

**Урасова Анна Александровна**

старший преподаватель кафедры  
государственного и муниципального управления  
Пермского государственного университета  
dom-hors@mail.ru

**СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ  
УПРАВЛЕНИЯ:  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ  
И ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

**Аннотация:**

*Статья раскрывает особенности и основные принципы принятия управленческих решений в контексте социальной ответственности бизнеса с позиции концепции «черного ящика» с учетом закона необходимого разнообразия. Кроме того, в статье проведен анализ альтернативных управленческих решений с целью минимизации рисков и выбора оптимального решения.*

**Ключевые слова:**

*социальная ответственность бизнеса, концепция «черного ящика», закон необходимого разнообразия.*

**Urasova Anna Alexandrovna**

Senior Lecturer of the State and Municipal  
Management Department,  
Perm State University  
dom-hors@mail.ru

**SOCIAL ASPECTS OF  
MANAGEMENT:  
RESPONSIBILITY  
AND EFFICIENCY**

**The summary:**

*The article discusses peculiarities and basic principles of making management decisions in the context of the social responsibility of business from the perspective of the black-body conception with consideration for the law of requisite variety. Besides, the author analyzes alternative management decisions aiming to minimize the risks and choose the optimum solution.*

**Keywords:**

*social responsibility of business, black-body conception, law of requisite variety.*

Вопрос оценки различного рода программ, проектов, направленных на повышение социальной ответственности крупных компаний становится особенно актуальным в условиях развития дополнительных конкурентных преимуществ. При этом важным условием является представление компании о собственной роли в общественной системе, поскольку это выступает определяющим фактором во взаимоотношениях с основными акторами социально-экономических и политических процессов (общества и государства, СМИ). В этой связи необходимым представляется рассмотрение содержания понятия «социальная ответственность бизнеса».

В общем смысле, данный термин можно рассматривать в трех основных аспектах. Прежде всего, понятие «социальная ответственность» направлено на построение внутрикорпоративных отношений, формирование корпоративной культуры и этической системы. Это направление деятельности бизнеса довольно активно развивается.

Далее, можно понимать социальную ответственность как деятельность компании в местах размещения ее производственных структур. В этом смысле компания, как правило, рассчитывает на увеличение социального капитала, формирование положительного имиджа среди населения.

Кроме того, социальная ответственность включает благотворительную деятельность, которая рассчитана на определенную категорию населения или конкретные объекты исторического и культурного наследия, которые непосредственно не связаны с деятельностью предприятия.

В данной статье автору представилось целесообразным рассмотреть специфику управления бизнесом в контексте соотношения социальной ответственности и экономической эффективности на примере политики социального инвестирования компании

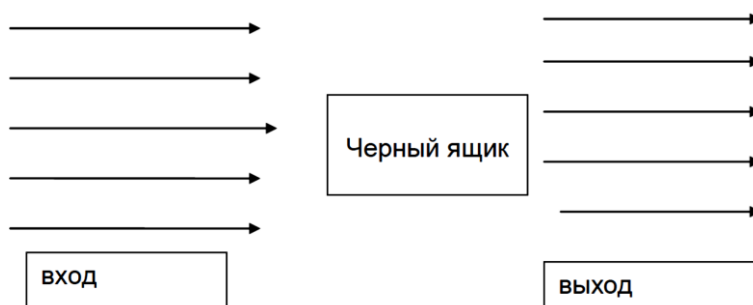
ООО «Лукойл-Пермь». При этом социальная ответственность рассматривается по отношению к населению нефтедобывающих районов.

Основной проблемой в процессе взаимодействия компании и населения является недостаток информации о деятельности ООО «Лукойл-Пермь» в направлении социальной ответственности, а также отсутствие оптимальных каналов коммуникации.

