

# Дерева без коренів не ростуть, або про нинішню практику просування корпоративної соціальної відповідальності в країнах СНД

Передмова<sup>1</sup>

Не подумайте, що я проти принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), озвучених у Глобальному Договорі (ГД) ООН. Я за обома руками! І не просто «за», а ще задовго до появи ГД ООН я ініціював процеси КСВ в Україні, а потім для їхнього просування близько двох десятиліть додаю чимало практичних зусиль із організації вдосконалювання українських підприємств. Я не проти й тих пропагандистських компаній самих по собі, які проводяться в країнах СНД у частині КСВ в останні роки. В Україні можна спостерігати за схожим процесом — телешоу «Світське життя», де демонструють примхи багатой «еліти» бідної України, малозрозумілі її рядовому громадянину. Однак у програмі хоча б не стверджується, що це і є той шлях, яким повинна розбудовуватися вся країна. Це лише публічна демонстрація одного із фрагментів життя як воно є.



П. Калита

**А**ле коли публічні заходи щодо просування КСВ в країні проводять під егідою авторитетних громадських організацій і стверджують, що це шлях, яким усі ми повинні йти, підвищуючи свою соціальну відповідальність (СВ), це я не можу ні зрозуміти, ні прийняти. КСВ розглядається, переважно, як спеціальні соціальні акції, відокремлені від основної діяльності компаній, проблем їх ділової досконалості. Пропонований досвід окремих великих успішних компаній практично недоступний для відтворення більшістю суб'єктів підприємництва. Роботу із поширення гуманних ідей СВ потрібно проводити осмислено та соціально відповідально, глибоко розібравшись у суті процесів КСВ та їх місці серед інших суміжних процесів. А не пропонувати для «пересадження» в організації наших країн «дерева, відділені від кореня».

## Паралельні світи

Нашим країнам потрібно зупинити імітування. Яскравим прикладом імітації в колишньому Радянському Союзі є директивне широкомасштабне впро-

вадження КС УКП (комплексної системи управління якістю продукції на базі стандартів підприємства) в організаціях, що функціонували в умовах тотального дефіциту.

Тут доречно згадати вираз «Благими намірами вимощена дорога в пекло», який вживають для позначення випадків, коли спроби здійснення найгуманніших завдань призводять до протилежних наслідків. У сучасній російській мові найчастіше використовують крилату фразу В. Черномірдіна «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

Ми багато втрачаємо, коли через непорозуміння або марнославство ті самі, досить схожі або тісно переплетені проблеми намагаємося вирішувати не взаємопов'язано, а ізольовано, найчастіше штучно «розщеплюючи їх на частини» і породжуючи для проведення експериментів свої власні «паралельні світи». Адже давно відомо, що саме на стиках і в результаті інтеграції виникає позитивний синергетичний (сумісний) ефект.

З існуванням «паралельних світів» я зіштвхнувся ще в середині 70-х років минулого століття. Це було пов'язане з побудовою систем управління якіс-

<sup>1</sup> Стаття публікується зі скороченнями.

тю. У 1976 році за запрошенням академіка В. М. Глушкова я перейшов із системи Держстандарту в Інститут кібернетики АН України. Запрошення було пов'язане із виконанням теми ГКНТ СРСР з розроблення типового АСУ «Якість». Довго я не міг зрозуміти, чому ми з колегами, дискутуючи щодо управління якістю, не розуміли один одного. Причиною було те, що робота в частині систем управління якістю велася двома відомствами ізольовано в «паралельних світах». У Держстандарті, який займався проблемами стандартизації та якості, будували **конструкцію** системи управління якістю, використовуючи стандарти підприємства (організаційні регламенти). В інституті кібернетики, що спеціалізувався на автоматизованих системах управління, розробляли **технології** управління якістю. При цьому ці підходи самі по собі не забезпечували досягнення прийнятної ефективності. І лише їхнє об'єднання дозволило одержати нові ефекти, які були відзначені міжнародними преміями.

Показово, що ще наприкінці 80-х років минулого століття японські компанії для підтвердження відповідності систем менеджменту (у частині їх орієнтації на якість) тільки що введеним стандартам ISO 9000 не створювали нових документів для демонстрації. Необхідні вимоги виконувались усередині загальних систем менеджменту, і їм досить було продемонструвати це аудиторам. На відміну від підприємств колишнього СРСР, кращі компанії світу розробляють у себе єдині та цільні системи менеджменту, за допомогою яких забезпечують досягнення всієї сукупності цілей, у тому числі орієнтованих на задоволення **всіх зацікавлених сторін**. А ми дотепер продовжуємо створювати локальні цільові системи за стандартами ISO у відриві від реальної системи управління організації, побудувавши для цього свій «паралельний світ».

