



Եվրոպայում անվտանգության և
համագործակցության կազմակերպություն
երևանյան գրասենյակ

BSC | BUSINESS
SUPPORT
CENTER

ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

Ուղեցույց հայկական
կազմակերպությունների համար

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

A Guide for Armenian Companies

**«Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն.
Ուղեցույց հայկական կազմակերպությունների համար».** – Եր.:

Երկրորդ, լրամշակված հրատարակություն. – 2010թ., 2016թ.

«Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոն և ԵԱՀԿ երևանյան գրասենյակ, 2016թ. – 56 էջ:

ISBN 978-92-9235-127-4

«Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն. Ուղեցույց հայկական կազմակերպությունների համար» գրքի նյութերի պատճենահանումը կամ այլ եղանակով օգտագործումը պետք է կատարվի միայն «Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոնի և ԵԱՀԿ երևանյան գրասենյակի թույլտվությամբ: Հայաստանի Հանրապետությունում մտավոր սեփականությունը պաշտպանված է օրենքով:

Սույն հրատարակությունը պատրաստվել և տպագրվել է
ԵԱՀԿ երևանյան գրասենյակի աջակցությամբ:

Սույն հրատարակության մեջ ամփոփված տեսակետները, մեկնաբանություններն ու եզրակացությունները կարող են չհամընկնել ԵԱՀԿ-ի տեսակետների հետ:

Բոլոր իրավունքները պաշտպանված են:

© «Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոն և ԵԱՀԿ երևանյան գրասենյակ, 2016թ.

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԱԽԱԲԱՆ	4
1. ԻՆՉ Է ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆԸ	5
ԿՍՊ-ի բազմաթիվ անվանումները	9
2. ԻՆՉՈՒ Է ԿՍՊ-Ն ԿԱՐԵՎՈՐ	11
Համընդհանուր խնդիրներ	11
Մասնավոր խնդիրներ	12
3. ԻՆՉՊԵՍ ՄՇԱԿԵԼ ԿՍՊ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ: ՄԱՍ 1	15
Ինչ է սա նշանակում	15
Ինչպես է այն իրագործվում	15
Մի քանի խորհուրդ «կանաչ գրասենյակների» համար	19
4. ԻՆՉՊԵՍ ՄՇԱԿԵԼ ԿՍՊ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ: ՄԱՍ 2	21
Դեպքի ուսումնասիրություն. «Աշտարակ-Կաթ»-ի համագործակցությունը ֆերմերների հետ	24
5. ՇԱՅԱԿԻՑՆԵՐ: ՇԱՅԱԿԻՑՆԵՐԻ ՀԵՏ ԵՐԿԽՈՍՈՒԹՅՈՒՆ	26
Ինչ է սա նշանակում	26
Ինչպես է այն իրագործվում	27
Դեպքի ուսումնասիրություն. «Orange Armenia»-ում շահակիցների հետ երկխոսությունը	29
6. ՀԱՇՎԵՏԿՈՂԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅԱՆ ՏՐԱՄԱԴՐՈՒՄ	33
Ինչ է սա նշանակում	33
Ինչու է այն կարևոր	33
Ինչպես է այն իրագործվում	35
Դեպքի ուսումնասիրություն. «ՎիվաՍել-ՄՏՍ-ը՝ Հայաստանին» իրատարակությունները	38
7. ԿՍՊ-Ն ՓՈԶՐ ԵՎ ՄԻՋԻՆ ՁԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ (ՓՄՁ-ներում)	39
Դեպքի ուսումնասիրություն. «The Green Bean»	41
8. ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ԿՍՊ-Ի ՀԱՄԱՏԵԶՍՈՒՄ	44
Դեպքի ուսումնասիրություն. Շահակիցների բազմակողմանի համագործակցություն	46
9. ԿՍՊ-Ի ՉԱՐԳԱՑՄԱՆ ՈՒՂԻՎԱԾ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՆԱԽԱՁԵՌՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ...	47
ՄԱԿ-ի Գլոբալ պայմանագիր	47
ISO 26000 չափորոշիչ	49
Դեպքի ուսումնասիրություն. ISO 26000-ի կիրառումը «ՎիվաՍել-ՄՏՍ»-ում	51
ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ	52

ՆԱԽԱԲԱՆ

Վերջին տարիներին Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության (ԿՍՊ) նշանակությունը և կարևորությունը բիզնես միջավայրում էականորեն բարձրացել է: Սա կարելի է համարել ինչպես միջազգային, այնպես էլ Հայաստանի գործարար շրջանակներին բնորոշող գործոն և համաշխարհային միտումներից մեկը:

ԿՍՊ-ի վերաբերյալ ընկալումն աճել է, իսկ նրա տեսակները և կիրառության շրջանակները՝ լայնացել: ԿՍՊ-ի կարևորությունը հասկանում են ինչպես ընկերությունների ղեկավարները, հասարակական կազմակերպությունները, հանրային հատվածը, այնպես էլ սպառողները: ԿՍՊ-ն կարող է ներդրում ունենալ բիզնեսների կայուն զարգացման գործիքների կիրառման, նոր սպառողների ձեռքբերման, ապրանքային նշանի ճանաչման, երկարաժամկետ ռազմավարության իրականացման և աշխատակիցների ու հաճախորդների ավելի լայն ներգրավման գործընթացներում, ինչպես նաև նպաստել ընկերությունների դրական համբավի ձևավորմանը:

ԵԱՀԿ երևանյան գրասենյակը, «Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոնի (BSC) հետ համատեղ, նախաձեռնել է «Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն. Ուղեցույց հայկական կազմակերպությունների համար» հրապարակման փոփոխված և վերամշակված տարբերակը: Նախորդ հրատարակությունն իրականացվել է «Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոնի կողմից 2010թ.:

Կարևորելով Հայաստանում ԿՍՊ նոր, ժամանակակից և կայուն գործելակերպի ներդրումը և կիրառումը՝ ԵԱՀԿ երևանյան գրասենյակը մասնակցում է երկրում նոր գործարար միջավայրի ձևավորմանը՝ այդ թվում աջակցելով բիզնես գործընթացների, տնտեսական կառավարման և քաղաքացիական հասարակության թափանցիկության և արդյունավետության բարձրացմանը:

Հույս ունենք, որ այս ուղեցույցը Հայաստանի գործարարների համար կդառնա ԿՍՊ գործընթացների իրականացման անհրաժեշտ գիտելիքների աղբյուր և կընդունվի ինչպես մասնավոր և հանրային հատվածների, այդպես էլ սպառողների կողմից: Ուղեցույցը կարող է նաև օգտագործվել որպես ԿՍՊ դասագիրք՝ դասախոսների և այս թեման ուսումնասիրող ուսանողների կողմից:

«Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոն և ԵԱՀԿ երևանյան գրասենյակ

1. ԻՆՉ Ե ԿՈՐԴՈՐԱՏԻՎ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆԸ

Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվությունը (ԿՍՊ) այն բիզնես գործառույթն է, որը վերաբերում է ընկերությանն առնչվող տնտեսական, սոցիալական և բնապահպանական խնդիրներին: ԿՍՊ-ի նպատակն է գտնել նման խնդիրների լուծումներ, որոնք շահավետ կլինեն և՛ ընկերության, և՛ հասարակության, և՛ պետության համար:

Սա ԿՍՊ-ի սահմանումներից միայն մեկն է: Տարբեր կազմակերպություններ և ընկերություններ տարբեր ձևակերպումներ են տալիս այս հասկացությանը: Բայց բոլոր դեպքերում կարելի է համարել, որ ԿՍՊ-ն կազմված է հետևյալ 2 բաղադրիչներից.

1. Տվյալ ընկերության գործունեությունից բխող բնապահպանական և սոցիալ-տնտեսական խնդիրների նվազեցում, ընդհուպ դրանց վերացում:

Այս դեպքում խոսքը սոցիալ-տնտեսական կամ բնապահպանական խնդիրների մասին է, որոնք առաջանում են ընկերության գործունեության արդյունքում:

Օրինակ՝ գործարանների և գրասենյակների գործունեության արդյունքում առաջացած թափոնները պետք է հնարավորության դեպքում վերաօգտագործվեն կամ վերամշակվեն: Էլեկտրաէներգիան, ջուրը և այլ ռեսուրսները պետք է օպտիմալ ֆանակով օգտագործվեն: Ընկերության ներսում խտրականության, կոռուպցիայի և այլ բացասական երևույթները պետք է բացառվեն և այլն:

2. Փոխշահավետ լուծումների մշակում և կիրառում հասարակության մեջ կամ շրջակա միջավայրում առկա այն խնդիրների համար, որոնք տվյալ ընկերության գործունեությանն են առնչվում:

Այս դեպքում ընկերությունը չի նպաստել այս խնդիրների առաջացմանը, բայց տուժում է դրանց առկայությունից:

Օրինակ՝ զարգացող որոշ երկրներում գրագիտության ցածր մակարդակը նշանակում է, որ այնտեղ գործող ընկերությունները որակյալ կադրերի պակաս ունեն: Կրթության ոլորտի այս լուրջ խնդիրը ընկերության գործունեության վրա ունի բացասական ազդեցություն, որովհետև սահմանափակում է դրա զարգացման հեռանկարները:

ԿՍՊ-ի ելույթները կարելի է ամփոփել այս գործառույթին բնորոշ հետևյալ սկզբունքների միջոցով.

- ԿՍՊ-ն հիմնված է ընկերության **երկարաժամկետ նպատակների և տեսլականի վրա**: Եթե մի ընկերությունում կամ ձեռնարկությունում որոշումները կայացվում են միայն կարճաժամկետ նկատառումներից ելնելով, ապա այդ կազմակերպությունում դժվարությամբ կընկալվեն ԿՍՊ-ի կարևորությունն ու առավելությունները:
- ԿՍՊ-ի արդյունավետ կիրառումը **մեծապես կախված է «շահակից» (“stakeholder”) հասկացության ընկալումից** (տե՛ս էջ 26): Եթե մի ընկերությունում կամ ձեռնարկությունում որպես շահակից դիտարկվում են միայն բաժնետերերը, հաճախորդները և/կամ աշխատակազմը, ապա այնտեղ ԿՍՊ-ն լիարժեք չի ընկալվի:
- Մասնավոր ոլորտի ներկայացուցիչները, ինչպես բոլորը, երկրի օրենքներով առաջադրված պարտավորություններ ունեն, օրինակ՝ հարկերի վճարումը: Միայն օրենքով սահմանված պարտավորությունների կատարման հանգամանքը դեռ բավարար չէ ընկերության ԿՍՊ-ի մասին դատելու համար: ԿՍՊ-ին բնորոշ են մի շարք նախաձեռնություններ, որոնք **իրականացվում են կամավոր սկզբունքով**:
- Ինչպես արդեն հստակ երևում է ներկայացված երկու բաղադրիչներից, **ԿՍՊ-ն սերտորեն կապված է տվյալ ընկերության բիզնես գործունեության հետ**: Այսինքն՝ ԿՍՊ ռազմավարության շրջանակներում ընդգրկված խնդիրները կա՛մ ընկերության գործունեության արդյունքն են, կա՛մ էլ ազդում են ընկերության գործունեության վրա:
- **Բոլոր կողմերի համար շահավետ** լուծումների իրագործումը ԿՍՊ-ի համար անխախտելի սկզբունք է:

Այս սկզբունքների և ԿՍՊ-ի բաղադրիչների հիման վրա կարելի է նաև հստակ սահմանել, **թե ինչը չի կարելի անվանել ԿՍՊ**:

1. ԿՍՊ-ն բաղկացած չէ առանձին մտածված և իրականացված «ակցիաներից»: Գրագետ աշխատանքի դեպքում ԿՍՊ-ն ենթադրում է տվյալ ընկերության գործունեության խոր վերլուծություն և խնդիրների բացահայտում, որոնց լուծման համար հատուկ ռազմավարություն է մշակվում:

Եթե տվյալ ԿՍՊ ռազմավարությունը ճիշտ է մշակվում, Հայաստանում գործող սուպերմարկետի ԿՍՊ նախաձեռնությունները կտարբերվեն Հայաստանում գործող բանկի ԿՍՊ նախաձեռնություններից, որոնք իրենց հերթին տարբեր են մեր երկրում գործող տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտի ընկերությունների նմանատիպ ծրագրերից և այլն: Կտարբերվեն այս ԿՍՊ ռազմավարությունները նաև նույն ոլորտում, բայց տարբեր երկրներում իրենց աշխատանքը ծավալող ընկերությունների համար: Օրինակ՝ Հայաստանում գործող բջջային օպերատորը չի կարող ամբողջությամբ նույն ԿՍՊ ռազմավարությունն ունենալ, ինչպիսին ունի Բրազիլիայում կամ անգամ Վրաս-

տանում գործող օպերատորը: ԿՄՊ-ի կապը տվյալ ընկերության ոլորտի և շուկայի հետ ավելի մանրամասն հասկանալու համար տե՛ս էջ 15:

2. ԿՄՊ-ն «խաբելու» միջոց չէ և չի կարող օգտագործվել տվյալ ընկերության կողմից չկատարված իրավական կամ բարոյական պարտականություններից ուշադրություն շեղելու համար: Այսօրվա հագեցած տեղեկատվական դաշտի պայմաններում շատ դժվար է նման խախտումները երկար թաքցնել: Իսկ ԿՄՊ-ի ճիշտ կիրառման դեպքում ընկերությունը պետք է լինի առավել թափանցիկ և բաց, այնպես որ ցանկացած իրավական կամ բարոյական խախտում ավելի արագ կբացահայտվի և ավելի մեծ հարված կլինի ընկերության համար:

Օրինակ՝ «Էներոն» (Enron) ամերիկյան խոշոր ընկերությունը, որն աշխատում էր էներգիայի և այլ ոլորտներում, տարիներ շարունակ համարվում էր սոցիալական լավ ծրագրեր իրականացնող կորպորացիայի օրինակ: 90-ականների վերջում Յնդկաստանում և այլ տեղերում իրականացրած իր բազմապիսի կրթական և տնտեսական ծրագրերի շնորհիվ ընկերությունն անգամ արժանացել էր տարբեր պետական մրցանակների: Բայց 2001թ. պարզվեց, որ ընկերությունը տարիներ շարունակ հաշվապահական խարդախություններով էր զբաղված և խուսափում էր օրենքով նախատեսված որոշ վճարներից, ինչպես նաև փոփոխված ֆինանսական հաշվետվություններ էր ներկայացնում իր բաժնետերերին և պետական մարմիններին: Ընկերությունը սնանկության էր հասել, բայց բաժնետերերը դրա մասին տեղյակ չէին: Բոլոր կատարված սոցիալական ծրագրերի արժեքը, ըստ էության, զրոյացավ, որովհետև ընկերությունը չկարողացավ կենսունակ մնալ և այսպիսով չկարողացավ իր բաժնետերերի և աշխատակիցների նկատմամբ ունեցած պարտավորվածությունները կատարել:

3. ԿՄՊ-ն միայն խոշոր բիզնեսին վերաբերող հասկացություն չէ: Ճիշտ է, որոշ դեպքերում ԿՄՊ-ն գումարային ներդրումներ է պահանջում, բայց անգամ զրոյական բյուջեով կարելի է մշակել և իրականացնել այնպիսի ԿՄՊ ռազմավարություն, որն օգտակար ու շահավետ կլինի և՛ ընկերության, և՛ հասարակության համար:

Փոքր և միջին բիզնեսում ԿՄՊ-ի դրսևորումն ու դերը ավելի լավ հասկանալու համար տե՛ս էջ 39:

4. ԿՄՊ-ն բարեգործություն չէ: Եթե ինչ-որ ընկերություն բարեգործությամբ է զբաղվում, դա հիմնականում արվում է տվյալ բիզնեսի վարկանիշը բարձրացնելու կամ բարձր պահելու նպատակով: Իհարկե, ընկերությունը հավանաբար իր բարեգործական ակցիայով անկեղծորեն ուզում է նաև օգնել թիրախավորված խոցելի խմբին: Բայց, վերջին հաշվով, ընկերությունը ոչ մի բան չի ստանում բարեգործությունից՝ բացի տեսանելիությունից, բարի համբավից և անհատ աշխատակիցների և ղեկավարների «հոգու հանգստու-

թյունից»։ Ընդհանուր առմամբ, բարեգործությունը վատ երևույթ չէ, բայց այն ԿՍՊ անվանել չի կարելի, որովհետև այն անմիջականորեն կապված չէ տվյալ ընկերության բիզնես գործունեության հետ։

ԿՍՊ-ի և բարեգործության միջև տարբերություններն ամփոփված են հետևյալ աղյուսակում։

Ինչո՞վ են տարբերվում իրարից կորպորատիվ բարեգործությունն ու ԿՍՊ-ն (Zollo, 2004)

Կորպորատիվ բարեգործություն	Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն
Նախատեսում է անմիջական (երբեմն մեկանգամյա) օգնություն հասարակությանը։	Նախատեսում է երկարաժամկետ օգուտ և՛ հասարակության, և՛ ընկերության համար։
Ռազմավարական նշանակություն չունի, փորձում է լուծել ընկերությունից դուրս գտնվող մի զանգվածի այսօրվա խնդիրը։	Ռազմավարական նշանակություն ունի, փորձում է լուծել այսօրվա կամ կանխել ապագայի խնդիրը բոլոր ընդգրկված կողմերի համար։
Ընկերության հիմնական օգուտն է բարի համբավի ձեռքբերումը կամ ամրապնդումը։	Ընկերության հիմնական օգուտն է իր գործունեության վրա բացասական ազդեցություն ունեցող խնդիրների լուծումը կամ կանխումը։ Բարի համբավը կարելի է դիտել որպես հավելյալ արդյունք։
Ճգնաժամերի կամ սուղ ֆինանսական ռեսուրսների ժամանակ բարեգործությունը սովորաբար դադարեցվում է, թեկուզ ժամանակավորապես։	Լինելով ընկերության գործունեության համար կենսական նշանակություն ունեցող գործառույթ՝ ԿՍՊ-ն շարունակում է գոյություն ունենալ նույնիսկ սուղ ֆինանսական ռեսուրսների ժամանակ և անգամ կանխում է նման ճգնաժամեր։