Основными направлениями деятельности компании в данной сфере являются [1]: 1) кадровая политика, направленная на жителей районов деятельности компании. К примеру, на сегодняшний день из 228 сотрудников цеха добычи нефти и газа (ЦДНГ) № 10, который ведет деятельность на территории Кунгурского, Октябрьского, Уинского, Чернушинского и Ординского районов, 56 сотрудников являются жителями Ординского муниципального района; 2) социальное инвестирование объектов, расположенных на территории районов деятельности предприятия. В частности, за период 2006–2012 гг. в рамках Соглашения об экономическом и социальном сотрудничестве между ОАО «Лукойл» и Пермским краем на финансирование объектов социального инвестирования [2], расположенных на территории Ординского муниципального района, направлено около 56 млн руб.

Вместе с тем, жители районов деятельности компании крайне негативно оценивают ее кадровую политику, обращают внимание на отсутствие какой-либо финансовой поддержки, а также отмечают регрессивные тенденции в области создания социальной инфраструктуры, в частности, в Ординском муниципальном районе [3]. Таким образом, можно говорить о том, что, с одной стороны, компания совершает ряд действий, направленных на создание системы социального инвестирования, с другой стороны, подобные действия достигают оптимального уровня эффективности (отрицательные оценки населения).

Проблему взаимодействия компании с населением районов добычи в контексте социальной ответственности можно рассмотреть с позиции концепции «черного ящика». Согласно закону необходимого разнообразия [4], преодолеть разнообразие в управляемой системе может только такое управляющее устройство, которое само обладает достаточным разнообразием. В этой связи «черный ящик» содержит комбинаторное разнообразие состояний системы, соответствуя закону о необходимом разнообразии, но при этом в нем отсутствуют механизмы, которые вызывают это разнообразие. Представляется целесообразным ввести в «ящик» критерии сравнения, на основании которых «черный ящик» будет стремиться к гомеостатическому поведению в пределах разнообразия задачи и критерия существования, используя максимизирующий энтропию регулятор, на вход которого подается разнообразие планов и который проводит сравнения, преобразуя состояния системы [5]. Таким образом, рассматриваемая проблема может быть представлена в следующем виде:



**Рис.1. Проблема взаимодействия компании с населением районов добычи в контексте социальной ответственности с позиции концепции «черного ящика»**

В качестве элементов на входе в систему можно назвать: финансирование объектов в рамках социального инвестирования на территориях деятельности компании; кадровую политику компании; деятельность по добыче полезных ископаемых; рекламные акции компании;

Элементами на выходе являются: ухудшение экологической ситуации; недовольство местного населения; повышение уровня заболеваемости; увеличение уровня смертности среди работоспособного населения; увеличение доходных источников консолидированного регионального бюджета; разработка новых месторождений, создание новых рабочих мест; строительство, реконструкция, капитальный ремонт социально-значимых объектов в муниципальных образованиях.

Основной задачей в данном случае выступает минимизация отрицательных элементов на выходе. Критерием сравнения будет выступать соответственно уровень легитимности действий компании в условиях специфики районов добычи и переработки нефтепродуктов.

Целью принимаемого управленческого решения является создание эффективной системы информирования населения о деятельности компании. В результате можно рассмотреть систему управленческих решений, способную привести к намеченной цели.

Альтернативными решениями выступают: 1) создание в структуре компании подразделения по взаимодействию с муниципальными образованиями; 2) создание механизма взаимодействия с краевыми органами власти с целью контроля перемещения информации и расходования денежных средств компании; 3) создание системы ротации кадров, включающей возможность обучения населения районов деятельности компании.

Представляется целесообразным оценить каждую из названных альтернатив посредством SWOT-анализа (табл. 1).

