

**ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»**

Розглянуто практичний досвід управління корпоративною соціальною відповідальністю на прикладі промислового підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Визначено особливості управління соціальними інвестиціями та виявлено соціальний ефект. Запропоновано вдосконалення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю на основі визначення реального соціального замовлення як процесу виявлення найгостріших соціальних проблем, ліквідація яких являтиметься найбільш доцільною реакцією соціально відповідальної компанії. Ідентифікацію реальних соціальних проблем запропоновано здійснювати на основі двооб'єктного інтро- та екстравертивного фокусування на соціальних проблемах цільових груп стейкхолдерів з включенням механізму синхронізації оцінок суб'єкту та об'єкту управління.

Ключові слова: відповідальність, корпорація, політика, аналіз, розвиток, соціальні інвестиції, соціальне замовлення, соціальні проблеми, стейкхолдери, управління.

J.M. BURLAKOVA
National University of Kryvyi Rih, Ukraine

**THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF
PJSC "ARSELORMITTAL KRIVOI ROG" MANAGEMENT RESEARCH**

Practical experience of management by corporate social responsibility on the example of the PJSC «Arselormittal Krivoi Rog» industrial enterprise is considered. Features of management are determined by social investments and the social effect is revealed. Improvement of a control system by corporate social responsibility on the basis of definition of the real social order as process of identification of the acute social problems which elimination is the most expedient reaction of socially responsible company is offered. It is offered to carry out identification of real social problems on the basis of the two-object introvert and extrovert focusing on social problems of target groups of stakeholders with turning on the subject and object of management estimates synchronization mechanism.

Keywords: responsibility, corporation, policy, analysis, development, social investments, social order, social problems, stakeholders, management.

Вступ

Бізнес не може існувати і розвиватися окремо від соціуму. Ці два поняття глибоко взаємопов'язані і, в ідеалі, повинні функціонувати у формі певного симбіозу. Проте достатньо поширеною, особливо у вітчизняній економіці, практикою є «паразитуюча» форма бізнесу, прикладом якої є економічне зростання підприємств за рахунок забруднення навколишнього середовища, економії на зниженні якості продукції, безпеці праці та виробництва, різних видів дискримінації тощо. Даний факт не може залишати соціум байдужим. Адже породжений соціальним розвитком, бізнес повинен служити інтересам суспільства (а не навпаки), нести перед ним відповідальність, відповідати його очікуванням та вимогам. В силу цього, суспільство просто вимагає від ділових кіл соціально відповідальної діяльності.

В свою чергу, приходять розуміння, що виробництво товарів та отримання прибутку не єдина мета підприємства, а рецепт ефективного бізнесу полягає у його моральності, справедливості, доброчинності. Підприємницька діяльність зміщує акценти з виключно власних інтересів на збалансування корпоративних цілей з економічними, етичними, екологічними та соціальними інтересами оточуючого середовища. Тому одним з найбільш актуальних питань, що обговорюється сучасною громадськістю, виступає концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка забезпечує не лише отримання компанією прибутку, але й формування стабільності у суспільстві, соціально захищеності його членів, ліквідації бідності та покращення добробуту.

Морально-етичні паростки ідеї корпоративної соціальної відповідальності були закладені ще Сократом, Платоном, І. Кантом, Г. Гегелем, Г. Йонасом [1] та пронизавши століття, набувають актуальності сьогодні, коли техногенні наслідки виробничої діяльності дійшли до крайньої межі загрози існуванню життя на планеті.

Продовжили дослідження у сфері КСВ К. Девіс [2], Дж. МакГуір [3], С. Сеті [4], А. Керолл [5], активно працюють над механізмами її розвитку сьогодні такі вчені: Ю. Благов [6], А. Андреев [7], С. Літовченко [8], Л. Грицина [9] та ін.

Сьогодні відчувається нестача наукових досліджень, пов'язаних з управлінням корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) підприємств гірничо-металургійного кластеру, які окрім колосального внеску до ВВП України здійснюють неймовірний техногенний тиск на середовище присутності, що свідчить про актуальність вибраної теми досліджень.

Постановка завдання

Метою статті є дослідження реального стану та розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства гірничо-металургійного кластеру регіону – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Експериментальна частина

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – найкрупніше підприємство гірничо-металургійного комплексу України, продукцію якого використовують в усьому світі. Управлінням КСВ на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» займається спеціально створений Комітет з корпоративної відповідальності [11]. КСВ-політика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» заснована на чотирьох сферах (інвестиції в персонал, виробництво екологічно чистої сталі, збагачення місцевих спільнот, прозоре управління) та дотримується наступних принципів: забезпечення здорових та безпечних умов праці; дотримання трудових та соціальних прав персоналу; зниження шкідливого впливу на навколишнє середовище; ефективна взаємодія з органами влади та відкритий діалог з представниками зацікавлених сторін. Зобов'язання ПАТ «АМКР» по відношенню до стейкхолдерів наведені в таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Зобов'язання ПАТ «АМКР» по відношенню до стейкхолдерів

