

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПУТЕМ ИНТЕГРАЦИИ В СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ*

© 2016 И.Ю. Беляева, М.М. Пухова**

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, корпоративное управление, интеграция КСО в систему корпоративного управления, модель интеграции КСО.

Отражены особенности процесса интеграции корпоративной социальной ответственности, приведены факторы, влияющие на формирование КСО и корпоративное управление; матрица профессиональных компетенций совета директоров; модель интеграции КСО в систему корпоративного управления.

Развитие современной системы корпоративного управления невозможно без интеграции в нее системы корпоративной социальной ответственности. Данный аспект имеет особую актуальность в разрезе лучших международных практик корпоративного управления.

Достижение стратегических целей компании и ее эффективное взаимодействие со всеми заинтересованными лицами возможны при встраивании элементов корпоративной социальной ответственности в систему корпоративного управления.

Выделим основные этапы интеграции корпоративной социальной ответственности в систему корпоративного управления:

I - организация мероприятий по оценке возможностей реализации КСО;

II - организация мероприятий по подготовке к процессу реализации КСО;

III - организация мероприятий по включению КСО в систему корпоративного управления;

IV - организация мероприятий по реализации КСО;

V - организация мероприятий по подготовке отчетности по реализации КСО в систему корпоративного управления;

VI - организация мероприятий по оценке реализуемых проектов в сфере КСО.

Анализ российской практики свидетельствует, что существует распределение компе-

тений 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 том числе мероприятий по корпоративной социальной ответственности, созданию 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.

Целесообразно сформировать матрицу профессиональных компетенций совета ди-

* Статья подготовлена по результатам научно-исследовательской работы: Государственного задания Финансового университета при Правительстве Российской Федерации по теме "Интеграция корпоративной социальной ответственности в систему корпоративного управления" (2015 г.).

** Беляева Ирина Юрьевна, доктор экономических наук, профессор. E-mail: belayeva@mail.ru; Пухова Марина Михайловна, кандидат экономических наук, доцент. E-mail: mpuhova@mail.ru. - Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

Таблица 1

Матрица профессиональных компетенций совета директоров и менеджмента компании

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

ректоров и менеджмента как основных органов управления компанией (табл. 1).

В табл. 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. Следует отметить, что на матрицу профессиональных компетенций влияет сформированная модель корпоративного управления. В российской практике корпоративного управления принято говорить о сложившейся инсайдерской модели корпоративного управления, что предполагает совмещение функций владения и контроля¹.

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

Представленное в табл. 2 распределение компетенций обуславливает распределение фун-

кций 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 позволяет информировать своих ключевых стейкхолдеров о компании системно, доступным 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 пре-

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	- 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.	- 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.	- реализация всех направлений социальной политики компании, разработанных советом директоров и утвержденных на общем собрании акционеров

доставления информации, которая отражает практически все социально значимые направления деятельности компании, дает оценку последствий для нее, ключевых стейкхолдеров, государственных регулирующих органов, акционеров и др.

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. По мере развития бизнеса менеджмент компании может принять решение о рассредоточении каких-либо элементов деятельности³ (см. рисунок).

Дадим характеристику представленной на рисунке модели:

♦ Определение субъектов корпоративной социальной ответственности: бизнес, государство и общество. В основном, процесс ин-

теграции для бизнеса актуален публичным компаниям разной формы собственности, в особенности выходящим на IPO. Данный процесс затрагивает государство на законодательном уровне. Стимулирование активности компаний в области КСО со стороны государства может быть на разных уровнях: федеральном, региональном, местном. При этом с помощью создания эффективных механизмов стимулирования КСО можно выстроить четкую систему, которая поможет компаниям быть социально ответственными, получив поддержку со стороны государства.

♦ Формирование организационной структуры корпоративной социальной ответственности в корпорации - создание в организационной структуре компании отдела, управления или департамента, на который будут возложены функции в области реализации принципов КСО.

♦ Определение внешних и внутренних стейкхолдеров - четкого круга заинтересованных лиц для установления приоритетных направлений социального развития и формирования адресных социальных программ.