ԿՍՊ-ի բազմաթիվ անվանումները

Արևմտյան գրականության մեջ Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվությունը, որպես եզրույթ, լայն կիրառում սկսեց ստանալ 1990-ականներից, երբ խոսքը հիմնականում ընկերության այն պարտավորությունների մասին էր, որոնք առաջանում էին՝ կապված իր գործունեության բացասական ազդեցության հետ (թափոններ, ռեսուրսների օգտագործում և այլն): Ինչպես նշվեց, այսօր այս հասկացությունը նաև այլ խնդիրներ է ներառում, և տարբեր հեղինակների կողմից արդեն ուրիշ եզրույթներ են կիրառվում, որպեսզի արտացոլեն «հին» ԿՍՊ-ից անցումը դեպի այս նոր մոտեցմանը: Չափի առնելով այն, որ Չայաստանում ԿՍՊ-ն արդեն որոշ չափով ծանոթ եզրույթ է (թեկուզ և շատերի կողմից դեռ չհասկացված)՝ այս գրքում կշարունակենք օգտագործել այն, անգամ երբ հասկացության ժամանակակից դրսևորման մասին ենք խոսում: Միևնույն ժամանակ գրքի այս հատվածում կնշենք նաև մի քանի այլ տարբերակներ, որոնք կարող են հանդիպել օտարալեզու գրականության մեջ և տարբեր ընկերությունների կայքերում ու հրատարակած նյութերում:

Sustainability – Այս եզրույթը հայերենում թերևս չի գտել իր համապատասխան տարբերակը: “Sustainable Development”-ը հայերենով արտահայտելու համար սովորաբար օգտագործվում է «կայուն զարգացում» եզրույթը: Սակայն «կայունություն» տարբերակը չի հաղորդում “sustainability” իմաստը, այսինքն՝ այն, որ այսօրվա զարգացումը պետք է կազմակերպվի այնպես, որ չխոչընդոտի վաղվա զարգացման հնարավորությունները: Որոշ հայկական աղբյուրներում առաջարկվում է “sustainable development” և “sustainability” թարգմանել որպես «ինքնահարատ զարգացում» և «ինքնահարատություն»: Օգտագործվում են նաև “sustainable business” («կայուն/ինքնահարատ բիզնես») և “corporate sustainability” («կորպորատիվ կայունություն/ինքնահարատություն») տարբերակները:

Corporate citizenship / корпоративное гражданство (Կորպորատիվ քաղաքացիություն) – Այս միտքը ճիշտ հասկանալու համար կարելի է պարզապես զուգահեռ մտածել անհատ քաղաքացու և ընկերության մասին: Անհատ քաղաքացին որոշ իրավունքներ և պարտավորություններ ունի: Օրենքի նկատմամբ հարգանքն ու օրենքով սահմանված պարտավորությունների կատարումը քաղաքացի լինելու նվազագույն, բայց պարտադիր բաղադրիչ մասերից է, ոչ թե քաղաքացիության գերազանց դրսևորում:

Ընկերությունը նույնպես չի կարող իրեն համարել օրինակելի կորպորատիվ քաղաքացի, եթե սուկ հարգում է օրենքը և, օրինակ, վճարում է հարկերը: Լավ քաղաքացին նաև նպաստում է իր երկրի զարգացմանը, ակտիվ է լինում հասարակական հարցերում, չի հանդուրժում անարդարությունը և այլն: Նույնը վերաբերում է նաև ընկերություններին՝ որպես կորպորատիվ քաղաքացիների, ինչը հենց ԿՍԴ-ի գործառնություն է դրսևորվում:

Corporate responsibility / корпоративная ответственность (Կորպորատիվ պատասխանատվություն) – Որոշ մասնագետներ գերադասում են այս եզրույթի կիրառումը՝ հաշվի առնելով, որ այն չի կենտրոնանում միայն «սոցիալական» ուղղության վրա, այլ հավասար կարևորություն է տալիս նաև բնապահպանական խնդիրներին:

Corporate social performance (Կորպորատիվ սոցիալական կատարողական) – Այս տարբերակը բնութագրում է ընկերության՝ հասարակական և բնապահպանական ոլորտներում կատարած աշխատանքի ազդեցությունը: Այսինքն՝ այս եզրույթը կիրառելիս ընկերության աշխատանքը բաժանվում է երկու մասի՝ ֆինանսական կատարողական (շահույթ ապահովելու գործառնություն) և կորպորատիվ սոցիալական կատարողական (հասարակության և շրջակա միջավայրի համար տարված աշխատանք):

Creating shared value / Создание общих ценностей (Ընդհանուր արժեքների ստեղծում) – Որոշ մասնագետներ համարում են, որ սա ԿՍԴ-ի ավելի զարգացած տարբերակն է, երբ ընկերությունը օգտագործում է իր ողջ ներուժը և դառնում է հասարակության բոլոր գործընթացների ակտիվ և կարևոր մասնակից, այլ ոչ թե պարզապես գործատու կամ տնտեսական զարգացման միջոց:

2. ԻՆՉՈՒ Է ԿՍՊ-Ն ԿԱՐԵՎՈՐ

Ինչպես նշվեց նախորդ գլխում, ԿՍՊ-ն ենթադրում է ընկերության արդյունավետ և երկարաժամկետ գործունեության համար կարևորություն ունեցող խնդիրների բացահայտում և փոխշահավետ լուծման տարբերակների մշակում: ԿՍՊ-ի կարեվորությունն ավելի հստակ պատկերացնելու համար կոփտարկենք այս խնդիրները համընդհանուր և մասնավոր մակարդակներում:

Համընդհանուր խնդիրներ

Հայտնի է, որ երկիր մոլորակի վրա գտնվող բոլոր ռեսուրսները սահմանափակ են, և այսօր արդեն կանգնած ենք լուրջ խնդիրների առաջ, որոնք կարող են էապես վատթարացնել մեր ապագա կյանքի որակը:

Աշխարհի բնակչությունը 1927թ. ընդամենը 2 միլիարդ էր: Ուղիղ 60 տարի անց՝ 1987-ին, երկիր մոլորակի վրա արդեն 5 միլիարդ մարդ էր ապրում, իսկ դրանից ընդամենը 25 տարի անց՝ 2012-ին, աշխարհի բնակչությունը գերազանցեց 7 միլիարդը: Բնակչության մեծ մասը ապրում է զարգացող երկրներում, որտեղ իրենց կյանքն ավելի համեստ է՝ համեմատած արևմտյան աշխարհի զարգացած երկրների բնակիչների հետ: Բայց այս երկրների զարգացման հետ միասին փոխվում է նաև այս բնակչության ամենօրյա կյանքը, որն իր հետ բերում է ռեսուրսների ավելի արագ սպառում: Ըստ տարբեր հաշվարկների՝ մեր մոլորակի պաշարները չեն բավարարի, որպեսզի աշխարհի ամբողջ բնակչությունն ապրի եվրոպական կամ ամերիկյան «ժամանակակից» հարմարություններով ապահովված կյանքով: Այդ դեպքում պետք կլինի 3-4 երկիր մոլորակ¹:

Նման իրավիճակում դժվար է պատկերացնել, թե ինչ ռեսուրսների հաշվին է այս աճող բնակչությունը գոյատևելու 50-80 տարի անց, եթե արդեն այսօր զգում ենք աշխարհում ջրի, նավթի, հանքերի, անտառների և այլ պաշարների սղությունը:

Ավելին՝ նման իրավիճակում աճում են աղքատությունը, հիվանդությունները, շատանում և հաճախանում են նվազող պաշարները տնօրինելու նպատակով մղվող հակամարտություններն ու պատերազմները, և բիզնեսի տեսանկյունից մի շարք այլ անցանկալի երևույթներ են ի հայտ գալիս:

Այս բոլոր հարցերը շատ մեծ բացասական ազդեցություն են ունենում ընկերությունների եկամտաբերության և առհասարակ դրանց ներկա և ապագա գործունեության վրա: Դժվար չէ պատկերացնել, թե ինչքանով կաճեն մասնավոր ոլորտի հնարավոր եկամուտները, օրինակ, Հայաստանում, եթե մեր երկրում աղքատության մեջ ապրող մարդիկ մի օր ֆինանսապես ավելի ապահովված լինեն և այսօրվա միջին սպառողի նման ազատ ընտրեն իրենց ուզած ապ-

¹ <http://www.bbc.com/news/magazine-33133712>

րանքներն ու ծառայությունները: Սակայն հարկավոր է մտածել նաև այն հարցի շուրջ, թե ինչպես են աշխատելու, օրինակ, մեծ գործարանները կամ ավիա-ընկերությունները, եթե 20 տարի հետո նավթ չմնա, կամ այն դառնա շատ թանկարժեք վառելիքային:

Նման հարցերի պատասխաններն այսօր արդեն փնտրվում են: Այս հարցերը համընդհանուր են, սակայն, անկասկած, յուրաքանչյուր երկիր ունի նաև իր հիմնախնդիրները:

Հայաստանում մասնավոր ընկերություններին կարող է հետաքրքրել կոռուպցիայի հարցը, մարդու իրավունքների պաշտպանության համեմատաբար ցածր մակար-դակը, կարող է շատ մեծ նշանակություն ունենալ կրթության որակի բարելավումը, մարզերի զարգացման հարցը, աղքատության դեմ պայքարը, արտագաղթը և այլն: Հայաստանում շրջակա միջավայրի պահպանումն այն հիմնախնդիրներից է, որոնց լուծման համար յուրաքանչյուր ընկերություն, որն իր գործունեության արդյունքում վնաս է հասցնում շրջակա միջավայրին, պարտավոր է հետևողական մոտեցում ցուցաբերել: Ներկայումս Հայաստանում գործող մի շարք ընկերու-թյունների արտադրական գործունեության արդյունքում աղտոտվում է մթնո-լորտը, լճերի ջրային ավազանը, կտրվում են բազմաթիվ ծառեր, բազում տարածք-ներ զրկվում են կանաչից և այլն: Ցավոք, քիչ ընկերություններ են մտահոգվում և արագ արձագանքում իրենց իսկ կողմից շրջակա միջավայրին հասցված վնասը նվազեցնելու խնդրին:

Մասնավոր խնդիրներ

Բացի նշված խնդիրների լուծմանը նպաստելուց՝ ԿՄԴ-ի կիրառումը հավելյալ դրական ազդեցություն է ունենում ընկերության վրա, որը միջևորդված է լինում իր հեղինակության աճով և իր նկատմամբ առկա վստահությամբ:

1. ԿՄԴ-ն կարևոր բիզնես ռազմավարություն է, քանի որ՝

- **Հաճախորդները** միշտ ձգտում են իրենց գնումները կատարել այն ընկերու-թյուններից, որոնց վստահում են:
- **Մատակարարները** նախընտրում են համագործակցել վստահելի ընկերու-թյունների հետ:
- **Անհատ աշխատողները** ցանկանում են աշխատել այնպիսի ընկերություն-ներում, որտեղ իրենց կհարգեն և կգնահատեն:
- **Հասարակական կազմակերպությունները** ցանկանում են աշխատել այն-պիսի ընկերությունների հետ, որոնց հետ աշխատանքը շահեկան կլինի երկու կողմերի համար:

2. Վերոնշյալ խմբերից յուրաքանչյուրի նախապատվությունների բավարարումը թույլ կտա ընկերություններին դառնալ առավել գրավիչ պոտենցիալ ներդրողների համար, որոնց շահերը մեծ մասամբ կախված են վերոնշյալ խմբերի պահանջների բավարարումից:

ԿՄՊ-ն արդիական է մի շարք հիմնական պատճառներով.

- **Սպառողների տարբեր պահանջներ**

Սովորաբար սպառողները և հասարակությունն ավելի շատ սպասելիքներ ունեն այն ընկերություններից, որոնց արտադրանքը սպառում են: Ներկայումս հասարակությունը գնալով կորցնում է վստահությունն այն ընկերությունների նկատմամբ, որոնք կորպորատիվ պատասխանատվություն չեն ցուցաբերում արտադրանքի կամ ծառայության որակի պահպանման և նորարարության նկատմամբ:

- **Եկամտի աճ**

Բարձր եկամուտ ունեցող սպառողներն ի վիճակի են ընտրել և գնել իրենց նախընտրելի ապրանքները: Արդյունավետ ԿՄՊ-ի կիրառման պարագայում ընկերությունը կարող է տարբերվել իր մրցակիցներից և առավելություն ունենալ հաճախորդներ շահելու հարցում:

- **Տեղեկատվության արագ փոխանակում**

Լրատվամիջոցների արագընթաց զարգացումը նպաստում է տարբեր ընկերությունների կողմից թույլ տրված սխալների բացահայտմանը և դրանք հասարակությանը ներկայացնելուն: Բացի այդ, համացանցը մեծ հնարավորություն է տալիս հաճախորդներին զանգվածային արտահայտել իրենց բողոքներն այս կամ այն ընկերության արտադրանքի կամ ծառայության վերաբերյալ:

- **Կորպորատիվ կառավարում**

Ֆինանսական կանխատեսումների և հաշվարկների իրականացման թափանցիկությունը կարևոր օղակ է ղեկավար մարմինների վարձատրման համար և փոխվստահություն է առաջացնում ընկերության աշխատակիցների և ղեկավարների միջև:

- **Խտրականություն**

Այս տեսանկյունից ԿՄՊ-ն ներառում է ընկերության ներսում ղեկավար մարմինների կայացրած որոշումների ազդեցությունը շահակիցների արժեքների ու կարիքների վրա և ունենում է ուղղակի ազդեցություն վերջիններիս վրա: Խտրականության ենթատեսակներին է պատկանում աշխատանքային միջավայրում և, առհասարակ, տղամարդկանց և կանանց նկատմամբ ան-

հավասար վերաբերմունքը: Հայաստանի շատ ընկերություններում վառ է արտահայտվում կանանց և փոքրամասնությունների նկատմամբ խտրականությունը, և ոչ միշտ են պաշտպանվում աշխատողների իրավունքները:

Այս բոլորը հաշվի առնելով՝ հստակ է դառնում, որ Հայաստանում կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության ճիշտ զարգացումը շատ կարևոր է և՛ երկրի զարգացման, և՛ յուրաքանչյուր բիզնեսի շահերի տեսանկյունից:

3. ԻՆՉՊԵՍ ՄՇԱԿԵԼ ԿՄՊ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ: ՄԱՍ 1

Ինչ է սա նշանակում

ԿՄՊ ռապիդավարությունն իր մեջ ամփոփում է սովյալ ընկերությանը վերաբերող բոլոր սոցիալ-տնտեսական և բնապահպանական հարցերը՝ դասավորված ըստ առաջնահերթությունների: ԿՄՊ ռապիդավարության մշակումը նաև ներառում է յուրաքանչյուր հարցի համար փոխշահավետ լուծման պլանավորում:

Ինչպես է այն իրագործվում

Ինչպես արդեն նշվել է, ԿՄՊ-ին վերաբերող հարցերը երկու մասի են բաժանվում (տե՛ս էջ 5): Համաձայն Մայքլ Փորթերի և Մարկ Քրեյմերի տեսության՝ հարցերի առաջին տեսակը բխում է ընկերության գործունեությունից (այս հարցերը ընկերության «ներսից» գնում են «դուրս»)՝ դեպի հասարակություն), իսկ երկրորդ խումբը բաղկացած է այն հարցերից, որոնք ազդեցություն են ունենում ընկերության գործունեության վրա (այս հարցերը «դրսից» գալիս են ընկերության «ներս»): Հաջորդող մի քանի էջերում կներկայացնենք Փորթերի և Քրեյմերի տեսության առաջին կեսը, որը վերաբերում է «ներսից դուրս» հարցերին, իսկ հաջորդ գլխում կկենտրոնանանք «դրսից ներս» եկող հարցերի վրա:

Այս դասակարգումը հետևում է Փորթերի «արժեքների շղթայի» մոդելից: Արժեքների շղթան կազմված է այս կամ այն կերպ ընկերության աշխատանքի մաս կազմող բոլոր գործողություններից:

Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության ռապիդավարությունը կոչված է նվազագույնի հասցնելու արժեքների շղթայի յուրաքանչյուր օղակի բացասական և առավելագույնի՝ դրական ազդեցությունները:

Ցանկացած ընկերության արժեքների շղթան կարելի է պայմանականորեն ներկայացնել հետևյալ սխեմայով.