Зобов'язання ПАТ «АМКР» стосовно дотримання політики КСВ	Групи стейкхолдерів
1. Дотримання трудових та соціальних прав співробітників	Співробітники та їхні родини, підрядники
2. Дотримання законодавчих вимог стосовно отримання освіти, оплачуваної відпустки, захисту материнства	
3. Забезпечення здорових та безпечних умов праці та ліквідація факторів, що несуть загрозу життю та здоров'ю персоналу, забезпечення належних санітарно-побутових умов працівникам підприємства	
4. Поважання права персоналу на свободу об'єднань та участі в колективному договорі	
5. Гарантія заробітної плати та тривалості роботи відповідно до законодавчих актів	
6. Надання можливості працівникам для перепідготовки або забезпечення компенсаційних виплат при оптимізації чисельності	
7. Ліквідація дискримінації робітників за ознаками раси, національної приналежності, віросповідання, інвалідності, приналежності до будь-якої організації, політичних поглядів або віку, усунення використання психологічного або фізичного насилля	
8. Модернізація виробничих процесів та покращення інфраструктури з метою економного використання ресурсів	Навколишнє середовище, майбутні покоління, інвестори, акціонери, місцеві спільноти, мешканці міста
9. Виробництво екологічно чистої продукції	
10. Використання процесів, інфраструктури та ресурсів, що спрямовані на зниження шкідливого впливу на навколишнє середовище, скорочення викидів забруднюючих речовин, зниження обсягів утворення та розміщення відходів	
11. Забезпечення виробництва якісної, конкурентоздатної продукції з врахуванням потреб покупців	Покупці, місцеві компанії
12. Здійснення підтримки зусиль місцевої влади та громадської ініціативи у сфері економічного, соціального та культурного розвитку території;	Органи державної влади, місцевого самоврядування, місцеві спільноти, мешканці міста, акціонери, інвестори
13. Підтримання відкритого діалогу з усіма стейкхолдерами з метою обговорення та розглядання їх потреб, очікувань та проблем, що відносяться до соціального впливу та впливу на навколишнє середовище; розробка ефективних форм взаємодії	Усі стейкхолдери
14. Інформування суспільства про діяльність у сфері КСВ	ЗМІ, усі стейкхолдери

Принцип політики КСВ № 1: Інвестиції в персонал. Основними принципами *Політики у сфері охорони праці* є: попередження травм та профзахворювань; піклування про особисту безпеку та безпеку оточуючих; ведення постійного контролю системи управління охороною праці та моніторинг досягнення цілей; розповсюдження зобов'язань у сфері охорони праці не лише на працівників підприємства, але й на підрядників.

Система управління охороною праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відповідає вимогам міжнародного стандарту OHSAS 18001: 2007. Також в ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» діють 10 корпоративних стандартів у сфері охорони праці – ArselorMittal Fatality Prevention Standards (FPS). Стандарти FPS впроваджуються за багаторівневою системою від 0 рівня до 5. На сьогоднішній день керівництво ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має на меті досягти 3 рівня впровадження корпоративних стандартів.

Робота з підрядними організаціями. При взаємодії з підрядними організаціями Пат «АрселорМіттал Кривий Ріг» використовує систему ранжування «Світлофор»: компанії, що потрапили до червоного сектору

мають смертельні випадки та не допускаються до виконання робіт підвищеної небезпеки; компанії жовтого сектору мають несистемні порушення та отримують рекомендації щодо їх ліквідації для подальшої співпраці; компанії, що входять до зеленого сектору порушень не мають та допускаються до участі у тендері. Також для контролю за підрядними організаціями у сфері охорони праці на ПАТ діє команда «Червоні скорпіони».

На охорону праці, попередження виробничого травматизму та професійних захворювань щорічно ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виділяє 0,6 % від суми реалізованої продукції за минулий рік. [10, с. 11].

Індикаторами ефективності Політики у сфері охорони праці виступають такі коефіцієнти як: коефіцієнт частоти виробничого травматизму, коефіцієнт тяжкості травматизму, які свідчать про тенденцію до зниження майже у 4 рази (табл. 2).

Таблиця 2

Інвестиції в охорону праці та їх ефективність

Показник	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
Інвестиції в охорону праці, млн грн.	70	100	141	138	120,3	187,2	183,2
Витрати на придбання спецодягу, спецвзуття, млн грн.	13	12,5	14	27,6	32,3	38	49,453
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	0,98	0,9	0,8	0,76	0,76	0,6	0,42
Коефіцієнт тяжкості виробничого травматизму	0,132	0,092	0,084	0,059	0,066	0,043	0,029
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму серед підрядників	1,8	1,9	1,6	0,7	0,62	0,48	0,49

Отже, можна вивести залежність зниження коефіцієнту частоти виробничого травматизму від зростання обсягів інвестицій в охорону праці (рис. 1).

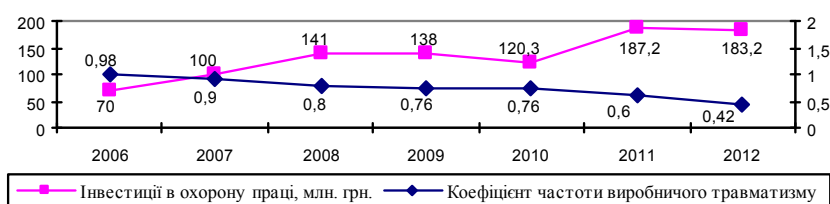


Рис. 1. Залежність зниження коефіцієнту частоти виробничого травматизму від зростання обсягів інвестицій в охорону праці

Політика у сфері охорони здоров'я спрямована на підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом збереження здоров'я кожного працівника та профілактики захворювань і передбачає дотримання наступних принципів: спрямованість на довгостроковий та стабільний результат; контроль над ризиками, що пов'язані зі здоров'ям; формування персональної та колективної відповідальності працівників за стан здоров'я; досягнення максимального зниження випадків професійної захворюваності та виробничого травматизму; впровадження високоефективних технологій діагностики, профілактики та лікування захворювань; усвідомлення кожним працівником своєї ролі у збереженні здоров'я як свого власного, так і своїх колег.

Спеціалізоване лікування. До структури підприємства входять цехова поліклініка, профілактичне відділення та 24 здравпункти. Інвестуючи в розвиток охорони здоров'я працівників, керівництву комбінату вдається досягати значно нижчих показників рівня професійної захворюваності співробітників у порівнянні з аналогічними показниками підприємств ГМК Кривого Рогу (за даними міської санітарно-епідеміологічної служби Кривого Рогу, відносний показник, кількість захворювань на 1 тис. працівників) – рис. 2 [10, с. 18].

