

УДК 65.0

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

П.С. Щербаченко

Финансовый университет при правительстве Российской Федерации,
г. Москва

Статья посвящена теме корпоративной социальной ответственности и важности управления ею в российских корпорациях. Автором изучена роль, значение и содержание процесса управления корпоративной социальной ответственностью в корпорациях и подчеркивается важность в этом процессе совета директоров.

***Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, глобализация, информационная прозрачность, бизнес-сообщества, управление корпоративной социальной ответственности.*

Для современной экономической системы характерно ускоренное сосредоточение капиталов и производств в различных сферах хозяйствования, результатом которого является появление новых корпоративных образований, которые становятся экономическим центром общества. Корпорации занимают значительное место в российской экономике, что объясняет их равноправное положение с государством по решению социально-экономических и экологических проблем Российской Федерации. Демографические, социальные и экологические проблемы России, активизация процесса глобализации и открытости корпораций, подталкивает корпорации к использованию практики корпоративной социальной ответственности (КСО) в своей деятельности. КСО является широким и универсальным понятием для описания социально ответственного поведения корпораций.

Автором были проанализированы различные определения понятий КСО и сделан вывод об отсутствии единого понимания КСО. В результате анализа определений автором предложено следующее определение: «КСО представляет собой концепцию, согласно которой корпорация берет на себя обязательства по решению проблем относящиеся не только к внешней, но и внутренней среде организации, включая социальную, экономическую и экологические сферы» [2, с. 148].

При отсутствии единого определения понятия КСО ее идеи уже нашли свое воплощение в международных стандартах нефинансовой отчетности, как GRI, ISO 14001 и SA 8000.

Каждая корпорация предлагает свое собственное определение КСО. Различные определения КСО представлены на рисунке 1,

составленном из открытых источников: сайтов компаний и (или) нефинансовых отчетов компаний.

Неоднозначность понимания и неразвитость КСО в корпорациях России объясняется их различными характеристиками: влиянием на корпорацию различных групп групп (стейкхолдеров); уровнем активности и развития отрасли, в которых ведет свою деятельность корпорации; масштабами деятельности корпорации; степенью вовлеченности КСО в деятельность корпорации, во все бизнес процессы; основные направления корпоративной социальной ответственности корпорации и «социальной историей» компании.

ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания» (СУЭК)	ОАО «Татнефть»	ОАО «ФСК ЕЭС»
<p>Корпоративная социальная ответственность СУЭК — это осознанное принятие Компанией обязательств перед заинтересованными сторонами (акционерами, партнерами, сотрудниками, местными сообществами, государственными институтами) по безусловному исполнению действующего законодательства, а также по добровольному и целенаправленному инвестированию в решение социальных задач, соответствующих долгосрочной стратегии и социальной политике Компании.</p>	<p>Корпоративная социальная ответственность ОАО «Татнефть» — 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. Деятельность в этой области носит системный характер и согласуется с интересами всех заинтересованных сторон.</p>	<p>Корпоративная социальная ответственность ОАО «ФСК ЕЭС» – отвечающая специфике и уровню развития корпорации, регулярно пересматриваемая совокупность обязательств, добровольно и согласованно вырабатываемых с участием ключевых заинтересованных сторон, выполняемых в основном за счет средств корпорации и нацеленных на реализацию внутренних и внешних социальных программ, результаты которых содействуют развитию компании (рост объемов производства, повышение качества услуг, развитие корпоративных брендов), улучшению репутации и имиджа, становлению корпоративной идентичности, а также расширению конструктивных связей с государством, деловыми партнерами, местными сообществами и гражданскими организациями.</p>

Рис. 1. Примеры определений КСО, используемых российскими корпорациями

КСО представляет собой систему обязательств, добровольно принимаемых на себя корпорацией и реализуемых в интересах общества и его участников [2, с. 46]. Наибольшее влияние на развитие

концепции КСО повлияли различные теории: корпоративного эгоизма, корпоративного альтруизма и разумного эгоизма.

Для развития КСО необходимо встраивание системы управления КСО в систему корпоративного управления. КСО закрепляется в корпоративных структурах. В организационной структуре КСО реализуется в специально созданных отделах, комитетах, комиссиях, имеющих своих представителей в совете директоров.

