

## **Бізнес-Кейс Компанії СКМ «Діалог зі стейкхолдерами – дієвий інструмент для успішного вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем»**

Вступ: СКМ дотримується стратегічного підходу у взаємодії зі стейкхолдерами, що сприяє налагодженню партнерських відносин зі стейкхолдерами та підвищує ефективність КСВ програм Компанії.

Автор: Валентина Шевченко, Спеціаліст з КСВ, СКМ у співпраці з Ларисою Музиченко, Координатором проектів «Спільнота «Соціально відповідальний бізнес».

### **Про компанію СКМ:**

Компанія СКМ – професійний інвестор, керівна компанія найбільшої фінансово-промислової групи України, діяльність якої сконцентрована в гірничо-металургійній, енергетичній і фінансовій сферах бізнесу, а також у телекомунікаціях, медіабізнесі, нерухомості, роздрібній торгівлі, видобутку глини, торгівлі нафтопродуктами, сільському господарстві, торгівлі медикаментами, машинобудуванні і транспортному бізнесі.

На сьогодні до складу Групи входять понад 100 підприємств в Україні та за кордоном, а на підприємствах Групи працює понад 300 тисяч осіб.

До Групи СКМ входять компанії Метінвест і ДТЕК, «Перший Український Міжнародний Банк» і «Ренесанс-Капітал», АСКА і АСКА-Життя, телекомунікаційна група Vega, Медіа Група «Україна» і видавничий холдинг «Сьогодні Мультимедіа», «ЕСТА Холдинг» (нерухомість), «Український Ритейл» (роздрібна торгівля), UMG (видобуток глини), «Паралель» (оператор ринку нафтопродуктів), HarvEast (сільське господарство), «Український Аптечний Холдинг», машинобудівний холдинг «Гірничі машини», транспортний холдинг «Портінвест» та інші.

СКМ орієнтована на довгострокову перспективу та дотримується у своїй діяльності принципів сталого розвитку. Ми розуміємо, що для збереження конкурентоспроможності на світових ринках сьогодні і в майбутньому, ми маємо відповідати найвищим міжнародним стандартам у сферах охорони праці та промислової безпеки, охорони навколишнього середовища та енергоефективності, інвестувати в розвиток професійних навичок наших співробітників і сприяти соціально-економічному розвитку місцевих громад.

Сайти: [www.scm.com.ua](http://www.scm.com.ua) та [www.sustainability.scm.com.ua](http://www.sustainability.scm.com.ua)

## **Опис проблеми**

Усі компанії, незалежно від масштабу та роду своєї діяльності, взаємодіють із різноманітними стейкхолдерами (з англ. мови stakeholders – зацікавлені сторони) – працівниками, громадами на територіях присутності, міжнародними та громадськими організаціями, постачальниками, клієнтами, громадськими активістами. Добрі і стійкі відносини зі стейкхолдерами є основою сталого розвитку компаній. І якщо відносини з клієнтами українські компанії навчилися цінувати вже давно, то відносини зі стейкхолдерами в ширшому розумінні не сприймаються як такі, що вимагають окремої стратегії або окремого підходу. В той час як для провідних міжнародних компаній системний підхід до взаємодії зі стейкхолдерами є загальною практикою. Адже залучення стейкхолдерів до процесу обговорення та прийняття рішень із питань КСВ дозволяє компаніям отримати достовірну оцінку своєї діяльності та краще розуміти власні ризики й можливості. Стейкхолдери можуть зробити істотний внесок у стратегію сталого розвитку компаній, зокрема у встановлення конкретних пріоритетів соціальної та екологічної політики.

Як найбільша українська багатогалузева група, СКМ усвідомлює масштаб свого впливу на соціальний і економічний розвиток України й визнає свої зобов'язання перед суспільством. Саме практична користь суспільству є нашим пріоритетом і основною метою.

Ми реалізуємо масштабні соціальні та екологічні програми, які націлені на покращення якості життя у регіонах нашої присутності. Для підвищення результативності наших КСВ програм нам важливо розуміти, хто є нашими ключовими стейкхолдерами, які в них очікування, а також виявити «точки дотику» для взаємодії з ними. Ми вважаємо, що краще розуміння пріоритетів стейкхолдерів дозволить підвищити якісне наповнення КСВ програм Компанії, а також сприятиме налагодженню партнерських відносин із ними для спільного вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем. Саме тому СКМ має на меті покращити ефективність діалогу з ключовими групами стейкхолдерів і визначити стратегічні підходи до взаємодії з ними, що допоможе ефективно керувати ризиками та репутацією, стати Компанії прозорішою, а також покращить ефективність реалізації її КСВ-програм.

## **Рішення**

У серпні-грудні 2011 року СКМ провела аудит якості своєї взаємодії з ключовими групами стейкхолдерів: співробітниками, жителями регіонів присутності, міжнародними, громадськими та експертними організаціями, представниками регіональної та місцевої влади.