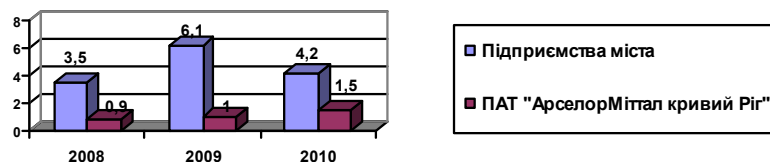


Рис. 2. Рівень профзахворюваності працівників ПАТ «АМКР» та підприємств ГМК міста

Принципи **Політики у сфері управління персоналом**: підтримка розвитку безпечної, здорової та продуктивної робочої атмосфери; підтримка прагнення співробітників реалізовувати в роботі весь потенціал; досягнення компанії – результат колективної роботи, що вартий гідної оцінки; заохочення ефективної діяльності кожного працівника; підтримка прозорості процесів у сфері управління персоналом та взаємна довіра; прагнення до ефективного діалогу з персоналом.

Інвестиції в навчання, кількість співробітників, що пройшли навчання, витрати на виконання колдоговору, надання переваги та абсолютного пріоритету представникам місцевого населення в процесі

заміщення вакантних робочих місць в ПАТ «АМКР» – все це є проявом корпоративної соціальної відповідальності та має позитивну тенденцію до зростання (табл. 3.).

Таблиця 3

Прояви КСВ у сфері управління персоналом

Прояви КСВ	2009 р.	2010 р.	2011 р.
Кількість персоналу, чол.	39930	36647	34412
Середньомісячна заробітна плата, грн.	3427,3	3947,7	4474,2
Найм місцевого населення в ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", чол.	775	840	1508
Найм мешканців Кривого Рогу, чол. / % місцевих від загальної кількості прийнятих	454 / 58,6	484 / 57,6	1112 / 73,7
Коефіцієнт плинності кадрів	1,02	1,42	2,16
Інвестиції в навчання персоналу, млн грн.	4	5	7,8
Кількість працівників, що пройшли навчання, чол.	18000	23000	21756
Витрати на виконання зобов'язань по Колдоговору, млрд грн.	2,5	2,7	3

Чисельність працівників на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має тенденцію до зменшення (табл. 3). Такий відтік персоналу пов'язаний з введенням крупно масштабної програми високих компенсаційних виплат (середня сума компенсації за 2010 р. складає 87885 грн, або 11040 дол. США) співробітникам, що прийняли рішення звільнитися за власним бажанням.

У зв'язку зі звільненнями працівників за власним бажанням, коефіцієнт плинності кадрів нарощує свої показники в динаміці, не перевищуючи показники норми (рис. 3).

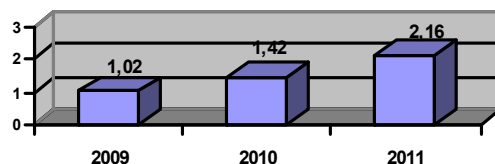


Рис. 3. Коефіцієнт плинності кадрів

Позитивними функціями програми компенсаційних виплат співробітникам є: омолодження вікового складу персоналу за рахунок вивільнення 57 % працівників пенсійного віку [10, с. 30]; покращення матеріального добробуту співробітників, що залишилися в структурі підприємства, за рахунок спрямування вивільнених коштів на підвищення заробітної плати та виплати премій незалежно від показників виробництва та прибутку, не зважаючи на фінансово-економічну кризу (рис. 4.).

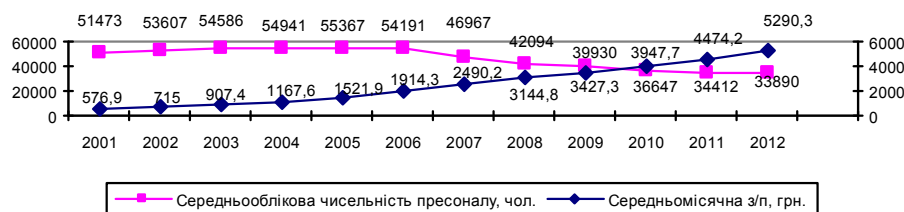


Рис. 4. Баланс чисельності персоналу та оплати праці

Таким чином, заробітна плата на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зростає щорічно, дозволяючи підприємству лідувати стосовно оплати праці в металургійній галузі (рис. 5).

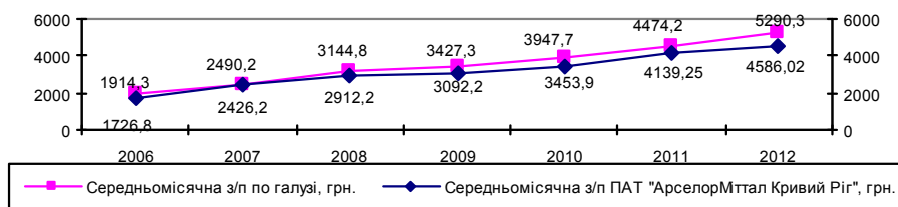


Рис. 5. Динаміка середньомісячної зарплати по галузі та ПАТ «АМКР»

За період 2004–2011 рр. спостерігається позитивна динаміка відрахувань коштів ПАТ «АМКР» на соціальні заходи, в розрахунку на одного працюючого, яка демонструє зростання показників майже у 4 рази (див. табл. 4). Такий ефект отримано за рахунок скорочення чисельності співробітників майже у 2 рази та нарощення суми відрахувань на соціальні заходи майже у 2 рази. Співвідношення відрахувань на соціальні заходи до витрат на оплату праці носить достатньо статичний характер, коливаючись в межах від 0,32 до 0,39 [12].