В результате анализа управления КСО, проведенного автором, было выявлено, что управление КСО имеет распределенный характер. Требуется создание единого органа управления КСО, координирующего деятельность по социально ответственному поведению в корпорации. В качестве такой структуры должен выступать департамент по КСО.

В Российской Федерации преобладает распределенная система управления КСО в корпорациях. В российских компаниях в структуре корпоративного управления создается орган или органы управления КСО – Департамент / управление / отдел по корпоративной социальной ответственности, координирующего работу по управлению КСО.

В функции Департамента (отдела) по КСО должны входить: определение круга стейкхолдеров (заинтересованных сторон); определение приоритетов в области корпоративной социальной ответственности; разработка и социальное проектирование работ по социальному проектированию и оценке эффективности корпоративных социальных проектов; объединение деятельности отдельных подразделений по достижения эффективности в области реализации КСО.

Справедливо мнение специалистов компании Ernst & Young, «функция КСО должна быть распределена по всем департаментам, внедрена во все ключевые бизнес-процессы, а обязанность отдела КСО должна состоять в сборе, обработке информации и, возможно, в экспертной поддержке сотрудников в вопросах, связанных с КСО» [1].

В условиях модернизации управления КСО устойчивое развитие корпорации должно реализоваться через следующие сферы ответственности, представленные на рисунке 2.

Таким образом, корпорация может быть устойчивой, когда к компетенциям совета директоров относятся не только решение проблем социального, экологического и этического характера, а так же вопросы о будущем финансового положения компании и функционировании на рынке. Все это невозможно без управления ожиданий заинтересованных сторон.

В большинстве корпорациях отсутствует единый механизм управления корпоративной социальной ответственностью, поэтому для получения сводной оценки предложена матрица (рис. 3), основанная на

исследовании двух характеристик, взаимосвязанных между собой: транспарентность и социальное реагирование корпорации.

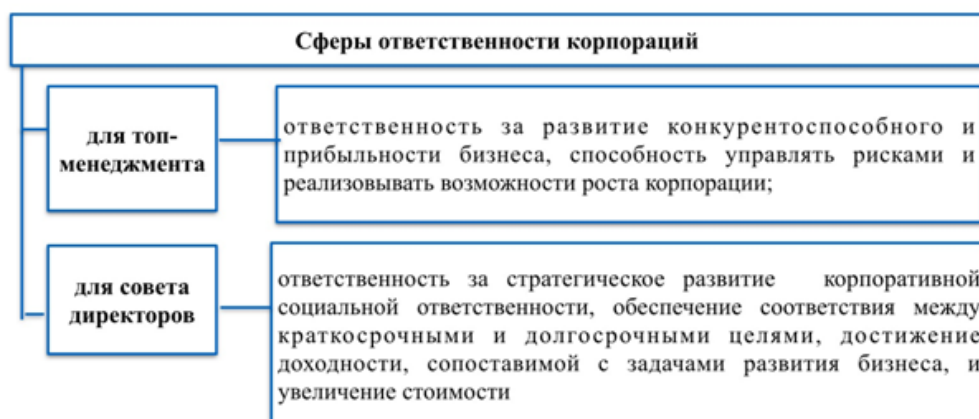


Рис. 2. Сферы ответственности корпораций

<i>Информационная открытость</i>	<i>Информационная открытость</i>
Политик	Гражданин
<i>Социальная безучастность</i>	<i>Социальная отзывчивость</i>
Сторонний наблюдатель	Партизан
<i>Информационная закрытость</i>	<i>Информационная закрытость</i>

Рис. 3 Матрица определения социального положения корпораций [2, с. 76]

Определив позиции корпорации в социальном пространстве, создают возможность для определения направлений дальнейшего развития управления КСО [2, с. 76]. Целью использования рекомендуемой матрицы является определение социальных позиций корпораций на основе информации о деятельности в области КСО и определения положения социально-ориентированных компаний. Матрица, предложенная автором, основана на двух взаимосвязанных характерных чертах КСО: информационная открытость и социальное реагирование корпорации.

Корпорация не может существовать сама по себе без налаженных взаимосвязей со стейкхолдерами. Корпорация является элементом внешней среды, субъектом информационного пространства. Информация, открытость, своевременность и достоверность корпорации

имеет важное значение для развития корпорации и ее социального позиционирования в обществе.