Після появи ГД ООН країни СНД почали копіювати та застосовувати досвід з КСВ, накопичений розвиненими державами. При цьому, не розібравшись, що це був лише плід дерева, коріння якого — ділова досконалість організацій. Не розуміючи цього, у наших країнах локальну частину КСВ намагаються «прищеплювати» відокремлено від ділової досконалості, знову ж у власному «паралельному світі».

#### **Допомогти може лише той, хто сам не має потреби в допомозі**

У підзаголовку винесені слова М. Терещенка, спадкоємця відомих українських цукрових магнатів і меценатів. У нашому випадку це означає, що недосконалі організації з визначення не в змозі довготривало й повноцінно задовольняти всі зацікавлені сторони. Таке під силу лише успішним, досконалим

компаніям! І практика підтверджує, що світові лідери в частині КСВ — це досить успішні компанії.

Дослідження, виконані американськими вченими й описані у книзі «Побудовані навечно», дозволили розвінчати ряд міфів стосовно успішних компаній, ураховуючи те, що вони орієнтовані, насамперед, на отримання прибутку. Виявилось, що найуспішніші компанії завжди були прихильниками **соціальних цінностей**, які вважали пріоритетнішими за прибутки. При цьому вони суттєво випередили своїх суперників за сумою повернення коштів на вкладений долар на тривалому відрізку часу. Загальним для таких компаній виявилось те, що кожна з них керувалася єдиним «баченням» — вірою у призначення, що міститься у відповіді на запитання: «Для чого існує компанія?». І тут важливо, наскільки сильно компанія пронизана цим почуттям «призначення» і чому вона — прибутком, клієнтами, товарами — може заради нього пожертвувати. Основною відмінністю найуспішніших компаній є ставка на створення правильної організації. Ці компанії гнучкіше реагують на мінливі умови ринку й надають своїм співробітникам можливості для ефективної реалізації організаційної стратегії. В умовах економічної нестабільності вони домагаються кращих результатів, завдяки **ефективному управлінню** ресурсами й можливостями **на всіх рівнях організації**, а не лише на рівні керівництва. Ці компанії орієнтовані на **постійне удосконалювання й інновації** та повною мірою використовують креативність співробітників.

У розвинених країнах спостерігається досить високий рівень ділової досконалості основної маси організацій, які давно вже у своїй професійній діяльності орієнтовані на систематичне **задоволення всіх зацікавлених сторін**. І, як більш зрілі, вони мають розвинену «кореневу систему» (тобто систему менеджменту), що забезпечує їхню матеріальну стійкість і КСВ, у тому числі здатність брати участь у благодійних та інших соціальних проєктах. Уведення ГД ООН не вимагає від них ніякої значної додаткової діяльності.

Справедливості заради потрібно відзначити, що практично в усьому світі успішні компанії були СВ задовго до того, як ООН ініціювала ГД. Вони цього досягали не за вказівкою зверху, а усвідомлюючи необхідність задоволення зацікавлених сторін для збереження й розвитку свого бізнесу й безупинно вдосконалюючи свою професійну діяльність. Саме вони створили передумови для появи ГД, а також стали прототипами для його створення. І, як ми зможемо переконатися нижче, «досконала компанія» і «СВ компанія» — це, по суті, синоніми. ▶

### Удосконалювання компаній і створення КСВ у розвинених країнах

За останні десятиліття на різних континентах було виконано безліч досліджень успішних компаній, за підсумками яких створено концепцію ділової досконалості. Під «діловою досконалістю» розуміють «здатність організації ставити й досягати мети щодо задоволення зацікавлених сторін». Такі концепції сформульовані EFQM: досягнення збалансованих результатів; додавання цінності для споживачів; керування через бачення, натхнення й чесність; керування через процеси; досягнення успіху через людей; вирощування творчості й інновацій; побудова партнерських відносин; прийняття відповідальності за стале майбутнє.

Для практичного використання фундаментальних концепцій застосовують **моделі досконалості** (моделі ідеальних організацій). Наприклад, модель EFQM, яка всебічно описує будь-яку організацію через 9 критеріїв: лідерство; стратегія; персонал; партнерство й ресурси; процеси, продукти й послуги; результати, які відносять до споживачів, персоналу та суспільства; ключові результати. Ці критерії представлені у вигляді 32-х підкритеріїв.

