

УДК 658.5.011

Е.Н. Тумилевич

ФГБОУ ВО «Хабаровский государственный университет экономики и права»,
г. Хабаровск, email: elena-tumilevich@yandex.ru

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, процессный подход, управленческий цикл, эффективность управления, стейкхолдеры, социальная отчетность.

В статье рассматриваются проблемы управления корпоративной социальной ответственностью с точки зрения процессного подхода. Автор стоит на позиции необходимости реализации целенаправленного управленческого воздействия в процессе реализации корпоративной социальной ответственности для достижения требуемых результатов. Такой подход требует четкого понимания особенностей реализации управленческого цикла и понимания специфики встраивания процесса управления социальной ответственностью в существующие процессы организации, с одной стороны. Целью исследования является выстраивание модели процессного управления корпоративной социальной ответственностью в организации. Новизна исследования заключается в сформированной автором модели управления корпоративной социальной ответственностью на основе процессного подхода. Процессный подход включает в себя систематическое определение и менеджмент процессов, что обуславливает необходимость формирования понимания места процесса управления социальной ответственностью в совокупности процессов управления организацией, с одной стороны, с другой стороны, описания данного процесса через понимания входа, выхода, управленческого механизма, совокупности используемых данным процессом ресурсов. Данный подход позволит на системной основе реализовывать деятельность в сфере корпоративной социальной ответственности, достигать требуемые, измеримые и конкретные результаты. Многочисленные исследования корпоративной социальной ответственности практически не затрагивают вопросы ее реализации. Выявлено, что система управления корпоративной социальной ответственностью может быть реализована, в том числе, на основе процессного подхода. Использование данного подхода уместно в крупных корпорациях, которые на постоянной основе реализуют деятельность в области корпоративной социальной ответственности. При этом процесс управления корпоративной социальной ответственностью будет относиться к процессам развития.

E.N. Tumilevich

FGBOU VO "Khabarovsk State University of Economics and Law", Khabarovsk,
email: elena-tumilevich@yandex.ru

MANAGING SOCIAL RESPONSIBILITY BASED ON THE PROCESS APPROACH

Keywords: corporate social responsibility, process approach, management cycle, management efficiency, stakeholders, social reporting.

The article examines the problems of corporate social responsibility management from the point of view of the process approach. The author takes the position of the need to implement targeted management impact in the process of implementing corporate social responsibility to achieve the required results. This approach requires a clear understanding of the features of the implementation of the management cycle and understanding of the specifics of embedding the process of social responsibility management into the existing processes of the organization, on the one hand. The aim of the study is to build a model of corporate social responsibility process management in an organization. The novelty of the research lies in the model of corporate social responsibility management formed by the author based on the process approach. The process approach includes a systematic definition and management of processes, which necessitates the formation of an understanding of the place of the social responsibility management process in the set of organization management processes, on the one hand, on the other hand, the description of this process through understanding the input, output, management mechanism, the set of data used resource process. This approach will make it possible to systematically implement activities in the field of corporate social responsibility, to achieve the required, measurable and specific results. Numerous studies of corporate social responsibility practically do not touch upon the issues of its implementation. It was revealed that the corporate social responsibility management system can be implemented, including on the basis of a process approach. The use of this approach is appropriate in large corporations that carry out activities in the field of corporate social responsibility on an ongoing basis. At the same time, the process of corporate social responsibility management will be related to development processes.

Корпоративная социальная ответственность, как элемент системы менеджмента предприятия прочно встроилась в жизнь компаний, предоставляя им ряд преимуществ, включая повышение конкурентоспособности и выход на международный рынок. Корпоративная ответственность трактуется как система добровольных инициатив организации, направленных на достижение целей организации с учётом интересов внешних и внутренних стейкхолдеров [9].

Повышенное внимание органов государственной власти, а также увеличивающиеся запросы общества обуславливают необходимость для большого количество организаций реализовывать социально ответственную деятельность, быть социально ответственными. В связи с этим, требуется выстраивание процессов управления данной деятельностью на постоянной основе. Корпоративной социальной ответственности (КСО) уделяют серьезное внимание как научная среда, так и предприниматели. Однако, к настоящему времени системного подхода к реализации КСО не сложилось в полной степени.