Информационная открытость корпорации содействует повышению доверия со стороны населения, доверие порождает поддержку населения, в свою очередь поддержка стимулирует участие в различных инициативах корпораций и в их продвижение.

Информационная открытость корпорации – это возможность корпорации создавать и представлять различные сведения стейкхолдерам о направленностях и масштабах своей социальной деятельности. Информационная открытость корпорации учитывает доступность, полноту и регулярность получения информации заинтересованными лицами. Экспертные оценки меняются в соответствии со шкалой матрицы: информационно закрытость – информационная открытость.

Второй характерной чертой в матрице, предложенной автором выступает – *способность к социальному реагированию*.

Социальное реагирование – это характеристика поведения корпорации, которая характеризует отклик компании на требования различных групп стейкхолдеров.

Значение данного параметра изменяются в диапазоне от «социальная безучастность» до «социальная отзывчивость».

Таким образом, в зависимости от значения параметров корпорация попадает в одно из четырех полей: «сторонний наблюдатель», «политик», «гражданин», «партизан».

Предложенная автором матрица предназначена для определения социальной позиции компании, позволяет исследователям КСО определять положение социально ответственных корпораций, а так же создают возможность, для специалистов, в области управления КСО применять матрицу для учета особенностей компании при выстраивании процесса и системы управления КСО.

Основой для создания процесса или системы управления корпоративной социальной ответственностью, должна выступать предложенная автором система принципов и свойств, учитывающая особенности КСО как системы.

Система принципов и свойств КСО включает в себя следующие элементы: целостность (принцип внутреннего единства, принцип полноты, принцип согласия); открытость (принцип ориентации на внешнюю среду, принцип слабого звена, принцип подобия, принцип поля); подвижность (принцип непрерывности и развития, принцип цепной связи, принцип своевременности действий, принцип возможности перехода из одного состояния в другое, принцип динамического усложнения); иерархичность (принцип функционально-

структурного строения КСО, принцип изоморфизма, принцип совместимости элементов КСО) [2, стр. 108].

Взаимосвязанное использование предложенных принципов позволит эффективно организовать управление КСО, направляющие свою деятельность на единых ожиданиях и создающие надежной базы для создания долгосрочных конкурентных преимуществ, а так же укрепления позиции компании в обществе.

Существование большого количества понятий КСО направляет исследователей на глубокий семантический анализ этих понятий и поиск различий между ними. Отсутствие унифицированного определения затрудняет процесс изучения КСО в Российской Федерации. Управление КСО, сложный процесс, не имеющий единого способа реализации, что в свою очередь подталкивает исследователей к дальнейшему изучению данного явления. Выбор подразделений, ответственных за реализацию стратегий в области КСО, подтверждает исследование проведенное Ассоциацией Менеджеров России [4], представленное на рисунке 4.

