

business support center



բիզնեսի աջակցման կենտրոն

ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

Ուղեցույց Հայկական Կազմակերպությունների Համար



«Բի Ես Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոն
Երևան, 2010



ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

Ուղեցույց հայկական
կազմակերպությունների համար

Երևան 2010



*Սույն ուղեցույցը մշակված է
«Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոնի
կողմից ICCO en Kerkin Actie
նիդերլանդական կազմակերպության
աջակցությամբ*

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Guide for Armenian Companies

Yerevan 2010



*This guide is developed by
BSC Business Support Center
with support of ICCO en Kerkin
Actie Dutch Organization*

Կ 138

Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն. ուղեցույց հայկական կազմակերպությունների համար. - Եր.: «Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոն, 2010. - 64 էջ:

Այս ուղեցույցը ուղղված է նրանց, ովքեր հետաքրքրված են «Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն» (ԿՍՊ) գաղափարով՝ հայկական ընկերությունների սեփականատերեր, տնօրեններ, բաժնետերեր, աշխատողներ և այլն:

Ուղեցույցի ընթերցողը հնարավորություն ունի մանրամասնորեն ծանոթանալու ԿՍՊ հասկացությանը, նրա կիրառման ոլորտներին, հիմնական առավելություններին և այն կարևորագույն քայլերին, որոնք անհրաժեշտ են ընկերությանը երկարաժամկետ կտրվածքով ավելի կայուն լինելու և մեծ մրցակցային առավելություններ ունենալու համար:

Ուղեցույցը կարող է օգտակար լինել նաեւ դասախոսներին եւ ուսանողներին ԿՍՊ-ի վերաբերյալ ուսումնական եւ հետազոտական աշխատանքների իրականացման համար:

ՀՏԴ 06:36
ԳՄՊ 65.9(2)27

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

«Որպեսզի բիզնեսը երկարաժամկետ կտրվածքով լինի հաջողակ, այն պետք է արժեք ստեղծի ՈՉ ՄԻԱՅՆ իր բաժնետերերի, այլև հասարակության համար».

«Նեսթլե» ընկերություն

Վերջին տարիներին մասնավոր ընկերություններն ավելի են միտված մտածելու, թե ինչքան կարևոր է իրենց իսկ գործունեության ազդեցությունն ինչպես աշխատողների, հաճախորդների, գործընկերների, ներդրողների, բաժնետերերի, մրցակիցների, այնպես էլ համայնքների, շրջակա միջավայրի եւ պետության վրա: Ակնհայտ է, որ ընկերություններն իրենց բիզնես որոշումները կայացնելու ժամանակ համայնքի և այլ շահառուների շահերը հաշվի առնելու և, փաստորեն, «սոցիալապես պատասխանատու քաղաքացիներ» լինելու դեպքում կարող են բարելավել իրենց համբավը հասարակության մեջ: Իսկ լավ համբավի արդյունքը մշտական հաճախորդների, վստահելի մատակարարների, հավատարիմ աշխատակիցներից կազմված արդյունավետ եւ շահավետ համակարգի գոյությունն է:

Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն (ԿՍՊ)

ԿՍՊ-ն մի գործընթաց է, որի միջոցով ընկերություններն, ի լրումն իրենց տնտեսական գործունեության, պատասխանատվություն են կրում սոցիալական և շրջակա միջավայրի հետ կապված խնդիրների համար՝ պարտավորեցնելով և երկխոսության հրավիրելով այդ խնդիրների լուծման մեջ շահագրգռված բոլոր կողմերին: ԿՍՊ-ն հիմնված է երեք հենակետային մոտեցումների վրա՝ շահույթ (profit), մարդիկ (people) և մոլորակ (planet):

«Բի Էս Սի» ընկերությունը վերջին հինգ տարիների ընթացքում, համագործակցելով միջազգային և տեղական ընկերությունների հետ, անդրադարձել է ԿՍՊ-ին՝ տարածելով այդ գաղափարը Հայաստանի հասարակական և մասնավոր ոլորտներում: Այդ թվում զարգացրել արժեքների շղթան գյուղատնտեսության ոլորտում, մշակել ԿՍՊ-ի ռազմավարությունը և խթանել ԿՍՊ-ն Հայաստանում: 2006թ.-ից «Բի Էս Սի»-ն հանդիսանում է ՄԱԿ-ի Գլոբալ Պայմանագրի համացանցի անդամ Հայաստանում:



Սույն ուղեցույցը մշակված է «Բի Էս Սի»-ի կողմից ICCO en Kerkin Actie միջերկրամասյան կազմակերպության աջակցությամբ՝ հիմնվելով «Բի Էս Սի»-ի կողմից 2004-2009թթ-ին իրականացրած հայկական ընկերությունների արժեքների շղթաներում ԿՍՊ-ի սկզբունքների ներդրման ծրագրերի արդյունքների վրա:

Ուղեցույցը նպատակ ունի ծառայելու ԿՍՊ-ի գաղափարի ըմբռնման և սկզբունքների ներդրման սկզբնակետ՝ ներկայացնելով ԿՍՊ-ի հիմնական սկզբունքներն ու մոտեցումները, հայկական միջավայրում դրանք ներդնելու առանձնահատկություններն ու առավելությունները, ինչպես նաև արդյունավետ

արժեքների շղթայի ստեղծման մոտեցումները: Այն ուղղված է հայկական ընկերությունների սեփականատերերին, տնօրեններին, բաժնետերերին, աշխատողներին եւ լայն լսարանին: Ընկերությունների արժեքների ողջ շղթայում հիմնական շեշտը դնելով ԿՍՊ սկզբունքների ներդրման վրա՝ ուղեցույցը կձառայի որպես օգտակար գործիք Ձեր ընկերությունում ԿՍՊ ծրագրերի մշակման, իրականացման և հաղորդակցման գործում:

Ուղեցույցը լրացված է ինչպես արտասահմանյան և ռուսական, այնպես էլ հայկական մի շարք ընկերությունների ԿՍՊ-ի և արժեքների շղթայի կառուցման բնագավառում հաջող փորձերի օրինակներով:

ՄԱՍ 1. ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ (ԿՍՊ)

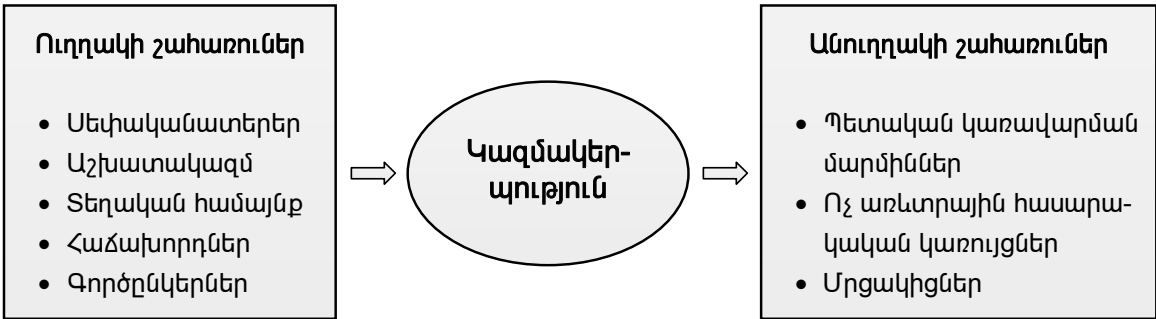
1.1. Ի՞նչ է ԿՍՊ-ն

Բիզնեսում երկարատև հաջողության հասնելու համար ընկերությունը պետք է ստեղծի արժեք ոչ միայն իր շահառուների, այլև հասարակության համար:

ԿՍՊ-ն մի գործընթաց է, որի միջոցով ընկերությունները պատասխանատվություն են կրում սոցիալական, էկոլոգիական և տնտեսական հետևանքների համար՝ ապահովելով բոլոր ներգրավված կողմերի հետ բազմակողմանի շահութաբեր երկխոսություն:

Շահառուները (սպառողները, ներդրողները, ոչ պետական կազմակերպությունները, պետությունը և համայնքները) ավելի դրական են վերաբերվում այն ընկերություններին, որոնք ջանում են կիրառել ԿՍՊ-ի սկզբունքները:

- ԿՍՊ ասելով հասկանում ենք.**
- շրջակա միջավայրի պաշտպանություն,
 - մարդու իրավունքներ,
 - բազմազանություն,
 - պատասխանատու քաղաքացիություն,
 - շահառուների շահեր,
 - ներդրումներ,
 - հաշվետվություն,
 - մատակարարման շղթայի արդյունավետություն,
 - կայուն աճ և զարգացում,
 - համայնքի զարգացում:



1.1.1. ԿՍՊ-ի կիրառման ոլորտները

ԿՍՊ-ն ներառում է ընկերության գործունեության բոլոր ոլորտները և բաժանվում է մի շարք ենթաբաժինների, որը պատկերված է հաջորդ էջում:

Ընկերության կողմից իրականացված ցանկացած գործողություն առնչություն է ունենում գոնե մեկ, եթե ոչ ավելի, շահառուի հետ:

