

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ УКРАИНСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В КОНТЕКСТЕ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

О.И. Жилинская, И.В. Оробец

*Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко,
г. Киев, Украина*

Устойчивое развитие предприятия – это основная управленческая тенденция нового тысячелетия, когда управленческие решения принимаются с учетом совокупности экономических, экологических и социальных эффектов.

Разработка стратегии устойчивого развития для современных украинских предприятий должна быть основана на комплексном исследовании состояния общества, вызовов, угроз и возможностей его развития в средне- и долгосрочной перспективе, учитывая прогрессивный опыт решения подобных проблем в предпринимательском секторе развитых стран.

Исследования данных вопросов отражены в трудах многих зарубежных и отечественных ученых и исследователей, в частности таких как: И. К. Быстряков, Ю. Е. Благов, В. А. Василенко, В. М. Геец, В. Г. Герасимчук, П. Ф. Друкер, Р. В. Заяц, В. Г. мл. Каттон, Л. В. Козин, Ф. Котлер, И. М. Семененко, Л. И. Федулова и многие другие.

В предлагаемой статье авторы обосновывают основные направления совершенствования современной практики управления украинскими предприятиями в контексте концепции устойчивого развития.

Для совершенствования современной практики управления украинскими предприятиями в контексте концепции устойчивого развития необходимо прежде всего формирование целей, релевантных устойчивому развитию (табл. 1).

Обеспечение устойчивого развития – это важная составляющая решения экологических, социальных и управленческих вопросов во многих аспектах – от разработки новых продуктов до создания репутации и общей корпоративной стратегии компании. Поэтому концепция устойчивого развития должна интегрироваться в практику деятельности предприятий через их привлечение к социальной ответственности бизнеса.

Социальная ответственность бизнеса (СОБ) для предприятий является попыткой осознать и проанализировать, где и как они могут помочь в решении социальных, экономических и экологических проблем общества, развиваясь при этом самостоятельно и развивая среду вокруг себя, ибо СОБ – это прежде всего осознание необходимости устойчивого развития общества.

В XXI в. развитие менеджмента связано с концепцией устойчивого развития, позволяющей обеспечить эффективную организацию и управление деятельностью всех субъектов в экономической, экологической и социальных сферах общества. Актуализируется привлечение предприятий к СОБ с целью достижения экономического роста, обеспечения справедливого распределения его результатов, создания условий для реализации человеческого потенциала без истощения, деградации и загрязнения окружающей среды для нынешнего и будущих поколений.

Таблица 1 – Цели деятельности предприятий в контексте концепции устойчивого развития*

Цели		Зарубежные предприятия	Украинские предприятия
Экономические	– увеличение прибыли; – завоевание доли рынка; – повышение качества продукции; – увеличение объема сбыта продукции; – привлечение инвестиций; – эффективное использование ресурсов; – использование энерго- и ресурсосберегающих технологий; – безотходное производство	Помимо получения прибыли осуществляется стратегическое инвестирование в социальные и экологические сферы деятельности; распространение деятельности на всех уровнях – от локального до глобального	Функционирование на локальном и отраслевом уровнях; неспособность выйти на мировой уровень из-за неустойчивой политико-экономической среды и устоявшихся в обществе предрассудков
Экологические	– минимизация, переработка и утилизация отходов; – предотвращение загрязнения внутренних вод; – создание производственной службы охраны среды на предприятии; – соблюдение норм и правил; – усовершенствование технологического процесса; – уменьшение вредных стоков и выбросов; – сохранение ресурсов	Повышение экологического образования населения, подготовка нового поколения защитников окружающей среды; эффективная политика ресурсосбережения и озеленения планеты	Подавляющее большинство предприятий проводит природоохранные мероприятия исключительно с целью получения прибыли, льгот и минимизации затрат на выплату налогов в бюджет
Социальные	– здоровье, безопасность и охрана труда; – развитие и профессиональный рост сотрудников; – поддержка социальных программ; – соблюдение прав человека; – повышение доступности образования; – развитие предпринимательства; – улучшение репутации предприятия; – сохранение окружающей среды для нынешнего и будущих поколений	Активное участие компаний в благотворительных акциях проводится при поддержке государства и не только с целью улучшения доверия у населения к своей продукции, но и для улучшения благосостояния граждан	Как правило, благотворительность является инициативой самих компаний и носит несистематический характер

* Разработано автором на основе [1].

Вектор понимания прогресса заключается в переосмыслении организациями их модели ведения бизнеса, продуктов и услуг, на которых они специализируются, и технологий, которые используют в своей деятельности, и их организации на принципах устойчивого развития, что означает интеграцию СОБ в управление предприятиями (таблица 2).