Աջակցող գործոնություններ

<p>Շնչկերության ենթակառուցվածքներ (ֆինանսավորման, պլանավորման համակարգեր և այլն)</p>
<p>Մարդկային ռեսուրսների կառավարում (աշխատանքի ընդունում, վերապատրաստում և այլն)</p>
<p>Տեխնոլոգիաների կիրառում և զարգացման գործընթացներ (նոր ապրանքատեսակների մշակում, ձևավորում, փորձարկում և այլն)</p>
<p>Գնումներ (հարաբերություններ մատակարարների հետ, գնումների քաղաքականություն և այլն)</p>

Առաջնային գործոնություններ

<p>Հումքի մատակարարման կազմակերպում (տրանսպորտ, պահեստավորում և այլն)</p>	<p>Արտադրության հիմնական փուլ (կամ ծառայության մատուցման գործընթաց և այլն)</p>	<p>Արտադրանքի առաքման կազմակերպում (պատվերների ընդունում, փաթեթավորում, տրանսպորտ և այլն)</p>	<p>Մարքեթինգ և վաճառք (վաճառքային գործընթացներ և կետեր, գովազդ, ինտերնետային կայք և այլն)</p>	<p>Հետվաճառքային սպասարկում (տեխնիկական աջակցություն, սպասարկման համակարգի հասանելիություն և այլն)</p>
---	--	---	---	--

Ինչպես նշվեց, արժեքների շղթայի յուրաքանչյուր օղակ կարող է բացասական կամ դրական ազդեցություն ունենալ արտաքին աշխարհի վրա: Ավելի մանրամասն ուսումնասիրենք յուրաքանչյուր օղակ և համապատասխան հնարավոր ազդեցությունները:

Շնչկերության ենթակառուցվածքներ ասելով՝ հասկանում ենք նախևառաջ այդ ընկերության կառավարման համակարգը, ֆինանսական և պլանավորման մոտեցումները և այլն: Կարևորագույն տարրերից է նաև ընկերության կապը պետական կառույցների հետ: Բացասական ազդեցություն կարող է ունենալ, օրինակ, կաշառքի առկայությունը այդ հարաբերություններում կամ խիստ քաղաքականացված գործունեությունը: Թափանցիկության միջոցով կարելի է կասեցնել նման բացասական ազդեցությունը՝ այս օղակից ստանալով առավելագույն օգուտ: Ենթակառուցվածքների մաս են կազմում նաև ընկերության շենքն ու այլ գույքը, որոնք նույնպես պետք է հաշվի առնվեն: Օրինակ՝ շենքն ինչքան ջերմամեկուսացված լինի, այնքան քիչ էներգիա կծախսվի ձմեռային պայմաններում սենյակային ջերմաստիճանի պահպանման համար, ինչը բնությանն ավելի քիչ վնաս կհասցնի և ընկերության համար նվազագույն ծախս կառաջացնի:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը ենթադրում է նոր աշխատակիցների ընդունում, աշխատակազմի վերապատրաստում, աշխատանքային պայմանների ապահովում և այլն: Կյս օղակի համար առաջնահերթ խնդիր է աշխատանքային

պայմանների անվտանգությունը, աշխատատեղում (ինչպես նաև աշխատանքի ընդունման գործընթացում) խտրականության բացակայությունը, աշխատանքի ընդունման և պայմանագրի դադարեցման արդար և թափանցիկ մոտեցումը և այլն: Կարելի է այս օղակում երկկողմ առավելագույն օգուտ ստանալ, եթե ընկերությունն առաջնահերթ համարի աշխատակազմի բազմազանությունը և պայմաններ ստեղծի հասարակական անապահով խավի աշխատանքի ընդունման համար: Օրինակ՝ այս օղակում ԿՄԴ-ի ընդունված պրակտիկա է համարվում արևմուտքում լայն տարածում գտած «հավասար հնարավորությունների քաղաքականությունը»: Այն ենթադրում է, որ աշխատանքի ընդունելիս գործատուն առաջնորդվում է միայն մասնագիտական արժանիքներով, և ընդունման որոշումը ոչ մի ձևով կապված չէ դիմորդի տարիքի, սեռական, ռասայական կամ այլ պատկանելիության, սոցիալական խավի հետ և այլն: Այսպիսով՝ աշխատակիցների շրջանակում լայն բազմազանություն ապահովելը նաև ընկերության շահերից է բխում, որովհետև դրա հետ աճում է ընկերության ներսում հարցերի բազմակողմանի ընկալման և նոր գաղափարների զարգացման հավանականությունը:

Տեխնոլոգիաների կիրառումը և զարգացման գործընթացները ներառում են նոր արտադրանքի և ծառայությունների մշակում: Այստեղ կարևոր են էկոլոգիապես մաքուր հումքի օգտագործումը, անվտանգ արտադրանքի և ծառայությունների մշակումը և այլն: Օրինակ՝ սննդի արտադրման ոլորտի այս օղակում որպես ԿՄԴ մոտեցում կարելի է նշել օրգանական հումքի օգտագործումը կամ արտադրատեսակներում առկա նյութերի մասին սպառողների իրազեկման բարձրացումը:

Գնումներն ավելի բարդ օղակ է, որովհետև այստեղ ընկերությունը նաև պարտավոր է ստուգել մատակարարներին և վստահ լինել, որ նրանք նույն սկզբունքներով են առաջնորդվում: Այս օղակում են նաև գնման մրցույթների անցկացման քաղաքականությունն ու դրա իրականացումը:

Հումքի մատակարարումը կազմակերպելիս ընկերությունները պետք է ընտրեն տրանսպորտային ամենաարդյունավետ միջոցը, որը նախատեսում է թե՛ ամենաքիչ ծախսը, թե՛ ամենափոքր վնասը շրջակա միջավայրին: Օրինակ՝ այժմ էլեկտրաէներգիայով աշխատող ավտոմեքենաները սկսել են լրջորեն հետաքրքրել մի շարք երկրների փոստային ծառայությունների մատակարարներին և այլ ընկերությունների:

Արտադրության հիմնական փուլը հաճախ ուշադրության կենտրոնում է նաև ԿՄԴ-ի տեսանկյունից: Այստեղ նույնպես պետք է նվազագույնի հասցնել էլեկտրաէներգիայի, ջրի և թղթի սպառումը, թափոնների կառավարումը և այլն: Պետք է արտադրության կամ ծառայությունների մատուցման գործընթացում հնարավորինս օգտագործվեն վերամշակված թուղթ կամ այլ նյութեր, որոնք ստացվում են այս և այլ օղակների թափոններից:

Արտադրանքի մատակարարման կազմակերպումը ներառում է, օրինակ, փաթեթավորման նյութը և մատակարարման համակարգը: Աշխարհում ավելի ու ավելի շատ ընկերություններ են օգտագործում վերամշակված թուղթ՝ որպես փաթեթավորման նյութ, և փորձեր են անում հրաժարվելու պլաստիկ շշերից կամ ձգտում են վերամշակելու դրանք: Լայն կիրառում է ստացել նաև թիթեղի վերամշակումը: Մեկ այլ օրինակ է ամբողջ աշխարհում բանկերի անցումը էլեկտրոնային և ինտերնետային ծառայությունների մատուցմանը, որոնք այդ ընկերությունների ռեսուրսներն ավելի արդյունավետ են օգտագործում և նաև ավելի քիչ վնաս են հասցնում շրջակա միջավայրին, որովհետև ենթադրում են թղթի և էլեկտրաէներգիայի օգտագործման նվազեցում: Նման օրինակներ հանդիպում են նաև Հայաստանում: Հայկական «Նաիրիան» կոսմետիկայի ընկերությունը 2016թ. իր ոլորտում արտադրանքի մատակարարման յուրահատուկ նախաձեռնությամբ հանդես եկավ, որի շրջանակներում սկսեց վերօգտագործել իր արտադրած քսուքների տարաները: Այժմ դատարկվելուց հետո հաճախորդներին առաջարկվում է տարաները հետ բերել վաճառատաներ, որտեղից դրանք ուղարկվում են «Նաիրիան»-ի լաբորատորիա և ախտահանվում ու լցվում են թարմ պատրաստված քսուքով: Այս ծրագրի շնորհիվ, վերօգտագործելով տարաները, հնարավոր եղավ հաճախորդներին ավելի ցածր գնով առաջարկել նույն քսուքը, իսկ ընկերությունը կարողացավ պակասեցնել նոր տարաներ արտադրելու կարիքը և ավելի հոգատար լինել բնության նկատմամբ:

Մարքեթինգը և վաճառքը պետք է դիտարկվեն նաև ԿՍՊ-ի տեսանկյունից: Գովազդը պետք է արտացոլի իրականությունը և հաճախորդին տրամադրի ամենակարևոր տեղեկությունները: Գնային քաղաքականությունը պետք է արդար լինի: Ապրանքի կամ ծառայության լայն հասանելիությունն էլ այս օղակի խնդիրներից մեկն է: Օրինակ՝ պետք է հնարավորություն տրվի հաշմանդամություն ունեցող հաճախորդներին ծանոթանալ և փորձարկել ապրանքներն ու ծառայությունները նույն ձևով, ինչպես ընկերության մնացած հնարավոր հաճախորդները:

Հետվաճառքային սպասարկումը ներառում է ապրանքի օգտագործման և ժամկետին առնչվող հարցերը: Այս օղակում նաև կարևոր խնդիր է ժամկետանց և օգտագործված ապրանքի՝ որպես աղբի ճիշտ հանձնման կազմակերպումը: Լինում են նաև դեպքեր, երբ վաճառքից հետո ինչ-որ թերություններ են բացահայտվում: Այդ թերությունների ուսումնասիրումը և հարկ եղած դեպքում վաճառված ողջ ապրանքի հավաքումը նույնպես լուրջ հարցեր են:

Այսպիսով, բացի հիմնական արտադրանքից կամ ծառայություններից, պետք է բացահայտել և ճանաչել նաև ձեր մատակարարներին և սպառողներին: Արդյունավետ արժեքների շղթայի կառուցման համար կարևոր է փոխշահավետ հարաբերություններ ստեղծել ինչպես մատակարարների, այնպես էլ սպառողների հետ:

Արժեքների շղթայի յուրաքանչյուր մասնակից պետք է կարողանա որոշակի արժեք ավելացնել ապրանքին: Պարտադիր չէ, որ արժեքը լինի դրամական արտահայտությամբ: Այն կարող է լինել տեղեկատվության, գիտելիքների և փորձի

փոխանակման, բաշխման արդյունավետ ցանցերի, ինչպես նաև անհրաժեշտ կապերի տեսքով: Ուշադիր հետազոտեք ձեր արժեքների շղթան և բացահայտեք, թե արդյոք բոլոր մասնակից օղակներն են արժեք ավելացնում ձեր ապրանքին: Եթե որևէ մասնակից արժեք չի ավելացնում, ապա արդյոք պետք է, որ այն ձեր արժեքների շղթայի մասը կազմի:

Արժեքների շղթայի յուրաքանչյուր օղակի համար համապատասխան քայլեր մշակելով՝ ստացվում է ԿՍՊ ռազմավարության նախնական տարբերակի մի մասը՝ այն, որն անդրադառնում է «ներսից դուրս» ուղղված հարցերին: Մյուս մասը՝ «դրսից ներս» ուղղված հարցերի լուծումը, նկարագրվում է հաջորդ գլխում:

Մի քանի խորհուրդ «կանաչ գրասենյակների» համար

Անկախ գործունեության ոլորտից՝ ընկերություններից շատերն աշխատում են գրասենյակային տարածքներում, որտեղ հնարավոր է որոշակի փոփոխություններ իրականացնել, որպեսզի ամենօրյա աշխատանքն ավելի արդյունավետ լինի և քիչ վնաս հասցնի շրջակա միջավայրին: Ներկայացնում ենք մի քանի խորհուրդ Բնության համաշխարհային հիմնադրամից (WWF)².

- Հնարավորության դեպքում ցերեկային ժամերին օգտագործե՛ք բնական լույս և մի՛ միացրե՛ք ներքին լուսավորությունը:
- Ներքին լուսավորման համար օգտագործե՛ք Էկո-լամպեր:
- Ընդմիջման ժամերին, ինչպես և աշխատանքային օրվա ավարտին վստա՛հ եղե՛ք, որ բոլոր լույսերն ու չօգտագործվող սարքերն անջատված են:
- Տպելիս օգտագործե՛ք թղթի երկու կողմերը: Ժամանակակից տպիչների մեծ մասը հնարավորություն է տալիս կարգավորումների միջոցով ավտոմատ ապահովել երկկողմանի տպագրություն:
- Հնարավորության դեպքում տպե՛ք փաստաթղթերի միայն վերջնական տարբերակները՝ սևագրերի քննարկումն իրականացնելով Էլեկտրոնային տարբերակի միջոցով:
- Հանդիպումների ընթացքում գրառումներ կատարե՛ք հեռախոսների, պլանշետների կամ այլ սարքերի միջոցով՝ նվազեցնելով թղթի վատնումը:
- Աշխատակիցների կողմից հանրային տրանսպորտի, հեծանիվների օգտագործումը կամ ոտքով աշխատանքի գնալը խրախուսող մեխանիզմներ մշակե՛ք:

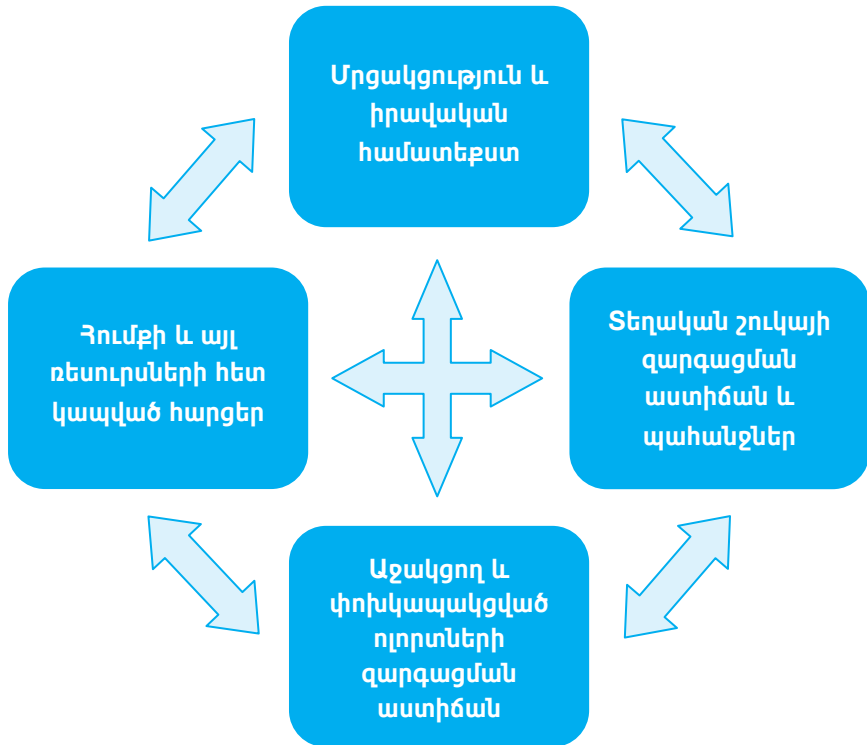
² <http://www.en.bestpractices.wwf.fi/en>

- Սեփական ավտոմեքենաները գերադասող աշխատակիցների համար մշակել է խրախուսական մեխանիզմներ, որպեսզի իրենց ամենօրյա ճանապարհի վրա ապրող կոլեգաներին բերեն աշխատավայր և տանեն տուն:
- Ձեր աշխատակիցներին տեղյակ պահեք գրասենյակում էլեկտրաէներգիայի և ջրի ամսական ծախսի մասին և խրախուսական մեխանիզմ մշակել է այն նվազեցնելու «թիմային աշխատանքի» համար: Օրինակ՝ ընթացիկ տարվա մայիսի 1-ին հայտարարե՛ք, որ եթե այդ ամսվա ծախսը 5%-ով պակաս լինի նույն տարվա ապրիլից և նախորդ տարվա մայիսից, ապա բոլոր աշխատակիցները ընկերության կողմից կիրավիրվեն ընթրիքի:
- Տարածքի առկայության դեպքում արեգակնային էներգիայի միջոցով ապահովել է ձեր հիմնարկի ջեռուցումը կամ առնվազն տաք ջուրը: Հայաստանում արդեն առկա են մատչելի համակարգերի տարբերակներ:

4. ԻՆՉՊԵՐՍ ՄՇԱԿԵԼ ԿՍՊ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ: ՄԱՍ 2

Այս գլխում կթննարկենք ռազմավարության երկրորդ բաղադրիչը՝ «դրսից ներս» եկող գործոնները: Մայքլ Փորթերը և Մարկ Քրեյմերը նշում են փոխազդեցություն ունեցող չորս գործոնի մասին:

Դրանք կարելի է ներկայացնել հետևյալ սխեմայի միջոցով:



Դիտարկենք յուրաքանչյուր գործոն ավելի մանրամասն:

Մրցակցությունն ու իրավական համատեքստը, որում աշխատում է ընկերությունը. սա առնչվում է, օրինակ, ազատ շուկայի առկայությանը, հակամենաշնորհային մեխանիզմներին և կոռուպցիայի վերացմանը վերաբերող հարցերին: Եթե տվյալ երկրում կոռուպցիա կա, ապա մի ընկերություն կարող է հակակոռուպցիոն սկզբունքներ ընդունել՝ որպես իր ԿՍՊ ռազմավարության հիմնաքար, և աշխատել մրցակիցների հետ, որ միասին վերջ տան այդ կոռուպցիոն երևույթներին, ինչը բխում է բոլորի շահերից: Նման օրինակ է «Արդյունահանող ընկերությունների թափանցիկության նախաձեռնությունը» (Extractive Industries Transparency Initiative - EITI),³ որն ընդգրկում է ավելի քան 51 պետություններ և մի

³ www.eiti.org

քանի հարյուր խոշոր ընկերություններ: Այս նախաձեռնության համաձայն՝ ընկերություններն աշխատում են թափանցիկության սկզբունքով և խուսափում են կաշառակերության և կոռուպցիայի այլ երևույթների ֆաջալերումից այն երկրներում, որտեղ աշխատում են: Համաշխարհային բանկը EITI-ում Հայաստանի մասնակցությանն ուղղված քայլեր է նախաձեռնում 2014 թվականից:

Տեղական շուկայի զարգացման աստիճանը և պահանջները ցանկացած ընկերության գործունեության վրա մեծ ազդեցություն ունեն: Օրինակ, եթե մի երկրում սպառողներն օգտագործում են մրգային հյութեր, որոնք բնական հումքից չեն պատրաստված և պարունակում են քիմիական (թեպետ առողջության համար անվնաս) նյութեր, ապա այդ հյութն արտադրող ընկերությունը կշարունակի այն վաճառել, քանի դեռ հասարակության մեջ չի ձևավորվի բնական և առողջարար հումքից պատրաստված հյութերի պահանջարկը: Միաժամանակ ընկերությունն ինքը կարող է որոշել, որ պետք է այս պահանջարկը արմատավորի սպառողների մեջ, և «առողջ մտունդը» կարող է լինել այդ ընկերության ԿՍՊ մոտեցումը:

Հայաստանում տեղական շուկայի զարգացման գործոնի շատ հստակ օրինակ է մարզերում ինտերնետի օգտագործումը, հատկապես 2009-2010թ.թ., երբ շարժական (2G/3G կապով) ինտերնետը նոր էր մուտք գործել մեր երկիր: Մի կողմից Հայաստանի գյուղի միջին բնակչի համար ֆինանսապես դժվար էր սեփական համակարգիչն ունենալ և ամսական վճարել ինտերնետի բաժանորդագրման համար: Մյուս կողմից էլ գյուղերում ինտերնետի առավելությունների մասին իրազեկման մակարդակն էր ցածր: Այն հայտնի էր հիմնականում որպես հասարակ կապի միջոց՝ ինտերնետային զանգերի և սոցիալական ցանցերի միջոցով շփվելու համար:

