произведения современных художников и использовать их в дизайне банковских помещений. По предложению президента банка Г. Цаппа все этажи штаб-квартиры банка во Франкфурте-на-Майне получили имена кого-нибудь из немецких художников. Так воплощался в жизнь принцип «искусство на рабочем месте»,

позволявший сотрудникам и посетителям банка видеть произведения искусства вне галерей и музеев, общаться с ними в интимной обстановке и, таким образом, генерировать необходимую для работы творческую энергию. Второе предназначение коллекции — помощь современным художникам.

В середине 1980-х часть немецких художников отказалась продавать свои работы, протестуя против того, что банк отказывался от списания долгов стран третьего мира. В ответ банк начал пополнять коллекцию работами иностранных художников. Представители банка категорически отрицают то, что коллекция является своего рода капиталовложением, однако время от времени банк продает произведения с большой прибылью: цена картины или рисунка, купленных в среднем за € 1500 (банк покупает преимущественно работы, выполненные на бумаге: они дешевле), на торгах превышает порой € 1,5 млн.

Примерами эффективного СП бизнеса и искусства в России являются сотрудничество IBM и Эрмитажа, «Shell в России» и Большого театра.

В 1997 г., корпорация IBM выделила Эрмитажу \$ 2 млн на компьютеризацию музея. К настоящему времени создана веб-страница музея, включающая более 3000 оцифрованных изображений (в собрании Эрмитажа более 3 млн экспонатов). Посетители сайта могут пользоваться технологией zoom для увеличения изображений и совершать виртуальные прогулки по залам Эрмитажа. По словам директора Эрмитажа М. Пиотровского, посещать веб-страницу музея могут более 2 млн человек в год. В рамках проекта в Эрмитаже оборудована Студия Создания Оцифрованных Изображений. Созданные здесь изображения отличаются насыщенностью цвета и защищены патентованными цифровыми водяными знаками (это должно исключить возможность пиратства). Изображения хранятся в полностью каталогизированной цифровой базе данных IBM'овских компьютеров. Со временем всю коллекцию музея планируется представить в цифровой форме. Вложения IBM не ограничиваются деньгами. Время сотрудников компании, затраченное на работу по проекту, не поддается исчислению и точной оценке. Над проектом работала команда «ай-би-эмеров» в России, Италии, Израиле и США.

История отношений Большого театра и Shell началась задолго до подписания договора о спонсорской поддержке в марте 2004 г.\* В 2003 г.

\* Харченко А. Большой театральный роман. // Коммерсантъ Social Report. 2005, № 230. — С. 30—33.

энергетический гигант попал в список компаний, репутацию которых театр счел достаточной для того, чтобы сделать предложение о сотрудничестве. Выбор Shell гендиректор Большого театра А. Иксанов объясняет тем, что «и Большой театр, и Shell — великие компании с огромным прошлым. При этом нас объединяет положительная репутация в мире. В наших партнерах мы ценим постоянство и возможность планировать свою творческую жизнь».\*

Первая реакция Shell на инициативу Большого была настороженной. В социальной деятельности компания делает акцент не на культуру, а на спорт и экологию. Shell решила сотрудничать с Большим театром по нескольким причинам. Первая — театр вышел со своим предложением в начале реализации инвестиционного проекта «Сахалин-2». Компания, для которой демонстрация КСО давно стала частью ведения бизнеса, созрела для того, чтобы показать эту ответственность и России. Другое дело, что и без Большого возможностей для этого хватало. Председатель концерна Shell в России К. Финлейсон объясняет решение концерна так: «Большой театр — это не просто театр, это намного больше. Это неотъемлемая часть русской культуры и истории, гордость и слава России. Более того, я уверен, что в наше время Большой, как культурный феномен, принадлежит не только гражданам России, но и всему человечеству.. Shell стремится быть “хорошим членом общества” во всех странах, где работает. И в России нам бы не хотелось ограничить свое присутствие деловой и экономической сферами, поэтому мы приняли на себя добровольное обязательство участвовать в социальной и культурной областях жизни российского общества. Наше решение о сотрудничестве... позволяет Большому театру создавать долгосрочные планы, а нам — показать людям, что это происходит с нашей помощью. Наша основная задача — чтобы люди видели наш вклад в культурную жизнь страны. Решение об установлении партнерских отношений с Большим — перенос в гуманитарную плоскость более чем вековых отношений между Shell и Россией и дань уважения стране, с которой во многом связано стратегическое развитие концерна в XXI веке».\*\*

При обсуждении деталей контракта, растянувшегося на год, работникам Большого пришлось мобилизовать все свое терпение. Варианты текста контракта заняли многие тома, каждое слово обсуждалось в Лондоне — стремясь предусмотреть все возможные варианты развития событий, иностранные юристы просто превзошли самих себя. Въедли-

\* Коммерсантъ Social Report. 2005, № 230. — С. 32.

\*\* Там же.

вость зарубежных меценатов российскую сторону поначалу обескуражила, дело доходило до обид, однако сейчас в Большом признают, что удобство выстроенной системы отношений со спонсором стоило этих хлопот.

Сотрудничество Shell и Большого театра — четко отлаженный финансовый механизм, представляющий собой приспособленную к данной модели кальку с западной модели меценатства. Соглашение заключено на четыре года (при том, что договор может быть продлен). Сумма, ежегодно двумя траншами перечисляемая Shell, фиксирована и не может быть изменена. Большой театр волен распоряжаться средствами на уставную деятельность: от финансирования новых постановок до лечения солистов (правда, только в России), закупки пуантов и т. д. Важно одно: к реконструкции здания Большого театра средства Shell, как и любые другие спонсорские деньги, отношения не имеют — это прерогатива государства. Основанием для расторжения договора со стороны концерна, чей логотип присутствует на всей полиграфической продукции театра, может быть лишь доказательство нецелевого использования средств. Задача проверки движения финансовых потоков решается просто: на каждого спонсора Большой театр заводит отдельный счет, выписка из которого в любой момент доступна представителям компании. Возможно, именно сознание легкости этого контроля за деньгами и есть причина того, что Shell пока не устраивает проверок. Да и нужны ли они, если качеством собственной продукции выгодополучатель демонстрирует, что был достоин вложений, сделанных меценатом?

Через месяц после подписания договора руководство Большого театра устроило пресс-конференцию, на которой рассказало журналистам о своих планах на будущий сезон. Иначе как грандиозными назвать их было трудно: несмотря на предстоящую реконструкцию, театрам посулили несколько оперных и балетных премьер, среди которых постановка оперы «Дети Розенталя», которая стала первой за несколько десятилетий оперой, специально заказанной Большим театром современным композитору и литератору. Проект вызвал дискуссию, но культура живет именно такими проектами, и коллективу удалось показать, что опера — не запыхавшийся немодный жанр, а живое и развивающееся искусство. Помимо «Детей Розенталя», была и «Мадам Баттерфляй» в постановке Р. Уилсона, и «Волшебная флейта» в постановке Г. Вика и пр.

Высшим же проявлением партнерства являются ситуации, когда культура и бизнес обмениваются компетенциями. Скажем, бизнесмен отправляет в театр своих сотрудников для постановки финансового менеджмента, а в это время в его офисе актеры обучают отдел продаж

основам сценического мастерства. В результате рождаются формы предпринимательства, которые уже не являются ни собственно культурой, ни классическим бизнесом — «творческая индустрия».

Тренинги школы менеджеров «Арсенал» проходят по кластерам творчества: местом их проведения могут стать мастерская стекла в Строгановке, джазовый концерт, кинозал, где демонстрируется новый фильм. Если группа остается в здании школы, то учебный класс тоже превращается в сплав музея, концертного зала и кинозала. То, что приобщение к культуре может изменить жизнь, известно. То, что оно способно помочь добиться хороших показателей в бизнесе, пока еще новость. И предприниматели — слушатели школы «Арсенал» выдувают затейливые фигурки из стекла, музицируют... То, что искусство необходимо бизнесу как источник творчества, еще 50 лет назад говорил гуру американского менеджмента П. Друкер. По его мнению, для развития профессиональных навыков бизнесмену полезно писать стихи. В обновлении Shell живейшее участие принимали актеры, режиссеры, художники. Западный бизнес живет поиском новых источников креативности. Знаменитый Absolut, например, ежегодно проводит фестивали современного искусства, посвященные различным интерпретациям дизайна компании и ее продукции.

Многие теоретики как бизнеса, так и искусства утверждают, что для обеих сфер свойственна трансформация энергии. Если упрощенно, то в бизнесе энергия трансформируется в деньги, а в искусстве — в эмоции читателя, зрителя, слушателя. И учиться сохранять и увеличивать энергию бизнес может у «живого» искусства, а искусство — у «живого» бизнеса. Причем бизнесмены, по своей природе более склонные к построению схем, чем деятели культуры, с энтузиазмом занялись подведением под теорию «взаимного перекрестного опыления» культуры и бизнеса научной основы.\* Об этом книги Э. Тоффлера, Ч. Хэнди, К. Нордстрема и Й. Риддерстрале. Своеобразный идейный прорыв совершила в 2004 г. книга «Креативный класс: люди, которые меняют будущее» профессора питтсбургского Carnegie Mellon University Р. Флориды. В книге провозглашается возникновение нового общественного класса, который начинает определять не только развитие отдельных компаний, но и мощь держав.

Тема взаимоотношений и взаимопроникновения бизнеса и культуры обсуждается все чаще. Осознав свою ответственность за развитие куль-

\* См.: Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. — СПб, 2000.



туры, компании пришли к пониманию того, что, оказавшись в качестве благотворителей, причастных к культурному процессу, они могут получить бесценный творческий импульс. Однако говорить о таких незримых дивидендах от культурной благотворительности можно, только построив четкую и ясную схему взаимодействия и приобретя определенный опыт.

В России взаимоотношения культуры и бизнеса чаще всего строятся на основе партнерства.\* Когда-то, вкладывая средства в культуру или отдельные культурные проекты, компании руководствовались лишь гуманитарными соображениями. Затем «клюнули» на то, что это приносит дивиденды, хоть и нематериальные. А сейчас компании стали выстраивать достаточно внятные стратегии своего участия в культуре и переходить к более эффективным проектным формам взаимодействия.

Взаимодействие бизнеса и культуры теперь требует творческого подхода с обеих сторон.\*\* Так, поддержка АФК «Система» Русского музея включает образовательный блок «Интерактивный музей». «Мы нацелены на реализацию высокотехнологичных проектов — это касается и основной деятельности компании, и культурных проектов, которые она поддерживает», — говорит директор «Системы» по связям с общественностью И. Потехина. Директор Русского музея В. Гусев признает, что учитывает интересы спонсоров в планах музея: «Бывает, что мы проводим выставки в тех регионах, куда собираются выходить наши спонсоры. Это облегчает реализацию и их планов, и наших».

Именно такой подход, считает Л. Золотова из Института культурной политики, обеспечивает огромный синергетический эффект для всех участников. Но нельзя забывать и о прагматической стороне: «При здоровом прагматическом подходе стороны могут договариваться о многом, а значит, достичь многого. Соединение творческой энергетики и бизнес-инструментария в руках специалистов может давать колоссальные результаты».

Увы, время, когда российская культура будет подталкивать бизнес к новациям, еще не пришло. Пока что чаще происходит наоборот. Бизнес во многом иницирует культурные проекты. Н. Самойленко из Фонда В. Потанина, полагая, что партнерство не сводится к финансовой поддержке, считает, что бизнес может принести в культуру и менеджерские

\* Дранкина Е. Бизнес на языке искусства // Коммерсантъ Social Report. 2005, № 230. — С. 27.

\*\* Там же.

решения, и передовые управленческие технологии. Именно такие идеи легли в основу долговременных отношений фонда с Эрмитажем, в том числе и в сотрудничество по проекту «Большой Эрмитаж», который нацелен на создание принципиально новых методов музейной работы в новых и старых зданиях музейного комплекса.

## Оценка эффективности социальных инвестиций и коммуникаций бизнеса

Оценить экономический эффект вложений компаний в социальные проекты сложно: «длинные» инвестиции влияют на рост капитализации компании в долгосрочной перспективе. Важно понимать, что они могут как увеличивать, так и понижать стоимость. В принципе у любого социального проекта, безусловно, имеется экономический эффект, как у любого бизнес-проекта — эффект социально-экономический. Методика оценки таких эффектов давно разработана.

Все больше внимания уделяется и анализу эффективности благотворительной деятельности. Для этого используются показатели:

- окупаемости инвестиций в благотворительность;
- эффективности благотворительности по сравнению с другими средствами (рекламой, стимулированием продаж);
- реализации благотворительных программ.

Измерить такие показатели сложно. Экономическая эффективность благотворительности имеет высокую степень неопределенности, опосредованный характер (через изменение поведения участников), зависит от субъективных факторов и не всегда может быть точно оценена. Инвестиции в благотворительные проекты зачастую рассчитаны на длительный срок, в том числе — с выходом за традиционные рамки расчетов экономической эффективности (более 10 лет). Кроме того, они неравномерно распределяются во времени. Поэтому рассчитать кумулятивный экономический результат благотворительности едва ли возможно — так же как и установить точную степень зависимости стоимости фирмы от ее благотворительной деятельности. Но это не мешает оценить степень влияния благотворительности на основные показатели бизнеса. Необходимо лишь:

- точно оценить затраты по направлениям благотворительности;
- иметь точную стратегию развития фирмы;
- знать о том, как относятся контактные группы к благотворительной деятельности фирмы.

15 декабря 2005 г. прошел круглый стол «Формирование и оценка эффективности социальных программ». Это была уже вторая встреча, посвященная вопросам КСО, проведенная еженедельником «Экономика и жизнь». В работе приняли участие представители крупных компаний, НКО, консалтинговых фирм. Дискуссия показала, что сложность в оценке эффективности их социальной деятельности для многих компаний связана с тем, что, как правило, эта деятельность имеет несистемный и эпизодический характер, сферы корпоративной благотворительности непрозрачны, а центры ответственности размыты.

Так, АКБ «Росбанк», по словам его специалиста по КСО и благотворительности А. Плотниковой, исходит в оценке эффективности своих социальных программ из идеи, что социальная деятельность для бизнеса — не только статья расходов и издержек, но и сфера инвестиций, которые могут принести компании ощутимую (хотя и отсроченную) экономическую выгоду. Репутация социально ответственной компании позволяет формировать благоприятную стабильную бизнес-среду, что выражается в росте доверия со стороны заинтересованных лиц, уменьшении транзакционных издержек за счет снижения административного сопротивления, в получении преимуществ при участии в тендерах, объявляемых государственными и общественными организациями. Экономическая эффективность КСО и социальных программ компании выражается также в повышении ее акционерной стоимости, снижении издержек при рекрутинге и управлении персоналом.

Руководитель отдела корпоративной культуры и социальной политики АСИ Е. Волкова считает, что оценка эффективности должна осуществляться с самого начала реализации программы и включать оценки потребностей целевой группы, процесса и результатов. Методы оценки определяются характером программы: они могут быть ориентированы на количественные и качественные параметры, а также их совокупность. Можно применить и стандартизованные методы, основанные на социологических опросах. Если экспертизой будет заниматься независимая организация, компетентная в области оценки социальных проектов и в КСО, это будет способствовать росту доверия к компании.

Острую дискуссию вызвали вопросы о приоритетах социальной политики компаний, применимости зарубежного опыта, а также эффективности социального взаимодействия между бизнесом, государством и НКО. Бизнес не раз настаивал на том, чтобы ему указали «верное направление» СИ. К счастью, у власти то ли желания не было, то ли руки не дошли отвечать на эти призывы. Власть не может быть единственным арбитром в сфере КСО. Бизнес — самостоятельный сегмент

общества, и никто не имеет права диктовать ему, как тратить деньги. Он должен подчиняться только закону. Но если бизнес хочет услышать мнение общественности, он должен обратиться к стейкхолдерам — НКО, экспертам, академическим кругам. И в диалоге «бизнес — гражданское общество» происходят позитивные сдвиги. Многие компании начали реализацию совместных программ с НКО. Примеры такого партнерства видны на всех уровнях. Когда равновесие между властью, бизнесом и обществом будет достигнуто, чиновники уже не смогут оказывать такое давление на бизнес, как сейчас. С другой стороны, полагает директор АСИ Е. Тополева, бизнесмены должны понимать, что в лице НКО они возвращают общественного контролера, с позицией которого нужно считаться.

Интересный обмен репликами произошел на круглом столе, проведенном Лабораторией социальных коммуникаций бизнеса по проблеме КСО.

*Ю. Мурашова:* Насколько я поняла, оценку социальной ответственности трудно или практически невозможно произвести.

*Е. Громова:* Не согласна. В бизнесе все определяется выгодой, это и есть измерение социальной ответственности. Деньги — это мерило труда, мерило того и другого.

*Ю. Мурашова:* Речь идет об оценке эффективности.

*Т. Железняк:* КСО — это необходимое условие существования бизнеса.

*Е. Громова:* Да, и поэтому государство транслирует: социально ответственный бизнес — это «плати налоги и живи спокойно». Этого мало. Проводя маркетинговые исследования в Петербурге в 1997 или 1998 г., мы поняли, что бизнес-среду нужно учить маркетингу. И мы в миссии компании записали просветительскую деятельность. Мы бесплатно проводили семинары для маркетологов города, печатали статьи. Это выгодно: мы растим грамотных клиентов, формируем потребление. А вот другой аспект КСО: когда магазин оборудован парковкой и вентиляцией, — это маркетинг и социально ответственный, и выгодный. Если купишь в магазине испорченную продукцию и попадешь в больницу — это не социально ответственный бизнес. А если ты купишь и тебе дают гарантию на пять лет, то это социально ответственный бизнес.

*В. Долбежкин:* Это деловая ответственность, а не социальная.

*Е. Громова:* Социальная, потому что это ответственность за здоровье людей.

*В. Василькова:* КСО понимается государством и бизнесом по-разному. Помню гениальную социальную рекламу «ЮКОСа»: одноклассники,

собравшиеся через 20 лет после окончания школы, рассказывают душещипательные истории вроде «у меня личная жизнь не складывалась, я поступила на бензоколонку в “Юкос” и нашла мужа»; «я гонщик, у меня не было спонсоров, а “Юкос” дал деньги»... На самом деле Ходорковский создавал своего рода империю. Да, верно сказали: создать ресурс и резерв для воспроизводства своего бизнеса. Это и люди, которые будут на него работать, и вуз, который будет выпускать нужных специалистов, и т. д. Он выступал с позиции КСО, которая приносит прибыль. А государство...

*Е. Громова:* Получая прибыль, мы платим налоги и таким образом вкладываем в социальное развитие, поэтому государство должно быть заинтересовано в КСО.

*В. Василькова:* Социальная ответственность по-государственному — это приказ. Ходорковский делал то же самое, но по личной инициативе, и за это его исключили из игры. А вот там, где это партнерство, а не приказ, там реальная ответственность.

*Т. Железняк:* Мы работаем в тех условиях, в которых работаем. И это способ ограничивать меня в заработке. Государству не нужны сильные бизнес-структуры.

*Г. Тульчинский:* В этом заинтересовано профессиональное сообщество. Рано или поздно мы придем к профессиональным гильдиям, к сообществам, в которых конкуренция структурирована в рамках профессионального кодекса, писаного или неписаного. В этом заинтересована общественность. Ей нужно себя позиционировать как те институты, от которых что-то зависит: экологические движения, защитные движения, профсоюзы и т. д. В этом заинтересовано и экспертное сообщество гуманитариев, которые могли бы себя позиционировать в этой проблематике: мы можем оценивать, у нас есть методика. Наконец, в этом заинтересован сам бизнес. Только КСО ли это? Мне кажется, это некая оптимизация объективных социальных условий развития бизнеса. Тогда получается, что это некие СИ. Во что? Ну, в персонал — человеческий капитал развиваем. Обеспечиваем безопасность, благоустройство, экологию, некое пространство вокруг нас. Дальше мы поддерживаем, может, действия власти и какой-то оппозиции, потому что хотим, чтобы наши интересы кто-то защищал. Мы инвестируем образование и можем развивать какие-то корпоративные учебные заведения; может, поддержим какие-то религиозные организации, искусство — тут уже возможность оптимизировать нравственную, эстетическую сторону корпоративной культуры, бренд и т. д. Это позиционирование не только в рыночной среде, но и в социальной.

На КСО есть спрос со стороны государства, со стороны профессионального сообщества, есть рынок КСО, который нужно структурировать, а к этому нужно быть готовыми и технологически, и методически. Но кто будет экспертом? Плохо, если сам бизнес будет выступать в качестве заказчика. Это должно делать организованное профессиональное сообщество в тесном сотрудничестве с властью, может, с такими структурами, как Общественная палата. Кстати, это одна из ее функций. К этому нужно быть готовыми, если мы хотим уйти от чиновничьего произвола, от идеологической завесы, путаницы в понятиях и т. д. Нам нужно шаг за шагом эту ситуацию структурировать.

*Т. Железняк:* А может, финансовая состоятельность компании чем дальше, тем больше будет сама собой определять ее КСО? Зачем эксперты? Это еще один аппарат. Есть единственное мерило — рынок.

*Е. Громова:* Абсолютно согласна.

*В. Долбежкин:* Если мы говорим о рынке КСО, значит, в нем заложен элемент коммерции, и никакие общественные палаты и советы, никакие элементы государства оценивать эту деятельность не будут. Оценка будет коммерческая. Это социальный аудит. Это те же самые аудиторские компании, это бизнес.

*Т. Железняк:* Если эксперт позволит себе некорректную оценку, он лишится денег. Это я понимаю. Общественная палата — не понимаю.

*Г. Тульчинский:* Речь идет о гарантиях публичности, открытости, общественном мнении, о коммуникациях, формирующих бренд.

*В. Долбежкин:* Если КСО влияет на конечную прибыль и если нет выгоды, то не будет социальной ответственности.

*В. Минина:* Почему есть компании, где заботятся о человеческих ресурсах и где не заботятся? Если компания ощутила, что это критический ресурс, она и заботится.

*И. Демидова:* Вернусь к вопросу об отношениях. Если государство говорит, что надо быть социально ответственным, но при этом само не занимает этой ответственной позиции, тогда ничего не получится.

*В. Долбежкин:* Мы уже лет пятнадцать говорим, что благотворительная деятельность коммерческих организаций должна иметь хотя бы налоговые льготы. Если государство этих льгот не дает, оно демонстрирует, что ему это не надо. Значит, бизнес крутится, как хочет и может. Тогда чего от него требовать? Простой пример. Собчак объявил, что хочет сделать Питер банковской столицей России, и снял налог: по всей стране на банки был налог 32 %, а в Питере 30. Неважно, много это или мало, но это был четкий шаг.

*В. Минина:* И бизнес на него отреагировал, быстро и адекватно.

*В. Долбежкин:* Ясно, что у КСО нет единой шкалы измерения. С одной стороны, это личностные интересы, культура человека, ценности, свобода и т. п., а с другой — общественные ценности, законодательство, отношения с властью. То есть *коммуникации*.

Наиболее интересные перспективы в оценке эффективности КСО дает именно коммуникативная модель. Об эффективности социальных коммуникаций бизнеса можно и нужно говорить, в том числе и в плане их финансово-экономической результативности. Но эффективность — сложная характеристика. Это отчетливо видно на примере оценки эффективности PR, которые собственно и являются коммуникативной технологией КСО — корпоративных социальных коммуникаций (КСК) и партнерства.

Специалисты отмечают, что центральная проблема PR — оценка их эффективности при планировании и подведении итогов конкретных программ. Ситуация осложняется тем, что главная особенность PR — работа не на результат, а на процесс. В отличие от маркетинга и рекламы она не предполагает результата «здесь и сейчас». PR, конечно, помогают получать контракты, заключать сделки, но цель PR иная... Приведем аналогию. Детей можно назвать «побочным продуктом» любви, который намного важнее «процесса» (вздохов, страстей и пр.), но... не было бы «процесса» — не было бы и «побочного» результата. Так вот PR — это про любовь, а не про детей. Бизнесмен заключает сделки и обеспечивает реализацию продукции. Специалист по PR — налаживает контакты, устанавливает доверительные отношения, занимается профилактикой конфликтов — создает условия для успеха других, т. е. благоприятные условия развития бизнеса в целом.

Эти характеристики применимы к КСК, технологическим выражением которых выступают полноценные PR. КСК могут выглядеть как непрерывное общение с неясными целями и неоднозначными результатами. При всей яркости некоторых акций КСК большей частью — рутинная работа вроде мониторинга общественного мнения, подготовки публикаций, переговоров, встреч, бесед. В этом плане КСК подобна медицине. Конечно, нужно обращаться к врачу в случае болезни, но намного важнее профилактика и здоровый образ жизни. Ни выставка, ни пресс-конференция не восстановят репутацию фирмы, если вы испортили отношения с партнерами, прессой, властями, населением и дали повод к появлению нежелательных слухов. В старину на Востоке шахи платили придворным врачам только за то время, когда были здоровы. Стоило шаху заболеть, лекаря оставляли на голодном пайке, а то и наказывали! Принцип вполне в духе КСК и PR.

Таким образом, КСК не создадут репутацию «за раз», но могут ее выстроить, и всегда — заслуженную, так как она всегда подкрепляется делами. КСК не могут оправдать плохую политику или превратить ее в хорошую, не могут манипулировать общественным мнением, но могут его сориентировать в нужном направлении. КСК не увеличат объем продаж, не обеспечат нужных решений власти, никого не заставят вкладываться в ваш бизнес, но могут всему этому способствовать.

КСК могут создать привлекательный имидж фирмы и ее первых лиц в глазах различных групп общественности, выстроить с группами влияния, от которых зависит успех дела, доверительные отношения. Они способствуют формированию общественного мнения о деятельности фирмы, расширению сфер и возможностей влияния, установлению постоянных и доверительных отношений со СМИ и властью, обеспечению благоприятных внутрикорпоративных отношений. КСК — важный поддерживающий фактор маркетинга и рекламы, нейтрализации и разрешения конфликтов, скандалов, кризисов. Иначе говоря, КСК создают предпосылки, протаптывают тропочки. Потом по ним пройдут сеялки, и плоды с культивированного поля будут собраны.

А оценить эффективность КСК трудно. Можно исходить из того, что на бизнес действуют трудноуловимые, трудноизмеримые и практически непредсказуемые факторы:

- не повышение эффективности производства, а адаптация людей к изменениям вследствие внедрения более эффективных технологий;
- эффективность нововведения, определяемая изменением отношения к товару потребителей и отвечающих за реализацию агентов и дилеров;
- наличие у сотрудников мотивации на работу именно в этой фирме;
- финансовая деятельность, состоящая в умелой работе с инвесторами.

Список можно продолжать. Недаром современный менеджмент называют «управлением по слабым сигналам». Успех дела зависит не от способности решать хорошо структурированные задачи с явно выраженными параметрами, а в умении учитывать и использовать неявно выраженные импульсы среды и управлять сопротивлением — внешним и внутри фирмы. Все сказанное относится и к КСК, что, однако, не снимает проблемы анализа эффективности PR-мероприятий. В эффективности этих мероприятий сомнений нет, но *насколько* они эффективны?



Это центральная проблема управления PR и менеджмента в целом. Обоснование эффективности работ демонстрирует, как используются ресурсы, что дают в реальности пресс-конференции, публикации и другие формы коммуникативной деятельности.

Оценка эффективности КСК затруднена рядом обстоятельств:

- сложно проследить однозначную зависимость между конкретными результатами деятельности фирмы, поддающимися количественному анализу (прибыль, объем продаж и т. д.), и собственно коммуникативной деятельностью с ее ориентацией не на результат, а на процесс;
- множественность критериев оценки менеджмента; неоднозначность факторов, влияющих на принятие управленческих решений;
- динамичная смена проблемных ситуаций;
- ограниченность времени принятия управленческих решений;
- наличие множества многофункциональных и разнопрофильных подразделений;
- стиль руководства, обычно далекий от открытости;
- обилие правил и инструкций, лишаящих организаторов КСК свободы действий;
- перегруженность других подразделений оперативной и авральной работой;
- отсутствие серьезных стимулов работников — организаторов PR и КСК.

Для решения проблемы надо внести некоторые важные уточнения. Например, касающиеся различия между эффектом и эффективностью.