Динаміка ефективності відрахувань на соціальні заходи

	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	54941	55367	54191	46 967	42094	39930	36647	34412
Витрати на оплату праці, тис. грн.	798578	1043938	1289912	1747350	1747038	1825531	2016094	2118089
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн. (по ст. 250) – Звіт про фінансові результати – Елементи операційних витрат	312066	416729	501886	566836	631574	703336	693519	746243
Відрахування на соціальні заходи на 1 працюючого, грн.	5680	7527	9261	12069	15004	17614	18924	21686
Відношення відрахувань на соціальні заходи до витрат на оплату праці, тис. грн.	0,39	0,399	0,39	0,32	0,36	0,39	0,34	0,35

Розвиток персоналу. На ПАТ "АМКР" діє система розвитку персоналу, яка забезпечена наступними програмами: програма розвитку ефективності керівників; програма розвитку талантів співробітників; програма прийому випускників "Еверест" заснована на конкурсному відборі талановитих, амбіційних випускників вищих навчальних закладів для подальшого навчання у сферах металургійного виробництва, маркетингу, постачання, інформаційних технологій, управління персоналом, менеджменту протягом 2,5 років та працевлаштування в ПАТ "АМКР" у якості стажерів.

Принцип політики КСВ № 2: Стійке виробництво екологічно чистої сталі. Відповідальність перед зовнішніми стейкхолдерами: якість продукції для споживачів. На підприємстві з 1994 р. діє система менеджменту якості продукції, яка систематично підтверджується сертифікатом на відповідність міжнародному стандарту ISO 9003. З 2010 р. система якості відповідає вимогам стандарту ISO 9001: 2008, а у 2011 р. підприємство успішно пройшло надзорний аудит відповідності системи менеджменту якості вимогам ISO 9001: 2008. Основними принципами Політики у сфері якості ПАТ "АМКР" є: виробництво продукції у відповідності з вимогами нормативних документів та законодавчих актів країн-споживачів; підтримка активного зворотного зв'язку зі споживачами, оперативне реагування на інформацію про якість продукції та своєчасне її покращення; постійне вдосконалення процесів виробництва для задоволення вимог споживачів на всіх етапах життєвого циклу продукції.

Охорона навколишнього середовища. На підприємстві впроваджено систему екологічного менеджменту, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 14001: 2004, та екологічну політику, основні принципи якої – забезпечення поетапного зниження впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище; підтримання регулярного інвестування в екологію; постійне врахування екологічних аспектів у виробничій діяльності; дотримання природоохоронного законодавства України; виробництво екологічно чистої продукції; постійне ведення екологічного моніторингу виробництва; раціональне використання природних, енергетичних та сировинних ресурсів; навчання персоналу у сфері екології; постійне вдосконалення системи екологічного менеджменту. На підприємстві працюють більш ніж 350 установок очищення газу. Щорічно 12– 17 % від загальних інвестицій в технічне переоснащення основних виробничих фондів спрямовуються саме на капітальне будівництво та ремонти природоохоронних об'єктів підприємства.

Управління природоохоронними заходами. Інвестуючи значні кошти в модернізацію свого виробництва, ПАТ «АМКР» щорічно спрямовує частину цих інвестицій в екологічні проекти. За період з 2007– 2012 рр. Динаміка витрат на природоохоронні заходи має хвилеподібний вигляд з мінімумом інвестування в точці 2009 р. та максимумом – в 2008 р, 2010 р. (рис. 6).

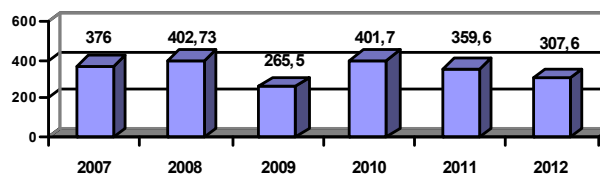


Рис. 6. Інвестиції в охорону навколишнього середовища, млн грн.

Структура природоохоронних інвестицій ПАТ «АМКР» складається з наступних елементів: витрати на поводження з відходами, витрати на очищення викидів у повітря, витрати на очищення викидів у воду,

витрати на попередження впливу на оточуюче середовище, витрати на екологічний менеджмент, податок на забруднення природного середовища (табл. 5).

Таблиця 5

Витрати на охорону навколишнього середовища, млн грн.

	2009 р.	2010 р.	2011 р.
Всього, млн грн.	265,5	401,7	359,6
Витрати на поводження з відходами, млн грн.	111,9	141,1	140,7
Витрати на очищення викидів у повітря, млн грн.	82,1	157,1	93,3
Витрати на очищення викидів у воду, млн грн.	62,9	94,3	103,6
Витрати на попередження впливу на оточуюче середовище, млн грн.	-	-	0,1
Витрати на екологічний менеджмент, млн грн.	8,6	9,2	21,9
Податок за забруднення оточуючого природного середовища, млн грн.	45,5	73,2	69,3

Обсяги інвестицій в технічне переоснащення з впровадженням передових екологічно безпечних технологій за період 2005–2011 рр. збільшився майже у 2 рази (рис. 7).

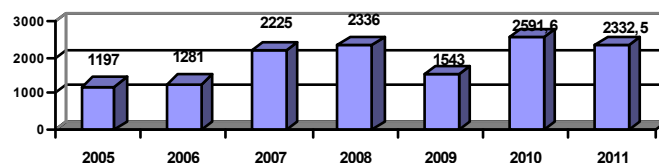


Рис. 7. Інвестиції в технічне переоснащення з впровадженням екологічно безпечних технологій, млн грн.

Можна зробити висновок, що інвестиції в технічне переоснащення з впровадженням передових екологічно безпечних технологій та витрати на охорону навколишнього середовища мали тенденцію до скорочення у кризовий період, але в 2010 р. загальна сума витрат та інвестицій отримала тенденцію до зростання.

