формирование стратегии корпоративной социальной ответственности: анализ альтернатив

Аннотация

В данной статье рассматриваются принципы формирования стратегии корпоративной социальной ответственности и ее реализации с учетом внедрения системного подхода, а также методика анализа и оценки наиболее актуальных для предприятия потребностей стейкхолдеров, приоритетная ориентация на которые позволит разработать эффективные программные мероприятия. Использование данного подхода позволит предприятиям с ограниченным бюджетом запланировать и достигнуть более значимых для социальной среды результатов.

Ключевые слова: стратегия корпоративной социальной ответственности, стейкхолдеры, социально ответственные мероприятия, корпоративное управление

Грибцова Татьяна Юрьевна
аспирантка кафедры экономики и управления, Волгоградский государственный технический университет
San777sara@yandex.ru

Несегодняшний день развитие рыночных отношений сопряжено с рядом экономических проблем и возрастанием уровня конкуренции между компаниями, а также увеличением роли потребителей. На этом фоне предприятиям приходится искать новые способы эффективного взаимодействия с различными участниками рынка. Необходимым условием долгосрочного существования российских компаний становится понимание зависимости финансовых показателей организации от качества создаваемого образа компании в глазах инвесторов, управляющих и потребителей. Важнейшим конкурен-

тным преимуществом организации становится формирование ее стратегии развития, ориентированной на удовлетворение социальных потребностей внешней и внутренней среды.

Этапы разработки и внедрения стратегии корпоративной социальной ответственности

Современные требования к социальной ответственности обуславливают необходимость интегрирования социальной политики и корпоративной стратегии, рассматривая отвлечение средств на социальные нужды как форму стратегического инвестирования.

Однако различное понимание корпоративной социальной ответственности (КСО) высшим менеджментом компаний, несогласованность действий и отсутствие механизмов целенаправленного управления социально ответственным поведением создают неустойчивую платформу для дальнейшего развития российских компаний. Зачастую социальная ответственность подтверждается только «минимальным набором» – вовремя заплаченными налогами, регулярной выплатой дивидендов, предоставлением социального пакета и отдельными благотворительными мероприятиями и акциями. Однако, как показывают различные исследования в сфере КСО, общество ожидает от компаний ответственного ведения бизнеса в целом, а не только благотворительных акций.

Для того чтобы соответствовать столь высоким запросам необходимо основываться не на «точечных» социальных мероприятиях, а целенаправленно выстраивать комплексную политику предприятия в сфере КСО, с использованием так называемой «ковровой» тактики формирования и реализации стратегии общественно значимого развития.

На основе анализа результатов трудов И. Ансоффа, М. Мескона, Дж. Логзон, М. Руссо, П. Фоутса, Д. Аллена и других, нами предлагается реализация следующих этапов разработки и внедрения стратегии КСО:

1. Проведение аналитических работ (анализ внутренней и внешней среды функционирова-

общество ожидает от компаний ответственного ведения бизнеса в целом, а не только благотворительных акций

ния компании). На данном этапе необходимо провести диагностику деятельности и существующего портфеля активов компании, возможных направлений инвестирования средств, проанализировать развитие внешней и внутренней среды функционирования. Эти работы позволят определить позицию исследуемого хозяйствующего субъекта в «отраслевой и рыночной системе координат», определить его сильные и слабые стороны, обозначить возможные направления развития социально ответственного поведения.

2. Определение стратегических альтернатив развития (формулировка сценариев развития КСО в организации). С учетом результатов стратегического анализа определяется миссия компании, а также средне- и долгосрочные цели организации, на основе которых разрабатываются альтернативные целевые программы, подразумевающие под собой взаимосвязанные блоки мероприятий, направленные на достижение поставленных целей и тем самым определяющие конкретную стратегию развития КСО.

3. Оценка и выбор оптимальной стратегии развития КСО. Сформированные вероятные сценарии развития компании должны быть проанализированы с использованием предлагаемых ниже критериев, по которым производится оценка эффективности каждого из блоков социальных программ компании (сценариев).

4. Официальное документальное оформление выбранной стратегии и закрепление лиц, ответственных за ее реализацию и достижение разработанных показателей эффективности.