Таблица 2 – Связь менеджмента компании и ее социальной ответственности [2, с. 59]

Сфера менеджмента	Проявление СОБ	Типичные программы СОБ
Стратегический	соблюдения баланса интересов стейкхолдеров	– справедливое распределение доходов; – включение в стратегические планы комплексных социальных инициатив
	организационные изменения и реструктуризация	– профессиональная переподготовка персонала; – компенсации и содействие в переподготовке работников в случае их сокращения
Управление персоналом	развитие персонала	– обучение и профессиональное развитие; – прогрессивные мотивационные программы; – социальные пакеты для работников и т. п.
	здравоохранение и безопасность труда	– современные системы безопасности рабочих мест; – медицинское страхование персонала; – профилактика профессиональных заболеваний
Операционный	обеспечение прогрессивных норм безопасности и экологичности производства	– использование в производстве максимально надежных и безопасных предметов и средств труда; – отказ от использования в производстве элементов экологически вредных или непригодных к вторичному использованию средств труда
	обеспечение качества продукции и услуг	– внедрение тотального контроля качества на всех этапах производственного процесса
Логистика	построение системы материально-технического обеспечения на основе СОБ	– программа сотрудничества с поставщиками относительно общего соблюдения принципов СОБ; – формирование экологически безопасной системы складского обеспечения; – налаживание безопасной системы транспортировки
	сотрудничество с субъектами каналов распределения для организации сбыта	– внедрение безопасных технологий сбыта продукции; – сотрудничество со сбытовыми организациями для наилучшего обслуживания конечных потребителей
Маркетинг	социально ответственная политика продвижения	– обеспечение предоставления точной и объективной информации на упаковке товара и в сопроводительных документах; – этическая рекламная кампания
	эффективная система коммуникаций с потребителями	– налаживание «обратной связи» с потребителями, «горячие линии», консультирование относительно особенностей продукции и т. п.
Инновационный	учет социальных и экологических аспектов при ИиР	– проведение фундаментальных экспертиз и оценок потенциального воздействия ИиР на экологию и местного общества
Экологический	природоохранная деятельность	– минимизация и / или недопущение загрязнения; – система публичной отчетности о влиянии на среду; – программа утилизации отходов
	ресурсосбережение	– использование энерго- и ресурсосберегающих технологий; – программа вторичного использования отходов
Финансовый	ответственное управление финансами	– эффективный финансовый контроль; – «прозрачность» финансовой документации; – антикоррупционная политика

Наличие лидера является первопричиной разработки всемирных, национальных и другого уровня стратегий или программ устойчивого развития, и именно от его образованности и решительности зависит интеграция таких программ в управление предприятиями.

Под руководством Г.Х. Брундтланд в 1987 г. был опубликован доклад «Наше общее будущее», положивший начало концепции устойчивого развития.

Лидерство – это категория, которая предусматривает ответственность за создание и достижение общественной миссии бизнеса, а не только получение прибыли. Характерными чертами ответственного лидерства являются: поддержка политики СОБ; непосредственное участие в программах корпоративного волонтерства (руководители компаний принимают участие в субботниках, посещают детские дома, детские больницы, выступают перед студентами и учениками и т. д.); демократический стиль управления компанией, открытость и доступность лидера для сотрудников (проведение мастер-классов для сотрудников, директорских конкурсов бизнес-планов, общение через социальные медиа, внедрение системы наставничества, создание совета коллектива и т. д.) [3].

Лидер обеспечивает эффективность деятельности предприятия, опираясь на поддержку коллектива, вместе со своей командой, которая должна постоянно совершенствоваться, развиваться. С добавлением социальной ответственности бизнеса развитие персонала может происходить в следующих направлениях: обучение и профессиональное развитие, использование мотивационных схем оплаты труда, предоставление сотрудникам социального пакета, создание условий для отдыха, досуга и т. д. Охрана здоровья и безопасности труда способствует созданию и поддержке дополнительных (кроме предусмотренных законодательством) норм охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах.

Эксперты считают, что наиболее очевидными сферами пересечения маркетинговой стратегии и социальной ответственности бизнеса являются:

1. Продукт (product) – в сфере безопасности и качества продукции.
2. Реклама и продвижение (promotion): какие потребности должны признаваться целевыми, адекватными и этически приемлемыми.
3. Цена (price): какие потребности должны быть в первую очередь удовлетворены, как определять ценность и доходность продукта.
4. Каналы распределения (place) – пути обеспечения свободного и равного доступа к продукции или услуг [2, с. 60].

В сфере стратегического управления возможна эффективная разработка стратегии социальной ответственности бизнеса и планирование СОБ-мероприятий на долгосрочную перспективу. Элементами бизнес-стратегии становятся: разработка и реализация взаимовыгодных социальных инвестиций в общественное развитие, участие в проектах, направленных на решение актуальных проблем в сфере занятости, образования, безопасности, охраны здоровья и окружающей среды; прозрачность деловой активности. Реализуя социальные программы, бизнес улучшает свою репутацию, поэтому СОБ – это средство повышения конкурентоспособности украинских предприятий.

Достижение желаемых результатов устойчивого развития возможно лишь тогда, когда инновационная деятельность не будет ограничена исключительно техническими инновациями. Приоритетными должны быть признаны также социальные и экологические аспекты инновационной деятельности. Социальные проблемы, с точки зрения руководства организаций и, прежде всего, руководства коммерческих организаций, являются одним из важнейших источников новых возможностей для развития бизнеса, ведь основная функция коммерческого сектора – как и других важных учреждений государства – состоит в том, чтобы удовлетворять ту или иную социальную потребность, при этом превращая решения социальной проблемы в прибыльный бизнес. Вся история развития бизнеса свидетельствует о том, что социальные изменения и социальные инновации важны не меньше, чем технологические изменения и технологические новшества [4, с. 41].