Ефективність природоохоронних заходів. Прикладом ефективності природоохоронних заходів повинні виступати наступні показники: зростання кількості екологічних випробувань та досліджень, зниження викидів шкідливих речовин до атмосферного повітря, зниження концентрації сірководню у зворотному коксовому газі, зниження викидів стічних вод, зниження обсягів розміщення токсичних відходів. Проаналізуємо дані показники ефективності.

Зростання кількості екологічних випробувань та досліджень. Результатом зростання витрат на екологічний менеджмент є покращення діяльності служби охорони навколишнього середовища у сфері екологічного моніторингу (рис. 8) [10, с. 40].

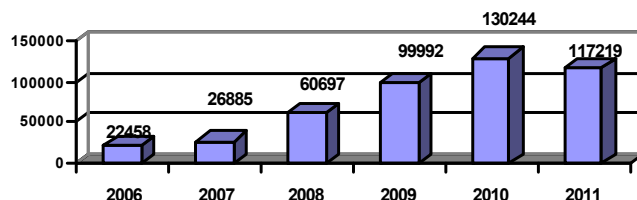


Рис. 8. Кількість лабораторних досліджень, проведених службою охорони навколишнього середовища

Зниження викидів шкідливих речовин до атмосферного повітря. Лінійної тенденції до зниження обсягів викидів не простежується. Обсяги забруднення атмосфери мають хвилеподібний характер (табл. 6).

Таблиця 6

Обсяг викидів забруднюючих речовин до атмосфери, т

	2009 р.	2010 р.	2011 р.
Витрати на очищення викидів у повітря, млн грн.	82,1	157,1	93,3
Обсяг викидів, тис. м ³	264050	321294	287361

Проте, для об'єктивної оцінки екологічної діяльності комбінату слід визначити, яке місце серед аналогічних підприємств м. Кривого Рогу займає ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» по ступеню забруднення атмосферного повітря. Аналітична інформація представлена у таблиці 7.

З таблиці видно, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільш небезпечним серед підприємств-забруднювачів атмосферного повітря. Даний факт повинен бути врахований в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю комбінату.

Основні підприємства-забруднювачі атмосферного повітря, тис. т			
Основні підприємства	2010 р.	2011 р.	2012 р.
ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"			
Обсяг викидів, тис. т	83,5	126,9	291,7
Середньооблікова кількість персоналу, тис. чол.	36647	34412	33890
Кількість викидів на 1 працюючого, т/чол.	2,28	3,69	8,61
ВАТ "ПівдГЗК"			
Обсяг викидів, тис. т	9,5	24,4	53,3
Середньооблікова кількість персоналу, тис. чол.	8 428	7902	7402
Кількість викидів на 1 працюючого, т/чол.	1,13	3,09	7,20
ПАТ "ПівнГЗК"			
Обсяг викидів, тис. т	4	7,8	14,2
Середньооблікова кількість персоналу, тис. чол.	7775	7161	6661
Кількість викидів на 1 працюючого, т/чол.	0,51	1,09	2,13
ПАТ "ЦГЗК"			
Обсяг викидів, тис. т	0,66	1,5	3
Середньооблікова кількість персоналу, тис. чол.	6 609	5 915	5415
Кількість викидів на 1 працюючого, т/чол.	0,09	0,25	0,55
ПАТ «ІнГЗК»			
Обсяг викидів, тис. т	0,63	0,8	1,6
Середньооблікова кількість персоналу, тис. чол.	6792	5942	5442
Кількість викидів на 1 працюючого, т/чол.	0,09	0,13	0,29

Зниження концентрації сірководню у зворотному коксовому газі. Принцип даного критерію ефективності виконано: з 2006 року на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснюється програма зменшення концентрації сірководню у зворотному коксовому газі, впровадження якої дозволило наблизити показники комбінату до загальноприйнятих європейських стандартів, а у 2009– 2011 рр. – знизити концентрацію сірководню ще інтенсивніше (див. рис. 9).

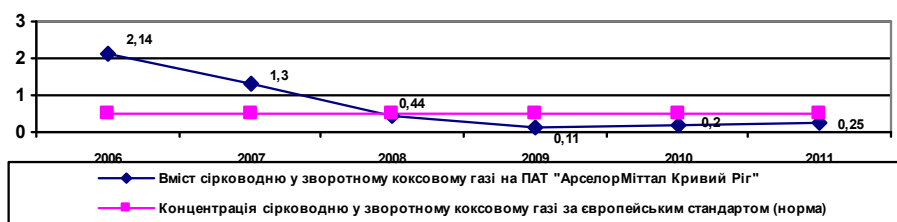


Рис. 9. Вміст сірководню у зворотному коксовому газі г/м³

Зниження викидів стічних вод. З 2003 р. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» докладає значних зусиль до зменшення обсягів викиду стічних вод металургійного виробництва. Так, за період 2003– 2011 рр. обсяги викидів було скорочено майже у 6 разів (рис. 10) [10].

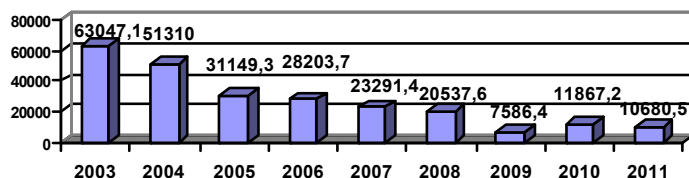


Рис. 10. Обсяг викидів стічних вод ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», тис. м³

Зниження обсягів розміщення токсичних відходів. Принцип ефективності екологічного менеджменту за даним критерієм на підприємстві ПАТ «АМКР» не виконується, адже обсяги розміщення токсичних відходів зростають (рис. 11).