5. Реализация мероприятий, входящих в утвержденные стратегией целевые программы КСО;

6. Подведение промежуточных итогов каждого этапа реализации стратегии и оценка результатов внедрения целевых программ, с внесением необходимых корректировок с учетом изменений внешней и внутренней среды предприятия.

с учетом результатов стратегического анализа определяется миссия компании, а также средне- и долгосрочные цели организации

Разработка стратегии КСО должна предполагать реализацию мероприятий по двум основным векторам: внутреннему (реализация социальной активности на микро-уровне внутри корпо-

рации) и внешнему (реализация мероприятий стратегии КСО на макро-уровне во взаимодействии с внешней средой). Внутренние социальные программы связаны с развитием персонала, охраной здоровья и созданием безопасных условий труда, с решением вопросов социально ответственной реструктуризации компании, с повышением эффективности ведения бизнеса. Внешние социальные программы направлены на развитие местного сообщества, ведение добросовестной деловой практики, природоохранную деятельность, а также на укрепление репутации и имиджа корпорации [4].

Таким образом, стратегия КСО формируется с учетом целенаправленного установления и развития взаимоотношений с основными группами заинтересованных сторон (стейкхолдерами). Дэвид Клилэнд понимает под стейкхолдерами проекта заинтересованных лиц – людей (организаций) или групп людей, имеющих или считающих, что они имеют законные требования в отношении некоторых аспектов деятельности организации. Целью заинтересованности может быть обеспечение личного интереса, доли в участии или выдвижение требований к проекту; эта цель может изменяться от удовлетворения неформального интереса в процессе участия в проекте и до выставления законных претензий [3].

стратегия КСО формируется с учетом целенаправленного установления и развития взаимоотношений с основными группами заинтересованных сторон (стейкхолдерами)

Анализ и оценка приоритетности потребностей стейкхолдеров

Стейкхолдеров можно разделить на четыре основных группы: потребители, персонал организации, местные сообщества, присутствующие на территориях деятельности организации, инвесторы компании. Каждая из групп стейкхолдеров имеет свой «набор потребностей», удовлетворение которых (частично или полностью) ожидается от конкретного предприятия. В монографии «Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект» профессором И.Ю. Беляевой представлен перечень основных запросов и ожиданий различных групп влияния окружающих компанию. Например, к потребностям такой группы влияния как «потребители» относятся: получение качественного товара, низ-

программные мероприятия, входящие в стратегию КСО составляются с учетом ориентации на социальные ожидания каждой из групп влияния организации

кая цена, наличие товара, наличие гарантий на товар, разнообразие товара (возможность выбора), удовлетворение растущих потребностей (новые виды товаров), льготные цены постоянным потребителям, сервисные услуги и другие [2].

Программные мероприятия, входящие в стратегию КСО, составляются с учетом ориентации на социальные ожидания каждой из групп влияния организации. Однако, как правило, бюджет, который организации могут выделить на реализацию программ КСО, ограничен и удовлетворение одновременно всех запросов объективно невозможен (или представляется затруднительным). Для того чтобы разработать наиболее эффективный пакет программных мероприятий КСО в условиях ограниченного бюджета, необходимо расставлять приоритетность потребностей, удовлетворение которых приведет к большему результату.

В рамках совершенствования методики формирования оптимальных портфелей программных мероприятий предлагается оценить каждую потребность с точки зрения наличия большего числа взаимосвязей между удовлетворением интересов данной потребности и параллельным удовлетворением интереса других групп влияния. При этом следует понимать, что возможны корелляции двух уровней.

Под корелляцией первого уровня понимается прямая взаимосвязь между оправданием ожидания одной группы потребителей с параллельной возможностью за счет результатов этих же мероприятий удовлетворения потребностей другой группы стейкхолдеров. Например, оправдание ожидания такой группы влияния как «потребители» в получении качественных услуг ведет к прямому росту прибыли компании, а значит, к удовлетворению потребности группы «инвесторы» в увеличении доходов.

Однако увеличение доходов приведет, в свою очередь, к возможности удовлетворения таких потребностей, как:

1) увеличение заработной платы работников предприятия (инвесторы смогут за счет полученной прибыли увеличить фонд заработной платы);

2) получение возможности карьерного роста

(необходимость повышения качества услуг неизбежно приведет к необходимости повышения квалификации персонала, оказывающих эти услуги и как следствие повысится возможность карьерного роста).

