

Гусов А.З.
заведующий кафедрой
Российской Академии предпринимательства,
д.э.н, проф.
Матвеев А.Я.,
соискатель Российской Академии предпринимательства

**Роль системы корпоративной социальной ответственности как
инструмента антикризисного управления предприятиями.**

Ключевые слова: социальная ответственность, нефинансовые риски, ключевые показатели эффективности, система корпоративной социальной ответственности (КСО), стейкхолдеры, экономическая устойчивость предприятий, антикризисное управление.

Аннотация.

В статье обосновывается положение, что система корпоративной социальной ответственности может быть важным инструментом сохранения экономической устойчивости предприятий в условиях кризиса за счет минимизации нефинансовых рисков.

Key words: social responsibility, nonfinancial risks, Key Performance Indicators, system of corporate social responsibility, stakeholders, economic sustainability of enterprises, crisis management.

Annotation.

Article supports a thesis that corporate social responsibility system can be an important instrument to increase enterprise economic sustainability during crisis due to minimization of nonfinancial risks.

Перспективы развития отечественной экономики связаны с решением качественно новых задач, включающих в себя формирование новой технологической основы, усиление роли инноваций в социально-экономическом развитии. Решение данных задач предполагает возрастание значения человеческого капитала и рост человеческого потенциала как предпосылки и ресурса экономического развития. А это, в свою очередь, требует создания соответствующих социальных условий, совершенствования социальной сферы, обеспечивающих развитие человека как основного субъекта производства.

В реализации целей модернизации, поставленных государством, важная роль отводится представителям отечественного бизнеса и работодателям в целом. Однако эту свою миссию предпринимательство может эффективно решить только в случае осознания своей ответственности за успешное социально-экономическое развитие страны.

Социальная ответственность в широком смысле – это ответственность определенного класса, социальной группы или слоя за выполнение тех общественных функций, которые им присущи в различных сферах жизни – и в экономике, и в политике, и в духовной сфере и т.д. В этом плане предпринимательство как социальная группа ответственно в первую очередь за налаживание эффективной национальной экономики.

В узком смысле социальная ответственность – это совокупность тех функций по развитию социальной сферы и совершенствованию социальных отношений, которые возлагаются на социальную группу обществом. Естественно, что, как и большинство других обязанностей, свои социальные функции различные социальные группы стремятся выполнять лишь в том объеме, каком это выгодно и приемлемо для них самих. Поэтому, для того, чтобы предпринимательство выполняло свои социальные функции, исходя не только из своих интересов, но и из интересов и потребностей всего общества и зависимых от работодателей социальных групп, необходимо определить меру ответственности предпринимательства перед обществом за его вклад в развитие социальной сферы общества. И важнейшим инструментом реализации социальной ответственности работодателя выступает система корпоративной социальной ответственности (КСО).

Свои социальные обязательства работодатели реализуют, с одной стороны, через процессы социального развития своих предприятий, обеспечивая достойные социальные условия для наемных работников, а, с другой стороны, через выполнение тех требований, которые им предъявляет государство и общество в целом в виде уплаты налогов, развития социальной инфраструктуры территорий, благотворительных и прочих программ.

Роль и значение системы КСО в повышении экономической устойчивости предприятий, а также социальной ответственности бизнеса значительно возрастает в условиях современного финансово-экономического кризиса. При анализе опубликованной в апреле с.г. антикризисной программы Правительства РФ¹ выявлены следующие области возможного эффективного сотрудничества промышленных предприятий и государства с использованием механизмов корпоративной социальной ответственности:

1. Радикальное повышение инновационной активности в экономике, формирование «критической массы» эффективных, динамично развивающихся, конкурентоспособных предприятий во всех секторах производства, продолжение технологической модернизации отечественной промышленности.

2. Стимулирование повышения энерго- и ресурсоэффективности, снижения уровня издержек всех секторов экономики.

3. Снижение социальной напряженности, в первую очередь в отношении ухудшающейся ситуации на рынке труда.

Задача органов власти совместно с бизнесом - обеспечить полноценное соблюдение Трудового законодательства в плане социальной защиты высвобождаемых работников, обеспечить прогнозируемость и управляемость процессов высвобождения работников с тем, чтобы ни один сотрудник предприятий не был просто выброшен на улицу без средств к существованию и успел адаптироваться к новым условиям.