В теории менеджмента сложились классические подходы к управлению как общекорпоративному, так и отдельными его элементами: функциональный, процессный, целевой, проектный. Каждый из подходов ориентирован на реализацию собственных задач и может быть реализован совместно с иными подходами.

Стандарты менеджмента качества ИСО 9000 версии 2015 года процессный подход рассматривается как основополагающий принцип управления, включающий принцип Деминга – Исикавы PDCA «планируй–делай–проверяй–действуй».

Основные результаты внедрения процессного подхода в систему управления, согласно стандарту, это обеспечение организации требуемыми ресурсами, управление ресурсами, определение и реализация выявленных возможностей для улучшения деятельности. Основная направленность реализации данного подхода – повышение удовлетворенности потребителей.

Причина, по которой предлагается рассматривать процессы реализации корпоративной социальной ответственности следующие:

– однонаправленность результатов реализации КСО и системы управления в целом. КСО ориентировано на учет интересов стейкхолдеров, что прямо согласовывается с основным результатом процесса управления организацией;

– наличие требования эффективного функционирования системы социальной ответственности. Это требование вытекает из сути КСО и из особенностей функционирования коммерческих организаций, которые реализуют КСО. Корпоративная ответственность не должна рассматриваться как некий отвлекающий процесс, который обладает социальной важностью, данный процесс должен подчиняться требованиям эффективности, т.е. результаты, которые организация получает от реализации данного процесса, должны превышать, желательно существенно, затраты на реализацию данного процесса;

– необходимостью вовлечения дополнительного объема ресурсов для реализации КСО и требования оптимального использования данных ресурсов.

Одновременно заметим, что иные подходы также играют важную роль и система управления корпоративной социальной ответственностью также должна быть выстроена с учетом их положений.

Предметом исследования являются элементы процессного подхода, реализуемые в рамках управления корпоративной социальной ответственностью.

Цель исследования

Целью исследования является выстраивание модели процессного управления корпоративной социальной ответственностью в организации.

Исследователи слабо уделяют внимание вопросам управления корпоративной социальной ответственностью. Среди связанных научных трудов можно отметить труд Лоскутова Н. В. [4], Позмогов А. И. [7]. Предмет исследования, как правило, связан с вопросами необходимости реализации КСО, оценки эффективности КСО, выстраивания рейтинговых оценок КСО, формирования нормативно-правовой базы и условий стимулирования КСО со стороны государства. Отдельное внимание заслуживают вопросы проектного управления корпоративной социальной ответственностью, функционального управления.

Материал и методы исследования

Процессный подход включает в себя систематическое определение и менеджмент процессов [8], что обуславливает необходимость формирования понимания места процесса управления социальной ответственностью в совокупности процессов управления организацией, с одной стороны, с другой стороны, описания данного процесса через понимания входа, выхода, управленческого механизма, совокупности используемых данным процессом ресурсов. При этом менеджмент всех процессов, включая процесс управления социальной ответственностью, «может реализовываться с использованием цикла PDCA совместно с особым вниманием к риск-ориентированному мышлению» [10].

Совокупность процессов управления в организации состоит из следующих категорий сквозных процессов (процессов, полностью или частично включающих деятельности структурных подразделений организации, имеющих различную функциональную подчиненность) [3]:

- основные процессы – процессы, направленные на получение основных результатов деятельности организации и прямо связаны с удовлетворением потребностей потребителей и соответствия их ожиданиям. Основные процессы имеют следующие черты: внешний потребитель находится как вначале, так и в конце процесса, результаты этих процессов прямо влияют на основные результаты функционирования всей организации; потребитель готов оплачивать указанные результаты. Основные процессы «покрывают» петлю жизненного цикла продукции.

- обеспечивающие процессы имеют лишь внутренних потребителей, направлены на поддержание основной деятельности: логистические процессы, информационные, финансирование, бухгалтерский учет, юридическое обслуживание и т.п.

- процессы управления осуществляются высшим руководством, направлены на координацию деятельности подразделений и упорядочивание выполнения задач и включают стратегическое управление, планирование и контроль.