Описанные взаимосвязи говорят о наличии возможности опосредованного удовлетворения еще большего количества запросов внешней и внутренней среды предприятия. Такие взаимосвязи можно назвать корреляциями второго порядка.

Нами был проведен анализ потребностей различных групп заинтересованных сторон. Выявлены те потребности, инвестиции в удовлетворение которых ведет к большему числу параллельных удовлетворений ожиданий других заинтересованных групп на прямую (корреляции первого порядка), а также возможности опосредованного удовлетворения ожиданий других групп заинтересованных сторон (корреляции второго порядка), что позволило проанализировать количество взаимосвязей между каждой из потребностей и оценить удельный вес каждой потребности для обоснования выбора стратегии КСО.

Приведем результаты по некоторым потребностям, каждой из четырех групп стейкхолдеров (*см. табл. на с. 96*).

Приведенная таблица показывает усредненную модель оценки релевантности потребностей различных групп потребителей. Опираясь на нее можно оценить удельный вес каждой из потребностей с учетом особенностей условий функционирования конкретного предприятия и стоящих перед ним задач.

Вывод

Данный подход позволяет системно определить набор потребностей каждой из групп, оказывающих влияние на деятельность организации и, с учетом ограниченности бюджета, оценить те интересы, удовлетворение которых приведет к максимальному эффекту для предприятия. Описанная методика определения взаимосвязей интересов различных групп стейкхолдеров позволит расставить приоритеты при разработке альтернативных по своей направленности про-

наиболее эффективный пакет программных мероприятий КСО опирается на приоритетность потребностей, удовлетворение которых приведет к большему результату

Таблица

Пример анализа и оценки приоритетности потребностей стейкхолдеров

Стейкхолдер	Потребности и ожидания стейкхолдеров	Количество прямых корреляций (1 уровень)	Количество непрямых корреляций (2 уровень)
Потребители	– получение качественного товара	4	6
	– низкая цена	3	6
	– наличие товара	3	4
	– наличие гарантий на товар	2	6
	– разнообразие товара (возможность выбора)	3	4
	– удовлетворение растущих потребностей (новые виды товаров)	2	4
	– льготные цены постоянным потребителям	3	4
	– сервисные услуги	2	4
Работники предприятия	– рост заработной платы	5	8
	– карьерный рост	5	9
	– возможность развития	3	6
	– наличие социальных гарантий	4	6
	– благоприятные условия труда	5	7
	– стабильность	4	6
	– уверенность в будущем	4	8
	– интересная работа	3	5
Местные сообщества	– открытая информация о результатах работы предприятия	3	2
	– отсутствие негативных воздействий на окружающую среду	4	5
	– развитие инфраструктуры места нахождения предприятия	6	8
Инвесторы	– получение прибыли	5	9
	– рост прибыли	5	9
	– увеличение размера предприятия и рынка сбыта	3	7
	– уменьшение затрат на развитие	3	5
	– рост акций	4	8
	– стабильность развития компании	3	7

Составлено автором на основе [1]

грамм социальных мероприятий и выборе наиболее оптимальной стратегии корпоративной социальной ответственности.

Литература

1. Балацкий Е.В. Социальные инвестиции компаний: закономерности и парадоксы // Экономист. – 2005. – № 1.
2. Беляева И.Ю., Эскандирова М.А. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / под общ. ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. – М.: КноРус, 2008.
3. Клилэнд Д. Управление заинтересованными сторонами в проекте. / В кн. «Управление проектами» под ред. Дж. К. Пинто. – М.: Питер, 2004.
4. Костин А. Социальная ответственность в корпоративном управлении: эффективная капитализация // Корпоративное управление. – 2007. – № 3.

pn

Tatyana Yu. Gribtsova
Postgraduate Student of the Academic Department of Economics and Management, Volgograd State Technical University

Formation of Strategy of Corporate Social Responsibility: Analysis of Alternatives

Abstract

This article considers the strategy formation principles in consideration of social and corporative responsibility and its realization due to the implantation of system concept and also the methods of the analysis and value of the relevant enterprises needs of stakeholders what helps to create the effective program. This concept allows the enterprises with limited funds to achieve more successful results for social environment.

Keywords: strategy of social and corporative responsibility, stakeholders, social responsible program, corporative management