*Эффект* — характеристика абсолютная (он либо есть либо нет), описывающая некий очевидный результат, *эффективность* же — принципиально относительная, поэтому ее выражение во многом зависит от того, какие показатели с какими соотносятся. Вопрос об эффективности — это всегда вопрос об интерпретации результатов, и его решение требует интеллектуальных усилий. Не случайно спор об эффективности PR длится на всем протяжении развития этой технологии. Выработаны минимум четыре точки зрения.

- Поскольку невозможно измерить неизмеримое, вопрос об эффективности конкретных PR решается интуитивно, и решить его могут только PR-профессионалы. Поскольку между PR-действиями и конечными результатами бизнеса прямой связи нет, постольку качество PR можно оценить только с точки зрения «креативнос-

ти». Такой подход устраивает PR-профессионалов, но не по душе их заказчикам и работодателям, которые могут подозревать, что их просто «разводят» на большие бюджеты проектов, кормя за их счет журналистов, артистов и прочих «пиарщиков». Такая позиция вряд ли приемлема и конструктивна, так как признает полное бессилие профессионалов PR обосновать эффективность своей работы.

- Все звенья бизнеса работают на конечный результат, и с этой позиции оценивается работа всех звеньев: и производства, и сбыта, и PR. Бухгалтерия, охрана, АХЧ, канцелярия тоже работают не на результат, а на процесс. Все что-то приносят «в клювике». Так что нечего мудрить, а надо оценивать PR по общим итогам: объему продаж, прибыли, рентабельности и т. п. Такой подход устраивает руководство фирмы, но не PR-профессионалов. Сравнение PR с бухгалтерией, охраной и т. п. не проходит: такие работы могут делаться за зарплату и оплачиваться повременно, а в PR за штатную зарплату можно только вести мониторинг СМИ, готовить и рассылать релизы. Все прочее (публикации, мероприятия, семинары, праздники и т. п.) требует отдельных бюджетов, привлечения сторонних специалистов и организаций. PR-проект может быть спланирован и реализован блестяще, а падение продаж, рост рекламаций, снижение рентабельности могут быть вызваны недоработками и проколами других служб. Почему же PR-специалист, все сделавший четко, должен отвечать за чужие грехи?
- Чаще всего реализуется компромиссный подход, когда критерием эффективности является объем проделанной работы: количество газетных и журнальных публикаций, время, уделенное фирме на радио, ТВ, и т. п. На эти объемы и заключаются договоры. Такой подход в чем-то удовлетворяет профессионалов (оплачивается объем их работы), в чем-то — заказчиков с работодателями (понятно, за что платишь деньги). Однако объем работы — это еще не показатель эффективности. Где гарантия, что это были именно те действия необходимого качества? Хотелось бы иметь возможность анализа и обоснования профессионализма.
- Не решает проблему и большинство методик анализа эффективности (Sigma, Manta, Precise, Impact), основанных на двух радикальных и компромиссных точках зрения.

Пожалуй, сначала надо разобраться в сути дела — в содержании идеи эффективности. Что имеется в виду? Чтобы попытки демонстрации эффективности PR не производили на руководство впечатления

попыток выдать желаемое за действительное, «примазаться к результатам общих усилий» и т. п., необходимо четко представлять концепцию эффективности, ее видах и уровнях.

*Эффективность* — характеристика относительная и зависит от того, какие показатели с какими соотносятся. Она всегда конкретна, и надо знать, о каком ее виде идет речь в каждом конкретном случае. В случае с PR-службой это особенно важно. Эффективный менеджмент КСК предполагает глубокое обоснование эффективности.\*

Три основных вида эффективности PR-деятельности таковы.

- *Экономичность* — отношение затрат к полученным результатам ( $\Theta = З/Р$ ), выражает экономичность использования средств и ресурсов: эффективность тем выше, чем меньшие затраты позволяют получать один и тот же результат.
- *Результативность* — отношение результата к поставленным целям ( $\Theta = Р/Ц$ ), выражает степень реализации целей деятельности: эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям.
- *Целесообразность* — как отношение преследуемых целей реальным проблемам (потребностям) развития ( $\Theta = Ц/П$ ), выражает степень рациональности выдвигаемых целей: эффективность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные проблемы.

Итоговое выражение эффективности:  $\Theta = Ц/П \times Р/Ц \times З/Р$  — можно упростить, сократив Ц до:  $\Theta = З/П$ . Однако в управленческом контексте принципиально важна промежуточная роль целей и результатов. Сама постановка цели обычно связана с риском ее неадекватности. Причем в работе PR-службы цели имеют многоуровневый характер. Не менее важно, насколько полученный результат соответствует цели — результату желаемому.

Легче всего рассчитывается экономичность. Затраты — финансовые, материальные, кадровые, временные и т. п. — делятся на единицу достигнутого результата. Не случайно в экономическом анализе именно этот вид эффективности наиболее разработан: подавляющее большинство методик построено именно в этом ключе. Но и здесь возникает вопрос: чем измерить результат? И что считать результатом? Результат может быть как непосредственным, так и сложно опосредованным.

Применительно к PR легче и проще эффективность рассчитывается в сфере политики. Так, цель избирательной кампании проста — победа

\* Подробнее об оценке эффективности PR-деятельности см.: Тульчинский Г. Л. PR-фирмы: технология и эффективность. — СПб, 2001.

на выборах (или определенный процент голосов, или выход в следующий тур). Очевиден и результат. Остается подсчитать затраты. В бизнес-PR ситуация сложнее, поскольку цели тут многоуровневые и неоднозначные. Полноценная и долговременная PR-стратегия — предполагает глубокое обоснование эффективности.

*Уровни эффективности.* Надо знать, о каком виде эффективности идет речь в каждом конкретном случае или какой вид эффективности наиболее важен применительно к конкретной задаче. Более того, каждый из видов эффективности PR-деятельности меняет свое конкретное содержание в зависимости от уровня анализа:

- 1) эффективность отдельной PR-акции, конкретного мероприятия с конкретной контактной группой.
- 2) эффективность PR-фирмы в целом со всеми контактными группами за некий период — например, за год.
- 3) эффективность PR в социальной среде в целом.

Таким образом, каждый из видов эффективности может быть рассмотрен на отмеченных уровнях анализа (табл. 11.1).

Таблица 11.1  
Виды эффективности КСК и PR

Уровни анализа	Целесообразность Ц/П	Результативность Р/Ц	Экономичность Р/З
Программа, акция			
Компания, бизнес			
Бизнес в обществе			

Чтобы подготовить базу для оценки результатов PR-кампаний, перед началом активной деятельности нужно установить четкие программные цели и ожидаемый результат. PR-задачи должны быть напрямую связаны со всеми целями бизнес-программы. Процесс оценки PR нельзя изолировать и сводить непосредственно к PR-составляющим, надо стараться сочетать PR-планы и действия с основными бизнес-целями, задачами, стратегиями, тактикой и политикой организации.

Невозможно оценить эффективность, не определив, что именно и по отношению к чему оценивается. Так что вначале надо ответить на вопрос: «Какие преследуются или преследовались цели и задачи в конкретной программе?» А это непросто, так как трудно провести границу между PR-деятельностью и PR-программами (такими, как развертыва-

ние паблисити, распространение информации, организация и проведение мероприятий и т. д.) маркетинговыми коммуникациями (деятельность по продвижению мест продаж, программы скидок, демпинговая политика и пр.) и рекламными акциями (реклама в СМИ и т. д.).

Вместо того чтобы пытаться измерить и оценить КСК в совокупности, нужно оценивать эффективность отдельных шагов (которые и формируют единое целое), например эффективность отдельных мероприятий в сфере паблисити, или коммуникативную программу, адресованную целевой аудитории, или организации конкретного события, или лоббирование интересов в правительстве и т. д.

Еще нагляднее содержание эффективности можно представить в таблице, соотносящей необходимые для анализа характеристики (табл. 11.2).

Таблица 11.2  
Характеристики эффективности КСК

Уровни	Проблемы П	Цели Ц	Результаты Р	Затраты З
Программа, акция	●	●	●	●
Фирма	●	●	●	●
Социальная среда	●	●	●	●

Эта таблица дает представление о «поле» и «векторах» анализа эффективности. Приступая к такому анализу, надо ответить на вопрос: «О какой эффективности и о каком ее уровне идет речь?». Можно, конечно, сказать, что мера эффективности PR и КСК — «развитие и рост организации». При всем пафосе подобные утверждения совершенно бессодержательны, если не комичны. Конкретный анализ эффективности предполагает прослеживание соотношений проблем, целей, результатов и затрат на различных уровнях.

КСК должна быть организована так, чтобы характеристики эффективности на каждом уровне анализа не противоречили, а дополняли друг друга. Так, достижение сиюминутных целей проекта не должно негативно сказываться на долгосрочной перспективе позиций и репутации организации, целей и результатов, но и им могут быть даны характеристики, в том числе имеющие количественное выражение.

*Показатели эффективности.* Каждая характеристика на каждом уровне должна выражаться в конкретных показателях. Проще всего рассчитать затраты (финансовые, временные и т. д.). Сложнее с показателями проблем, но и они поддаются формулировке.

Главная проблема — результативность КСК. Очевидно, что если можно выработать показатели результата КСК, то те же показатели можно использовать и для характеристики целей — желаемого результата.

Можно опять провести аналогию с PR. Главная задача PR — создание благоприятной внешней социальной среды деятельности фирмы. Решение этой задачи предполагает осуществление ряда функций, определяющих эффективность работы PR-службы:

- повышение уровня информированности общественности о деятельности фирмы;
- информирование общественности, способствующее продвижению новых идей и проектов;
- уровень обеспечения руководства необходимой аналитической и прогностической информацией о состоянии общественного мнения;
- обеспечение взаимопонимания между руководством фирмы и ее социальной средой, исключающее неприятные неожиданности;
- степень удовлетворенности контактных групп фирмы ее деятельностью;
- оперативные контакты со СМИ, в т. ч. в кризисных и чрезвычайных ситуациях;
- выход на новые сферы деятельности и контакты, формулировка новых идей и проектов, открывающих новые перспективы развития бизнеса;
- преодоление изоляционизма и закрытости бизнеса и менеджмента;
- развитие СП, социальной ответственности, способствующих укреплению социальной легитимности бизнеса;
- развитие информационных связей и контактов между службами фирмы, способствующее укреплению их сплоченности;
- степень удовлетворенности других служб организацией информационного обеспечения и контактов со СМИ.

Перечень этот можно продолжать. Однако все эти показатели (параметры, критерии, индикаторы) можно свести в три основные группы как характеристики информированности (о нас знают или не знают),

отношения (к нам относятся позитивно или негативно) и поведения (как поступают, ведут себя по отношению к нам):

- информированность (publicity, известность и узнаваемость);
- отношение (позитивное, негативное, нейтральное);
- действия (поведение).

Показатели эффективности дифференцируются по компонентам социальной среды (контактным целевым группам, адресатам), с которыми ведется работа (табл. 11.3).

Таблица 11.3

#### Дифференциация эффективности по компонентам социальной среды

Критерии	Компоненты социальной среды (контактные группы, адресаты PR)			
	Потребители	Партнеры	Конкуренты	Органы власти ...
Информированность				
Отношение				
Поведение				

Каждый из этих показателей может быть измерен, а значит, возникает возможность количественного выражения целей (желаемых результатов) и результатов фактических.

*Информированность* можно измерить в каждой контактной группе путем опросов, фокус-групп, мониторинга. Речь идет об оценке осведомленности, понимания и осознания информации. В этом плане измерение результатов КСК означает определение, получила ли целевая аудитория адресованные ей сообщения, поняла ли их смысл, могут ли люди воспроизвести данную информацию на подсознательном или сознательном уровне. Соответствующие цели могут выглядеть так: повысить publicity фирмы в данной контактной группе, скажем, с 5 % до 17 %. Повторный замер после кампании или по прошествии определенного срока характеризует результат, и определяется эффективность.

Мера *отношений* может быть получена также в результате исследования мнений и отношений. «Исследование мнений» позволяет выяснить, что люди говорят о чем-либо, т. е. их письменное/устное выражение точки зрения. «Исследование отношений» — не только, что говорят люди по конкретному случаю, но и что они знают и думают (т. е. их ментальные и когнитивные склонности и предрасположенности), что

они чувствуют (эмоции и чувства) и как они склонны действовать (их мотивационные и побуждающие стимулы, стремления). Такая оценка может быть результатом простого, телефонного или интернет-опроса. Это может быть простая шкала вроде трех смайликов (☺ — позитивное отношение, ☹ — негативное, ☺ — нейтральное) или более глубокая шкала, скажем, от –5 до +5.

*Действия* также поддаются измерению. Изменение на поведенческом уровне означает, что человек будет действовать иначе, чем он сделал бы это в прошлом. При реализации медиа-программ показателем результативности является такое изменение поведения редактора, репортера и т. п., что в своих статьях они отражают преимущественно ключевые сообщения компании. Если поставлена цель увеличить денежные средства, поступающие в НКО, и после проведения кампании финансирование действительно увеличилось, значит, удалось повлиять на поведение людей, изменив его в нужном направлении. Для эффективности программы, направленной на законодателей и чиновников, желаемым итогом является изменение взглядов законодателей и — как результат — принятие новых законов или нормативно-правовых актов, которые выполняют задачи проведенной кампании.

Можно построить многовекторную и многоуровневую картину эффективности PR и КСК в целом. Например, знают о нас 62 % потенциальных потребителей, 42 % из них относятся к компании и ее продукции позитивно, но покупают ее продукцию только 11 %. Аналогична и схема анализа отношений с журналистами: столько-то — знают, столько-то так-то относятся, а позитивно пишут — столько-то. И так по каждой контактной группе.

Подобный анализ и выработка программ действий достаточно трудоемки. Скажем, социологические исследования невозможно делать чаще, чем раз в полгода. Но чаще и не нужно. Анализ может иметь сводный характер и дифференцироваться по конкретному адресату и целевой группе КСК. И чем очевиднее будут прослежены эти зависимости, тем убедительнее станут доводы в пользу эффективности проведенных мероприятий.

Полнота и объективность оценки эффективности зависят от возможности проследить зависимость показателей эффективности по каждому конкретному адресату (целевой группе) информационной деятельности. Например, при оценке эффективности информационного обеспечения проекта проблемы конкретизируются по уровням анализа:

- *на уровне проекта* — неясность его общего замысла, концепции, отсутствие понимания, что он даст целевой группе, насколько учитывает ее интересы;



- *на уровне фирмы* — необходимость дальнейшей консолидации социальной среды;
- *на уровне социальной среды* — слабая представленность фирмы в региональном или федеральном информационном пространстве.

По тем же уровням конкретизируются цели:

- *на уровне проекта* — формирование представлений о нем как эффективном средстве социально-экономического развития;
- *на уровне фирмы* — представление о ней как об эффективной управленческой команде («правильные руководители правильного бизнеса»);
- *на уровне социальной среды* — формирование представлений о фирме как о продвинутом, эффективно развивающемся, социально ответственном бизнесе.

Разумеется, анализ эффективности включает учет всей распространенной информации (сообщений, релизов и т. д.). Не менее важен и учет количества представителей конкретной целевой группы общественности, с которой велась работа. При этом нужно различать общую и реальную аудиторию данной группы. Для такого учета можно использовать методы и приемы, практикуемые в анализе эффективности СМИ: дневники, электронные счетчики, телефонные интервью и т. д.

Каждый показатель (индикатор) можно задать (уточнить и описать) в рамках определенной типовой структуры — *матрицы индикаторов*, например, по схеме:

- *название показателя*: краткое, выразительное и понятное;
- *определение*: разъяснение общей направленности индикатора;
- *цели*: разъяснение назначения индикатора; основная цель — определить (оценить) уровень;
- *метод*: разъяснение способа сбора данных, необходимых для получения индикатора; может указываться несколько возможных процедур;
- *вычисление*: способ определения количественного значения индикатора;
- *интерпретации и возможные решения*: демонстрация, на что могут указывать количественные значения индикатора и их динамика; обращается внимание на предельно допустимые (критические) значения индикатора; указываются возможные варианты реакции на полученные результаты для достижения более эффективной работы.

Оценка предполагает два этапа.

- Систематическая характеристика объемов выполненных работ: сбор данных о количестве и качестве докладов, переговоров, специальных сообщений, мероприятий и их участников, публикаций в СМИ, буклетов, листовок и т. д.
- Измерение результатов выполненных работ.

Важной задачей процедуры оценки эффективности КСК является определение субъектов оценки. Сбором информации, очевидно, должна заниматься специальная служба: по PR, интегрированным маркетинговым коммуникациям, социологическим и маркетинговым исследований, пресс-служба... Однако объективность и эффективность самой оценки предполагает участие в ней независимых экспертов, а главное — вышестоящих инстанций.

Разработка и уточнение показателей, методики и процедур сбора данных и их оценки — общая задача специалистов службы по КСК и руководства фирмы (возможно привлечение внешних экспертов). Индикаторы систематизируются по итогам каждого месяца, для чего оформляется соответствующая учетная документация. Показатели оценки эффективности определяются с помощью специальных социологических исследований. Динамика этих показателей должна отслеживаться не реже, чем раз в 6 месяцев.

Для сбора данных применяются различные методы:

- оценка посланий, публикаций и других информационных технологий;
- телефонные опросы СМИ, лиц, принимающих решения; лидеров общественного мнения;
- опросы по готовой компьютерной базе;
- почтовые опросы;
- фокус-группы;
- телефонные интервью с теми, кто присутствовал на мероприятиях, и с теми, кто на них не пошел.

Оценочные технологии нужно комбинировать, прибегая сразу к нескольким методам: контент-анализ СМИ... анализ гиперпространства (Интернет)... оценка специально подготовленных мероприятий и шоу... социологические и статистические опросы и исследования... использование фокус-группы... экспериментальные и квазиэкспериментальные проекты... этнографические исследования, основанные на наблюдении и непосредственном участии... технологии ролевых игр.

Такие исследования обеспечиваются как самостоятельными опросами, организуемыми компанией, так и на систематической основе с привлечением экспертов. Сбор информации должен быть структурирован по целевым контактным группам, представляющим первостепенный интерес, в зависимости от целей и задач развития компании.

Поскольку эффективность — относительная характеристика, то важно определить *исходную базу оценивания*. В качестве таковой могут выступать:

- предшествующий период работы (предыдущий месяц, квартал, год);
- начало запуска бизнес-проекта или PR-программы, начало работы нового руководства и т. д.

При планировании КСК на все последующие периоды необходимо формулировать проблемы, цели (желаемые результаты), решения этих проблем, выраженные в количественных значениях, к примеру увеличить на..., уменьшить на...

При анализе эффективности реализации конкретных программ, проектов и акций важно оценить, что именно запомнили люди, у какого количества и как изменились отношение к фирме и соответствующее поведение. Именно реальное поведение — наиболее общий и убедительный показатель эффективности КСК и PR.

Еще один важный момент — интерпретация данных учета и наблюдения. Зачастую очень трудно привести конкретные доводы, доказательства, зависимости. Поэтому интерпретация — требует интеллектуальных усилий, широкого кругозора, знаний, выводящих за пределы привычных представлений. Разумеется, можно проследить эффективность как соотношение затрат на конкретную программу PR и решения социальных проблем фирмы. Но, как видно из схемы «поля анализа», эта зависимость имеет сложноопосредованный характер. И чем более явно будет выражена эта зависимость, тем убедительнее будут доводы об эффективности организации КСК.

Если же перейти в сугубо практическую плоскость конкретных отношений специалиста КСК с заказчиком или работодателем, то главное — хорошо сформулировать цель, поняв, чего же хочет заказчик или работодатель. Профессионал должен добиваться точной формулировки, чего от него ждут, и конкретного технического задания (ТЗ). Если такое ТЗ не выработано, за работу лучше не браться — возникнут проблемы несбывшихся ожиданий, невыполненных обещаний, неудовлетворенности заказчика, обид, чреватые неизбежным конфликтом.

Если заказчик или работодатель почему-то не может четко сформулировать конкретную цель, то в интересах эксперта помочь ему в этом. Чем конкретнее будет сформулировано ТЗ, тем определеннее будут ожидания, оценки и отношения. Это могут быть простые цели, скажем, донести информацию до 60 % конкретной контактной группы, или более разветвленные показатели в духе проведенной выше систематизации.

В высшей степени целесообразно заложить анализ эффективности выполненной работы в содержание конкретного договора. За рубежом PR-агентства часто закладывают в содержание договора или контракта представление не только отчета о проделанной работе, но и анализа ее эффективности. Это может быть и отдельно оплачиваемый анализ, содержащий, например, проведение телефонных опросов, организации фокус-групп и т. п.

## ГЛАВА 12

# Корпоративный имидж

*Культура фирмы: от фирменного стиля до корпоративности. Два вектора внутрикорпоративных коммуникаций. Два модуса менеджмента. Бренд-интегрированный менеджмент. Корпоративная культура и этика бизнеса. Корпоративная мораль: М. Вебер и организованная преступность. Этика и российский бизнес — две вещи несовместные? Бизнес как школа свободы: простые критерии.*

### Культура фирмы: от фирменного стиля до корпоративности

Бизнес — это не только способ ведения хозяйственной деятельности, механизмы получения прибыли. Это и отношения между людьми, правила работы и жизни, то, что, по их мнению, хорошо и плохо, и многое другое, что отличает одну организацию от другой, предопределяет ее существование. Короче говоря, речь идет о культуре компании, которая проявляется в системе ценностей сотрудников. Она выражает отношения не только между членами организации, но и комплекс представлений о ее назначении, целей и оценок результатов ее деятельности. Дело не просто в «климате» или «стиле руководства», а в том, что само определяет и климат, и стиль отношений. Культура фирмы определяет уровень консолидации коллектива, его целостность, корпоративность (от лат. *corpus* — тело).

Культура фирмы стала предметом серьезного осмысления только в последние два десятилетия. Поэтому терминологический аппарат ее анализа еще не устоялся. Различные термины (организационная или корпоративная культура, фирменный стиль и т. п.) разные специалисты используют зачастую в очень близком смысле. Это не только мешает выработке общих подходов и технологий, но и существенно ограничивает возможности анализа, «смазывая» иногда важные аспекты.

Организационную культуру определяют как:

- комплекс знаний, ценностей, форм поведения, в формировании которых главенствующая роль принадлежит лидеру;
- самоорганизующуюся систему, приспособляющуюся к внутренним изменениям и внешним воздействиям;
- результат сочетания индивидуальных установок, отношений, форм поведения работников организации; изменяется культура — изменяется и персонал;
- внутреннее сознание организации, складывающееся из поведения отдельных работников и оказывающее влияние на их поведение;
- организационные атрибуты (как явные, так и скрытые образцы поведения и др.), воспринимаемые большинством сотрудников и влияющие на их поведение.\*

Э. Шейн предложил различать три уровня организационной культуры:

- *поверхностный* (или *символический*) — включает внешние факты: технология и архитектура, организация времени, поведение, язык, лозунги — словом, все, что можно видеть, слышать, осязать, ощущать на вкус и запах, что легко обнаружить, но не всегда можно расшифровать и интерпретировать;
- на *подповерхностном* уровне выявляются ценности и верования, разделяемые сотрудниками, восприятие которых имеет сознательный характер, зависит от желания людей;
- *глубинный* — включает базовые предположения и установки (отношение к природе, жизни, работе, другим людям, самому себе), которые трудно осознать даже членам организации и выявление которых требует зачастую специальных методик и усилий.

На этом основании Э. Шейн делит организационные культуры на «объективные» и «субъективные». Первые включают в себя разделяемые работниками образцы предположений, верований и ожиданий, а также группового восприятия ценностей, норм, ролей, существующих вне личности. Речь идет об истории, мифах, героях организации, ритуалах и обрядах, языке общения, лозунгах. Вторые — физическое окружение: здание, дизайн, оборудование, мебель и т. п.

Думается, такой подход является несколько упрощенным. Более продуктивным представляется выработать некую обобщенную модель.

\* Козлов В. Д. Управление организационной культурой. — М., 1990. — С. 45.

Понятие культуры фирмы дает возможность как такого обобщения, так и его детализации. Мы будем исходить из понятия культуры фирмы, выделяя в ней три компонента: корпоративную и организационную культуры, а также фирменный стиль. Опираясь на них, можно выделить специфические стороны единого комплекса культуры фирмы.

Этот единый комплекс может быть представлен так (рис. 12.1):



Рис. 12.1. Компоненты комплекса культуры фирмы

- **Фирменный стиль:** система информационного дизайна (название, аббревиатура, шрифты, цвета, звук, гимн, эмблема, герб, флаг, запахи) и дизайна внешней и внутренней материальной среды компании (местоположение, подход и подъезд, здание, фасад, планировка, интерьер, рекламная продукция, оформительский дизайн, внешний облик работников).
- **Организационная культура,** культура бизнес-процессов: бизнес-стратегии, культура делового общения, включая ведение переговоров, телефонные разговоры, общение с клиентурой, стиль руководства. Находит выражение в организационных документах (уставе, положениях, должностных инструкциях), т. е. связана с системой распределения прав и обязанностей, регулируемой административным, хозяйственным и трудовым правом. Нормы организационной культуры — это некий стандарт принятия работниками решений, выбора приемлемого (допустимого) способа действий. Чем меньше члены организации задумываются о природе этих правил и чем в большей степени они рассматривают их как изначально данные, тем более действенна данная организационная

культура. Оргкультура связывает работников пониманием того, что представляет собой фирма, ее экономической и социальной роли, ее места на рынке по отношению к конкурентам, ее обязательств перед потребителями и т. д. Оргкультура задает рамку гармонизации коллективных и индивидуальных интересов, осознания каждым сотрудником своей роли в системе, чего от него ждут и как он может ответить на эти ожидания. Более того, каждый знает, что если он нарушит эти ожидания, то его ждут санкции, не просто исходящие от руководства, а заданные общими требованиями достижения общей цели. Тем самым оргкультура мобилизует энергию, знания и умения ее членов на достижение этой общей цели.

- **Корпоративная культура:** базовые ценности, истории и легенды, герои, фольклор, обычаи, ритуалы и обряды, неформальное общение в свободное время, личная культура работников, определяющая «корпоративный дух», «корпоративную религию».

Единство реализации административно-организационного, экономического и информационного механизмов менеджмента, а также организации работы с персоналом задают организационные ценности:

- цели производства конкретных товаров и услуг;
- цели потребителей, клиентов, заказчиков;
- максимальная экономическая эффективность (прибыль, объем реализации и т. д.);
- сохранение и развитие высокоэффективных оборудования и технологий;
- сохранение и развитие высокого профессионализма, компетентного и квалифицированного персонала;
- трудовая и технологическая дисциплина, ответственность за выполнение профессиональных и статусных обязанностей в поведении работников и коллективов.

Ценности, определяемые природой деловой активности (бизнеса и менеджмента), на каждом предприятии имеют свою специфику, выраженную в особых требованиях, принципах, кодексах и т. п. Подобные принципы могут стать основой не только оргкультуры, но и фирменного стиля (слоган, символика, геральдика) и корпоративной культуры. Организации, занимающиеся однопрофильным бизнесом, в одной местности, с однотипными возможностями могут иметь разные организационные культуры, так как одни и те же проблемы бизнеса можно решать по-разному.



Корпоративная культура — это «душа» фирмы. Недаром ее сравнивают с религией, а о высшем проявлении корпоративной культуры говорят как о корпоративной религии.\* Корпоративная культура связана со столь невещественными сущностями, как сознание, мотивация, духовная жизнь, именно она определяет в конечном счете и организационную культуру, и фирменный стиль. Бытие коренится в сердце души человеческой, и эта истина в полной мере применима и к бизнесу.

Бизнес начинается не с денег, не с материальной базы. Можно иметь замечательную идею, немалые деньги и достаточные ресурсы, и... все потерять, если не будет обеспечено главное — общность интересов участников дела. Типичный сюжет нового российского бизнеса: друзья, родственники, однокашники учреждают фирму, но проходит полгода и начинается: «а ты кто такой!?!», «сбежал с печатью» и т. д. Не структуры порождают проекты, но общность интересов. Бизнес коренится в конечном счете в метафизике нравственности, в самоопределении личности, на основе которой и формируется общность интересов — не просто лояльность персонала, а его сплоченность, дух корпорации, этика менеджмента. Основная функция корпоративной культуры — создать ощущение идентичности всех членов организации, образ коллективного МЫ.

