

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕЦЕССИИ

*Работа представлена кафедрой управления персоналом.
Научный руководитель – доктор философских наук, профессор О. Я. Гелих*

Автор анализирует процесс управления социальной ответственностью в финансовых институтах, прежде всего в банках, и все это в условиях экономической нестабильности, связанной с глобальным финансово-экономическим кризисом. В статье рассматриваются основные критерии и этапы корпоративной социальной ответственности (КСО), приоритеты, стандарты. На реальных примерах 2007–2009 гг. показана социальная позиция современных банковских учреждений, прежде всего российских, во внутрикорпоративном секторе, реструктуризации, природоохранной деятельности, развитии местного сообщества.

Ключевые слова: банк, реструктуризация, нестабильность, управление, стейкхолдер, миссия, социальная программа, отчетность.

A. Timermanis

PROBLEMS OF BANKER'S SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT UNDER THE ECONOMIC RECESSION CONDITIONS

The author analyses the process of social responsibility management in financial institutions, first of all in banks, under the economic instability conditions connected with the global financial and economic crisis. The article covers the basic criteria and stages of corporate social responsibility, priorities and standards. Basing on the real examples 2007–2009, the author shows the social position of modern banking establishments, first of all Russian ones, in the intracorporate sector, restructuring, nature protection activity and development of local community.

Key words: bank, restructuring, instability, management, stakeholder, mission, social programme, reporting.

Современная экономическая ситуация, связанная с кардинальным финансовым усложнением протекающих в стране и за рубежом социальных процессов, заставляет иначе, чем прежде, глазами посмотреть на ок-

ружающую нас обстановку, с иными критериями подойти к ее анализу. Социальные инвестиции становятся **неотъемлемой** частью жизни современного общества. Сегодня стало уже своеобразным моветоном для банка

не иметь собственного именованного фонда. Так, к примеру, В. Вениаминов, ректор Международного банковского института, подчеркивает необходимость «увеличить участие бизнеса» в социальных программах, ибо «государственный и местный бюджет уже давно перегружены» [4, с. 25].

Банковская социальная ответственность – это составная часть корпоративной социальной ответственности, что диктует дедуктивный способ рассмотрения поднимаемой в данной статье проблемы. Управление корпоративной социальной ответственностью представляет собой непрерывно протекающий в компании процесс, который органично включает ряд следующих этапов:

- определение приоритетов социальной политики компании;
- создание специальной структуры управления социальными программами;
- проведение программ обучения в области социальной ответственности;
- реализация социальных программ компании;
- оценка и доведение до сведения стейкхолдеров результатов социальных программ компании.

Как поясняет бизнес-словарь [10], стейкхолдеры (от англ. *stakeholder* – посредник) – это достаточно широкий круг лиц, имеющих отношение к предприятию. При этом необходимо уточнить, что к *основным стейкхолдерам* предприятия относятся инвесторы, вкладывающие в компанию свой капитал с определенной долей риска в целях получения дохода на него. На начальном этапе процесса управления корпоративной социальной ответственностью высшим руководством компании, как правило, определяются приоритеты ее социальной политики.

Приоритеты социальной политики компании – это зафиксированные в документальном виде основные направления реализации социальных программ компании. Принципы социальной политики компании находят отражение в таких документах, как миссия и кодекс поведения компании [11, с. 52]. *Миссия* социально ответственной компании – это официально сформулированная

позиция компании в отношении своей социальной политики. *Кодекс поведения* – это формальное изложение ценностей и принципов деловых отношений компании, а иногда и ее поставщиков и бизнес-партнеров. В кодексе содержатся заявленные минимальные стандарты и поручительство компании их соблюдать, а также требовать соблюдения этих стандартов от своих поставщиков, подрядчиков, субподрядчиков и лицензиатов. Кодекс не является законом, поэтому носит обязательный характер только для тех, кто обязался его соблюдать.