- ԿՍՊ-ն՝**
- բարեգործություն չէ,
 - միակողմանի գործընթաց չէ,
 - օրենքով պարտադրված գործունեություն չէ:



1.1.2. ԿՍՊ և շրջակա միջավայր

Ներկայումս ընկերությունների կողմից շրջակա միջավայրի պահպանմանն ուղղված գործողությունները լայն տարածում են գտել, քանի որ աշխարհում առկա են այնպիսի լուրջ հիմնախնդիրներ, ինչպիսիք են խմելու ջրի պակասը, անտառների կրճատումը, կենդանիների և բույսերի հատուկ տեսակների նվազումը, մթնոլորտի աղտոտումը և կլիմայական փոփոխությունները:

Ընկերության շրջակա միջավայրի պահպանմանն ուղղված ԿՍՊ քաղաքականության նպատակն է նվազեցնել շրջակա միջավայրի վրա իր գործունեության արդյունքում բացասական գործոնների ազդեցությունը և ռեսուրսների օգտագործման ինտենսիվությունը:

Հայաստանում շրջակա միջավայրի պահպանումն այն հիմնախնդիրներից է, որոնց լուծման հարցում յուրաքանչյուր ընկերություն, որն իր գործունեության արդյունքում վնաս է հասցնում շրջակա միջավայրին, պարտավոր է հետևողական մոտեցում ցուցաբերել շրջակա միջավայրի պահպանմանը: Ներկայումս Հայաստանում գործող մի շարք ընկերությունների արտադրական գործունեության արդյունքում աղտոտվում է մթնոլորտը, լճերի ջրային ավազանը, կտրվում են բազմաթիվ ծառեր, բազում տարածքներ զրկվում են կանաչից և այլն: Ցավոք քիչ ընկերություններ են մտահոգվում և արագ արձագանքում իրենց իսկ կողմից շրջակա միջավայրին հասցրած վնասը նվազեցնելու խնդրին:

«ՎիվաՍել-USU»-ը, մշտապես համագործակցելով «Հայաստանում Վայրի բնության և մշակութային արժեքների պահպանման հիմնադրամ»-ի հետ, պարբերաբար իրականացնում է մի շարք բնապահպանական միջոցառումներ, որոնցից է «Արևորդի» տարածաշրջանային առաջին բնապահպանական փառատունը, ինչպես նաև կրթական ծրագրեր. էկոակումբների ստեղծում և մասնակցություն հեղինակավոր բնապահպանական կինոփառատոններին, ծառատունկի և աղբահավաքման միջոցառումներին:

Յուրաքանչյուր տարի **Coca-Cola HBC** ընկերությունը ՎՍՊ քաղաքականության շրջանակներում մասնակցում է մայրաքաղաքի մաքրման միջոցառումներին, ծառատունկմանը՝ համագործակցելով Երեւանի քաղաքապետարանի հետ:

1.1.3. ՎՍՊ և սոցիալական հիմնախնդիրներ

Աշխատավայրում հավասարության ապահովումը և խտրականության նվազեցումը դասվում են ՎՍՊ-ի նպատակների շարքին: Հայաստանի շատ ընկերություններում վառ է արտահայտվում կանանց և փոքրամասնությունների նկատմամբ խտրականությունը, և ոչ միշտ է պաշտպանվում աշխատողների իրավունքները:

Հարկ է նշել ՎՍՊ-ի և հասարակության միջև կապի կարևորությունը: Այդ կարևորությունն արտահայտվում է հասարակության և ընկերության համագործակցության համաձայնությամբ: Միայն այդ ճանապարհով ընկերությունները կարող են բարելավել իրենց շահառուների հետ հարաբերությունները:

ՎՍՊ-ին առնչվող սոցիալական հիմնահարցերը ներառում են՝

- դրամաշնորհներ,
- սոցիալական մարքեթինգ,
- սոցիալական ներդրումներ,
- կազմակերպության աշխատակիցների պարզևատրում,
- հովանավորչական գործունեություն:

Վերջիններս ներառում են ընկերության բոլոր շահառուների մասնակցությունը: Այս խմբի մեջ ընդգրկված են պետությունը, բաժնետերերը, հասարակական կազմակերպությունները, ընկերությունները՝ ներառյալ վերջիններիս հաճախորդները, ընտանիքները, անձնակազմը, մատակարարները, պոտենցիալ ներդրողները, բիզնես գործընկերները և տեղական համայնքները:

Grand Thornton Amyot (Հայաստանյան գրասենյակ) ընկերությունը, առաջնորդվելով ՎՍՊ սկզբունքներով, բացառում է աշխատանքային խտրականությունը և հանդիսանում է վառ օրինակ՝ ընկերությունում ունենալով ղեկավար պաշտոններ զբաղեցնող կին աշխատողների թվաքանակի 55%:

Որպես սոցիալապես պատասխանատու գործատու՝ ընկերությունը հոգ է տանում իր աշխատողների որակավորման բարձրացման մասին (ընկերությունը ֆինանսավորում է աշխատողների 30%-ի մասնագիտական որակավորման դասընթացները): Բացի այդ, ընկերությունը նաև աջակցում է ՀՀ ԲՈՒՀ-երում ուսանող երիտասարդներին՝

- տարեկան ընդունելով 20-25 ուսանող՝ մասնագիտական պրակտիկա անցնելու նպատակով,
- 2006 թ.-ին ֆինանսավորելով 4 կարիքավոր ուսանողների ուսումը (համագործակցելով Հայաստանի Ֆրանսիական Համալսարանի հետ),
- աջակցելով ուսանողներին ավարտին հասցնելու իրենց ավարտական աշխատանքները:

1.1.4. ԿՍՊ և տնտեսական հիմնախնդիրներ

Կոռուպցիայի նվազեցումը շատ կարևոր է կայուն աճ ապահովելու համար, քանի որ կոռուպցիայի առկայությունը և բիզնես էթիկետի բացակայությունը նվազեցնում են հասարակության հետաքրքրվածության աստիճանը տվյալ ընկերության նկատմամբ և աղավաղում մրցունակ շուկաները:

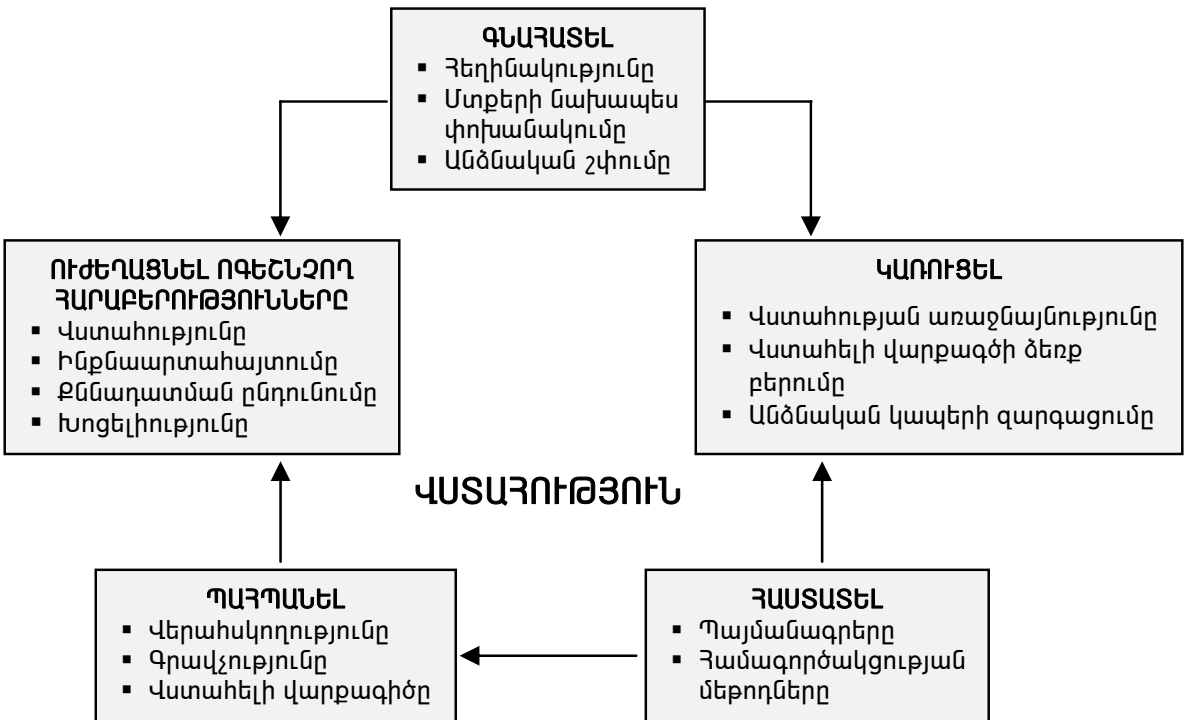
«Բի Էս Սի» ընկերությունը մշտապես ապահովում է իր աշխատակիցների հավասարությունը՝ հնարավորություն տալով ակտիվորեն մասնակցելու եւ ներգրավվելու ընկերության կառավարմանը: Ընկերությանը վերաբերվող յուրաքանչյուր խնդիր դառնում է անձնակազմի քննարկման նյութ: Դրա վառ օրինակն է գործող «Աշխատանքային ձեռնարկը»՝ մշակված «Բի Էս Սի»-ի բոլոր աշխատակիցների կողմից:

1.2. Ուժեղ գործարար կապերի հատկանիշներ

Ուժեղ գործարար կապերը հանդիսանում են արժեքների շղթայի ձևավորման և հաջողության գրավականը:

1.2.1. Վստահություն

Վստահությունը ձևավորվում է հեղինակության, անցյալում ունեցած փորձի, վարքի և հարաբերությունների պահպանման գործընթացում: Այն զարգանում է 5 փուլերի ընթացքում, որը նկարագրված է ստորև.



