

МІСЦЕ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

О.Г. Єсіна, ст. викладач

*Кафедра економічної кібернетики та інформаційних технологій
Одеський національний економічний університет*

Л.М. Лінгур, ст. викладач

*Кафедра економічної кібернетики та інформаційних технологій
Одеський національний політехнічний університет*

На теперішній час, у зв'язку з економічною кризою, викликані наслідками поширення вірусу Covid19, практично будь-яке підприємство опиняється в ситуації вирішення найскладніших завдань стратегічного планування своєї діяльності. При цьому на задній план відходять питання забезпечення співробітників гідними умовами праці, своєчасної оплати, а, тим більше, питання підтримки соціальних проектів. Багато підприємств, особливо малого та середнього бізнесу знаходяться практично на межі виживання, змушені згорнути різні соціальні проекти, спрямовані не тільки на суспільство, а й на підтримку своїх співробітників. Однак, пандемія коли-небудь закінчиться, і працювати, досягати поставлених цілей, розширювати свій ринок будуть ті компанії, які закладуть в стратегію розвитку не тільки фінансові показники. Оптимальною стратегією може стати розробка стратегії, яка об'єднує нові продукти з соціально спрямованим бізнесом.

Загальна стратегія підприємства, його діяльності на тривалий проміжок часу, це сукупність тактичних дій, напрямків розвитку, пріоритетність бізнес-процесів. Правильно складена стратегія розвитку це повноцінний алгоритм, який поєднує виробничі процеси, власників та співробітників організації.

При розробки стратегії, наприклад, виробництва нового продукту, коректується місія функціонування, розробляються стратегічні карти, складаються плани реалізації на деякий період. Важливе місце в оновленій стратегії займає публічна мета підприємства, яка виражена в місії.

Чітка місія підприємства відображає філософію компанії, її конкурентні переваги, напрямки діяльності, управлінські технології і цільових споживачів. Вона концентрує увагу на обмеженій кількості завдань, визначає основні напрямки розвитку і пріоритети компанії, вказує на основне поле конкуренції та інше. Але, з позиції співробітників місія повинна бути зрозумілою та привабливою, мати напрямок на задоволення їх потреб, відповідати тим вимогам, які співробітники пред'являють до роботи своєї мети. Місія не

повинна тільки приваблювати покупців, але і викликати почуття гордості у співробітників, задоволеності продуктами компанії як своїми досягненнями. Об'єднати ці сторони діяльності організації, закласти в стратегію розвиток персоналу можна, врахувавши при розробці стратегії основні принципи корпоративної соціальної відповідальності.

В даний час широкий розвиток отримала методика розробки комплексної моделі організації, бізнес-архітектури як реалізації системного підходу до управління. Бізнес-архітектура (комплексна модель) організації – це уявлення діяльності організації, підприємства в оцифрованому вигляді, тобто у вигляді графічних моделей, електронних документів і структурованої інформації.

Бізнес-архітектура дає можливість менеджерам компанії використати принципи системного підходу до діяльності: деталізувати та відстежити зв'язок між бізнес-процесами, організаційною структурою, персоналом, ІТ-структурами, виробництвом і т. ін.; виконувати якісний аналіз впливу всіх змін, що проводяться; мати повну актуальну інформацію про внутрішню діяльність організації 24 години на добу з будь-якого технічного пристрою і з будь-якої точки світу.

Розробка бізнес-моделі обумовлена необхідністю позбутися від безлічі розрізнених моделей і документів, розроблених в різних програмних продуктах (Visio, Word), відсутністю єдиної бази даних цих документів. Такий застарілий підхід має безліч недоліків, серед яких – велика кількість помилок при пошуку та обробці документів, збільшення часу на прийняття рішень, дорожнеча зберігання великих обсягів документів, дублювання інформації в різних структурних підрозділах організації і т. ін. Відсутність єдиної моделі значно ускладнює розробку, актуалізацію і оптимізацію бізнес архітектури.

Однією з обов'язкових частин розробки бізнес-архітектури є розробка стратегічних карт. Окрім основних складових: навчання та розвиток; внутрішні бізнес-процеси; клієнти; фінанси – карта повинна чітко визначити місце КСВ на стратегічній карті. Цій зв'язок обумовлено концепцією, баченням майбутнього компанії, наведеним в місії.