В рамках проекту ми вивчили кращий міжнародний досвід з налагодження діалогу зі стейкхолдерами в провідних міжнародних компаніях, провели публічні зустрічі зі стейкхолдерами, де обговорили пріоритетні напрямки Групи СКМ у галузі КСВ, а також визначили підходи до взаємодії з ними сьогодні та в майбутньому.

Консультантами проекту виступали експерти у галузі КСВ «Спільнота «Соціально відповідальний бізнес» – громадської організації, активного учасника національної та міжнародної КСВ-спільнот.

Проект сприяв налагодженню якісного діалогу між Компанією СКМ і стейкхолдерами та включав такі кроки:

### ***Визначення цілей і вибір істотних питань для взаємодії***

На цьому етапі СКМ проаналізувала поточну ситуацію в Компанії щодо взаємодії зі стейкхолдерами та визначила цілі проекту. Було окреслено ключові групи стейкхолдерів й істотні питання для кожної з груп. Істотність визначалась через аналіз кожного питання за трьома критеріями:

- 1) Ступінь важливості для стейкхолдерів;
- 2) Нагальність;
- 3) Можливість СКМ позитивно вплинути на вирішення питання.

Це створило фундамент для того, щоб взаємодія дійсно наповнилася змістом і стала частиною бізнес-стратегії.

### ***Дослідження успішних світових практик (benchmarking review)***

Світова практика налічує багато корисних інструментів, які можна використовувати для покращення взаємодії зі стейкхолдерами: гарячі лінії, особисті зустрічі, платформи для отримання зворотнього зв'язку онлайн, залучення стейкхолдерів у дослідження проблемних питань, написання звітів і політик, фокус-групи, громадські зустрічі, консультаційні панелі, альянси, партнерства та спільні проекти. Експерти зі Спільноти СВБ провели аналіз найкращого світового досвіду для того, щоб визначити, які з цих практик будуть найефективнішими для багатогалузевої групи та актуальними в українському контексті.

Загалом було проаналізовано більш ніж 80 провідних міжнародних організацій, серед яких такі компанії, як Rio Tinto, Arcelor Mittal, Suez, TATA, Anglo American, BHP Billiton, POSCO, Vodafone, Novo Nordisk, General Electric, міжнародні організації ПРООН, ЄБРР, Світовий Банк, МОТ, громадські організації AccountAbility, CSR Europe та інші.

У результаті СКМ отримала рекомендації щодо підходів та інструментів, які Компанія може використовувати в процесі визначення власних підходів до взаємодії зі стейкхолдерами.

### **Створення карти стейкхолдерів СКМ**

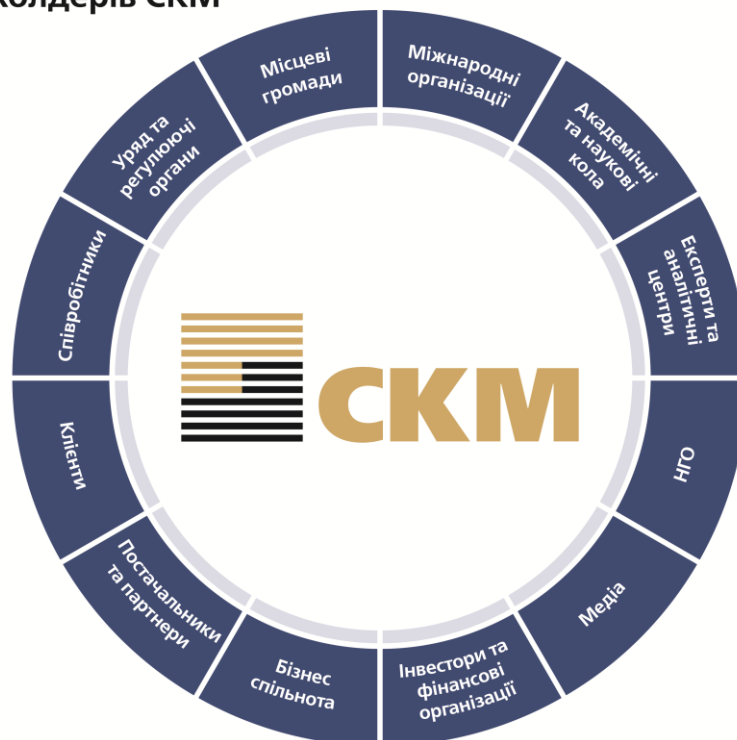
Створення карти стейкхолдерів полягає у визначенні ключових груп, організацій, людей, що можуть впливати на успішну діяльність компанії або на яких впливає діяльність компанії.

Створення карти відбувалося у 4 етапи:

- 1) ідентифікація – окреслення актуальних груп стейкхолдерів, організацій, активістів;
- 2) аналіз – дослідження інтересів, поглядів і діяльності;
- 3) візуалізація – візуальна ілюстрація стейкхолдерів і їхнього зв'язку з істотними питаннями та цілями Компанії;
- 4) пріоритезація – вибір ключових стейкхолдерів, які найкраще відповідали б істотним питанням, визначеним на попередньому етапі.

У результаті карта стейкхолдерів Компанії СКМ включає 12 груп і налічує понад 400 організацій, приблизно 100 із яких були залучені до проекту СКМ у 2011 році.

