

## УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОРПОРАЦИЙ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Состояние внешней среды деятельности металлургических корпораций характеризуется наличием негативных факторов, ослабляющих конкурентные позиции и ведущих к сокращению социальной активности, основной формой которой являются социальные проекты. Условия нестабильной внешней среды обуславливают необходимость поиска рациональных подходов к управлению социальными проектами.

Предлагается использовать синергетический подход к управлению социальными проектами. Сущность синергетического подхода заключается в оценке косвенных эффектов от реализации социальных проектов для определенного адресата. Применение синергетического подхода позволит металлургическим корпорациям экономить средства на социальные проекты за счет удовлетворения потребностей нескольких заинтересованных сторон при затрате одних и тех же ресурсов. Более того, предлагаемый синергетический подход к управлению социальными проектами является наиболее подходящим в условиях нестабильно внешней среды, оценка прямых и косвенных факторов которой представлена в статье. Проведенное исследование позволило установить наличие факторов риска и факторов преимуществ развития металлургического комплекса на макро-, мезо- и микроуровне.

С учетом характера влияния установленных факторов на деятельность металлургических корпораций, сформулированы практические рекомендации, касающиеся направлений реализации социальных проектов в условиях нестабильности внешней среды. Во-первых, рекомендуется ориентировать социальные проекты на создание благоприятных взаимоотношений с потребителями, торговыми посредниками, предприятиями ведущих сбытовых отраслей металлопродукции. Во-вторых, в текущих условиях рекомендуется не ограничивать количество социальных проектов, а сокращать их бюджет за счет активного использования косвенных эффектов, являющихся основой синергетического подхода. В-третьих, предложено использовать синергетический подход к управлению социальными проектами для минимизации негативного влияния нестабильной внешней среды на наименее защищенные области деятельности корпораций.

**Ключевые слова:** управление социальными проектами, синергетический подход, синергетический эффект, турбулентность внешней среды.

В настоящее время металлургические предприятия обращаются к проблеме управления социальной ответственностью бизнеса и реализуют в своей деятельности различные концепции корпоративной социальной ответственности (КСО). Предпринимательские ассоциации дают следующие определения корпоративной социальной ответственности: «ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение» [14]; «достижение коммерческого успеха, основанное на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде» [12]. В зарубежной литературе корпоративная социальная ответственность понимается как «реализация такой политики, принятие таких решений или следование такой линии поведения, которые являлись бы желательными с позиции целей и ценностей общества» [11, с. 6]; «соответствие экономическим, правовым, этическим и дискреционным ожиданиям общества» [13, с. 500]; «обязательства, которые имеют добровольную основу и распространяются не только на акционеров, но и на клиентов, сотрудников, поставщиков, членов местного сообщества» [15, с. 169].

В настоящее время в рамках концепции проектного управления существуют подходы, акцентирующие внимание на ключевых аспектах управления проектами для обеспечения рационального использования ресурсов и получения требуемых результатов от реализации проекта. Одним из них является «синергетический подход», основанный на выделении и получении синергетического эффекта за счет реализации проектных задач. Синергетический подход активно рассматривается в теориях синергетики и теории сложных систем И. Пригожина [6], [7], Г. Хакена [8], с. Курдюмова [3], [4], Л. Берталанфи [1], А. Богданова [2], Э. Ласло [5], Хиценко В.Е. [9] и др.

Использование синергетического подхода в управлении весьма распространено на общем внутрикорпоративном уровне, однако применимость данного подхода по отношению к корпоративной социальной ответственности организаций не имеет широкой научной разработки как в отечественной и зарубежной литературе, так и на практическом уровне.

Синергетический эффект – это косвенное влияние определенного социального проекта

на заинтересованные стороны, не являющиеся адресатами, в результате чего без увеличения ресурсных потерь корпорация увеличивает суммарный эффект от реализации социального проекта, распространяющийся сразу на несколько заинтересованных сторон.