Концепція, виражена в місії організації, прогнозує картину майбутнього, визначає напрями діяльності і допомагає працівникам зрозуміти, чому і яким чином вони повинні брати участь у реалізації стратегії. Це дозволяє пов'язати цілі топ-менеджменту підприємства по досягненню фінансових цілей з концепцією соціально відповідального бізнесу.

Розглянемо приклад стратегічної карти організації при підготовці до випуску нового продукту. (рис. 1)

Стратегічна карта організації будується зверху вниз, тобто від рівня фінансів, через клієнтів та внутрішні бізнес-процеси до рівня навчання персоналу та розвитку підприємства. Система же КСВ починається з нижчого рівня – з турботи про персонал.

Базовий рівень КСВ відповідає виконанню норм законодавства: заробітна плата не нижче мінімальної, своєчасна виплата усіх податків, забезпечення гідних умов праці і т. ін. Передбачається, що виконання базового рівня є неодмінними та обов'язковими умовами функціонування будь-якого підприємства, хоч в малому хоч у великому бізнесі. Тому базовий рівень не виноситься на стратегічну карту.

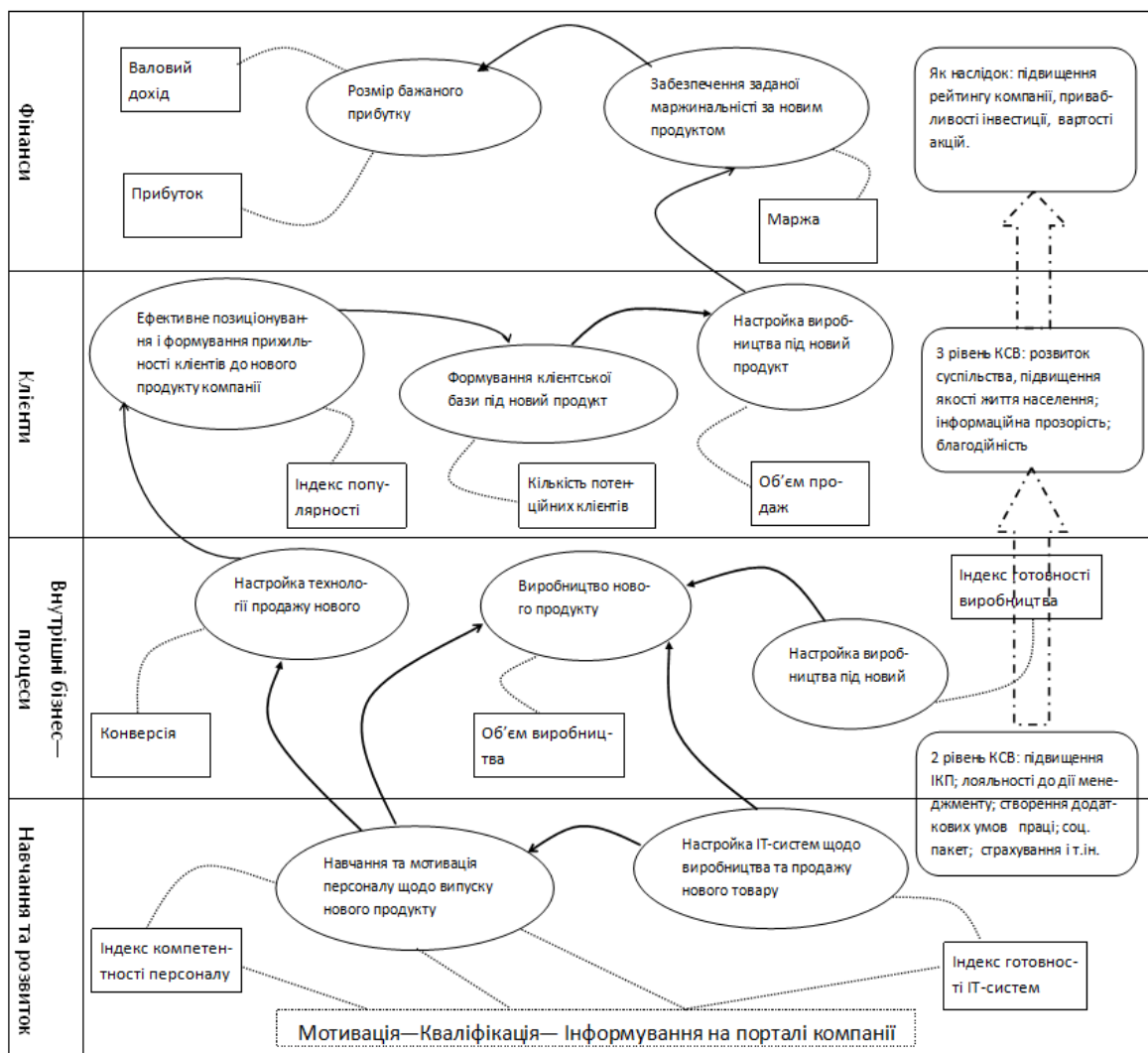


Рисунок 1. – Зв'язок стратегій випуску нового продукту з рівнями КСВ. (складено авторами)

Другий рівень КСВ передбачає використання інструментів, спрямованих на підвищення якості внутрішнього середовища для працівників підприємства: забезпечення медичним добровільним страхуванням, можливості підвищення кваліфікації, забезпечення житлом, дитячими садками дітей працівників тощо. В стратегічній карті це виражається через правильну мотивацію персоналу, створення умов для підвищення кваліфікації, наприклад, для вироблення нового продукту. Інформування про заходи щодо додаткового навчання, заохочення до участі може вестися через інформаційний портал. Як наслідок, такі заходи підвищують індекс компетентності персоналу; лояльність до цілей та методів керівництва, створює додаткові умови щодо якісного проходження внутрішніх бізнес-процесів.

