

УДК 331.104

ОСОБЕННОСТИ ИНТЕГРАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СФЕРЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ И ПОЛНОМОЧИЙ МЕЖДУ РУКОВОДСТВОМ КОРПОРАЦИИ

Беляева И.Ю., Харчилава Х.П., Пухова М.М.

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации», г. Москва

Статья посвящена специфике распределения компетенций между субъектами корпоративного управления (общее собрание акционеров, совет директоров, менеджмент) в области корпоративной социальной ответственности.

***Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, общее собрание акционеров, совет директоров, правление, распределение компетенций между основными субъектами корпоративного управления*

В современной отечественной экономической системе можно констатировать тот факт, что вопросы корпоративной социальной ответственности не только активно обсуждаются на уровне государственных структур и компаний, но и находят воплощение на практике. Многие корпорации формируют социальные программы, в рамках которых занимаются благотворительной деятельностью, спонсорской деятельностью и пр. При этом данные процессы являются системными, а не разовыми. Таким образом обозначилась проблема интеграции корпоративной социальной ответственности в систему корпоративного управления. В указанном вопросе первостепенная роль отводится руководству компании: грамотное распределение функций и полномочий между общим собранием акционеров, советом директоров и менеджментом.

Сложность задач реализации корпоративной социальной ответственности, интеграции в систему корпоративного управления, необходимость формирования социально-ориентированной корпоративной стратегии делает целесообразным создание в российских корпорациях, в рамках советов директоров, комитетов по корпоративной социальной ответственности. Как представляется, их функции могут быть определены следующим образом:

1) Организация мероприятий по управлению процессом реализации корпоративной социальной ответственности в системе корпоративного управления;

2) Развитие коммуникаций со всеми группами заинтересованных сторон для консультаций по определению основных направлений производственно-хозяйственной и социальной деятельности компании;

3) Организация и проведение сравнительного анализа с деятельностью в области корпоративной социальной ответственности с конкурентами;

4) Участие в составление карты нефинансовых рисков;

5) Координация и развитие внутренних коммуникаций в компании, организация взаимодействия со всеми структурными подразделениями, задействованными в реализации корпоративной социальной ответственности;

6) Участие в подготовке нефинансовой отчетности, организации общественного заверения, в диалоге с ключевыми стейкхолдерами;

7) Организация оценки эффективности деятельности компании в области корпоративной социальной ответственности;

8) Оказание помощи соответствующим подразделениям в подготовке редакции стратегического видения и миссии компании с учетом задач реализации принципов корпоративной социальной ответственности;

9) Определение круга ключевых стейкхолдеров, описание обязательств компании перед ними для подготовки предложений по формированию общей корпоративной стратегии;

10) Постоянный мониторинг условий и результатов реализации проектов по корпоративной социальной ответственности, подготовка предложений по корректировке планов в совет директоров.

Учитывая масштабность и сложность задач управления корпоративной социальной ответственности в корпорации, следует поддержать инициативу по формированию и определению функциональных обязанностей менеджеров в данной области:

- вопросы экологии и охраны окружающей среды;
- вопросы бизнес-этики в системе корпоративного управления;
- вопросы планирования и реализации мероприятий социальной деятельности компании;
- вопросы развития коммуникаций с внешними и внутренними стейкхолдерами;
- вопросы анализа и прогнозирования нефинансовых рисков;
- вопросы координации деятельности в области принятия и реализации стратегических решений;
- вопросы подготовки проектов и реализации политики в области корпоративной социальной ответственности;
- вопросы подготовки нефинансовой отчетности и пр.

Очень важно как будет выстроена деятельность комитетов по корпоративной социальной ответственности. Возможен вариант создания департаментов по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию, особенно в транснациональных корпорациях.

При этом между исполнительным руководством и советом директоров должна быть установлена связь. Возможно также введение должностей линейных менеджеров по корпоративной социальной ответственности, что позволит решить данную проблему. Не исключено и введение в состав совета директоров – члена совета директоров, который будет курировать Комитет по корпоративной социальной ответственности.