Для использования синергетического подхода в планировании социальных проектов металлургических корпораций нами была разработана модель оценки эффективности социальных проектов, позволяющая учитывать факторы влияния внешней среды. Базовый концептуальный принцип модели заключается в оценке синергетических эффектов от реализации социальных проектов.

Условная корпорация имеет ряд заинтересованных сторон, перечень которых формируется в ходе разработки корпоративной социальной политики корпорации. Социальный проект, будучи формой реализации социальной политики, имеет конкретного адресата – определенную заинтересованную сторону. Влияние на заинтересованную сторону-адресата в ходе реализации проекта способствует получению прямой эффективности. Также, в соответствии с синергетической концепцией, проект КСО может оказывать влияние не только на адресата, но и на другие заинтересованные стороны (косвенное влияние). Следовательно, косвенное влияние проекта на другие заинтересованные стороны будет означать возникновение косвенного эффекта, для получения которого, в отличие от прямого, не применяются специальные ресурсы. Косвенный эффект от реализации социального проекта является дополнительным, побочным. В свою очередь, любой эффект (как прямой, так и косвенный), может носить качественный и количественный характер. Использование разработанной модели предполагает необходимость прогнозной (до реализации) и фактической (после реализации) оценки эффектов от реализации проекта.

Планирование социальных проектов корпораций, как и любое другое направление деятельности, подвержено влиянию факторов внешней среды. Металлургические корпорации, имеющие налаженные корпоративные системы управления, непрерывно исследуют сущность влияния факторов внешней среды на производственную и коммерческую деятельность.

Основным императивом внешней среды предприятий металлургического комплекса является её нестабильное состояние. Макро- и микроэкономические процессы, происходящие на международном и национальном металлургических рынках, деятельность правительств,

социальная сфера и многие другие факторы в совокупности формируют так называемую «турбулентность внешней среды», характеризующуюся быстрыми трансформациями. Сам термин «турбулентность внешней среды» был введен И. Ансоффом как объективная характеристика внешних условий деятельности современных хозяйствующих субъектов. В частности, Ансофф выделял четыре показателя, описывающих учет факторов внешней среды в деятельности компаний: а) сложность рыночной среды; б) новизна будущего; в) скорость изменения внешней среды; г) степень видения будущего [8].

В подобных условиях применение синергетического подхода к планированию (выбору) социальных проектов является наиболее актуальным. Синергетический эффект, характеризуясь вариативностью и в некоторой степени самоорганизацией (косвенные эффекты являются «побочными», а не запланированными на основе прямого воздействия), соответствует характерным аспектам внешней среды, имеет аналогичную нелинейную форму и может претендовать на больший уровень продуктивности.

Таким образом, нестабильная внешняя среда деятельности металлургических корпораций требует использования синергетического подхода к планированию социальных проектов.

Рассмотрим пример практической оценки внешней среды для учета ее факторов в планировании социальных проектов. Во-первых, нами был осуществлен экономический анализ, позволивший установить факторы хозяйственной деятельности металлургических корпораций на следующих уровнях:

Уровень производства (микросреда) – технологическое развитие металлургических корпораций, наличие высококвалифицированных кадров, финансового и иного обеспечения, а также других вопросов, касающихся непосредственно производственной деятельности металлургических корпораций;

Уровень сбыта (мезосреда) – факторы, относящиеся к рынку металлургической продукции, его субъектов, емкости, тенденций и драйверов развития, уровня конкуренции и т.п.;

Уровень внешнего воздействия (макросреда) – факторы, которые косвенно влияют на деятельность металлургических корпораций в контексте экономической, политической, социальной и технологической сфер.