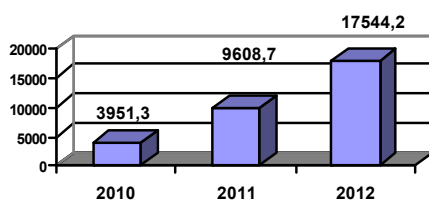


Рис. 11. Розміщення токсичних відходів, тис. т

В порівнянні з іншими підприємствами-забруднювачами м. Кривого Рогу, ПАТ «АМКР» хоча і не займає лідируючих позицій у негативному впливі на територію присутності, але все ж таки посідає 4 місце із 6 за ступенем тяжкості розміщення відходів (табл. 8). Даний факт вказує на те, що на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» слід покращувати систему екологічного управління стосовно використання відходів.

Таблиця 8

Розміщення відходів промислових підприємств м. Кривий Ріг, тис. т.

Основні підприємства	2010р.	2011р.	2012р.
ПАТ "ПівнГЗК"	20000,0	43000,0	87600,0
ПАТ «ІнГЗК»	11642,6	23240,0	49443,6
ВАТ "ПівдГЗК"	6033,4	11962,2	23957,8
ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"	3951,3	9608,7	17544,2
ПАТ "ЦГЗК"	2216,0	3939,4	11008,8
ПАТ "Криворізький залізорудний комбінат"	23,0	59,8	130,7

Принцип політики КСВ № 3: Збагачення та розвиток місцевих спільнот. Техногенний вплив на регіон присутності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дуже значний. Саме тому керівництво комбінату приділяє особливу увагу відповідальності за ступінь впливу, враховуючи всі права та інтереси усіх стейкхолдерів. До основних напрямків розвитку місцевої спільноти ПАТ «АМКР» відносить: партнерство з містом (49,5 % корпоративних інвестицій), розвиток освіти (14 %), укріплення системи охорони здоров'я (15,8 %), протекція соціальної сфери (5,5 %), забезпечення духовного відродження міста (8,7 %), підтримка спорту (6,5 %). За період 2006–2011 рр. простежується зростання суми інвестицій майже у 5 разів (табл. 9).

Таблиця 9

Інвестиції в спільноті, млн грн.

	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
Інвестиції в спільноті, млн грн.	12,26	14,0	18,0	9,44	16,0	63,8

Принцип політики КСВ № 4: Прозоре управління полягає в дотриманні Кодексу ділової поведінки, в якому містяться обов'язкові для кожного співробітника компанії правила з етичних та правових аспектів. У 2010 р. навчання Кодексу ділової поведінки пройшли 268 чол. З 2009 р. на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» прийнято Положення по боротьбі з корупцією. У 2010 р. спеціалізовані тренінги з вивчення Положення пройшло 10 співробітників ПАТ. Кількість співробітників, що пройшли навчання з питань конфлікту інтересів, становить у 2010 р. 787 чол.

Отже, позитивними результатами КСВ-політики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є: значне зниження коефіцієнту частоти виробничого травматизму (у 4 рази); значно нижчі показники професійної захворюваності в порівнянні з аналогічними по галузі; зростання інвестицій підприємства в охорону праці (у 2 рази); зростання витрат комбінату на придбання спецодегу (у 2 рази); підтримання позитивної динаміки у забезпеченні соціально-побутових умов працівників; зростання суми страхового покриття працівників; позитивний ефект програми добровільного звільнення; забезпечення найвищого рівня середньої заробітної плати по галузі, області та країні; зростання інвестицій в технічне переоснащення з впровадженням передових екологічно безпечних технологій та витрат на охорону навколишнього середовища; доведення показників концентрації сірководню у зворотному коксовому газі до позначки, нижчої за загальноприйнятую європейськими стандартами; скорочення обсягів шкідливих викидів (у 5 разів). Негативним моментом є те, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільш небезпечним серед підприємств-забруднювачів атмосферного повітря – займає 1 місце в рейтингу небезпечних підприємств; займає 4 місце за ступенем тяжкості розміщення відходів серед 6 підприємств-забруднювачів м. Кривого Рогу.

Пропозиції щодо вдосконалення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Дослідження особливостей управління корпоративною соціальною відповідальністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вказує на деякі недоліки управлінської системи, які простежуються у відсутності необхідного ефекту при наявному соціальному інвестуванні. Мова йде про формуванні соціально відповідальних програм без урахування та ідентифікації реального соціального замовлення. Ідентифікація реального соціального замовлення – це процес виявлення найгостріших соціальних проблем, ліквідація яких являтиметься найбільш доцільною реакцією соціально відповідальної компанії. Ідентифікація реального соціального замовлення дозволить підприємству спрямовувати соціальні інвестиції саме на вирішення дійсно нагальних та гострих соціальних проблем, виключаючи ризик здійснення недоцільних та помилкових проектів, розроблених інтуїтивним методом на основі суб'єктивного вибору. Процедура ідентифікації забезпечує здійснення вірних управлінських рішень на умовах ліквідації нерационального витрачання фінансових, матеріально-технічних, інтелектуальних та інших ресурсів на розв'язання оманливих важливих проблем.

Процес ідентифікації пропонуємо здійснювати на основі двооб'єктного інтра- та екстравертивного фокусування на соціальних проблемах цільових груп стейкхолдерів з включенням механізму синхронізації

оцінок суб'єкту та об'єкту управління.

Для цього необхідне виконання двох кроків: крок перший – здійснення ідентифікації інтравертивного характеру; крок другий – здійснення ідентифікації екстравертивного характеру.

Крок перший. Ідентифікація інтравертивного характеру. Ідентифікація соціальних проблем інтравертивного характеру повинна здійснюватися за результатами обробки інформаційних даних, отриманих: шляхом аналітичної діяльності експертів відділу КСВ; шляхом анкетування персоналу підприємства.