Այդ տարիներին Հայաստանում գործող երեք բջջային օպերատորները այս խնդիրը ներառեցին իրենց ԿՍՊ ռազմավարության մեջ: «Orange Արմենիան» մի քանի համայնքներում համակարգչային սեյնակներ բացեց, որոնց շնորհիվ գյուղի բնակիչն այլևս կարիք չուներ սեփական համակարգիչն ունենալու: Ընկերությունը համայնքային կենտրոններում հիմնեց 5-7 համակարգիչներով և ինտերնետային կապով ապահովված սեյնակ, որտեղ ինտերնետի համար փոքր ժամավճար էր կիրառվում՝ այսպիսով այն դարձնելով մատչելի միջին բնակչի համար: Նույն տեղում նաև համակարգչային գիտելիքների դասընթացներ էին կազմակերպվում համայնքի համար: «ՎիվաՍել-ՄՏՍ»-ը և «Բիլայն»-ը կարևորեցին համակարգչի և ինտերնետի կիրառումը կրթության ոլորտում: «ՎիվաՍել-ՄՏՍ»-ը մի քանի գյուղերի դպրոցներին նվիրաբերեց համակարգչային սեյնակներ, իսկ «Բիլայն»-ը ուսուցիչների վերապատրաստում կազմակերպեց՝ ցույց տալու համար, թե ինչպես կարելի է ինտերնետում առկա նյութերի միջոցով դպրոցական ծրագիրն առավել հետաքրքիր և ուսուցողական դարձնել: Բոլոր դեպքերում ինտերնետն ավելի մատչելի և հասկանալի դարձավ գյուղի բնակիչների համար: Նրանք արդեն այն օգտագործում էին նաև եղանակի տեսությանը ծանոթանալու համար, որպեսզի իրենց գյուղատնտեսական գործունեությունն ավելի արդյունավետ պլանավորեն:

Փոքր բիզնես ունեցողները կարողանում էին իրենց հարկային հաշվետվություններն առցանց ներկայացնել: Աշակերտներն ու ուսանողները կարողանում էին կրթական նպատակներով օգտվել ինտերնետից: Այս բոլորի հետ մեկտեղ, այս ընկերությունները նաև կարողացան ընդլայնել Չայաստանում ինտերնետի շուկան և բարձրացնել սպառողների զարգացման աստիճանը: ԿՄԴ-ի ճիշտ քաղաքականությունը բերեց այսպիսի փոխազդեցությունների:

Աջակցող և փոխկապակցված ոլորտների զարգացման աստիճան: Եթե մի ընկերության արտադրանքի որակը կամ մատակարարման ծառայությունները կախված են այլ ոլորտներից կամ ընկերություններից, հասկանալի է, որ դրանց շահերը համընկնում են, և մեկի զարգացումն ու բարգավաճումը կախված է մյուսի հաջողությունից: Օրինակ՝ «Սինոփսիս» (Synopsys) ընկերության աշխատանքը պահանջում է կիսահաղորդչային և այլ տեխնոլոգիաներին տիրապետող աշխատողների առկայություն, բայց երբ ընկերությունը մուտք գործեց Չայաստան, մեր կրթական ոլորտը նման մասնագետներ չէր պատրաստում: Այս խնդիրը լուծելու համար Չայաստանում «Սինոփսիսը» սկսեց համագործակցել մի քանի բուհերի հետ, ինչպիսիք են Երևանի պետական ճարտարագիտական համալսարանը, Երևանի պետական համալսարանը, Չայաստանի ամերիկյան համալսարանը, Ռուս-հայկական (Սլավոնական) համալսարանը և այլն: Ծրագրի իրականացման նպատակով ընկերությունը ստեղծեց համակարգչային լաբորատորիաներ և համագործակցող համալսարաններին տրամադրեց էլեկտրոնային նախագծման ավտոմատացման ծրագրային միջոցների հարյուրավոր փաթեթներ: Ծրագրին մասնակցելու համար ընտրված ուսանողների դասերը կազմակերպվում էին «Սինոփսիսի» կահավորած հատուկ լսարաններում, և դասերի անցկացմանն անմիջական մասնակցություն էին ունենում ընկերության առաջատար մասնագետները: Ընկերության և համալսարանների այս համագործակցության շնորհիվ պատրաստվեցին և շարունակում են պատրաստվել կադրեր, որոնք առաջին հերթին հենց «Սինոփսիսին» են անհրաժեշտ, բայց նաև ունեն հնարավորություն այլ տեղերում լավ աշխատանք ձեռք բերելու: Այսպիսով՝ ընկերությունն իր համար մեծ խնդիր է լուծել՝ երաշխավորելով իր պահանջներին համապատասխան աշխատուժի ապահովումը: Իհարկե, շատ օգուտ է քաղում նաև այն ուսանողությունը, որը մասնակցում է այս ծրագրերին, քանի որ ստանում է արդիական գիտելիքներ և կիրառելի հմտություններ. շատերն ապահովվում են լավ աշխատանքով:

Տվյալ վայրում հումքի և այլ ռեսուրսների հետ կապված հարցերը նույնպես կարող են կենսական նշանակություն ունենալ ընկերությունների համար: Այս առումով առաջին հերթին պետք է մտածել հումքի և մարդկային ռեսուրսների մասին և նաև հաշվի առնել ապագայում այդ ռեսուրսների հետ կապված խնդիրները: Օրինակ՝ «Կոկա-Կոլան» (Coca-Cola) գիտակցում է, որ մի քանի տասնամյակ անց ջրի սակավությունը կարող է մեծ հիմնախնդիր լինել աշխարհում, ուստի հիմա արդեն շատ երկրներում գումար է ներդնում ջրի մատակարարման ցանցերի բարելավման, արդիականացման և լայնացման

համար: Առանց ջրի «Կոկա-Կոլայի» մի շարք ապրանքատեսակներ կդադարեն գոյություն ունենալուց. բնականաբար, ընկերության համար ցանկայի չէ նման իրավիճակի զարգացում: Իհարկե, ջրի մատակարարման ցանցերի բարելավումը նաև շատ կարևոր է հասարակության համար, և այդպիսով «Կոկա-Կոլան» նաև մեծ օգուտ է բերում տվյալ երկրին:

Այսպիսով՝ ընկերությունները, բազմաթիվ սոցիալական խնդիրներ ուսումնասիրելով, չպետք է համարեն, որ իրենց պարտականությունն է բոլորի լուծում գտնելը: Յուրաքանչյուր ընկերություն, ուսումնասիրելով «ներսից դուրս» և «դրսից ներս» գործոնները, պետք է գտնի այն խնդիրները, որոնց լուծումը օգուտ կբերի և՛ իրեն, և՛ հասարակությանը: Այս խնդիրների լուծմանն ուղղված ռազմավարությունն էլ հենց տվյալ ընկերության ամենաարդյունավետ ԿՄՊ ռազմավարության հիմնաբարը կլինի: Առկա խնդիրներից ամենակարևորներն ընտրելու գործընթացն ավելի արդյունավետ դարձնելու համար խորհուրդ է տրվում շահակիցների հետ երկխոսություն վարել: Այս մոտեցումն ավելի մանրամասն ներկայացված է հաջորդ գլխում:

Դեպքի ուսումնասիրություն.

«Աշտարակ-Կաթ»-ի համագործակցությունը ֆերմերների հետ

Այսօր Հայաստանում կաթնամթերքի խոշորագույն արտադրողներից մեկը հանդիսացող «Աշտարակ-Կաթ» ընկերությունը իր գործունեության վաղ շրջանում արդեն հասկացել էր գյուղացիների խնդիրների կարևորությունը՝ որպես «դրսից ներս» ազդող գործոն: Սկզբնական շրջանում ֆերմերների մոտ վստահության պակասը խնդիր էր ընկերության համար: Ֆերմերները, համագործակցելով նոր գործընկերոջ հետ, վստահ չէին՝ արդյոք կաթի դիմաց վճարումները ժամանակին կկատարվեն, թե ոչ: Երկրորդ կարևոր խնդիրը կաթի քիչ քանակն էր: Ֆերմաներում կովերի միջին քանակը կազմում էր 2-3 գլուխ, և, որպես արդյունք, քիչ էր նաև կաթի քանակը: Հարց էր առաջանում կաթի մթերումները շարունակելու նպատակահարմարության առումով, քանի որ ընկերությունը հեռահար նպատակ ուներ խթանելու սահմանային գյուղերի զարգացումը՝ մթերման կետերը հիմնելով վերամշակող գործարաններից մեծ հեռավորության վրա գտնվող սահմանային բնակավայրերում (120-180 կմ): Ընկերությունը հետզհետե ձեռք բերեց ֆերմերների վստահությունը, և խնդիրներն աստիճանաբար լուծվեցին: Հանձնած կաթի դիմաց վճարումները կատարվում էին կանոնավոր կերպով և ժամանակին: Կարևոր էր նաև այն հանգամանքը, որ թափանցիկ էր մթերման ամբողջ գործընթացը, և մատակարարները ցանկացած պահի կարող էին անձամբ տեսնել հանձնած կաթի յուղայնությունը և քաշը:

Ֆերմերները, հասկանալով, որ ի դեմս «Աշտարակ-Կաթ» ընկերության ձեռք են բերել վստահելի գործընկեր, սկսեցին աստիճանաբար ավելացնել կովերի գլխաքանակը, և համագործակցությունը սկսելուց 2-3 տարի անց ընկերության հետ համագործակցող բնակավայրերի ֆերմերային տնտեսությունների միջին անասնագլխաքանակը հասավ 5-6-ի:

Ֆերմերային տնտեսությունները հիմնականում գտնվում էին ոչ բարվոք վիճակում: Անասնագույն ունեին վերանորոգման կարիք, մեխանիզացման մակարդակը չափազանց ցածր էր, սանիտարական վիճակը՝ ոչ բավարար: Համագործակցությունը սկսելուն պես ընկերության աշխատակիցների կողմից մեծ ուսուցողական աշխատանք է կատարվել ֆերմաների սանիտարական վիճակը բարելավելու ուղղությամբ: Ընկերությունը, համագործակցելով բազմաթիվ օտարերկրյա ընկերությունների հետ, երաշխավոր հանդիսանալով տարբեր հիմնադրամներում, կարողացել է ֆերմերների որոշ մասին ապահովել կաթի ագրեգատներով, իսկ մթերման կենտրոնները՝ կաթի պաղեցման համակարգերով: Ագրեգատների դիմաց վճարումը եղել է անտոկոս և իրականացվել է տվյալ ֆերմերային տնտեսության կողմից «Աշտարակ-Կաթ»-ին հանձնած կաթի գումարի հաշվին: Դա նպաստել է կաթի որակի բարձրացմանը և ֆերմերային տնտեսությունների զարգացմանը:

Տարիների ընթացքում մեծացել է ընկերության հետ համագործակցող համայնքների թիվը, և ընդլայնվել է աշխարհագրությունը: Ներկայումս ընկերության հետ համագործակցում է հանրապետության 9 մարզի 300 համայնքի թվով 6000 ֆերմեր:

5. ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐ: ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ԳԵՏ ԵՐԿԽՈՍՈՒԹՅՈՒՆ

Ինչ է սա նշանակում

Ըստ ամերիկացի պրոֆեսոր Էդուարդ Ֆրիմանի՝ **շահակիցը (stakeholder) այն անձն է կամ կողմը, ով ազդում է ընկերության վրա կամ ազդվում դրա կողմից:**

Ընկերության բաժնետերերը, աշխատակիցները և հաճախորդները, իհարկե, շահակիցներ են: Բայց այս եզրույթն ավելի ընդգրկուն է և ներառում է նաև, օրինակ, մատակարարներին: Հասարակության տարբեր անդամներ, անգամ անմիջական հաճախորդ չլինելով, կարող են ընկերության շահակիցներ լինել: Օրինակ՝ սահմանամերձ գյուղում նոր կառուցվող գործարանի շահակիցները համայնքի գրեթե բոլոր բնակիչներն են, որովհետև նոր աշխատատեղերի ստեղծման հանգամանքը կանդրադառնա բոլորի վրա, անգամ այդ համայնքում մի փոքր խանութի տիրոջ, ում հաճախորդներն արդեն ֆինանսապես ավելի ապահովված կլինեն գործարանում աշխատելու արդյունքում: Շահակիցներից են նաև պետական մարմինները. մի կողմից՝ դրանք կարող են անմիջական ազդեցություն ունենալ ընկերության գործունեության վրա՝ սահմանելով կարգեր և ընդունելով ոլորտը կարգավորող օրենքներ, մյուս կողմից՝ ընկերությունն իր հերթին ազդեցություն է թողնում այդ կառույցների վրա՝ կատարելով համապատասխան վճարումներ (հարկեր, տուրքեր և այլն) և ապահովելով գումարի ներհոսք կառույցների բյուջեներում: Անգամ շրջակա միջավայրը կարելի է համարել շահակից, քանի որ ընկերության գործունեության ընթացքում օգտագործված էներգիան կամ արտանետված թափոններն անմիջական ազդեցություն են ունենում բնության վրա, որը շատ դեպքերում տրամադրում է ընկերության գործունեության համար անհրաժեշտ հումք:

ԿՄՊ ռազմավարության մշակման և իրագործման մեջ շահակիցների մասնակցությունը ոչ թե պասիվ է (ինչպես, օրինակ, հաճախ լինում է բարեգործական ծրագրերի շահառուների հետ, ովքեր ինչ-որ օգնություն են ստանում), այլ պետք է հնարավորինս ակտիվ լինի: ԿՄՊ ռազմավարություն մշակելիս այնպիսի հարցեր են շոշափվում, որոնք պատշաճ գնահատելու համար տարբեր շահակիցների կարծիքը կարող է կարևոր լինել: Օրինակ՝ սահմանափակ ռեսուրսների պարագայում ինչպե՞ս ընտրել բազմաթիվ արդիական հարցերից ամենակարևորները, որպեսզի ԿՄՊ ներդրումներն արդյունավետ լինեն: Կամ ինչպե՞ս ի սկզբանե վստահ լինել, որ կազմվել է համապարփակ ԿՄՊ խնդիրների ցուցակ, և ոչ մի հարց բաց չի թողնվել: Շահակիցների ակտիվ ընդգրկման դեպքում կգտնվեն այս հարցերի պատասխանները:

Շահակիցները ընդունված է դասակարգել որպես **ներքին** (երբ նրանք պաշտոնապես այդ ընկերության կառուցվածքի մաս են կազմում) կամ **արտաքին** (երբ նրանք ընկերության կազմի մեջ չեն մտնում):

Շահակիցների հետ երկխոսությունը ենթադրում է ցանկացած արդյունավետ ձևաչափով շահակիցների և ընկերության միջև բաց, երկկողմանի և անկեղծ շփման հնարավորության ստեղծում: Ըստ Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության (OECD) դասակարգման, օրինակ, կարելի է շահակիցների հետ երկխոսություն ապահովելու համար կազմակերպել հանրային քննարկումներ, կլոր սեղաններ, խմբային քննարկումներ, խորհրդակցական այցեր և այլն⁴:

Ինչպես է այն իրագործվում

Որպես ընդհանուր սխեմա՝ ներկայացնում ենք հետևյալ քայլերը, որոնց միջոցով ցանկացած ընկերություն կարող է շահակիցների հետ երկխոսություն իրականացնել.

1. Ընկերության տարբեր բաժիններից աշխատակիցների մասնակցությամբ կազմել ԿՍՊ ռազմավարության համար ենթադրվող կարևորագույն հարցերի ցուցակ, որը կարող է համալրվել մասնակիցների կողմից առաջարկվող նոր հարցերով:
2. Որոշել երկխոսության ձևաչափն ու ժամկետը: Սրանցից ելնելով՝ հասկանալ, թե քանի հոգու մասնակցություն կարելի է ապահովել:
3. Կազմել շահակիցների հնարավորինս բազմազան ցուցակ՝ ընդգրկելով ընկերության աշխատակիցների, հաճախորդների, մատակարարների, այլ գործընկերների, համապատասխան ոլորտներում աշխատող հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչների, տեղական կամ պետական պաշտոնյաների և այլն:
4. Հրավիրել ցուցակով նախատեսված շահակիցներին և տեղեկացնել նախատեսված ձևաչափի մասին: Կարծիք հարցնել ընտրված ձևաչափի վերաբերյալ և անհրաժեշտության դեպքում այն փոխել կամ անել բացառություններ (օրինակ՝ առանձին հանդիպել 1-2 հոգու հետ, եթե նրանք խմբային քննարկման ձևաչափին համաձայն չեն):
5. Անցկացնել երկխոսությունը/քննարկումը՝ առաջին կետում նշված հարցերից յուրաքանչյուրի շուրջ շահակիցներից կարծիք հարցնելով: Ընթացքում անպայման մասնակիցներից միջոցառման արդյունավետության գնահատական խնդրել՝ հետագայում ավելի արդյունավետ երկխոսություն կազմակերպելու համար:
6. Միջոցառման ավարտին մասնակիցներին ներկայացնել ԿՍՊ-ի ուղղությամբ ընկերության ապագա քայլերը (որոնք անպայման բխում են հենց միջո-

⁴ <https://www.oecd-nea.org/rwm/reports/2004/nea5418-stakeholder.pdf>

ցառման ընթացքում ծավալված քննարկումից և կարծիքներից) և ներկայացնել, թե ինչպես են շահակիցները տեղեկացվելու այդ քայլերի մասին: Շահակիցներին շնորհակալություն հայտնել և նշել, որ նման քննարկումները պարբերական բնույթ են կրելու:

Շահակիցների հետ երկխոսությունն արդյունավետ կազմակերպելու համար այն պետք է բավարարի հետևյալ պահանջները.