Для формирования общности интересов недостаточно традиционных технологий менеджмента. Это не вопрос стиля руководства, контроля и т. п. Речь идет о технологии. Процесс управления превращает менеджера в носителя культуры, который выражает мир своих идей и идей своего персонала. Он передает культуру команде и становится носителем культуры команды. На лояльности персонала сказывается ряд факторов, которые аккумулируются в корпоративной культуре, которая рождается в недрах фирмы.

В формировании позитивной мотивации играет роль не только подбор и расстановка кадров. Важна также организованная коммуникация, формальное и неформальное общение руководства и персонала: рабочие встречи, собрания и т. п., сбор и анализ предложений, бюллетени, справочники, памятки для новичков, телефон доверия и т. п.

Фирма — это культура, а значит, к ней применимы все характеристики любой культуры. Культура фирмы состоит из основной, преобладающей культуры, групповых культур и контркультур, развивающих

или разрушающих культуру фирмы. Как и в любой культуре, в фирме всегда имеются нормы и ценности, традиции, эпос (герои и легенды), фольклор, субкультуры.

*Нормы и ценности* могут быть как писанные (осознанные), так и неписанные — складывающиеся в практической деятельности как проявление ориентаций руководства и мнения других лидеров.

Корпоративная культура вырабатывает *мифологию*. Это не только геральдика и символика. В любом коллективе обязательно складывается своя система «символики в действии»: *традиции и ритуалы, обряды и церемонии*. Обыденные вещи: прием на работу и увольнение, уход на пенсию, отношение к больным, назначение, дни рождения и пр. — наполняют жизнь сотрудников дополнительным смыслом. Такие традиции устанавливаются сами. Но, очевидно, лучше, чтобы этот процесс контролировался и направлялся.

Содержательная часть мифологии фирмы существует в виде *метафорических историй, анекдотов*, которые постоянно циркулируют в фирме. На любой фирме обязательно складываются свои *легенды*. Имеются даже обязательные сюжеты, изустно передающиеся в коллективе. Обычно они связаны с руководством фирмы, призваны в наглядной, живой и образной форме довести до членов коллектива ценности и нормы компании. Например, сюжеты типа «Как рядовой сотрудник дорос до...», «Как и за что у нас увольняют», «Шеф тоже человек», «Как у нас умеют прощать», «Какие у нас бывали ЧП» и т. п. И этот процесс тоже может направляться и контролироваться.

Видное место в мифологии фирмы занимают *герои*: «отцы-основатели» фирмы, ее менеджеры и рядовые работники, принесшие ей наибольший успех или пожертвовавшие личными интересами ради процветания фирмы или спасения других людей. Это могут быть и «герои ситуации» — работники, добившиеся наибольших успехов в тот или иной период. Кроме того, в мифологии фирмы представлены и другие герои: «новатор», «экспериментатор», «отдающий-все-свое-свободное-время-фирме» и пр. Такие герои задают образцы поведения, ориентиры для других, нормы достижения.

Приведение в движение мифологии фирмы, ее воспроизводство, превращение в факт социального общения осуществляются при помощи все тех же обрядов, ритуалов и церемоний. Они придают особую важность событиям, связанным с ценностями фирмы, эпохальными и знаменательными событиями в ее жизни, в жизни ее сотрудников. Важнейшую роль играют *празднования общенациональных и региональных знаменательных дат и юбилеев, конфессиональных праздников*, особенно

\* Кунде Й. Корпоративная религия. — СПб, 2002. — С. 270.

*корпоративных праздников. Полезны и совместные поездки: туристические, оздоровительные, «за грибами» и т. д.*

Во многих организациях культивируются «инициационные» обряды и ритуалы, позволяющие познакомить новых сотрудников с ценностями фирмы, привить чувство сопричастности коллективу фирмы, ее истории.\* Большую роль в воспитании преданности фирме играют церемонии проводов на заслуженный отдых ее ветеранов. Всячески подчеркивается, что верность фирме, добросовестный труд на ее благо не остаются незамеченными, высоко оцениваются. Важно и в дальнейшем поддерживать связь с ветеранами как носителями истории и традиций фирмы.

Немаловажный компонент культуры фирмы — увольнение работника. За тем, как и кого увольняют, пристально наблюдают сотрудники. Это важный компонент нравственной атмосферы в коллективе. Более того, об этом становится известным в других организациях, и становится частью репутации и имиджа фирмы.

Особую роль в формировании корпоративной культуры играет знакомство с историей фирмы. С этой целью организуются музеи фирм.

Чтобы сотрудники следили за новостями в законодательстве, технологиях, науке и пр., полезно оплачивать участие в представительных конференциях и семинарах, приобретать новинки специальной литературы, выписывать специальную периодику. Выписываются и общеполитические издания, женские или спортивные журналы как для сотрудников, так и чтобы занять посетителей или партнеров по переговорам.

Многое для корпоративной культуры значит *забота о здоровье* сотрудников: полная или частичная оплата путевок в пансионаты, лечения в санаториях, организация профилактических осмотров, оборудование собственных оздоровительных центров.

Не в диковинку создание художественных коллективов, спортивных клубов, объединений по интересам, поддержка «хобби» сотрудников. Современная фирма все в большей степени предстает социальным институтом, напоминающим многопрофильное учреждение культуры.

«Культуральное» содержание менеджмента, на первый взгляд, трудноуловимо, нечто факультативное в бизнесе, но на поверку самое стабильное, выступающее предпосылкой и фундаментом всего остального.

---

\* С большим знанием дела такая технология — от ранней вербовки и работы с семьей до тщательно выстроенного введения в должность вновь обращенного — описана в известном детективе Д. Гришема «Фирма». Более половины книги посвящено именно описанию этой технологии.

## Два вектора внутрикорпоративных коммуникаций

Главнейшая задача формирования корпоративной культуры — обеспечение двух потоков внутрифирменной информации: «сверху» и «снизу». В первом случае речь идет об информации от первых лиц фирмы, которая систематически доводится до персонала. Каждому работнику требуется «чувствовать» руководство, знать о его намерениях, итогах и перспективах деятельности фирмы, состоянии дел, обоснованности слухов и т. д. Некоторые руководители считают, что должны быть загадочными для подчиненных, полагая, что это способствует укреплению их авторитета. Опасное заблуждение! Руководитель-сфинкс вызывает у подчиненных ощущение дискомфорта. Они стараются «угадать шефа», строят догадки об истинных намерениях и настроениях руководства, ползут слухи, сплетни, создается нервная обстановка, благоприятная для интриг, отвлекающая людей от дела. Мало отдавать приказы и доводить их до исполнителей — для адекватного понимания сути приказов и распоряжений нужна дополнительная разъяснительная работа, и желательно — из первых рук. Поэтому хороший руководитель пользуется возможностью демонстративного разъяснения позиции руководства, принципов управления, своих оценок, решений, их мотивов, намерений.

Не менее важен и встречный информационный поток — от персонала к руководству. Настроения, мнения, оценки, отношения, предложения по улучшению дел — обо всем этом руководитель может узнать только от самих работников. Поэтому он должен стремиться к личным контактам, создавать для этого возможности — от текущего приема до отдельных бесед и неформального общения. Этот источник не могут заменить сведения, поступающие от руководителей подразделений, так как возможны искажения информации, ее сокрытие («чего шеф не знает, от того не страдает»), и тогда руководство может столкнуться с неожиданным конфликтом, забастовкой и т. п. Поэтому руководству чрезвычайно важно «чувствовать» подчиненных. Если этот поток информации не выстраивать, он складывается стихийно — и не на пользу делу. Дефицит информации восполняется сплетнями, доносами и пр.

Оба потока информации в конечном счете направлены на достижение единой цели — формирования «чувства Мы», сопричастности общему делу. Этому служит и привлечение подчиненных к выработке решений, поиску наиболее оптимальных из них.

Внутри фирмы информация выполняет ряд важнейших функций:

- помощь работникам и специалистам в ознакомлении с целями, возможностями и традициями фирмы;

- разъяснение общей политики руководства и принципов его работы с персоналом;
- удовлетворение потребности персонала в информации о событиях на фирме и вокруг нее;
- обеспечение и стимулирование двусторонней коммуникации между руководством фирмы и работниками;
- развитие положительной мотивации у каждого работника по отношению к фирме и высокому качеству работы;
- формирование организационной культуры и фирменного стиля;
- воспитание работников как представителей фирмы, носителей ее имиджа и культуры.

Встречи с персоналом — как самостоятельные, так и (желательно) с участием руководства, собрания, совещания, семинары, конференции, сбор и анализ предложений, книги пожеланий, бюллетени, ежегодные доклады, оформление стендов, стенгазет, досок объявлений, постоянных и временных выставок, статьи и письма в СМИ, использование фото-, кино-, видеоматериалов, печатных материалов (справочников, памяток для новичков и начинающих), телефон доверия, собственные радиостудии, кабельное ТВ, многотиражки\* — все эти методы PR должны использоваться и в работе с персоналом фирмы.

Наладить внутрифирменные PR помогают конкурсы типа «Лучшая фирменная новость». Такой конкурс может проводиться по нескольким номинациям, например: «История успеха», «Смешная история», «Сенсация», «Скандал», «Событие», «Лучшая фотография» и т. п. Помимо сплочения коллектива, такие конкурсы помогают вовлечь в информационный PR-процесс работников практически всех служб и подразделений.

В корпоративную культуру стоит интегрировать и благотворительную деятельность. В западных компаниях сотрудники могут указать, сколько

\* Обычно в собственных СМИ фирмы помещают 50 % информации о жизни фирмы и событиях местного, национального или международного характера с нею связанных (новые контракты и контакты, модернизации, реорганизации, новые технологии, важные решения, назначения, отставки, вакансии и т. д.); 20 % — информации по социальным вопросам, касающимся персонала (организация зарплаты и стимулирования, социальные гарантии, льготы, отдых, награды, достижения, безопасность, компенсации, юридические и другие консультации, письма, отклики и запросы работников и т. д.); 20 % — информации о социальной среде фирмы (конкуренты, инвесторы, власти и т. д.); 10 % — «разное».

и на счет какой НКО они хотят перечислить, и бухгалтерия регулярно переводит часть их зарплаты — скажем, в Фонд помощи больным раком. Есть такие примеры и у нас. В АКБ «Росбанк» разработана программа «Право помогать есть у каждого», получившая диплом национальной премии по связям с общественностью «Серебряный лучник». Программа нацелена на интеграцию ценностей корпоративной культуры и индивидуальных ценностных установок работников. Сотрудники банка сами решают, каким организациям перечислить часть своей зарплаты. Банк, со своей стороны, удваивает эту сумму независимо от ее размера, предварительно проведя финансовую и юридическую проверку поддерживаемых организаций. Жертвователи получают отчет о том, как были потрачены их деньги. Как считают руководители банка, эта программа сплотила коллектив лучше корпоративных кодексов. В дальнейших планах банка — развитие волонтерских инициатив сотрудников.\* Ведь одно дело — просто отдавать деньги, а другое — хорошо представлять, кому и зачем ты их отдаешь, проработав один день в хосписе, доме престарелых или интернате для детей-сирот.

Одна из питерских строительных компаний пригласила своих сотрудников и партнеров посадить цветы на Марсовом поле. А владельцы гостиницы «Гранд Отель Европа» в Петербурге привлекают своих работников к помощи единственному в городе медико-социальному пункту помощи беспризорникам, которые добровольно участвуют в косметическом ремонте, дарят игрушки и пр.

Участие работников своим временем и средствами в благотворительности способствует развитию нравственной составляющей корпоративной культуры, наполняет декларируемые ценности реальным содержанием.

## Два модуса менеджмента

Управленческая деятельность может протекать в соответствии с целевыми либо ценностными (точнее — нормативно-ценностными) установками.\*\*

\* Плотникова А. Социальные благотворительные проекты — дополнительный инструмент кадровой политики. // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. — М., 2005. — С. 78–82.

\*\* Шрейдер Ю. А., Шаров А. Л. Системы и модели. — М., 1982; Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры. — СПб, 2001.

Целевое управление ориентировано на достижение системой состояния, соответствующего образу желаемого будущего. Главная цель задает упорядоченное множество подцелей. Декомпозиция главной цели на конкретные подцели, достижение которых гарантирует достижение главной, представляет собой целевую программу. Именно так осуществляется преимущественно управление в сфере материального производства, техническими системами, в армии и т. д.

Нормативно-ценностное управление ориентировано на реализацию определенных норм, задаваемых некоторой шкалой ценностей. Такие ценности могут быть вполне конкретными и приземленными, но могут быть и «идеальными», «трансцендентными» — в том смысле, что их реальное достижение практически, а то и в принципе невозможно. Примером первых нормативно-ценностных систем может служить управление дорожным движением. В этом случае конкретных целей само регулирование не преследует — просто реализуется ценность безопасности движения. Каждый водитель может преследовать вполне конкретные цели, но, если не будут соблюдаться некие общие правила, то эти цели могут оказаться и недостижимыми. И только соблюдение правил позволяет участникам процесса оптимизировать свою деятельность.

Различение двух модусов менеджмента проявилось в попытках объяснить природу «японского вызова», отличия японского менеджмента от «американского». Однако довольно скоро стало ясно, что дело не в национально-этнической специфике бизнес-культур, а в различиях конкретных технологий управления.

Главный вопрос целевого менеджмента — «что?». Вся работа ориентирована на достижение желаемого результата. Если перефразировать известную метафору Э. Фромма\*, то такой менеджмент можно назвать менеджментом в модусе «иметь» (to have, haben). Это обеспечивается с помощью целевых программ и контроля их исполнения.

В нормативно-ценностном менеджменте на первом плане ценностные нормы, на шкале которых и определяются конкретные цели. Менеджмент ориентирован не столько на результат, сколько на процесс. Главный вопрос не «что?», а «как?». Важно не столько то, чем занимается фирма, а ее традиции, репутация, имидж (очень характерно для современного диверсифицированного бизнеса). Это менеджмент в модусе «быть» (to be, sein).

Человек тем и отличается от машины, что его поведение обусловлено не столько целевыми, сколько ценностными программами: значим не

\* Фромм Э. Быть и иметь. — М., 2000.

конкретный результат (написание картины, изобретение, приобретение именно этой суммы), а сама деятельность: художественное творчество, борьба за идеалы социальной справедливости, процесс накопления богатства и т. д. Искусство, наука, мода и т. п. — все это сферы нормативно-ценностного управления по преимуществу.

Управление по целям сосредоточивает на нерешенной проблематике, нужных изменениях в состоянии объекта управления, связанных прежде всего с устранением нежелательных аспектов этого состояния. Положительные же аспекты и факторы остаются в стороне. В социальном управлении это выражается в ориентации на внешнюю необходимость. «Фокусируя внимание на болезни, мы апеллируем в первую очередь к страху, а основанное на нем поведение трудно направить по желаемому руслу. Фокус на здоровье, наоборот, мотивирует поведение, ориентированное на положительные цели; и тогда любое достижение рассматривается не просто как удача в стремлении избежать несчастья, а как победа. Человек взбирается на Эверест, потому что видит в этом вызов человеческой изобретательности и стойкости. Скажи ему, что он должен это сделать, чтобы выжить или обрести свободу, и он воспримет это как тяжелую, непосильную работу».\*

На положительные факторы (ценности) и ориентировано нормативно-ценностное управление. Оно принципиально нацелено на внутреннюю мотивацию. Если управление по целям — воплощение принципа «надо!», то нормативно-ценностное управление — принципа в духе лютеровского «не могу иначе!». Можно сказать, что управление по целям ориентировано на потребности и их удовлетворение, на то, что человек хочет иметь и как он этого может достигнуть. Управление же по ценностям ориентировано на развитие способностей, на то, что есть человек и чем (кем) он может стать.

Жесткое целеполагание предполагает наличие организационной иерархии, которая реализует структуру и иерархию целевой программы. Так, каждая деталь велосипеда воплощает структуру дерева целей езды человека за счет вращения педалей. Аналогично организационная структура предприятия реализует подцели выпуска определенной продукции, а каждое подразделение соотносится с соответствующей подцелью, определяющей ее функции. Иначе говоря, комплекс целей деятельности воплощается в формальной организации фирмы. Главный акцент в менеджменте делается на структуре.

\* Печчеи А. Человеческие качества. — М., 1980. — С. 175.



Ценностные программы не предполагают структурной иерархии и четкого распределения функций. Нормативно-ценностный менеджмент строится не на иерархии, а на неформальных отношениях, сопричастности общему делу, сознании некоего «мы». Именно такова ориентация современных персонал-ориентированных технологий, связанных с формированием и развитием корпоративной культуры, корпоративного духа и т. п. Та же ориентация свойственна и такой технологии менеджмента, как Public Relations. Главным условием нормативно-ценностного управления является общность установок и взаимопонимание участников соответствующей деятельности.

Последнее замечание ставит вопрос о различной информационной и интеллектуальной природе процессов управления по целям и по ценностям. В первом случае имеет место функциональная сигнализация, в которой используются сигналы, реакция адресата на которые однозначно определена, информация имеет сигнально-побуждающий характер: приказы, распоряжения, инструкции и т. д. Интерпретация информационного воздействия в этом случае осуществляется всегда одним и тем же способом.

А в нормативно-ценностном управлении информация имеет не столько сигнальный, сколько символический характер. Взаимопонимание может быть гарантировано только в условиях некоторого смыслового (семиотического, герменевтического) единства, т. е. предполагает не сигнализацию, а осмысленную информацию. При этом интерпретация и реакция адресата могут быть различны.

В первом случае речь идет только о статистической информации как отражении разнообразия. Во втором — об информации семантической как разнообразии отражений.

Сказанное можно представить так (табл. 12.1).

Обычно под менеджментом понимают рационально организованную целесообразную деятельность, т. е. исключительно целевой модус. Объясняется это, очевидно, тем, что теория управления возникла в контексте методов технократического менеджмента, математической теории управления в технических системах (кибернетики). Во всех этих случаях, несомненно, на первом плане находится целевое управление с его четкой организационной структурой, функциональностью и процессами, легко поддающимися формализации и математическому моделированию.

Однако целевое управление не универсально. Так, для сферы культуры исключительно целевая ориентация приводит к острым проблемам конечного результата, анализа эффективности и т. п. Дело в том,

что сущность управления в сфере культуры — создание организационно-экономических условий саморазвития культурной жизни. Это не означает, что целевые методы здесь отсутствуют. Управление отдельным учреждением или организацией, менеджмент конкретного проекта в сфере культуры предполагают решение вполне конкретных задач, таких как материально-техническое обеспечение, финансирование, распределение полномочий и т. д., т. е. тех задач, решение которых предполагает управление по целям. Однако собственно культурная деятельность, осуществляемая как в учреждениях культуры, так и вне их, ориентируется не столько на цели (привлечение финансов — не самоцель), сколько на определенные нормы, традиции, материальные и духовные ценности национальной, региональной, корпоративной культуры, обеспечивает их сохранение, воспроизводство и трансляцию.

Таблица 12.1  
Два основных подхода к менеджменту

Управление по целям	Управление по ценностям
Цели	Ценностные нормы
Результат	Процесс
«Что?»	«Как?»
«Иметь»	«Быть»
Формальная организация	Неформальные отношения
Иерархия и контроль	Сопричастность
«Надо»	«Не могу иначе»
Стимулирование	Мотивация
Принуждение	Понимание
Сигнал	Знак (символ)

Какой модус важнее? С одной стороны, нормативно-ценностный. Ценностные нормы задают шкалу, на которой определяются конкретные цели, которые по сути оказываются просто конкретизацией ценностных норм и идеалов. С другой — в процессе целевой деятельности, пусть по предельно частным и конкретным целям, происходит интериоризация (субъективация, усвоение) этих целей и тем самым формирование ценностных ориентаций и установок. На этом, собственно, основано воспитание. И психологический механизм рекламы, пропаганды... За счет

втягивания в деятельность по реализации частных целей у личности формируется определенная нормативно-ценностная мотивация.

Реальный менеджмент неизбежно содержит в себе оба компонента. Но можно и нужно говорить о расстановке акцентов. Тем не менее очевидно, что в бизнесе на первый план выходит именно модус «быть». Нормативно-ценностный модус все больше определяет технологическое содержание менеджмента. В условиях глобализации, когда только уникальное глобально, в условиях сверхплотного рынка, когда начинают действовать внерыночные факторы конкуренции (имидж, бренд, репутация), когда в работе с персоналом главным становится формирование корпоративной культуры, пренебрегать нормативно-ценностным модусом управления просто опасно.

Отсюда реальной задачей конкретного реального менеджмента — как в планировании организационной деятельности, так и в анализе эффективности — является приведение в соответствие целевых и нормативно-ценностных критериев. Именно эта проблема выходит на первый план в развитии КСО.

## Бренд-интегрированный менеджмент

Корпоративная культура — не самоцель. Дело не в определении «профиля» корпоративной культуры, формирования «благоприятного нравственно-психологического климата», «удовлетворенности персонала», «обеспечении самореализации» работников и пр. Компания — не «любительское объединение». Грош цена всем этим ухищрениям, если они не способствуют главному — развитию самого бизнеса, не создают для такого развития благоприятные условия и предпосылки.

Думается, ключевым для понимания сути дела является понятие бренда, которое проделало за последние годы головокружительную карьеру. По этимологии оно восходит к brand — клеймо, тавро. В этом смысле бренд — идентификатор принадлежности. В бизнесе обычно бренд обозначает зарегистрированную торговую марку. Однако в современном бизнесе бренд — не просто торговая марка, а скорее репутационно-имиджевая составляющая стоимости зарегистрированной марки.

Но если бренд напрямую зависит от имиджа и репутации, то он выражает чьи-то мнения, стремления, ожидания — то, что находится в головах у людей, но имеет рыночную стоимость! Однако, как известно, имиджа «ваще» нет. Имидж зависит от конкретных ожиданий конкретных групп людей. Обобщить ожидания потребителей и подрядчиков,

чиновников и депутатов, населения и собственных работников можно только посредством ответственного СП. Но тогда бренд — как имиджево-репутационная составляющая стоимости марки — напрямую зависит от КСО и СП, организованных на основе КСК.

Брендинг — это не только и даже не столько внешние PR. Разумеется, адресатами брендового мессиджа — «волшебной истории о магическом артефакте» — являются потребители и другие контактные группы социальной среды. Конечно, бренд невозможен без ценностей потребителей, которым он адресован. Как уже говорилось, бренд воплощает эти ценности. Однако корни бренда в ином. Замечательный философ Г. Померанц как-то сказал, что «бытие коренится в сердце души». Так вот, корни бренда — в душах людей, которые рожают этот бренд. Именно они формируют бренд, производят соответствующий товар и транслируют его потребителю и обществу. Иначе говоря, жизнеспособный бренд не создать без людей, разделяющих ценности бренда, без трансляции среди них и ими этих ценностей, без их организации в команду на основе этих ценностей.

Взаимосвязь имиджа и бренда с культурой фирмы особенно актуальна для современного бизнеса. Это подтвердила прошедшая в 2005 г. на страницах журнала «Персонал-микс» дискуссия «Ценности бренда, ценности компании: точки пересечения», в которой приняли участие успешные предприниматели и менеджеры.

Собственно, с самоопределения топ-менеджмента фирмы бренд и начинается. И с самоопределения глубокого — на уровне экзистенциальном, на уровне базовых жизненных ценностей. Как сказала М. Тарлова (ООО «Элит-Транс», СЦ «Меридент», издательский дом «Литерра Скрипта»): «Все, что я делаю, я пытаюсь делать так, чтобы оно осталось жить и через 150 лет, чтобы ребенку не стыдно было показать, что мама с папой придумали и сделали».

Миссия молодой питерской компании «Чайная ложка», быстро ставшей динамичным брендом, гласит: «Мы стремимся сделать блин элементом мировой культуры». В некотором смысле это наш ответ McDonald's, но не простое или даже карикатурное воспроизведение известного в фаст-фуде бренда (вроде «Блин, Дональдс»), а самодостаточная и оригинальная реплика, оказавшаяся весьма конкурентоспособной.

Ценности бренда закладываются не только в маркетинг (от исследований до организации рекламы и сбыта), но и в систему подбора персонала, формирование и развитие корпоративной культуры. Сильный бренд всегда — сильная корпоративная культура.

Между тем многие компании, тщательно формулирующие цели своей работы, затем забывают или оказываются не в состоянии интегрировать собственные ценности во внутреннюю культуру. Зачастую их осознание застревает на уровне топ-менеджмента, проектной группы, а сотрудники остаются вне каких-либо ценностей, в результате чего не могут понять и принять действия руководства. Нашему менеджменту вообще чужда идея, что управлять нужно людьми, разделяющими убеждения и ценности руководства. Это негативно влияет не только на сотрудников, но и на бизнес в целом.

Как увязать личные ценности сотрудников с установками компании? Чем для сотрудников являются миссия и базовые ценности бренда? Как они проявляются в работе? Как достичь взаимопонимания и взаимного интереса? Как выстроить эффективные внутрикорпоративные PR? Эти вопросы и становятся предметом социальных программ интеграции ценностей бренда в корпоративную культуру, фактически внутреннего брендинга.

Решение проблемы тождественности транслируемого компанией имиджа и ее репутации — чрезвычайно острой для российского бизнеса — зависит именно от эффективного внутреннего брендинга и внутрифирменных PR. По мнению М. Медведевой (менеджер по рекламе и PR ОАО «Ижорские заводы», выставочное объединение «РЕС-ТЭК», Северо-Западный Сбербанк России), «в выстраивании не только ценностей, но и приоритетов в коммуникациях, персонал оказывается где-то в конце».

Обычно в структурах со штатом 400 и более человек внешний мир и транслируемые вовне ценности перестают быть значимыми. Сотрудники «варятся в собственном соку» келейных проблем, интриг и конкуренции с другими работниками и службами. За деревьями они уже не видят леса. Поэтому особая задача менеджмента — донести до каждого, что он является носителем не просто образа, но и идеологии фирмы. Именно персонал — главный ресурс формирования и продвижения бренда.

Поэтому формирование бренда отнюдь не сводится к определению миссии и неких базовых ценностей — нужна глубокая проработка этих ценностей, их конкретизация, чтобы работники понимали: что конкретно стоит за этими словами и идеями.

«Мы ценим время» — что это значит конкретно и для меня лично? Пунктуальность? Или насыщенность времени яркими переживаниями? И о чем времени идет речь? «Мы уважаем чужую собственность» — значит ли это просто отказ от грабежа других людей или также — не вести личных разговоров в рабочее время с телефонов компании.

Если вы делаете нечто, что вам не нравится, или то, чего вы не хотите, то прекращайте это делать, и немедленно — все равно из этого ничего хорошего не получится. Это жизненное правило давно известно. Только почему-то люди не всегда ему следуют... Если вы, например, создаете сеть кофеен, стоит ли при подборе персонала интересоваться, любит ли претендент кофе? Конечно! Иначе вы обречены на провал. Поэтому создатели сети «Барабу» начинали формировать и продвигают свой бренд на основе импульса любви к кофе, исходя из того, что все работники разделяют эту любовь, а затем транслируют этот импульс дальше. В принципе создать и продвигать бренд невозможно, пока человек не погружен в ценность продукта, который он производит.

Бренд — это устойчивая ценность. Для предпринимателя это не просто источник прибыли, а нечто, что ему хочется оставить жить и после себя. Тогда и для работников это нечто не должно сводиться по значимости только к источнику зарплаты. Порой, начав с замечательных идей, бизнес со временем «съезжает» с ценностей. Их продолжают декларировать, но в сотрудники уже себя с ними не идентифицируют — бренд напоминает свет потухшей звезды. Потребители такое положение дел воспринимают как ложь.

Там, где за декларируемыми ценностями стоит ложь, там и высокая текучесть кадров. Люди не вкладывают душу в дело, им трудно идентифицировать себя с продуктом, процессом и человеческий ресурс работает неэффективно, хотя его можно при этом школить и дрессировать: руководству кажется, что сотрудники работают плохо из-за того, что чего-то не умеют, и стоит их только научить неким приемам, все будет ОК, а остальное приложится...