♦ Расчет бюджета корпоративной социальной ответственности - определение финансовых затрат на реализацию социальных программ в корпорации. Бюджетная составляющая может зависеть от разных факторов: сферы деятельности компании, размера соб-

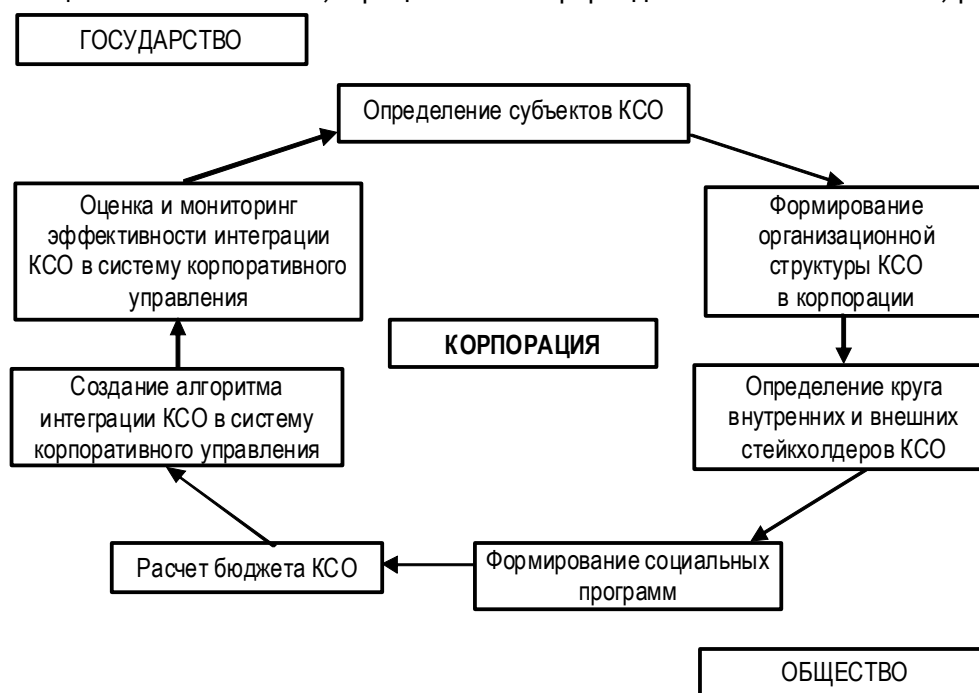


Рис. Модель интеграции корпоративной социальной ответственности в систему корпоративного управления

ственного капитала, специфики социальных программ, возможности привлечения инвестиционного капитала и пр.

◆ Создание алгоритма интеграции КСО в систему корпоративного управления - детализированного алгоритма интеграции.

◆ Оценка и мониторинг эффективности интеграции КСО в систему корпоративного управления - оценка эффективности сформированных интеграционных процессов в разных направлениях деятельности компании: организационная структура, эффективность и системность социальных программ, налаженная обратная связь и пр.

Выделенные субъекты корпоративной социальной ответственности: государство, бизнес и общество - оказывают постоянное воздействие на выстраивание корпоративной социальной ответственности в компании и интеграционные процессы в систему корпоративного управления.

Следует отметить, что представленная модель носит универсальный характер и имеет свою специфику в зависимости от компании, которая ее применяет.

Учитывая масштабность и сложность задач управления корпоративной социальной ответственностью в корпорации, следует поддерживать 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 со-

циальной 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. Все системы корпоративного управления исходят из понимания роли и ответственности корпорации в обществе. Когда корпорация рассматривается как средство максимизации финансовых интересов тех, кто предоставляет корпорации финансовый капитал, доминирует этическая направленность корпоративного управления на акционеров⁴. Также необходимо подчеркнуть важную роль репутации в системе корпоративного управления. Однако репутационная составляющая отечественных компаний более низкая по сравнению с зарубежными ТНК. Усиливает отрицательные последствия низкого уровня деловой репутации российских компаний и слабое правовое регулирование корпоративного управления⁵. 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, о степени развития корпоративной культуры, наличии обратной связи с сотрудниками).

Таким образом, интеграционный процесс корпоративной социальной ответственности в систему корпоративного управления является многоступенчатым и сложным. Также можно отметить, что это явление комплексное, т.е. для каждой компании процесс интеграции будет специфическим.

¹ *Пухова М.М.* Деятельность совета директоров в отечественных и зарубежных компаниях // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия "Теория и практика управления". 2012. № 10 (15). С. 128.

² *Беляева И.Ю., Харчилава Х.П., Пухова М.М.* Особенности интеграции корпоративной социальной ответственности в сфере распределения функций и полномочий между руководством корпорации // Вестник ТВГУУ. Серия "Экономика и управление". 2015. № 4. С. 223.

³ *Ашмарина С.И., Кандрашина Е.А., Шведова И.А.* Территориальное распределение бизнес-процессов как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2015. № 5 (127). С. 78.

⁴ *Харчилава Х.П.* Этические аспекты модели корпоративного управления // Управленческие науки. 2014. № 2 (11). С. 34.

⁵ *Беляева И.Ю., Козлова Н.П.* Совершенствование практики корпоративного управления в российских компаниях // Управленческие науки. 2014. № 2 (11). С. 24.

Поступила в редакцию 24.11.2015 г.