Все установленные факторы были разделены на две группы: факторы риска (негативно влияющие на стабильную хозяйственную деятельность металлургических корпораций),

условно обозначаются как FR, и факторы преимуществ (напротив, стимулирующие развитие металлургического комплекса и его субъектов), условно обозначаемые аббревиатурой FB. По аналогии с методологией SWOT-анализа была осуществлена внутренняя дифференциация групп факторов за счет присвоения индексов: факторы риска разделялись на факторы, отражающие слабые стороны металлургического комплекса (FR(w)) и факторы, отражающие угрозы его развития (FR(T)). Факторы преимуществ, соответственно, делятся на факторы, отражающие сильные стороны металлургического комплекса (FB(S)) и факторы, отражающие возможности его развития (FB(O)). В номере каждого фактора первая цифра показывает, к какому уровню он относится, вторая цифра отражает порядковый номер фактора в рамках уровня (см. таблицу 1).

Факторы преимуществ, способствующие развитию металлургического комплекса России показаны в таблице 2.

Факторы риска и факторы преимуществ были проиллюстрированы в виде следующей карты (см. рисунок 1).

Анализируя карту факторов, можно отметить, что полюс рисков более содержателен, чем

полюс преимуществ, что означает сравнительно неблагоприятную ситуацию для развития металлургического комплекса России. Факторы преимуществ локализованы в сегменте возможностей, в то время как сегмент сильных сторон остается пустым: в ходе анализа обнаружены существенные перспективы развития комплекса металлургии, а сильных сторон, в соответствии с которыми он бы превосходил основных конкурентов, насчитывается только одна (наличие собственных ресурсов).

Факторы рисков имеются в обоих сегментах: обнаружены четыре основные слабые стороны отечественного металлургического комплекса и девять угроз. При этом следует отметить, что большинство факторов обоих типов преимущественно локализованы на втором уровне (уровне сбыта металлопродукции). Этот аспект имеет большое значение для развития корпоративной социальной ответственности металлургических предприятий: установленный факт означает, что в первую очередь необходимо стабилизировать взаимоотношения со стейкхолдерами, являющимися субъектами процесса реализации металлопродукции.

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

Таблица 1. Факторы риска, препятствующие развитию российского металлургического комплекса

№п	Фактор	Условное обозначение
Уровень 1 (Производство)		
1	Отставание отечественных промышленных технологий производства металлопродукции от западных;	FR <sub>(w)</sub> 1.1
2	Недостаток высококвалифицированных кадров в сфере металлургии.	FR <sub>(w)</sub> 1.2
3	Запуск новых производственных мощностей по стране в условиях кризиса перепроизводства на мировом рынке	FR <sub>(T)</sub> 1.3
Уровень 2 (Сбыт)		
4	Мировой кризис перепроизводства металлопродукции;	FR <sub>(T)</sub> 2.1
5	Снижение уровня потребления стали в Евростране, Китае, США	FR <sub>(T)</sub> 2.2
6	Ухудшение конъюнктуры внутренних потребительских рынков;	FR <sub>(T)</sub> 2.3
7	Ужесточение конкурентной борьбы на мировом рынке;	FR <sub>(T)</sub> 2.4
8	Исчерпание драйверов роста внутреннего рынка	FR <sub>(T)</sub> 2.5
9	«Полуфабрикатная зависимость» экспортной продукции	FR <sub>(T)</sub> 2.6
10	Высокий уровень логистических затрат;	FR <sub>(w)</sub> 2.7
Уровень 3 (Внешнее воздействие)		
11	Введение санкций против России;	FR <sub>(T)</sub> 3.1
12	Загрязнение окружающей среды металлургической промышленностью (60% от общей структуры промышленных предприятий);	FR <sub>(w)</sub> 3.2
13	Вступление России в ВТО	FR <sub>(T)</sub> 3.3

