

УДК 331.105.46

## Социальная ответственность менеджмента крупного производственного объединения



**Батин С.Л.**

Старший преподаватель кафедры менеджмента  
Института экономики, управления и права



**Орлов С.Л.**

Доктор экономических наук, профессор  
Института экономики, управления и права (Казань)

*Рассматриваются проблемы формирования современной социальной политики на крупном промышленном предприятии, основные пути их решения. Важнейшим инструментом социального менеджмента является коллективный договор, в основу которого должно быть положено государственно-частное партнерство (на примере практики работы ОАО «КМПО»).*

*Ключевые слова: социальная ответственность, социальная политика, инструменты социального менеджмента.*

Менеджмент как вид управления, полностью отвечающий потребностям развития рыночной экономики, представляет собой многоплановое явление, охватывающее происходящие в организации процессы, связанные как с ее внутренней жизнью, так и с ее взаимодействием с окружающей средой, поэтому его рассмотрение в зависимости от того, какие процессы ставятся во главу угла, может вестись с разных точек зрения. Современный менеджмент представляет собой не просто управление и науку об управлении. Он является важнейшим фактором повышения эффективности производства, существенным элементом человеческой культуры со своей историей, теорией, традициями, инструментарием и практикой. Ведущие специалисты в области менеджмента подчеркивают, что современный менеджер – это личность, т.е. сложная система социальных качеств, возвращенных в процессе жизнедеятельности. Что-

бы исполнять сегодня главные менеджерские качества, менеджеру прежде всего нужно быть человеком [1, с. 7].

Как известно, более полутора десятилетий преобразований в России ознаменовались сравнительно быстрым изменением отношений собственности на базе формирования принципиально нового хозяйственного уклада – частного сектора в экономике. В 90-е годы прошлого столетия приоритет – и на государственном уровне, и на уровне подавляющего большинства предприятий – отдавался выполнению неотложных обязательств, главным образом в сфере межправительственных отношений и в производственном секторе. Увы, о сколько-нибудь заметных шагах в области социальной политики обществу пришлось забыть на долгие годы. В России в середине указанного периода задолженность по выплатам пенсий и пособий достигала в среднем четы-

рех месяцев, а по зарплате в бюджетной сфере – до полугода.

В последние несколько лет ситуация заметно улучшилась: государство все более активно учитывает социальный фактор преобразований. И такой подход не вызывает сомнений. Достаточно конкретные и понятные горизонты в этом направлении обозначены в программных выступлениях лидеров страны [2, 3, 4]. В бизнес-сообществе вполне осязаема идея безусловного повышения социальной составляющей новой экономики. Более того, на самых различных уровнях пропагандируется тезис о необходимости приоритета социальной сферы и на долгосрочную перспективу. Современная рыночная экономика не решает многие социальные проблемы. В связи с этим роль государства в социальном преобразовании общества неуклонно возрастает. И на это есть свои особые причины. В последние годы, как было отмечено ранее, ситуация постепенно изменяется к лучшему: целый ряд вопросов, связанных с решением социальных задач, пытается взять на себя государство. Это, в частности, пенсионное обеспечение, зарплаты в бюджетной сфере, наконец, реализация приоритетных национальных проектов. Думается, все же, что основной упор Правительство РФ должно сделать на человека, чутко отзываясь на все его чаяния и запросы.

В связи с этим возникает уместный вопрос: не окажется ли подобная политика очередной утопией, ведь еще совсем недавно государство пыталось использовать элементы так называемого патернализма, но из этого ничего не получилось? Ответы на эти и другие вопросы общество сможет получить уже через несколько лет. Думается, что обсуждаемая стратегия развития страны на период до 2020 года поможет четко определить горизонты социальной политики.

Представляется, что социальная политика, ее главное содержание должны разрабатываться на двух уровнях. К первому уровню относится государственное регулирование социальными процессами в обществе, внедрение механизмов эффективной социальной защиты для наиболее уязвимых в этом плане слоев населения. Здесь задаются правила действий не только для исполнительных органов, но и для бизнес-струк-

тур, и подобная нормативно-правовая основа едина для всех.

Иное дело – решение вопросов социальной политики на уровне хозяйствующих субъектов. Здесь в практической плоскости преломляются нормативные документы, подзаконные акты и инструкции. К сожалению, выполняются они не всегда. Причины этого заключаются чаще всего в объективных факторах, связанных с экономическими возможностями предприятий. Однако, иногда социализации отношений на местах противодействуют сами собственники, рассматривая дополнительные вложения в человеческий капитал как чрезмерный риск или необоснованную нагрузку на основные виды хозяйственной деятельности.

Недалековидность такого подхода очевидна. И не только потому, что государство само давно указывает на вектор повышения социальной ответственности в деятельности бизнес-сообщества, использования механизмов государственно-частного партнерства.

По мнению авторов, менеджмент как современная система управления предприятием, действующим в рыночной экономике, безусловно, предполагает создание условий, необходимых для эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности. Скорее всего, можно вести речь о такой системе управления, которая порождается объективной необходимостью и закономерностями современных экономических отношений, связанными с ориентацией предприятия на спрос и потребности рынка, на обеспечение заинтересованности работников в наивысших конечных результатах, на использование новейших научно-технических достижений и т.д.

