

построение системы корпоративной социальной ответственности в компании

Аннотация

В статье рассмотрены концептуальные основы системы организационного обеспечения корпоративной социальной ответственности в компании. В соответствии с уровнем ответственного поведения компании предлагается два варианта построения системы корпоративной социальной ответственности: с выделением самостоятельного звена, реализующего принципы корпоративной социальной ответственности, и с высоким уровнем централизации этого объема работ в звене топ-менеджмента и делегированием полномочий на более низкие уровни по соответствующим подразделениям.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, социально-ориентированное поведение компании, система организационного обеспечения, уровни ответственного поведения компании, организационная структура компании

Тумилевич

Елена Николаевна

канд. экон. наук, доцент
кафедры экономики
предприятия
и менеджмента,
Хабаровская
государственная
академия
экономики и права
elena-tumilevich@
yandex.ru

Корпоративная социальная ответственность (КСО) сегодня в России – это не просто новомодная концепция, лежащая в основе PR-мероприятий компаний. Это необходимая составляющая любой успешной компании, целью которой является достижение лидерских позиций на рынке и сохранение их. КСО – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества, осуществляемый посредством социальных инвестиций, направленных на профессиональное развитие и социальную защиту персонала, поддержку здравоохранения, спорта, культуры, образования, охрану окружающей среды и т.п. [4]. Деятельность в этой

области должна носить системный характер и согласоваться с интересами всех заинтересованных сторон.

Решение любого вопроса компании требует реализации организационного, технического, методического и информационного обеспечения. Концепция КСО также предполагает необходимость формирования определенного состава звеньев, служб, подразделений, наделенными соответствующими задачами и полномочиями. Для этого необходимо строить систему организационного обеспечения КСО, являющуюся функциональной подсистемой всего предприятия.

Система организационного обеспечения корпоративной социальной ответственности представляет собой взаимосвязанную совокупность внутренних служб и подразделений предприятия, обеспечивающих разработку и принятие управленческих решений по отдельным аспектам его социальной деятельности и несущих ответственность за результаты этих решений.

На практике компании по-разному подходят к формированию подсистемы КСО. Это зависит от множества факторов, среди которых можно отметить следующие: размер компании; организационно-правовая форма; уровень диверсификации компании, в том числе в отношении бизнес-линий и продуктов, рынков сбыта, финансового портфеля; состояние ресурсного и кадрового обеспечения; система нормативно-правового регулирования КСО; политики компании в отношении КСО; поддержка принципов КСО персоналом компании и его руководством.

Уровни и принципы построения корпоративной социальной ответственности

Основным фактором, влияющим на систему организационного обеспечения КСО, является уровень социальной ответственности компании. При этом можно выделить три уровня ответственного поведения фирмы, согласно Программе развития ООН [3].

1. Базовый уровень, на котором находятся все компании, соблюдающие действующее законодательство. Организационное обеспечение компа-

корпоративная социальная ответственность – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества, осуществляемый посредством социальных инвестиций

**...высший уровень
ответственности
предполагает
направленность
на развитие
общества,
повышение качества
жизни населения
территории,
где работает
предприятие**

нии данного уровня не является специфическим, поскольку, по сути, речи о реализации принципов КСО не идет.

2. *Второй уровень* социальной ответственности бизнеса предполагает использование инструментов, направленных на повышение качества внутренней среды для работников предприятия: обеспечение медицинским добровольным страхованием, возможности повышения квалификации, обеспечение жильем, детскими садами детей работников и т.п. Такой тип ответственности был условно назван «корпоративной ответственностью».

3. *Третий – высший уровень* ответственности предполагает направленность на развитие общества, повышение качества жизни населения территории, где работает предприятие.

Для второго и, в большей степени, третьего уровня социальной ответственности остро стоит проблема формирования системы организационного обеспечения реализации принципов КСО в компании.

Предприятие, находящееся на двух последних уровнях применения практик КСО при построении организационной структуры, обеспечивающей реализацию концепции, по нашему мнению, должны придерживаться следующих принципов:

- комплексности: внедрение принципов КСО в общую стратегию компании;
- системности: поддержка принципов КСО всеми членами компании и учет их при принятии управленческих решений;
- открытость и информационная прозрачность в деятельности;
- формализации и регламентации: четкая регламентация процедур и бизнес-процессов;
- портфельного социального инвестирования (всесторонняя оценка эффективности КСО);
- принцип анализа и контроля результатов реализации КСО в деятельности компании с целью разработки решений, направленных на повышение эффективности деятельности компании.

То есть мы придерживаемся той точки зрения, что КСО должна быть не самоцелью, а инструментом стратегического устойчивого и успешного развития компании.



Рис. 1. Цикл управления социальной ответственностью на уровне предприятия

Алгоритм формирования системы управления корпоративной социальной ответственностью представлен на рис. 1 (см. выше):

Два подхода к построению системы корпоративной социальной ответственности

Обратим внимание на построение организационной структуры в рамках системы управления корпоративной социальной ответственностью.

Служба социального управления, служба КСО должна органично вписываться в общую структуру управления предприятием. При этом, по нашему мнению, возможна реализация двух подходов к построению системы организационного обеспечения КСО.

1. Независимая деятельность функциональных центров управления (производственной деятельности, персоналом, сбытовой деятельности и финансами), с выделением центра управления социальной ответственностью. При этом предполагается наличие ограниченной, четко обозначенной информационной связи между основными подразделениями в организационной структуре управления компании по вопросам корпоративной социальной ответственности.

Основные направления работы в рамках подсистемы КСО включают в себя решение следующего круга задач.