Возникают и чисто технические трудности. Как заметила В. Терентьева, руководитель отдела по работе с персоналом компании Bosch в России и Беларуси, согласовывать ценности более 240 000 работников чрезвычайно сложно. Компанию Bosch начинал один человек — Роберт Бош, открывший в Штутгарте мастерскую точной механики и электрической техники. С самого начала Бош ориентировался на клиента. Ему принадлежит фраза, многое говорящая о самом Боше и системе ценностей его компании: «Лучше потерять деньги, чем доверие клиента». Начиналась компания с ремонта, и в основу ее работы было положено несколько принципов, сформулированных Бошем. Сначала это были принципы инновации и качества: во-первых, делать что-то новое, и во-вторых, делать это новое высокого качества. Эти принципы стали непреложной ценностью каждого продукта компании. Р. Бош не знал, что со временем его имя станет брендом, мировым лидером. Он сфор-

мулировал двенадцать принципов качества, действовавших вплоть до введения уже в 2003 г. новых ценностей.

Нынешний мессидж внутреннего бренда Bosch выглядит так: Be QIK (Qualitaet — качество, Innovation — инновации, Kundenorientierung — клиентоориентированность)\*, Be Better, Be Bosch. Be QIK аккумулирует традиционные бошевские ценности, которые доносятся до каждого работника: качество дорогого стоит, инновации обеспечивают успех, даже из случайного покупателя нужно сделать приверженца Bosch. Be Better — быть лучшим, т. е. стремиться к совершенству, быть лучше конкурентов, про которых надо знать и у которых надо учиться. Следующий шаг развития слогана: семь ценностей и десять принципов управления доводятся до каждого рабочего места.

Ценности могут размываться в связи с ростом компании, притоком новичков. Особую проблему создает приход фирмы на рынки других стран, когда бизнес сталкивается в лице потребителей и работников с носителями местной культуры. Поэтому в той же Bosch действует специальная программа для России, Беларуси и Украины «Welcome to Bosch», которая знакомит с ценностями фирмы сотрудников, стажеров, клиентов и посетителей.

М. Тарлова четко сформулировала для своих разнопрофильных бизнесов три принципа: чистота, честность и профессионализм. Чистота — в помыслах, прозрачность. Честность — во взаимоотношениях со всеми: руководитель не скрывает от подчиненных механизм принятия решений, каждый на своем уровне должен понимать, почему ему дали именно такое указание; сотрудник не скрывает проблему, а решает ее с руководителем; честность компании независимо от профиля бизнеса — это качество, т. е. не просто отсутствие обмана, а стремление оправдать доверие клиента. Профессионализм — не просто сумма знаний и навыков, а привычка к ежедневному высококачественному труду. По признанию самой М. Тарловой, пока эти принципы не были осознаны и сформулированы, руководству было трудно общаться с персоналом.

Работа должна начинаться с подбора кадров. Разумеется, профессиональные и личностные данные работников должны соответствовать специфике и профилю выполняемой работы. Но при этом сотрудники не должны отвергать ценности компании, а их собственные ценностные установки и ориентации должны иметь возможность реализации именно в контексте деятельности компании. Иногда решение именно этой задачи вызывает необходимость перегруппировки топ-менедж-

\* Be QIK — явная аллюзия на английское be quick, т. е. будь быстрым.

мента. Так, гендиректор холдинга «Великие люди» в ситуации интенсивного роста и изменений лично занялся кадровой политикой.

Сильный бренд является мощным мотивирующим фактором развития лояльности к компании персонала. Проблема в том, чтобы эта мотивация обеспечивала эффективное взаимодействие с контактными группами социальной и рыночной среды. Единое понимание сотрудниками ценностей бренда надо донести до потребителя. Зачастую человек полагает, что его ценности — лучшие, а его задача — объяснить, доказать это другим. Возможно, и помимо, а то и вопреки их желанию. Такое часто происходит, когда бизнес не может идентифицировать свой продукт с определенной системой ценностей, производя, скажем, одежду просто для ее «носителей», а не для идеалистов, материалистов, карьеристов, интеллигентов, для которых эта одежда может выполнять разные функции.

Как рассказал В. Пекарский (холдинг «Великие люди»), на одном из тренингов попросили описать один и тот же товар с точки зрения продавца и с точки зрения покупателя. В первом случае это были калории и т. п., во втором — вкусовые качества. А при подведении итогов один из управляющих сказал: «Мы берем покупателя душевностью». Получается, общим знаменателем у «калорий» и «вкуса» оказывается, на первый взгляд, иррациональное: искренность и заинтересованность. Встреча происходит на поле человеческой души, обеспечивая сопричастность не на уровне рациональных доводов, а в плоскости человеческих чувств и переживаний.

Среди конечных пользователей продукции компании ProfiLine (несколько товарных групп расходных материалов для печати) много студентов и учащихся. Поэтому разработаны региональные программы для молодежи для продвижения бренда, предъявляются повышенные требования к персоналу, особенно связанному с продажами: хорошее образование, коммуникабельность, обучаемость, активная жизненная позиция.

Если бренд — это торговая марка «для кого-то», то потенциальный потребитель или идентифицирует себя с ней, или нет. Но идентификация возникает, только если я оказываюсь не один, а с кем-то. Речь идет об идентификации через бренд потребителей и персонала фирмы. Если эта марка для меня, я знаю, для каких она людей. И я найду таких людей. И я найду такие слова, чтобы убедить их.

С другой стороны, отмечает директор «COMCON-SPb» Е. Громова, девочка, которая слаще морковки ничего не пробовала и с трепетом относится к трем рублям, не сможет продавать бриллианты — в лучшем случае будет их сторожить. Найти продавцов для торговли дорогими товарами — серьезная проблема.



Бренд приносит успех, когда людям, его создающим и «несущим в мир», становится не все равно, кто они, что и для кого они делают. Каждый сотрудник должен нести «в массы» не просто информацию, а идеологию бизнеса. Так что, отмечает вице-президент Клуба рекламодателей Санкт-Петербурга М. Медведева, может, и не надо тратить деньги на рекламу и PR, а оптимизировать бюджет за счет такого настроения работников.

Таким образом, эффективный брендинг — формирование, продвижение и реализация бренда — осуществляются в плоскости человеческого сознания и идентификации личности — как менеджмента, так и персонала, так и потребителей. Бренд — очень яркое проявление персонологического, глубоко личностного характера современных бизнес-процессов и социальной коммуникации в целом (рис. 12.2).

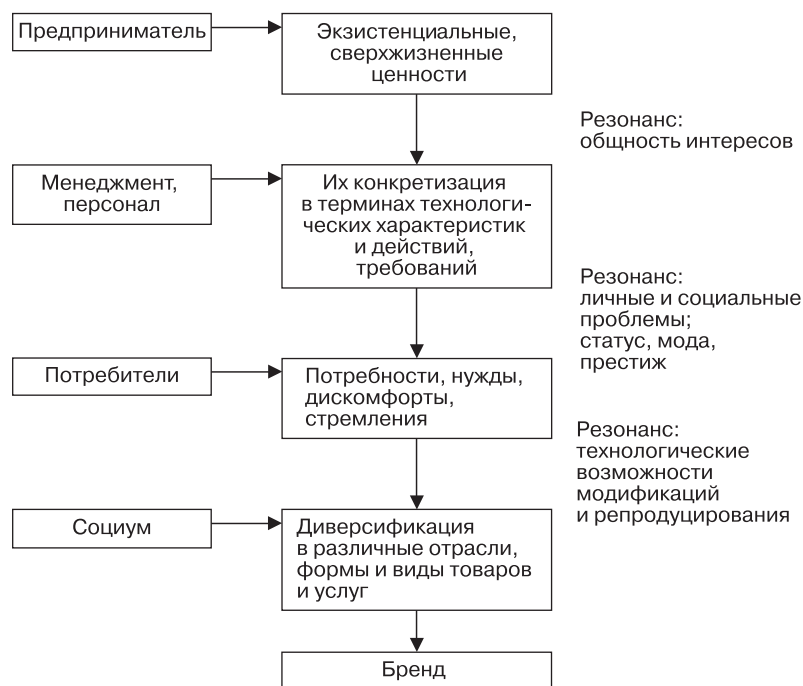


Рис.12.2. Бренд-интеграция бизнеса

Бренд — не реклама. Возможности рекламы в брендинге весьма ограничены: она не обеспечивает сопричастность, идентификацию ценностей

фирмы и потребителей, их встречу и сопричастность «на поляне бренда». Это обеспечивает широкое поле социальных коммуникаций бизнеса, прежде всего PR. Реклама оперирует обещаниями. PR — фактами. Реклама стимулирует сбыт. PR — развитие отношений и репутацию.

Бренд как имиджево-репутационная составляющая марки — это не столько желание менеджмента предстать в определенном образе и даже не объективная характеристика товара и бизнеса, сколько то, как воспринимаются эта продукция и этот бизнес окружающими. У каждого свое мнение о предприятии: у персонала, у потребителей, у партнеров, у конкурентов, у чиновников, у журналистов... Сумма этих мнений и есть репутация. И бренд возникает только в случае соответствия образа, закладываемого самим бизнесом, имиджевым ожиданиям различных контактных групп, о которых писалось ранее.

Как подчеркнула Е. Громова, для создания бренда нужна единая концепция, на которую, как колечки в детской пирамидке, нанизываются все элементы бизнеса: кадровая политика, маркетинг, производство, реклама и т. п. При этом сотрудникам очень важно ощущать не только то, как она хороша внутри, но и то, что она сильная, привлекательная и динамичная. Людям важно знать, что они — часть чего-то мощного. Иначе они оказываются наедине со своими проблемами и увязают во внутренней конкуренции, интригах.

Бренд не может формироваться силами одних только маркетологов, рекламистов, пиарщиков или управления персоналом. Это общее дело всех служб и специалистов. Это единая концепция и философия реализации конкретного бизнеса как внутри фирмы, так и вовне — в рыночной среде и за ее пределами.

Брендинг — технология, позволяющая сформировать общность интересов, ткань, объединяющую менеджмент, персонал, потребителей и социальную среду бизнеса в целом. Бренд — это некий общий знаменатель разных групп интересов, причем — знаменатель, коренящийся в сердце души личности, персонологический по самой своей природе.

С этой точки зрения брендинг предстает закономерным развитием маркетинговой технологии, которая в PR и реинжиниринге бизнес-процессов уже давно вышла за пределы маркетинга. Во всех этих случаях речь идет об эффективных КСК.

## Корпоративная культура и этика бизнеса

Под деловой этикой обычно понимают нравственную культуру отношений людей в рамках корпорации, с клиентами, с партнерами,

инвесторами, конкурентами, социальной средой. Речь идет, таким образом, как об общих нравственных предпосылках деловой жизни, так и о нравственном аспекте конкретных деловых отношений.

Этика деловых отношений играет едва ли не определяющую роль в динамике нравственности общества. В отличие от национальных традиций, религиозных ценностей и норм, аккумулирующих и сохраняющих общие духовные ориентиры нравственности, этика деловой активности оказывает решающее влияние на формирование реальной нравственной культуры, выступая при этом своеобразным практическим ориентиром-образцом для нравственной культуры других сфер общественной жизни.

Этика бизнеса важна не только для общества, но и для каждой отдельно взятой корпорации, так как создает для нее благоприятные долгосрочные перспективы, формирует и развивает позитивный имидж фирмы, способствует развитию корпоративной культуры. Втягиваясь в деловые отношения, каждый предприниматель, менеджер и работник, даже преследующий исключительно эгоистические цели, в конечном счете вынужден учитывать интересы других людей, фирм, страны. Более того, одновременное и последовательное соблюдение морально-этических норм членами делового сообщества порождает мощный мультипликативный стимул.

Что может мешать формированию конструктивной этики бизнеса? Или — с другой стороны — что выступает причинами неэтичной практики бизнеса и менеджмента? Вот ряд наиболее очевидных подобных факторов:

- принцип максимизации прибыли часто ставит менеджера в ситуацию нравственного выбора;
- дополнительные расходы на социальную деятельность снижают финансовые показатели бизнеса;
- конкурентная борьба, которая не всегда руководствуется этическими соображениями;
- социальные трансформации и кризисы, снижающие общее значение этики в обществе;
- слабая выраженность или отсутствие позитивной оценки со стороны общества этического поведения руководителей.

Недобросовестный бизнес — это:

- выпуск продукции и оказание услуг, качество которых не соответствует рекламируемому;
- тайные сговоры;

- использование чужих товарных знаков для маркировки своей продукции;
- злоупотребление господствующими позициями на рынке;
- преднамеренный срыв сделок и иных соглашений;
- нанесение экономического ущерба за счет промышленного шпионажа;
- вымогательство и рэкет;
- психологическое давление в виде угроз, шантажа, компрометации и «черного пиара»;
- коррупция и другие формы подкупа;
- использование криминала...

Человек с «рыночным лицом» (Э. Фромм) характеризуется раздвоенным сознанием. Конечным выражением этого противоречия могут служить две позиции.

- В бизнесе этика не нужна. Главная задача управляющего — «делать как можно больше денег», всячески приспособляясь к нормам общества, воплощенного в законах и этических традициях.\* Словом, этика — помеха для бизнеса. Мораль, долг, КСО, этические идеалы не входят в обиход делового общения. Нужна только свобода, точнее, вседозволенность.
- Этика — необходимое условие развития бизнеса: она является и целью его развития, и средством, помогающим увеличить рентабельность, укрепить деловые связи, добиться доверия, признания и в конечном итоге — успеха.

В целом этика бизнеса включает в себя следующие уровни.

- Применение внутренних этических стандартов ко всем типам взаимодействия: общество — организация, руководитель — подчиненный, подчиненные — подчиненные, организация — клиенты, организация — партнеры, организация — конкуренты. На этом уровне формируются действия и отношения, возникающие в указанных системах.
- Оценка поведения и действий персонала организации с точки зрения этических стандартов универсального характера, принятых обществом. На этом уровне организация оценивается клиентами,

\* *Friedman M. The Social Responsibility of Business is Increase its Profits // Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality. Ed W.M. Hoffman and M. Moore — N.V. 1990. — P. 153.*

партнерами, конкурентами — на действия персонала фирмы влияют ожидания клиентов, партнеров и конкурентов.

- Оценка организации как социального института, в рамках которого персонал включается в широкий спектр взаимоотношений с внешней средой.

Нуждается ли деловая этика в сознательном культивировании или она формируется сама, выражая характер деловых отношений в зависимости от состояния общества? Однозначного ответа тут нет. Скорее происходит второе, но что есть само состояние общества как не формирование определенных норм и правил? Поэтому на деловую этику непосредственно влияет и законодательство: гражданское, административное, трудовое — и исполнение законов.

Важную роль в формировании и поддержании деловой этики играет разработка профессиональных кодексов чести, предназначенных для того, чтобы, с одной стороны, ориентировать работников относительно традиций фирмы, а с другой — сделать определенные этические нормы не предметом свободного выбора работников, а придать им институциональный характер. При этом в трудовой договор вписывается требование соблюдения этического кодекса фирмы. Нарушения влекут за собой санкции вплоть до увольнения. Так, кодексом компании Coca-Cola предписывается строго соблюдать законы и традиции любой страны, исходя при этом из абсолютной лояльности по отношению к корпорации и ее интересам. Служащим запрещается иметь свой частный коммерческий интерес в делах поставщиков, клиентов или конкурентов. Строго карается искажение отчетной документации, необъективная картина в финансовом или маркетинговом анализе.

В России разработан, прошел международную экспертизу и рекомендован для внедрения «Кодекс корпоративного поведения». Он включает в себя такие разделы.

- Принципы корпоративного поведения.
- Общее собрание акционеров.
- Совет директоров общества.
- Исполнительные органы общества.
- Корпоративный секретарь общества.
- Существенные корпоративные действия.
- Раскрытие информации об обществе.
- Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества.
- Дивиденды.
- Урегулирование корпоративных конфликтов.

Такой кодекс в полном объеме невозможно реализовать в сфере малого бизнеса, но для получения инвестиций организации нужно иметь некий свод процедур и правил. Правда, инвестору важна не «бумажка», а реализация на деле этих правил.

Процедуры и правила, прописанные в кодексах:

- указывают работникам направление действий;
- повышают эффективность путем исключения ненужных повторов процесса, приводящего к удовлетворительному решению;
- делают поведение работников более предсказуемым;
- позволяют анализировать повторяющиеся ситуации и действия;
- дают возможность выработать системы действий в стандартных ситуациях.

Кодексы не только способствуют развитию культуры организации, но выполняют репутационную функцию, формируют имидж фирмы, создают ей известность, определяют порядок принятия решений в неоднозначных этических ситуациях.

Фактически в таком кодексе смысловое содержание конкретного бренда находит свою конкретизацию в этических принципах и нормах.

Обычно кодексы имеют две основные части:

- *идеологическую*: здесь определяются миссия организации, цели, задачи и ее ценности;
- *нормативную*: здесь разрабатывают стандарты поведения на нескольких уровнях:
  - между руководством компании и линейными менеджерами и персоналом;
  - между подразделениями;
  - между фирмой и клиентами;
  - между фирмой и партнерами, как в сфере бизнеса, так и властными структурами и конкурентами.

В разработке и внедрении кодексов в жизнь фирмы должен активно участвовать персонал — только тогда кодекс будет работать, а не украшать книжную полку.

Технологию разработки кодексов можно представить следующими этапами:

- осознание первым лицом важности и необходимости такого документа;
- рабочее совещание с линейными менеджерами, общее собрание коллектива (либо по подразделениям), где, желательно, первое

лицо «озвучивает» видение руководством значимости и целей создания кодекса и процедуру его разработки (подчеркнув значение для руководства участия персонала); если в разработке кодекса участвует сторонний консультант, его представляют персоналу;

- создание рабочей группы для разработке кодекса;
- диагностика культуры организации;
- создание проекта и названия кодекса;
- обсуждение проекта кодекса в фирме и внесение замечаний и предложений персонала;
- выбор стиля и дизайна кодекса;
- принятие персоналом фирмы кодекса;
- внедрение кодекса в жизнь фирмы;
- отслеживание внедрения кодекса;
- проведение мониторинга «жизни» кодекса и его обсуждение через год-полтора;
- внедрение изменений в кодекс.

Содержание кодекса отвечает нынешнему состоянию культуры фирмы и содержит:

- обращение первого лица фирмы к персоналу;
- историю фирмы;
- определение миссии фирмы;
- цели и задачи деятельности;
- ценности компании — основные принципы ведения бизнеса;
- ожидания персонала от фирмы;
- ожидания фирмы от персонала;
- структуру и формы внутренних коммуникаций фирмы;
- структуру и формы внешних коммуникаций с клиентами, партнерами, конкурентами, властными структурами;
- основные принципы работы;
- режим работы;
- рамки ответственности и правила дисциплины;
- правила использования интеллектуальной собственности;
- требования к внешнему виду и поведению;
- принципы профилактики и разрешения конфликтов;
- подарки, взятки;
- конфиденциальная информация;

- документы и информация;
- сведения о корпоративных праздниках;
- здоровье и безопасность;
- введение кодекса;
- соблюдение правил и контроль их исполнения;
- система поддержки при внедрении кодекса;
- ответственность за нарушение правил кодекса;
- порядок внесения предложений по изменению правил.

Для российского бизнеса важно, чтобы процесс разработки и внедрения кодексов деловой практики не превратился в «очередную акцию», а стал осмысленным поиском нравственного смысла своего бизнеса и отношения к сотрудникам. Только тогда кодексы не станут «ножницами» между «надо» и «есть», т. е. заявленные в них нормы и правила поведения не будут расходиться с поведением, станут регулятором эффективного взаимодействия бизнеса и общества.

## Корпоративная мораль: М. Вебер и организованная преступность

С либеральных позиций коллективизм как важная составляющая российского и советского опыта оценивается как одно из препятствий преобразования общества, лишаящее личность мотивов свободного и ответственного отношения к труду, своей жизни в целом. Поэтому условием успешной модернизации считается слом традиционной нравственности, иначе Россия обречена брести по обочине столбовой дороги исторического прогресса. С позиций же изоляционизма и «особого пути» коллективизм трактуется как особое качество нашей духовности, проявление соборности, отрицающее ценности модернизации, связываемые с индивидуализмом и потребительством.

Эти полярные мнения сходятся в главном: коллективизм и рыночная модернизация понимаются как две вещи несовместные. Верно ли это? Японцы, корейцы, китайцы — не меньшие коллективисты, чем русские. Но почему-то в Японии, Корее, Китае традиционный коллективизм способствует большей эффективности менеджмента, а в России почему-то становится тормозом.

Сторонники обеих точек зрения часто апеллируют к авторитету М. Вебера, доказавшего, что Реформация явилась важнейшей и необходимой предпосылкой экономического преобразования (капитализа-



ции) западного мира.\* Однако при этом почему-то часто забывают, что у М. Вебера речь идет не о протестантизме вообще, а о нравственной культуре протестантских общин прежде всего кальвинистского толка, методистах, анабаптистах и т. п. Капитализацию западного мира, включая север Америки, осуществляли именно эти общины со свойственным им нравственным ригоризмом.

Существование религиозной общины в конфессионально, культурно, а то и этнически чуждой среде предполагало необходимость ее воспроизводства: сохранение священных текстов, традиций, воспитание детей и т. д. Это в свою очередь предполагало активную хозяйственную деятельность с изрядной мотивацией самоограничения, а то и самоотречения, аскезы индивида во имя интересов общины. Иначе говоря, речь идет о коллективистской нравственной культуре, в том числе в хозяйственной и трудовой деятельности.

Это позволяет сделать вывод, что М. Вебер описал важный, но частный случай существования общины (клана) в противостоящей социально-культурной среде. Именно последнее — общий случай, а то, на какой основе создавалась община, что обеспечивает ее сознание **МЫ**, — его частные проявления. Исторический опыт подтверждает этот вывод. Без учета этого обстоятельства необъясним опыт еврейской, армянской, китайской диаспор, для нравственной культуры которых характерна высокая степень мотивации на активную хозяйственную деятельность. Иногда она дополнительно усиливалась прямым противодействием среды, скажем, запретами на владение недвижимостью, следствием чего стало вытеснение представителей скотоводческой и земледельческой культуры в коммерцию.

Капитализацию японского общества осуществили остатки феодальных кланов. В Африке это делают тейпы в Китае — родовые кланы. Да и в дореволюционной России предпринимательская и коммерческая элита состояла преимущественно из староверов и выкрестов из иудеев и мусульман, а также протестантов-инородцев.

Из этого следует, что коллективистская мораль не противоречит рыночной модернизации, а наоборот, предполагается ею. И главное, для успешной модернизации в обществе должна быть достаточно зрелая традиционная культура с ее общинно-коллективистским сознанием и мотивацией.

Оголтелый индивидуализм и потребительство не могут быть нравственной основой модернизации. Последняя предполагает самоогра-

\* См. его работу «Протестантская этика и дух капитализма» в кн.: *Вебер М.* Избранные философские произведения. — М., 1986.

ничение индивидуального потребления в интересах общности. Из этого факта применительно к современной России можно сделать два существеннейших вывода: оптимистический и... трагический.

Первый: традиционный российский коллективизм не противостоит модернизации. Наоборот, он, да еще в сочетании с терпеливостью, неприхотливостью, смекалистостью и т. д., является золотым фондом реформирования и преобразования нашего общества. Необходимы только реальное знание содержания и развития социальной культуры (не просто как сферы, а именно духовной, нравственной культуры) и опора на реальные социально-культурные механизмы структурирования общества, воспроизводящие этот коллективизм. Опора, а не ломка. Установка вроде «Россия пластилин, и мы слепим ее заново» ничего хорошего не принесет ни России, ни модернизаторам.

И тут проясняется трагический смысл ситуации: в России не вызрела традиционная культура... Ее ткани и механизмы систематически разрушались серией реформ, проводимых сверху силовыми методами. В современной России практически не осталось нормальных, здоровых механизмов структурирования общества, а значит, и почвы общинного сознания. «Клановизация» на конфессиональной основе невозможна. Не опираться же на «Белое братство», «Аум синрике» и т. п.! Хотя само возникновение и бурное развитие таких общин подтверждает наши выводы «от противного». Аристократические кланы в России разрушены. Семейная клановизация тоже невозможна: большинство знает в лучшем случае только своих бабушек и дедушек, да и то не всех.

А в отсутствие здоровых социально-культурных механизмов клановизации начинают действовать нездоровые, патологические. Что и проявляется в России, где единственным реальным социально-культурным механизмом необходимой клановизации оказалась организованная преступность, кланы которой и «преобразуют» Россию на свой лад. А что? Разве в преступном клане нет «аскезы», самоограничения и работы на «общак», т. е. своеобразного коллективизма? Срабатывает общий универсальный социально-культурный механизм. Другой разговор, что больному обществу свойственны и болезненные формы его развития. Формой клановизации является и «чекизм», противостоять которому неструктурированное дисперсное общество оказалось не в силах.

Носителем наиболее активного, действенного «этического» начала в нашем обществе оказался криминалитет. Приблатненная терминология становится языком истеблишмента, причем не только для «внутрен-

него пользования», но и публичного. Думцы, министры, губернаторы, Президент говорят о «разборках», «сдачах», «заказах», необходимости «делиться» и т. п. Тем важнее не отказываться от национального духовного опыта, при этом не замыкаясь на нем. Как актуально звучит сегодня: «не плакать и не смеяться, но понимать»! Без опоры на реальное знание духовного и исторического опыта, реальное знание состояния общества и конкретные социально-культурные технологии, учитывающие это знание, принятие решений и попытки их реализации будут не только малоэффективны, но и усугубят социальные патологии.

### **Этика и российский бизнес — две вещи несовместные?**

Нравственный максимализм в сочетании с правовым нигилизмом, помноженные на особенности истории, вотчинный характер экономики и озабоченность проблемой власти, придали нашей нравственной культуре особый привкус «кротости и крутости», метафизического самозванства. Советский опыт довел эти черты до эйдетической чистоты. Установка на распределительную справедливость выработала представление о привилегиях, соответствующих социальному статусу. Последний же достигался на основе личной преданности начальству, что создавало питательную среду цинизма. А если добавить к этому ханжескую пропаганду, заболтавшую высокие нравственные идеалы и выработавшую у нас устойчивый иммунитет к социальной нравственности, то станет ясно, какая гремучая смесь аморализма накопилась в постсоветском отечестве.

Главная беда новейших реформаторов и руководства заключается, пожалуй, в том, что они не понимали, с каким обществом, с какой нравственной культурой имели дело. Да и сами они были и есть носители той же нравственной культуры. Бездарно проведенная приватизация, чеченская авантюра... — этот ряд можно продолжать...

Буржуазия, рекрутированная из оппортунистов-аппаратчиков, быстро перешедших на легальное положение фарцовщиков и мафиози, способна продавать только свои старые связи и способности к закулисным махинациям. Могут ли быть у них гордость и достоинство, отличавшие буржуазию, зарождавшуюся в тени феодальной аристократии? Способны ли вообще оппортунизм, цинизм, разгул криминала, сопровождавшие крах советского строя, породить этику социальной ответственности, являющуюся непременным условием эффективности современной экономики? Приобрела новый смысл старая советская шутка: «Что может быть хуже социализма? — То, что за ним следует».

Состоятельные, состоявшиеся, выигравшие от реформ в наибольшей степени игнорируют этические нормы. Еще недавно все надеялись на «великий и могучий» средний класс: он-де и опора демократии, и столп гражданского общества. Он, мол, принесет новую мораль. Казалось бы, именно те, кто выиграл в этой новой жизни, должны больше других быть озабочены тем, чтобы новое качество распространялось шире. А нет! Почему-то, выезжая за свой забор, они вываливают отходы своей состоявшейся жизни возле дороги. Они ведут себя как временщики — так же, как проигравшие, которым только бы ночь простоять, да день продержаться. Самое смешное, что они (как бы) любят свою (как бы) родину. Чем успешнее иной временщик, тем суровее супится он, услышав «непатриотичные» речи. Истерики по поводу Америки и Европы, комплекс обид и страхов перед розовыми грузинами, оранжевыми украинцами, «горячими» прибалтами перемежаются призывами следовать мудрым решениям мудрого Президента, о которых большинство записных «патриотов» имеет, кстати, весьма расплывчатое представление. Но, прокричав положенное, патриоты садятся в «БМВ»-«Ауди»-«Мерс» и, чихая на правила дорожного движения и колонны куда-то уже опоздавшего в пробках быдла, едут к себе «за забор»...