Паралельно з концепціями та моделями досконалості у світі протягом більше двох десятиліть розбудовують процеси вдосконалювання локальних цільових систем менеджменту організацій на основі **міжнародних стандартів**: ISO 9000 (якість), ISO 14000 (екологія), ISO 22000 (харчова безпека), OHSAS 18000 (виробнича безпека) тощо. Однак, як відзначила Європейська Комісія, за всієї важливості цих стандартів слід розуміти, що для підприємств вони можуть забезпечити тільки перші кроки на шляху до конкурентоспроможності, що базується на концепціях досконалості.

Модель EFQM дозволяє оцінювати та наочно представляти інформацію щодо рівня КСВ організації. При цьому на відміну від традиційних соціальних звітів, таке оцінювання демонструє одночасно стан системи менеджменту та процеси, що підтримують КСВ. Це сприяє розумінню стану та дозволяє програмувати подальший розвиток СВ ставлення до зацікавлених сторін. Тут же представляють досягнуті фінансові результати. Соціальні звіти можуть служити матеріалом, прикладеним до результатів оцінювання організації за моделлю EFQM.

Резюмуючи, можна сказати, що 10 принципів ГД ООН — це «установки» (або рамка зверху), а концепції й модель EFQM — це інструментарій (рамка знизу) для вирощування зроблених організацій, що відрізняються підвищеним СВ ставленням до всіх зацікавлених сторін.

### Практика просування КСВ у країнах СНД

По іншому відбувається просування принципів КСВ у країнах СНД. Лейтмотивом першого в Україні публічного заходу із КСВ — конференції, яку провела Pr-Ліга у 2005 році — була добродійна діяльність. На мою доповідь про ділову досконалість як основний фактор підвищення СВ просто не звернули уваги — він виходив за рамки розуміння аудиторії.

Сьогодні багато хто розуміє, що КСВ — це не лише добродійність. З'явилися різні соціальні акції — зелений офіс, боротьба з корупцією, збирання сміття. Випущена в Україні брошура про СВ у «ланцюгах постачальників». Безумовно, це прогрес, однак досить повільний. У частині ділової досконалості (по 1000-бальній шкалі) підприємства СНД перебувають на рівні 150—250 балів порівняно з 300—450 балами маси компаній розвинених країн. При цьому окремі компанії-лідери країн СНД уже досягають 550—650 балів, а найкращі з них виходять на 700 балів, що відповідає рівню кращих компаній Європи.

Перш ніж просувати КСВ у країнах СНД, слід розібратися, із чого виростає КСВ, чи готові підприємства наших країн у масі задовольняти принципам ГД ООН? Що необхідно зробити, щоб дійсно розгорнути масовий рух у бік поліпшення соціально відповідального ставлення ділових кіл до зацікавлених сторін? Потрібно було врахувати, що в країнах СНД, які понад 70 років формувалися в умовах тотального дефіциту, і де головним показником для заохочень і покарань була кількість випущеної продукції, створювалися системи менеджменту, орієнтовані саме на «кількість». «Якість» мала абстрактний характер — не було мотивації. У результаті перехід до систем менеджменту, орієнтованим на «якість», виявився для країн СНД досить складним і найчастіше зводився до імітації. Неадекватне розуміння й ставлення до систем менеджменту, зокрема менеджменту якості, призвело до того, що організації країн СНД у своїй масі в частині ділової досконалості значно поступаються компаніям розвинених країн.

У результаті неадекватної уяви щодо повноти й процесів формування КСВ у країнах СНД питання КСВ й стало розв'язку дотепер розглядають, як правило, у відриві від ділової досконалості. Незважаючи на те, що всі вони є ланками одного ланцюга, де основним все-таки є ділова досконалість. Заглянувши «у корінь», можна побачити, що добродійність і аналогічна соціально орієнтована діяльність, виконувана поза професійним призначенням компанії, є малою частиною у формуванні КСВ й стало розв'язку. Основним же у формуванні СВ організацій є їхня щоденна основна

професійна діяльність, а також безперервне системне вдосконалювання, спрямоване на задоволення зацікавлених сторін (споживачів, персоналу, суспільства).