Ուժեղ գործարար կապերի հիմնական բնութագրիչներն են.

- վստահությունը գործընկերների նկատմամբ,
- համագործակցությունը գործընկերների միջև,
- նախկինում գործընկերների հետ ունեցած շփումը՝ վերջինիս հիմքում ձևավորված վստահությունը,
- գործընկերների դիտարկումը որպես թիմի ամբողջական մաս,
- ապրանքների մատակարարման և ծառայությունների մատուցման հարցում գործընկերների նկատմամբ վստահությունը,
- գործընկերների հետ շուկայի վերաբերյալ արժեքավոր տեղեկատվության փոխանակումը,
- գործընկերների հետ ամենահաջողված փորձի փոխանակումը,
- գործընկերների ժողովների, միջոցառումներին մասնակցելու պատրաստականությունը:

1.3. Ինչո՞ւ է ԿՄՊ-ն կարևոր, արդիական և շահավետ

1. ԿՄՊ-ն կարևոր բիզնես ռազմավարություն է, քանի որ

- ⇒ հաճախորդները միշտ ձգտում են իրենց գնումները կատարել այն ընկերություններից, ում վստահում են,
- ⇒ մատակարարները նախընտրում են համագործակցել վստահելի ընկերությունների հետ,
- ⇒ անհատ աշխատողները ցանկանում են աշխատել այնպիսի ընկերություններում, որտեղ իրենց կհարգեն և կգնահատեն,
- ⇒ հասարակական կազմակերպությունները ցանկանում են աշխատել այնպիսի 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, ում արտադրանքը սպառում են: Ներկայումս հասարակությունը գնալով կորցնում է վստահությունն այն ընկերությունների նկատմամբ, որոնք կորպորատիվ պատասխանատվություն

Իտալիայի առաջատար բջջային օպերատորներից մեկը՝ **Telecom Italia** ընկերությունը, նպաստեց կոյր բնակչության համար հատուկ բջջային սարքավորման՝ "TALK"-ի թողարկմանը: Վերջինս, տեղադրվելով բջջային հեռախոսի մեջ, ծայնային ազդանշանի միջոցով թույլ է տալիս կոյր հաճախորդներին ինքնուրույն օգտագործել բջջային հեռախոսի գրեթե բոլոր ֆունկցիաները: Ընդ որում "TALK" սարքավորումն անվճար է տրվում յուրաքանչյուր կոյր հաճախորդին:

չեն կրում արտադրանքի կամ ծառայության որակի պահպանման և նորարարության համար:

- **Եկամտի աճ** - Բարձր եկամուտ ունեցող սպառողներն ի վիճակի են ընտրել և գնել իրենց նախընտրելի ապրանքները: Ջարգացող երկրների հասարակությունը, որտեղ ընդգծված է աշխատանքի և ներդրումների մեծ անհրաժեշտությունը, ավելի քիչ պատրաստակամություն ունի կիրառելու խիստ օրինագծեր և պատժամիջոցներ այն կազմակերպությունների հանդեպ, որոնք կարող են իրենց գործունեությունը ծավալել և եկամուտ ստանալ ամենուր:

- **Տեղեկատվության արագ փոխանակում** - Լրատվամիջոցների արագընթաց զարգացումը բերում է տարբեր ընկերությունների կողմից թույլ տված սխալների բացահայտմանը և դրանք հասարակությանը ներկայացնելուն: Բացի այդ ինտերնետը մեծ հնարավորություն է տալիս հաճախորդներին մասսայականորեն արտահայտել իրենց բողոքներն այս կամ այն ընկերության արտադրանքի կամ ծառայության վերաբերյալ:

ԿՍՊ-ի կիրառման հիմնական գործիքներն են.

- դրամաշնորհներ,
- սոցիալական մարքեթինգ,
- սոցիալական ներդրումներ,
- կազմակերպության աշխատողների իրավունքների ընդլայնում,
- բարեգործություն,
- հովանավորչություն:

- **Կորպորատիվ կառավարում** - Ֆինանսական կանխատեսումների և հաշվարկների իրականացման թափանցիկությունը կարևոր օղակ է հանդիսանում ղեկավար մարմինների վարձատրման համար և փոխվստահություն է ներշնչում ընկերության աշխատակիցների և ղեկավարների միջև:

- **Արդար առևտուր** - Այժմ հիմնականում արդյունաբերության ոլորտի ընկերություններից պահանջվում է գնվելիք ապրանքի համար վճարել “արդար” գին՝ իր շուկայական արժեքից ավելի բարձր արժեք: Նման իրավիճակը շատ տարածված է հատկապես սննդի արդյունաբերության ոլորտում, որտեղ նույնիսկ, եթե ժամանակի ընթացքում ապրանքի համաշխարհային շուկայական գինը նվազում է, միևնույն է, վաճառքի ծախսերը կամ աճում են կամ մնում անփոփոխ:

Այսօր ամերիկյան **Green Mountain** ընկերությունը Պերուի, Մեքսիկայի և Սումատրայի սուրճի մատակարարներին 24-50 ցենտ շուկայական գնի փոխարեն վճարում է ամենաքիչը \$1.26 1 ֆունտ սուրճի համար և \$1.41 1 ֆունտ օրգանական աճեցված սուրճի համար:

- **Խտրականություն** - Այս տեսանկյունից ԿՍՊ-ն ներառում է ընկերության ներսում ղեկավար մարմինների կայացրած որոշումների ազդեցությունը շահառուների արժեքների ու կարիքների վրա և ունենում է ուղղակի ազդեցություն վերջիններիս վրա: Խտրականության ենթատեսակներին է պատկանում աշխատանքային միջավայրում և, առհասարակ, տղամարդկանց և կանանց նկատմամբ անհավասար վերաբերմունքը:

1.4. ԿՍՊ-ի սկզբունքների ներդրման քայլերը

Մարդկանց մեծամասնության կարծիքով ընկերության ամենօրյա գործառույթներում և ռազմավարական պլանավորման գործընթացում ԿՍՊ-ի կիրառումը մոտ ապագայում հիմք կդառնա ապրանքանիշի տարբերակման համար: Հակառակ դեպքում ճանաչում ունեցող ընկերությունները բավականին շատ կտուժեն, եթե իրենց ապրանքանիշը չընկալվի հասարակության կողմից ըստ արժանվույն:

Accor միջազգային ընկերությունը, որը հայտնի է իր հյուրանոցների ցանցով, ընկերության գործունեության ընդլայնման մեջ բոլոր շահառուների ներգրավվածությունը բարձրացնելու նպատակով 2005թ.-ից համագործակցում է Plan International գործակալության հետ, որն աջակցում է կարիքավոր երեխաներին:

Պիլոտային ծրագրի նախնական փուլում Իսպանիայի, Անգլիայի և Ֆրանսիայի հյուրանոցների ցանցի աշխատակիցները հնարավորություն ստացան կանավոր օգնություն ցուցաբերել այդ երկրների կարիքավոր երեխաներին: Ծրագրի արդյունքում 2005թ.-ից ամսական կտրվածքով 650 կարիքավոր երեխաներ տարբեր տեսակի օգնություն ստացան: Հետագայում նույնանման փորձը կիրառվեց Գերմանիայում, Եգիպտոսում և Շվեդիայում:

Ընկերության գործառույթներում ԿՍՊ-ի կիրառման հիմնական քայլերն են՝

- ընկերության ղեկավարության՝ մասնավորապես գլխավոր տնօրենի գործողությունների վերաբերյալ տեղեկացվածության ապահովումը ողջ ընկերության ստորաբաժանումներում,
- ԿՍՊ ռազմավարության մշակման և կիրառման նպատակով ընկերության վերին օղակներում հատուկ պաշտոնի ձևավորումը,
- կազմակերպության բոլոր շահառուների և հասարակական ընկերությունների հետ հարաբերությունների ամրապնդումը,
- ընկերության տարեկան հաշվետվությունների ցանկում սոցիալական կամ ԿՍՊ աուդիտի ներառումը,
- ընկերության բոլոր օղակներում վարձավճարների մեխանիզմի կիրառումը ԿՍՊ-ի քաղաքականության շրջանակներում,
- ԿՍՊ-ի համար պատասխանատու մարմնին տեղյակ պահելը արտաքին պաշտոնյայի կողմից նկատելի բամբասանքների կամ այլ խոսակցությունների վերաբերյալ, ինչն ավելի արդյունավետ կդարձնի ԿՍՊ-ի համար պատասխանատու անձի աշխատանքը:

1.5. Ընկերության ԿՍՊ-ի ռազմավարության և քաղաքականության մշակում

ԿՍՊ-ի ռազմավարության և քաղաքականության մշակումը պետք է հիմնված լինի հետևյալ սկզբունքների վրա.