Следующий этап процесса управления социальной ответственностью состоит в переносе заявленных приоритетов социальной политики на практику, т. е. осуществляется переход от формулирования стратегических целей к оперативному управлению. И здесь довольно сложно обойтись без создания специальной структуры управления, в чье ведение попадают вопросы социальной ответственности компании. Распространившейся практикой стало создание комитетов по социальной ответственности и/или этике при совете директоров, основными задачами которых являются выработка приоритетов социальной политики, оценка проделанной работы и предоставление экспертных рекомендаций по существенным для компании вопросам социального характера. В компаниях, где нет таких профильных комитетов, вопросы социальной ответственности входят в сферу компетенции совета директоров. В некоторых компаниях специально создается должность директора по социальной ответственности. Его участие в принятии стратегических решений гарантирует то, что компания придает высокую значимость вопросам социальной политики. В случае, когда в компании не существует отдельного подразделения по вопросам социальной ответственности, соответствующие решения принимаются на уровне высшего управленческого звена. Как подчеркивает, к примеру, Т. Дмитриева, директор по развитию корпоративного бизнеса Новосибирского филиала Альфа-Банка, «во всех социальных и благотворительных проектах мы полагаемся на участие и под-

держку со стороны клиентов, партнеров и сотрудников банка. Мобилизуя наши ресурсы, капитал и опыт, все вместе мы можем сделать нашу страну лучше».

В отдельный этап процесса управления социальной ответственностью входят программы обучения сотрудников и бизнес-партнеров. Такое пристальное внимание обучению уделяется потому, что на текущий момент все большее число компаний приходит к осознанию того, что выдвигаемое сотрудникам требование придерживаться социально ответственного поведения не может быть выполнено без предоставления им необходимой информации о важности такого поведения и наделения их соответствующими инструментами для его соблюдения. Информация о важности социальной ответственности распространяется по внутренним каналам коммуникации, а в ходе проведения программ обучения менеджерам и сотрудникам компании предоставляются необходимые для принятия социально ответственных решений инструменты. Для целей обучения компании используют различные подходы, среди них нужно особо выделить программы обучения в корпоративных университетах, предлагаемые как для сотрудников, так и для поставщиков и прочих деловых партнеров компании.

Центральным этапом процесса управления социальной ответственностью компании является непосредственное проведение ее социальных программ. Под *социальной программой* понимается добровольно осуществляемая компанией деятельность в социальной, экономической и экологической сферах, которая носит системный характер, связана с ее миссией и стратегией развития и направлена на удовлетворение запросов различных заинтересованных в ее деятельности сторон. Подходы компаний к определению направлений социальных программ и инструментов их реализации различаются в зависимости от отраслевой и региональной специфики, размера компании, корпоративной культуры и позиции ее руководителей.

Заключительный этап процесса управления социальной ответственностью состоит в проведении оценки социальных программ

компаний и доведении достигнутых результатов до широкого круга заинтересованных лиц. С этой целью корпорации публикуют специальные обзоры социальных программ, в которых передают гласности результаты реализуемых компанией социальных программ.

Корпоративная социальная отчетность, или *отчетность по устойчивому развитию* – это публичная отчетность, разрабатываемая компанией для внутренних и внешних стейкхолдеров. Такая отчетность дает представление о социальной позиции корпорации и ее деятельности с экономической, экологической и социальной сторон [6, с. 245]. Экономический аспект ответственности раскрывает прибыльность, оплату труда и льготы, используемые ресурсы, производительность труда, создание рабочих мест, издержки по аутсорсингу [10], человеческий капитал и т. д. Экологический аспект ответственности отражает влияние производственных процессов, продукции и услуг на воздух, воду, землю, биологическую вариативность, здоровье населения и т. д. Социальный аспект ответственности рассматривает безопасность труда, отношения с обществом и служащими, трудовую деятельность, бизнес-этику, права человека, условия труда. Все аспекты корпоративной социальной ответственности представлены отдельно в экологическом, социальном отчетах, отчете по охране окружающей среды, безопасности и здоровья или интегрированы в единый отчет «тройной итог», отчет по устойчивому развитию, или «устойчивый» отчет.

Современные социальные программы фокусируются на следующих направлениях:

- на развитии персонала;
- охране здоровья и безопасных условиях труда;
- социально ответственной реструктуризации;
- природоохранной деятельности и ресурсосбережении;
- развитии местного сообщества;
- и, в итоге, на добросовестной деловой практике.

Развитие персонала – это направление социальных программ компании, которые

проводятся в рамках стратегии общей оптимизации персонала с целью привлечения и удержания способных, адекватных, ценных и в особенности – самых талантливых сотрудников. В число социальных программ по развитию персонала компании могут входить следующие направления деятельности:

- а) обучение и профессиональное развитие;
- б) применение мотивационных схем оплаты труда;
- в) предоставление сотрудникам социального пакета;
- г) создание условий для отдыха;
- д) поддержание внутренних коммуникаций в организации;
- е) участие сотрудников в принятии управленческих решений и т. п.