Таблица 2. Факторы преимуществ развития металлургического комплекса России

№п.	Фактор	Условное обозначение
Уровень 1 (Производство)		
1	Проекты технологического совершенствования процесса производства металлопродукции, утвержденные законодательством.	FB <sub>(o)</sub> 1.1
2	Наличие на территории России собственных источников сырья, что обеспечивает низкую себестоимость производимой продукции	FB <sub>(s)</sub> 1.2
3	Повышение доступности природных ресурсов ввиду регулирования отношений в сфере использования и охраны недр и водных ресурсов	FB <sub>(o)</sub> 1.3
Уровень 2 (Сбыт)		
4	Устойчивое увеличение доли потребления металлопродукции на внутреннем рынке за счет инфраструктурных проектов	FB <sub>(o)</sub> 2.1
5	Повышение эффективности экспорта металлопродукции, вызванное благоприятной внешней конъюнктурой и девальвацией рубля	FB <sub>(o)</sub> 2.2
6	Снижение импорта украинского проката, способствующее увеличению спроса на российскую продукцию	FB <sub>(o)</sub> 2.3
7	Увеличение спроса на продукцию отечественного автопрома вследствие западных санкций	FB <sub>(o)</sub> 2.4
8	Положительная динамика строительной отрасли России за 1-2 года	FB <sub>(o)</sub> 2.5
Уровень 3 (Внешнее воздействие)		
9	Падение курса рубля	FB <sub>(o)</sub> 3.1
10	Экономико-политический кризис в Украине	FB <sub>(o)</sub> 3.2

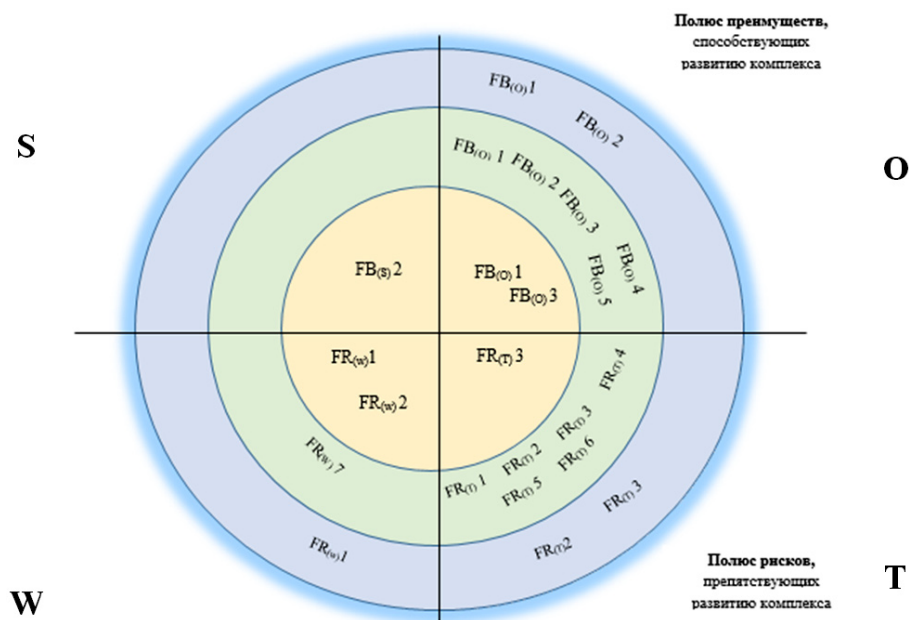


Рисунок 1. Карта факторов, влияющих на развитие металлургического комплекса России

С учетом преимущественной концентрации позитивных факторов внешней среды на мезоуровне, актуальной является реализация социальных проектов, затрагивающих интересы тех заинтересованных сторон, которые являются субъектами процесса реализации металлопродукции. В частности, это непосредственные потребители, в отношении которых могут быть реализованы социальные проекты по прозрачной информационной политике, освещающей качество продукции; совместные благотворительные проекты, способные наладить партнерские отношения; активное социальное взаимодействие с субъектами отраслей-потребителей – строительной, машиностроительной, нефтегазовой и т.д.