- процессы развития ориентированы на улучшение основных показателей

деятельности и к ним относятся обучение персонала, внедрение информационных систем, применение новых технологий и т.п. В отличие от основных процессов, данные процессы реализуются за счет компании и всегда являются инвестиционными.

Процесс управления социальной ответственностью относится к сквозным процессам, т.к. включает деятельность нескольких подразделений различной функциональной направленности (управление персоналом, управление маркетингом, управление связями с общественностью, экологический менеджмент и т.д.). Данный процесс относится к процессам управления, т.к. реализуется высшим руководством, результатом данного процесса не является продукт и услуга, он не направлен на поддержание основного процесса, служит для повышения эффективности функционирования организации в долгосрочной ее перспективе.

И как любой процесс управления, вне зависимости от уровня его реализации (стратегического, тактического, оперативного), а также вне зависимости от функциональной области реализации, имеет цель, совокупность плановых показателей, систему реализации мероприятий, систему измерения и мониторинга показателей, а также механизм принятия решений, направленный на повышение эффективности функционирования этого процесса.

Процесс управления может быть рассмотрен с точки зрения концепции управленческого цикла, например цикла Исикавы, с одной стороны, с другой стороны, как совокупность методов преобразования входов для достижения определенного результата [10].

Авторские концептуальные подходы к решению проблемы

К основополагающим концептуальным стандартам по корпоративной социальной ответственности относят Глобальный договор и международный стандарт ИСО 26000 «Руководство по социальной ответственности» [2]

Стандарт ИСО 26000 «социальная ответственность» не ориентирован на реализацию социальной ответственности с точки зрения управленческого цикла PDCA(Plan-Do-Control-Act),

но фактически формулирует принципы КСО, области КСО, а также сущность концепции КСО [2].

Глобальный договор, в свою очередь, ориентирует организации на реализацию данного цикла через выполнение следующих действий: «действуй путем постановки конкретных задач; планируй использование ресурсов и принятие мер, направленных на достижение поставленных целей; выполняй запланированное для достижения целей; проверяй достигнутые результаты, сравнивая их с поставленными задачами и с планами; действуй для исправления отклонений, учитывая накопленный опыт и определяй новый комплекс задач для дальнейшего совершенствования» [5].

Практика корпоративной социальной ответственности, реализуемая на основе управленческого цикла PDCA, получила свое отражение в социальной отчетности или отчетах по устойчивому развитию (корпоративная социальная ответственность ориентирована на устойчивое развитие в соответствии с определением, содержащимся в Международном стандарте ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности») зарубежных и российских компаний [11]. Например, Toyota Motor Corporation для повышения эффективности деятельности в области КСО ориентирует подразделения, задействованные в этой деятельности, реализовывать управленческую деятельность на основе цикла PDCA. Mitsubishi Corporation в своем отчете фиксирует тот факт, что деятельность выстроена на основе управленческого цикла PDCA, концерн BASF также выстраивает свою деятельность на основе модели PDCA, обращая внимание, что «с помощью данной модели можно определить пробелы в деятельности компании, создавая возможности для постоянного совершенствования».

В российских компаниях социальной ответственная деятельность или ее элементы также выстроены на основе реализации управленческого цикла Деминга. Об этом свидетельствует информация отчетов таких компаний как ПАО «Газпром» (система экологического менеджмента), группа ЕВРАЗ (система экологического менеджмента), ПАО «СИБУР холдинг» («охрана тру-

да и промышленная безопасность, система управления всего предприятия), ПАО «Юнипро» (система экологического менеджмента), ПАО «Пигмент» (система экологического менеджмента) и другие, представленные на сайте российского союза промышленников и предпринимателей. Анализ системы социальных отчетов (отчетов по устойчивому развитию, нефинансовых отчетов) показал, что компании российские компании используют управленческий цикл при реализации экологического менеджмента, либо совершенно не используют его. Как результат – реализация социально ответственной деятельности без четкого мониторинга и учета эффектов от данной деятельности, а также без выстроенной системы планирования, контроля, на основе текущих возмущений стейкхолдеров и адаптация под их запросы.