Так, в мае 2007 г. МДМ-Банк провел бесплатный обучающий семинар на тему: «Актуальные вопросы привлечения дополнительного финансирования для развития предприятия» [7]. А Сбербанк в это же время создает Корпоративный университет. «Корпоративные университеты характерны для крупных западных компаний. Вполне логично, что новый менеджмент Сбербанка придерживается стратегии лучших зарубежных практик, – утверждает аналитик ФК «Уралсиб» Л. Слипченко. – Не исключаю, что создать внутренний корпоративный университет Сбербанку подсказали их консультанты Mackenzie & Comranu». По словам аналитика ИК «Брокеркредитсервис» Д. Мухина [9], любая организация хочет, чтобы ее сотрудники были лояльны к этой организации, разделяли ее философию, политику и стратегию, чтобы они обладали пониманием рынка, на котором они работают, и могли изложить все это своим клиентам. Компания, которая имеет десять человек, может воспользоваться услугами какой-то организации, занимающейся обучением корпоративной этике или чем-нибудь еще, отмечает Д. Мухин. Если, как у Сбербанка, говорит он, это сотни тысяч сотрудников, понятно, что структуре такого масштаба необходимо создание системы тренингов их сотрудников, чтобы способствовать внедрению единых корпоративных стандартов.

Охрана здоровья и безопасные условия труда – это направление социальных программ компании, которые обеспечивают создание и поддержание дополнительных, по отношению к законодательно закрепленным, норм охраны здоровья и условий безопасности рабочих. Программы в рамках данного направления социальной активности компании, как правило, охватывают следующие сферы деятельности:

- а) охрану труда и технику безопасности;
- б) медицинское обслуживание персонала;
- в) поддержание санитарно-гигиенических условий труда;
- г) поддержание материнства и детства;
- д) создание эргономичных рабочих мест;
- е) профилактику профессиональных заболеваний и т. п.

Социально ответственная реструктуризация – это направление социальных программ компании, которое призвано обеспечить проведение реструктуризации социально ответственным обзором, прежде всего в интересах персонала компании. Распространенной практикой является в данном случае проведение подобных программ в партнерстве с объединениями работодателей и местными, региональными, а в некоторых случаях – и федеральными органами власти. В ходе осуществления программы социально ответственной реструктуризации обычно проводятся информационные кампании, освещающие предстоящие в компании структурные изменения, мероприятия по профессиональной переподготовке, содействию в трудоустройстве, осуществляются компенсационные выплаты сотрудникам, попавшим под сокращение и т. п.

В конце 2007 г. американский State Bank & Trust объявил о том, что в рамках благотворительной программы банка каждый штатный сотрудник банка получает право потратить до \$1 тыс., а внештатный \$500 на помощь той семье или организации, которая, по его мнению, нуждается в этом [1, с. 60]. Необходимо отметить, что акция оправдалась сполна: через неделю поисковая система Google на запрос о благотворительном проекте State Bank & Trust выдавала более 350 публикаций.

Природоохранная деятельность и ресурсосбережение – это направление социальных программ компании, которые осуществляются по инициативе компании с целью сокращения вредного воздействия на окружающую среду. В рамках данного направления социальной активности компании проводятся программы по экономному потреблению природных ресурсов, повторному использованию и утилизации отходов, предотвращению загрязнения окружающей среды, организации экологически безопасного производственного процесса, организации экологически безопасных транспортных перевозок. Проводятся акции по озеленению и «субботники». Компании также проходят процедуру экологического аудита и другие подобные мероприятия.

«Зеленое», биопозитивное или рациональное строительство занимает все более твердые позиции на мировом рынке. Во-первых, в «зеленых» домах на 70% снижается потребление электроэнергии, на 50% сокращается расход воды, на 40% снижается выделение углекислого газа. Кроме того, экологически чистые дома используют только безопасные материалы и моющие средства, что улучшает внутренний климат помещения [8, с. 19]. В середине 2008 г. банк PNC Financial получил специальную награду от совета по «зеленым» зданиям (USGBC).

Развитие местного сообщества – это направление социальных программ компании, которые осуществляются на добровольной основе и призваны внести вклад в развитие местного сообщества. Компании оказываются вовлеченными в жизнь местного сообщества путем осуществления различных социальных программ и акций поддержки социально незащищенных слоев населения, оказания поддержки детству и юношеству, сохранения и развития жилищно-коммунального хозяйства и объектов культурно-исторического значения, спонсирования местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий, поддержки социально значимых исследований и кампаний, участия в благотворительных акциях и т. п.