Именно поэтому особенность современного менеджмента состоит в его направленности на рациональное ведение хозяйства в условиях относительного дефицита ресурсов (в первую очередь финансовых) и необходимости достижения высоких конечных результатов. При этом система управления должна быть гибкой, отвечающей в полной мере современному этапу развития общества и функционирующей в русле внутренней политики, опосредованной государством. Социальный менеджмент как важнейшая составляющая управленческой

парадигмы любого хозяйствующего субъекта должен органично дополнять всю систему текущих и стратегических решений на уровне предприятий.

Конечно, многое будет зависеть от возможностей той или иной компании, степени адаптации к рыночной среде, поддержки социальных инициатив со стороны государственных и муниципальных исполнительных органов. Однако ясно одно: эпоха абстрагирования, а попросту прямого ухода от решения насущных социальных проблем, канула в лету.

Перед менеджментом крупных и средних предприятий уже давно не стоит вопрос о том, нужно ли участвовать в реализации социальных программ. Важно, по нашему мнению, другое – четкое разделение между тем, что может и должно сделать для решения социальных задач государство, а что следует оставить за хозяйствующими субъектами. Деятельность ОАО «Казанское моторостроительное производственное объединение» (далее – ОАО «КМПО») в определенной степени дает ответы на многие актуальные вопросы.

Более пятнадцати лет назад – на заре экономических преобразований – перед крупными предприятиями, ранее входившими в сферу оборонно-промышленного комплекса, объективно встал вопрос о путях перехода от всеобъемлющей патерналистской политики государства к социальной защите работников в условиях будущих рыночных отношений.

Это был, безусловно, трудный период. Резкое снижение объемов государственного оборонного заказа (в целом по стране – на 60 % только в 1992 году) привело к деградации многих производств и даже научных школ. В это же время была в значительной степени разрушена социальная инфраструктура, формировавшаяся десятилетиями в промышленном секторе. К концу 90-х годов еще более серьезное положение сложилось в оборонных отраслях в плане обеспечения квалифицированным кадровым потенциалом инженерно-технических специалистов и, в особенности, профессионально подготовленных рабочих. Большинство хозяйствующих субъектов фактически отказалось от подготовки квалифицированных кадров, и в настоящее время это

тормозит выполнение важных народнохозяйственных программ.

К слову сказать, многие вопросы в этом направлении не решены до сих пор. В связи с этим нельзя не согласиться с мнением О. Роговой, отмечающей, что «разрыв в уровне среднедушевого дохода 10 % богатых и 10 % бедных в России составил в 2007 г., по данным официальной статистики, 16,8 раза, по данным Всемирного банка – 20 раз. Интеллектуальный слой населения России, определяющий основу экономики знаний, сосредоточен в основном в группе с относительно низким уровнем дохода на душу и ограниченным удовлетворением потребностей, что делает понятной перспективу снижения интеллектуального потенциала в развитии инновационной экономики» [5, с. 32].

Нынешняя неустроенность интеллектуальной элиты восходит к началу 1990-х годов, когда многие руководители предприятий ОПК, НИИ и КБ чрезмерно уповали на ускоренное возрождение гособоронзаказа или, во всяком случае, взяли своеобразный тайм-аут вместо поэтапного перехода хозяйствующих субъектов на рельсы либеральной экономики. Справедливости ради, следует отметить, что среди «выжидающих» немало было и тех, кто по объективным причинам не мог перестроить производство ввиду взятых Россией международных обязательств и закрытия по политическим мотивам целого ряда научно-производственных программ в ОПК. Подобная ситуация была характерна для знаменитого Казанского авиационного производственного объединения им. С.П. Горбунова и ряда других предприятий города.

Тем более весомый результат имеет практический опыт ОАО «КМПО», который убедительно подтверждает, что существует некий алгоритм трансформации крупных производственных структур в современное экономическое сообщество. Начаться такой переход должен с преобразования организационно-правовой формы, далее следует искать новые рынки для приложения интеллектуального и производственного потенциала. Также необходимо вдумчивое отношение к имеющимся объектам недвижимости, включая социальный сектор, и, наконец, серьезная работа с персоналом предприятия.

Резкое сокращение гособоронзаказа (в последние годы в ОАО «КМПО» этот показатель практически отсутствует) сразу поставило предприятие в жесткие условия рыночного механизма хозяйствования. Выручил процесс диверсификации продукции и выход на новые рынки. В настоящее время наметились два основных «локомотивных» направления товарной продукции: разработка и серийное производство газоперекачивающих агрегатов (ГПА), основным потребителем которых является ОАО «Газпром», и газотурбинных энергоустановок (ГТЭ). Последняя разработка – новое направление на внутреннем рынке, требующее комплексного маркетингового подхода для продвижения к потребителю. В соответствии с предварительными расчетами реализация этих и ряда других проектов должна обеспечить уже к 2010 году двукратное повышение объемов производства.

