

## **Социальное обеспечение Корпорации. Методология социального инвестирования.**

**А.А. Оконишников**

**Инвестиции - денежные средства**, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, **вкладываемые** в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта. (Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений", Статья 1.)

### **Введение**

Предлагаем следующее определение **аксиомы социального обеспечения бизнеса**, которое позволяет, по нашему мнению, определить основные принципы построения эффективной системы организации социального обеспечения в корпорациях.

**Ожидания со стороны работников по направлениям и размерам социальной помощи, предоставляемой работодателем, всегда превышают возможности работодателя по их удовлетворению.**

Следствия:

1. В независимости от действий работодателя по улучшению социального обеспечения своих работников, часть из них будет недовольна предоставляемой работодателем социальной помощью.

2. Цели, направления и принципы организации социального обеспечения, реализуемые в автономных частях бизнеса, могут не совпадать между собой.

Вывод.

Для эффективного управления социальными процессами бизнеса необходимо:

1. Создать систему управления (регулятор) внутрикорпоративными социальными процессами, включающую персонифицированный учет социальной помощи по каждому работнику.

2. По всем автономным частям бизнеса унифицировать направления социального обеспечения, объем которого должен зависеть от экономического результата деятельности этих частей.

3. По каждой автономной части бизнеса

- определить минимальный уровень социальной помощи, предоставляемый работникам без исключения;
- устанавливать превышение размера минимального уровня социальной помощи работнику в зависимости от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда.

4. Иметь достаточный объем ресурсов (резерв), обеспечивающих решение появившихся сверх плановых социальных проблем.

В силу этого при организации социального обеспечения Корпорации предлагается использовать методологию **Внутрикорпоративного Социального Инвестирования**, под которым понимается - часть бизнес-стратегии Корпорации по разработке и реализации программных мероприятий, обеспечивающих повышение профессиональных качеств и жизненного уровня работников Корпорации, и нацеленных на достижение Корпорацией стратегических целей.

Иными словами, **«Внутрикорпоративное Социальное Инвестирование» – инструмент достижения стратегических целей Корпорации за счет повышения профессиональных качеств и жизненного уровня её работников.**

Основными атрибутами (или признаками) внутрикорпоративного социального инвестирования являются:

- 1. Направленность на стратегические цели Корпорации.**
- 2. Планирование высшим органом управления Корпорации.**
- 3. Осуществление в ходе реализации целевых программ.**
- 4. Повышение профессиональных качеств (прежде всего производительности труда) и жизненного уровня работников Корпорации.**

Термин «Внутрикорпоративного социального инвестирования» более точно отражает стратегическую целенаправленную социальную политику Корпорации, приносящую взаимную выгоду участникам процесса (работодателю, работникам и другим заинтересованным сторонам).

Внутрикорпоративное социальное инвестирование должно быть направлено не столько на решение текущих социальных проблем и финансирование социальных проектов, сколько на **укрепление финансовой и ресурсной устойчивости бизнеса Корпорации, а также на создание оптимальных по корпоративным затратам механизмов решения социальных проблем.** В силу этого именно эта идеология должна обеспечить устойчивость бизнеса к кризисным явлениям.

Внутрикорпоративное социальное инвестирование поощряет введение рыночных принципов и механизмов в управление социальными и благотворительными программами, ориентируя их **на повышение эффективности и достижение самоокупаемости в долгосрочном периоде.** При этом особое внимание уделяется связи между социальными программами и основной деятельностью Корпорации, в том числе **максимальному использованию инвестированных в социальную сферу ресурсов для извлечения бизнес выгоды Корпорации,** что является обязательным конечным условием любого инвестирования.

### **Методология Внутрикорпоративного Социального Инвестирования**

В качестве методологической базы предлагается использовать следующие принципы построения системы внутрикорпоративного социального инвестирования.

**Интеграция социального обеспечения в основную деятельность Корпорации как часть бизнес-стратегии.**

Направления социального обеспечения подчинены стратегическим целям Корпорации, и планируются её высшим руководством. Для крупных Корпораций осуществляется унификация направлений социального обеспечения по всем её самостоятельным структурам. При этом размеры социальных выплат должны напрямую зависеть от результатов экономической деятельности этих бизнес-структур и предусматривать возможность для секвестрования в кризисных для бизнеса ситуациях. Большая часть социальных расходов должна осуществляться на основании реализации социальных программ, имеющих конкретные сроки и количественные результаты, которые должны коррелироваться непосредственно с бизнес стратегией самой Корпорации.