Где они, эффективные и не сильно вороватые чиновники? Конкурентный рынок коммунальных услуг? Эффективная правоохранительная система? Институт защиты прав собственности? Осмысленная налоговая система? Мобильная современная армия? Все этого хотят, даже, кажется, власти, но... Тот, кто должен эти изменения осуществлять, в них не заинтересован. Любой проект рассматривается почти исключительно как «бюджет для распила», любая программа — как средство для повышения собственной значимости. Для реформ нужен потребитель — платежеспособный, а не нищий. Качественная медицина нужна всем, образование — тоже. И качественная армия. И разумная налоговая система... Но вот что странно: 100 миллионов человек, казалось бы, должны требовать качественного обслуживания, гуманной правоохранительной системы, безопасного будущего для своих детей. Однако большинство из них — тоже временщики, живущие в своем гетто. Они научились ловко оправдывать свое «временничество»: теперь ведь еще «модно» стало бояться власти, кивая на Ходорковского и оправдывая свое молчание. Мол, вон нашелся умник, и где он, а где мы. А на дворе 2006-й. В 37-м боялись меньше. Значит, это выгодно и проще — бояться.

Имеется ли в российском духовном и историческом опыте нравственный потенциал социально ответственного автономного поведе-

ния? Связан ли он с идеей экономической свободы и успеха? Поиск ответов на эти вопросы имеет смысл только при условии признания свободы в качестве ценности, главного фактора общественного развития. Впрочем, так же, как и при условии принятия России в качестве должного. И это не лукавство. Вся российская история свидетельствует об особой напряженности проблемы свободы в российском контексте. Дело доходит до противопоставления России и свободы.

Распад СССР — наследника российской империи — осуществился под флагами ценностей либерализма: независимости, демократии, национальной самостоятельности. Столь же «неудобно» в этой области чувствует себя и российский федерализм. Не случайно автор с развитой логической культурой доводит дело до метафизического противопоставления российского коммунизма и либерального западнизма.\* И тогда перспективы либерализма в России оказываются связанными с... отрицанием России как историко-культурной сущности. Или Россия, или либералистское — что?..

Наши либералы были единодушны в понимании автономности как части, формы проявления некоего изначального единства. Это резко отличает русский либерализм от западноевропейского, объясняет его концептуальную непоследовательность и слабость, а главное, его близость к российским идеологическим и философским противникам. Даже атеистические, революционно-демократические и нигилистические течения выработали определенный тип благочестия, самоотречения и служения — вплоть до самопожертвования во имя общего дела. Применительно к личности — понятию, важнейшему для трактовки (не только либералистской) свободы, — речь идет о соборности как собранности человеческих душ в некотором единстве, прежде всего — единстве веры и любви. Отдельная личность понимается как момент совместного духовного существования.\*\*

\* Зиновьев А. А. Запад. Феномен западнизма. — М., 1995.

\*\* Идея преодоления крайностей индивидуализма и поверхностного коллективизма выглядит чрезвычайно привлекательно — настолько, что иногда трактуется как сердцевина русской идеи, как ответ на вопрос «Что такое Россия?», который дала «вся наша история и наша национальная мысль»: «Россия — это Собор земли, державы и церкви», «изначально присущий ей образ единства “верхов” и “низов”, власти и народа», «исходное согласие, изначальное единство идеалов и интересов всех русских православных людей, независимо от их возраста, положения и богатства» (Духовность России: традиции и современное состояние. — СПб, 1994. — С. 19–23).

Где и когда на Руси был осуществлен этот Собор? Противостояние народа и власти, перманентный внутрицерковный раскол, противостояние и нетерпимость в обществе, гражданские конфликты и войны — или этого всего не было?! Скорее всего мы имеем дело с выражением тоски по тому, чего не было и нет...

Стремление к единству объединяло и правых и левых, и верхи и низы, которые, однако, все не объединятся несмотря на призывы и заклинания «не делить страну на красных и белых, на победителей и побежденных». Раздираемое общество держалось исключительно силой власти, подминавшей под себя и гражданское общество, и веру. Высокая идея соборности на практике оборачивалась идеологическим и духовным обоснованием и оправданием имперской экспансии по всем азимутам и полным попранием личности.

Какое уж тут разделение властей, гражданское общество и права человека, когда требуются «массовый порыв», оправданность любых жертв бескорыстием и беззаветностью. «Варварский народ тот, — писал С. М. Соловьев, — который сдружился с недостатками своего общественного устройства, не может понять их, не хочет слышать ни о чем хорошем; напротив, народ никак не может назваться варварским, если, при самом неудовлетворительном состоянии, сознает эту неудовлетворенность и стремится выйти к порядку лучшему». \*

Выработав высокий идеал духовности, но не имея ему опоры в реальности, русская философия свободы попала в безвоздушное пространство между призывом «Смирись, гордый человек!» и человекобожеским самозванством. А русским либералам оказалось нечего противопоставить идейным противникам на практике. Не видя в условиях торжествующего самовластья реальных основ свободы, они питали надежды на ту же власть, апеллировали и апеллируют к ней же. Вопрос о свободе в российском контексте стал вопросом о власти. И продолжает им оставаться...

Проблемы личности и свободы, зачатые в словесные формы соборности, но не решаемые реально, оборачиваются проблемой личности первых лиц государства. Всех волнует вопрос о власти, но исключительно в плане воли и мотивов правителей, но не заботит собственная личная свобода. Забота о процедурах, гарантиях и т. п. интереса не вызывают — кто бы ни начинал об этом разговор. Не понятый в прошлом веке К. Кавелин, правозащитники от В. Есенина-Вольпина до А. Сахарова и С. Ковалева, А. Солженицын вызывали общественный интерес только в качестве страдальцев от режима — не более!

\* Соловьев С. М. Собр. соч. — СПб, б/г. — Стлб. 1803.

Идея соборности как свободного союза свободных людей столь же русская, как и французская и американская. Свобода не зависит от способа ее метафизического осмысления и выражения: то ли как соборность, то ли как кантовская свобода воли — модификация категорического императива. Дело не в том, чтобы стать «как на Западе», а в том, чтобы перейти от высоких слов к поступкам и жизни по ним.

«Свободные граждане свободной страны» сами по себе в России не появятся — их надо выращивать. Поэтому главная задача заключается в поиске реального культурно-исторического опыта свободы, сегментов российского общества, в которых реализовывался и реализуется опыт автономного (от государственной власти) существования. Сфера бизнеса в этом плане представляет особый интерес. В отличие от форм официальной и неофициальной религиозности, диссидентства, субкультуры андеграунда, сфера бизнеса дает опыт не столько духовного самоопределения и самостояния, сколько опыт реального практического самостоятельного жизненного обустройства. «Единственное, что по-настоящему и реально прирастает в процессе промпроизводства... так это внутреннее духовное богатство людей, совокупность их знаний плюс умений, способность ориентироваться в мире, глубоко оценивать его многообразие».\*

### Бизнес как школа свободы: простые критерии

В.О. Ключевский писал: «Петр I надеялся грозою власти вызвать самодеятельность в поработанном обществе и через рабовладельческое дворянство водворить в России европейскую науку, народное просвещение как необходимое условие общественной самодеятельности...» Преуспел ли в том Петр? Через 200 лет выяснилось, что да. Часть народа — меньшая — говорила по-французски, блистала политесом и просвещенностью, другая ее кормила, а потом восстала и низвергла, стерла в прах. Они так и не сошлись...

Руководитель российской «дочки» крупной западной банковской группы, говоря о больших сдвигах в формировании новой российской деловой этики и признав колоссальные перемены в инвестиционном климате, заметил: «В области этики сдвиги куда скромнее. Разум может измениться быстро, сердце — нет. Что ж, русские имеют право быть русскими, иметь свои этические ценности. Не надо их за это критиковать». Ему — быть может. А нам самим? Вот более откровенное мне-

ние Б. Сачера, председателя совета директоров УК «Альфа-Капитал»: «В чем препятствие для инвестирования в российский бизнес? Прежде всего в отсутствии устоявшейся системы социальных ценностей. В этой стране нет общепринятого понимания того, что хорошо, а что плохо, нет преобладающего мнения в отношении таких ключевых понятий, как справедливость, честность, равенство перед законом, личная независимость». Вот она — главная связка и главное слабое звено: инвестиции — мораль. Иностранец вопреки пошлому мнению о негодности «общего аршина» в качестве у. е. измерения точно ухватил суть: дело не в технологии, не в обломовской русской лени, густо замешанной на маниловской «философии», даже не в коррупции и т. п. Все, увы, гораздо проще: что такое хорошо и что такое плохо? Почему (именно почему) честность и справедливость?

Здравый смысл подсказывает, что будущее за честным бизнесом и культурой менеджмента, без которых немислимы Public Relations, практическая этика бизнеса и т. д. Подготовка компетентных менеджеров необходима России, как воздух. Ставка на копирование зарубежного опыта себя не оправдала — он сформировался в иных социально-культурных и религиозно-нравственных условиях. Вряд ли решает проблему и расчет на привлечение зарубежных лекторов, специалистов. Опыт последних лет по реализации совместных образовательных проектов и программ убедительно продемонстрировал, что зарубежный опыт нельзя просто перенести на нашу почву — его необходимо переосмыслить в контексте отечественной специфики. По тем же причинам малоэффективна и подготовка отечественных менеджеров за рубежом. Если только, разумеется, речь не идет о подготовке для внешнеэкономической деятельности.

Решение напрашивается само собой: квалифицированных и компетентных менеджеров можно вырастить у нас с учетом состояния и перспектив развития отечественного бизнеса. Необходимо:

- осмыслить опыт успешных российских предпринимателей;
- поддерживать талантливую молодежь с деловой хваткой и задатками лидера, способную к ответственным решениям и поведению;
- объединить усилия средней и высшей школы, госорганов и делового мира;

Уяснение укорененности свободы в обществе, условий ее созревания и проявления, предполагает уточнение нескольких важных идей. Прежде всего это относится к соотношению свободы, воли и ответственности.

\* Гелих О. Я. Военные методы в бизнесе. — СПб, 2002.



Человек свободен, когда принимает решения — принимает на себя ответственность за них. Свобода потому и является человеческим измерением бытия, что человеку дано понять меру и глубину своей ответственности (т. е. свободы) в бытии. Чем шире личностный горизонт, чем более открывается человеку многообразие его связей с миром и в мире, тем он более вменяем в обоих русских смыслах этого слова. То, что ответственность — не «вертикальное» отношение, отлично знают толковые менеджеры и воспитатели. Ответственность «сверху вниз» ничего, кроме безответственности не порождает. «Низы», исполняя не свою волю, будут всячески уклоняться от самостоятельных решений. Так что, если хочешь что-то вменить человеку, спросить с него, дай ему свободу выбора.

В ситуации воли меня интересы других не интересуют напрочь. У меня есть Великая Идея, я готов за нее пострадать, но и других не пощажу. В неструктурированном социальном пространстве, как шары в пустом барабане, носятся самозванцы со своими идеями, насакивают, отскакивают друг от друга. Шуму, грохоту!... До тех пор, пока не появится суперсамозванец, который встряхнет всех и выстроит по ранжиру.

Очевидно, что демократия является результатом, итогом, продуктом плотных рыночных отношений, на которые демократия может опереться. Попытки построить демократические институты в ситуации воли ведут к развалу общества. Поэтому нынешний дрейф к авторитаризму неизбежен, как восход солнца завтра. Следует только помнить, что нигде и никогда переход к демократии не предшествовал переходу к рыночной экономике, для становления которой нужна политическая стабильность. Но весь исторический опыт свидетельствует, что по мере становления и созревания рыночной экономики устанавливается адекватный ей демократический строй.

Наш бизнес лишь осваивает новые для него технологии взаимодействия с обществом. Можно ли этому научить? Думается, нужно иное: нужно идти не от общих идей к реальной нравственной культуре, а наоборот — от реальной практики к ее этическому осмыслению. В этой связи любопытно рассмотреть перспективы утилитаристского подхода — этики пользы и максимальной выгоды, — который является одной из этических основ либерализма. Особый интерес этот подход вызывает тем, что речь идет не об этической концепции, выражающей нравственную культуру общества с развитой рыночной экономикой, стабильной демократией, правовым государством, зрелым гражданским обществом и т. д., а именно общества на более ранних стадиях социального развития. Утилитаристский подход привлекает и демонстративным

отказом от универсальных и абстрактных конструкций нравственности, акцентированным «ползучим эмпиризмом».\*

Основатель утилитаризма И. Бентам считал, что человеческая природа — «империя» радостей и боли и в основе социальных форм поведения лежит своеобразный «бизнес-план» максимизации удовольствия и минимизации страдания, что вынуждает, например, отказываться от сиюминутных удовольствий ради достижения большего в перспективе. Это индивидуализм и эгоизм, который в свое время нарекли «разумным».\*\*

Речь идет о самоограничении индивидуализма, пусть тактическом. Ничто, скажем, не мешает рассматривать самоотречение, аскезу как путь к высшему блаженству и спасению души. Но интересней другое — расчетливый гедонизм оказывается основанием социального поведения. Иначе говоря, самоограничение обусловлено социальным характером человеческого бытия. А если речь идет о таких формах, как семейная жизнь, хозяйственная деятельность, то утилитаризм оказывается достаточно эффективной практической этикой, ориентирующей личность на сотрудничество.

Циничное время способствует прояснению сознания и выработке конструктивного, социально ориентированного поведения. Исследования ценностных ориентаций современной молодежи по ряду регионов показали, что любовь, традиционно занимавшая первое место, оказалась на третьем, уступив деньгам, а вперед вышло... хорошее образование. Любовь любовью, но без денег ей плохо. Деньги в наше время — не особая проблема, но с приличным образованием и дипломом гарантий больше. Волна легких денег вызвала у молодежи в начале 1990-х приступ эйфории необязательности образования. А к середине 1990-х бросившие в свое время учебу оказались у разбитого корыта, а на рынке труда подпирают новые поколения, уже дипломированные...

Утилитаристская модель поведения имеет широкий спектр реализаций. В криминализованном бизнесе это может быть прямой подсчет на калькуляторе — что дешевле: купить человека или убить. Цинизм чиновничества того же свойства. Но утилитаризм проявляется и в проникающем в сознание людей понимании ответственности, необходимости расчета на свои силы, а значит, ясного осознания своих интересов и возможностей и как следствие — осознания, с кем и почему возникает общность интересов.

\* Чрезвычайно показательно в этой связи резко отрицательное отношение И. Бентама к Французской революции и Декларации прав человека.

\*\* Бентам И. Избр. соч. Т. 1. — СПб, 1867.

Опрос российских компаний, проведенный международной аудиторской и консалтинговой компанией Ernst & Young в конце 2005 г., показал, что в долларах и прочих валютах расплачивается со своими сотрудниками все меньше работодателей в России. В 2004 г. таких было 52 %, в 2005 — 35 %. Причины такой динамики очевидны. Во-первых, раньше долларové и «евровые» зарплаты служили защитой от инфляции. В ситуации укрепления и стабильности рубля необходимости в такой защите нет. Во-вторых, зарплата в валюте позволяла оптимизировать налоговую политику компании. Сочетание ужесточения действий налоговиков с одновременным уменьшением налоговых ставок также способствует выведению зарплаты из «тени».

Наконец, «белая» зарплата — хороший как моральный, так и материальный стимул работников, потому что позволяет человеку чувствовать себя полноценным гражданином, который получает заработанное и платит с него налоги. Зато и его уже с работы не выкинут, а при увольнении заплатят все сполна. Такой заработок дает уверенность в будущем. Растет зарплата — растет и пенсия. Открываются и перспективы на макроэкономическом уровне: без легальных доходов кредит могут дать только под высокий процент и после суровой проверки. В случае же с «белой» зарплатой двери любого банка открыты. Больше кредитов — больше платежеспособный спрос, больше объемы реализации товаров и услуг — больше полноценный экономический рост. За 2005 г. оборот розничной торговли увеличился в сравнении с 2004 г. почти на 12 %. Это и есть реальный путь роста ВВП.

Эксперт Северо-Западного центра корпоративного управления А. Осипова приводит несколько откликов из более чем 100 опрошенных компаний Санкт-Петербурга: «перечислили мы миллиардный аванс за кирпич, и ни кирпича, ни денег», «есть у нас проблемы с этикой, точнее, не у нас, а у наших сбытовиков: берут наши фирменные окна, мы, конечно, им все сертификаты и лицензии, а они потом под нашей маркой толкают левые окна», «уволилась у нас группа товарищей и организовала небольшое, но конкурирующее предприятие, а в газетах сплошь объявления: требуется агент по продаже со своей базой данных». «Этика нам, конечно, нужна, только в сознании каждого, а не в документах. Должно быть сильное деловое сообщество, которое бы могло само «выпихивать» с рынка тех, кто портит рынок. Должны быть механизмы саморегулирования отраслей и решения проблем сообща, государство при свободном рынке никогда не сделает того, что смогут сделать участники этого рынка».\*

\* Осипова А. Три года по-русски. // *Top-Manager*. 2004, № 4. — С. 70–74.

В России «царствует» воля. Пока. Самостоятельный рост и вхождение в мировую экономику рано или поздно приведут нас к ответственной свободе, одним из наиболее характерных выражений которой в технологии менеджмента являются PR.

На Западе влияние бизнеса огромно, но этика и PR защищают от него общество, направляя его энергию на «мирные цели», и бизнес начинает заботиться о человеке. Первый кодекс этики в США возник как реакция на скандал с самолетостроительной компанией Lockheed Martin: ее самолеты начали падать, оттого что на госзаказах слишком много воровали. Нужны были «решительные меры», и компания приняла кодекс этики.

В американской схеме бизнес рационален и бездушен, и забота о клиенте всегда имеет четкое денежное выражение. В России же бизнес в меньшей степени бездушен, но в меньшей же степени и эффективен. По мнению А. Осиповой, сравнивать мораль «русского» и «прозападного» бизнеса невозможно. Одним сотрудникам не хватает досок почета (где же наш сотрудник месяца?), другим нужны конкурсы детского рисунка и подарки к 8 Марта, третьим — только деньги. Проблема в том, что построить нормативную практику можно только коллективными усилиями. Даже в условиях теневой экономики появляются лидеры, желающие вести бизнес цивилизованно, и они должны объединяться в экономические группы, чтобы не пострадать в конкурентной борьбе от собственной добросовестности. Такие группы (своеобразные кластеры) называются островами доверия. Острова доверия формируют на рынке климат доверия, за которым следует повышение экономической эффективности (снижаются транзакционные издержки), потому что бизнес заинтересован в установлении правил игры, взаимной социальной ответственности не только с государством, но и в профессиональной и корпоративной среде. Думается, рано или поздно, в России появятся отраслевые союзы предпринимателей в духе германских гильдий, которые будут жестко контролировать взаимное соблюдение правил ведения бизнеса.

Примеров российского опыта саморегулирования уже немало. Так, в Петербурге создан «Партнерский клуб честного строительного бизнеса», концепцию которого сформулировал его директор Е. Каплан. В клубе сначала было 17 членов (2001 г.) — тех, кто составлял своеобразное ядро «Союзпетростроя» и стремился к такого рода неформальному общению. Сейчас членов клуба более 30. Причин для создания клуба было несколько. Учредители стремились к неформальному общению, хотелось также накоротке обсуждать вопросы сотрудничества. В названии клуба подчеркнута идея избранности, неформальности общения лично-

стей, а не юридических лиц. Главным было обсуждение общих вопросов с представителями власти, проводились также встречи с банкирами.

Кодекс Партнерского клуба, написанный Е. Капланом по итогам обсуждения, был довольно краток.

### Кодекс честного строительного бизнеса

На фоне западных образцов такой кодекс может показаться кустарщиной. Однако он больше соответствует русскому иррациональному сознанию, нежели «наилучшее качество по разумной цене».

- Дал слово — держи.
- Не подводи партнера. Если нанес убыток — возмести без лишних споров.
- В трудную минуту помоги товарищу, завтра он поможет тебе.
- Никогда не бей лежачего — все мы связаны одной цепью.
- Если не прав, не доводи дело до суда, не мотай душу партнеру.
- Уважай и береги субподрядчика — это твой младший брат.
- Плати вовремя, если не можешь — предупреди и сделай все, чтобы заплатить быстрее.
- Береги честь клуба, она дорого стоит.
- Дольщик — твой партнер по бизнесу, уважай его права.
- Если попал на нечестного партнера — предупреди товарищей.
- В споре уважай другую сторону.
- Кадры решают все, кадровый вопрос решай открыто и без ущерба партнеру.

Впоследствии из этого кодекса выросла более объемная «Декларация ведения добросовестной деловой практики в Санкт-Петербурге», которая состоит из двух разделов: принципов и собственно декларации.

### Принципы

Присоединившийся к настоящей Декларации ведения добросовестной деловой практики в Санкт-Петербурге («Декларации») представитель делового сообщества Санкт-Петербурга («Участник Декларации») разделяет следующие принципы делового поведения.

- *Открытый доступ к информации.* Рыночная экономика предполагает открытое ведение дел каждым ее участником и информационный обмен с учетом норм конфиденциальности между всеми участниками рынка.

- *Уважение договора.* Соблюдение договорных обязательств и следование данному слову способствуют приобретению доброго имени и высокой деловой репутации, установлению крепких деловых отношений, построенных на доверии.
- *Конкуренция.* Добросовестная конкуренция основана на взаимном уважении конкурирующих сторон и соблюдении общих для всех участников рынка правил поведения и предполагает отказ от недостойных и незаконных методов ведения дел и получения преимуществ.
- *Отказ от подкупа в деловой практике.* Коррупция наносит серьезный ущерб рыночным отношениям и экономике в целом. Отказ от подкупа как метода деловой практики способствует процессу стабилизации рынка.
- *Разрешение споров правовыми путями.* Цивилизованный рынок предполагает отказ от использования незаконных и опасных способов отстаивания экономических интересов. Любые формы разрешения конфликтных ситуаций, связанные с насилием над человеком, в том числе с физическим и психическим принуждением, признаются недопустимыми.

### Декларация

Добиваясь признания изложенных принципов частью деловой культуры Санкт-Петербурга и последовательно применяя их в своей ежедневной практике, Участник Декларации провозглашает следующее.

#### Статья I. Кодекс этики ведения бизнеса

А. Участник Декларации объявляет о том, что им уже принят или будет принят Кодекс добросовестного ведения дел («Кодекс»), основу которого составят принципы настоящей Декларации.

Б. Участник Декларации, который на момент подписания Декларации уже принял такой Кодекс, представляет его копию в Секретариат Совета по содействию инвестициям при Губернаторе Санкт-Петербурга («Депозитарий») одновременно с Декларацией.

В. Участник Декларации, принявший Кодекс в соответствии с настоящей Декларацией, представляет Депозитарию копию принятого Кодекса в разумный срок, не превышающий девяноста (90) дней со дня подписания Декларации. Разрабатывая Кодекс, Участник Декларации может использовать приложенные к Декларации Примерные положе-

ния Кодекса добросовестного ведения дел в целях соответствия Кодекса изложенным в Декларации принципам.

Г. Участник Декларации знакомит своих сотрудников с положениями Кодекса и с системой выявления и предупреждения действий сотрудников, противоречащих положениям принятого Кодекса.

Д. Участник Декларации ежегодно направляет Депозитарию письмо о добросовестном ведении своего бизнеса в соответствии с Кодексом Участника.

## Статья II. Опубликование

А. Подписывая настоящую Декларацию, Участник тем самым выражает согласие на включение его в Реестр Участников Декларации («Реестр»), который ведется и публикуется Депозитарием. Данный Реестр включает в себя название Участника и дату подписания Участником настоящей Декларации.

Б. Депозитарий регулярно обновляет Реестр, включая в него каждого нового Участника Декларации.

## Статья III. Заключительные положения

А. Настоящая Декларация подписывается и исполняется Участником добровольно.

Б. Два (2) экземпляра настоящей Декларации заверяются подписями двух полномочных представителей Участника и печатью. Один экземпляр остается у Участника, а второй передается Депозитарию.

Авторы Национальной программы «Российская деловая культура» ввели в нее следующие «Принципы ведения дел в России».

- Прибыль важнее всего, но честь важнее прибыли.
- Уважай участников общего дела — это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств.
- Воздерживайся от насилия или угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.
- Всегда вееди дело сообразно средствам.
- Оправдывай доверие. В нем — основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевывать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты хочешь видеть своего лучшего партнера.
- Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер — тот, кто тоже выиграет от сделки.
- Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.

- Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.
- Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременно общественного признания.
- При создании и ведении дела, как минимум, не наноси ущерба природе.
- Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодными для всех.
- Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они — не хуже и не лучше нас, они просто — другие.

Выглядит и звучит как торжественное обещание пионера... Десять заповедей как-то короче и внятней. Зато намного короче «Морального кодекса строителя коммунизма». Великий князь Владимир Мономах поучал: «Что знаете хорошего, того не забывайте, а чего не знаете, тому учитесь... А лень — мать всему дурному: ленивый что умеет, забывает, а чего не умеет, тому не учится; вы же, поступая хорошо, не ленитесь на все доброе». Да, было время, когда россияне торговали везде, рубль был самой твердой валютой в мире, и русских не только и не столько боялись, сколько уважали и даже радостно встречали. В 1912 г., в период расцвета отечественного бизнеса, наши предприниматели выработали *7 принципов эффективности ведения дел в России*.

- *Уважай власть*. Власть — необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.
- *Будь честен и правдив*. Честность и правдивость — фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.
- *Уважай право частной собственности*. Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.
- *Люби и уважай человека*. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.



- *Будь верен своему слову.* Деловой человек должен быть верен своему слову: «Единожды солгавши, кто тебе поверит?» Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.
- *Живи по средствам.* Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.
- *Будь целеустремленным.* Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противостоит естественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.\*

Эти принципы выработаны деловыми людьми — людьми ДЕЛА. Теми, кого по праву можно назвать цветом нации, гордостью Отечества. Встанем ли вровень с ними?

Начинается серьезное и систематическое осмысление отечественного опыта КСО: создан электронный депозитарий социальных программ российских компаний (см. Приложение), разрабатываются количественные методы оценки КСО как на основе международных стандартов, так и развивающие, дополняющие методики.

Эксперты Фонда «Институт экономики города» (ИЭГ) разработали комплексный нефондовый индекс СИ (КИ). Это величина прямо пропорциональная сумме всех выплаченных налогов, инвестиций в основной капитал, социальных расходов и обратно пропорциональная текущим издержкам производственного значения. Разработаны также индикаторы перспективного развития и социальных расходов. Последний, как отношение социальных расходов к чистой прибыли, может рассматриваться и норма социальных расходов к прибыли.\*\*

Другая группа экспертов на основе исследования, организованного Ассоциацией менеджеров России, предложила методику измерения СИ российского бизнеса, состоящую из количественного и качественного индексов СИ.\*\*\*

\* Цит. по: *Спивак В. А.* Корпоративная культура. — СГ, 2001.

\*\* Социальные инициативы российских компаний. — М., 2004; см. также: *Якимец В. Н.* Социальные инициативы российского бизнеса: механизмы, примеры, проблемы, перспективы. — М., 2005. — С. 143–145.

\*\*\* Программа развития ООН: Доклад о социальных инвестициях в России. — М., 2004. Описание см. также в: *Якимец В. Н.* Указ соч. — С. 146–151.

Лаборатория корпоративных социальных коммуникаций предлагает балльную оценку интенсивности и качества социального партнерства.

На основе этих методов уже возможен переход от разрозненных исследований к осмыслению СИ и СП на отраслевом, региональном и федеральном уровнях, построению соответствующих рейтингов, формированию общественного мнения не на основе единичных PR-прорывов, а на основе объективной картины положения дел.

Пора сделать шаг от построения к осмыслению. От осмысления — к требованиям. От требований — к действиям. Да, возникнет дискуссия. Но если пересилить в себе страх появления оппозиции, такие дискуссии могут внести важные коррективы в планы власти. За это она потом скажет «спасибо». Пусть и очень тихо.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### Российский бизнес на счетчике истории

Нет на свете ничего лучше  
честного бизнеса.

*Д. Карнеги*

В деле завоевания общественного доверия и уважения российскому бизнесу не помогут ни Бог, ни царь и ни герой. Бог — потому как примешивать Его к нашим делам не след. Царь — потому как весь исторический опыт говорит о том, что власть изначально видела в деловом мире только источник своего кормления. Герой — потому как в России много басманных судей да и ИТУ за Уралом на всех широтах хватает.

Доверие и уважение общества не купить. Даже за черный «нал». Они зарабатываются. И стоят сил и времени. Это работа. Конкретная, вязкая и каждодневная.