...корпоративная социальная ответственность должна быть не самоцелью, а инструментом стратегического устойчивого и успешного развития компании

1. Определение функциональных задач:
 - информация для формирования проектов;
 - общая схема проекта в рамках КСО;
 - детализация схемы проекта.
 2. Персонал:
 - подсистема найма, учета персонала, доступа к информации;
 - подсистема организации рабочего места, условий оплаты труда (оклад, проценты);
 - должностные инструкции;
 - внутреннее взаимодействие (документооборот, система контроля).
 3. Подсистема «Мотивация персонала»:
 - изучение проекта КСО;
 - планирование и маркетинг (планируемые и экстренные мероприятия);
 - подготовка планов – планируемый результат;
 - утверждение планов – эксплуатация или доработка;
 - анализ результатов.
 4. Повышение эффективности работы по направлению КСО:
 - оптимизация расходов на реализацию принципов КСО;
 - выявление использования новых средств, методов, техник КСО;
 - повышение эффективных действующих средств.
- При построении подсистемы КСО в компании также важно, чтобы реализовывали обеспечивающие элементы, среди которых можно назвать программную поддержку, нормативно-правовую и методическую поддержку системы КСО, информационную поддержку т.п. (см. рис. 2 ниже).



Рис. 2. Основные элементы организационной системы КСО

Так, например, есть менеджер по КСО в компании «Киевстар». Он работает в отделе корпоративных коммуникаций (подчиняется генеральному директору), а в его основные обязанности входит разработка и внедрение стратегии КСО. Также занимается этим направлением еще один сотрудник отдела – специалист по социальным коммуникациям [5].

2. Взаимосвязанная деятельность центров управления организацией. Предполагается, что большинство конкретных решений принимаются самостоятельными выделенными центрами в рамках их функциональных полномочий, а ряд синтезирующих управленческих решений вырабатываются и принимаются коллективно, совместно с другими заинтересованными центрами управления предприятием. Как правило, выделяются конкретные исполнители, ответственные за такую коммуникацию с другими подразделениями, а перечень соответствующих решений определяется высшим руководством заранее. Данный подход в большой степени устраняет противоречия в задачах, возникающие нередко между отдельными подразделениями компании. В данном случае деятельность всех подразделений целенаправленна на достижение высших целей всей компании, а не отдельного участка. С другой стороны, наблюдается перегруженность высшего руководства при добавлении задач и функций, связанных с реализацией принципов КСО.

Данный подход используется во многих компаниях с выделением структурных элементов в зависимости от заинтересованных сторон, с которыми ведется работа в рамках структурного элемента. Основными заинтересованными сторонами компании являются следующие целевые группы:

- акционеры (обычно формируется отдел по работе с акционерами, который подчиняется совету директоров, председателю правления);
- инвесторы (формируется отдел по работе с инвесторами, который подчиняется совету директоров);
- сотрудники (департамент по управлению персоналом, подчиняется генеральному директору);

**...служба
корпоративной
социальной
ответственности
должна органично
вписываться
в общую структуру
управления
предприятием**

**...большинство
российских компаний
еще не дошли до того,
чтобы управлять
корпоративной
социальной
ответственностью
на стратегическом
уровне**

– государственные структуры (департамент по работе с органами власти Российской Федерации, подчиняется генеральному директору);

– потребители (физические и юридические лица) (департамент маркетинга, сбыта, работы с клиентами, коммерческий отдел и т.п., подчиняются генеральному директору);

– партнеры (департамент перспективного развития, стратегического управления и т.п., подчиняется генеральному директору).

То есть в рамках данной структуры носителем принципов КСО является высший уровень управления, принципы КСО пронизывают всю деятельность компании, основные взаимоотношения с зависимыми лицами строят соответствующие отделы и подразделения.

Чтобы создать в компании эффективную систему корпоративного управления с внедрением элементов КСО, необходимо определить соответствующие процедуры функционирования организации на следующих уровнях:

– собрание акционеров;

– совет директоров;

– высший менеджмент (первый и второй уровень).

Заключение

В заключении отметим, что большинство российских компаний еще не дошли до того, чтобы управлять КСО на стратегическом уровне. Хотя уже наметились тенденции продвижения по этому пути. Например, в ОАО «ЛУКОЙЛ» принципы экологической деятельности определены в «Политике в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в XXI веке». Для реализации принципов и целей этого документа в свою очередь разрабатываются программы в области охраны окружающей среды, промышленной безопасности и охраны труда. Единая корпоративная система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды компании сертифицирована в соответствии с ISO 14001 и OHSAS 18001.

Литература

1. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. Высшая школа

менеджмента СПбГУ. – СПб: Высшая школа менеджмента, 2010. – 272 с.

2. Доклад о социальных инвестициях в России / ред. С.Е. Литовченко. – М.: Ассоциация менеджеров. – 80 с.

3. Морозова И.С. Корпоративная социальная ответственность в информационном обществе // Информационный гуманитарный портал «Знание – Понимание. Умение». – 2011. – №6.

4. Социальная ответственность компании: практическая польза для бизнеса. / методическое руководство. – М.: Ассоциация менеджеров России, 2002.

5. Официальный сайт компании Киевстар [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kyivstar.ua>.

pn

Elena N. Tumilevich

Cand. of Econ. Sci., Associate Professor, Chair of Business Economics and Management, Khabarovsk State Academy of Economics and Law

Building a System of Corporate Social Responsibility in the Company

Abstract

The article discusses the conceptual foundations of organizational support of corporate social responsibility in the company. In accordance with the level of responsible behavior of the company two variants of building the system of corporate social responsibility are proposed: the variant with the independent unit, implementing the principles of corporate social responsibility, and the other one with a high level of centralization of this amount of work on the top management level and presupposing the delegation of authority to the relevant units on the lower levels.

Keywords: corporate social responsibility, social-oriented behavior of the company, system of organizational support, levels of responsible behavior of the company, organizational structure of the company