Построение системы управления на основе концепции управленческого цикла и процессного подхода в соответствии со стандартами серии ИСО 9000 важно в связи с необходимостью повышения эффективности данной деятельности [6]. Нередко КСО ассоциируют с популизмом именно из-за неувязки целей и задач, методов реализации и результатов КСО [1].

Планирование управленческой деятельности начинается с постановки целей и задач.

Основные цели корпоративной социальной ответственности ориентированы на следующее:

- повышение репутации организации;
- повышение эффективности предпринимательской деятельности
- повышение инвестиционной привлекательности организации.

Процесс планирование КСО должен выстраиваться в следующей последовательности:

1. Исследование основных интересов стейкхолдеров и установление связей с целями организации
2. Формулировка основных направлений КСО
3. Формирование методологии планирования КСО в организации, порядка разработки плановых документов
3. Установление системы индикаторов состояния КСО по направлениям

Таблица 1

Потенциальные бизнес-эффекты КСО и индикаторы их оценки

Сфера	Индикаторы и методы измерения	Ограничения оценки
Экономическая эффективность	Показатели рентабельности (ROE, ROA, ROS), показатели прибыли	Сложность учета долгосрочного эффекта, многофакторное влияние на показатели эффективности
Репутация	Результаты экспертных оценок, рейтинговых оценок, анализа СМИ, восприятия компании основными стейкхолдерами	Ограничения, связанные с используемыми методами оценки репутации, потребность в денежном выражении оценки
Инвестиционная привлекательность	Стоимость бизнеса, стоимость акций	Репрезентативность выборки ответственных компаний

Составлено автором

Таблица 2

Элементы управленческого цикла PDCA с точки зрения КСО

Plan	Do	Control	Act
Цель – реализация интересов стейкхолдеров в связи с достижением стратегических целей организации Объект планирования – ключевые стейкхолдеры (персонал, местное сообщество и т.д.) Ключевые разделы плана: образовательная деятельность, спортивная деятельность, научно-исследовательская деятельность, культурная деятельность, система экологического менеджмента, благотворительность.	Механизмы реализации – проекты и программы.	Должны быть реализованы четыре вида контроля: контроль соответствия (решение вопроса адаптации организации к изменениям внешней среды); контроль прогресса (демонстрация динамики социальных, экономических, экологических результатов деятельности); контроль воздействия (оценка отложенных во времени эффектов от реализации КСО), контроль эффективности (оценка синергетического эффекта между корпоративным и общественным измерением КСО)	На основе ежегодно формируемой социальной (нефинансовой) отчетности формирование направлений повышения эффективности корпоративной социальной деятельности.

Составлено автором

Система организации реализации КСО должна реализовываться, по нашему мнению, в двух направлениях: построение системы управления КСО, реализация в рамках этой системы проектного подхода с целью достижения конкретных результатов социально-ответственной деятельности. Основными функциями подразделения, который отвечает за реализации корпоративной социальной ответственности в компании будет:

- выявление потребностей стейкхолдеров;
- формирование стратегии и тактики работы с ключевыми стейкхолдерами;

- формирование проектных групп с целью реализации социальных проектов;
- оценка результатов социально-ответственной деятельности;
- формирование социальных (нефинансовых отчетов, отчетов по устойчивому развитию, доведение информации о деятельности компании в области КСО до ключевых стейкхолдеров).

Оценка реализации деятельности в области КСО в любой компании должна вестись системно на основе научно-выработанных методов. К основным инструментам оценки КСО можно отнести следующие (таблица 1).

Оценка эффективности реализации КСО проводится к России не системно, однозначных данных практически нет. Одновременно с этим, зарубежный опыт свидетельствует о существенных различиях в проеденных оценках. Так, Margolis J., Walsh J. выявили положительную связь между эффективностью организации и уровнем реализации КСО в 42,5% случаях [13], Pelozo J. на основе 159 данных выявили положительную связь в 63% случаях [14], в то время как Margolis J. такую связь установил только в 27 случаях [12].

Результаты исследования и их обсуждение

В системе управления российскими компаниями корпоративная социальная ответственность лишь частично реализуется на основе управленческого цикла PDCA (в части выстроенной системы экологического менеджмента), в то время как зарубежный опыт свидетельствует о необходимости реализации управленческого цикла при управлении КСО.