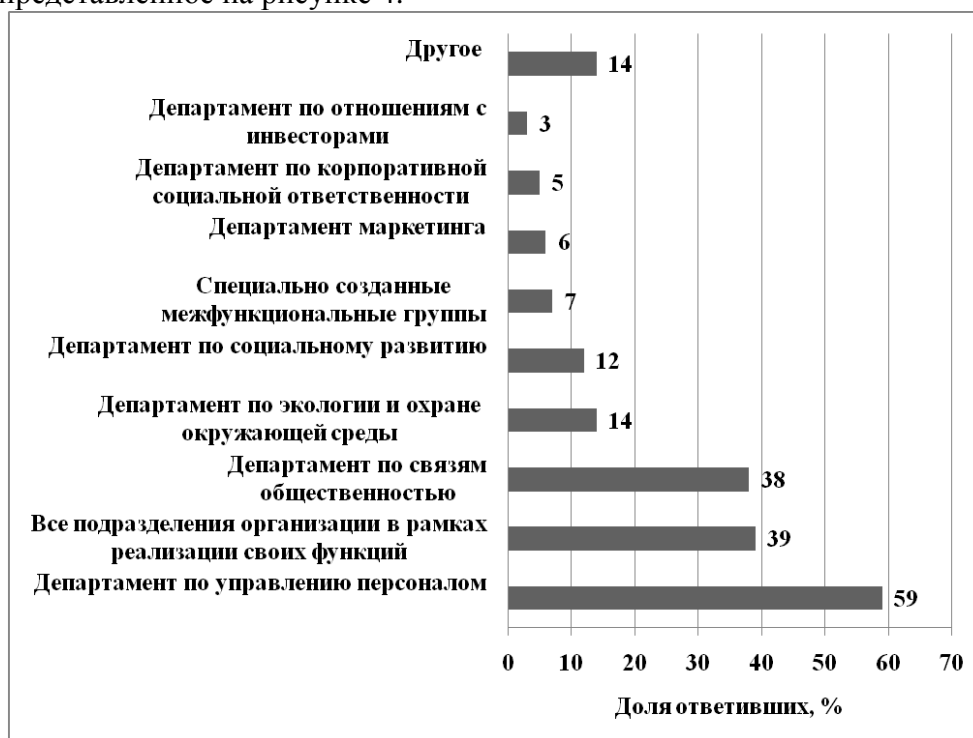


Рис. 4. Организационные подразделения, непосредственно отвечающие за реализацию стратегии в области КСО [3, с. 18]

Из рисунка 4 следует, что в большинстве случаев за КСО в компаниях отвечают следующие органы: департамент по управлению персоналом (в 59% опрошенных компаний) или департамент PR / по связям с общественностью (в 36% компаний).

Основной орган в области КСО – департамент по КСО представлен только в 5% опрошенных компаний – респондентов.

Данные исследования доказывают, что в российских корпорациях отсутствует единый орган управления и единый орган координации КСО, что осложняет процесс его изучения, анализа и управления.

Таблица 1 представляет анализ различных подразделений в организационной структуре корпорации, которые отвечают за реализацию КСО. Управлением КСО в российских корпорациях, в большинстве случаев занимаются подразделения, не имеющие к КСО прямого отношения – отделы (управления, департамент): PR, по управлению персоналом, по связям с общественностью, по экологии и охране окружающей среды (табл. 1).

Таблица 1

Подразделения компаний, непосредственно отвечающие за содержание и поддержку КСО

Название компании	Подразделение
ОАО «ЛУКОЙЛ»	Департамент общественных связей
ОАО «Северсталь»	Управление по стратегическим коммуникациям и корпоративной социальной ответственности
ООО «Юнилевер СНГ»	Отдел корпоративных отношений
ОАО «Газпром»	Департамент по информационной политике
ОАО «ТНК - ВР»	PR; Отдел социальных инвестиций
ОАО МХК «ЕвроХим»	Управление общественных связей и коммуникаций

Таким образом, отсутствуют основные субъекты корпоративного управления, которые участвуют в разработке и принятии решений по введению новых форм реализации КСО и проведении соответствующих мероприятий (рис. 5).

Из рисунка 5 видно, что «совет директоров» принимает решения по направлению КСО, в «64% корпораций-респондентов». К компетенции совета директоров можно отнести: принятие документов, закрепляющих стратегию развития КСО в корпорации; утверждение социальной политики; принятие бюджета по КСО, утверждение формата нефинансового отчета и использованием международного стандарта нефинансовой отчетности.