Таблица 1

**SWOT-анализ вариантов решения «Создание в структуре компании подразделения по взаимодействию с муниципальными образованиями»**

<p><b>Сильные стороны:</b> информация напрямую направляется населению; снижается количество обращений граждан; создается система информирования населения о деятельности компании</p>	<p><b>Слабые стороны:</b> высокий уровень затрат</p>
<p><b>Потенциальные возможности:</b> контроль расходования денежных средств; формирование положительного имиджа компании; оперативная информация об общественных интересах на территории районов</p>	<p><b>Возможные угрозы:</b> увеличение количества обращений</p>

В случае создания в структуре компании отдельного подразделения по взаимодействию с муниципальными образованиями будет сформирована система прямого информирования населения, что, в свою очередь, снизит количество обращений граждан, негативно оценивающих деятельность компании. Однако такое решение является крайне затратным с точки зрения трудовых и финансовых ресурсов. Кроме того, существует вероятность значительного роста обращений населения в адрес компании в условиях существования подобного подразделения. Вместе с тем в соответствии с данной структурой возможно создание эффективной системы контроля расходования денежных средств в рамках социального инвестирования, формирование положительного имиджа компании при существовании системы информирования населения о деятельности компании. Показателями эффективности данного решения могут стать: сокращение количества об-

ращений в адрес компании в сравнении с предыдущим годом; количество проведенных встреч с населением; количество информационного материала, направленного в адрес жителей районов; процент освоения денежных средств компании; количество построенных, реконструированных, отремонтированных социальных объектов за счет денежных средств компании; количество положительных упоминаний в СМИ о компании и пр.

Таблица 2

**SWOT-анализ вариантов решения  
«Создание механизма взаимодействия с краевыми органами власти»**

<p><b>Сильные стороны:</b> снижается количество обращений граждан; контроль расходования денежных средств; система информирования населения о деятельности компаний посредством организации встреч с населением; формирование положительного имиджа компании; экономичность</p>	<p><b>Слабые стороны:</b> зависимость от государственных структур; отсутствие прямого контакта с населением</p>
<p><b>Потенциальные возможности:</b> создание эффективной системы взаимодействия с населением; формирование положительного имиджа компании</p>	<p><b>Возможные угрозы:</b> политическая нестабильность в регионе</p>

Создание механизма взаимодействия с краевыми органами власти позволяет компании (см.: табл. 2), с одной стороны, сформировать системы рассмотрения обращений граждан, системы контроля расходования денежных средств компании, с другой стороны, сформировать положительный имидж компании посредством регулярных встреч с гражданами. Кроме того, подобное решение является менее затратным, поскольку все функции по взаимодействию с населением передаются органам государственной власти региона. Однако в данном случае возникает система зависимости компании от оперативности, эффективности деятельности органов власти, что в условиях отсутствия прямого контакта с населением способно навредить имиджу компании. Такая зависимость крайне негативно может сказаться в случае политической нестабильности в регионе. Показателями эффективности при этом могут стать: сокращение количества обращений в адрес компании, количество отчетов от органов власти в адрес компании, количество положительных упоминаний в СМИ о компании и пр.

Таблица 3

**SWOT-анализ вариантов решения «Создание системы ротации кадров»**

<p><b>Сильные стороны:</b> снижение количество обращений граждан; формирование положительного имиджа компании</p>	<p><b>Слабые стороны:</b> отсутствие прямого контакта с населением районов; отсутствие системы контроля за расходованием денежных средств; значительные финансовые затраты</p>
<p><b>Потенциальные возможности:</b> проведение дополнительных рекламных кампаний</p>	<p><b>Возможные угрозы:</b> отсутствие эффективной системы информирования населения о деятельности компании; увеличение количества негативных обращений граждан</p>

Решение проблемы по взаимодействию с населением может быть найдено в случае создания эффективной системы ротации кадров из местного населения (см.: табл. 3), которая бы включала обучение населения на базе компании. Подобное решение позволит сформировать положительный имидж компании, повысить уровень легитимности де-

тельности по созданию системы социальной ответственности. Вместе с тем, с большей частью населения, компания по-прежнему взаимодействовать не будет, что можно предусмотреть в рамках рекламных кампаний, выполняющих пропагандистскую функцию. Кроме того, в рамках данного решения контроль расходования денежных средств также не предусмотрен, что наряду с отсутствием эффективной системы информирования населения о деятельности компании способно привести к увеличению негативных обращений, высказываний в адрес компании. В качестве показателей эффективности в данном случае можно рассматривать: сокращение количества обращений в адрес компании, количество работников, принятых из числа местного населения; количество положительных упоминаний в СМИ о компании и пр.