Более чем для двух миллиардов людей, проживающих в развивающихся странах, банковские услуги подчас недоступны. Однако быстрое развитие современных коммуникационных технологий, в частности мобильной телефонной связи и сетей карточных транзакций, дает возможность большей части населения (особенно бедным слоям, живущим в изолированных сельских районах) получить доступ к финансовым услугам. Не менее важно адаптировать характер оказываемых услуг к потребностям сельских клиентов, объяснить им основы банковских транзакций и финансовых операций. В качестве примера можно привести банковскую сеть Бразилии: по данным за январь 2008 г. 74 тыс. учреждений по всей стране имеют около 90 тыс. терминалов для проведения платежей. За последние пять лет эти учреждения открыли 12,4 млн. новых банковских счетов в пределах сети банковских агентств [2, с. 26].

Добросовестная деловая практика – это направление социальных программ компании, цель которых заключается в содействии принятию и распространению добросовестной деловой практики между поставщиками, бизнес-партнерами и клиентами компании. Программы социальной активности компании, направленные на распространение добросовестной деловой практики, выражаются в проводимой компанией политике информационной открытости в отношении собственников, поставщиков, бизнес-партнеров, клиентов и заинтересованных сторон, в организации крупными компаниями программ содействия малому бизнесу, в программах добровольного ограничения сфер ведения бизнеса (например, введение запрета на курение на рейсах авиакомпаний или распространение табачными компаниями политики отказа от продажи сигарет несовершеннолетним), а также в программах сотрудничества с органами государственного управления, ассоциациями потребителей, профессиональными объединениями и прочими общественными организациями.

Британский Reliance Bank устанавливает заведомо более низкие кредитные ставки по ипотеке и кредитным карточкам для тех ор-

ганизаций и частных лиц, которые в течение года перечисляют более \$500 тыс. на благотворительность [1, с. 61].

Спонсорство – это, как правило, деятельность юридических лиц, которая основана (при отсутствии посредника) на соглашении между организаторами события или деятельности, с одной стороны, и коммерческой компанией, с другой. Спонсорская поддержка отличается от других видов материальной помощи именно тем, что в обязательном порядке предусматривает встречную услугу. Средства вкладываются в обмен на ожидаемую пользу [5, с. 126].

По результатам исследования сайта журнала *Charity Finance*, в 2007 г. наибольший благотворительный бюджет в Великобритании выделил Barclays, пожертвовавший более \$64 млн. Банк постоянно спонсирует несколько государственных больниц, телефонные службы психологической помощи, детские дома и многопрофильные благотворительные организации.

На сегодняшний день можно с уверенностью сказать, что поддержку социальным проектам оказывают практически все банки. Структура и стратегия социальной политики банков имеет существенные различия. Тем не менее наблюдается тенденция среди наиболее крупных банков отдавать предпочтение зрелищным, крупным и значимым проектам, которые будут способны обеспечить им соответствующий уровень известности и отклик в средствах массовой информации, в отличие от поддержки здравоохранения и образовательных проектов, которые носят в большей степени адресный характер.

Пятого июля 2006 г. в Новосибирском областном Совете в рамках Программы по поощрению социально ответственного бизнеса состоялась конференция «От пожертвований к социальным инвестициям», в которой приняли участие представители ведущих компаний и СМИ Новосибирской области [3]. Стало правилом проводить различные конференции и круглые столы, направленные на поддержание социальных инвестиций. Учрежден специальный диплом в номинации «Социально-значимый проект года».

Таким образом, бизнес играет всё большую роль в социальной политике, и в связи с этим коммерческим фирмам и предпринимателям необходимо обратить внимание на увеличение их социальной ответственности. Эффект социальных инвестиций, в отличие, например, от экономических вложений, достигается не так быстро, но он более прочен, так как основан на формировании нового сознания общества [4, с. 25]. В этой связи банковская социальная ответственность становится не только неотъемлемой составляющей деятельности крупных финансовых институтов, но и важным атрибутом позиционирования как самого банка, так и его отдельных продуктов и услуг.

В сегодняшних условиях экономической рецессии и общественной нестабильности в целом банки существенно ограничивают число социальных инвестиций. Снижение этих показателей можно наблюдать и по отчетам банков за прошедший 2008 год. Практически каждый банк, как в Российской Федерации, так и за ее пределами сократил социальный бюджет, но, к счастью, не исключил его полностью, что говорит хоть и о небольшой, но о в целом уже складывающейся практике ассигнований в социальный сектор.

Таким образом, следует резюмировать, что особенности управления банковской социальной ответственностью в сегодняшних экономических условиях сводятся принципиальным образом к следующему:

1. Финансовым институтам в современных условиях общего экономического спада необходимо сконцентрировать свои усилия в основном не на привлечении, а на удержании прежних клиентов, обеспечив их всеми необходимыми финансовыми услугами.