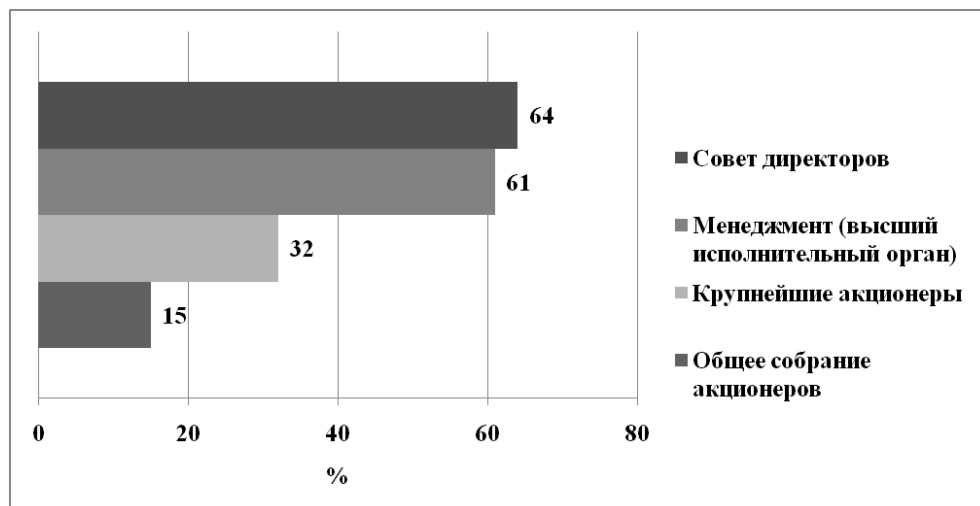


Рис. 5. Субъекты корпоративного управления, которые принимают решения по внедрению новых форм и мероприятий в области КСО, % [4, с. 19]

Таким образом, существует разрозненная система ответственности компании, т.е. отдельные основные аспекты КСО входят в систему управления соответствующего функционального подразделения (департамента, управления, отдела). Если в корпоративном управлении нет структур по управлению КСО, то за управление КСО будут ответственны следующие структуры управления корпорации, в рамках своих компетенций: PR-структуры, департамент по связям с общественностью и департаменты по управлению кадрами. При этом координации деятельности в области КСО почти во всех компаниях нет. Например, в компании ОАО «ТНК-ВР» до ее приобретения компанией ОАО «НК «Роснефть» за КСО отвечала созданная координационная группа по социальным инвестициям. Такие группы или комитеты лежат в ведении одного из департаментов, но могут выступать, как самостоятельные координационные структуры.

Совет директоров является важным элементом корпоративного управления КСО (рис. 6). Встраивание системы управления КСО в систему корпоративного управления становится важной задачей при возрастающем интересе к КСО со стороны корпораций.

В соответствии со статьей 64 ФЗ «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ «совет директоров – это избираемый акционерами руководящий исполнительный орган акционерного общества, корпорации, решающий принципиальные вопросы управления обществом (за исключением решения вопросов, отнесенных ФЗ к компетенции общего собрания акционеров к исключительной компетенции общего собрания акционеров) в период между собраниями акционеров и создающий правление для оперативного управления

делами общества, коллегиальный орган, осуществляющий общее руководство деятельностью акционерного общества». При совете директоров создаются различные комитеты.

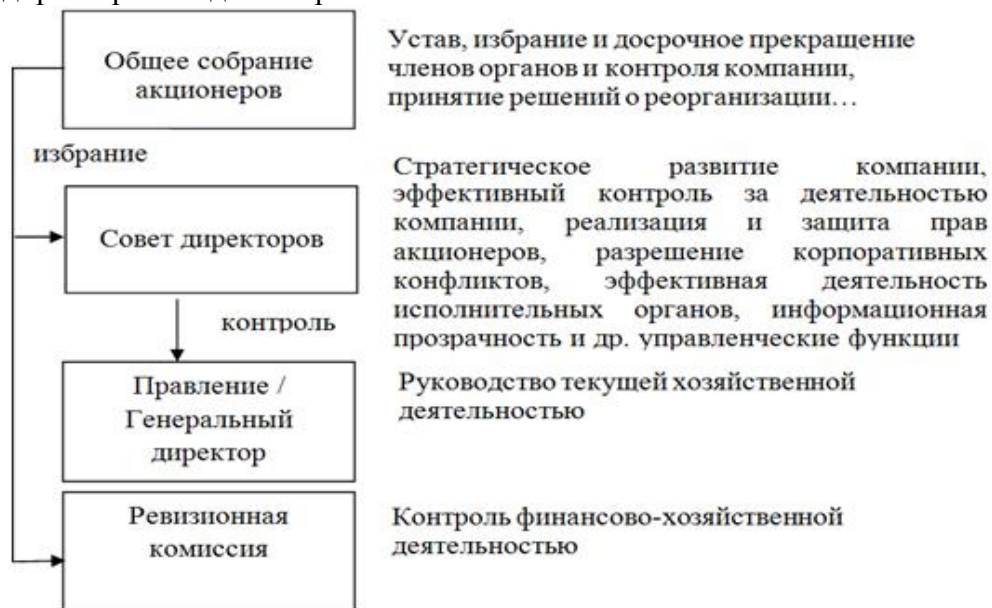


Рис. 6. Место Совета директоров в структуре управления корпорацией

К компетенции совета директоров общества относятся следующие вопросы (ст. 65 ФЗ «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ): определение приоритетных направлений деятельности общества; созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров; утверждение повестки дня общего собрания акционеров; приобретение размещенных обществом акций, облигаций и иных ценных бумаг; образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий и т.д.