Третій, вищий рівень КСВ має направленість на клієнтів та виражається в інформуванні суспільства про новий продукт, вжитих заходах щодо поліпшення його якостей, корисності нового продукту для користувачів, суспільства. Досягається через інформування всіх стейкхолдерів про проекти компанії, направлені на поліпшення якості життя співробітників та населення міста, країни: від прямої користі для здоров'я, до участі в громадських заходах; зменшення шкідливих викидів в атмосферу, використання зворотної тари, переробка відходів, благодійні проекти, використання тільки якісної сировини і т. ін.

Такий підхід дозволить підвищити рейтинг компанії, формує лояльність споживачів, інвестиційну привабливість, сприяє формуванню позитивного бренду компанії як роботодавця, залучаючи і утримуючи талановитих фахівців у своїй організації та досягти фінансових цілей для яких складалася стратегічна карта.

Таким чином, КСВ легко вписується в загальну стратегію організації, та набуває рис обов'язкової компоненти стратегічних планів. Однак, багато підприємств різних рівнів вважають дотримання принципів КСВ необов'язковим, крім дотримання базового, першого рівня, пояснюючи це порушенням принципу максимізації прибутку, відсутністю методики визначення прибутку від соціальних програм, недоліком навичок в реалізації соціальних проблем. Але, при уважному розгляді завдання стає ясно, що об'єднати фінансові цілі з принципами КСВ досить просто.

Застосування принципів КСВ як одного з елементів стратегії розвитку та управління компанією в Україні є тільки у великого бізнесу. Підприємства же середнього, а тим паче малого бізнесу, найчастіше не чули про такі принципи, або вважають їх застосування неможливим по дуже різних причин. Але, якщо підприємство ставить перед собою стратегічні завдання на 3-5 років, то

політика соціально відповідального бізнесу дозволить отримати вагомі конкурентні переваги.

Література:

1. Решетова Н. Э. Целесообразность использования стратегической карты. <http://projectimo.ru/biznes-processy/strategicheskaya-karta.html>
2. Тумилевич Е. Н. Построение системы корпоративной социальной ответственности в компании // Российское предпринимательство. 2012. – №. 23.
3. Єсіна О. Г., Лінгур Л. М. Інжиніринг бізнес-архітектури підприємства для прогнозування соціально-економічних процесів. «Підприємництво та інновації»; Випуск № 11-2, 2020 <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/297>