- **չհակասող**՝ չբախվի ընկերության տնտեսական շահերին,
- **թափանցիկ**՝ հասանելի և հասկանալի լինի բոլոր շահառուներին,

- **արժանահավատ**՝ հավատ և վստահությունն ներշնչի,
- **համակարգված**՝ ուղղորդված, իրագործելի և վերահսկելի,
- **արդիական**՝ տարածության և ժամանակի մեջ,
- **անկախ**՝ կոնֆլիկտներից խուսափում:

ԿՄՊ-ի ռազմավարությունը և քաղաքականությունը պետք է ուղղված լինի հետևյալ նպատակների իրագործմանը.

- անձնակազմի աշխատանքային և սոցիալական իրավունքների պաշտպանում,
- արտադրությունում դժբախտ պատահարների բացառում,
- սպառողների կյանքի, առողջության և ունեցվածքի պահպանում,
- շրջակա միջավայրի պահպանում,
- ռեսուրսների խնայողաբար օգտագործում,
- բնակչության կարիքավոր խմբերին օգնություն

Այդ նպատակների արդյունավետ իրագործումը կհանգեցնի՝

- անձնակազմի, բնակչության և հասարակության կյանքի որակի բարելավմանը,
- հաճախորդների, գործընկերների և այլ շահագրգիռ անձանց մոտ ընկերության հեղինակության բարձրացմանը,
- պետական մարմինների հետ հարաբերությունների լավացմանը,
- բնակչության, հասարակության և լրատվամիջոցների հետ հարաբերությունների լավացմանը:

ԿՄՊ-ի գործողությունները և պլանը մշակելիս պետք է հաշվի առնել, որ այն՝

- համապատասխանի ընկերության տնտեսական շահերին,
- նպաստի անձնակազմի և բնակչության անվտանգության և բարեկեցության ապահովմանը,
- հասանելի և հասկանալի լինի անձնակազմին և մնացած շահագրգիռ կողմերին,
- լինի փաստաթղթերով ձևակերպված:

ԿՄՊ-ի գործողությունները կարող են իրականացվել հետևյալ սխեմայով.

Ե՞րբ, Փոլ	Ի՞նչ, Առաջադրանք	Ինչպե՞ս, Գործողություններ
Պլանավորում	1. ԿՄՊ-ի սկզբունքների գնահատում	<ul style="list-style-type: none"> • ԿՄՊ-ի առաջնորդների թիմի հավաքագրում • ԿՄՊ-ի աշխատանքային պլանի մշակում • Օրենքով նախատեսված պահանջների սահմանում • Կորպորատիվ փաստաթղթերի, գործընթացների և գործունեության վերանայում և ներքին կարողությունների գնահատում • Հիմնական շահագրգիռ կողմերի բացահայտում և ներգրավում

Պլանավորում	2. ԿՍՊ-ի սկզբունքների ռազմավարության մշակում	<ul style="list-style-type: none"> • Հարաբերությունների հաստատում ընկերության գլխավոր տնօրենի, բարձր օղակի կառավարիչների և աշխատակիցների միջև • Հետազոտության իրականացում այլ կազմակերպությունների գործունեության շրջանակներում և ԿՍՊ-ի գործիքների արժեքների գնահատում • ԿՍՊ-ի նախատեսվող գործողությունների սխեմայի պատրաստում • Հետագա գաղափարների զարգացում և կազմակերպության բիզնեսին ուղղված ստույգ օրինակի մշակում • Ուղղվածության, մոտեցման, ուղեգծերի, սահմանների և կիզակետերի ընտրություն
Իրագործում	3. ԿՍՊ-ի սկզբունքների ստանձնում	<ul style="list-style-type: none"> • ԿՍՊ-ի գործողությունների մանրամասն ուսումնասիրում • Հիմնական շահագրգիռ կողմերի հետ քննարկումների անցկացում • Աշխատանքային խմբի ձևավորում պարտավորությունների ստանձնման ուղղությամբ • Նախնական առաջարկի պատրաստում: • Շահագրգիռ կողմերի հետ խորհրդակցություն
	4. ԿՍՊ-ի սկզբունքների իրականացում	<ul style="list-style-type: none"> • ԿՍՊ-ի որոշումներ կայացնող ինտեգրված կառույցի ստեղծում • ԿՍՊ-ի բիզնես պլանի մշակում և իրականացում • Չափորոշիչ թիրախների ստեղծում և կատարողականի գնահատման չափանիշների սահմանում • Աշխատակիցների և ԿՍՊ-ի սկզբունքների իրականացմանն առնչվող մնացած կողմերի ներգրավում • ԿՍՊ-ի դասընթացների նախագծում և վարում • Խնդրահարույց վարքագծի մեխանիզմների սահմանում • Ներքին և արտաքին հաղորդակցման պլանի մշակում • Ստանձնած պարտավորությունների հասարակայնացում

Ստուգում	5. Հավաստիացում և առաջադիմության գեկուցում	<ul style="list-style-type: none"> • Կատարողականի գնահատում • Շահագրգիռ կողմերի ներգրավում • Կատարողականի վերաբերյալ ներքին և արտաքին գեկուցում
Բարելավում	6. Գնահատում և բարելավում	<ul style="list-style-type: none"> • Կատարողականի արդյունքների գնահատում • Բարելավման հնարավորությունների արձանագրում • Շահագրգիռ կողմերի ներգրավում
Ստուգում	Նախագծի ավարտ	<ul style="list-style-type: none"> • Հետադարձ դեպի նախագիծ և անցում հաջորդ ցիկլ

1.6. ԿՄՊ-ի կիրառման լավագույն օրինակները

Շատ ընկերություններում կորպորատիվ կամավոր գործունեությունը նպաստում է ընկերության հեղինակության բարձրացմանը, աշխատակիցների աշխատանքային պոտենցիալի խթանմանը և զարգացմանը:

Հունաստանի Ազգային Բանկի ԿՄՊ-ի գործառնությունները իրականացվում են հետևյալ սկզբունքներով.

- աշխատակիցների ներգրավվումը բաժնետոմսերի վաճառքին,
- աշխատանքային անվտանգ պայմանների ապահովում,
- շրջակա միջավայրի պահպանում՝ բավարարելով ISO 14001 Շրջակա Միջավայրի Կառավարման պահանջներին,
- մշակույթ, արվեստ և կրթություն. ցուցահանդեսների հովանավորում, համերգներ, փառատոններ և այլն:

Ռուսաստանում 1993թ.-ից գործող **ABN AMRO** առաջատար միջազգային բանկը պարբերաբար անցկացնում է զանազան կամավորական միջոցառումներ աշխարհի տարբեր երկրներում: 2007թ. Ռուսաստանում առաջնայնությունը տրվեց Ռուսական մանկական կլինիկական հիվանդանոցին, որի արդյունքում ABN AMRO-ն օգնեց հիվանդանոցի երեխաներին պատրաստվելու ամանորյա տոնակատարությանը:

Նախնական փուլում բանկի աշխատակիցներից յուրաքանչյուրը ֆինանսական միջոցներ տրամադրեց ֆոնդին ամանորյա նվերներ և անհրաժեշտ պարագաներ գնելու համար: Եզրափակիչ փուլում բանկի աշխատակիցները օգնեցին փաթեթավորել և բաժանել ամանորյա նվերները: Արդյունքում հիվանդանոցի բոլոր երեխաները նվերներ ստացան:

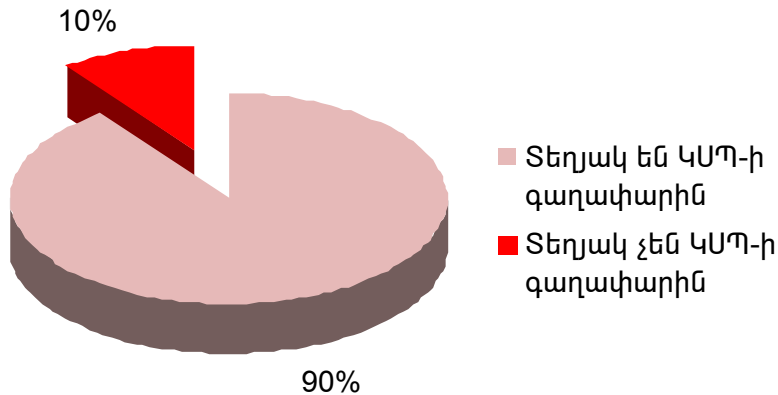
«Մոտորոլա» ՓԲԸ սոցիալապես պատասխանատու ընկերության Սանկտ-Պետերբուրգի գրասենյակը, որը յուրաքանչյուր տարի անց է կացնում կամավորական միջոցառումներ, 2007թ. ի վեր իրականացնում է «Սոցիալական օգնության օր» կոչվող նախագիծ:

Միջոցառման ընթացքում ընկերությունը հոգ է տանում ոչ միայն իր աշխատակիցների, այլ նաև հասարակության համար: Նախագծի շրջանակներում ընկերությունը կամավորական արշավ է կազմակերպում՝ ներգրավելով իր իսկ աշխատակիցներին: Այդ օրը նախագծում ներառված բոլոր աշխատակիցների համար ազատ օր է հայտարարվում: Վերջիններս ապահովվում են փոխադրամիջոցներով և սննդով իրենց կամավորական առաքելությունը (Դուբրովսկայի մանկատան երեխաներին խաղալիքների բաժանում, տարբեր կենցաղային և մաքրության աշխատանքներ) պատշաճ կերպով իրականացնելու համար:

1.7. ԿՍՊ-ի կիրառումը Հայաստանում

Հայաստանում ԱՄՆ-ի առևտրի պալատի վերջերս կատարած հարցումը ցույց է տալիս, որ Հայաստանում նոր ձևավորվող ԿՍՊ հասկացությունը դեռ երկար ճանապարհի պետք է անցնի:

Չնայած այն հանգամանքին, որ Հայաստանում մի շարք առաջատար ընկերություններ արդեն կիրառում են ԿՍՊ-ի քաղաքականությունը, այսինքն՝ ակտիվորեն ներդրումներ են կատարում մշակութային և սոցիալական ծրագրերում, այնուամենայնիվ, Հայաստանում այդ գաղափարը դեռևս ձևավորման փուլում է:



Հայաստանում շատ գործարարներ ԿՍՊ-ն չփոթում են բարեգործության հետ:

Ընկերությունների մեծ մասը, որոնք սկսում են ԿՍՊ-ն իրականացնել, միանգամից արդյունքներ են ակնկալում, ինչը հնարավոր չէ, քանի որ ԿՍՊ-ն երկարաժամկետ ներդրում է, հետևաբար արդյունքների համար երկար ժամանակ է պահանջվում:

ԿՍՊ-ն միանվագ ակցիա չէ, այլ ռազմավարություն է: Տեսականորեն այն կորպորատիվ կառավարման տարրերից մեկն է, որի միջոցով բիզնեսն ազդում է հասարակության վրա:

Հայաստանյան ընկերությունների կողմից առավել մեծ ուշադրության են արժանացել ԿՍՊ-ին առնչվող հետևյալ հիմնախնդիրները.

- աշխատանքային պայմանների բարելավում,
- նոր աշխատատեղերի ստեղծում,
- շրջակա միջավայրի պահպանում,
- էկոլոգիապես մաքուր արտադրանքի թողարկում,
- բարձրորակ արտադրանքի թողարկում:

«Բիլայն» ընկերության ԿՍՊ-ի իրականացման ծրագրերից է «Հովանավորչական մանկական ընկերություն» ծրագիրը, որի շրջանակներում օգնություն ստացան Հայաստանի մի շարք մանկատներ, ինտերնատներ և հիվանդանոցներ («Զատիկ» մանկատուն, Գավառի մանկատուն, Վանաձորի մանկատուն, Ծնողագուրկ երեխաների համար դպրոց-ինտերնատ #16 և այլն):

Ըստ «Վիվասել-USU» ընկերության գլխավոր տնօրեն Ռալֆ Յիրիկյանի՝ ԿՍՊ-ն սերտորեն կապված է ընկերության՝ հաճախորդներին հեռահաղորդակցության ոլորտում բարձրորակ ծառայություններ մատուցելու առաքելության հետ: «Վիվասել-USU»-ը միասնականության և համատեղ պատասխանատվության շնորհիվ կարողանում է աջակցել հայ ժողովրդին, լուծել նրանց սոցիալ-տնտեսական խնդիրների մի մասը, բարելավել նրանց կենսական պայմաններն ու նպաստել մշակույթի, սպորտի, գիտության, արվեստի և կրթության զարգացմանը: ԿՍՊ-ն սերտորեն կապված է «Վիվասել-USU» ընկերության արժեքների հետ: Լինելով շուկայի առաջատար՝ ընկերությունը հարգում է իր հաճախորդին, քանզի նա է ընկերության գործունեության հիմքը: Ընկերության գործունեության թափանցիկությունը ընկերությանը՝ որպես կորպորատիվ քաղաքացու, հասարակության համար դարձնում է ավելի հասանելի:

«Վիվասել-USU»-ը իրականացնում է ԿՍՊ միջոցառումներ ՀՀ հասարակության համար առավել մեծ նշանակություն ունեցող ոլորտները զարգացնելու նպատակով: Վերջինիս լավագույն օրինակներից մեկն է Արագածոտնի մարզի Արտաշավան գյուղում 1600 մետր երկարությամբ խմելու ջրի խողովակաշարի և ներքին ցանցի կառուցումը:

«Բիլայն» ընկերությունը նույնպես իրականացնում է ԿՍՊ-ի քաղաքականություն՝ ներդնելով իր միջոցները հասարակության տարբեր խավերի կենսակերպի բարելավման և զարգացման համար: Ընկերությունում գործում է հատուկ խորհուրդ, որտեղ քննարկվում են բազմաբնույթ հարցեր՝ կապված սոցիալապես անապահով մարդկանց, կարիքավոր ընտանիքներին, թոշակառուներին, հաշմանդամներին և այլ խոցելի խմբերին օժանդակելու խնդիրների հետ:

«Աշտարակ-Կաթ» ընկերությունը, հանդիսանալով Հայաստանի խոշորագույն կաթ վերամշակող ընկերություն, ԿՍՊ-ն իրականացնելիս առաջնորդվում է հետևյալ կանոններով.

- ազնվություն,
- պարտաճանաչություն,
- վստահություն,
- թիմային աշխատանք,
- պատրաստակամություն,
- քննադատության ընդունում, ինքնաքննադատում,
- սխալների ուղղում և վիճաբանություններից խուսափում,
- պրոֆեսիոնալիզմ,
- իրավական գույքի պաշտպանում,
- հեղոնիստական օրենքներ,
- սոցիալական պատասխանատվություն:

ԿՍՊ-ի շրջանակներում Հունիսի 1-ին՝ երեխաների պաշտպանության օրվա առթիվ, «Աշտարակ-Կաթ» ընկերությունը «Օրրան» մանկատան բարեգործական ընկերության երեխաներին նվիրել է զանազան նվերներ, նաև սեփական արտադրության կաթնամթերքներ:

Չնայած այն հանգամանքին, որ տնտեսական ճգնաժամի պատճառով կրճատվել է երեխաներին հատկացվող օգնության ծավալը, «Աշտարակ-Կաթ» ընկերությունն էլ ավելի ակտիվ քաղաքականություն է վարելու ԿՍՊ-ի շրջանակներում:

Գործունեության 15 տարիների ընթացքում «Բի Էս Սի» ընկերությունը կազմակերպել է բազմաթիվ բիզնես ուսուցման ծրագրեր ՀՀ բոլոր մարզերում: Մասնավորապես Սյունիքի եւ Տավուշի մարզերում իրականացվել են դասընթացավարների վերապատրաստման եւ խորհրդատվական ծառայություններ: Արդյունքում ստեղծվեցին.

- 8 բիզնես կենտրոններ, որոնք աջակցում են մարզային ՓՄՁ ոլորտի զարգացմանը,
- 5 բիզնես խորհրդատուներ եւ դասընթացավարներ, որոնք աշխատում են վերոհիշյալ մարզերի կարեւորագույն կառույցներում՝ նպաստելով տնտեսական տարբեր ոլորտների զարգացմանը:

1.8. ԿՍՊ-ի կիրառման հիմնական առավելությունները

1.8.1. Անձնակազմի կառավարում

Ընկերության սոցիալական ակտիվությունը կարող է առավել արդյունավետ դարձնել անձնակազմի կառավարման գործընթացը, քանի որ ԿՍՊ ծրագրեր իրականացնող ընկերություններն ունեն՝

- մոտիվացված և ոգեշնչված անձնակազմ, որն առավել արդյունավետ է աշխատում,
- անձնակազմի հոսքի կրճատում,
- անձնակազմի հավաքագրման գործընթացի բարելավում,
- անձնակազմի ունակությունների զարգացում:

Սոցիալական ակտիվությունը բարձրացնում է ընկերության համբավը, աշխատողներն ավելի լավ են վերաբերվում ընկերությանը, իրենց աշխատանքին, հետևաբար մեծանում է աշխատանքի հանդեպ ունեցած նվիրվածությունը և բավարարվածությունը: Վերջինս դրական ազդեցություն է ունենում արտադրական ցուցանիշների և անձնակազմի հոսքի կրճատման վրա:

Որակյալ և ճկուն խրախուսման համակարգը, որն ինքնին համարվում է ԿՍՊ-ի տեսակ, ուժեղացնում է անձնակազմի մոտիվացիան և աշխատանքի արդյունավետությունը, հստակեցնում է անձնակազմի հավաքագրման և պահպանման գործընթացը:

ԿՍՊ-ն, մասնավորապես աշխատողների կանավոր ներգրավվածությունը, նպաստում է անձնակազմի տարբեր ունակությունների զարգացմանը, հնարավորություն ընձեռում կազմակերպչական ունակությունների դրսևորմանը և զարգացմանը:

- Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ սոցիալապես պատասխանատու կազմակերպությունների աշխատողների 90%-ը հպարտանում են իրենց կազմակերպություններով: Մինչդեռ ԿՍՊ ծրագրեր չիրականացնող ընկերություններում այն կազմում է 56%:
- ԿՍՊ ծրագրեր իրականացնող ընկերությունների աշխատողների 87%-ը նվիրված են ընկերությանը ԿՍՊ ծրագրեր չիրականացնող ընկերությունների 67% աշխատողների համեմատությամբ (Cone Inc., 1999):

«Վիվասել-USU» ընկերությունում, որը բջջային առաջատար օպերատորն է Հայաստանում, չկան սեռական, տարիքային, առողջական վիճակի հետ կապված, կրոնական, մշակութային տարբերակում. ավելին 2008թ. ընկերությունը աշխատանքի է ընդունել հաշմանդամներ, և աշխատակիցներից յուրաքանչյուրը գնահատվում է ըստ իր կատարած աշխատանքի:

1.8.2. Մարքեթինգ և վաճառք

ԿՍՊ-ի սկզբունքների ներդրումն էական ազդեցություն է ունենում մարքեթինգային քաղաքականության և վաճառքների ավելացման վրա: ԿՍՊ-ի սկզբունքներ ներդնող ընկերությունները փաստում են, որ ԿՍՊ ծրագրերն օգնում են երկարաժամկետ հարաբերություններ հաստատել հաճախորդների հետ: Հետազոտությունները ցույց են տվել, որ սպառողներին գրավում են այն ընկերությունները, որոնք ասոցացվում են սոցիալական ծրագրերի հետ:

Cone/Roper ամերիկյան ընկերության 1999թ. հետազոտության արդյունքում բացահայտվել է, որ ամերիկացիների 2/3-ը՝ մոտավորապես 130մլն. սպառողներ, պատրաստ են փոխել ընտրած բրենդը «բարի գործի» հետ ասոցացվող բրենդի հետ:

Առավել ակնառու են ԿՍՊ ծրագրեր իրականացնող ընկերությունների առավելությունները մարքեթինգի և վաճառքի ոլորտում: Այդ առավելությունները կարելի է գնահատել մարքեթինգի և վաճառքի ոլորտի հետևյալ չափորոշիչների միջոցով.

- վաճառքի ծավալների ավելացում,
- արտադրանքի ճանաչելիության բարձրացում,
- արտադրանքի նկատմամբ հետաքրքրվածության մեծացում,
- առաջարկ ընկերների միջոցով,
- այլ ապրանքից անցում տվյալ ընկերության արտադրանքին:

1997թ. Coca Cola ընկերության վաճառքի ծավալները բավականին ավելացան ցանցի 450 խանութներում «Մայրերն՝ ընդդեմ հարբած վարորդների» կազմակերպության հետ վեցշաբաթյա համագործակցության արդյունքում: Coca Cola ընկերությունը վաճառքի հասույթի մի մասը հատկացնում էր «Մայրերն՝ ընդդեմ հարբած վարորդների» կազմակերպությանը:

1.8.3. Նորարարություն և ուսուցում

Նորարարությունը մրցունակության պահպանման և ամրապնդման կարևորագույն գործոնն է: ԿՍՊ-ի մասնագետները նշում են, որ սոցիալական ակտիվությունը կազմակերպություններին օգնում է բարձրացնելու նորարարության և ուսուցման մակարդակը, ինչպես նաև դարձնում արդյունավետ՝ վերջինիս արդյունքում առաջացած կապերը, փորձը և գիտելիքները ընկերության մյուս ոլորտներում ներդնելով:

«Բի Էս Սի» ընկերությունը իրականացրել է ԿՍՊ միջոցառումներ Հայաստանի 3 խոշոր քաղաքներում (Գյումրի, Վանաձոր և Գավառ)՝ անցկացնելով անվճար դասընթացներ ԵՊՀ-ի մասնաճյուղերի բարձր կուրսերի ուսանողների հետ: Հիմնական նպատակն էր՝

- զարգացնել ուսանողական խորհուրդների կազմակերպչական և տեխնիկական կարողությունները,
- խրախուսել նրանց ակտիվ մասնակցությունը համայնքի և երկրի հասարակական կյանքին,
- ստեղծել հաղորդակցության ցանց ՀՀ տարբեր մարզերի ուսանողների միջև:

1.8.4. *Գնումների և մատակարարների տարբերակում*

Համայնքային սոցիալական քաղաքականության տեսակ հանդիսացող գնումների և մատակարարների տարբերակումը կարող է էականորեն ավելացնել ընկերության եկամուտները վաճառքի ծավալների ավելացման արդյունքում: Մատակարարների տարբերակման դեպքում վաճառքի ծավալները կավելանան հետևյալ պատճառներով.

1. Այն մատակարարները, որոնք ներկայացնում են մեկ համայնք կամ մարդկանց որոշակի խումբ, ավելի լավ գիտեն այդ խմբի առանձնահատկությունները և կարող են օգնել ընկերությանն ավելի հեշտությամբ վաճառել իրենց ապրանքները կամ ծառայություններն այդ խմբի անդամներին:
2. Այդ խմբի անդամներն ավելի հաճույքով կգնեն այն ընկերությունների ապրանքները կամ ծառայությունները, որոնք գնումներ են կատարում այդ խմբի մատակարարներից:

B&Q բրիտանական ընկերությունը, որը գործում է «արա ինքդ» (Do-it-yourself) մանրածախ վաճառքի շուկայում, ունի 300 խանութներ և 25,000 աշխատողներ: 2000թ. զբաղվել է հաշմանդամների սպասարկման որակի բարձրացմամբ: Ընկերությունը կայացրել էր այդ որոշումը, քանի որ բարոյական պատասխանատվություն էր կրում հաշմանդամների սպասարկման որակի բարձրացման համար, բացի այդ հաշմանդամները ունեին բարձր գնողունակություն: Ընկերությունը ամբողջովին վերափոխեց իր խանութներից մեկը՝ այն հարմարեցնելով և ամբողջովին հասանելի դարձնելով հաշմանդամների համար:

Հենց այդ վերափոխումների արդյունավետությունն օգնեց ընկերությանը հասկանալ, թե ինչպես կարելի է վերափոխել սպասարկման համակարգը՝ որակյալ դարձնելով մյուս գնորդների սպասարկումը: Հաշմանդամների հետ աշխատանքը օգնեց հասկանալ հաճախորդների ցանկությունները և նրանց պահանջմունքների բավարարումը: Ընկերությունը այդ արդյունավետ սպասարկման համակարգը տարածեց նաև մյուս խանութների վրա:

1.8.5. *Ընկերության համբավի ամրապնդում*

Ընկերության համբավի ամրապնդումը կառավարման կարևորագույն խնդիրներից է: Ընկերության համբավն ազդեցություն է ունենում մրցունակության տարբեր ոլորտների վրա՝

- գնորդի՝ տվյալ ապրանքը կամ ծառայությունը գնելու որոշման,
- ընկերությանը գործունեության լիցենզիա հատկացնելու վերաբերյալ պետական մարմինների որոշման,
- անձի՝ տվյալ ընկերությունում աշխատանքի անցնելու որոշման,
- ներդրումային որոշման կայացման և այլն:

DaimlerCrysler ընկերության մատակարարներ են հանդիսանում նաև ազգային փոքրամասնությունները, քանի որ կան համոզիչ տվյալներ, որ ազգային փոքրամասնությունների ներկայացուցիչները գնումներ կատարելու կարևորագույն գործոն են համարում ընկերության գնային քաղաքականությունը: 2004թ. DaimlerCrysler ընկերության մատակարարների 11% կազմել են ազգային փոքրամասնությունների ներկայացուցիչները:

Johnson & Johnson ընկերության ԿՍՊ-ի քաղաքականությունը ներառում է աշխատակիցների նկատմամբ պատասխանատվությունը: Այստեղ յուրաքանչյուր աշխատակից անհատ է համարվում, գործում է արդար վարձավճարային համակարգ, ստեղծված են ապահով, մաքուր ու հիգիենիկ աշխատանքային պայմաններ: Աշխատողներն իրավունք ունեն ազատ արտահայտել իրենց դժգոհությունները և ազատ կարող են տարբեր առաջարկներ ներկայացնել համապատասխան ղեկավար մարմիններին, քանզի ընկերության կառավարման հիմքում ընկած է արդարությունը և էթիկետը:

2004թ.-ից սկսած **Happy Computers** անգլիական ընկերությունը իր շահույթի 20%-ը անվճար համակարգչային դասընթացների, նվերների, կանխիկ գումարի տեսքով նվիրաբերում է Pan African ծրագրի (Աֆրիկայի թույլ զարգացած երկրների՝ մասնավորապես Կամբոջա, Նիգերիա, Ուգանդա) կարիքավոր բնակչությանը: Ընկերության աշխատակիցները 20 աշխատանքային օր տրամադրել են նշված ծրագրի կամավորական աշխատանքների կատարմանը, աշխատողների 40%-ը կամավոր պատրաստակամություն է հայտնել մասնակցելու ծրագրին: Արդյունքում բարելավվեց դասընթացի մասնակիցների համակարգչային ունակությունները և ավելացավ տեղական դասընթացավարների քանակը, նույն մոդելը կիրառվեց նաև Գանայում:

Կորպորատիվ հեղինակության ամրապնդման լավագույն օրինակներից է «**ՎիվաՍել-USU**»-ի կողմից խաչիկ գյուղում 2008թ.-ի ընթացքում իրականացված ծրագրերը ԿՍՊ-ի շրջանակներում: Խաչիկ գյուղի 4 կարիքավոր ընտանիքներից յուրաքանչյուրը ստացավ սեփական տուն: Բացի այդ, ընկերության ջանքերով կառուցվեց 1400մ երկարությամբ խողովակով և 28 բաշխիչ հանգույցներով ու 2400մ երկարությամբ ջրամատակարարման ներքին ցանց:

Պերուում տեղակայված Սուլալա գյուղում շատ թույլ են զարգացած գյուղատնտեսությունը և ֆերմերային տնտեսությունը՝ ջրի սակավության, հողի ցածր որակի և ներդրումային միջոցների բացակայության պատճառով: Այն ԿՍՊ-ի շրջանակներում օգնություն ստացավ աշխարհահռչակ "Dole" ընկերությունից, որն աջակցեց գյուղին՝ մատակարարելով էլեկտրաէներգիա, ապահովելով խմելու ջրով, բարեկարգելով ճանապարհները, կառուցելով 40 փաթեթավորման կայաններ, վերապատրաստելով տեղի ֆերմերներին (ծանոթություն արտահանման ստանդարտներին և վերջիններիս կիրառման սկզբունքներին):

1.9. ԿՍՊ-ի կիրառման հիմնական խոչընդոտները

- Զիմնական խոչընդոտ են համարվում **ֆինանսական ծախսերը**, որոնք խանգարում են ընկերությանը կիրառել ԿՍՊ-ի քաղաքականությունը (հարկային անբարենպաստ միջավայր, պետական սուբսիդավորման բացակայություն):
- Երկրորդ խոչընդոտը **ժամանակի գործոնն է**. շատ ընկերություններում ժամանակը չի բավականացնում նույնիսկ ընկերության ներքին գործառույթների համար, բացի այդ շատ աշխատողներ պատրաստ չեն իրենց ազատ ժամանակը նվիրել ԿՍՊ-ին, իսկ մյուս մասը պարզապես անտարբեր է և թերահավատորեն է մոտենում ԿՍՊ-ին:
- Խոչընդոտ է նաև **ընկերության չափը`** խոշոր ընկերություններն ավելի մեծ չափով են ազատվում հարկերից ի տարբերություն փոքր և միջին ընկերությունների:
- ԿՍՊ-ի վերաբերյալ **ոչ բավարար տեղեկացվածությունը** նույնպես էական խոչընդոտ է հանդիսանում: Չկան հատուկ կառույցներ կամ հաստատություններ, որոնք կնշակեն ԿՍՊ-ի հատուկ ուղեցույցներ

ընկերությունների համար, որպեսզի վերջիններս ավելի լավ պատկերացում ստանան ԿՍՊ-ի վերաբերյալ:

- Սոցիալական գործունեության ուղղվածությունը սովորաբար որոշվում է կազմակերպության ղեկավարների և/կամ մասնակիցների անձնական նախասիրությունների հիման վրա:
- Սոցիալական ծրագրերի ընտրության գործում բացակայում է համակարգված մոտեցումը:

ՄԱՍ 2. ԿՄՊ-Ի ԿԻՐԱՌՈՒՄԸ ԱՐԺԵՔՆԵՐԻ ՇՂԹԱՅՈՒՄ

Հոգալ և միևնույն ժամանակ վաստակել հնարավոր է

2.1. Անցում մատակարարման շղթայից արժեքների շղթային

Մատակարարման շղթայից արժեքների շղթայի կարելի է և հարկավոր է անցնել շղթայի բոլոր մասնակիցների ներգրավվման, համատեղ աշխատանքի, փոխվստահության և փոխշահավետության մթնոլորտի ստեղծման, արդյունքների արդյունավետ, համամասնորեն և փոխշահավետ բաշխման միջոցով:

Արժեքների շղթան իրենից ներկայացնում է ընկերությունների միավորում, որոնք համագործակցում են միմյանց հետ և կարողանում են գրավել ավելի մեծ թվով հաճախորդներ եւ գործընկերներ՝ արդյունավետության բարձրացման միջոցով:

Մատակարարման շղթա



Ի՞նչ է արժեքների շղթան

Ներկայիս մրցակցային աշխարհում, երբ շուկան և տեխնոլոգիաներն արագ փոխվում են, փոխվում են նաև սպառողների պահանջները: Շատ ընկերություններ դժվարությամբ են դիմանում արագ փոփոխվող շուկայի պայմաններին: Արժեքների շղթան հանդիսանում է բիզնեսի վարման ռազմավարություններից մեկը, որն օգնում է ընկերություններին հարմարվել այդ փոփոխություններին:

Արժեքների շղթայի հիմնական բնութագրիչը շուկային ուղղված համագործակցությունն է. տարբեր ընկերություններ աշխատում են միմյանց հետ՝ արտադրելով ապրանքներ և մատուցելով ծառայություններ առավել արդյունավետ եղանակով:

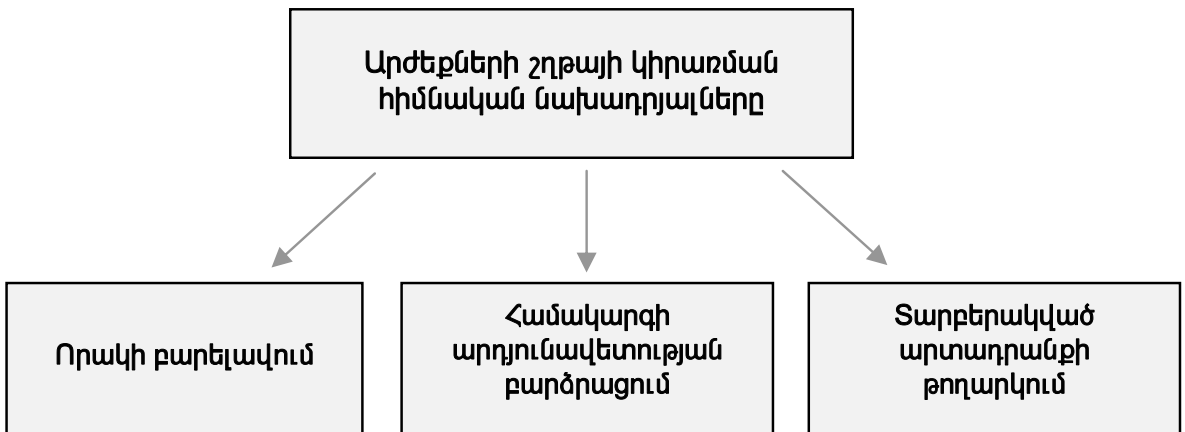
Չնայած արժեքների շղթայի մեջ ներառված ընկերություններն իրավաբանորեն անկախ են, սակայն, ունեն ընդհանուր նպատակներ: Հետևյալ գծապատկերը ցույց է տալիս մատակարարման շղթայի և արժեքների շղթայի միջև եղած հիմնական տարբերությունները:

	Մատակարարման շղթա	Արժեքների շղթա
Հաղորդակցում (տեղեկատվության փոխանակում)	Քիչ կամ ոչ միշտ	Ակտիվորեն
Արժեքի շեշտադրում	Ծախսեր/Գին	Արժեք/որակ

Ապրանք	Լայն սպառման	Տարբերակված
Հարաբերություն	Առաջարկի ավելացում	Պահանջարկի բարձրացում
Շղթայի կառուցվածք	Անկախ	Փոխկապակցված
Փիլիսոփայություն	Ինքնաօպտիմալացում	Շղթայի օպտիմալացում

Ի՞նչու կիրառել արժեքների շղթան

Գոյություն ունեն մատակարարման շղթայից արժեքների շղթային անցնելու 3 հիմնական պատճառներ.