Следует отметить, что в настоящее время в компаниях идет формирование особого типа менеджмента, сфокусированного на корпоративной социальной ответственности и устойчивом развитии и основанного на интеграции социальной ответственности в бизнес-процессы. Предположительно, индикаторами интеграции корпоративной социальной ответственности в бизнес-процессы могут служить следующие показатели:

- вовлеченность топ-менеджмента в реализацию корпоративных социальных программ;
- уровень квалификации менеджеров, ответственных за реализацию корпоративных социальных программ;
- наличие социальных и экологических целей и задач в корпоративной и бизнес-стратегии развития компании;
- наличие программ КСО, затрагивающих процессы закупки сырья, производства, продаж и послепродажного обслуживания;
- возможность отказаться от реализации социальных программ без ущерба для остальных бизнес-процессов;
- информированность рядовых сотрудников о реализуемых компанией социальных, экологических, благотворительных программах;
- понимание сотрудниками целей и эффектов от программ КСО (этот показатель свидетельствует также об уровне работы с персоналом в компании в целом, степени развития корпоративной культуры, наличии обратной связи с сотрудниками).

Анализ российской практики свидетельствует, что существует распределение компетенций между основными субъектами корпоративного управления в области корпоративной социальной ответственности. Так, общее собрание акционеров, как высший орган управления компанией, принимает решения о развитии корпоративной социальной ответственности, утверждает социальную политику и бюджет для социальной деятельности и пр. Совет директоров, отвечающий за стратегическое управление компанией, решает вопросы формирования общей стратегии развития, в т.ч. мероприятия по корпоративной социальной ответственности, создание профильного комитета. Высшее исполнительное руководство (правление), занимающееся оперативным управлением, решает задачи реализации всех направлений социальной политики компании.

Чтобы сформировать в корпорации эффективную систему корпоративного управления с внедрением элементов корпоративной социальной ответственности, необходимо четкое определение корпоративных процедур и соответствующих компетенций и полномочий всех субъектов корпоративного управления. В данном случае вопросы решает не только корпоративное законодательство, но и те процедуры и механизмы, которые может ввести компания в целях соблюдения интересов различных групп стейкхолдеров. По сути, корпорации разрабатывают нормативы и внедряют правила самостоятельно, в соответствии со своими представлениями и лучшими практиками. То есть осуществляют определенные действия в целях информирования и объяснения собственных инициатив в сфере корпоративной социальной ответственности. Важен следующий аспект – высшее исполнительное руководство и совет директоров должны обеспечивать применение политик в указанной области в ежедневной работе компании. Совет директоров следит, чтобы долгосрочной перспективе корпоративная стратегия соответствовала социально ответственному развитию компании и интересам стейкхолдеров. Для реализации этой позиции на практике необходимо четкой распределение компетенций между субъектами корпоративного управления в области корпоративной социальной ответственности.

Целесообразно сформировать матрицу профессиональных компетенций совета директоров и менеджмента, как основных органов управления компанией (см. таблицу 1).

Таблица 1

Матрица профессиональных компетенций совета директоров и менеджмента компании

Компетенции (умение, знания)	Совет директоров	Правление
Экспертное знание финансов	х	х
Риск-менеджмент	х	х
Стратегическое управление	х	
Нормативно-правовая база	х	х
Кадровая политика	х	х
Система вознаграждения и мотивации менеджмента	х	
Контроль и аудит	х	х
Взаимодействие с инвесторами	х	х
Взаимодействие с прочими стейкхолдерами		х
Социальная политика компании	х	х

В таблице 1 представлена условная матрица профессиональных компетенций, которыми должны обладать члены совета директоров и

правления. При этом рамки данной матрицы могут быть расширены, исходя из специфики и рода деятельности компании.

Как и было упомянуто ранее, компетенции управленческого звена в области корпоративного управления должны коррелировать с компетенциями в области корпоративной социальной ответственности (см. таблицу 2).