**Непрерывный контроль над ситуацией в области социального обеспечения работников.**

В Корпорации должна быть создана единая централизованная система (служба) учета, анализа и контроля над социальными расходами, проведения их социально-экономической экспертизы и прогнозирования последствий всех вводимых в этой сфере изменений. Необходимо осуществлять следующие процессы:

- мониторинг социальной ситуации и выполнения коллективных договоров на предприятиях Корпорации, оценка рисков и внешних вызовов;
- персонификацию всех социальных выплат и затрат на предприятиях Корпорации;
- централизованное бюджетирование социальных расходов Корпорации.

**Внедрение новых механизмов социального обеспечения.**

Использование социального страхования (прежде всего добровольного медицинского страхования, негосударственного пенсионного обеспечения, обязательного пенсионного страхования и софинансирования накопительной части трудовой пенсии) и программно-целевого управления позволяет значительно оптимизировать затраты Корпорации на социальное обеспечение своих работников за счет:

- переноса источников финансирования с прибыли на себестоимость;
- оптимизации налогообложения расходов на персонал за счет замены части заработной платы негосударственным пенсионным обеспечением;
- создания внебюджетных фондов за счет применения накопительных механизмов;
- сокращения балансовых обязательств предприятий Корпорации при переходе на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО);
- сокращения безусловных социальных обязательств предприятий Корпорации, предусмотренных коллективными договорами за счет использования целевых социальных программ и аутсорсинга социальных услуг.

Взаимодействие между работодателем и работниками-благополучателями должно основываться на социальном партнерстве, включающем, понимание обоюдной ответственности сторон за развитие и сохранение бизнеса, что предполагает, в том числе, признание необходимости наличия долевого финансирования работниками и работодателем социальных программ Корпорации, а также согласованное поведение сторон в кризисных ситуациях.

**Оптимизация содержания социальной инфраструктуры**

Вопросы сохранения на балансе предприятий или передача на баланс муниципальных образований социально-бытовых и других непроизводственных объектов предприятий Корпорации должен решаться исходя из возможности использования дополнительных источников финансирования содержания этих объектов (коммерциализация деятельности непроизводственных объектов, долевого участия работников), а также с учетом возможностей

использования механизмов государственно – частного партнерства при передаче объектов на баланс муниципальных образований.

Изложенная концепция внутрикорпоративного социального инвестирования дает возможность организовать работу по реформированию традиционного социального обеспечения.

### **Сравнение традиционного (затратного) социального обеспечения и внутрикорпоративного социального инвестирования**

Создание системы социального обеспечения Корпорации на основе изложенной методологии позволяет получить следующие преимущества по сравнению с традиционной схемой организации социального обеспечения.

	<b>Традиционное (затратное) социальное обеспечение</b>	<b>Внутрикорпоративное социальное инвестирование</b>
Критерии отбора направлений социальной помощи	Сложившийся порядок назначения социальной помощи по «инерции» ( по «ритуалу»).	Стратегические цели Корпорации.
Связь с основной деятельностью	Не связана или связана опосредованно.	Интегрирована в основную деятельность Корпорации как часть бизнес-стратегии.
Управляющая структура	Различные подразделения предприятий, профсоюзные организации, общественные комиссии. Следствие - крайне низкая управляемость социальными процессами особенно в условиях кризиса.	Специализированная служба Корпорации, осуществляющая в оперативном режиме управление социальными расходами и поддержание коммуникативных связей с заинтересованными сторонами. Следствие - возможность для оптимизации экономических и репутационных потерь в условиях кризиса.
Используемые механизмы социального обеспечения	Традиционное социальное обеспечение (благотворительные пожертвования, спонсорство, материальная помощь).	Сочетание традиционного социального обеспечения и страхования. Использование накопительных механизмов медицинского и пенсионного страхования, программно-целевого управления, бюджетирования.
Источники финансирования	В большей степени средства из прибыли Корпорации.	Средства из прибыли и идущие на себестоимость, а также средства самих работников и третьих лиц (долевое финансирование).
Устойчивость в условиях кризиса	Крайне низкая. Первыми под сокращение попадают «затратные» социальные программы. Как результат – значительные	Более высокая. Наличие накопительных механизмов позволяет сглаживать последствия сокращения прямого финансирования, а централизованное управление - оперативно оценивать