- **Երկկողմանիություն:** Քննարկումների կամ հանդիպումների ժամանակ պետք է հնարավոր լինի ընկերության կողմից պատրաստված տեղեկությունը փոխանցել շահակիցներին և լսել նրանց կարծիքը: Պետք է շահակիցները հնարավորություն ունենան հարցեր տալու և հայտնելու, թե արդյոք պատասխանն իրենց բավարարում է:
- **Անկեղծություն:** Պետք է երկխոսությունն այնպիսի պայմաններում կազմակերպվի, որ բոլոր կողմերը կարողանան անկաշկանդորեն հայտնել իրենց կարծիքը և հնչեցնել վիճահարույց հարցեր: Օրինակ, եթե կա հավանականություն, որ նման հարցերը կտրվեն միայն անանունության պայմաններում, պետք է քննարկման ժամանակ ինչ-որ մեխանիզմ մշակվի (օրինակ՝ թղթի վրա հարցեր գրել և արկղի մեջ գցել), որպեսզի մասնակիցները կարողանան հարցը տալիս իրենց անձը գաղտնի պահել:
- **Համապարփակություն:** Պետք է հնարավոր լինի քննարկել բոլոր ցանկալի հարցերը: Եթե սահմանվում են միայն որոշակի «թույլատրելի» հարցեր, դա նշանակում է, որ ընկերությունն ամբողջական պատկեր չի ստանա իր շահակիցներից և արդյունքում կարող է սխալ տեղեկությունների հիման վրա որոշումներ կայացնել: Օրինակ՝ ենթադրենք, որ գյուղում գործող գործարանի ղեկավարությունը հանդիպում է գյուղացիների հետ և ցանկանում է խոսել այդ համայնքի կարիքներից միայն կրթության ոլորտում, որի արդյունքում աջակցում է համայնքում մանկապարտեզի կառուցմանը: Հետագայում պարզվում է, որ այդ մանկապարտեզ քիչ թվով երեխաներ են հաճախում, որովհետև նրանք անընդհատ հիվանդանում են և ստիպված են լինում տանը մնալ: Գուցե եթե շահակիցներին հնարավորություն տրվեր այդ գործարանի գործունեության հետ կապված բնապահպանական և, հետևաբար, ամողջապահական խնդիրներ քննարկելու, հնարավոր կլիներ նախ դրանք կանխել, հետո անցնել կրթական ոլորտին:
- **Ներգրավվածություն և բազմազանություն:** Ընդգրկված շահակիցների ցանկը պետք է հնարավորինս ներկայացուցչական լինի: Ցանկալի է, որ հավասարապես լսելի լինեն կարծիքներ պետական, մասնավոր և հասարակական ոլորտներից: Հասարակ քաղաքացիների մասնակցության դեպքում այդ խումբը պետք է ներգրավի տարբեր տարիքային խմբերի ներկայացուցիչների, զանազան սոցիալական պայմաններում ապրող մարդ-

կանց, տարբեր մասնագիտությունների տեր անհատների և այլն, ինչպես նաև ձգտի հավասար թվով տղամարդկանց և կանանց մասնակից դարձնել:

- **Շարունակականություն:** Երկխոսության արդյունքում ընկերությունը փորձում է լուծում տալ քննարկված հարցերին, և շահակիցները պետք է հնարավորություն ունենան այդ կիրառված լուծումների մասին նույնպես իրենց կարծիքը հայտնելու: Այսինքն՝ երկխոսությունը շարունակական գործընթաց պետք է լինի, այլ ոչ թե մեկանգամյա միջոցառում:

Այս պահանջներին համապատասխանելուց հետո երկխոսության կազմակերպչական մասը միայն տեխնիկական բնույթ է կրում: Օրինակ՝ այն կարող է լինել **ձևայնացված** (երբ նախապես պատրաստվում են քննարկման հիմնական հարցերը՝ չբացառելով այլ հարցերի ընդգրկումը) կամ **չձևայնացված** (երբ օրակարգը հնարավորինս ազատ է, և հենց տեղում են որոշվում քննարկվելիք հարցերը):

Ընկերությունը կարող է որոշել շահակիցներին հրավիրել մի դահլիճ և կազմակերպել բաց քննարկում կամ կարող է առանձին-առանձին շահակիցների հետ հարցազրույցի ձևաչափով երկխոսել: Կարելի է նաև կիրառել տեխնոլոգիապես նոր մոտեցումներ և հրավիրել առցանց կենդանի քննարկումների կամ հնարավորություն տալ ընկերության սոցցանցային էջում մեկնաբանությունների միջոցով մասնակցել քննարկմանը:

Դեպքի ուսումնասիրության բաժնում ներկայացվում է Հայաստանում իրականացված շահակիցների հետ ձևայնացված երկխոսության օրինակ, որն իրականացվել է ձեռնարկի հեղինակի կողմից:

Դեպքի ուսումնասիրություն. «Orange Armenia»-ում շահակիցների հետ երկխոսությունը

2011թ. «Orange Արմենիա» ընկերությունը որոշեց իր մայր ընկերության ԿՍՊ ռազմավարությունը տեղայնացնել և կառուցել այն Հայաստանի համար կարևոր հարցերի շուրջ: Վերջնական տեղական տարբերակը մշակելու համար կատարվեց Հայաստանում շահակիցների հետ երկխոսության թերևս առաջին փորձը:

Ընկերության նախնական ԿՍՊ ռազմավարությունը կենտրոնացած էր 6 թեմաների շուրջ՝

- 1) որակյալ ծառայությունների տրամադրում,
- 2) ենթակառուցվածքների արդյունավետ և անվտանգ շահագործում,

- 3) ծառայությունների հասանելիություն,
- 4) ծառայությունների անվտանգություն,
- 5) տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառումը սոցիալական, առողջապահական, տնտեսական և այլ խնդիրների լուծման մեջ,
- 6) բարեգործություն և տեղական զարգացման այլ ծրագրեր:

Յուրաքանչյուր թեմա ներառում էր մի քանի հարց, որոնցից բոլորը, բացի բարեգործությունից սերտորեն կապված էին բջջային կապի և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների հետ: Օրինակ՝ «Ծառայությունների հասանելիություն» թեման ներառում էր ֆինանսական մատչելիություն («Արդյո՞ք ծառայությունների գնային քաղաքականությունը դրանք հասանելի է դարձնում Հայաստանի բնակչության զգալի մասին»), ֆիզիկական հասանելիություն («Արդյո՞ք մեր խանութները ֆիզիկապես հասանելի են հեռաշարժողական խնդիրներ ունեցող անձանց համար»), լեզվամշակութային մատչելիություն («Հայալեզու ինտերնետը ինչպե՞ս կարելի է զարգացնել, որպեսզի ունենաք որակյալ տեղական կայքեր մեր հայալեզու հաճախորդների համար») և այլն:

Այսպիսով՝ այդ 6 թեմաներով ծածկվում էին այնպիսի տարատեսակ խնդիրներ, ինչպիսիք են բջջային կայաններին առնչվող համայնքային և բնապահպանական հարցերը, անչափահասների համար ինտերնետի անվտանգության ապահովումը և այդ հարցի շուրջ ծնողների իրազեկման բարձրացումը, ինտերնետի միջոցով հեռակա կրթության խրախուսումը և այլն:

Ընկերությանն անհրաժեշտ էր հասկանալ, թե Հայաստանում այս խնդիրներից «Orange»-ի համար որոնք են առաջնայինները:

Այս հարցին պատասխան տալու համար շահակիցների հետ երկխոսությունը կատարվեց երկու փուլով: Սկզբում ընկերության ներսում յուրաքանչյուր թեմայի քննարկման համար հավաքվեց աշխատակիցներից մի փոքր խումբ: 1-2 ժամվա ընթացքում այդ աշխատակիցների հետ քննարկվում էին տվյալ թեմային վերաբերող հարցերը, և յուրաքանչյուրի քննարկման վերջում խումբը գնահատական էր տալիս այդ հարցի կարևորությանը ընկերության և Հայաստանի համար: Օրինակ՝ խանութների ֆիզիկական հասանելիության մասին քննարկման ավարտին խմբի վերջնական գնահատական կարող էր լինել հետևյալը. «Ֆիզիկական մատչելիությունը Հայաստանում դեռ այնքան չի կարևորվում, և շատ հաճախ կարելի է տեսնել խանութներ, սրճարաններ, բանկեր և այլ հանրային վայրեր, որոնք տարրական թեքահարթակ չունեն անվասայրով տեղաշարժվող հաճախորդների համար:

Այս առումով, ընդհանուր առմամբ, կարելի է այն գնահատել 1-5 բալանոց սանդղակով՝ որպես 3. այս խնդիրն այժմ պարզապես մեր հասարակության ուշադրության կենտրոնում չէ: Սակայն մեր ընկերության համար սա շատ կարևոր հարց է: Պետք է կարողանանք մեր տարածքները հասանելի դարձնել բոլոր ցանկացողների համար: Մեր ընկերության համար սա 5-ից 5 կարելի է գնահատել: Այս ոլորտում մենք պետք է գերազանցենք հասարակության ակնկալիքները, այլ ոչ թե հարմարվենք դրանց»: «Orange»-ի ներքին շահակիցների հետ այս երկխոսությունը կատարվեց 1,5-2 օրում, և հերթը հասավ արտաքին շահակիցներին:

Մինչ այդ կազմվել էր այն մարդկանց ցուցակը, ում հետ կարելի էր, որպես արտաքին շահակից, նույն 6 թեմաների շուրջ 1-1,5 ժամանոց հարցազրույցներ վարել: Կարևոր էր այդ ցուցակում բազմազանությունն ապահովել և ներգրավել տարբեր սեռի, տարիքի, մասնագիտությունների տեր մարդկանց բազմազան ոլորտներից: Հարցազրույցներ իրականացվեցին 24 անհատների հետ, որոնց թվում էին ԱԺ պատգամավոր, միջազգային կառույցի հայաստանյան գրասենյակի աշխատակից, մատակարար ընկերության ղեկավար, համալսարանական դասախոս, լրագրող և այլք, ում կարծիքը կարևոր էր իրավիճակի գնահատման համար: Արտաքին շահակիցների հետ թեմաների քննարկումը վարվում էր մոտավորապես նույն ձևաչափով, ինչ ներքին շահակիցների հետ, բայց վերջում գնահատականների մասում մի փոքր տարբերություն կար: Ընկերությունից «դուրս» գտնվող այս մարդկանց չէին հարցնում, թե ինչքանով է կարևոր տվյալ հարցը «Orange Արմենիա»-ի համար, այլ հարցնում էին, թե, իրենց կարծիքով, որքան մեծ պետք է լինի «Orange Արմենիա»-ի դերը Հայաստանում առկա այս խնդրի լուծման մեջ:

Օրինակ՝ համալսարանի դասախոսը կարող էր ասել. «Այո՛, հայալեզու ինտերնետային բովանդակությունը կարևոր է: Որակյալ հայալեզու կայքերը քանակով քիչ են, և դրա պակասը այսօր մեզ մոտ լուրջ խնդիր է: Ես դա գնահատում եմ որպես 4: Բայց դա ձեր լուծելիք խնդիրը չէ՝ որպես «Orange Արմենիա», այստեղ լուրջ պետական հայեցակարգ և հովանավորություն է անհրաժեշտ: Սա պետական գերատեսչությունների իրավասությունների շրջանակներում է: Դա իրենց խնդիրն է առաջին հերթին, «Orange Արմենիա»-ի մասով ես դա կգնահատեի որպես 5-ից ընդամենը 2»:

Այսպիսով՝ հարցազրույցների ավարտին «Orange Արմենիա»-ն այդ 6 թեմաներում ընդգրկված յուրաքանչյուր հարցի համար ուներ որակական տվյալներ, ինչպիսին են աշխատակիցների և արտաքին շահառուների խոսքերն ու արտահայտված կարծիքները, առաջարկությունները, ինչպես նաև քանակական տվյալներ՝ նրանց գնահատականները:

Շատ կարևոր էր նաև առանձնացնել արտաքին շահակիցների կողմից ամենակարևորը համարվող հարցերը և ուսումնասիրել ընկերության համար դրանց կարևորությունը՝ ըստ աշխատակիցների կողմից տրված գնահատականների: Օրինակ՝ մարզերում աշխատող ՀԿ ներկայացուցչի հետ հարցազրույցի ժամանակ նշվում է, որ Երևանից դուրս մարդիկ ֆինանսապես շատ դժվար կացության մեջ են և գուցե բջջային կապից օգտվելու հնարավորություն ունենան, բայց սեփական համակարգիչ և ամսական ինտերնետի բաժանորդագրման համար գումար չունեն: Տվյալ շահակիցը, այսպիսով, համարում է, որ ֆինանսական մատչելիությունը Հայաստանում շատ կարևոր խնդիր է, և այն 5 է գնահատում: Միևնույն ժամանակ ընկերության աշխատակիցները կարծում են, որ նման խնդիրներ ունեցող մարդիկ հայկական շուկայի մեծ մասն են կազմում, և ցանկացած մրցունակություն ապահովել փորձող ընկերության ծառայությունների զգալի մասը պետք է բոլորի համար մատչելի լինի: Աշխատակիցները նույնպես սա գնահատում են 5՝ որպես համեմատաբար նորաստեղծ ընկերության համար կենսունակության խնդիր: Այսպիսով՝ այս հարցն ընտրվում է որպես առաջնային խնդիր, որի համար ԿՍՊ ռազմավարության միջոցով պետք է անպայման լուծում նախատեսվի («Orange Արմենիա»-ի նախատեսած և իրականացրած լուծման մասին տե՛ս էջ 21):

Այսպիսով, շահակիցների հետ նմանօրինակ երկխոսություն իրականացնելով, կարելի է դասակարգել խնդիրներն ըստ առաջնայնության և կողմնորոշվել ԿՍՊ ռազմավարության մշակման համար դրանց ընտրության հարցում:

Այստեղ կարևոր է նշել, որ շահակիցների հետ նման կառուցվածքային քննարկումներ պետք է անել պարբերաբար, առնվազն 2-3 տարին մեկ, եթե հասարակական-տնտեսական կտրուկ փոփոխություններ չեն լինում: Երկրում անընդհատ նոր խնդիրներ են առաջանում, և ԿՍՊ-ն կարևորող ընկերությունները պետք է միշտ տեղեկացված լինեն, թե ինչպես են այս խնդիրները և իրենց ընկերության դերն ընկալվում իրենց ներքին և արտաքին շահակիցների կողմից:

Շահակիցների հետ երկխոսությունն ընկերության ԿՍՊ ռազմավարության մշակման և հետագա զարգացման ամենակարևոր քայլերից մեկն է, որը հիմք է հանդիսանում հաջորդող բոլոր քայլերի մշակման և իրագործման համար:

Շահակիցների հետ երկխոսությունը կարող է նաև ընկերության կողմից իրականացվող ԿՍՊ ռազմավարության գնահատման գործիք հանդիսանալ:

6. ՀԱՇՎԵՏՎՈՂԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅԱՆ ՏՐԱՍԱԴՐՈՒՄ

Ինչ է սա նշանակում

ԿՍՊ-ին ռազմավարական մոտեցում ցուցաբերող ընկերությունները պարտավորված են բաց և թափանցիկ կերպով հանրության համար հասանելի դարձնել տվյալ ընկերության կողմից սոցիալական և բնապահպանական ոլորտներում պլանավորված և իրականացված ծրագրերի մասին տեղեկատվությունը:

ԿՍՊ հաշվետվությունը տեղեկատվության տրամադրման մասնավոր ձև է այն պարբերաբար թողարկվող փաստաթուղթ է, որն ընկերության ԿՍՊ ռազմավարության և ծրագրերի մասին համապարփակ և ամբողջական նյութ է:

Ինչու է այն կարևոր

Ինչպես արդեն նշվել է, ԿՍՊ ռազմավարության մշակման և միջոցառումների իրականացման հիմնական նպատակն ընկերության պատասխանատու աշխատանքն է և սոցիալ-տնտեսական, բնապահպանական խնդիրների դեմ պայքարը, ընդ որում՝ այնպիսի լուծումներով, որոնք փոխշահավետ են թե՛ ընկերության և թե՛ հասարակության/պետության համար:

Սա նշանակում է, որ անգամ եթե հանրությունը տեղեկացված չլինի ձեր ընկերության ԿՍՊ գործունեության մասին, ճիշտ ընտրված ռազմավարության դեպքում ձեր բիզնես նպատակներում դուք, միևնույն է, դրական արդյունքների կհասնեք՝ նվազեցնելով տվյալ սոցիալական խնդրի ազդեցությունը ձեր ընկերության վրա: Այնուամենայնիվ, ձեր ընկերության ԿՍՊ գործունեության մասին հանրությանը տեղեկացնելով՝ կարող եք հասնել մի շարք այլ արդյունքների, որոնք նույնպես դրական ազդեցություն կունենան ձեր գործունեության վրա:

ԿՍՊ-ին վերաբերող հաղորդակցությունը կարևոր է հետևյալ պատճառներով.

- Այն առաջին հերթին օգնում է ընկերությանը գնահատել սեփական անցած ուղին և ներկայացնել այն իր **ներքին շահակիցներին**: Ընկերության բաժնետերերի և աշխատակիցների շրջանում ամրապնդվում է այն համոզմունքը, որ իրենց աշխատանքը միայն ֆինանսական արդյունքի համար չէ, այլ նաև երկրում որոշակի խնդիրների լուծմանն է նպաստում: Սա կարևոր է հատկապես աշխատակիցների տեսանկյունից: Որոշակի շեմից հետո աշխատավարձի չափը համեմատաբար փոքր մոտիվացիոն գործոն է աշխատողի

համար⁵, և ավելի կարևոր է այն ընկալումը, որ տվյալ աշխատատունն հայտնում է երկրի և բնության մասին իր մտահոգությունները, և ընկերության գործունեությամբ աշխատակիցը «հպարտանալու» առիթ ունի⁶:

- Հայաստանում աստիճանաբար ձևավորվում է «պատասխանատու սպառողի» գաղափարը. մարդիկ հասկանում են, որ զումար ծախսելիս պետք է մտածել նաև այդ գործարքի ավելի լայն հետևանքների մասին: Օրինակ՝ մեծ սուպերմարկետների օգտին փոքր խանութներն անտեսելով՝ վնասում ենք մեր երկրում ՓՄՁ-ների կայացմանն ու զարգացմանը: Ձեր ընկերության ԿՄԴ գործունեության մասին տեղեկությունները կնկատվեն պատասխանատու սպառողների կողմից, և դա կօգնի ձեզ շահել իրենց՝ որպես հավատարիմ հաճախորդի: Անգամ եթե ձեր մրցակիցները կարողանան ավելի ցածր գներ առաջարկել, պատասխանատու սպառողներից շատերը պատրաստ կլինեն մի փոքր ավելի վճարել, որպեսզի ձեր միջոցով խթանեն երկրում տարբեր խնդիրների լուծումը:
- ԿՄԴ-ի մասին պարբերաբար տեղեկություններ տրամադրելով՝ ձեր ընկերությունը նաև կշահի և կշարունակի վայելել հասարակության վստահությունը: Անգամ եթե սպառողը չի հանդիսանում ձեր հաճախորդը տվյալ պահին, մտքում ձեր ապրանքանիշի նկատմամբ դրական վերաբերմունք կձևավորվի, որի արդյունքում սպառողը կարող է միջնորդ հանդիսանալ իր շրջապատից նոր հաճախորդներ շահելու:
- ԿՄԴ ծրագրերի շարունակական իրականացումը և դրանց մասին հետևողական հաղորդակցումը կօգնեն նաև նոր գործարարական կապերի ստեղծմանը: Երդվյալ որակավորված հաշվապահների ասոցիացիայի (ACCA) կողմից իրականացված մի ուսումնասիրության համաձայն՝ ներդրողների 90%-ը համարում է, որ ԿՄԴ-ի մասին տեղեկությունների տրամադրումը ցանկացած ընկերության համար անհրաժեշտություն է⁷:
- Որոշ դեպքերում ԿՄԴ ռազմավարությունում ընտրված հարցերի լուծման հարցում արդյունքի հասնելու համար անհրաժեշտ է նաև հասարակության մասնակցությունը: Ծրագրի մասին տեղեկություններ տրամադրելով՝ կարելի է բարձրացնել հանրության իրազեկման մակարդակը տվյալ խնդրի վերաբերյալ և կազմակերպել ավելի արդյունավետ գործողություններ: Օրինակ՝ Բնության համաշխարհային հիմնադրամն իրականացնում է «Սուլորակի ժամը» նախաձեռնությունը, որի շրջանակում տարբեր հաստատություններ երեկոյան մեկ ժամով անջատում են լույսերը՝ որպես խորհրդանշական

⁵ Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction publishers.