Таким образом, каждая из предложенных альтернатив имеет свои преимущества и недостатки. Однако для того, чтобы выбрать оптимальное решение, необходимо оценить каждую из альтернатив, посредством общей критериальной оценки.

Таблица 4

**Критериальная оценка альтернативных управленческих решений**

Альтернативное решение, критерий	Создание подразделения по взаимодействию с муниципальными образованиями	Создание механизма взаимодействия с краевыми органами власти	Создание системы ротации кадров
Экономичность (финансовые и трудовые затраты стремятся к минимуму)	0	1	0,5
Формирование положительного имиджа компании	1	0,5	0,5
Создание системы контроля денежных средств компании, выделяемых в рамках социального инвестирования	1	1	0
Создание эффективной системы информирования населения о деятельности компании	1	1	0,5
Итого:	3	3,5	1,5

Из анализа данных табл. 4 видно, что, с точки зрения экономической эффективности, наибольший вес имеют решения по созданию механизма взаимодействия с краевыми органами власти (1) и созданию системы ротации кадров (0,5) соответственно. Общая критериальная оценка выглядит следующим образом: создание подразделения по взаимодействию с муниципальными образованиями – 3; создание механизма взаимодействия с краевыми органами власти – 3,5; создание системы ротации кадров – 1,5.

Для выбора оптимального решения компании необходимо пересмотреть основные приоритеты в деятельности. В случае если основной акцент переместится на мероприятия в рамках социальной ответственности, а именно увеличение социального капитала, то оптимальным будет решение или группа решений, направленных на совершенствование структуры управления и кадровой политики компании в отношении населения районов деятельности компании. В случае если основной целью компании станет максимизация прибыли, то необходимость решения поставленной задачи сводится к минимуму.

На сегодняшний день в Пермском крае не сложилось какой-либо практики решения подобных задач. Поэтому говорить о существовании стойкой системы социальной ответственности крупных компаний не приходится. Она имеет рамочный характер, оторвана от

объекта воздействия (населения), в результате чего ее эффективность стремится к нулю. У компаний имеются все возможности и ресурсы для того, чтобы изменить сложившуюся ситуацию, поскольку социальная ответственность становится неотъемлемым преимуществом бизнеса, стремящегося к развитию в рамках конкурентной модели.

#### **Ссылки:**

1. Согласно информации компании ООО «Лукойл-Пермь». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lukoil-perm.ru> (дата обращения: 01.10.2012).
2. Соглашение № 1010782/237-П «Об экономическом и социальном сотрудничестве между Пермским краем и Открытым акционерным обществом «Нефтяная компания «Лукойл» от 01.12.2010 г.
3. Обращение № 28-15-3262С от 20.08.2012 от жителей с. Карьево Ординского района Пермского края.
4. Эшби У.Р. Введение в кибернетику / под ред. В.А. Успенского. М., 1959.
5. Бир Ст. Кибернетика и управление производством / пер. с англ. В.Я. Алтаева. М., 1963.

#### **References (transliterated):**

1. Soglasno informatsii kompanii ООО «Lukoil-Perm'». [Electronic resource]. URL: <http://www.lukoil-perm.ru> (date of access: 01.10.2012).
2. Soglashenie № 1010782/237-P «Ob ekonomicheskom i sotsial'nom sotrudnichestve mezhdru Permskim kraem i Otkryтым aktsionernym obshchestvom «Neftyanaya kompaniya «Lukoil» ot 01.12.2010 g.
3. Obrashchenie № 28-15-3262S ot 20.08.2012 ot zhiteley s. Kar'evo Ordinskogo rayona Permskogo kraja.
4. Eshbi U.R. Vvedenie v kibernetiku / ed. by V.A. Uspenskiy. M., 1959.
5. Bir St. Kibernetika i upravlenie proizvodstvom / transl. from Engl. by V.Y. Altaev. M., 1963.