Розглянемо кожен з цих шляхів докладніше. *Аналітична діяльність експертів відділу КСВ* повинна здійснюватися за принципом методу експертних оцінок та проявлятися в оцінці показників якості трудового життя (ЯТЖ) співробітників, а саме: якість трудового колективу; якість оплати праці; якість робочого місця; якість охорони здоров'я; якість керівництва компанії; якість розвитку персоналу; якість соціальних гарантій; якість соціальних благ. Експерти повинні оцінити досягнення компанії у забезпеченні гідного рівня якості трудового життя за запропонованими індикаторами, що згруповані у 8 груп. Оцінювання повинно здійснюватися за принципом: 1 бал – мінімальні досягнення компанії, 10 – максимальні досягнення компанії у забезпеченні гідного рівня якості трудового життя за конкретним показником. За кожною групою індикаторів підраховується загальний бал якості групи методом усереднення даних по цій групі, який також знаходитиметься в межах: $I_n \in [1,10]$.

Анкетування персоналу підприємства. Анкету, за допомогою якої слід здійснювати опитування персоналу підприємства, пропонуємо формувати також на основі базових показників якості трудового життя.

Після заповнення, анкети передаються групі експертів, які встановлюють відсоткове співвідношення оцінок кожного індикатора, формують висновки по рівню якості трудового життя, які пропонуємо здійснювати за наступними критеріями:

- сукупна оцінка індикаторів соціальних проблем по всім групам до 5 балів – незадовільний рівень якості трудового життя;
- сукупна оцінка від 5 до 7 балів – задовільний рівень якості трудового життя;
- сукупна оцінка від 7 до 9 балів – достатній рівень якості трудового життя;
- сукупна оцінка 10 балів – відмінний рівень якості трудового життя.

Інтравертивний аналіз, після усереднення експертних оцінок та оцінок персоналу, передбачає формування графічної моделі інтравертивного суб'єктно-об'єктного синтезу оцінювання, на координатних осях якої інтерпретовані експертні оцінки та оцінки персоналу щодо груп показників якості трудового життя. Ідеальна модель інтравертивного суб'єктно-об'єктного синтезу оцінювання за всіма параметрами має максимальні значення – 10 балів і виглядає наступним чином (рис. 12).



Рис. 12. Графічна модель інтравертивного суб'єктно-об'єктного синтезу оцінювання групи «Персонал»

Крок другий. Ідентифікація екстравертивного характеру. Ідентифікацію екстравертивного характеру пропонуємо робити на основі:

- аналізу регіональних індикаторів соціальних проблем та обробки статистичних даних Держкомстату;

- аналізу анкетних даних цільових груп стейкхолдерів.

Аналіз регіональних індикаторів соціальних проблем пропонуємо здійснювати за вище наведеним алгоритмом експертного оцінювання індикаторів соціальних проблем таких цільових груп стейкхолдерів, як споживачі; конкуренти; населення; влада. Аналіз регіональних індикаторів даних Державного комітету статистики щодо соціальних проблем цільових груп стейкхолдерів здійснюється методом обробки статистичних даних групою експертів. Після чого за всіма групами стейкхолдерів виявляються соціальні проблеми регіону.

Екстравертивний аналіз, після усереднення експертних оцінок та оцінок цільових груп стейкхолдерів, передбачає формування графічної моделі екстравертивного суб'єктно-об'єктного синтезу оцінювання груп показників добробуту населення регіону. І має наступний вигляд (рис. 13).

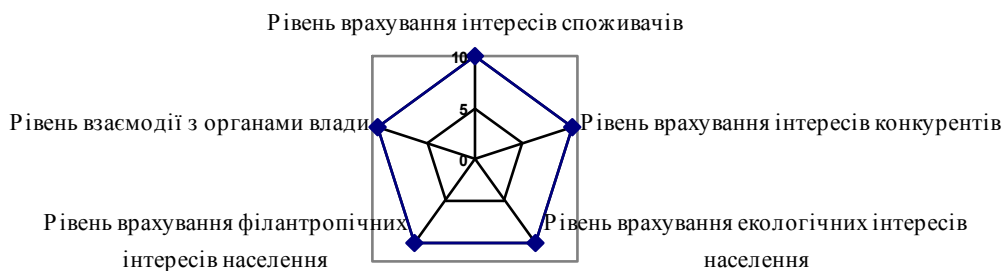


Рис. 13. Графічна модель екстравертивного суб'єктно-об'єктного синтезу оцінки груп стейкхолдерів

За допомогою суб'єктно-об'єктного синтезу двох графічних моделей інтра- та екстравертивного характеру формуються дві карти: карта ідентифікації інтравертивних проблем; карта ідентифікації екстравертивних проблем.

Однозначно безпроблемними вважатимемо напрямки, якщо позначки на вісі координат за обома моделями співпадають або мають незначні розбіжності і знаходяться у точках максимуму на вісі.

Однозначно проблемними вважатимемо напрямки, якщо позначки на вісі координат за обома моделями співпадають або мають незначні розбіжності і знаходяться у точках мінімуму на вісі. В такому разі присутня реальна соціальна проблема, яка потребує реального соціального замовлення та вказуватиме на доцільне вкладання коштів у її розв'язання.

Невизначеними вважатимемо напрямки, якщо позначки на вісі координат за обома моделями діаметрально протилежні між собою. В такому разі матимемо два сценарії управлінських дій.

Сценарій перший: у разі, якщо експертна оцінка має мінімальне значення (низькі виробничі/регіональні показники та індекси соціального добробуту колективу/населення), а оцінка об'єкту управління – максимальне (високий рівень добробуту колективу/населення) – прийматимемо позицію суб'єкту управління за еталонну, об'являючи дану групу показників проблемною, вносячи її до Проекту реального соціального замовлення.