Начинать надо с себя. Речь идет о самоопределении и самоорганизации. Определении отношения к себе, своему делу, другим людям, без которых это дело невозможно и для которых оно делается. И самоорганизации, объединении интересов в отрасли, регионе, защите и продвижении этих интересов.

Бизнес начинается не с денег, не с ресурсов, не с оборудования и даже не с рыночной идеи. Он начинается с интереса, общности интересов. Но прежде чем плести общность интересов с другими, важно понять, чего ты хочешь сам, кто для тебя люди. У нас на глазах вызревает новая культура российского бизнеса и общества: иногда циничная, иногда хитрово-расчетливая. Но именно утилитаристская модель — грубая, но внятная — создает предпосылки дальнейшего роста и созревания личности и нравственной культуры: от осознания своих потребностей и интересов к самосознанию, от мотивации успеха-достижения к успеху-преодолению и самосовершенствованию, откуда уже рукой подать до осознания нравственного долга.

Пусть наши незадачливые руководители «хотят, как лучше», а получается у них «как всегда». Этика бизнеса в России, как и нравственная культура всего общества, «поставлена на счетчик» истории. И «процесс пошел».

Общество всегда консолидируется и растет вокруг каких-то ресурсов. В такой ситуации особенно возрастает роль истеблишмента — той части общества, что распоряжается ресурсами — экономическими, финансовыми, информационными, административными, символическими. Особенно велик потенциал консолидации таких ресурсов, как власть и деньги. И в новейшей истории много примеров успеха такой консолидации: Финляндия, Корея, Сингапур, Китай... И она всегда осуществляется на основе общих ценностей. Не идеологии, административно-канализационно спускаемой вниз средствами пропаганды, а именно общественных ценностей. В Финляндии это чистота (окружающей среды и быта), качество (товаров и жизни) и тщательность (работы). В Сингапуре — гигиена и благоустройство в сочетании с низкой стоимостью коммунальных услуг.

У российской же элиты с простыми и внятными ценностями, объединяющими общество, всегда были проблемы. А отсюда и проблемы с ее социальной консолидацией. И это всегда доводило до беды: Смута, 1812, 1914, 1941, 1990-е. И всегда страну от бед, в которые ее втягивала несостоятельная элита, спасал народ — своей самоотверженностью, своим долготерпением.

В наши дни мы имеем дело с деградировавшей элитой: «едросы», отождествляющие Родину и власть, тусовщики из СПС, реваншисты из КПРФ, заигрывающие с фашистами рогозинцы, пыльные «яблочники». Но новая Россия растет. Растет снизу. Главный ее ресурс не нефть и газ — люди: «образованные русские» — те, кто поверил и верит — и делает будущее, молодежь, которая хочет жить в этой стране и работать руками и головами. Те, кто устал от выживания, но имеет мечту и не отказывается от нее. И — новый российский бизнес, который хочет его делать в этой стране. И умеет.

Бизнес и российская культура — не только потенциал, но и основа интеграции в мировое сообщество. Альтернатива такой интеграции очевидна: «одинокая страна ищет врагов». Только определившись относительно таких простых и ясных ценностей общественной жизни, бизнес может выпестовать социальное партнерство, а значит, и нормальную социальную жизнь, включая политическую.

Для полноценной же интеграции требуется всего-то:

- а) забота о личности, минимум — гарантии защиты и существования детей, стариков, больных, ветеранов;
- б) свобода деловой и прочей активности;
- в) пресечение посягательств на (а) и (б).

Получается что-то вроде «аз-буки-веди» ответственного социального партнерства — манифест-программа-минимум некоей «Российской Партии Свободы и Справедливости». Да и аббревиатура, до боли в сердце что-то напоминающая, — РПСС.

«Нет на свете ничего лучше честного бизнеса» — слова, принадлежащие отнюдь не романтику, а очень и очень практичному человеку. Бизнес — самое творческое занятие на свете. Он творит новую реальность, новые жизненные отношения, открывает новые возможности самореализации, развития — самого бизнеса, общества, страны. Как любое проявление свободы, он оборачивается ответственностью. Бытие коренится в сердце души человеческой, и в этих глубинах бытия нет зла.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1  
Упоминаемость словосочетания «социальная ответственность» в центральных  
русских СМИ ( % всех материалов)\*

Период	Упоминаемость
Первое полугодие 1991 г.	0,02
Второе полугодие 1991 г.	0,016
Первое полугодие 1992 г.	0,016
Второе полугодие 1992 г.	0,008
Первое полугодие 1993 г.	0,01
Второе полугодие 1993 г.	0,003
Первое полугодие 1994 г.	0,002
Второе полугодие 1994 г.	0,014
Первое полугодие 1995 г.	0,01
Второе полугодие 1995 г.	0,022
Первое полугодие 1996 г.	0,015
Второе полугодие 1996 г.	0,01
Первое полугодие 1997 г.	0,017
Второе полугодие 1997 г.	0,019
Первое полугодие 1998 г.	0,02
Второе полугодие 1998 г.	0,017
Первое полугодие 1999 г.	0,018
Второе полугодие 1999 г.	0,026
Первое полугодие 2000 г.	0,017
Второе полугодие 2000 г.	0,032
Первое полугодие 2001 г.	0,044
Второе полугодие 2001 г.	0,053

Продолжение ⇨

\* Замеры проведены по ресурсам базы «Интегрум» // Коммерсантъ. Social Report. №182. 28.09.2005. — С. 27.

Таблица А.1 (продолжение)

Период	Упоминаемость
Первое полугодие 2002 г.	0,05
Второе полугодие 2002 г.	0,063
Первое полугодие 2003 г.	0,072
Второе полугодие 2003 г.	0,129
Первое полугодие 2004 г.	0,19
Второе полугодие 2004 г.	0,208
Первое полугодие 2005 г.	0,154
Второе полугодие 2005 г.	0,26

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Международные и российские организации, занимающиеся вопросами корпоративной социальной ответственности

Анализом и консультированием по вопросам социального аудита и КСО в России занимается ряд организаций (табл. Б.1). Одни из зачинателей этой работы в России — Фонд «Институт экономики города», Ассоциация менеджеров России, российское представительство британского благотворительного фонда Charity Aid Foundation (CAF). Агентство социальной информации (АСИ), созданное в 1994 г., осуществляет информационную поддержку и продвижение гражданских инициатив. Агентство располагает собственной корреспондентской сетью и имеет представительства во многих городах России. Веб-сайт агентства [www.soc-otvet.ru](http://www.soc-otvet.ru) — наиболее полный русскоязычный ресурс по КСО. На нем представлены анонсы конференций и круглых столов по КСО, информация о текущих проектах компаний, примеры апробированных технологий участия компаний в решении социальных проблем, переводы международных стандартов социально-этической отчетности и отчетности в области устойчивого развития (AA 1000, GRI). Сводки новостей федерального выпуска готовятся в Москве и включают информацию из 30 регионов. АСИ не только собирает и распространяет информацию, но и выступает инициатором и организатором социальных проектов, оказывает консалтинговые услуги компаниям в сфере КСО и нефинансовой отчетности: помогает в разработке социально ориентированных программ, готовит тексты отчетов и пр. Среди ключевых партнеров агентства — International Business Leaders Forum, The Conference Board, The Drucker Foundation, ASPEN Institute, Hudson Institute, Boston College, Harvard Business School, New York University, Brody&Weiser, SmithO'Brien, фонды C.S. Mott Foundation, DFID, Tacis, European Commission, Eurasia. Действует Деловой клуб по развитию социальной отчетности, в организации которого приняли участие АСИ, Фонд «Институт экономики города» и РСПП.

Некоммерческое партнерство «Корпоративная социальная ответственность — русский центр» делает акцент не на технику подготовки социальных отчетов, а на стратегии устойчивого развития бизнеса. При журнале «Бизнес и общество» организован Клуб корпоративных филантропов.



Подготовкой социальной отчетности в России занимается организация ЭППА, которая делает отчеты по стандарту AA 1000. АСИ и «Институт экономики города» в рамках стратегического партнерства совместно готовят отчеты по стандартам AA 1000 b GRI. Подготовкой отчетов по стандарту GRI занимается также «Эколайн». Услуги профессионального социального аудита оказывают консалтинговые компании PriceWaterhouseCooper's и «Бюро Веритас Русь». Оценкой результатов деятельности по проектам занимаются «Институт экономики города», Фонд «Евразия», САФ, Научно-исследовательская лаборатория некоммерческого сектора (ЛИНКС), отдельные эксперты — члены Ассоциации оценщиков проектов. Предпринимаются шаги по созданию Ассоциации (Гильдии) экспертов по комплексной гуманитарной экспертизе.

НКО различного уровня, в том числе НИЦ «Стратегия», благотворительная организация «Открытая Россия», Центр развития демократии и прав человека, Центр развития НКО Санкт-Петербурга, Сибирский центр поддержки общественных инициатив, активно занимаются просветительской деятельностью, конкретными технологиями социального сотрудничества. Изучением и мониторингом общественного мнения успешно занимается развитая сеть государственных и негосударственных социологических служб.

Таблица Б.1

**Международные и российские организации, занимающиеся вопросами корпоративной социальной ответственности**

Название	Контакты	Информация
Агентство «Социальные инвестиции»	socinvestr@mtu-net.ru http://www.socinvest.ru Тел/факс.+7095 549 3456	Технологии социального аудита, семинары, тренинги
Агентство социальной информации (АСИ)	http://www.asi.org.ru 8095 2506143 asi@aha.ru	Информация, консультации. Исследования, оценка эффективности социальных программ
Ассоциация менеджеров России	http://www.amr.ru	—
Бизнес в Местном Сообществе (Великобритания) Business in the Community (UK)	http://www.bitc.org.uk/	—

Название	Контакты	Информация
Бизнес за Социальную Ответственность (США) Business for Social Responsibility (USA)	http://www.bsr.org/	—
Британский Совет (Великобритания) British Council (UK)	http://www.britcoun.org/	—
Гарвард Бизнес Пресс (США) Harvard Business Press (US)	http://www.hbsp.harvard.edu/	—
ГТЗ (Германия) GTZ (Germany)	http://www.gtz.de/	—
Депозитарий социальных программ российских компаний	http://www.spb.amr.ru	—
Европейская Сеть за Бизнес — Понимание (Бельгия) European Network for Social Cohesion (Belgium)	http://www.ebnsr.org/	—
Европейская сеть корпоративной социальной ответственности (CSR Europe)	http://www.csreurope.org	—
Фонд «Институт экономики города»	http://www.urban-economics.ru	—
Институт Этики Бизнеса (Великобритания) Institute of Business Ethics (UK)	http://www.ibe.org.uk/	—
Исследовательский Центр по Международному Развитию International Development Research Center (Canada)	http://www.idrc.ca	—

Продолжение ↘

Таблица Б.1 (продолжение)

Название	Контакты	Информация
Компания Корпоративное Гражданство (Великобритания) Corporate Citizenship Company (UK)	<a href="http://www.corporate-citizenship.co.uk/">http://www.corporate-citizenship.co.uk/</a>	—
Конференс Борд (США) The Conference Board (USA)		—
Лаборатория корпоративных социальных коммуникаций	<a href="http://www.littera-scripta.ru/lab/">http://www.littera-scripta.ru/lab/</a>	Дискуссия, информация, круглые столы, семинары
Международный Совет по Социальному Благополучию (Канада) International Council on Social Welfare (Canada)	<a href="http://www.icsw.org/">http://www.icsw.org/</a>	—
Молодежный Бизнес-Интернационал (Великобритания) Youth Business International (UK)	<a href="http://www.youth-business.org/">http://www.youth-business.org/</a>	—
Пакт (США) Pact (USA)	<a href="http://www.pactworld.org/">http://www.pactworld.org/</a>	—
Российский Союз промышленников и предпринимателей (работодателей), РСПП(р)	<a href="http://www.rspp.ru">http://www.rspp.ru</a>	—
СИНЕРГОС (США), The Synergos Institute (USA)	<a href="http://www.people2people.org/">http://www.people2people.org/</a>	—
Совет лучшего бизнеса, Council of Better Business Bureaus (USA, Canada)	<a href="http://www.bbb.org">http://www.bbb.org</a>	—
Совет по Экономическим Приоритетам	<a href="http://www.cepnyc.org/">http://www.cepnyc.org/</a>	—

Название	Контакты	Информация
(США и Великобритания), Council on Economic Priorities (US and UK)		
Устойчивость, Sustain Ability (UK)	<a href="http://www.sustainability.co.uk/">http://www.sustainability.co.uk/</a>	—
Финансовая Ответственность (Великобритания), Account Ability (UK)	<a href="http://www.accountability.org.uk">http://www.accountability.org.uk</a>	Принципы подготовки социальных отчетов
Фонд для Бизнеса и Устойчивого Развития (Норвегия) Foundation for Business and Sustainable Development (Norway)	<a href="http://www.foundation.no/">http://www.foundation.no/</a>	—
Форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского (Великобритания) The Prince of Business Leader's Forum (UK)	<a href="http://www.pwblf.org/">http://www.pwblf.org/</a> <a href="http://www.csrforum.com/">http://www.csrforum.com/</a>	—
Центр Инноваций в Корпоративной Ответственности, Center for Innovation in Corporate Responsibility (Canada)	<a href="http://www.cicr.net/">http://www.cicr.net/</a>	—
Цивикус (США) Civics (USA)	<a href="http://www.civics.org/">http://www.civics.org/</a>	—

# ПРИЛОЖЕНИЕ В

## Международные стандарты в области социальной и экологической ответственности компаний\*

Таблица В.1

Международные стандарты в области социальной и экологической ответственности компаний

Полное название	Сокращенное название	Содержание	Где узнать подробности
AccountAbility 1000 Series	AA 1000S	Принципы подготовки социальных отчетов на базе диалога со стейкхолдерами	<a href="http://www.accountability.org.uk">www.accountability.org.uk</a>
APEC Code of Business Conduct	APEC	Кодекс деловой практики стран Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества	<a href="http://www.apec.org">www.apec.org</a>
Amnesty International's Human Rights Guidelines for Companies	Amnesty	Руководящие принципы по соблюдению корпорациями прав человека	<a href="http://www.amnesty.org.uk">www.amnesty.org.uk</a>
Agence de Rating Social et Environmental sur les Enterprises	ASPI	Индексы устойчивых показателей деятельности Arese для компаний, котирующихся на Европейском фондовом рынке	<a href="http://www.arese-sa.com">www.arese-sa.com</a>
Balanced Business Scorecard	BBS	Система сбалансированных показателей оценки бизнеса от Balanced Scorecard Institute	<a href="http://www.balanced-scorecard.org">www.balanced-scorecard.org</a>

\* Ассоциация менеджеров России, данные организаций // Коммерсантъ. Social Report. №182. 28.09.2005. — С. 27.

Полное название	Сокращенное название	Содержание	Где узнать подробности
Caux Round Table Principles for Business	Caux	Принципы ведения социально ответственного бизнеса	<a href="http://www.cauxroundtable.org">www.cauxroundtable.org</a>
Dow Jones Sustainability Group Index	DJSGI	Индекс устойчивости Dow Jones	<a href="http://www.sustainability-index.com">www.sustainability-index.com</a>
EFQM Business Excellence Model	EFQM	Модель и принципы достижения эффективности бизнеса в соответствии с интересами общества	<a href="http://www.efqm.org">www.efqm.org</a>
Principles for Global Corporate Responsibility: Bench Marks for Measuring Business	Bench Marks	Стандарты и принципы действий ответственной компании, совместный проект Interfaith Center of Corporate Responsibility (ICCR, США), The Ecumenical Council for Corporate Responsibility (ECCR, Филиппины), The Cristian Centre for Socially Responsible Investment (CCSRI, Австралия) и KAIROS-Canada (Канада)	<a href="http://www.bench-marks.org">www.bench-marks.org</a>
Eco-Management and Audit Scheme	EMAS	Инструмент для оценки, представления и улучшения экологических показателей компаний	<a href="http://www.europa.eu.int/comm/environment/emas">www.europa.eu.int/comm/environment/emas</a>
Ethical Trading Initiative Base Code	ETI	Стандарты трудовых отношений	<a href="http://www.ethicaltrade.org">www.ethicaltrade.org</a>
EU Eco-label criteria	Eco-label	Система экологической оценки компаний	<a href="http://www.europa.eu.int/comm/environment/ecolabel">www.europa.eu.int/comm/environment/ecolabel</a>

Продолжение ➞

Таблица В.1 (продолжение)

Полное название	Сокращенное название	Содержание	Где узнать подробности
Forest Stewardship Council's Principles and Criteria for Forest Management	FSC	Принципы и критерии по управлению предприятиями лесопромышленного комплекса	<a href="http://www.fscus.org/standards_criteria/">www.fscus.org/standards_criteria/</a>
FTSE4Good Selection Criteria	FTSE4Good	Индекс FTSE для компаний, соблюдающих глобальные принципы корпоративной ответственности	<a href="http://www.ftse4good.com">www.ftse4good.com</a>
Global Reporting Initiative Guidelines	GRI	Принципы и стандарты социальной и экологической отчетности	<a href="http://www.global-reporting.org">www.global-reporting.org</a>
IFOAM Basic Standards	IFOAM	Принципы устойчивости ведения бизнеса для компаний агропромышленного сектора	<a href="http://www.ifoam.org">www.ifoam.org</a>
International Organization for ISO 9000/14001 Standardization	ISO 9000, ISO 14001	Стандарты ISO в области управления качеством и охраны окружающей среды	<a href="http://www.iso.org">www.iso.org</a>
Organization for Economic Cooperation and Development Guidelines for Multinational Enterprises	OECD	Свод рекомендаций для транснациональных компаний по действиям в области деловой этики, информационной открытости, охраны окружающей среды, работы с персоналом, соблюдения прав человека, борьбы с коррупцией, взаимоотношений с потребителями, развития науки и технологий, конкуренции и налогообложения	<a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a>

Полное название	Сокращенное название	Содержание	Где узнать подробности
Social Accountability 8000	SA 8000	Стандарт сертификации предприятий в области трудовых отношений	<a href="http://www.sai.org">www.sai.org</a>
SIGMA Guidelines	SIGMA	Практические рекомендации для организаций по внесению ими существенного вклада в устойчивое развитие	<a href="http://www.projectsigma.com">www.projectsigma.com</a>
Global Sullivan Principles	Sullivan	Общие рекомендации и принципы в области социальной ответственности корпораций	<a href="http://www.revleon-sullivan.com">www.revleon-sullivan.com</a>
The Natural Step	TNS	Принципы достижения устойчивого развития	<a href="http://www.naturalstep.org">www.naturalstep.org</a>
UN Global Compact	UN GC	Свод базовых принципов для корпораций, готовых участвовать в решении глобальных проблем цивилизации	<a href="http://www.unglobalcompact.org">www.unglobalcompact.org</a>
WHO/UNICEF International Code on Marketing of Breast-milk Substitutes Русско-язычный ресурс на тему КСО	WHO/UNICEF Soc-otvet	Свод правил Всемирной организации здравоохранения в области торговли заменителями грудного молока Переводы международных стандартов КСО, обзор интернет-ресурсов	<a href="http://www.who.int">www.who.int</a> <a href="http://www.soc-otvet.ru">www.soc-otvet.ru</a>



# ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## Международные стандарты и индексы КСО

### AA 1000S

Стандарт разработан в 1999 г. Институтом социальной и этической отчетности (The Institute of Social and Ethical AccountAbility. Unit A, 137 Shepherdess Walk, London, N1 7RQ, United Kingdom. Tel: +44 (0) 20 7549 0400 / Fax: +44 (0)207 253 7440, e-mail: secretariat@accountability.org.uk). Он является процессным стандартом, т. е. устанавливает порядок — процедуру и набор критериев — оценки социальной ответственности (включая влияние на окружающую среду) и порядок подготовки отчета. Базовым для AA 1000S является принцип диалога со стейкхолдерами. Эта разработка имеет мощную информационную поддержку (<http://www.accountability.org.uk>). Институт издает методические разработки по использованию стандарта, составлению отчетов, подбору стейкхолдеров, организует сертификацию квалифицированных экспертов по социальной отчетности, проводит международные конференции, круглые столы, семинары, тренинги, мастер-классы, консультации, брифинги, бизнес-ланчи. Начата разработка серий стандарта (AA 1000 Series), первым из таких модулей стал принятый в марте 2003 г. AA 1000 Assurance Standard Guiding Principles.

### Bench Marks

Комплексная система принципов и стандартов оценки и представления действий (Bench Marks for Measuring Business Performance) социально ответственных компаний, разработанная в результате сотрудничества Interfaith Center of Corporate Responsibility (США), The Ecumenical Council for Corporate Responsibility (Филиппины), The Christian Centre for Socially Responsible Investment (Австралия), Kairos-Canada (Канада).<sup>\*</sup> Система Bench Marks включает детализацию основных принципов ведения бизнеса, условий труда, охраны здоровья, прав человека, использо-

вания женского и детского труда, отношений с потребителями, акционерами, корпоративной этики.

### BSC

Система сбалансированных показателей оценки (balanced scorecard — BSC)\* бизнеса разработана на основе нового подхода к стратегическому менеджменту, предложенного в начале 1990-х Р. Капланом и Д. Нортон. Речь идет об определении стратегии развития бизнеса на основе систематического соотнесения показателей, целей и действий в четырех измерениях: финансовом (ориентированном на акционеров, пайщиков), потребительском (ориентированном на потребителей), обучения и роста персонала (ориентированном на изменения и совершенствование), внешние бизнес-процессы (ориентированные на внешнюю рыночную и социальную среду).

### CPI

Нефондовый индекс корпоративной ответственности (Corporate Philanthropy Index) используется для сравнительного позиционирования. Присвоен более чем 350 компаниям США и Канады. Оценка дается независимой экспертизой с привлечением различных стейкхолдеров. Индекс, равный 4,0 (максимальная величина — 5,0), считается свидетельством высокой КСО. Индексирование целесообразно проводить каждые 2—3 года.

### CRA

Методика интегрированной системы аудита корпоративной устойчивости Corporate Responsibility Audit разработана компанией SmithO'Brien. CRA комплексно оценивает деятельность компаний по основным экономическим и социальным показателям: системы менеджмента качества; энергосбережение и охрана окружающей среды; отношения с персоналом; трудовые отношения и права человека; отношения с местным сообществом. CRA позволяет оценить эффективность «социально связанных» направлений деятельности компании, оптимизировать затраты и добиться от социальных инвестиций бизнес-отдачи.

<sup>\*</sup> См.: [www.bench-marks.org](http://www.bench-marks.org).

<sup>\*</sup> См.: BSC Institute, 1025 Connecticut Ave. NW Suite 1000, Washington, DC 20036; tel.: 202 857 9719; [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org).

## CRT

Развернутая международная программа КСО принята «Круглым столом в Ко»\*, объединяющим бизнесменов из Европы, Японии, США, с целью развития плодотворных экономических и общественных взаимоотношений стран-участниц и определения меры общей ответственности перед миром.

## DJSI

Индекс устойчивости Доу Джонса (Dow Jones Sustainability Index) — один из самых известных фондовых индексов КСО. Используется около 20 критериев отбора (фильтров): экология, права человека, политика равных возможностей при найме и увольнении, программы социального инвестирования для местных сообществ и т. д.

## EII

Методика Econometric Impact Index (Индекс эконометрического эффекта) позволяет оценить эффект, который компания оказывает на местные сообщества в регионах своего размещения.

## FTSE

Индекс FTSE, ориентированный на мировой рынок крупных инвестиций, рассчитывается независимой экспертной компанией FTSE Group на основе более чем 600 показателей. Рейтинг FTSE включает 7 000 компаний, покрывающий 98 % мирового инвестиционного рынка.

## GRI

В 1997 г. Коалиция за экологически ответственный бизнес (the Coalition for environmentally responsible economies, CERES) создала организацию Global Reporting Initiative\*\*, ставшую в 2002 г. независимой и подготовившую наиболее полный на данный момент стандарт социальной отчетности. В отчетах GRI присутствует три основных элемента: экономика предприятия, его социальная и экологическая политика. GRI также предлагает методику количественного отражения социальной

\* См.: [www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org).

\*\* Global Reporting Initiative. Secretariat Keizersgracht 209, P.O. Box 10039, 1001 EA Amsterdam, The Netherlands, Tel: +31 (0) 20 531 00 00; Fax: +31 (0) 20 531 00 31; [info@globalreporting.org](mailto:info@globalreporting.org); <http://www.globalreporting.org>.

и экологической ответственности вплоть до перечня конкретных показателей. Речь идет об оценке бизнеса в процессе многовекторного диалога со стейкхолдерами с точки зрения обеспечения стратегии устойчивого развития. Стандарт достаточно гибок: компании могут частично применять его или использовать в отчетах «общие принципы GRI». Сейчас это самый распространенный в мире стандарт КСО. Количество компаний, выпускающих отчеты по этому стандарту, превышает 700, в том числе британское министерство обороны, Coca-Cola Company, турецкий Erdemir, немецкая Man Group. Из российских компаний на сайте GRI представлены только отчеты British American Tobacco Russia и экологический отчет Северо-Западной лесопромышленной компании. Участником (и совладельцем) самой GRI может стать любая организация. Если оборот претендента меньше € 1 млн, ежегодный взнос составляет всего € 100, более € 1 млрд — € 10 тыс. В России участником GRI являются Агентство социальных инвестиций, Ассоциация российских менеджеров, Институт экономики города и Российский союз промышленников и предпринимателей.

## OECD

Организация экономического сотрудничества и развития (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) объединяет более 30 демократических стран с рыночной экономикой и сотрудничает с НКО бизнеса более 70 стран. Предмет сотрудничества — информационная поддержка и консультирование по социально-экономическим проблемам корпоративной активности, макроэкономики, развития, занятости, инноваций, образования и науки. Комитеты OECD вырабатывают рекомендации по развитию регионов, международной кооперации по защите окружающей среды, практическим принципам и сертификации социально ответственного бизнеса.

## SA 8000

Для помощи в решении масштабных социальных проблем компаний, разместивших основные производства в странах третьего мира, Агентство по аккредитации Совета по экономическим приоритетам (Council on Economic Priorities Accreditation Agency, CEPAA) в 1997 г. разработало стандарт SA 8000. Он построен на принципах ISO (ISO 9000 ISO 14001) и устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда по девяти основным пунктам: от параметров занятости в производстве детей до стандартизации системы менеджмента.

## SI

Нефондовый индекс (Social Index), разработанный в 2000 г. Министерством социальной политики Дании, позволяет оценивать КСО с приоритетом кадровой политики, социальных программ, преодоления дискриминации. Получение 60 баллов и выше (максимальное значение — 100) дает право размещать специальный знак на упаковке товаров и документации.

## UN Global Compact

В 1999 г. Генеральный секретарь ООН выступил в Давосе с инициативой добровольного «Глобального пакта» (Global Compact) с деловым сообществом. Цель договора — содействовать формированию общих ценностей, которые придадут глобальному рынку «человеческое лицо». Договор предлагает бизнесу принять десять базовых принципов корпораций, готовых участвовать в решении глобальных проблем цивилизации (UN Global Compact: the Ten Principles).<sup>\*</sup> Принципы разработаны на основе Всеобщей Декларации прав человека, Декларации основных принципов и прав труда Международной организации профсоюзов, Декларации по защите окружающей среды и развитию, Конвенции ООН против коррупции. Принципы сведены в 4 раздела.

### Права человека

Бизнес поддерживает и уважает защиту прав человека, принятых международным сообществом, и уверен, что он не будет участвовать в нарушении прав человека.

### Трудовые стандарты

Бизнес поддерживает свободу создания ассоциаций и признает право на заключение коллективных договоров; исключение всех форм принудительного труда; эффективную отмену детского труда; исключение дискриминации в отношении найма и занятости.

### Охрана окружающей среды

Бизнес поддерживает бережный подход к изменениям окружающей среды; предпринимает инициативы по продвижению большей ответственности по охране окружающей среды; благоприятствует развитию

<sup>\*</sup> См.: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

и внедрению технологий, дружественных по отношению к окружающей среде.

### Антикоррупционность

Бизнес борется со всеми формами коррупции, включая вымогательство и взяточничество.

Участие в Global Compact предполагает ежегодное публичное подтверждение компаниями следования его принципам. В настоящее время Глобальный пакт подписали около полутора тысяч компаний, среди которых 14 российских.