Построение системы управления КСО с точки зрения управленческого цикла включает составляющие, представленные в таблице 2.

Одновременно, важной составляющей процессного подхода является формулировка основных элементов процесса: вход, выход, ресурсы, методы управления.

Процесс КСО относится к процессам развития в связи с тем, он предполагает качественное совершенствование и повышение уровня организованности системы управления.

Вход – требования стейкхолдеров, цели и задачи основного процесса.

Выход – социальная (нефинансовая) отчетность или отчетность по устойчивому развитию организации, выполненные

социальные проекты / социальные программы по направлениям КСО.

Управление – политика в области КСО, функции, ответственность, полномочия в системе управления КСО, сферы КСО, проектный подход к реализации КСО.

Ресурсы – методы оценки эффективности КСО, материальные и нематериальные ресурсы для реализации КСО.

Полученные результаты позволяют выстраивать управления корпоративной социальной ответственностью с точки зрения процессного подхода. Однако, представленная модель требует дальнейшего развития в части понимания особенностей реализации отдельных направлений корпоративной социальной ответственностью, в части формулировок целей и задач корпоративной социальной ответственности и методик определения результатов данной деятельности; понимания механизма связи результатов КСО и интересов стейкхолдеров.

Выводы

Многочисленные исследования корпоративной социальной ответственности практически не затрагивают вопросы ее реализации. Выявлено, что система управления корпоративной социальной ответственностью может быть реализована, в том числе, на основе процессного подхода. Использование данного подхода уместно в крупных корпорациях, которые на постоянной основе реализуют КСО. При этом процесс управления КСО будет относиться к процессам развития.

В статье автором сформированы основные элементы управленческого цикла Деминга применительно к управлению КСО, а также представлен процесс управления КСО на основе процессного подхода, сформулированного в стандартах ИСО 9000.

Библиографический список

1. Бадыкова И.Р. тенденции развития корпоративной социальной ответственности в России // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 5. С. 65-74.
2. Киматова Р.Г., Кубашева Г.А., Злобина Н.В. Международные стандарты в области социальной ответственности предприятий и организаций // Социально-экономические явления и процессы. 2017. Т. 12. № 3. С. 89-94.

3. Красюк И.А., Хухлаев Д.Г., Барбарук А.И. процессный подход в управлении бизнес-процессами торговой компании // Практический маркетинг. 2019. № 1 (263). С. 33-38.
4. Лоскутов Н.В., Савва А.Ю. О проблемах встраивания функции корпоративной социальной ответственности в системы управления государственных компаний и предприятий // Московский экономический журнал. 2019. № 1. С. 18. DOI: 10.24411/2413-046X-2019-11018.
5. О Глобальном договоре ООН // Глобальный договор ООН. 2019. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.globalcompact.ru/about/> (дата обращения: 24.11.2022).
6. Пинаева И.Ф. О концепции модели управления социальной ответственностью промышленных корпораций // Компетентность. 2015. № 3 (124). С. 24-28.
7. Позмогов А.И., Хачукаева Т.И. Бирюзовое управление в системе корпоративной социальной ответственности // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2019. № 1 (104). С. 108-110.
8. Сычева И.Н., Пермякова Е.С. Процессный подход в управлении предприятием // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 1. С. 124-127.
9. Тумилевич Е.Н. К сущности корпоративной социальной ответственности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 7. С. 118-129.
10. Шайдуллин А.М. Процессный подход в системе менеджмента качества организации: преимущества и рекомендации к внедрению // Управление устойчивым развитием. 2018. № 6 (19). С. 29-34.
11. Goedhuys M., Sleuwaegen L. International standards certification, institutional voids and exports from developing country firms. *International Business Review*. 2016. V. 25. P. 1344-1355. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2016.04.006.
12. Margolis J.D., Walsh J.P. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*. 2003. V. 48. No. 2. P. 268-305.
13. Margolis J.D., Elfenbein H.A., Walsh J.P. Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. Harvard Business School. 2007. [Электронный ресурс]. URL: https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/papers/seminars/margolis_november_07.pdf (дата обращения 26.11.2022).
14. Peloza J. The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 2009. P. 1518-1541.