Разом з тим, дотепер під час просування КСВ у країнах СНД основний акцент ще роблять на спеціальні соціальні акції компаній, умовчуючи про задоволення ними зацікавлених сторін у результаті професійної діяльності. При цьому висвітлюється переважно досвід дуже вузького кола великих компаній (найчастіше іноземних) із просунутими системами менеджменту, здатними продемонструвати свої соціальні проекти. Велику увагу приділяють соціальним звітам, за якими, на жаль, складно визначити, чи є компанія дійсно СВ перед усіма зацікавленими сторонами. Адже можна добре описати соціально орієнтовані проекти й задовольняти не всі зацікавлені сторони: мати обґрунтовані претензії від споживачів, незадоволений персонал або приховувати доходи й не платити податки в держбюджет тощо.

Просування КСВ у нинішньому вигляді, демонстрація КСВ-зразків, непридатних для відтворення більшістю реальних компаній країн СНД, може призвести до незворотних негативних наслідків: укорінення в суспільстві неадекватного розуміння й, відповідно, ставлення до КСВ; усталеного перекрученого сприйняття КСВ з боку влади, насамперед на місцевому рівні; загострення протиріч між бізнесом, суспільством і владою тощо. Адже вже зараз відомі випадки, коли регіональні керівники збирали топ-менеджерів компаній, розташованих на їхніх територіях, і «твердо» пропонували їм побудувати дорогу або облагородити територію, аргументуючи це необхідністю підсилувати КСВ.

#### **Розвиток руху за ділову досконалість — головна умова ефективного просування КСВ**

Просування КСВ у розвинених країнах і країнах СНД — це відмінні речі. Компанії країн СНД (за невеликим винятком) мають приділити серйозну увагу поліпшенню своєї основної професійної діяльності й удосконалюванню системи менеджменту. Звідси можна зробити висновок, що основною особливістю у застосуванні ГД ООН у країнах СНД має бути акцент уваги урядів на необхідності створення прийнятних умов для ведення СВ бізнесу. У першу чергу, має бути введено механізми мотивації й створено умови для безперервного вдосконалювання ділових кіл з урахуванням кращої світової соціально орієнтованої практики. У кожній країні має діяти формула **«Що досконаліше компанія, то комфортніше їй у державі»**.

Незважаючи на складний стан економіки, в Україні протягом останніх двох десятиліть

на суспільному рівні накопичений позитивний досвід освоєння кращого світового досвіду в частині організації вдосконалювання. Сотні вітчизняних компаній з ініціативи Української асоціації якості (УАЯ) удосконалюються на основі концепцій і моделі EFQM. Кращий досвід успішного ведення справ, який УАЯ 17 років тому «підглянула» у Європі й «прищепила» в Україні, дозволив багатьом українським організаціям, безупинно удосконалюючись, значно підвищити свій діловий рівень, конкурентоспроможність і рівень СВ. Понад 40 з них отримали сертифікати EFQM «Визнання досконалості в Європі», 22 стали призерами Нагороди за якість країн Центральної та Східної Європи, у тому числі 8 — переможцями. А дві українські компанії вперше в СНД здобули статус фіналіста найпрестижнішої на континенті Європейської нагороди якості (з 2006 року — Нагорода за досконалість EFQM). Рівень досконалості цих компаній оцінений у 550—600 балів. 14 років тому вони об'єдналися в Клуб лідерів якості України, який став діловим локомотивом, що прокладають для української промисловості й економіки шлях у завтрашній день, що й демонструють приклади СВ ставлення до зацікавлених сторін.

Досягнення вітчизняних підприємств, які зуміли вийти на рівень 550—600 балів, для України є величезною цінністю. А самі підприємства — це прекрасні, зрозумілі співвітчизникам зразки для наслідування. Досвід, набутий в Україні, знання, повноваження, експерти, підприємства-лідери й відпрацьовані технології дозволяють розгорнути масовий рух за досконалість і якість.

Постала необхідність на парламентському рівні провести слухання щодо підвищення конкурентоспроможності економіки й поліпшення соціального клімату в країні шляхом безперервного системного вдосконалювання організацій (за участю представників тих із них, які мають визнання на європейському рівні), і прийняти Закон України «Про підтримку й розвиток руху за ділову досконалість і якість», а також започаткувати національну програму за цією проблемою.