Задача также состоит в обеспечении повышения конкурентоспособности высвобождаемых работников на рынке труда за счет повышения их квалификации, переподготовки по востребованным специальностям, переезда в регионы с дефицитом рабочей силы соответствующей квалификации.

Разрабатывая рекомендации по применению комплексной системы КСО в управлении промышленными предприятиями для повышения их устойчивости и конкурентоспособности в условиях кризиса, следует учитывать, что основная

¹ Программа антикризисных мер Правительства Российской Федерации на 2009 год.

задача социально-ответственных предприятий в этих условиях заключается в сохранении производства, честном и ответственном отношении ко всем заинтересованным сторонам – потребителям, персоналу, инвесторам, населению.

Перед социально-ответственными предприятиями в условиях кризиса встает проблема использования применяемой ими системы КСО для поддержания своей устойчивости. И в значительной мере принципы КСО позволяют минимизировать различные нефинансовые риски.

Нефинансовые риски (политические, социальные, экологические, законодательные и т.д.) в России пока еще существенно выше, чем в развитых странах мира. Поэтому КСО и управление нефинансовыми рисками в Российской Федерации играют более значительную роль - в силу неразвитости российского рынка, а также слабого законодательного и практического обеспечения прав собственности и справедливой конкуренции. В этой связи для обеспечения корпоративной устойчивости необходимо уделять большее внимание внедрению принципов и инструментов КСО в практику корпоративного управления на основе системного анализа, диалога и конструктивного взаимодействия со своими стейкхолдерами. Для этого целесообразно введение в советы директоров исполнительных и независимых директоров по данным направлениям, создание комитетов по КСО (управлению нефинансовыми рисками, корпоративной устойчивости), а также внедрение публичной социальной отчетности.

Анализ показывает, что одним из важных направлений трансформации корпоративной социальной ответственности в экономическую устойчивость промышленных предприятий в условиях кризиса становится реорганизация персонала. Программы социально-ответственных антикризисных мер в сфере управления персоналом с использованием элементов системы КСО, применяемые российскими предприятиями, могут включать:

- организационно-структурные изменения (реорганизация управляющей команды, пересмотр трудовых функций, выявление и устранение дублирования функций);
- оптимизацию расходов в области управления человеческими ресурсами

(ужесточение целевых ориентиров, приоритетов: экономическая устойчивость деятельности и сохранение работоспособной команды, которая сможет обеспечить последующее развитие после кризиса);

- мотивацию и стимулирование (мотивация выходит на первый план, ее важность значительно повышается; основные мотиваторы – сохранение рабочего места и базовой зарплаты; особое значение приобретает нематериальная мотивация - обучение, признание и общение);

- внутренние коммуникации (взаимодействие – усиление мотивации совместной деятельности, необходимости преодолеть кризис совместными усилиями);

- внедрение прозрачных и упрощенных инновационных технологий начислений и выплат заработной платы;

- «замораживание» роста заработных плат, жесткая привязка премиальных выплат к результатам деятельности, оптимизация социального пакета;

- прекращение найма новых сотрудников, заполнение имеющихся вакансий за счет переобучения собственных сотрудников;

- сохранение в полной мере системы поддержки ветеранов труда и пенсионеров, работавших на предприятии, оказание им поддержки силами собственных работников вместо оплаты услуг социальных служб;

- перемещение акцентов в вознаграждении за труд с материальных на моральные стимулы;

- отказ от работ с внешними агентствами, передача заказов в собственные подразделения для обеспечения их работой;

- расширение социальных инвестиций во внутренние образовательные программы, обучение внутренних преподавателей, тренеров и освоение новых инновационных методик преподавания, в том числе повышение эффективности учебного оборудования;

- применение компаниями и предприятиями системы добровольного труда, волонтерство – в условиях сокращения производственной нагрузки сотрудники имеют право потратить на социально-активную работу фиксированное

количество рабочего времени;

- оптимизация, реструктуризация благотворительных программ, отказ от привлечения внешних подрядчиков, выполнение работ силами собственного персонала;

- сохранение программ в области экологии, их оптимизация, но не уменьшение значения и внимания к ним.

Для российских трудящихся потеря социального статуса воспринимается тяжелее, чем снижение уровня оплаты труда. Поэтому предприятия по возможности должны находить способы обходиться без увольнений. Возможные меры: сокращение рабочей недели, отпуск (даже бессрочный), другие компромиссные способы, которые воспринимаются гораздо легче, оставляют перспективы восстановления и чувство надежды.