В таблице 2 приведена информация из открытых источников данных, которая показывает неоднородность реализации процесса управления КСО на уровне Совета директоров.

Не смотря на разрозненные схемы функционирования системы управления КСО на уровне совета директоров, существуют корпорации, где создан комитет при совете директоров – комитет по КСО, это ОАО «Уралкалий» и ОАО «УРАЛСИБ».

Таким образом, отсутствует единая система координации и управления КСО в корпорациях в Российской Федерации. Для большего количества компаний характерно наличие распределенной системы управления КСО. Наличие комитета по КСО при Совете директоров свидетельствует о системности в вопросе управления КСО. Основной задачей комитета является выработка политики в области КСО, а если он отсутствует, то выработкой политики и другими стратегическими

задачами должны заниматься не подготовленным для этого органы корпоративного управления.

Таблица 2

Комитеты совета директоров отвечающих за реализацию КСО в корпорации

Название корпорации:	Название Комитета:	Функции Комитета:
ОАО «Ростелеком»	Комитет по корпоративному управлению	2.2.8. контроль за соблюдением действующих в Обществе этических норм, отражающих социальную ответственность Общества;
ОАО «Южная телекоммуникационная компания»	Комитет по корпоративному управлению	2.2.11. выработка рекомендации Совету директоров по определению политики в области корпоративной социальной ответственности Общества;
ОАО АНК «Башнефть»	Комитет по корпоративному поведению	1. утверждает программы в области корпоративной социальной ответственности; 2. проводит мониторинг результатов исследований в области корпоративного управления, социальной ответственности, транспарентности с целью внесения соответствующих корректив в планы развития корпоративного управления Общества. 3. В План работы Комитета, в частности, могут включаться следующие вопросы: 3.1. о ходе реализации стратегии социальной ответственности; 3.2. о предварительном утверждении социальной отчетности Общества;

Выстраивание эффективной системы управления КСО должно основываться на системе ее полного внедрения в систему корпоративного управления и во все уровни корпоративного управления. Управление КСО долгосрочный, непрерывный процесс, основанный на непрерывном диалоге со стейкхолдерами, необходимый для повышения эффективности принятия управленческих решений за счет институционализации системы менеджмента. Воплощение в жизнь обязательств перед стейкхолдерами выступает обязательным условием социально ответственного поведения корпорации. Без этого при

реализации социальных программ невозможно обеспечить корпорации репутацию социально ответственной.

Список литературы

1. Лещинская К. Корпоративная социальная ответственность. От слов к делу // Социальное партнерство. № 4, 2009
2. Щербаченко П.С. Формирование процесса управления корпоративной социальной ответственностью: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Щербаченко Петр Сергеевич; [Место защиты: Гос. ун-т упр.]. – Москва, 2011. – 184 с.
3. Благов Ю.Е., Иванова Е.А. Корпоративная социальная ответственность в России: уроки национального доклада о социальных инвестициях / Ю.Е. Благов, Е.А. Иванова // Российский журнал менеджмента 7(1), 2009.
4. Доклад о социальных инвестициях в России – 2008 / Ю. Е. Благов (и др.); под общ. ред. Ю. Е. Благова, С. Е. Литовченко, Е. А. Ивановой. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2008.

THE CONTROL SYSTEM OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

P.S. Shcherbachenko

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow

The article refers to problems of corporate social responsibility (CSR) and importance of its management in Russian corporations. The author has studied the role, importance and contents of corporate social responsibility for companies and emphasizes the significance of the board of directors in managing corporate social responsibility.

Keywords: *corporate social responsibility, globalization, information transparency, business community, management of corporate social responsibility.*

Об авторе

ЩЕРБАЧЕНКО Петр Сергеевич – к.э.н., старший преподаватель кафедры «Корпоративное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации», e-mail: aspguu@yandex.ru