Социальная гравитация: почему крупные компании озаботились новой моделью региональной политики

Специально для Republic

В России металлурги и атомщики исторически формируют ядро городского пространства. На политическом уровне города присутствия относятся к их прямой ответственности. Можно ли тут что-то изменить?

Центр стратегических разработок (ЦСР) и социологическая компания «Платформа» представили исследования «Бизнес и территории», ставшее первой попыткой сопоставить различные практики и модели отношений между крупными компаниями и регионами присутствия. В ходе исследования были опрошены менеджеры более 30-ти крупнейших индустриальных компаний, представители экспертных центров, главы муниципалитетов (всего взято 50 интервью), проведена специальная дискуссионная сессия на базе ЦСР.

По-видимому, сложные, иногда **драматические отношения бизнеса с территорией подошли к новому этапу.** Его отличительными чертами становятся более сложные модели взаимодействия, поиск институциональных решений и партнерств (например, создание совместных структур по развитию территорий), усложнение социального пространства за счет региональных сообществ; все более активное участие государства в социальном инвестировании — через фонд президентских грантов, национальные проекты. Простая модель двух центров (город и предприятие), в которой делились сферы контроля, становится все более устаревшей даже в моногородах.

И государство, и новые корпоративные тренды на основе ESG

подталкивают бизнес к более заметной социальной политике. Скорее всего, давление в ближайшее время устоится: от губернаторов требуют выполнения KPI по национальным проектам, инфраструктура городов деградирует, осенью предстоят думские выборы. Бизнес будет все активней рассматриваться как ресурс восполнения социальных дефицитов.

Компании, в свою очередь, хотят рационализировать свое отношение с территорией и более четко определить центры ответственности. Модель оптимального взаимодействия пока не сформована, контур идеальных практик проступает в небольшом числе лидеров, а отношения с властью продолжают сохранять форму торга. Но уже понятно, что востребованы не прежние патерналистские подходы, не позиция отстраненного наблюдателя и даже не станция скорой социальной помощи, которая реагирует на горячие запросы. Что тогда? Скорее, ответ лежит в плоскости активации новых источников роста, которые одновременно отвечают долгосрочным интересам города и бизнеса. Первый вице-президент ЦСР **Наталья Трунова** отмечает, что в случае вхождения бизнеса в качестве партнера в социальные проекты власти их качество, как правило, резко возрастает: за счет роста эффективности, снижения стоимости и общей осмысленности инициативы.

Наталья Тимакова, зампред ВЭБа и один из участников **дискуссии 3 марта** , назвала российские практики работы с территорией потенциально сильным козырем российского бизнеса. Для западной корпоративной культуры более характерен принцип, который топ-менеджер присутствующей в России нефтяной компании определил как **good neighbour**, добрососедство. Сосед рядом, заметен, но не вмешивается в жизнь за забором. Он может прийти на помощь, если возникла острая проблема, но не выступает «прогрессором».

Российская практика имеет принципиально другие особенности. Помимо исторических причин (хорошо известен пикалевский кейс) и электоральных тревог власти у нее есть более системная причина: существующая налоговая система концентрирует основную часть сборов от бизнеса в бюджете региона или федерации в

целом; муниципалитету остается лишь незначительная часть, которую он получает в рамках налогового трансфера. Так, в Норильске рассказывают, что в город возвращается только 6% от направленных в бюджет Красноярского края налогов. В такой ситуации слабые муниципалитеты идут к компаниям за поиском дополнительных средств на развитие города.

Отсюда противоречивое восприятие территории: и как центра затрат, и как ресурса для совместного развития. По мере смещения фокуса с первого на второе возрастает интеллектуальная насыщенность и эффективность программ. Точечные воздействия, сильно замешанные на PR-эффекте, перерастают среди лидерских компаний в тенденцию дать территории дополнительные источники роста, снизить уровень монозависимости — отсюда программы по развитию малого и среднего бизнеса в Череповце и Норильске, стратегия «второй ноги» в атомных ЗАТО.

Экспертный опрос показал, что основная доля лидеров социального инвестирования концентрируется в металлургическом секторе — чаще всего назывались бренды «Северстали», «Норникеля», ОМК, «Магнитки», а за пределами отрасли — «Росатома», «Газпром нефти», СИБУРа. **Феномен металлургов и атомщиков** обусловлен тем, что их предприятия исторически формируют ядро городского пространства, образуют предельно мощное поле социальной гравитации. Провести строгую демаркационную линию между территорией и активом здесь невозможно: город сформировался как сервис производства, он формирует кадровую среду и служит органичными продолжением среды жизни работника. Задачи удерживать население и, тем более, рекрутировать кадры со стороны тесно зависит от качества окружающего пространства, а на политическом уровне город относится к прямой ответственности комбината.

При всей специфичности положения различных компаний, можно определить некоторые **общие черты, обеспечивающие позиции в этой конкуренции репутаций**. Это — наличие долгосрочных программ развития и точек роста (не только реагирование на

ближайшие, операционные запросы), создание отдельных профессиональных центров управления социальными проектами, ориентация на принципы устойчивого развития. Как правило, действует принцип: **чем выше уровень корпоративного управления в самом бизнесе, тем технологичней социальные инвестиции.**

В качестве позитивного управленческого кейса эксперты называют **создание агентств по развитию территорий,** которые создаются на паритетных началах муниципальной властью и бизнесом. Пилотный проект был запущен в Череповце «Северсталью», затем «Норникель» воспроизвел эту модель в нескольких городах своего присутствия. Агентство позволяет рассматривать территорию как единое целое, объединить подходы различных стейкхолдеров и расширить горизонт планирования. Хотя эта модель имеет свои ограничения, она в различных вариантах может быть масштабирована в других центрах.

Поиск различных организационных решений на этом наверняка не остановится. И компании, и местные власти будут тестировать разные модели. Полезно было бы создать возможность их широкого обсуждения, когда накопленный опыт не остается внутри одного региона, а передается другим участникам рынка. Сейчас мы видим ряд интересных находок, однако **общее состояние социальных практик нуждается в модернизации.**