2. Чтобы заинтересовать общественность в своей социальной деятельности, банки должны стремиться к тому, чтобы их благотворительные и иные акции такого рода были заметными, интересными, инновационными на общем фоне подобных акций других экономических и финансовых организаций. А главное, чтобы банки стремились формировать и реально формировали

отчетливое осознание обществом важности, значимости такого рода банковской деятельности в целом.

3. Сфера финансовых услуг – одна из немногих отраслей в мировой экономике, которая в сегодняшних условиях экономиче-

ской нестабильности и рецессии может и должна найти реальные инвестиции и преимущества, чтобы стать в подлинном смысле социально ответственной. И нести одновременно почет и бремя этой социальной ответственности перед обществом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Банковская благотворительность // Банковская практика за рубежом. 2008. № 2. С. 60.
2. Банковские услуги для неимущих // Банковская практика за рубежом. 2008. № 2. С. 26.
3. Банкир.RU. Новосибирский филиал Альфа-Банка принял участие в конференции «От пожертвований к социальным инвестициям». URL: <http://bankir.ru/news/newslines/06.07.2006/56524>
4. Бизнес пытаются привлечь к социальным инвестициям // Деловой Петербург. 2003. 14 апр. С. 25.
5. *Векслер А. Ф., Тульчинский Г. Л.* Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность. Н. Новгород: Издательский центр Агентства «PR-Эксперт», 2002. С. 126.
6. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. Потребители, менеджеры, СМИ и чиновники оценивают социальную роль бизнеса в России / под ред. С. Е. Литовченко. М., 2004. С. 245.
7. Официальный сайт МДМ-Банка. МДМ-Банк проводит семинар для представителей малого и среднего бизнеса. URL: <http://www.mdmbank.ru/articles/41329/2322/news-material>
8. Самый «зеленый» банк в мире // Банковская практика за рубежом. 2008. № 10. С. 19.
9. Сбербанк планирует открыть корпоративный университет: УралБизнесОбразование. URL: <http://www.ubo.ru/news/public/?id=1995>
10. Справочно-информационный ресурс поддержки предпринимателей. URL: http://www.businessvoc.ru/bv/Term.asp?word_id=26892
11. *Хассел Л.* и др. Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособие / Л. Хассел, Л. А. Исмагилова. Уфа: УГАТУ, 2006. С. 52.

SPISOK LITERATURY

1. Bankovskaya blagotvoritel'nost' // Bankovskaya praktika za rubezhom. 2008. N 2. S. 60.
2. Bankovskiyе uslugi dlya neimushchikh // Bankovskaya praktika za rubezhom. 2008. N 2. S. 26.
3. Bankir.RU. Novosibirskiy filial Al'fa-Banka prinyal uchastiye v konferentsii «Ot pozhertvovaniy k sotsial'nym investitsiyam». URL: [<http://bankir.ru/news/newslines/06.07.2006/56524>].
4. Biznes pytayutsya privlech' k sotsial'nym investitsiyam // Delovoy Peterburg. 2003. 14 apr. S. 25.
5. *Veksler A. F., Tul'chinskiy G. L.* Zachem biznesu sponsorstvo i blagotvoritel'nost'. – N. Novgorod: Izdatel'skiy tsentr Agentstva «PR-Ekspert», 2002. – S. 126.
6. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost': obshchestvennyye ozhidaniya. Potrebiteli, menedzhery, SMI i chinovniki otsenivayut sotsial'nuyu rol' biznesa v Rossii / pod red. S. E. Litovchenko. M., 2004. S. 245.
7. Ofitsial'ny sayt MDM-Banka. MDM-Bank provodit seminar dlya predstaviteley malogo i srednego biznesa. URL: [<http://www.mdmbank.ru/articles/41329/2322/news-material>].
8. Samy «zelyony» bank v mire // Bankovskaya praktika za rubezhom. 2008. N 10. S. 19.
9. Sberbank planiruyet otkryt' korporativny universitet: UralBiznesObrazovaniye. URL: <http://www.ubo.ru/news/public/?id=1995>].
10. Spravochno-informatsionny resurs podderzhki predprinimateley. URL: http://www.businessvoc.ru/bv/Term.asp?word_id=26892
11. *Khassel L. i dr.* Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost': uchebnoye posobiye / L. Khassel, L. A. Ismagilova. Ufa: UGATU, 2006. S. 52.