Сценарій другий: у разі, якщо експертна оцінка має максимальне значення (тобто високі виробничі показники та індекси соціального добробуту), а оцінка об'єкту управління – мінімальне (незадоволеність колективу рівнем управління) – в поточному періоді до Програми реального соціального запиту дану групу не вноситимемо, маючи її на увазі в майбутньому. У даному випадку слід впроваджувати ретельний моніторинг змін стейкхолдерських оцінок.

Лише після процесу ідентифікації пропонуємо формувати Проект виконання реального соціального замовлення. На даному етапі здійснюється формування Карти реального соціального замовлення, до якої, за принципом ранжування від найгостріших до менш значних, заносяться усі нагальні проблеми за такими групами стейкхолдерів, як персонал, конкуренти, споживачі, населення, влада. Таким чином, менеджер формує повний доцільний список соціальних програм з їх подальшим обґрунтуванням.

Наступним етапом повинно стати формування концепції Проекту виконання реального соціального замовлення:

- детальний опис та характеристика основних програм ліквідації вузьких місць в корпоративній та регіональній політиці управління соціальним добробутом персоналу/населення регіону;
- формування бізнес-планів соціальних програм;
- обґрунтування вибору партнерів;
- прогнозування соціального ефекту від розроблених заходів.

Після цього, розроблені соціальні програми набувають своєї реалізації, під час якої здійснюється постійний моніторинг ходу впровадження, контроль та оперативні коригувальні дії.

Усі підсумки реалізації Проекту віддзеркалюються у щорічній не фінансовій корпоративній звітності.

Висновки

Ефективний інноваційний розвиток підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» неможливий без процесу ідентифікації реального соціального замовлення, який включає детальне виявлення очікувань стейкхолдерських груп: персонал, споживачі, конкуренти, населення, влада; оцінку та прогнозування КСВ, поточне оцінювання якості життя населення та постійний моніторинг статистичних даних Держкомстату.

Література

1. Новая философская энциклопедия : в 4 т. / Под редакцией В. С. Стёпина. – М. : Мысль. 2001. [Электронный ресурс] / Режим доступа : http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/8443/%D0%99%D0%9E%D0%9D%D0%90%D0%A1
2. Davis K., Blomstrom R., 1975. Business and Society: Environment and Responsibility. McGraw-Hill: N. Y. p. 23.
3. McGuire J. W. 1963. Business and Society. McGraw-Hill: N. Y. p. 144.
4. Sethi S. P. 1975. Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. California

Management Review 17 (3): 58–64. p. 62.

5. Carroll A. B. 1979, A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review 4 (4): 497–505 p. 500.

6. Благоев Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление / Ю.Е. Благоев // Российский журнал менеджмента. – № 3. – 2004. – С.17–34.

7. Андреев А.А. Методика комплексной оценки объемов социального инвестирования / А.А. Андреев // Вестник Челябинского государственного университета. – 2009. – № 9 (147). – Вып. 20. – С. 73–78.

8. Доклад о социальных инвестициях в России 2004 год. роль бизнеса в общественном развитии / под общ. ред. С. Е. Литовченко. – М. : Ассоциация менеджеров, 2004. – 80 с.

9. Грицина Л.А. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування)»/ Л.А. Грицина. – Хмельницький, 2009. – 20 с.

10. Корпоративний звіт ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг», 2010. – 62 с.

11. Отчет о корпоративной социальной ответственности ПАО «АрселорМиттал Кривой Рог», 2011. – 82 с.

12. Сайт річної статистичної звітності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/77/217573>

References

1. Novaia fylosofskaia entsyklopediya: V 4 tt. M.: Mysl. Pod redaktsyei V. S. Stëpyna. 2001. [Elektronnyi resurs] / Rezhym dostupa: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/8443/%D0%99%D0%9E%D0%9D%D0%90%D0%A1

2. Davis K., Blomstrom R., 1975. Business and Society: Environment and Responsibility. McGraw-Hill: N. Y. p. 23.

3. McGuire J. W. 1963. Business and Society. McGraw-Hill: N. Y. p. 144.

4. Sethi S. P. 1975. Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. California Management Review 17 (3): 58-64. p. 62.

5. Carroll A. B. 1979, A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review 4 (4): 497-505 p. 500.

6. Blahov Yu.E. Kontseptsyia korporativnoi sotsyalnoi otvetstvennosti y stratelycheskoe upravlenye // Rossyyskiy zhurnal menedzhmenta. – № 3. – 2004. – P.17-34.

7. Andreev A.A. Metodyka kompleksnoi otsenky ob'emyov sotsyalnogo ynvestyrovaniya // Vestnyk Cheliabynskoho hosudarstvennogo unyversyteta. 2009. № 9 (147). Ekonomyka. Vyp. 20. P.73-78.

8. Doklad o sotsyalnykh ynvestytsiyakh v Rossyy 2004 hod. rol byznesa v obshchestvennom razvytyi / pod obshch. red. S. E. Lytovchenko. – M.: Assotsyatsyia menedzherov, 2004. – 80 p.

9. Hrytsyna L.A. Mekhanizm formuvannia korporativnoi sotsyalnoi vidpovidalnosti v upravlinni pidpriemstvom: avtoref. dys. Na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (mashynobuduvannia)»/ L.A. Hrytsyna. – Khmelnytskyi, 2009. – 20 p.

10. Korporativnyi zvit PAT «Arselormittal Kryvyi Rih», 2010. – 62 p.

11. Othet o korporativnoj sotsialnoj otvetstvennosti. 2011. – 82 p.

12. Sajt rithnoji statistihnoji zvitnosti pidpriemstv [Elektronnyi resurs] / Rezhym dostupa: <http://www.smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/77/217573>

Рецензія/Peer review : 7.7.2013 p. Надрукована/Printed : 13.8.2013 p.