Таблица 2

Распределение компетенций между основными субъектами корпоративного управления в области КСО

Характеристика органа управления	Общее собрание акционеров	Совет директоров (наблюдательный совет)	Исполнительный орган (правление)
Целевое предназначение органа управления	Высший орган управления	Стратегическое управление компанией	Оперативное управление компанией
Компетенции	<ul style="list-style-type: none"> - принятие решений о развитии корпоративной социальной ответственности в компании - утверждение социальной политики - утверждение бюджета для развития социальной ответственности бизнеса - утверждение организационной структуры, для реализации социальной политики и пр. 	<ul style="list-style-type: none"> - формирование стратегии развития компании, включая все мероприятия по КСО - формирование организационной структуры на разных уровнях управления, участвующих в реализации социальной политики компании - создание комитета по КСО или нефинансовым рискам и пр. 	<ul style="list-style-type: none"> - реализация всех направлений социальной политики компании, разработанных советом директоров и утвержденных на общем собрании акционеров

Представленное в таблице 2 распределение компетенций обуславливает распределений функций и полномочий в компаниях.

Инструментом корпоративного управления, который позволяет систематизировать все инициативы компании в нефинансовой сфере и информировать всех внешних и внутренних стейкхолдеров о принципах, целях, результатах и перспективах своей деятельности является нефинансовая отчетность. Данная отчетность дает возможность информировать своих ключевых стейкхолдеров о компании системно, доступ-

ным языком, с приведением фактологической базы о вкладе компании в развитие местного сообщества. Именно в нефинансовой отчетности можно наглядно представить стратегию социальной ответственности, возможности ее включения в общую корпоративную стратегию, в систему корпоративного управления. Также нефинансовая отчетность позволяет через информацию о нефинансовой деятельности компании достигнуть доверия заинтересованных сторон.

Однако нельзя забывать, что нефинансовая отчетность – это сложная система предоставления информации, которая отражает практически все социально значимые направления деятельности компании, дает оценку последствий для нее, ключевых стейкхолдеров, государственных регулирующих органов, акционеров и др. Естественно, стоит вопрос об унификации подачи информации, что особо важно с точки зрения предупреждения и снижения нефинансовых рисков при разработке и принятии управленческих решений. Внедрение в практику корпоративного управления единого стандарта нефинансовой отчетности, основные параметры которой устроят все группы заинтересованных сторон, позволит отечественным компаниям не только продемонстрировать достигнутые результаты в реализации корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, но и определить возможности конкурентов в данной сфере, расширить практику положительного опыта взаимодействия ключевых групп влияния, оценить имеющуюся ресурсную базу. Поэтому подготовка к публикации нефинансовой отчетности в российской практике деятельности публичных компаний должна стать обязательной процедурой как и подготовка финансовой отчетности.

Анализ практики подготовки нефинансовой отчетности показывает, что ее критерии и показатели являются индикаторами инвестиционной привлекательности компании и отчетность должна готовиться в соответствии с ведущими мировыми стандартами при обязательном независимом аудите. Для отечественного бизнеса обязательной также должна стать проработка международных стандартов с позиции их использования в корпоративной практике. Перспективным является направление формирования национальной стратегии интеграции корпоративной социальной ответственности в систему корпоративного управления и разработка единого стандарта нефинансовой отчетности в Российской Федерации.

Список литературы

1. Корпоративная социальная ответственность: учебник под ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова.-М.: КНОРУС, 2016.

2. Пухова М.М. Деятельность совета директоров в отечественных и зарубежных компаниях // Теория и практика управления № 10 (15) 2012, Коми, 2012.

THE INTEGRATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE SPHERE OF DISTRIBUTION OF FUNCTIONS AND POWERS BETWEEN THE MANAGEMENT CORPORATION

I.Yu. Belyayeva, M.M.Pukhova, Kh.V.Kharchilava

Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education «Financial University under the Government of the Russian Federation», Moscow

The article is devoted to the specifics of the distribution of competences between the subjects of corporate governance (general meeting of shareholders, board of directors, management) in the field of corporate social responsibility.

Keywords: *corporate social responsibility, the general meeting of shareholders, board of directors, the board of the distribution of competences between the main actors of corporate governance*

Об авторах:

Об авторах:

БЕЛЯЕВА Ирина Юрьевна – д.э.н., профессор, заведующая кафедрой «Корпоративное управление» ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», e-mail: belayeva@mail.ru

ПУХОВА Марина Михайловна – к.э.н., доцент, заместитель декана Факультета менеджмента ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», e-mail: mpukhova@mail.ru

ХАРЧИЛАВА Хвича Патаевич, к.э.н., доцент кафедры «Корпоративное управление, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», e-mail: leorem@yandex.ru