	репутационные потери, неоправданный рост напряженности в коллективе.	риски, и своевременно реагировать на вызовы кризиса.
--	--	--

### **Пример построения системы внутрикорпоративного социального инвестирования Корпорации**

Для примера взята некая условная Корпорация, включающая несколько предприятий, которые расположены в различных регионах страны. Предприятия содержат на своих балансах различные объекты соцкультбыта. Работники предприятий объединены в различные профсоюзные организации. В силу этого, предприятия имеют различные по направлениям расходов социальные бюджеты, подчас и не приносящие никакой реальной пользы работникам этих предприятий, но за выполнение, которых Корпорация как собственник предприятий должна нести ответственность. То есть должна искать средства для их финансирования.

Разработку системы внутрикорпоративного социального инвестирования для такой Корпорации предлагается осуществлять по следующим направлениям:

1. Разрабатывается и утверждается единая социальная стратегия Корпорации (**Социальный Кодекс**), предусматривающая для всех предприятий:

- формирование единого перечня социальных гарантий, включаемых в социальный пакет работника (стоимость социального пакета определяется для каждого предприятия индивидуально);
- внедрение системы унифицированного бюджетирования социальных расходов;
- единую структуру коллективных договоров, которые минимизируются по наличию безусловных социальных обязательств за счет использования целевых социальных программ (часть из программ финансируется на долевых принципах) и аутсорсинга социальных услуг, а также предусматривают возможность для оперативной оптимизации социальных расходов в кризисных ситуациях.

2. Объем социального обеспечения (социальных гарантий), предоставляемых работникам предприятий Корпораций, ставится в зависимость от экономического результата деятельности этих предприятий.

Финансирование социальных гарантий на следующий бюджетный период осуществляется в объеме, пропорционально объему выполненных плановых производственных показателей за предыдущий бюджетный период.

3. По каждому предприятию Корпорации

- определен минимальный уровень социальной помощи, предоставляемый работникам этого предприятия без исключения (равный стоимости индивидуального социального пакета работника предприятия);
- превышение размера минимального уровня социальной помощи работнику предприятия устанавливается руководством предприятия дополнительно в зависимости от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда;

- работник выбирает набор социальных гарантий из перечня, предусмотренного коллективным договором предприятия, в пределах стоимости индивидуального социального пакета.

4. Контроль за реализацией социальных обязательств ведется на основании персонафицированного учета социальных выплат и затрат на всех предприятиях Корпорации.

5. В структуре административного управления Корпорации существует специальное подразделение по управлению социальными программами, подчиненное исполнительному руководству.

6. Объекты социальной инфраструктуры предприятий передаются на баланс муниципальных образований или продаются (в случае их нерентабельности); преобразовываются в самостоятельные юридические лица, оказывающие соответствующие услуги по хозяйственным договорам, при этом доля договоров учредителей не должна превышать 50% всего объема оборота услуг. После передачи объектов на баланс муниципальных образований возможно использования механизмов государственно – частного партнерства при их дальнейшей эксплуатации в интересах работников Корпорации.

7. Доля расходов на социальное обеспечение за счет прибыли должна постоянно уменьшаться, при этом социальное страхование (добровольное медицинское страхование, негосударственное пенсионное обеспечение, обязательное пенсионное страхование, софинансирования накопительной части трудовой пенсии и т.д.), предусматривающее отнесение социальных расходов на себестоимость и долевое участие работников, должно составлять не менее 50% от общего объема расходов на социальное обеспечение.

8. Большая часть социальных выплат и гарантий предоставляется работникам на условиях аутсорсинга через специализированные организации (страховую компанию, пенсионный фонд, благотворительный фонд, предприятие управления социальными объектами и т.д.), в которые работодатель перечисляет взносы, предусмотренные годовым бюджетом, по соответствующим договорам. В случае ухудшения экономической ситуации, финансирование по этим договорам может секвестрироваться без возникновения каких-либо обязательств у работодателя перед своими работниками.

**Предлагаемая методология внутрикорпоративного социального инвестирования позволяет структурировать разрозненные социальные процессы отдельных предприятий в единый корпоративный механизм социального обеспечения, подчиненный стратегическим целям Корпорации, управляемым в оперативном режиме, оптимизированным по безусловным социальным обязательствам и поэтому наиболее устойчивым к возможным кризисным проявлениям.**