Розвитку руху за ділову досконалість і якість можуть сприяти: уведення в закони про центральні й місцеві органи влади зобов'язань у частині сприяння підприємствам в удосконалюванні; навчання вищого керівництва країни питанням якості й ділової досконалості; забезпечення перепідготовки й сертифікації викладачів дисциплін менеджменту та їх визнання на міжнародному (європейському) рівні. Сьогодні актуально сприяти підвищенню авторитета й зміцненню бази професійних суспільних об'єднань, метою яких є розвиток руху за досконалість і якість в Україні, залучення молоді до руху. ▶



Необхідно зробити все можливе, щоб ділова досконалість і якість, які є фундаментом конкурентоспроможності й СВ, перетворилися у загальнонаціональну ідею. Ця ідея універсальна для будь-яких національностей і партій, віросповідання й державного ладу. І вона може стати основою для об'єднання й забезпечення якісного існування всієї країни, усіх її людей. Мова йде про філософію, про цілі розвитку суспільства. З іншого боку, якість і ділова досконалість — це потужний інструмент і практична наука, що дозволяють оцінити й спря-

мувати потенціал організації, допомогти їй розбудуватися й підвищувати рівень своєї СВ в інтересах суспільства.

#### Замість післямови

Дерева, відокремлені від коріння, перестають рости й плодоносити. Їх можна використовувати для каміна — вони добре горять і можуть зігрівати... Але це вже інша історія. Не подумайте, що я проти принципів КСВ. Я за, обома руками! Саме тому й не зміг не написати цю статтю. ■

*П. Калита, кандидат технічних наук,  
президент Української асоціації якості, м. Київ*

Джерело: [http://www.kachest-vo.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=190:dere-vy-bez-korney&catid=22:avtorskie-statyi&Itemid=88](http://www.kachest-vo.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=190:dere-vy-bez-korney&catid=22:avtorskie-statyi&Itemid=88)

#### НОВИНИ ISO

## ISO забезпечує єдину технічну мову в галузі енергетичних характеристик будинків

**ISO** розробила новий технічний звіт для забезпечення єдиної технічної мови для оцінювання енергетичних характеристик будинків. Зокрема, він буде корисний в уніфікації критеріїв рейтингових агентств та органів із сертифікації оцінювання енергетичних характеристик будинків.

Крім того, уперше будівельники, постачальники, наглядові органи, законодавці й споживачі зможуть використовувати термінологію, засновану на міжнародній угоді.

ISO/TR 16344:2012 «Енергоефективність будинків. Загальні терміни, визначення й символи для оцінювання енергетичних характеристик і енергетичної сертифікації» описує словник у цій галузі, який дозволить усім зацікавленим особам використовувати однакові довідкові терміни. Технічний звіт допоможе встановити в енергетичному секторі рейтинги й сертифікацію експлуатаційних характеристик.

Хоча принципи оцінювання енергоефективності будинків обговорювали в усьому світі ще до публікації цього технічного звіту, були відсутні погоджені на міжнародному рівні терміни й визначення. Це ускладнювало порівняння мінімальних вимог до енергетичної ефективності в різних країнах.

Технічний звіт ISO/TR 16344:2012 установлює однозначний і систематичний єдиний набір термінів, визначень і символів для оцінювання сумарної енергетичної ефективності будинку. Він може допомогти під час оцінювання характеристик у рамках національних або регіональних будівельних норм і правил, наприклад, під час перевірки дотримання мінімальних вимог енергетичної ефективності або сертифікації енергоефективності.

Для зручності звіт розбитий на окремі теми (будинки у цілому, його дизайн і енергоспоживання), він також включає поняття й фізичні показники, зручно описані за допомогою таблиць енергопоказників з відповідними символами й одиницями виміру. Енергоефективність розраховують як для будинків у цілому, так і для їхніх компонентів, враховуючи межі системи.

Також в ISO/TR 16344:2012 установлений єдиний набір символів та індексів. Уводяться єдині для набору міжнародних стандартів на енергоефективність будинків символи, зокрема, безліч індексів для різних видів енергії та енергоносіїв.

Даний технічний звіт є першим зі збірника трьох стандартів на енергетичну ефективність будинків. Два інших у завершальній стадії підготовки: ISO 16343 «Енергоефективність будинків. Методи представлення енергетичних характеристик і енергетичної сертифікації будинків» та ISO 16346 «Енергоефективність будинків. Оцінювання сумарної енергоефективності будинків».

Егіль Офверхольм, голова ISO/TC 163, коментує: «Технічний звіт ISO/TR 16344:2012 відповідає на очікування будівельної галузі, пропонуючи передовий досвід і методи рейтингу енергетичної ефективності й сертифікації».

Технічний звіт ISO/TR 16344:2012 розроблено технічним комітетом ISO/TC 163 «Якість теплоізоляції й використання енергії в будинках» разом із ISO/TC 205 «Будівництво будинків з урахуванням охорони довкілля». ■

За матеріалами [www.iso.org](http://www.iso.org)