Своевременная переориентация на рынок и закрепление в его отдельных сегментах позволила поддерживать на относительно приемлемом уровне ранее сложившуюся социальную инфраструктуру, а также продолжить осуществление многих социальных программ по так называемому «социальному пакету». Среди них особо следует отметить финансовую помощь в улучшении жилищных условий, участие в предложении льготных жилищных кредитов, реализацию бесплатного питания для всех работников, дотацию на лечение в заводском санатории-профилактории, медицинское ежегодное обследование и многое другое. Только в 2007 году совокупный объем расходов на эти цели, включая затраты на содержание объектов соцкультбыта, составил более 90 млн. рублей, в 2008 году – также в пределах этой же суммы. В 2008 году активизировалась деятельность и других промышленных предприятий авиастроительного комплекса г.Казани, участвующих в строительстве жилья для работников: площадь возведенных жилых домов по титульным спискам предприятий возросла по сравнению с 2006 годом почти в 4 раза, есть некоторые подвижки и по другим социальным параметрам.

Как известно, основным документом, регламентирующим деятельность менеджмента предприятия в социальном направлении, явля-

ется Коллективный договор, ежегодно разрабатываемый в объединении [6]. Этот документ в строгом соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации определяет минимальные пороговые значения важнейших социальных показателей предприятия, обязанности администрации и профсоюзной организации по его выполнению. Главное, что, по мнению авторов, характерно для Коллективного договора ОАО «КМПО», – это гарантии, базирующиеся на объективной экономической оценке возможностей компании, и, следовательно, высокая степень ответственности топ-менеджеров за реализацию разработанных социальных программ.

Особое значение приобретает выполнение обязательств по оплате труда. На предприятии фактически начало реализовываться направление развития по формированию перспективной социальной группы, которая должна стать основой для углубления преобразований на производстве, роста инновационной активности и технологической модернизации. С этой целью, в соответствии с Коллективным договором, принимаются меры по доведению средней заработной платы работников объединения до уровня, обеспечивающего не менее 3,5 прожиточных минимумов трудоспособного населения в Республике Татарстан [6]. В 2008 году этот показатель составил 14770 рублей, в то время как за 2007 год он составлял 11534 рублей в месяц, и в последующем эта работа будет продолжена. Понятно, что решение этой непростой задачи в нынешних сложных условиях финансово-экономического кризиса подразумевает особую ответственность и целеустремленность менеджмента на всех уровнях.

Как известно, в настоящее время преобладающая часть населения проживает в «текущем режиме», не имея не только долгосрочной, но и среднесрочной перспективы. Однако такая ситуация весьма опасна для экономики в целом и крупных предприятий, в частности. Продолжающееся расслоение населения, усиливающаяся имущественная поляризация могут стать питательной средой для социальных конфликтов. И топ-менеджеры ОАО «КМПО» вполне осознают негативные последствия такого явления. В связи с этим на предприятии предполагается

обеспечить соотношение в уровнях оплаты труда 10 % работников с наиболее низкой зарплатой и 10 % с самой высокой не более чем 1:5 [6].

Органично дополняют рассмотренные выше критерии социальной деятельности на предприятии все девять разделов Коллективного договора. В них конкретизируются важнейшие параметры социальной жизни крупного промышленного объединения. Таким образом, указанный документ, предназначенный для обязательного исполнения всеми подразделениями, становится важнейшим инструментом современной социальной политики. И каждый год в нем подтверждается взятый на предприятии курс на взаимное партнерство администрации и трудового коллектива, стабильность и высокую социальную ответственность менеджмента.

Наряду с этим ОАО «КМПО» проводится значительная работа по укреплению социальной сферы Авиастроительного района г.Казани, особенно в микрорайонах проживания семей моторостроителей, в местах их досуга и отдыха. Это и оказание помощи подшефным школам, профтехучилищам, техникуму и вузу, учреждениям культуры и науки, спортивным организациям, больницам и поликлиникам, общественным организациям ветеранов войны, труда, инвалидов, активное содействие в реализации Государственных программ, направленных на

защиту материнства и детства в Республике Татарстан и многое другое. Осуществление этих и иных мер в перспективе должно способствовать совершенствованию социальной ответственности менеджмента, более успешному решению поставленных социально-экономических задач.

#### Литература:

1. Ладанов Н.Д. Современный зарубежный менеджмент: уч. пособие. – М., 1990.
2. Путин В.В. Жить по-человечески // Российская газета. – 2008. – 9 февраля.
3. Премьера Путина // Российская газета. – 2008. – 15 февраля.
4. Наступление на бедность // Российская газета. – 2008. – 9 мая.
5. Рогова О. О монетарных факторах торможения инновационной модернизации // Экономист. – 2008. – № 4.
6. Коллективный договор открытого акционерного общества Казанского ордена Ленина и ордена Октябрьской революции моторостроительного производственного объединения на 2007 год.

## Social Responsibility of the Management of Large Production Enterprise

*The article considers the problems of forming the contemporary social policy in large production enterprises and the main ways of their solving. The major instrument of social management is collective agreement basing on the private-public partnership (on the instance of the activities of JSC “КМПО”).*

*Key words: social responsibility, social policy, tools of social management.*