Процесс влияния корпоративной социальной ответственности на экономическую устойчивость промышленных предприятий является крайне сложным и многоплановым. От его планирования и реализации с учетом специфических особенностей предприятия зависит последующая степень воздействия на нефинансовые риски и обеспечение экономической устойчивости предприятия.

Первоначально должна быть определена «позиция» или «точка отсчета», местонахождение предприятия относительно степени уже имеющегося использования отдельных элементов корпоративной социальной ответственности в его системе управления и определено «видение» того, какой она должна была бы стать в будущем в результате внедрения комплексной системы КСО. На данном этапе значительную роль играют такие элементы стратегического управления как видение, миссия, ценности и цели деятельности. Для практического определения ситуации на промышленном предприятии используются различные инструменты. Наиболее простыми и доступными являются вопросники, которые помогают довольно быстро определить «точку» положения предприятия, провести его «позиционирование» относительно существующих классификаций стадий развития и внедрения КСО.

В настоящее время одной из наиболее используемых классификаций стадий развития КСО в компаниях и на предприятиях является система пяти стадий продвижения по пути развития корпоративной ответственности, разработанная С.Задеком² (см. табл.1):

Таблица 1.

Стадия развития КСО предприятия	Действия предприятия в области КСО	Зачем компания это делает
ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ	Отрицает существование проблемных практик в своей деятельности и ответственность за них	Защититься против атак, которые могут повлиять на продажи в краткосрочном плане, а также на привлекательность предприятия для найма лучшего персонала, ее производительность и узнаваемость бренда
СООТВЕТСТВИЯ	Внедряет политику соответствия стандартам и лучшим практикам КСО, включая это в естественные издержки своего бизнеса	Смягчить снижение экономической стоимости в среднесрочном плане из-за рисков в области деловой репутации и судебных исков
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ	Возлагает на менеджеров ответственность за социальные вопросы и их решение и интегрирует практики ответственного ведения бизнеса в ежедневные операции	Смягчить снижение экономической стоимости в среднесрочном плане и достигнуть долгосрочных выгод
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ	Интегрирует КСО в стратегии своего основного бизнеса	Увеличить экономическую стоимость в долгосрочном плане и получить конкурентные преимущества лидера КСО над своими соперниками

² Zadek S. The Path to Corporate Responsibility.//Harvard Business Review.2004.P.125-132.

ГРАЖДАНСКАЯ	Продвигает участие своего бизнеса в широкой практике внедрения и применения КСО	Увеличить экономическую стоимость в долгосрочном плане и достигнуть долгосрочных выгод через коллективные действия
--------------------	---	--

В рамках данных стадий развития проводится анализ как внешнего окружения, так и внутренних процессов предприятия, на основании чего определяются основные направления перестройки его работы в направлении внедрения системы КСО для снижения нефинансовых рисков и повышения таким образом экономической устойчивости. Данный этап связан с подтверждением, определением или переформулированием таких стратегических элементов, как миссия, ценности, цели.

Определяются ключевые показатели эффективности (КПЭ-KPI), в число которых входят такие элементы корпоративной социальной ответственности, как сохранение окружающей среды, взаимодействие со стейкхолдерами – акционерами, потребителями, поставщиками, местными сообществами, развитие персонала, но могут быть зафиксированы также отдельные финансовые и технические показатели. В качестве ключевых показателей, уровня которых предприятию необходимо достигнуть рекомендуется взять показатели наиболее успешных предприятий отрасли или зарубежных аналогичных предприятий по отрасли.

Важной составной частью процесса управления нефинансовыми рисками является определение состава стейкхолдеров и их последующее ранжирование. При определении состава заинтересованных сторон целесообразно провести их ранжирование и анализ влияния. Ранжирование можно кратко определить как выстраивание по степени значимости или влияния. При анализе рекомендуется обратить внимание на следующие параметры:

- легитимность группы стейкхолдеров. При этом целесообразно поставить вопрос: заинтересована ли та или иная группа, пытающаяся воздействовать на деятельность предприятия, в положительных результатах его работы, имеет ли

она непосредственное отношение к этой работе?

- конструктивность влияния группы стейкхолдеров. Основной вопрос: какое влияние на деятельность предприятия может оказать данная заинтересованная сторона, стремится ли она внести конструктивный вклад в деятельность предприятия или получить односторонние выгоды?