Социальные инновации, внедренные в рамках стратегий социальной ответственности бизнеса, не только позволяют компаниям продемонстрировать свою гражданскую позицию, но также становятся важным инструментом, который позволяет выделиться, развивать новые продукты и направления, создавать эмоциональную связь между брендом и потребителем, способствуя тем самым росту лояльности к компании [5, с. 61].

Каждая национальная, региональная и городская община оставляет в среде свой экологический след и несет свою долю ответственности за расходование природных ресурсов и создание неблагоприятных условий для собственного существования и жизни потомков. Интеллектуальными предпосылками экоустойчивого развития общества должны стать экологически ориентированные научные знания и новые технологии, генерирование которых возможно в рамках целенаправленных ИиР и стимулирования инструментами государственной инновационной политики. Понимая экологическую и социальную ответственность науки перед будущим, предлагается изменить ориентацию исследований и разработок, сложившуюся в индустриально-рыночной культуре: вместо наращивания предлагается снижать энергоемкость экономики и, прежде всего, промышленности, АПК и транспорта, которые в будущем должны стать экологически безопасными. Необходимы отказ от ядерной и топливной энергетики и в широких масштабах – освоение возобновляемых источников энергии. Вместо развития гигантских энергогенерирующих установок и энергосетей необходимо технически обеспечить существенное снижение энергии не только в производстве, но и в быту, предусмотреть создание энергонезависимых зданий и сооружений и энергосберегающего оборудования [6, с. 24].

Возвращаясь к вопросу о внедрении концепции СОБ в практику управления украинскими предприятиями, нужно отметить, что построение такого механизма должно базироваться на соответствующем методическом, правовом, ресурсном и информационном обеспечении [7, с. 228]. Методическое обеспечение охватывает теоретические, методические и практические вопросы разработки, функционирования и развития системы управления социально ответственной деятельностью предприятия и состоит из международных документов, регламентирующих СОБ; документов общегосударственного, регионального и отраслевого уровней; методических документов, функционирующих на уровне предприятия (внутренний кодекс предприятия, коллективный договор, инструкции, приказы, решения и т. п.). Ресурсное обеспечение является одним из ключевых аспектов внедрения социально ответственного подхода в деятельность предприятия, что, в первую очередь, обусловлено неблагоприятным финансово-экономическим положением значительной части предприятий, ограниченностью имеющихся ресурсов, которые могут быть использованы для разработки и реализации мероприятий социально ответственного характера. Информационное обеспечение формирует основу для принятия управленческих решений, касающихся внедрения СОБ, обеспечивая связь как между предприятием и внешней средой, так и между отдельными структурными единицами. Источниками необходимой для принятия управленческих решений информации могут быть: документы для внутреннего пользования, отчеты, результаты социологических и маркетинговых исследований, аналитические разработки независимых агентств и т. д. Правовое обеспечение выражается совокупностью нормативно-правовых актов, определяющих действующие требования к основным направлениям социальной ответственности бизнеса.

Таким образом, механизм обеспечения эффективного управления украинскими предприятиями на принципах устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса, в частности, должен базироваться на его соответствии целям, задачам и направлениям деятельности каждого предприятия и требует скоординированной работы всех его

структурных единиц, а именно, интеграции СОБ в каждую отдельную сферу менеджмента (стратегическое управление, управление персоналом, маркетинг, инновационный менеджмент).

ЛИТЕРАТУРА

1. Семененко, И.М. Определение релевантности между целями деятельности предприятий и целями концепции устойчивого развития мирового хозяйства / И.М. Семененко, Ю.Ю. Кононова // Сборник научных трудов «Экономические науки». – 2012. – Вып. 8. – С. 168–176.
2. Козин, Л.В. Корпоративная социальная ответственность как основа современной парадигмы управления бизнесом / Л.В. Козин // Ответственная экономика. – 2011. – Вып. 3. – С. 53–68.
3. Развитие КСО в Украине в 2012 г. Прогнозы на 2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.csr-ukraine.org/userfiles/file/zvit-last-2>.
4. Друкер, П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 432 с.
5. Федулова, Л.И. Социальные инновации в системе социально-экономических отношений / Л.И. Федулова // Украинский социум. Экономика. – 2008. – № 3. – С. 60–74.
6. Заяц, Г.В. Изменение парадигмы общественного развития от чисто экономического к экосистемному осознанию дальнейших действий / Г.В. Заяц // Инновационная теория Йозефа Шумпетера: современное звучание экономических и управленческих идей: материалы Междунар. научно-практической. конференции. – К.: КНУ имени Т. Шевченко, 2012. – С. 24–29.
7. Козырева, А.В. Разработка механизма формирования корпоративной социальной ответственности предприятия / А.В. Козырева // Устойчивое развитие экономики. – 2011. – № 7. – С. 227–231.