⁶ Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33.

⁷ <http://blueandgreentomorrow.com/2013/06/05/90-of-investors-say-csr-and-sustainability-reports-are-essential/>

ընապահպանական քայլ: Այսպիսի միջոցառմանը մասնակցելու մասին հանրությանը տեղեկացնելով՝ կարելի է մի փոքր բարձրացնել կլիմայի փոփոխության մասին ընդհանուր իրազեկության մակարդակը, ինչպես նաև նոր համախոհներ ձեռք բերել, ովքեր նույն ակցիային կմասնակցեն՝ բարձրացնելով միջոցառման ազդեցությունը:

Ինչպես է այն իրագործվում

Հաշվետվողականություն և տեղեկատվության տրամադրում կարելի է իրագործել տարբեր մոտեցումներով: Անհրաժեշտ է հաշվի առնել հետևալը.

• Հաճախություն

- Կարելի է յուրաքանչյուր ծրագրի կամ միջոցառման մասին **առանձին-առանձին** տեղեկացնել մամուլի հաղորդագրությունների, ռեպորտաժների և այլ նյութերի միջոցով:
- Կարելի է ԿՄՊ ռազմավարության մեջ ընդգրկված բոլոր ոլորտների և ծրագրերի մասին **միասնական** տեղեկատվություն տրամադրել, օրինակ՝ ընկերության կայքում առանձնացված հատուկ բաժնում կամ պարբերաբար թողարկվող ԿՄՊ հաշվետվությունում:

• Հաղորդակցման միջոց

- Կարելի է օգտագործել «ավանդական» միջոցներ՝ ՉԼՄ-ներ: Հայաստանում որոշ հեռուստաալիքներ շարունակում են լայն լսարան ունենալ հանրապետության ամբողջ տարածքով մեկ, և դժվար թե մեր երկրում ուրիշ միջոց լինի միաժամանակ մեծ քանակությամբ մարդկանց տեսանելի լինելու համար: Գոյություն ունեն նաև մարզային լրատվամիջոցներ, որոնք կարող են ավելի նեղ, բայց թիրախավորված լսարանին հասանելի դարձնել ձեր ԿՄՊ գործունեության մասին տեղեկությունը:
- Կարելի է օգտվել սոցիալական ցանցերից և այլ նորարարական միջոցներից՝ տեսանելի լինելու երիտասարդության և այլ թիրախային խմբերի համար: Այսօրվա երիտասարդությունը տեղական հեռուստաալիքներից սկսում է ավելի ու ավելի քիչ օգտվել և առցանց է տեղեկանում երկրում տեղի ունեցող իրադարձություններին: Սոցիալական ցանցերի և այլ կայքերի միջոցով կարելի է բավականին գրավիչ և նորարարական ձևերով հանրությանը տեղեկացնել ձեր ընկերության ԿՄՊ միջոցառումների մասին:

Հաշվետվողականության և թափանցիկության լավ օրինակ են համարվում արևմտյան երկրներում լայն տարածում ունեցող **տարեկան ամփոփիչ ԿՄՊ հաշվետվությունները**: Նման հրապարակումն առավել ընդգրկուն և ընթերցողի համար մատչելի դարձնելու համար հարկավոր է հաշվի առնել հետևյալ նկատառումները.

- Յուրաքանչյուր ընկերություն աշխատում է յուրահատուկ համատեքստում, որի շրջանակներում առնչվում է տարբեր խնդիրների: Ցանկալի է **ԿՍՊ ծրագրերը ներկայացնել ամբողջ համատեքստի հետ միասին**, որպեսզի լսարանին հասկանալի լինի, թե ինչու են հենց տվյալ ոլորտի խնդիրները ընկերության ուշադրության կենտրոնում: Եթե լսարանը կարողանա ընկալել ընկերության ԿՍՊ հաշվետվության հիմքում գտնվող ռազմավարությունը և տրամաբանությունը, ավելի հեշտ կլինի հասարակական կազմակերպություններին և այլ հաստատություններին հասկանալ՝ արդյոք տվյալ ընկերության հետ համագործակցության եզրեր հնարավոր է գտնել, թե ոչ: Օրինակ, եթե հյուրանոցային ցանցը ներկայացնում է, որ նվիրատվություն է արել Հայաստանի համալսարաններից մեկին՝ չներկայացնելով այդ քայլի դրդապատճառը, այլ ուսումնական հաստատություններ կարող են նույնպես ակնկալել նման աջակցություն այս ընկերությունից: Իսկ եթե այս ծրագրի մասին հայտնելիս ընկերությունը մասնավորեցնի, որ օտար լեզուներին լավ տիրապետող աշխատուժի պակաս է նկատում, ինչից դրդված ֆինանսավորում է լեզվաբանական համալսարանում «Հյուրընկալության ոլորտում աշխատողների համար անգլերենի արագացված կուրս», իրավիճակը շատ ավելի պարզ է լինում: Այլ հաստատությունների համար ավելի հստակ է դառնում, թե տվյալ ընկերությունը ինչ սկզբունքով է նախապատվություն տալիս այս կամ այն կրթական ծրագրի, և որ այն համագործակցում է առավելապես իր գործունեությանն անմիջապես առնչվող կրթական խնդիրների շուրջ: Տեղեկատվության տրամադրման հարցում նման մոտեցում ցուցաբերելով՝ ընկերությունը նվազեցնում է իր ռազմավարական առաջնայնություններից դուրս գտնվող ծրագրերի առաջարկություններ ստանալու հավանականությունը և խնայում է իր համապատասխան աշխատակիցների ժամանակը:
- Հնարավորության դեպքում պետք է ներկայացնել խնդիրների շուրջ տրամադրված լուծումների **ամբողջական պատկերը**՝ հստակ ցույց տալով, որ ընկերության տարբեր բաժինները կիսում են նույն տեսլականն ու նվիրվածությունը: Օրինակ, խոսելով հենաշարժողական հաշմանդամություն ունեցող մարդկանց իրավունքների մասին, ընկերությունը կարող է նշել, որ իր բոլոր վաճառքի կետերում թեթևհարթակներ են տեղադրվել, որպեսզի դրանք բոլոր հաճախորդների համար հասանելի լինեն: Այս գործողությունը ընկերության Վաճառքի բաժնի պատասխանատվությունն է: Իսկ գրասենյակները: Արդյո՞ք իրենց աշխատավայրում կան բոլոր հարմարությունները, որպեսզի աշխատանքի ընդունվեն նման կամ այլ հաշմանդամություն ունեցող անձինք: Սա արդեն Մարդկային ռեսուրսների բաժնի խնդիրն է: Նշված հարցի շուրջ ընկերության տարբեր բաժինների միասնական մոտեցումը ներկայացնելով՝ ընկերությունը հավաստիացնում է իր ներկա և ապագա աշխատողներին, որ ԿՍՊ միայն բարի համբավի և «արտաքին լսարանի»

համար չի արվում, այլ ընկերության գործունեության համար լուրջ սկզբունք է հանդիսանում:

- Հնարավորության դեպքում պետք է **հստակ արդյունքներից խոսել**, այլ ոչ թե վերացական հայտարարություններ անել: Օրինակ՝ ընկերությունը կարող է նկարագրել, թե էլեկտրաէներգիայի և ջրի խնայողության նպատակով ինչպիսի աշխատանք է տարվում աշխատակիցների հետ: Բոլոր նման միջոցառումները հստակ նկարագրելուց բացի, ցանկալի է նաև հրապարակել տվյալ տարվա ավարտին էլեկտրաէներգիայի և ջրի խնայողությունը՝ նախորդ տարվա տվյալների համեմատ: Սա քանակական տվյալ է, որը ցույց կտա, թե ինչքանով անարդյունավետ էին նկարագրված միջոցառումները:
- Ցանկալի է նաև ցույց տալ **Նախկինում ներկայացված ծրագրերի շարունակականությունը**: Սա ընկերություններին կօգնի ավելի արդյունավետ ձևով գտնել ճիշտ գործընկերների: Նրանք կհասկանան, որ համատեղ ծրագրեր իրականացնելիս պարտավոր են երկարաժամկետ արդյունքների ձգտել: Կարևոր է նաև, որ հաշվետվությունում ընկերությունը մի փոքր **Ներկայացնի ապագա պլանները**: Սա նույնպես օգտակար է լավ գործընկերներ գտնելու համար, ովքեր կարող են ընկերությանը դեռ ծանոթ չլինել, բայց ինքնաառաջադրվել՝ տեսնելով ընկերության հետաքրքրությունը տվյալ ոլորտում:

Միջազգային ձևաչափի համապատասխանող ԿՍՊ հաշվետվություն պատրաստելու ցանկության դեպքում կարելի է օգտվել Հաշվետվության համաշխարհային Նախաձեռնության (Global Reporting Initiative, GRI) մշակած ուղեցույցից: Այն պարբերաբար թարմացվում է, և 2016-ին հրատարակվել է չորրորդ տարբերակը՝ G4 ուղեցույցը⁸: Հետևելով GRI-ի ուղեցույցին՝ ընկերությունը կարող է հերթով անդրադառնալ ԿՍՊ-ի շրջանակներում բոլոր այն թեմաներին, որոնց հետ այս կամ այն կերպ առնչվում է: Ուղեցույցում ներառված են համապարփակ ԿՍՊ հաշվետվություն պատրաստելու համար անհրաժեշտ չափանիշները և տեղեկությունների քանակական և որակական հատկանիշները: Բայց G4-ի ուղեցույցը ծավալուն է, և որոշակի պատրաստվածություն է պահանջվում ընկերության կողմից այն կիրառելու համար: Առաջին հայացքից այն կարող է խրթին թվալ և ընկերությունների հաշվետվողականությունը խրախուսելու փոխարեն հակառակ ազդեցությունն ունենալ: Այնուամենայնիվ, հաշվի առնելով Հայաստանում ԿՍՊ հաշվետվությունների սակավությունը, ցանկալի է, որ մեր երկրում ընկերությունները թեկուզ ավելի պարզ ձևով, բայց ներկայացնեն իրենց գործունեությունն այս ոլորտում:

⁸ <https://www.globalreporting.org/standards/g4/Pages/Introduction-to-G4-brochure.aspx>

Դեպքի ուսումնասիրություն. «ՎիվաՍել-ՄՏՍ-ը՝ Հայաստանին» հրատարակությունները

«ՎիվաՍել-ՄՏՍ» ընկերության ակտիվությունը ԿՄՊ ոլորտում լայն ճանաչում է ստացել Հայաստանում ընկերության հաստատման իսկ օրվանից: Այս ընկերությունը թերևս միակն է երկրում, որ արդեն 9 տարի է, ինչ առանձին հրատարակություն է պատրաստում իր հասարակական և այլ ծրագրերի մասին⁹: «ՎիվաՍել-ՄՏՍ»-ը՝ Հայաստանին» խորագրով հրատարակումները 2007-2012թթ. ներկայացվում էին որպես Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության մասին հաշվետվություններ, բայց իրականում զուտ ԿՄՊ-ից ավելի լայն ծրագրային ոլորտներ էին ընդգրկում: Սկսած 2013թ.-ից՝ ընկերությունը դրանք վերանվանեց «Սոցիալական ներդրումներ», ինչն ավելի ճշգրիտ էր արտացոլում բովանդակությունն ու ընկերության կողմից կատարված աշխատանքը:

Հաշվետվություններում ներկայացված ծրագրերը հստակ ոլորտների են բաժանված, և ընթերցողի համար հեշտ է տեսնել, որ «ՎիվաՍել-ՄՏՍ»-ը, օրինակ, հատուկ ուշադրություն է դարձնում Հայաստանում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների և ռոբոտաշինության զարգացմանը: Հստակ է նաև այն, որ կրթությունը, խոցելի խմբերի պաշտպանությունը և բնապահպանությունը նույնպես ընկերության ուշադրության կենտրոնում են:

⁹ <http://mts.am/company/vivacell-mts-to-armenia/VivaCell-MTS-publications>

7. ԿՄՊ-Ն ՓՈՔՐ ԵՎ ՄԻՋԻՆ ԶԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ (ՓՄՁ-ՆԵՐՈՒՄ)

Չնայած այն փաստին, որ «կորպորատիվ» բառը ԿՄՊ եզրույթի մաս է կազմում, պատասխանատու գործարարությունը վերաբերում է նաև փոքր և միջին ձեռնարկություններին (ՓՄՁ): Ենթադրյալ է, ԿՄՊ-ի պատմական զարգացումն սկսվել է մեծ ընկերություններից (corporations), ինչի արդյունքում «կորպորատիվ» բառը դարձել է եզրույթի մաս և շարունակում է կիրառվել, բայց անգամ ամենափոքր ընկերությունները այս ոլորտներում անելիքներ ունեն: ISO 26000 միջազգային ստանդարտում (տե՛ս էջ 49) սա հատուկ շեշտադրվում է, որի համար էլ այն անվանվել է պարզապես սոցիալական պատասխանատվության ուղեցույց, որպեսզի հստակ լինի դրա կիրառելիությունը նաև փոքր բիզնեսների համատեքստում:

ՓՄՁ-ների դեպքում ԿՄՊ-ի ռազմավարության մշակման ու զարգացման *տեսական կողմը*, ընդհանուր առմամբ, չի տարբերվում նախորդ գլոխներում ներկայացված մոտեցումներից: Այստեղ նույնպես կարելի է առաջնորդվել Մայքլ Փորթերի և Մարք Զրեյմերի «Ներսից դուրս» և «Դրսից ներս» ազդող գործոններով (տե՛ս էջեր 15 և 21): Սակայն ՓՄՁ-ների առանձնահատկություններից ելնելով՝ ԿՄՊ ծրագրերի մշակման և իրականացման մեջ *գործնական տեսանկյունից*, ի տարբերություն մեծ ընկերությունների, կարելի է ակնկալել հետևյալը.