- результативность – будет ли влияние данной группы стейкхолдеров результативным и долгосрочным?

В целом механизм трансформации корпоративной социальной ответственности в экономическую устойчивость промышленных предприятий может быть представлен в виде следующей последовательности схемы:

- представление концепции КСО высшему менеджменту, осознание необходимости использования как инструмента трансформации и перехода к более устойчивому состоянию;

- определение перечня ключевых показателей (КПЭ-КРІ);

- позиционирование предприятия на текущий момент относительно существующей классификации стадий развития КСО на предприятиях;

- разработка четко оформленной политики компании в сфере КСО;

- разработка управленческого плана (программы) деятельности по внедрению системы КСО;

- обсуждение плана (программы) деятельности по внедрению системы КСО с заинтересованными сторонами, корректировка плана (программы) в соответствии с позицией и мнениями стейкхолдеров;

- реализация плана (программы) деятельности;

- оценка итогов промежуточного этапа реализации плана (программы), корректировка результатов.

В состав плана входят такие важные элементы, как:

- система управления проектом (процессом внедрения системы КСО);

- ключевые показатели эффективности - текущие и целевые;

- порядок и источники финансирования реализации плана (программы);

- система мониторинга выполнения плана (наиболее целесообразно раз-

рабатывать систему мониторинга на основе принципов международного стандарта GRI- Global Reporting Initiative), периодичность промежуточного мониторинга и отчетности для менеджмента и для стейкхолдеров. Определяется также форма обратной связи с ними, наиболее рекомендуемая – в формате, соответствующем международным стандартам социальной отчетности AA1000;

- система предоставления итоговой отчетности – социальный отчет, нефинансовый отчет, отчет по устойчивому развитию.

При реализации механизма корпоративной социальной ответственности как фактора экономической устойчивости промышленных предприятий рекомендуется уделять значительно внимание следующим процессам и факторам:

1. Целевые ключевые показатели эффективности (КПЭ) должны разрабатываться для каждого структурного уровня вплоть до целевых КПЭ сотрудников, что позволит повысить мотивацию управленческого звена предприятия и линейных сотрудников, мотивация которых будет повышаться за счет увязки их трудового вознаграждения с уровнем достижения поставленных целевых показателей.

Планирование результатов улучшений показателей для подразделений предприятий или компаний будет более эффективным, если оно найдет свое отражение как обязательства в публичных документах - коллективных договорах, информационных материалах, программах.

2. Необходимо наличие четко оформленной стратегии, видения, политики и планов на будущее по внедрению комплексной системы КСО;

3. На предприятии важным является наличие четко определенных статистических показателей, подтверждающих проведенную работу и достигнутые результаты;

4. Должна обязательно присутствовать система оценки эффективности финансовых вложений в данной области. В настоящее время только 56% российских компаний проводят оценку эффективности использования КСО;

5. Наличие документированного подтверждение предоставляемой информации: наличие отчетов, публикаций, экспертных оценок по данной прак-

тике.

Разработка методики оценки итоговых результатов также не менее важна, так как основная задача сбора данных и определения показателей социальной деятельности – это, в первую очередь, получение возможности сравнения по эффективности деятельности с конкурентами, динамика показателей по сравнению с предыдущими годами, с лидерами по данному направлению или отрасли и т.д. Проводится анализ полученных результатов и принимаются решения, в соответствии с которыми осуществляется корректировка деятельности в рамках КСО для достижения определенных целей и показателей.

Задачей любого нефинансового отчета является не только возможность оценки собственных достижений по данному направлению деятельности, но и привлечение внимания целевых аудиторий к различным мероприятиям и программам, проведенным компанией.

Признание общественности – важная часть обратной связи при совершенствовании управления нефинансовыми рисками промышленных предприятий работе. Это касается в первую очередь работы над отчетом, содержащим выводы и рекомендации по дальнейшей деятельности и подготовке следующего нефинансового отчета. Так же при положительной реакции общественности растет и репутация компании. Поэтому необходим как можно более широкий охват целевой аудитории для того, чтобы повысить эффект как нефинансовой отчетности, так и самой социальной деятельности.

В результате этого компания приобретает определенную репутацию, имидж и инвестиционную привлекательность. В случае грамотного и профессионального проведения данного направления деятельности вышеперечисленные показатели улучшаются, что сказывается на всей дальнейшей деятельности компании.