### **Карта стейкхолдерів СКМ**



### ***Організація опитувань, фокус-груп, досліджень громадської думки***

На цьому етапі незалежні експерти зі Спільноти СВБ провели низку робочих зустрічей із визначеними на попередньому етапі представниками стейкхолдерів. Метою зустрічей було оцінювання сильних та слабких сторін у взаємодії СКМ зі стейкхолдерами та напрацювання рекомендацій щодо можливих механізмів для підвищення якості цієї взаємодії. Залучення Спільноти СВБ як незалежних експертів дозволило СКМ значно розширити охоплення проекту, а стейкхолдерам – висловити свої застереження та рекомендації у зручному для них форматі. Участь у опитуванні та фокус-групах узяли приблизно 100 стейкхолдерів.

### ***Проведення дискусійних зустрічей зі стейкхолдерами***

У листопаді-грудні 2011 року Компанія СКМ провела 3 дискусійні зустрічі зі стейкхолдерами у Києві, Донецьку та Дніпропетровську. Дискусійні зустрічі, які стали звичною практикою для компаній-лідерів КСВ у світі, передбачають формат діалогу – можливість вислухати думку учасників щодо важливих для компаній тем і провести модеровану дискусію без преси. Для СКМ і для учасників із боку громадських організацій, міжнародних проектів, органів місцевого самоврядування та міністерств, дискусійні зустрічі, організовані СКМ у 2011 році, стали першим досвідом такого формату міжсекторного діалогу. Метою зустрічей було налагодження відкритого діалогу представників СКМ зі стейкхолдерами, визначення зон для удосконалення наявних КСВ-ініціатив, а також обговорення можливостей для співпраці. На зустрічах обговорювалася діяльність компанії у сфері екології та енергоефективності, регіонального розвитку та безпеки праці. У зустрічах взяли участь понад 50 представників громадських організацій, наукової спільноти, міжнародних інституцій, бізнес-середовища, представників влади та ін. Результатом стало напрацювання конкретних шляхів взаємодії СКМ зі стейкхолдерами у трьох вказаних вище сферах.

### ***Підготовка програми зі взаємодії СКМ зі стейкхолдерами***

Після завершення проекту СКМ підготувала програму зі взаємодії зі стейкхолдерами на 2012-2013 роки, беручи до уваги світовий досвід (benchmarking review), а також рекомендації стейкхолдерів, що були отримані в рамках дискусійних зустрічей. Програма включає такі важливі елементи, як налагодження управлінських процесів, підвищення ефективності комунікації зі стейкхолдерами, а також низку першочергових ініціатив і проектів для реалізації у партнерстві зі стейкхолдерами.

## **Результати:**

- Проект допоміг СКМ краще зрозуміти, хто є нашими ключовими стейкхолдерами, які в них очікування та пріоритети, а також визначити ефективні механізми для співпраці. Проект сприяв налагодженню партнерських відносин зі стейкхолдерами та підвищив довіру стейкхолдерів до діяльності Компанії СКМ.
- В рамках проекту СКМ визначила карту ключових стейкхолдерів, що включає 12 груп та налічує понад 400 організацій, приблизно 100 з яких були залучені до проекту СКМ у 2011 році.
- Дискусійні зустрічі зі стейкхолдерами, що відбулися в рамках проекту, стали першим досвідом відкритого діалогу представників СКМ із ключовими групами стейкхолдерів.

На основі підходів, напрацьованих у результаті проекту 2011 року, ми продовжимо вести ефективний діалог зі стейкхолдерами у майбутньому. Так, головною метою діалогу у 2012-2013 роках стане визначення цілей у пріоритетних сферах КСВ для Групи СКМ.

## **Цитати:**

*«Сьогодні в Україні вирішення величезної кількості соціальних та економічних питань потребує залучення бізнесу. І бізнес може зробити значний внесок, але набагато більше – якщо діятиме не сам, а у співпраці з місцевими громадами та громадськими організаціями. Адже для вирішення соціальних проблем регіонів необхідно чітко розуміти, де саме необхідне залучення бізнесу, необхідний чіткий соціальний «порядок денний». І для цього бізнес має навчитися радитися зі своїми стейкхолдерами. Саме діалог є запорукою успішного вирішення проблемних питань.» - Наталя Ємченко, Директор зі зв'язків із громадськістю та комунікацій, СКМ.*

*«Відомо, що СКМ ефективно співпрацює з органами влади як на національному, так і на місцевому рівнях. Про це свідчить системний підхід до реалізації програм соціального партнерства в регіонах присутності Компанії. При цьому, СКМ варто приділяти більше уваги розвитку співпраці з громадськими організаціями. На цей момент громадянське суспільство майже не залучене до процесу реалізації КСВ-програм СКМ. Хоча і громадські організації, зі свого боку, також не завжди готові до співпраці з бізнесом. Тож налагодження діалогу між бізнесом і громадськими організаціями є надзвичайно актуальним.» - Борова Анна, Координатор проекту ЄС/ПРООН МРГ у Луганській області.*