- ՓՄՁ-ներում **որոշումներ կայացնելու մեխանիզմները համեմատաբար արագ են գործում**: Հետևաբար կարելի է ԿՄՊ-ի վերաբերյալ նոր ծրագրերն ավելի արագ հաստատել և իրագործել: Կարելի է նաև շահակիցներին ավելի հաճախ խնդրել այդ ծրագրերի մասին կարծիք հայտնել և կարճ ժամանակում անել նրանց նկատառումներին համապատասխան փոփոխություններ: Օրինակ՝ սրճարանը կարող է իր վաճարանի հարևանությամբ տեղադրել մի փոքրիկ հայտարարություն, որը տեղեկություն է պարունակում ջրի և թղթի նկատմամբ ընկերության խնայողության քաղաքականության մասին և հորդորում է հաճախորդին ձեռքերը վանալիս և չորացնելիս աջակցել ընկերության այս նախաձեռնությանը՝ հետևելով ջրի և թղթի խնայողության համար այնտեղ առաջարկված մի քանի քայլերի: Նման հայտարարության տեղադրման պահից հետո կարելի է յուրաքանչյուր օր հաճախորդներին հաշիվը ներկայացնելիս հարցնել, թե արդյոք նկատել են այդ հայտարարությունը, մինչև այն տեսնելը երբևէ մտածել են այս հարցերի մասին և արդյոք պատրաստ են այդ սրճարանի քաղաքականությանն աջակցելու:
- «Դրսից ներս» ազդող խնդիրները կարող են ՓՄՁ-ների աճի համար լուրջ սպառնալիք ներկայացնել, սակայն, միևնույն ժամանակ, տվյալ մասշտաբի ընկերությունները կարող են նրանց դեմ պայքարելու բավարար ռեսուրս չունենալ: ՓՄՁ-ների համար շատ ավելի ձեռնտու է *այլ ընկերությունների հետ համագործակցել այս խնդիրների լուծումները փնտրելիս*, անգամ եթե խոսքը մրցակիցների մասին է: Օրինակ՝ Հայաստանում աճող նորաստեղծ ընկերու-

թյունների (startup) մոտ առաջացող առաջնային խնդիրներից մեկը մեր աշխատաշուկայում որակյալ և փորձառու ծրագրավորողների պակասն է: Շատ դեպքերում համալսարանական ծրագրերը չեն ապահովում այն գիտելիքներն ու հմտությունները, որոնցով կարելի է ավարտելուց հետո անմիջապես ընդունվել աշխատանքի այս ոլորտում: Իսկ առանց անհրաժեշտ մակարդակի ծրագրավորողների, ստարտափների մոտ կա լճացման և անմրցունակ դառնալու լուրջ վտանգ: Միասնական լուծում կարող է լինել մի քանի ընկերությունների համատեղ ջանքերով մշակված և իրականացվող կրթական/վերապատրաստման մի ծրագրի ներդրումը: Քանի որ հենց գործարար հատվածն է ծրագիրը մշակում, այն հիմնված կլինի ստարտափների մոտ առկա պահանջների վրա և կօգնի ընկերություններին հարմարեցնել տրամադրվող գիտելիքները իրենց առանձնահատուկ խնդիրներին և պահանջներին: Ընկերությունների աշխատակիցները կարող են կիսել ծրագրի մշակման և իրականացման բեռը, օրինակ՝ օգտագործեն և հարմարեցնեն ինտերնետում առկա ծրագրավորման դասընթացները և հենց իրենք վարեն դասընթացները: Ընդհանուր խնդրի այսպիսի լուծումը նաև թույլ կտա խնայել բոլորի ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսները:

- Քանի որ ՓՄՁ-ները սովորաբար չունեն մեծ քանակի և չափի ստորաբաժանումներ, *չատ ավելի հեշտ է ԿՄԴ-ի համապարփակ ծրագիր ներդնել և ամբողջ աշխատակազմով այն կիրառել ամենօրյա աշխատանքում:* Մեծ ընկերություններում, որտեղ ԿՄԴ-ի համար սովորաբար առանձին բաժին կամ աշխատող է նախատեսվում, հատուկ ջանքեր են պահանջվում, որպեսզի ապահովվի ԿՄԴ ծրագրերի վերաբերյալ ընկերության բոլոր ստորաբաժանումների հավասար տեղեկացվածությունն ու մասնակցությունը: ՓՄՁ-ներում պատկերն այլ է. մասնակցում է յուրաքանչյուր աշխատակից՝ տնօրենի/սեփականատիրոջ գլխավորությամբ:
- Ի տարբերություն մեծ ընկերությունների՝ ԿՄԴ-ի դրական *ապդեցությունը նաև չատ դեպքերում ավելի տեսանելի և շոշափելի է ՓՄՁ-ների պարագայում:* Օրինակ՝ հաճախ ՓՄՁ-ներում մի ամբողջ գործառույթ մեկ անձի պատասխանատվության տակ է, քանի որ չկան մեծ բաժիններ: Բնական է՝ տվյալ անձի աշխատանքից հեռանալը փոքր ընկերության համար ավելի մեծ խնդիր է, քան մեծ ընկերության, որտեղ տվյալ գործառույթով կարող են զբաղվել մի քանի հոգի նույն բաժանմունքից: Այսպիսով՝ ՓՄՁ-ի համար կենսական անհրաժեշտություն է աշխատակիցների մոտիվացիայի և նվիրվածության շարունակական ապահովումը, ինչին մեծապես նպաստում է ԿՄԴ ծրագրերում աշխատակիցների մասնակցությունը, ինչի արդյունքը ՓՄՁ-ի պարագայում ավելի ակնհայտ կլինի:

Անգամ ԿՄԴ գործողությունների ֆինանսական արդյունքները կարող են ավելի զգալի լինել ՓՄՁ-ների դեպքում: Էլեկտրաէներգիայի, ջրի, գազի, թղթի և այլ ոլորտներում խնայողությունների արդյունքում ավելացած գումարը կարող է ամսական բյուջեի շոշափելի տոկոս կազմել:

Հայաստանում ՓՄՁ-ների մեջ ԿՍՊ-ի նկատմամբ օրինակելի մոտեցում ունեցող ընկերություն կարելի է համարել Երևանում գործող «The Green Bean» սրճարանների ցանցը:

Դեպքի ուսումնասիրություն. «The Green Bean»

«The Green Bean» հայաստանյան ընկերությունը հենց հիմնադրման պահից սոցիալական և բնապահպանական պատասխանատվությունն իր առաքելության առանցքային մասն է համարել:

Ստորև ներկայացված օրինակները ցույց են տալիս, թե ինչպես է կիրառվում ԿՍՊ-ն այս ընկերության գործունեության մեջ.

- Սրճարանների ձևավորման և կահավորման հիմքում դրված է վերամշակման և վերաօգտագործման սկզբունքը: Օրինակ՝ արտասահմանից թանկարժեք և շքեղ կահույք պատվիրելու փոխարեն ընկերությունը Երևանում տարբեր տեղերից գնել է խորհրդային ժամանակաշրջանում արտադրված աթոռներ և վերանորոգել դրանք: Կյսպիսով՝ ոչ միայն երկարացվել է այդ կահույքի կյանքը՝ փրկելով այն աղբանոցում հայտնվելուց, այլ նաև օգուտ է բերվել ընկերությանը՝ ապահովելով որոշակի խնայողություններ և յուրահատուկ, ուրիշներից տարբերվող տեսք հաղորդելով սրճարանին:
- Սրճարանում լուսավորությունն ապահովվում է LED լամպերով, ինչը տարիների ընթացքում զգալի խնայողություններ է առաջացնում ընկերությունների համար:
- Սննդամթերք գնելիս «The Green Bean»-ում աշխատում են առավելագույնս օգտվել տեղական շուկայից: Սրանով ընկերությունը նպաստում է տեղական արտադրողների զարգացմանը, ինչպես նաև իր փոքր մասնաբաժինն է ունենում կլիմայի փոփոխության դեմ պայքարում, քանի որ տեղական արտադրանքի տեղափոխման հետ կապված՝ ածխաթթու գազի արտանետումներն ավելի ցածր են: Միևնույն ժամանակ, այս որոշումը բիզնեսի տեսանկյունից ևս ունի որոշակի հիմնավորում: Եթե վերցնենք պանրի օրինակը, արտասահմանյան պանիրների մատակարարման ժամկետները և գները փոփոխական են, ինչը պլանավորման և գնային քաղաքականության համար խնդիրներ է ստեղծում: Հայաստանյան արտադրության պանիրների օգտագործմամբ սրճարանում այս ռիսկերը նվազեցվում են:

- Որոշ դեպքերում, երբ անհրաժեշտ սննդամթերքը Հայաստանում առկա չի եղել, ընկերությունը անգամ փորձեր է արել խթանել դրա արտադրությունը մեր երկրում: Օրինակ՝ «The Green Bean»-ը ռուկոլայի և կանաչ ռեհանի սերմեր է տրամադրել Հայաստանում ջերմոցային տնտեսություններին և նրանց հետ միասին աշխատել է այս նոր տեսակների աճեցման առաջին փորձերի ընթացքում: Ջերմոցային տնտեսությունները հաջող բերք են ունեցել, և տարիների ընթացքում այս նոր տեսակները նաև ուրիշ ջերմոցային տնտեսություններում են ընդունելություն գտել: Այսպիսով՝ «The Green Bean»-ին հաջողվեց իրենց կարիքների համար բավարար քանակի և որակի ռուկոլա և կանաչ ռեհան ապահովել՝ միևնույն ժամանակ իրենց մատակարարների համար ստեղծելով նոր բիզնես հնարավորություններ և զարգացնելով հայկական գյուղատնտեսական առաջարկը:
- Ընկերությունը նաև որոշ քայլեր է ձեռնարկել թափոնների նվազեցման ուղղությամբ: Յուրաքանչյուր օր, ժամը 20:00-ից հետո, թխվածքները վաճառվում են կես գնով, որպեսզի ավելի քիչ հավանականություն լինի, որ դրանք կմնան օրվա վերջում: Սրճարանում գոյացած սուրճի մրուրը աղբի հետ միասին չի թափվում, այն հավաքվում է, և դրա մի մասից օճառ է պատրաստվում, մյուս մասն էլ օգտագործվում է որպես պարարտանյութ ջերմոցներում:
- 2012-ին, երբ «The Green Bean»-ը առաջին սրճարանն էր բացում, մեծ թվով սիրիահայեր էին Հայաստան գալիս՝ փրկվելու Սիրիայում սկսված պատերազմից: Որպես խոցելի խումբ՝ «The Green Bean»-ը հատուկ ուշադրություն դարձրեց նրանց և մատուցողների շարքերում առավելապես սիրիահայերի վերցրեց: Այսպիսով՝ ընկերությունն արձագանքեց մի կարևոր սոցիալական խնդրի, բայց արդյունքում նաև ձեռք բերեցին մատուցման նոր մշակույթ և մակարդակ, որով կարողացան տարբերվել երևանում գտնվող շատ ուրիշ սրճարաններից:
- Հիմնադրման իսկ օրվանից «The Green Bean»-ը աջակցել է տարբեր սոցիալական և բնապահպանական նախաձեռնությունների, այս թեմաներին ուղղված միջոցառումներին և դրամահավաքներին աջակցել է թե՛ կյութապես և թե՛, օրինակ, տարածք տրամադրելով: Ընկերության կողմից ընտրված աջակցման ոլորտներից են մարզերում կանանց ձեռներեցության և օրգանական գյուղատնտեսական արտադրության խթանումը: «The Green Bean»-ը համագործակցում է այս ոլորտներում աշխատող կազմակերպությունների հետ և վերջինների շահառուների ձեռքի աշխատանքները և օրգանական արտադրանքը վաճառում է իր սրճարաններում, ինչը նաև ապահովում է սրճարանը տվյալ թեմաներով հետաքրքրվող հաճախորդների շարունակական հոսքով:

«Ընկերության սեփականատերերը նաև ակտիվ գործում են, երբ օրենսդիր կամ գործադիր պետական մարմինները իրենց գործունեությամբ ՓՄՁ-ների համար անարդար կամ ոչ արդյունավետ պայմաններ են ստեղծում: Հարկային օրենսգրքի վերանայման ժամանակ «The Green Bean»-ի սեփականատերերը համագործակցել են օրենսդիր մարմինների հետ, որպեսզի ՓՄՁ-ներին ուղղված հարկերը հնարավորինս արդար լինեն:

Արդյունքում 2012թ. հիմնադրված այս ընկերությունը կարողացել է իր շուրջն ստեղծել հավատարիմ հաճախորդների և աշխատակիցների մի համայնք: 4 տարվա ընթացքում ընկերության հաջողության արդյունքում սրճարանների քանակը 1-ից դարձել է 3, իսկ աշխատակիցների թիվը 16-ից՝ 45: Սրճարանի առաջին տարվա խոհանոցային անձնակազմի 8 հոգուց 6-ը դեռ իրենց հետ է աշխատում, ինչը ռեստորանների և սրճարանների համար շատ դրական ցուցանիշ է: Ընկերության հիմնադիրներից մեկը նաև մրցույթի արդյունքում ճանաչվել է որպես միջազգային «Global Good Fund» ծրագրի մասնակից, որի շնորհիվ ընկերությունը ստացել է դրամաշնորհ և նոր կապերի հնարավորություն, որպեսզի ընդլայնի իր գործունեությունը:

8. ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿՄՊ-Ի ՀԱՄԱՏԵԶՍՈՒՄ

Այն փուլում, երբ արդեն ձեր ընկերության համար հասկանալի է դառնում, թե ինչ է կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվությունը, և ինչով է այն կարևորվում, ի հայտ են գալիս նոր հարցեր: Օրինակ՝ ինչպե՞ս պետք է ԿՄՊ ծրագրեր իրականացնել և օգտակար լինել հասարակությանը, եթե ընկերությունում հասարակական և բնապահպանական խնդիրներով զբաղվելու համար անհրաժեշտ նեղ մասնագիտական գիտելիքներ ու փորձ չկան: Լինում են նաև դեպքեր, երբ ընկերությունում համապատասխան մարդկային ռեսուրսների առկայության պարագայում արդյունավետ ԿՄՊ ծրագրեր իրականացնելու համար բավարար ժամանակ չկա: Նման դեպքերում լուծումը շատ պարզ է. ընկերությունները պետք է համագործակցեն տարբեր հասարակական կազմակերպությունների և պետական կառույցների հետ: Ինչպես արդեն նշվել է, այս կառույցները պետք է նաև ընդգրկված լինեն ընկերությունների շահակիցների շրջանակում (տե՛ս էջ 26) ԿՄՊ ռազմավարությունը մշակելիս:

Համագործակցության մասին մտածելիս կարող են ծագել հետևյալ հարցերը.

- Տվյալ ծրագրի ինքնուրույն իրականացման համեմատ որքանո՞վ է առավել արդյունավետ համագործակցությամբ աշխատելը: Որո՞նք են առավելությունները:
- Կկարողանա՞ն արդյոք բոլոր համագործակցող կողմերը օգուտ ստանալ այդ համատեղ ծրագրից:
- Արդյո՞ք համագործակցությունը բոլոր կողմերի նպատակների իրագործման ամենալավ միջոցն է:

Համագործակցությունը չպետք է ինքնանպատակ լինի. այն պետք է բխի բոլոր մասնակից կողմերի շահերից և նպաստի ԿՄՊ ծրագրի ավելի արդյունավետ իրականացմանը, հետևաբար նաև հասարակության համար առավել դրական ազդեցությանը:

Համագործակցություն կարող է հաստատվել պետական, հասարակական և մասնավոր ոլորտի ներկայացուցիչների միջև: Այս մոտեցումը շատ մեծ տարածում է գտել արտասահմանում և անվանվում է «շահակիցների բազմակողմանի գործընկերություն» (multistakeholder partnership) կամ երբեմն սահմանափակվում է մասնավոր ու հանրային (կամ պետական) ոլորտի գործընկերությամբ (public-private partnership կամ PPP): Մասնավոր ընկերությունները նաև կարող են համագործակցել այլ մասնավոր ընկերությունների հետ, առանց մյուս ոլորտների ներկայացուցիչների մասնակցության:

Ստորև ներկայացվում են պետական մարմինների, մասնավոր ընկերությունների և հասարակական կազմակերպությունների համագործակցության համատեքստում հնարավոր մասնակցության օրինակներ:

Պետական մարմիններ	Մասնավոր ընկերություններ	Հասարակական կազմակերպություններ
Կարող են ստանձնել ծրագրերի ռազմավարական համակարգումը՝ ելնելով երկրի, մարզի կամ տվյալ համայնքի զարգացման պլաններից:	Կարող են ստեղծել աշխատատեղեր և բարելավել համայնքում տնտեսական պայմանները:	Կարող են տրամադրել համայնքի խնդիրների մասին տեղեկություններ:
Կարող են օգնել ավելի լավ հասկանալու և ճիշտ իրականացնելու ծրագրերը՝ ելնելով տվյալ համայնքի կարիքներից և առանձնահատկություններից:	Կարող են փոխանցել գնումների և արժեքային շղթայի ղեկավարման գործընթացի առավել արդյունավետ կազմակերպման իրենց փորձը:	Կարող են ապահովել համայնքի մեծ թվով ներկայացուցիչների մասնակցությունը:
Կարող են կազմակերպչական օգնություն ցույց տալ և ծրագրի իրականացման ընթացքում, անհրաժեշտության դեպքում, տրամադրել տվյալ համայնքի այլ կառույցներ, օրինակ՝ դպրոցներ, հիվանդանոցներ և այլն:	Կարող են մասնակցել ենթակառուցվածքների զարգացման ծրագրերին:	Կարող են կատարել անկախ և անաչառ վերահսկում և աշխատանքի գնահատում:
Կարող են լինել ֆինանսավորող կամ համաֆինանսավորող կողմ:	Կարող են տրամադրել տեխնիկա, հմուտ աշխատողներ և ծրագրի ղեկավարներ:	Կարող են ծրագրի նկատմամբ վստահություն ներշնչել թե՛ տվյալ համայնքի, թե՛ միջազգային հանրության մակարդակով:
	Կարող են լինել ֆինանսավորող կամ համաֆինանսավորող կողմ:	Կարող են տրամադրել տեխնիկա, հմուտ աշխատողներ և ծրագրի ղեկավարներ:
		Կարող են լինել ֆինանսավորող կամ համաֆինանսավորող կողմ:

Դեպքի ուսումնասիրություն. Շահակիցների բազմակողմանի համագործակցություն

2013-2014թ.թ. Սյունիքի մարզի Գորայք համայնքում իրականացվեց մի ծրագիր, որի շրջանակներում համագործակցեցին համայնքապետարանը, «Գեոթիմ» ՓԲԸ-ն, «Հյուման Դիզնիթի Ընդ Փիս» (HDP) հիմնադրամը և Հայաստանում ԵԱՀԿ գրասենյակը: Ծրագրի կարիքը առաջացավ համայնքում հողի որակի շարունակաբար վատթարանալու հետևանքով, ինչի արդյունքում ավելի քիչ քանակի և ցածր որակի գյուղատնտեսական արտադրանք էր ստացվում: Ծրագրի նպատակն էր նոր փորձի և տեխնոլոգիաների ներդրման միջոցով նպաստել հողի որակական տվյալների բարելավմանը և դրա կայուն օգտագործմանը: Ծրագրի շրջանակներում նախատեսվել էր ներգրավել համայնքի 50 տնտեսություն և նրանց հնարավորություն տալ զարգացնելու գյուղատնտեսական արդյունքը և սեփական ֆերմերային ռեսուրսները:

Յուրաքանչյուր կողմ որոշակի պարտականություններ էր ստանձնել համագործակցության շրջանակներում: Ծրագրի ֆինանսավորումը և որակի վերահսկումն իրականացվել էին ԵԱՀԿ-ի և «Գեոթիմի» կողմից: Համայնքապետարանը ներգրավված էր բոլոր տեղական հարցերում և ապահովում էր ծրագրի հետևողականությունը և դրա երկարաժամկետ ազդեցությունը: Իսկ HDP հիմնադրամը հիմնական իրականացնող կողմն էր և ապահովում էր մասնագիտական գիտելիքներն ու համակարգումը:

Ծրագրի շրջանակներում համայնքի 220 ֆերմերները վերապատրաստվեցին և ստացան հողային բիո-հումուս պատրաստելու և կիրառելու համար անհրաժեշտ գիտելիքներ և հմտություններ: Ծրագրի արդյունքում համայնքի հողային տարածքները սկսեցին ավելի արդյունավետ օգտագործվել, և ֆերմերները հողագործությամբ ֆինանսական նոր արդյունքների հասնելու հնարավորություն ստացան:

Նման ծրագրերում բազմակողմանի համագործակցությունը հաջողության գրավականներից է և կարևոր գործոն է, որպեսզի ծրագրերի շահառուների համար դրական ազդեցությունը լինի շոշափելի, արդյունավետ և երկարաժամկետ:

9. ԿՄՊ-Ի ԶԱՐԳԱՑՄԱՆՆ ՈՒՂՂՎԱԾ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՆԱԽԱԾԵՌՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Այս գրքի նախորդ գլուխներում ներկայացված գիտելիքները բավարար են, որպեսզի Հայաստանում և ցանկացած այլ երկրում գործող ընկերությունը կատարի իր առաջին քայլերը Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության ոլորտում: Գրքում նշված քայլերով կարելի է մշակել այն սկզբունքների և հիմնախնդիրների առաջնահերթությունը, որը հենց ձեր ընկերության համատեքստին է համապատասխանում, և դրա հիման վրա պատրաստել ԿՄՊ ռազմավարություն:

Ի ամփոփում նախորդ գլուխների՝ ցանկանում ենք հակիրճ ներկայացնել երկու միջազգային նախաձեռնություն, որոնք ԿՄՊ-ի զարգացման համար ընդհանուր սկզբունքներ և մոտեցումներ են ներկայացնում: Այս նախաձեռնությունների միջոցով հնարավոր է, որ որոշ ժամանակ անց ԿՄՊ-ի մասին պատկերացումները ամբողջ աշխարհում մոտավորապես նույն մակարդակի վրա գտնվեն, և ցանկալի է, որ ԿՄՊ-ն կարևորող ցանկացած ընկերություն կամ գործարար առնվազն տեղյակ լինի դրանց մասին: Առաջինը ՄԱԿ-ի կողմից առաջարկված և Հայաստանում մի քանի տարի գործած Գլոբալ պայմանագիրն է (Global Compact), երկրորդը՝ ISO 26000 չափորոշիչը:

ՄԱԿ-Ի Գլոբալ պայմանագիր¹⁰

1999-2000թթ. ՄԱԿ-ի գլխավոր քարտուղար Քոֆի Անանը մասնավոր ոլորտի հետ համագործակցության մի նոր մոտեցում առաջարկեց, որն անվանվեց «Գլոբալ պայմանագիր»: Սա առաջին փորձն էր համաշխարհային խնդիրների լուծման գործում պաշտոնապես ներգրավելու մասնավոր ընկերություններին: ՄԱԿ-ը նպատակ ուներ ընկերությունների գործունեությունում ամրապնդել Գլոբալ պայմանագրի տասը սկզբունքների առկայությունը, ինչպես նաև աջակցել Հազարամյակի զարգացման նպատակների իրականացմանը, որի հաջողությունը պայմանավորված էր բոլոր ոլորտների համագործակցությամբ: Գլոբալ պայմանագրի տասը սկզբունքները բերվում են ստորև:

Մարդու իրավունքներ.