# ПРИЛОЖЕНИЕ Д

## Данные социальных отчетов крупнейших российских компаний

Таблица Д.1

Расходы российских компаний на программы социальной поддержки и повышения безопасности труда в пересчете на одного сотрудника в 2004 г. (руб.) \*

ОАО «ЛУКОЙЛ»	68526
ГМК «Норильский никель»**	67078
ОАО «ЮКОС»***	32010
ОАО «Сибнефть»	25500
ОАО «Татнефть»	18431
ОАО «Русский алюминий»	3696

Таблица Д.2

Расходы российских компаний на программы социальной поддержки и повышения безопасности труда в 2004 г. (копейки на 1 руб. доходов)\*\*\*\*

ГМК «Норильский никель»*****	1,9
ОАО «ЮКОС»*****	1,3
ОАО «Русский алюминий»	1,2
ОАО «ЛУКОЙЛ»	0,9
ОАО «Татнефть»	0,6
ОАО «Сибнефть»	0,4

\* Расчет на базе цифр, приведенных в социальных отчетах компаний; при переводе долларов в рубли использован курс 28 руб./\$.

\*\* Предварительные данные по Заполярному филиалу.

\*\*\* Данные 2003 г.

\*\*\*\* Расчет на базе цифр, приведенных в социальных отчетах компаний.

\*\*\*\*\* Предварительные данные по Заполярному филиалу.

\*\*\*\*\* Данные 2003 г.

### ОАО «ЛУКОЙЛ»

Создано в 1993 г., занимается разведкой, добычей и переработкой нефти, розничной реализацией нефтепродуктов. Центральный офис в Москве. Добыча и разведка в Западной Сибири и Пермской области, на Северном Каспии и Ямале, в Азербайджане, Казахстане, Египте, Северной Африке и Колумбии, переработка в Перми, Волгограде, Ухте, Нижнем Новгороде, Болгарии и Румынии, сети АЗС в России, Европе и США. Более 19 % добычи и 19 % переработки нефти в России. Более 130 тыс. сотрудников в России. Выручка в 2004 г. — \$ 33,845 млрд, чистая прибыль — \$ 4,248 млрд. Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации выпущен в сентябре 2005 г. по данным за 2003—2004 гг. по стандартам GRI и AA 1000S, верифицирован ЗАО «Бюро Веритас Русь». Также использует стандарты ISO 9001, ISO 14001 и OHSAS 18001. Общий объем вложений в социальные и экологические проекты в 2004 г. (суммарно по всем цифрам, приведенным в соцотчете) — 18 258 млн руб., на 1 руб. доходов (пересчет из валюты по курсу 28 руб./\$) — 2 коп., на одного работающего (по России) — 138,9 тыс. руб. (рис. Д.1).

Направление	2004 г.	2005 г.
Обеспечение экологической безопасности и охрана природы	6800	8200
Обеспечение промышленной безопасности, улучшение условий и охраны труда	5300	6200
Содержание объектов социальной инфраструктуры	1480	1364
Партнерство и благотворительность	995	1051
Добровольное медицинское страхование работников	485	534
Взносы в негосударственный пенсионный фонд	390	378
Выплаты на социальную поддержку работников и членов их семей	160	352
Выплаты на социальную поддержку неработающих пенсионеров	157	149
Всего	15767	18258

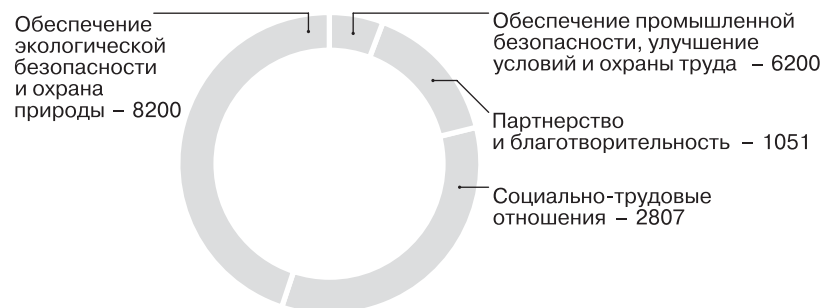


Рис. Д.1. Структура вложений ОАО «ЛУКОЙЛ» в социальные и экологические программы (млн руб.)

### ОАО «Сибнефть»

Создано в 1995 г., занимается разведкой, добычей и переработкой нефти, розничной реализацией нефтепродуктов. Центральный офис в Москве. Добыча и разведка в Омской области, Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком округах, Томской области и на Чукотке, переработка в Омске, Москве, Ярославле и Беларуси, сеть АЗС в России. Обеспечивает 7,4 % добычи и 8 % переработки нефти в России. Около 40 тыс. сотрудников. Выручка в 2004 г. — \$ 8,89 млрд, чистая прибыль — \$ 2,05 млрд. Социальный отчет выпущен в 2004 г. по итогам 2002–2003 гг. и в 2005 г. по итогам 2004 г. в свободной форме с использованием элементов международных стандартов. Не верифицирован. Общий объем вложений в социальные и экологические проекты в 2004 г. (суммарно по всем цифрам, приведенным в соотчете) — 8550 млн руб., на 1 руб. доходов (пересчет из валюты по курсу 28 руб./\$) — 3,4 коп. (рис. Д.2).

Содействие развитию регионов, благотворительное и спортивное спонсорство	7265,0
Питание на производстве	209,659
Организация диагностики, лечения и оздоровления сотрудников	206,081
Пенсионные выплаты и помощь пенсионерам — бывшим работникам	171,233
Безопасность производственного процесса и обустройство рабочих мест	159,515

Материальная помощь сотрудникам	137,128
Рекультивация земель на нефтяных месторождениях	90,962
Жилищные программы	80,932
Прочие экологические программы	75,005
Прочие социально-трудовые программы	55,356
Поддержка коренных малочисленных народов Крайнего Севера	54,9
Разработка проекта реконструкции нефтяных месторождений на Омском НПЗ	17,253
Экологический аудит месторождений	12,122
Замена горелочных устройств в комплексе ароматических углеводородов на Омском НПЗ	10,256
Разработка проекта блока очистки технического конденсата на Омском НПЗ	7,8

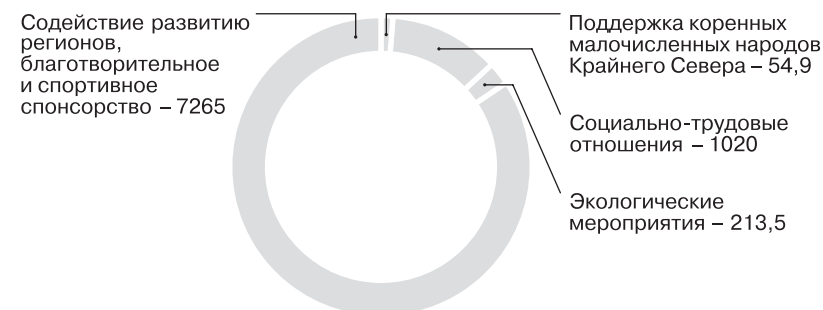


Рис. Д.2. Структура вложений ОАО «Сибнефть» в социальные и экологические программы в 2004 г. (млн руб.)

### ОАО «Татнефть»

Создано в 1994 г., занимается разведкой и добычей нефти, розничной реализацией нефтепродуктов. Центральный офис в Альметьевске. Добыча и разведка в Татарии и Западной Сибири, сеть АЗС в России. Обеспечивает 5,5 % добычи нефти в России. Около 51 тыс. сотрудников. Выручка в 2004 г. — 150,793 млрд руб., чистая прибыль — 27,135 млрд руб. Социальный отчет выпущен в 2005 г. по итогам 2004 г.



в свободной форме с использованием элементов международных стандартов. Не верифицирован. Общий объем вложений в социальные и экологические проекты в 2004 г. (суммарно по всем цифрам, приведенным в соотчете) — 4276,33 млн руб., на 1 руб. доходов — 2,8 коп., на одного работающего (по России) — 85,5 тыс. руб. (рис. Д.3).

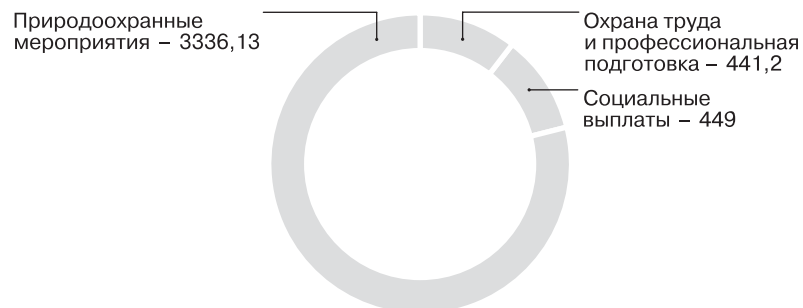


Рис. Д.3. Структура вложений ОАО «Татнефть» в социальные и экологические программы в 2004 г. (млн руб.)

### ОАО «ЮКОС»

Создано в 1993 г., занимается разведкой, добычей и переработкой нефти, розничной реализацией нефтепродуктов. Центральный офис в Москве. Добыча и разведка в Ханты-Мансийском АО, Томской, Тюменской, Самарской, Саратовской и Оренбургской областях, Красноярском крае, переработка в Самарской области и Красноярском крае, сеть АЗС в России.

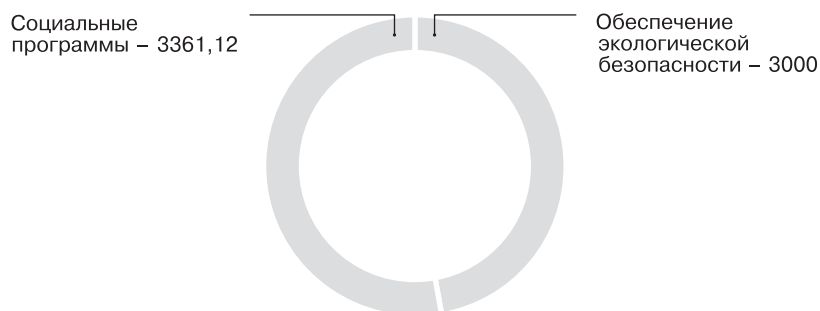


Рис. Д.4. Структура вложений ОАО «ЮКОС» в социальные и экологические программы в 2004 г. (млн руб.)

Обеспечивает 18,7 % добычи и 17 % переработки нефти в России (2004 г.). Около 105 тыс. сотрудников (2004 г.). Доходы в 2004 г. — 340,47 млрд руб., чистый убыток — 417,47 млрд руб., доходы в 2003 г. — 248,9 млрд руб., чистая прибыль — 37,42 млрд руб. Социальный отчет выпущен в 2004 г. по итогам 2002–2003 гг. с использованием элементов стандартов GRI и AA 1000S. Не верифицирован. Общий объем вложений в социальные и экологические проекты в 2003 г. (суммарно по всем цифрам, приведенным в соотчете) — 6361,12 млн руб., на 1 руб. доходов — 2,5 коп., на одного работающего (по России) — 60,6 тыс. руб. (рис. Д.4).

### ОАО «ГМК «Норильский никель»»

Создано в 1993 г., занимается поиском, разведкой, добычей, обогащением и переработкой полезных ископаемых, выпуском и реализацией цветных и драгметаллов. Центральный офис в Москве, предприятия в Норильске, Мончегорске, Красноярске, Иркутске, Магадане, Санкт-Петербурге, США. Обеспечивает 93 % производства никеля и 48,6 % меди в России. 56,1 тыс. сотрудников. Выручка в 2004 г. — 195,16 млрд руб., чистая прибыль — 50,84 млрд руб. Социальный отчет выпущен в 2005 г. по итогам 2004 г. в свободной форме с использованием элементов стандарта GRI и принципов Международного совета по горному делу и металлам (International Council on Metals and Mining). Верифицирован PricewaterhouseCoopers. Общий объем вложений в социальные проекты в 2004 г. (суммарно по всем цифрам, приведенным в соотчете) — 3944,8 млн руб., на 1 руб. доходов — 2 коп., на одного работающего (по России) — 70,3 тыс. руб. (рис. Д.5).

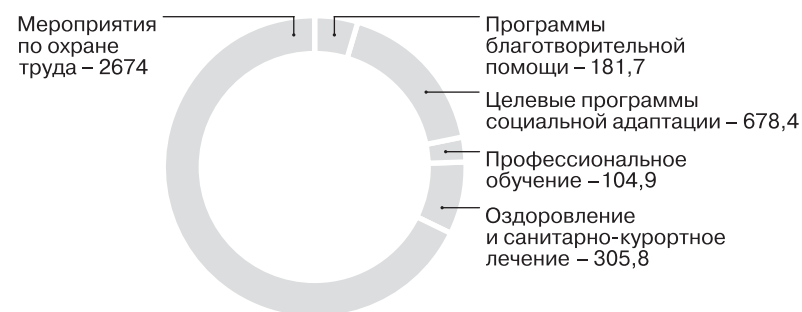


Рис. Д.5. Структура вложений ОАО «ГМК «Норильский никель»» в социальные и экологические программы в 2004 г. (млн руб.)

### ОАО «Русский алюминий»

Создано в 2000 г., занимается добычей и переработкой глинозема, выпуском бокситов, первичного алюминия и изделий из него. Центральный офис в Москве, предприятия в Красноярском крае, Московской, Ленинградской областях и на Украине, в Таджикистане, Гвинее, Армении, Гайане, Румынии, Черногории. Обеспечивает 93 % производства никеля и 48,6 % меди в России. Около 50 тыс. сотрудников в 11 странах мира. Выручка в 2004 г. — \$ 5,382 млрд, прибыль не раскрывается. Социальный отчет выпущен в 2005 г. по итогам 2004 г. в соответствии с принципами Global Compact. Верифицирован PricewaterhouseCoopers. Компания также использует стандарт ISO 14001. Общий объем вложений в социальные проекты в 2004 г. (суммарно по всем цифрам, приведенным в соотчете) — 6748 млн руб., на 1 руб. доходов — 4,4 коп., на одного работающего — 132,96 тыс. руб. (рис. Д.6).

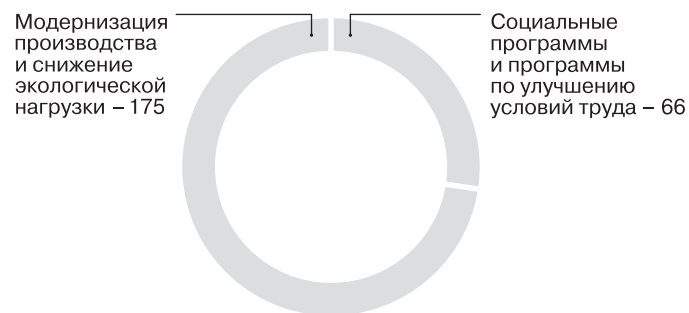


Рис. Д.6. Структура вложений ОАО «Русский алюминий» в социальные и экологические программы в 2004 г. (млн руб.)

### ОАО «Российские коммунальные системы»

Создано в 2003 г., оказывает жилищно-коммунальные услуги. Центральный офис в Москве, предприятия в Алтайском крае, Амурской, Архангельской, Владимирской, Волгоградской, Воронежской, Ростовской, Кировской, Орловской, Саратовской, Свердловской, Тамбовской, Тверской, Томской областях, Приморском крае (2004 г.). Доля на российском рынке жилищно-коммунальных услуг — 4–4,5 %. 14 тыс. сотрудников (декабрь 2004 г.). Выручка в 2004 г. — 1194 млрд руб., чистый убыток — 217,53 млн руб., выручка в 2003 г. — 259,94 млн руб., чистый убыток — 117,25 млн руб. Социальный отчет выпущен в 2005 г. по итогам 2002–2003 гг. с использованием стандарта AA 1000S, верифици-

рован ЗАО «Бюро Веритас Русь». Общий объем вложений в социальные и экологические проекты не раскрывается.

### ОАО «Монди Бизнес Пейпа Сыктывкарский ЛПК»

Создано в 1993 г., занимается выпуском бумаги и картона. Центральный офис в Сыктывкаре, предприятия в Коми. Доля на российском рынке офсетной бумаги — более 40 %. 13,8 тыс. сотрудников. Выручка в 2004 г. — 12,65 млрд руб., чистая прибыль — 1,46 млрд руб. Socio-Economic Assessment Toolbox Report выпущен в 2005 г. по итогам 2004 г. в соответствии с методологией, разработанной компанией Anglo American (контролирует ЛПК). Общий объем вложений в социальные проекты в 2004 г. (суммарно по всем цифрам, приведенным в соотчете) — 107,3 млн руб., на 1 руб. доходов — 0,8 коп., на одного работающего — 7,7 тыс. руб.

### ЗАО «Илим Палп Энтерпрайз»

Создано в 1992 г., занимается лесозаготовкой, деревообработкой, выпуском целлюлозы, картона и упаковки. Центральный офис в Санкт-Петербурге, предприятия в Архангельской, Иркутской и Ленинградской областях. Выпускает 85 % российского коробочного и 25 % тарного картона, 61 % целлюлозы. Около 48 тыс. сотрудников. Выручка в 2004 г. — \$ 1,147 млрд, чистая прибыль — \$ 7 млн. Социальный отчет выпущен в 2005 г. по итогам 2004 г. по стандартам GRI, не верифицирован. Компания также использует стандарты ISO 14001 и ISO 9001. Общий объем вложений в социальные и экологические проекты не раскрывается.

### ОАО «Бритиш Американ Табакко Россия»

Создано в 1997 г., входит в British American Tobacco, занимается выпуском табачной продукции. Центральный офис в Москве, предприятия в Саратове, Москве, Санкт-Петербурге. 19,4 % российского рынка табачных изделий (65 млрд сигарет в 2004 г.). Объем продаж не раскрывается, по оценкам экспертов в 2004 г. он составил \$ 1,5 млрд. Социальный отчет выпущен в 2002 г. по итогам 2001–2002 гг. и в 2003 г. по итогам 2002–2003 гг. по стандарту AA 1000S, верифицирован ЗАО «Бюро Веритас Русь». Общий объем вложений в социальные и экологические программы компании не раскрывается.

### «Альфа-банк»

Создан в 1990 г. Центральный офис в Москве, 110 отделений и филиалов в России, на Украине, в Казахстане, Нидерландах, предста-

вительства в Великобритании и США. 7,3 % кредитов российской промышленности в 2004 г. 4,9 тыс. сотрудников. Активы по итогам 2004 г. — 184,482 млрд руб., чистая прибыль — 1,298 млрд руб., собственный капитал — 24,217 млрд руб. Социальный отчет выпущен в 2004 г. по итогам 2003 г. и в 2005 г. по итогам 2004 г. в свободной форме, не верифицирован. Общий объем вложений в социальные и экологические проекты не раскрывается.

#### **«ФИА-банк»**

Создан в 1993 г. Центральный офис в Тольятти, офис в Самаре. Активы на начало 2005 г. — 4,29 млрд руб., собственный капитал — 381,08 млн руб. Социальный отчет выпущен в 2004 г. по итогам 2003 г. и в 2005 г. по итогам 2004 г. с использованием элементов стандарта AA 1000S, верифицирован специально созданным комитетом по социальному аудиту при наблюдательном совете банка. Общий объем вложений в социальные и экологические проекты не раскрывается.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Е**

### **Принципы ведения бизнеса, выработанные «Круглым столом в Ко»**

«Круглый стол» ведущих бизнесменов из Европы, Японии, США, собирающихся в Ко [The Caux Round Table (CRT) Principles for Business], призван подчеркнуть роль бизнеса и промышленности как ведущих сил в инновационных и глобальных переменах.

CRT основан в 1986 г. Фредериком Филипсом, в прошлом президентом компании «Филипс», и Оливье Жискара Д'Эстеном, вице-президентом Европейского института менеджмента, с целью урегулирования конфликтов в деловом мире. Организация заинтересована в развитии экономических и общественных взаимоотношений стран-участниц и определении меры общей ответственности перед остальным миром.

По предложению Рюзабуро Каку, председателя компании «Канон», CRT сосредоточил внимание на ответственности людей бизнеса за то, чтобы миру и его стабильности не угрожали социальные и экономические катастрофы. CRT считает, что коллегиальность в руководстве необходима для обновления и достижения гармонии в мире. Подчеркивается необходимость дружбы, понимания и сотрудничества на основе общего уважения к высоким моральным ценностям и ответственных действий отдельных людей в соответствующих сферах влияния (там, где они живут и работают).

#### **Предисловие**

«Круглый стол в Ко» считает, что мировое деловое сообщество должно сыграть важную роль в улучшении экономической и социальной обстановки. Как заявление о намерениях этот документ стремится сформулировать мировые стандарты (принципы), на которые смогли бы ориентироваться бизнесмены. Мы бы хотели увидеть в наших ценностях сходства и различия и попытаться выработать общий «кодекс», своеобразный свод нравственных законов в бизнесе, приемлемый для всех и уважаемый всеми.

Эти принципы покоятся на двух главных нравственных идеалах: «киосей» и человеческом достоинстве. Японское понятие «киосей» означает «жизнь и совместная деятельность на общее благо», которая позволяет сотрудничеству и всеобщему процветанию «мирно сосуществовать» со здоровой и честной конкуренцией. Понятие человеческого

достоинства предполагает святость и ценность каждой личности как цели, а не только средства достижения самой цели.

В разделе «Общие принципы» мы попытались дать более подробное объяснение понятия «киосей» и человеческого достоинства, в то время как Раздел 3 имеет сугубо практическую направленность.

Своей формой и стилем этот документ во многом обязан «Миннесотским принципам», документу, сформулировавшему суть деловой активности и разработанному Центром промышленных предприятий в Миннесоте. Центр возглавил рабочую группу, включавшую представителей Японии, Европы и США.

Стиль ведения бизнеса может повлиять на взаимоотношения между странами, процветание и благополучие всех нас. Деловые контакты часто устанавливаются в первую очередь, и так как они тесно связаны с социальными и экономическими изменениями, они в значительной мере обуславливают психологическое состояние личности, вызывая в человеке страх или придавая ему уверенность — это происходит во всем мире.

Члены «Круглого стола в Ко» считают, что главное — навести порядок в своем доме и гораздо важнее разобраться в том, что правильно, чем кто прав (не искать правых и виноватых, а решить, что же нужно делать).

## Раздел I. Предварительные замечания

В силу динамичности рынка рабочей силы, капитала, выпускаемой продукции и технологий бизнес становится все более глобальным как по своей сути, так и с точки зрения результатов.

Законы и рыночные силы являются необходимыми, но не единственными ориентирами.

Ответственность за политику и практические действия в бизнесе, уважение к человеческому достоинству и интересам всех его участников принципиально важны.

Общие ценности, включая стремление к взаимному процветанию, одинаково важны как для общества в целом, так и для малых социальных групп.

В силу этих причин, а также в связи с тем, что бизнес может быть мощным средством социальных реформ, мы предлагаем следующие принципы, как основу для диалога и практических шагов руководителям бизнеса, стремящимся к ответственности (не уходящим от ответственности).

Предлагая эти принципы, мы подтверждаем необходимость учета нравственных ценностей в процессе принятия решений в деловом мире.

Без них прочные деловые связи и жизнеспособное мировое сообщество просто невозможны.

## Раздел II. Общие принципы

*Принцип 1.* Обязательства в ходе деловой активности: не только перед держателями акций, но и всеми теми, кто прямо или косвенно участвует в бизнесе.

Ценность бизнеса для общества состоит в том, что оно обеспечивает материальное благосостояние и занятость населения, плюс качественные товары и услуги для потребителей по приемлемым ценам.

Чтобы занять такое место в обществе, предприятие должно следить за своим «экономическим здоровьем» и жизнеспособностью. Но выживание — не единственная цель.

Предприятия призваны сыграть свою роль в улучшении жизненных условий своих клиентов, сотрудников, партнеров, инвесторов, выделяя им долю того состояния, которое они все вместе создали.

Поставщики и конкуренты тоже вправе рассчитывать на то, чтобы с ними считались, причем в духе честности и справедливости. Как сознательные члены общества на местном, региональном, государственном и мировом уровнях бизнесмены несут долю ответственности за то, как эти сообщества будут выглядеть в будущем.

*Принцип 2.* Экономическое и социальное воздействие бизнеса: к обновлению, справедливости и мировому сообществу.

Компании, созданные в зарубежных странах для производства или торговли, должны вносить свой вклад в социальный прогресс этих стран, обеспечивая эффективную производственную деятельность и помогая повышать покупательную способность жителей этих стран.

Бизнес должен оказывать также положительное воздействие на образование, права человека, благосостояние и общее оздоровление тех стран, в которых он действует.

Компании должны способствовать экономическому и социальному развитию не только в тех странах, где они действуют, но и во всем мировом сообществе в целом, в ходе рачительного и разумного использования ресурсов, свободной и честной конкуренции и особого внимания к совершенствованию технологии, методов производства, маркетинга и средств взаимодействия (связи).

*Принцип 3.* Стиль поведения в бизнесе: от инструкций, указаний и формуляров — к атмосфере доверия.

Признавая, что коммерческая тайна имеет право на существование, бизнесмен должен понимать, что искренность, доброжелательность,

честность, умение держать слово и открытость не только способствуют укреплению их репутации и стабильности, но и привносят четкость и эффективность в проведение сделок, особенно на международном уровне.

*Принцип 4. Уважительное отношение к «правилам игры».*

Во избежание трений и для обеспечения более свободной торговли, а также создания равных возможностей для конкуренции, справедливого отношения ко всем участникам бизнеса, бизнесмен должен уважать свои и чужие законы. Кроме того, он должен признавать, что некоторые действия, даже если они законны, могут иметь непредсказуемые последствия.

*Принцип 5. Содействие многосторонней торговле.*

Компании должны поддерживать систему многосторонней торговли в духе Всеобщего соглашения о торговых тарифах и другие международные соглашения, подобные ему.

Они должны объединить усилия по обеспечению прогрессивной и законной либерализации торговли, а также ослаблению местных ограничений, которые неоправданно тормозят торговлю в целом, при этом уважая политические цели каждой страны.

*Принцип 6. Уважительное отношение к окружающей среде.*

Предприятия должны защищать и, по возможности, улучшать состояние окружающей среды, способствовать ее естественному развитию, предотвращать нерачительное использование природных ресурсов.

*Принцип 7. Неучастие в противозаконных действиях.*

Компания не должна участвовать в действиях, попустительствующих взяточничеству, отмыванию денег или другим действиях, связанных с коррупцией: напротив, по существу, она должна объединять свои усилия с другими для борьбы с этими проявлениями. Недопустима торговля оружием или другими материалами для ведения террористической деятельности, торговля наркотиками и другие виды организованной преступности.

### **Раздел III. Принципы людей, заинтересованных в успешной деловой активности и влияющих на нее**

#### **Клиенты**

Мы обращаемся со всеми клиентами с уважением независимо от того, приобретают ли они наши продукты и услуги непосредственно у нас или получают их у других компаний.

Поэтому мы принимаем на себя обязательства:

- обеспечивать наших клиентов товарами наивысшего качества и услугами, удовлетворяющими их потребности;
- честно относиться к нашим клиентам на всех этапах сделки, включая высокий уровень обслуживания и удовлетворения претензий;
- делать все возможное для того, чтобы наши продукты и обслуживание способствовали поддержанию здоровья и безопасности наших клиентов и улучшению состояния окружающей среды;
- стремиться не унижать человека внешним видом и качеством нашей продукции в ходе маркетинга и рекламы;
- уважать особенности культуры наших клиентов.

#### **Работники**

Мы уважаем достоинство каждого работника и учитываем его интересы.

Поэтому мы принимаем на себя обязательства:

- создавать рабочие места и обеспечивать зарплату, способствующую повышению жизненного уровня работников;
- обеспечивать здоровые и безопасные условия труда, непротиворечащие достоинству личности;
- быть честными в общении с работниками, открыто информировать их;
- последнее ограничивается только рамками закона и интересами сохранения конкурентоспособности;
- прислушиваться и, где возможно, принимать меры по предложениям и жалобам служащих;
- при возникновении конфликтов честно и добросовестно стремиться к их разрешению;
- не прибегать к дискриминации, гарантировать равенство в обращении с людьми любого пола, возраста, расовой и религиозной принадлежности и предоставлять им равные возможности;
- практиковать привлечение к работе людей с учетом их индивидуальных способностей;
- защищать по возможности служащих от возможных травм и заболеваний на рабочем месте;
- поощрять работников в получении необходимых и универсальных знаний и умений;
- всегда помнить о серьезных проблемах безработицы, часто связанных с принятием производственных решений, сотрудничать с пра-



вительствами, группами работников, другими службами и между собой в случае необходимости.