В условиях экономического кризиса металлургическим корпорациям не рекомендуется полностью прекращать реализацию социальных проектов. Само наличие социальной ответственности у металлургических предприятий (как правило, являющихся градообразующими и выполняющими роль крупнейших работодателей и налогоплательщиков), обуславливает необходимость непрерывной социальной активности для сохранения привлекательного статуса в восприятии зарубежных инвесторов. Наиболее целесообразным решением в данном случае является сокращение затрат на социальные проекты за счет реализации тех проектов,

которые характеризуются множеством косвенных (синергетических) эффектов. Реализуя один социальный проект и оперируя одними ресурсами (финансовыми, человеческими и др.), корпорация сможет поддерживать социальную активность по отношению к нескольким заинтересованным сторонам, сохраняя свой статус социально-ответственного субъекта рынка.

При выборе социальных проектов, наряду с учетом их синергетического потенциала, рекомендуется обращать внимание на те области деятельности корпорации, которые оказываются наименее защищенными в условиях кризиса. Например, если корпорация под влиянием внешних факторов испытывает трудности в сфере управления человеческими ресурсами, то реализация соответствующих социальных проектов позволит снизить текучесть кадров, существенно влияющую на финансовую состоятельность. Если кризисные условия не позволяют корпорации своевременно осуществлять расчет с поставщиками, то социальные проекты в их отношении могут позволить добиться более выгодных условий отсрочки платежей. Реализуя социальные проекты в отношении государственных органов власти корпорации могут рассчитывать на субсидиарную и иную ответную поддержку, необходимую в условиях кризиса.

10.06.2015

#### Список литературы:

- 1 Бергаланфи Л. Общая теория систем — критический обзор // Исследования по общей теории систем: Сборник переводов / Общ. ред. и вст. ст. В. Н. Садовского и Э. Г. Юдина. — М.: Прогресс, 1969. — 182 с.
- 2 Богданов А.А. Тектология (всеобщая организационная наука). М., 1989. — 89 с
- 3 Князева Е.Н., Курдюмов с.П. Законы эволюции и самоорганизации сложных систем. М., 1994. — 238 с.
- 4 Курдюмов с.П., Князева Е.Н. Структуры будущего: синергетика как методологическая основа футурологии // [Электронный ресурс] URL: <http://spkurdyumov.ru/forecasting/struktury-budushhego/> (дата обращения 20.05.2015)
- 5 Ласло Э. Век бифуркации: постижение изменяющегося мира // Путь. 1995. № 1. с. 3–129.
- 6 Пригожин И.Р. От существующего к возникающему: Время и сложность в физических науках. М.: Наука, 1985. — 328 с.
- 7 Пригожин И.Р., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой. М.: Прогресс, 1986. — 432 с.
- 8 Хакен Г. Синергетика. Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах. М.: Мир, 1985. — 419 с.
- 9 Хищенко В.Е. Самоорганизация: элементы теории и социальные приложения. М.: КомКнига, 2005. — 224 с.
- 10 Ansoff I.H., Sullivan P.A. Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success. Long Range Planning. 1993. V.26, No.5, pp. 11-23.
- 11 Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. — N.Y.: Harper & Row, 1953.
- 12 Business and economic development: the impact of corporate responsibility standards and practices. Business for Social Responsibility, USA, 2003 [Электронный ресурс] URL: <http://www.commddev.org/business-and-economic-development-impact-corporate-responsibility-standards-and-practices> (дата обращения 20.05.2015)
- 13 Carroll A. B. A three dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review [Электронный ресурс] URL: <http://www.jstor.org/stable/257850?seq=3> (дата обращения 20.05.2015)
- 14 ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» [Электронный ресурс] URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> (дата обращения 20.05.2015)
- 15 Rahman S. Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility / World Review of Business Research. — Vol. 1. No. 1. March 2011. P. 169 [Электронный ресурс] URL: <http://www.wrbpapers.com/static/documents/March/2011/13.%20Shafiq-%20FINAL.pdf> (дата обращения 20.05.2015)

Сведения об авторе:

**Пинаева Ирина Федоровна**, аспирант кафедры менеджмента, маркетинга и логистики Финансово-экономического института Тюменского государственного университета, e-mail: [dolinskaya-if@mail.ru](mailto:dolinskaya-if@mail.ru)