- Սկզբունք 1.** Գործարար հատվածը պետք է հարգի և աջակցի միջազգայնորեն ճանաչված մարդու իրավունքների պաշտպանությանը և
- Սկզբունք 2.** պետք է զերծ լինի մարդու իրավունքների խախտումներից:

¹⁰ <https://www.unglobalcompact.org/>

Աշխատանքային հարաբերություններ.

- Սկզբունք 3.** Գործարար հատվածը պետք է պաշտպանի միավորումներ կազմելու ազատությունը և կոլեկտիվ սակարկությունների իրավունքի արդյունավետ ճանաչումը,
- Սկզբունք 4.** պետք է աջակցի հարկադիր և ստիպողական աշխատանքի բոլոր ձևերի վերացմանը,
- Սկզբունք 5.** պետք է սատարի մանկական աշխատուժի արդյունավետ վերացմանը և
- Սկզբունք 6.** պետք է աջակցի զբաղվածության ու մասնագիտական խտրականության վերացմանը:

Շրջակա միջավայր.

- Սկզբունք 7.** Գործարար հատվածը պետք է աջակցի շրջակա միջավայրի մարտահրավերների նկատմամբ զգուշավոր մոտեցմանը,
- Սկզբունք 8.** պետք է հանդես բերի նախաձեռնություններ՝ ուղղված շրջակա միջավայրի մարտահրավերների հարցում առավել մեծ պատասխանատվության խթանմանը,
- Սկզբունք 9.** պետք է խրախուսի շրջակա միջավայրի համար անվնաս տեխնոլոգիաների մշակումը և տարածումը:

Կոռուպցիայի դեմ պայքար.

- Սկզբունք 10.** Գործարար հատվածը պետք է պայքարի կոռուպցիայի բոլոր ձևերի դեմ՝ ներառյալ շորթումը և կաշառակերությունը:

Գլոբալ պայմանագիրը համարվում է աշխարհում կորպորատիվ քաղաքացիության գաղափարի խթանմանն ուղղված ամենամեծ նախաձեռնությունը:

2007-2008թթ. Հայաստանում ՄԱԿ-ի Գլոբալ պայմանագրի աշխատանքների ակտիվացում սկսվեց, և մի քանի տարում հայաստանյան ցանցի անդամներ էին արդեն ավելի քան 30 ընկերություն և կազմակերպություն: Այս ցանցի անդամներն սկսեցին պարբերաբար իրենց ԿՍՊ գործունեության մասին զեկուցագրեր ներկայացնել, որոնք հրապարակվում էին Գլոբալ պայմանագրի պաշտոնական կայքէջում:

2013թ.-ից հետո Հայաստանում ՄԱԿ-ի Գլոբալ պայմանագրի ակտիվության անկում նկատվեց: Դժվար է վստահորեն ասել, թե արդյոք այն նորից կգործի մեր երկրում, բայց թերևս կարելի է համարել, որ այս նախաձեռնությունը հաջողությամբ կատարեց իր առաջնային առաքելությունը՝ համախմբել այն ընկերությունները, որոնք Հայաստանում ԿՍՊ-ի առաջին ջատագովներից էին:

ISO 26000 չափորոշիչ¹¹

Չափորոշիչների սահմանման միջազգային կազմակերպությունը (International Organization for Standardization – ISO) չափորոշիչների մշակման և հրապարակման հարցերով զբաղվող աշխարհի ամենամեծ և ամենաճանաչված կազմակերպությունն է: ISO-ն 163 երկրների պետական չափորոշիչների սահմանման հաստատությունների ցանց է, որի գլխամասային գրասենյակը գտնվում է ժնևում (Շվեյցարիա): ISO-ն, լինելով հասարակական կազմակերպություն, կամուրջ է հանդիսանում պետական մարմինների և մասնավոր ոլորտի միջև:

ISO-ի անդամ հաստատություններից շատերը պետական կամ իրենց պետությունների կողմից լիազորված կառույցներ են, իսկ մյուս անդամները՝ մասնավոր ընկերությունների ընկերակցություններ: Կազմակերպության անդամների բազմազանության շնորհիվ ISO-ին հաջողվում է չափորոշիչների սահմանման հարցերում գտնել մասնավոր ոլորտի, պետության և հասարակության շահերին համապատասխան լուծումներ:

2010թ. ISO-ն հրապարակեց սոցիալական պատասխանատվությանը վերաբերող առաջին ամբողջական չափորոշիչը: Մինչ այդ մշակվել և հրապարակվել էին ԿՍՊ-ին վերաբերող առանձին թեմաների համար չափորոշիչներ, օրինակ՝ ISO 14000-ը՝ բնապահպանական կառավարման համար:

ISO 26000-ի հրապարակմամբ փորձ է կատարվում որոշակի ստանդարտացում մտցնել սոցիալական պատասխանատվության ոլորտում: Ցանկացած չափորոշիչներդրմանը հաջորդող առաջին տարիներին ISO-ն ակտիվորեն տվյալներ է հավաքում դրա կիրառման մասին և, անհրաժեշտության դեպքում, փոփոխություններ և հստակեցումներ է մտցնում: Հնարավոր է, որ ISO 26000-ը եկող տարիներին մի փոքր այլ տեսք ստանա, բայց 2016-ի դրությամբ պետք է առաջին հերթին իմանալ հետևյալը.

- ISO 26000-ը տարբերվում է մնացած ISO չափորոշիչներից, որովհետև **ընդամենը ուղեցույց է**: Մնացած ISO չափորոշիչների կիրառման և դրանց կատարման ստուգումից հետո ընկերությունները կարող են ISO-ից վկայական ստանալ: Այս փուլում սոցիալական պատասխանատվության համար նման միջազգային վկայական չի նախատեսվում:
- ISO 26000-ի կիրառումը հարմար է **ինչպես մեծ, այնպես էլ փոքր և միջին ձեռնարկությունների** դեպքում: Ավելին՝ այն մշակված է նաև հասարակական կազմակերպությունների և այլ շահույթ չհետապնդող կառույցների համար: Այդ իսկ պատճառով չափորոշիչ տեքստում «կորպորատիվ» բառը չի օգտագործվում, այլ խոսվում է միայն «սոցիալական պատասխանատվության» մասին:

¹¹ <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

- ISO 26000-ը առաջարկություններ է ներկայացնում **ինչպես սոցիալական պատասխանատվության իրագործման, այնպես էլ բովանդակության վերաբերյալ:**

ISO 26000-ում ներառված սկզբունքները կարելի է ամփոփել հետևյալ ցուցակի տեսքով.

- հաշվետվության ենթակայություն,
- թափանցիկություն,
- էթիկապես ճիշտ մոտեցում,
- շահակիցների շահերի նկատմամբ հարգանք,
- օրենքի գերակայության գիտակցություն,
- վարքագծի միջազգային նորմերի ընդունում,
- մարդու իրավունքների նկատմամբ հարգանք:

Չափորոշիչը պարզաբանում է, թե ինչպես է սոցիալական պատասխանատվությունը կիրառվում մարդու իրավունքների, աշխատանքային սկզբունքների, շրջակա միջավայրի, արդար գործառնական գործընթացների, սպառողների հիմնախնդիրների և հասարակության զարգացման ոլորտներում:

ԿՄՊ չափորոշիչների ներմուծումն ու կիրառումը պատասխանատու քայլ է: Եթե ընկերությունը հայտարարում է, որ որոշել է կազմակերպության գործունեությունը համապատասխանեցնել օրինակ, ISO 26000 չափորոշիչին, ապա հասարակական կազմակերպությունները կարող են ավելի աչալուրջ հետևել զարգացումներին՝ տեսնելու, թե ինչքանով է այդ ընկերությունը գործնական քայլեր ձեռնարկում այդ չափորոշիչին համապատասխանելու ուղղությամբ: Չափորոշիչների ճիշտ կիրառումը կարող է մեծ օգուտ բերել ընկերություններին: Արդեն Հայաստանում, ինչպես և ողջ աշխարհում, բնապահպանական ու սոցիալ-տնտեսական խնդիրներին շատ մեծ ուշադրություն է հատկացվում, և եվրոպական երկրներում հատկապես շատ խիստ կարգեր ու պահանջներ են սահմանվում ընկերությունների նկատմամբ: Հայաստանյան յուրաքանչյուր ընկերություն, որ աշխատում կամ նախատեսում է աշխատել արտասահմանյան ներդրողների կամ հաճախորդների հետ, կարող է ISO չափորոշիչների կամավոր կիրառումից առավելություններ ստանալ և ավելի պատրաստված մտնել այն շուկաները, որտեղ արդեն նման չափորոշիչների կիրառումը պարտադիր կամ ցանկալի նախապայման է:

Դեպքի ուսումնասիրություն. ISO 26000-ի կիրառումը «ՎիվաՍել-ՄՏՍ»-ում

«ՎիվաՍել-ՄՏՍ»-ը կառավարման գործընթացում ԿՄՊ սկզբունքներով առաջ-
նորդվել է գործունեության առաջին օրվանից, պարզապես դրանք դեռևս
կանոնակարգված և հաստատված չէին: Ունենալով նվիրված աշխատակազմ,
գործող կանոնակարգեր և ընթացակարգեր, ինչպես նաև արժևորելով ԿՄՊ
նազմավարության կիրառման առավելությունները՝ ընկերությունը ցանկա-
ցավ անցում կատարել դեպի կորպորատիվ մշակույթի նոր մակարդակ:
Ձեռնարկվեցին քայլեր՝ ISO 26000-ի սկզբունքների վերաբերյալ աշխատա-
կազմի իրազեկվածությունը բարձրացնելու և դրանց կատարման գործըն-
թացում աշխատակիցների ներգրավվածությունն ապահովելու ուղղությամբ,
ինչպես նաև նրանց աջակցությունը, մասնագիտական տեղեկատվություն և
խորհրդատվություն ստանալու նպատակով:

ISO 26000 ծրագրի սահուն իրականացման նպատակով ընկերությունը
որդեգրեց իր կառուցվածքին լավագույնս համապատասխանող մի մոտեցում,
որի հիմքում ընկերության մի օղակից մյուսը գիտելիքների փոխանցման
գաղափարն էր: Այսպես՝ վերապատրաստումը սկսվեց ընկերության տարբեր
վարչությունների 10 աշխատակիցներից կազմված խմբից, որոնք, անցնելով
համակողմանի դասընթաց ISO 26000 չափորոշչի վերաբերյալ, օգնեցին
համապատասխան վերապատրաստում կազմակերպել ընկերության մյուս
աշխատակիցների համար՝ մշակելով ուսուցման ծրագիր և ուսուցողական
սյուլթեր, ինչպես նաև վերահսկելով ծրագրի իրականացման արդյունավե-
տությունը: Ընկերության հաջորդ քայլը մշտադիտարկման (մոնիթորինգի)
գործիքների և անհրաժեշտ ծրագրային ապահովման ձեռքբերումն էր, ինչն
օգնեց բացահայտելու թերությունները և կազմելու գործողությունների
քարտեզ՝ դրանց շտկման նպատակով: Գնահատման հիմնական գործիքը GRI
(տե՛ս էջ 37) Կատարողականի արդյունավետության ցուցանիշն է (Key
Performance Indicator, KPI), որը պարզեցնում է ԿՄՊ հաշվետվություններ
կազմելիս տվյալների հավաքագրումը: Նախնական աուդիտի գործընթացին
պատրաստվելու համար պահանջվեց գրեթե մեկ տարի:

2012թ. վերջին աշխատանքային օրը «ՎիվաՍել-ՄՏՍ»-ը հայտարարեց, որ
հաջողությամբ ինտեգրել է ISO 26000-ի հանձնարարականները կազ-
մակերպության նազմավարության մեջ: Ընկերությունում ISO 26000 ստան-
դարտի առանցքային ուղղությունների համապատասխանությունը ISO
26000-ի հանձնարարականներին ուսումնասիրության ենթարկվեց և հաս-
տատվեց աուդիտորական կազմակերպության կողմից: «ՎիվաՍել-ՄՏՍ»-ի
տեսանկյունից ISO 26000 ստանդարտն օգնում է ընկերությանը՝ զար-
գացնելու ԿՄՊ համապարփակ նազմավարություն՝ գործնականում կիրա-
ռելով տեսական մոտեցումները և ոլորտի լավագույն փորձը:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Այս գիրքը հանդիսանում է «Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն. Ուղեցույց հայկական կազմակերպությունների համար» («Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոն՝ BSC, Երևան, 2010թ.) գրքի լրամշակված տարբերակը, որի մեջ նաև օգտագործվում են հատվածներ «Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության հիմունքներ» (Ն. Սեֆերյան, UNDP, «Լիմուշ» հրատարակչություն, Երևան, 2010թ.) գրքից:

Սույն ուղեցույցի մշակման ընթացքում օգտագործվել է նաև հետևյալ գրականությունը.

1. Blowfield, M., Murray, A. (2008). *Corporate Responsibility: A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
2. Crane, A. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
3. Hohnen, P. (2007). *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business* (J. Potts, Ed.). Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.
4. Hopkins, M. (2016). *CSR and Sustainability*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
5. Moratis, L. T., Cochius, T. (2011). *ISO 26000: The Business Guide to the New Standard on Social Responsibility*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
6. Mullerat, R. (2010). *Corporate Social Responsibility*. Wolters Kluwer Law & Business.
7. Werther, W. B., Chandler, D. (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment* (2nd ed.). Los Angeles: Sage.
8. Zollo, M. (2004, Summer). *Philanthropy or CSR: A Strategic Choice* [Abstract]. *EBF On CSR*, 18-19. Retrieved from http://www.ecrc.org.eg/backend/uploads/resources/Articles_Philanthropy_or_CSR.pdf
9. Благов, Ю. Е. (2011). *Корпоративная социальная ответственность: Эволюция концепции*. Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента.
10. Перегудов, С. П., Семенов, И. С. (2008). *Корпоративное гражданство: Концепции, мировая практика и российские реалии*. Москва: Прогресс-Традиция.

ՆՇՈՒՄՆԵՐ

A series of horizontal dotted lines for writing, consisting of 25 lines.

ՆՇՈՒՄՆԵՐ

A series of horizontal dotted lines for writing, consisting of 25 lines.

ՆՇՈՒՄՆԵՐ

A series of horizontal dotted lines for writing, consisting of 25 lines.

ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՆՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

Ուղեցույց հայկական կազմակերպությունների համար

*Գիրքը պատրաստվել է և տպագրվել է «Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոնի և
ԵԱՀԿ Երևանյան գրասենյակի կողմից*

Աշխատանքային խումբ

Ծրագրի ղեկավարներ

Սամվել Գևորգյան, «Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոն
Էդվարդ Սաֆարյան, ԵԱՀԿ Երևանյան գրասենյակ

Փորձագետ

Նազարեթ Սեֆերյան

Համակարգչային ձևավորում

Մովսես Ալեքսանյան

«Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոն ՍՊԸ

Հասցե՝ ՀՀ, ք. Երևան 0002, Եկմայյան 6
Հեռ.՝ +374 10 57 47 78, +374 11 57 47 78
Էլ.փոստ՝ bsc@bsc.am, marketing@bsc.am
Կայք՝ www.bsc.am

ԵԱՀԿ Երևանյան գրասենյակ

Հասցե՝ ՀՀ, ք. Երևան 0012, Սունդուկյան 64/1
Հեռ.՝ +374 10 22 96 10, Ֆաքս՝ +374 10 22 96 15
Էլ.փոստ՝ yerevan-am@osce.org
Կայք՝ <http://www.osce.org/hy/yerevan>



ԱՍՈՂԻԿ

Տպագրված է «ԱՍՈՂԻԿ» հրատարակչություն-տպարանում