### Собственники/Инвесторы

Мы высоко ценим доверие к нам наших инвесторов.

Поэтому мы принимаем на себя обязательства:

- осуществлять высокопрофессиональное управление для обеспечения честной и достаточной прибыли на инвестиции наших вкладчиков;
- предоставлять относящуюся к делу информацию в рамках, ограниченных законом и условиями конкурентной борьбы;
- сохранять, защищать и увеличивать фонды наших инвесторов;
- уважать просьбы, предложения, жалобы и официальные решения наших инвесторов.

### Поставщики

Наши отношения с поставщиками и субподрядчиками должны основываться на взаимном уважении.

Поэтому мы принимаем на себя обязательства:

- стремиться к справедливости и честности во всей нашей деятельности, включая ценообразование, лицензирование права на продажу;
- освободить бизнес от трения, бессмысленной судебной волокиты;
- поощрять долгосрочность и стабильность в отношениях с поставщиками, рассчитывая на качество, надежность и конкурентоспособность предоставляемых ими товаров;
- предоставлять поставщикам информацию, вовлекать их в процесс планирования;
- отдавать предпочтение поставщикам и субподрядчикам, уважающим человеческое достоинство работников.

### Конкуренты

Мы верим в то, что справедливая экономическая конкуренция — одно из необходимых условий повышения благосостояния народа и обеспечения справедливого распределения товаров и услуг.

Поэтому мы принимаем на себя обязательства:

- стимулировать открытые рынки для торговли и капиталовложений;

- поддерживать такое поведение конкурентов, которое явилось бы выгодным для общества, окружающей среды и демонстрировало бы взаимное уважение между соперниками;
- воздерживаться от участия в сомнительных сделках и предложениях, дающих преимущество в конкурентной борьбе;
- уважать право на реальную и интеллектуальную собственность;
- отказываться от получения информации нечестным путем, например через промышленный шпионаж.

### Общество

Мы полагаем, что, как члены мирового делового сообщества, мы должны содействовать развитию реформ и прав человека, принятых в данном обществе.

Поэтому мы принимаем на себя следующие обязательства:

- уважать права человека, демократические институты и содействовать им всеми возможными способами;
- признавать законные обязательства правительства по отношению ко всему обществу и поддерживать общественные движения, способствующие развитию человека через гармоничные отношения между бизнесом и другими частями общества;
- сотрудничать с теми силами, которые направлены на поднятие уровня здравоохранения, образования, безопасности рабочего места и экономического благосостояния;
- стимулировать постоянное развитие и играть ведущую роль в сохранении материальных ценностей и окружающей среды;
- поддерживать мир, безопасность, разнообразие и единство общественных интересов;
- уважать национальные особенности народов;
- «Бизнесменом можешь ты не быть, но гражданином быть обязан!»;
- участвовать в спонсорской деятельности, особенно в отношении учреждений в области образования, принимать участие в общественной жизни.\*

---

\* См.: <http://www.cauxroundtable.org/caux-russian.htm>. HTML by Joe Landsberger, Supervisor Learning Center, University of St. Thomas St. Paul, Minnesota USA.

# ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

## Социальная хартия российского бизнеса

Мы, представители делового сообщества Российской Федерации, члены Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей), являясь гражданами Российской Федерации, понимая и принимая свою долю ответственности за судьбу нашего Отечества, считая, что успешное развитие предпринимательской деятельности невозможно без устойчивого развития общества и неотделимо от него, содействуя успехами своей предпринимательской деятельности увеличению совокупного общественного богатства и социальному прогрессу, заключили настоящую Хартию об основополагающих социальных принципах ведения бизнеса, которым мы намерены добровольно следовать.

### Социальная миссия бизнеса

Свою социальную миссию мы видим в достижении устойчивого развития самостоятельных и ответственных компаний, которое отвечает долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствует достижению социального мира, безопасности и благополучия граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению прав человека.

Мы убеждены, что:

- предпринимательские цели, экономическая и социальная ответственность равнозначны, не противоречат, а дополняют друг друга;
- разумная, сбалансированная и результативная социальная ответственность компаний снижает предпринимательские риски, укрепляет конкурентоспособность, повышает эффективность персонала и лояльность потребителей, улучшает репутацию предпринимателей, компаний и бизнес-сообщества в целом;
- достижение высоких долгосрочных экономических и социальных результатов возможно только на основе разумного баланса интересов наших акционеров, государства, работников, поставщиков и потребителей, общественных институтов и других сторон, затрагиваемых нашей деятельностью;

- принятие социальных обязательств российским деловым сообществом и отдельными компаниями — не альтруизм и не выкуп «социальной лицензии» на коммерческую деятельность; социальная ответственность бизнеса может и обязана быть полезна для долгосрочного успеха самих компаний в той же мере, как и полезна для общества в целом;
- важнейшее условие экономического и социального благополучия страны — формирование солидарной ответственности государства, бизнеса и гражданина, в основе которой — демократия, соблюдение гражданских прав и свобод, включая право частной собственности, равенство возможностей, уважение человеческого достоинства и приоритет закона;
- взаимоотношения бизнеса с государством и бизнеса с гражданским обществом должны строиться на публичной правовой основе.

### Основные принципы

#### Экономическая и финансовая устойчивость

В свободе экономической деятельности, в возможности проявления индивидуальности каждой компании, в честной конкуренции — сила и основная ценность предпринимательства.

Мы выступаем за ответственную свободу предпринимательства, добиваемся долгосрочного и устойчивого развития своих компаний, высоких финансовых результатов, которые создают основу рентабельного развития, а следовательно, для роста занятости, экономического и социального благополучия страны.

Мы — ответственные налогоплательщики и тем самым делаем вклад в укрепление государства.

#### Качество продукции, взаимоотношения с потребителями

Смысл нашей деятельности — в надежном и качественном удовлетворении запросов и ожиданий потребителей наших товаров и услуг.

Мы придерживаемся принципов справедливого ценообразования, добросовестной конкуренции и рекламы, соблюдения этических норм ведения бизнеса.

Мы стремимся производить только качественные товары и услуги, благоприятные и безопасные для здоровья потребителей.

Мы используем в своей деятельности безопасные и надежные товары и услуги.

### Взаимоотношения с работниками

Мы относимся к жизни человека как к высшей ценности.

Для нас нет и не может быть компромисса между здоровьем, безопасностью работника и получением прибыли. Безопасность труда и здоровье работника мы относим к ключевым приоритетам.

Мы признаем трудовые права работников как неотъемлемую часть прав человека. В своей деятельности мы соблюдаем установленные законом права работников в сфере труда, признаем право работника на достойное вознаграждение за результаты труда, содействуем предотвращению любых форм дискриминации и принудительного труда, способствуем раскрытию профессиональных и личных способностей наших работников, поддерживаем их участие в решении принципиальных вопросов развития предприятий.

Мы признаем наемных работников важнейшим активом компании. Мы содействуем раскрытию профессиональных и личных способностей и расширяем возможности наших работников через развитие персонала, создание условий для профессионального и карьерного роста, обучение, поддержание работоспособности, создание стимулов к производительному эффективному труду.

### Права человека

Мы признаем неприкосновенность прав человека, не допускаем их нарушения, поддерживаем соблюдение любых прав человека, имеющих отношение к деятельности компаний.

### Экологическая безопасность

Мы считаем сохранение природной среды важнейшей общечеловеческой ценностью.

Мы поддерживаем меры по защите окружающей среды, достижению экологической безопасности производства, экономному потреблению природных ресурсов, а также их повторному использованию и утилизации отходов.

Мы стремимся делать реальные шаги по сохранению природной среды.

Мы используем наши знания и опыт в области экологической безопасности и сохранения здоровья для улучшения безопасности и благополучия граждан на территориях размещения наших производств и в обществе в целом.

### Участие в развитии местного сообщества

Мы понимаем, что наши компании и наши работники — неотъемлемая часть общества и придерживаемся принципов корпоративного гражданства.

Мы поддерживаем в доступных для компаний формах усилия власти и гражданские инициативы в области экономического, социального и культурного развития территорий размещения наших предприятий, укрепления демократических основ общества, защиты гражданских прав и свобод, права частной собственности.

Мы принимаем участие в решении общественно значимых задач на региональном и общенациональном уровне.

### Заключительные принципы

Мы считаем, что настоящие основополагающие социальные принципы в равной степени применимы к деятельности любой компании, организации вне зависимости от формы собственности, ее размера, профиля деятельности, территории размещения.

Мы понимаем, что данные принципы должны быть интегрированы в процессы принятия решений в наших компаниях; эта работа носит долговременный характер, требует целенаправленных усилий, постепенного и последовательного продвижения.

Мы ставим перед собой только ясные, измеримые, достижимые и непротиворечивые экономические, социальные и экологические цели и добиваемся их достижения.

Мы ясно понимаем свою экономическую и социальную роль и возлагаем на себя ответственность, в пределах которой мы отвечаем за последствия наших решений и действий.

Мы стремимся к тому, чтобы наша деятельность была открытой и прозрачной.

Москва, 16 ноября 2004 г.

## **О порядке присоединения к Социальной хартии российского бизнеса и участия в реализации ее принципов**

### **Представление Социальной хартии российского бизнеса**

XIV съезд Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей), проходивший в г. Москве в ноябре 2004 г., одоб-

рил Социальную хартию российского бизнеса и предложил всем членам российского делового сообщества присоединиться к ней.

Социальная хартия — это стратегическая инициатива, адресованная в первую очередь бизнес-сообществу. Хартия очерчивает направления и границы потенциального вклада компаний и бизнес-сообщества в целом в общественное развитие.

Социальная хартия — это свод основополагающих принципов социально ответственной деловой практики, которые применимы в повседневной деятельности любой организации, вне зависимости от профиля деятельности и формы собственности.

Социальная хартия — это предложение обновленного содержания социального диалога с партнерами бизнес-сообщества: акционерами и инвесторами, властными структурами, организациями работников, институтами гражданского общества. Диалога, основанного на взаимном уважении интересов, ценностей, позиций и различий ключевых заинтересованных сторон.

Социальная хартия — это новый формат оценки совместного вклада бизнеса и его партнеров в устойчивое развитие страны, экономическое процветание и социальное благополучие.

Социальная хартия отражает следующее понимание социальной роли бизнеса:

Бизнес, предпринимательская инициатива — первичный источник экономического богатства и занятости. Бизнес-часть общества он неотделимо от него и поэтому связан обязательством действовать ответственным образом наравне с другими членами общества.

Корпоративная ответственность охватывает широкий диапазон добровольных действий бизнеса в экономической, социальной и экологической областях. Исполнение законодательства в этих, равно как и в других областях, безусловная обязанность каждого члена общества, включая представителей бизнес-сообщества.

Вклад бизнеса в общественное развитие — не дополнение или надстройка к экономической деятельности. Экономическое и социальное измерение бизнеса едино, действия в этих направлениях дополняют и усиливают друг друга. Стратегии корпоративной ответственности интегрируются в повседневные деловые операции, процессы принятия управленческих решений, в образ бизнес-мышления.

Корпоративная социальная ответственность — разнообразна и многомерна, она непрерывно эволюционирует. Критическую роль в ее успешном развитии играет новаторство и инициативность каждой

самостоятельной бизнес-единицы. Попытки нормировать, поставить действия бизнеса в жесткие стандартизированные рамки ведут к затуханию инициативности, подрыву динамичного по своей природе процесса.

Социальный вклад бизнеса не может быть заменой социального законодательства и альтернативой обязанностям Правительства. Требуется четкое понимание социальных ролей бизнеса, власти и гражданина, а также ответственность каждого за последствия самостоятельных действий перед обществом.

Социальная хартия российского бизнеса разрабатывалась с учетом соответствия ключевым международным документам в области общественного развития, она подкрепляется лучшей отечественной и международной практикой.

Направляя усилия компаний на то, чтобы достижение экономического прогресса сопровождалось прогрессом социальным, Социальная хартия подразумевает разнообразие условий, возможностей и приоритетов каждой организации, подчеркивая, что социальные принципы в равной степени применимы к деятельности любой из них. В этих рамках каждая организация может формулировать собственные долгосрочные и краткосрочные цели, планировать свои действия, обосновывать и оценивать свой вклад в общественное развитие с учетом формы собственности, отраслевой принадлежности, размера и территории размещения.

Присоединение к Хартии подтверждает намерение организаций добровольно следовать основополагающим принципам и интегрировать их в процессы принятия управленческих решений.

## **Порядок присоединения к Социальной хартии российского бизнеса**

### **Общая цель**

Социальная хартия российского бизнеса — добровольная инициатива Российского союза промышленников и предпринимателей, основанная на понимании и признании представителями делового сообщества активной роли бизнеса в общественном развитии, важности следования социально ответственным нормам деловой практики. Социальная хартия направлена на содействие тому, чтобы:

- провозглашенные принципы стали частью корпоративных стратегий и повседневной деловой жизни;

- партнерство, взаимодействие и сотрудничество основных заинтересованных сторон в достижении социальных целей общества стали более эффективными.

Социальная хартия российского бизнеса не является нормативным документом, не предполагает принуждение и обязательность, не предусматривает внешнего контроля и оценки действий.

#### Кто может присоединиться?

Социальная хартия разрабатывалась в первую очередь для представителей делового сообщества.

Социальная хартия — документ, открытый для присоединения любой организации, которая является работодателем и/или содействует любым доступным способом распространению и реализации основополагающих принципов:

- предприятия и организации вне зависимости от формы собственности, включая государственные учреждения;
- национальные, региональные, отраслевые организации (объединения, союзы) бизнеса;
- профессиональные союзы и другие организации работников, профессиональные ассоциации;
- средства массовой информации;
- институты гражданского общества, научные и экспертные организации.

#### Преимущества присоединения и участия

Следование принципам Социальной хартии не дает близких конкурентных преимуществ и не ведет к быстрому росту капитализации компаний.

Социальная хартия — это позиция и долгосрочный выбор людей, укрепляющих стратегическое положение бизнеса.

Тем не менее использование принципов Социальной хартии на практике создает множество позитивных возможностей, в том числе:

- облегчение задачи обоснования своей социальной роли, оценки вклада и подготовки добровольных социальных отчетов (отчетов в области устойчивого развития);
- повышение эффективности внутрикорпоративного управления;

- повышение эффективности социального диалога, коллективных договоров и соглашений;
- повышение эффективности взаимодействия с властными структурами.

#### Процедура присоединения и участия

Для присоединения к Социальной хартии и последующего участия необходимо направить в адрес РСПП заполненную регистрационную форму (см. ниже).

Регистрационная форма направляется любым из следующих способов:

- обычной почтой по адресу: 103070, Москва, Старая Площадь, 10/4, Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей) с пометкой: «Присоединение к Социальной хартии»;
- по электронной почте (в табличном виде, в формате MS Word или MS Excel): dsp@rspp.net с пометкой: «Присоединение к Социальной хартии»;
- по факсу (095) 206-14-34 с пометкой: «Присоединение к Социальной хартии».

Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей) присваивает заявителю регистрационный номер.

Организации и объединения, не входящие в Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей) и присоединяющиеся к Социальной хартии, могут, при необходимости, формулировать преамбулу к тексту Социальной хартии следующим образом:

В первом абзаце после слов «Мы, представители...» вместо слов «делового сообщества» указывается принадлежность к общественной группе (например, представители экспертного сообщества, представители средств массовой информации и т. д.).

В первом абзаце вместо слов «члены Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей)» может указываться принадлежность к иной организации, объединению (например, члены Ассоциации менеджеров по управлению персоналом, члены Объединения частных предпринимателей, члены Союза ученых-экономистов и т. д.).

В пятом абзаце преамбулы вместо слова «заключили настоящую Хартию» указывается «присоединились к настоящей Хартии», далее по тексту.



В форме «Регистрационные сведения об организации» в графе «другое» указывается принадлежность к общественной организации, объединению.

Организация, присоединившаяся к Социальной хартии:

- опирается на принципы Социальной хартии в собственной деловой практике;
- практикует открытую поддержку Социальной хартии и ее принципов с использованием средств коммуникации, а также в публичных выступлениях;
- стремится к открытости в своих действиях и поддерживает движение по присоединению к добровольной социальной отчетности;
- соглашается использовать фирменный знак Социальной хартии;
- содействует распространению сведений о Социальной хартии, мониторингу процесса присоединения к ней.

### Организационная структура

Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей), выступивший инициатором Социальной хартии российского бизнеса, организует регистрацию, учет и мониторинг действий присоединившихся организаций:

- размещает сведения о присоединении компаний к Социальной хартии на сайте РСПП и ведет реестр компаний-участников;
- обобщает информацию о практике применения Социальной хартии предприятиями и организациями и размещает ее на сайте РСПП;
- предоставляет информационную поддержку компаниям посредством: организации площадок для диалогов (деловые встречи, семинары, круглые столы, экспертные группы и пр.) по обмену опытом, а также распространения сведений о лучшей практике, методических материалов и т. д.

Регистрация организаций, присоединившихся к Социальной хартии, производится бесплатно.

### Фирменный знак Социальной хартии

Фирменный знак Социальной хартии — геометрическая фигура из шести пересекающихся полупрозрачных кругов, равномерно вписанных в невидимую окружность большего диаметра и примыкающих к ее внешнему радиусу. Окружность каждого из шести кругов имеет цвет,

соответствующий цвету затемненной области пересечения всех кругов. Базовое начертание фирменного знака представляет собой цветное полутоновое изображение.

Для воспроизведения фирменного знака используется его электронная копия.

Фирменный знак Социальной хартии — это отличительный знак открытого подтверждения намерений следовать ее принципам. Он используется организациями, присоединившимися к Социальной хартии и зарегистрировавшимися в Российском союзе промышленников и предпринимателей (работодателей). РСПП рекомендует, где это уместно, дополнять фирменный знак следующей фразой: «Участник Социальной хартии российского бизнеса».

Фирменный знак не является подтверждением соответствия действий любой организации духу и букве Социальной хартии.

Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей) приветствует использование фирменного знака Социальной хартии для идентификации принадлежности документов, материалов и любой иной информации к тематике, связанной с Социальной хартией.

### Авторские права

Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей) имеет исключительное право на регистрацию, ведение реестра и размещение сведений об организациях, присоединившихся к Социальной хартии российского бизнеса.

Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей) имеет исключительное право на внесение изменений и дополнений в Социальную хартию российского бизнеса.

Авторские права на документ Социальная хартия российского бизнеса и ее фирменный знак принадлежат Российскому союзу промышленников и предпринимателей (работодателей). Воспроизведение и распространение Социальной хартии российского бизнеса или ее части без предварительного согласия разрешается с обязательной ссылкой на Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей).

### Регистрационная форма

Заполненную форму просим отослать в Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей) по факсу (095) 206-14-34 или по электронной почте dsp@rspp.net

<b>Общие сведения об организации</b>	
Полное наименование организации	
Краткое наименование организации	
Почтовый адрес	
Страна	
Почтовый индекс	
Город	
Адрес	
Код ОКВЭД	
ИНН	
Адрес в Интернете	
Членство в организации предпринимателей (работодателей)	
Общенациональной (РСПП или другой)	
Региональной, отраслевой	
Другое	
Среднесписочная численность персонала непосредственно в организации	
Среднесписочная численность персонала в дочерних и других зависимых организациях	
<b>Общие сведения о контактных лицах</b>	
Руководитель организации	
Фамилия, имя, отчество	
Должность	
Электронная почта	
Телефон	
Факс	
Контактная информация лица, ответственного за корпоративные отношения, работу с персоналом и социальные вопросы	
Фамилия, имя, отчество	
Должность	
Электронная почта	

Телефон	
Факс	
Второе контактное лицо	
Фамилия, имя, отчество	
Должность	
Электронная почта	
Телефон	
Факс	
Третье контактное лицо	
Фамилия, имя, отчество	
Должность	
Электронная почта	
Телефон	
Факс	

Наша организация принадлежит к следующей группе (просьба отметить).

- Предприятия и организации, вне зависимости от формы собственности, включая государственные.
- Государственные учреждения.
- Национальные, региональные, отраслевые организации (объединения, союзы) бизнеса.
- Профессиональные союзы и другие организации работников, профессиональные ассоциации.
- Средства массовой информации.
- Институты гражданского общества, научные и экспертные организации.
- Другая группа \_\_\_\_\_.

Регистрируясь как организация, присоединяющаяся к Социальной хартии:

Мы выражаем поддержку Социальной хартии российского бизнеса.

Мы заявляем о присоединении к Социальной хартии российского бизнеса и намерении следовать ее принципам.

Мы в целом соглашаемся информировать РСПП о действиях нашей организации, связанных с Социальной хартией.

Мы соглашаемся использовать фирменный знак Социальной хартии как это определено Российским союзом промышленников и предпринимателей (работодателей).

Настоящим подтверждаю регистрацию моей организации как организации, присоединившейся и поддерживающей Социальную хартию российского бизнеса Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей).

Подпись:

Дата:

## Литература

1. Адам А. А., Зендриков К. Ю., Ивченко С. В., Либоракина М. И., Каминская Н. Г. Социальные инвестиции российских компаний. — М.: Институт экономики города, 2004.
2. Аронов А. А. Золотой век русского меценатства. — М.: МГУК, 1995.
3. Биллингтон Д. Х. Россия в поисках себя. — М.: РОССПЭН, 2005.
4. Благотворительность в России. — СПб: Лики России, 2001–2004.
5. Векслер А. Ф., Тульчинский Г. Л. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность. — Н. Новгород: PR-Эксперт, 2002.
6. Власть, бизнес и гражданское общество. — М.: ОГИ, 2003.
7. Геллер Э. Условия свободы. Гражданское общество и его исторические соперники. — М.: МШПИ, 2004.
8. Государство и бизнес: социально ответственное партнерство. II Международный конгресс. — М., 2005.
9. Гражданское общество. Мировой опыт и проблемы России. — М.: ИМЭМО, 1998.
10. Де Джордж Р. Т. Деловая этика. В 2 томах. — СПб–М.: ПРОГРЕСС, 2001.
11. Акопян А., Балацкий Е., Графский С., Дынин А., Иванова Е., Либоракина М., Литовченко С., Мун Дж., Петров В., Флямер М., Якимец В. Доклад о социальных инвестициях в России. Программа развития ООН. — М.: Ассоциация менеджеров России, 2004.
12. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. М.–СПб–Киев: Вильямс, 2000.
13. Духовность России: традиции и современное состояние. — СПб: СПб ГУ, 1994.
14. Ивченко С. В., Либоракина М. И., Сиваева Т. С. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний. — М.: Институт экономики города, 2003.
15. Кузьминов Я. И., Радаев В. В., Яковлев А. А., Ясин Е. Г. Институты: от заимствования к выращиванию. Опыт российских реформ и возможности культивирования институциональных изменений. — М.: ГУ ВШЭ, 2005.
16. Молчанов В. Ф. Благотворительность и меценатство в России: Основные тенденции и характерные особенности (X — начало XX вв.). — М., 1997.

17. Мониторинг экономики образования. Анализ взаимосвязей системы образования и рынка труда в России. Информационный бюллетень. — М., 2005, № 1 (9).
18. На пути к социальному государству. Спец. выпуск «Уровень жизни населения регионов России». 2005, № 8–9.
19. *Нещадин А., Горин Н., Тульчинский Г., Нещадина О., Царева И., Хавина А., Анисимов В.* Социальная политика российских компаний. — М.: Теис, 2005. — 159 с.
20. *Нордстрем К., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. — СПб: Стокгольмская экономическая школа в СПб, 2000.
21. *Пайтс Р.* Россия при старом режиме. — М., 1993.
22. Предпринимательство и предприниматели России: От истоков до начала XX века. — М.: РОССПЭН, 1997.
23. *Родионов А. А.* Налоговые схемы, за которые посадили Ходорковского. — М.: Вершина, 2006.
24. *Романов В. Л.* Административная этика. — М.: РАГС, 1999.
25. *Симпсон С., Туркин С.* и др. Социальное изменение в бизнесе. Как сделать корпоративное гражданство выгодным для бизнеса и общества. — М.: Красная площадь, 2001.
26. Социальная ответственность компании: практическая польза для бизнеса. — М.: Ассоциация менеджеров России, 2003.
27. Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. Материалы международной конференции. — М., 2005
28. Социально-ответственный бизнес: глобальные тенденции и опыт стран СНГ. — М.: Институт экономики города, 2001.
29. *Сущенко В. А.* История российского предпринимательства. Учебное пособие. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
30. *Тульчинский Г. Л.* Бизнес, государство и общество в современной России. // Управление и власть. — СПб: Книжный дом, 2004, с. 277–301.
31. *Тульчинский Г. Л.* Глобализация, бизнес, регион. Особенности бизнеса в условиях глобализации и развитие Северо-Запада России // Россия. Планетарные процессы. — СПб, 2002, с.536–566.
32. *Тульчинский Г. Л.* Социальные функции и социальное партнерство бизнеса // Менеджер XXI века: проблемы подготовки и социальной ответственности. — Книжный дом. СПб: 2003, с. 142–146.
33. *Тульчинский Г. Л.* PR-фирмы: технология и эффективность. — СПб: Алетейя, 2001.

34. *Туркин С.* Социальные инвестиции в бизнесе. Пособие для менеджеров. — М.: Русский университет, 2003.
35. *Туркин С., Симпсон С.* Социальное измерение в бизнесе: бизнес, общество, власть. Пособие для менеджеров. — М.: Красная площадь, 2001.
36. Уровень социальной жизни населения регионов России. 2005, № 8–9. Специальный выпуск «На пути к социальному государству». — М., 2005.
37. *Фидрмуч Я., Герксхан К.* Формирование социального капитала в Центральной и Восточной Европе. // Beyond Transition. Экономический вестник о вопросах переходной экономики. — М., 2005, № 7.
38. Финансово-промышленные группы в регионах России: вопросы прозрачности и подотчетности (исследование на примере Нижегородской области). — Н. Новгород, 2005.
39. *Фомин Э. А., Чикадзе Е. З.* Благотворительность как социокультурный феномен в России. — СПб: Издательство Чернышева, 1999.
40. *Хорева Л. В., Сущинская М. Д.* История благотворительности в России: Учебн. пособие. — СПб.: СПб ГУЭФ, 1999.
41. *Хорькова Е. П.* История предпринимательства и меценатства в России: Учебное пособие. — М., 1998.
42. *Шихирев П. Н.* Введение в российскую деловую культуру. — М.: Новости, 2000.
43. *Шихирев П. Н.* Этические принципы ведения дел в России. — М.: Финансы и статистика, 1999.
44. *Якимец В. Н.* Основы, принципы и механизмы межсекторного социального партнерства в России. — М.: УРСС, 2004.
45. *Якимец В. Н.* Социальные инвестиции российского бизнеса: механизмы, примеры, проблемы, перспективы. — М.: КомКнига, 2005.
46. *Якимец В. Н.* Социальные инвестиции российского бизнеса: проблематика, место и роль НКО, механизмы. // Материалы международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления — 2005». Выпуск 4. — М.: ГУУ, 2005.

**Тульчинский Григорий Львович**

**БИЗНЕС В РОССИИ**

Проблема социального признания и уважения

Главный редактор	<i>И. В. Андреева</i>
Зам. главного редактора	<i>О. А. Морозова</i>
Зав. редакцией	<i>С. Н. Ульяновская</i>
Рук. ред. отдела	<i>Ю. П. Леонова</i>
Проект-менеджер	<i>К. С. Пискарева</i>
Редактор	<i>А. А. Кунарев</i>
Технический редактор	<i>Т. В. Писаренко</i>
Художественный редактор	<i>Н. М. Биржаков</i>
Верстка	<i>Е. В. Матусовская</i>
Корректоры	<i>В. Н. Калинина, Л. Н. Макарова</i>

Подписано в печать 27.04.2006

Формат 60×90/16. Бум. архангельская. Печ. л. 24

Тираж 4000 экз. Заказ №

Учредитель:

Консультационно-финансовый центр «Аktion»

ООО «Вершина»

127994, Москва, ул. Сущевская, д. 21–23, стр. 1, АБВ

Тел./факс: (495) 783-59-82, 967-86-25

[www.glavbukh.ru](http://www.glavbukh.ru), [www.vershinabooks.ru](http://www.vershinabooks.ru)

Изготовление форм и печать ОАО «Типография «Новости»

105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46

Цена свободная