1. Որակի բարելավում

Ներկայումս ընկերությունների միջև մրցակցությունը հանգեցնում է նրան, որ ընկերություններն արտադրում և վաճառում են ավելի անվնաս ու որակյալ արտադրանք: Գտնվելով արժեքների շղթայի ներսում՝ ընկերությունները կարողանում են վերահսկել արտադրանքի որակը և կանխել հնարավոր վրիպումները:

2. Արդյունավետության բարձրացում

Շուկայում միմյանց հետ համագործակցող արտադրողների, վերամշակողների և շուկայագետների համար մեծ հնարավորություններ կան ծախսերի նվազեցման և արդյունավետության բարձրացման համար:

3. Ապրանքային տարբերակում

Ապրանքային տարբերակումը տվյալ ընկերության հնարավորությունն է սպառողին տրամադրել յուրահատուկ և բարձրակարգ արժեք՝ ապահովելով բարձր որակի ապրանք՝ յուրահատուկ առանձնահատկություններով և հետիրացումային սպասարկմամբ:

Սպառողների պահանջները անընդհատ փոփոխվում են, ինչն էլ պարտադրում է մատակարարման շղթայի գործընկերներին փոխանակվել տեղեկատվությամբ և առաջարկել յուրահատուկ և որակյալ արտադրանք:

Առավելություններ և ռիսկեր

Արժեքների շղթայի **առավելություններն են.**

- արժեքների շղթայի ապրանքների և գործընթացների դժվար կրկնօրինակումը՝ ստեղծված լինելով տվյալ արժեքների շղթայի մասնակիցների համատեղ ջանքերով,
- ռիսկերի կառավարման յուրահատուկ ձևը. արժեքների շղթայի բոլոր մասնակիցները (գնորդները, մատակարարները, վերամշակողները և այլն) համոզված են, որ շահելու են համատեղ գործունեությունից, քանզի վերջինս նվազագույնի է հասցնում ցանկացած ռիսկի գործոն,
- նոր շուկաներ հեշտորեն մուտք գործելը,
- սպառողների պահանջներին ավելի արագ արձագանքելը՝ շղթայի բոլոր մասնակիցների միջև արդյունավետ համագործակցության շնորհիվ,
- խնդիրների համատեղ լուծումը,
- ավելի շահավետ գործնական հարաբերությունները, այսինքն՝ համագործակցային, այլ ոչ թե մրցակցային:

Արժեքների շղթայի կիրառման հիմնական **ռիսկերն են.**

- արժեքների շղթայի մասնակիցների միջև բիզնես գործընթացների բաշխման հետևանքով առաջացած թույլ վերահսկողությունը,
- որոշում կայացնելու համար պահանջվող երկար ժամանակը՝ շղթայի ներսում առկա մասնակիցների մեծ քանակի հետևանքով,
- թույլ ճկունությունը և անկախությունը, քանի որ որոշումների մեծ մասը միասնաբար են ընդունվում,
- անձնական տվյալների վերաբերյալ շղթայի այլ անդամների տեղեկացվածությունը,
- շատ ժամանակը, ջանքը և ֆինանսական միջոցների ներդրումը արդյունավետ գործող արժեքների շղթա ձևավորելու համար:

Հաջողության գործոններ

Արդյունավետ գործող արժեքների շղթա կառուցելու համար, պետք է նախապես ապահովել ստորև նշված գործոնները.

- ներդրում ղեկավար մարմինների կողմից,
- առաջնորդի տեսլական,
- գործընկերների խելացի ընտրություն,
- արժեքների շղթայի համատեղ նպատակների սահմանում,
- դժվար կրկնօրինակվող շղթայի կառուցում,
- ներդրում շղթայի բոլոր անդամների կողմից,
- կապվածություն և փոխկախվածություն,
- միասնական պլանավորում,
- փորձնական նախագծեր,
- իր գործին նվիրված շղթայի առաջնորդ:

2.2. Արժեքների շղթայի կառուցման փուլերը

Փուլ 1. Հնարավորությունների բացահայտում

Առաջին փուլում նախնական գծագրման և Ձեր՝ արդեն գոյություն ունեցող մատակարարման շղթայի գնահատման միջոցով կբացահայտեք արժեքների շղթայի որոշ հնարավորություններ: Մտածեք, թե ինչպես ստանալ մատակարարման շղթայի անդամների աջակցությունը և, ինչու՞ ոչ, գտնել մեկին, ով կկազմակերպի մատակարարման շղթայից արժեքների շղթային անցումը և հարաբերությունների պարբերաբար կատարելագործումը:

Փուլ 2. Փորձնական նախագծի մշակում

Այս փուլում Դուք հստակ նպատակներով, ծրագրերով ու գնահատումներով մշակում եք փորձնական նախագիծը՝ արժեքների շղթայի փոքր տարբերակը: Այն նվազագույնի է հասցնում որոշակի ռիսկեր՝ հնարավորություն տալով փոքր մասշտաբի շնորհիվ ստուգել ինքներդ Ձեզ և գտնել սխալներն ու բացթողումները: Այս փուլում արժեքների շղթայի համար գտնում եք գործընկերներ, բոլոր գործընկերների կողմից ընտրում դեկավար, հավանաբար գրավոր համաձայնությամբ և անցնում պարտավորությունների կատարմանը:

Փուլ 3. Փորձնական նախագծի վերահսկում և գնահատում

Երրորդ փուլում Դուք իրագործում և պարբերաբար վերահսկում ու գնահատում եք Ձեր փորձնական նախագիծը: Այնուհետև պետք է գնահատեք և վերլուծեք, որպեսզի որոշեք՝ հնարավո՞ր է մեծ մասշտաբի արդյունավետ արժեքների շղթայի կառուցումը:

Այժմ կներկայացնենք յուրաքանչյուր փուլի մանրամասն նկարագրությունը:

Փուլ 1.

Հնարավորությունների բացահայտում՝ արժեքների շղթայի գնահատում

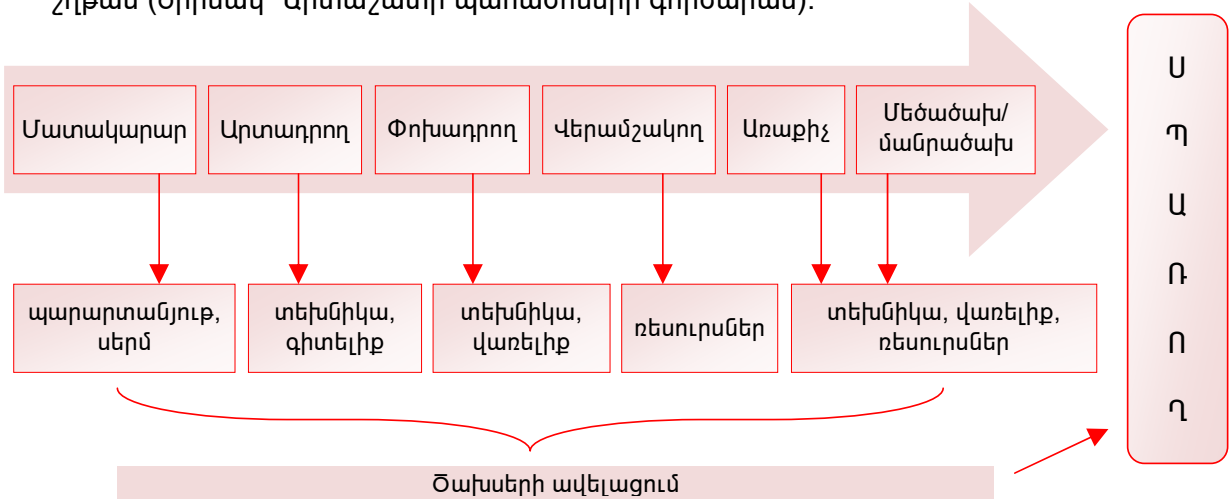
Նպատակները՝

- գծագրել և գնահատել մատակարարման շղթան,
- բացահայտել մատակարարման շղթայից արժեքների շղթային անցնելու հնարավորությունները,
- գնահատել արժեքների շղթային անցնելու համար անհրաժեշտ ռեսուրսները, ռիսկերն ու կարողությունները:

ա) Գծագրեք Ձեր մատակարարման շղթան

Գոյություն ունեցող մատակարարման շղթայի գծագրումն առաջին քայլն է դեպի հնարավորությունների բացահայտում: Նշելով այն բոլոր ընկերություններին, որոնք Ձեր գործընկերներն են հանդիսանում մատակարարման շղթայում, ավելի ճիշտ կպատկերացնեք, թե ինչպես են ապրանքներն անցնում շուկայական ուղիով, կբացահայտեք թույլ և ուժեղ կողմերը, զարգացման հնարավորություններն ու

ռիսկերը: Ստորև գծագրված է Հայաստանում լուրիկի վերամշակման մատակարարման շղթան (օրինակ՝ Արտաշատի պահածոների գործարան)։



բ) Գնահատեք Ձեր մատակարարման շղթան

Ձեր հաջորդ քայլը գոյություն ունեցող մատակարարման շղթայի գնահատումն է ԿՄՊ-ի սկզբունքների տեսանկյունից: Այս գործընթացը կարող է նպաստել արժեքների շղթայի զարգացման հնարավորությունների բացահայտմանը: Օրինակ՝ ներդրանքների և վերջնական ապրանքի որակի բարելավում, շղթայի մասնակիցների միջև պայմանագրային հարաբերությունների փոխշահավետության ապահովում, տարբերակված, մասնագիտացված ապրանքների ստեղծում, ինքնարժեքի նվազեցում և այլն: Ձեր արժեքների շղթայի կառուցման և զարգացման գործընթացում առաջնորդվեք հետևյալ սկզբունքներով:

- **Կենտրոնացեք Ձեր մատակարարների և սպառողների վրա**

Արտադրողներից շատերն իրենց ամբողջ ուշադրությունը կենտրոնացնում են միայն իրենց արտադրանքի վրա: Մատակարարի և վերջնական սպառողի հանդեպ նմանատիպ ուշադրությունը նույնպես չափազանց կարևոր է: Հետևաբար պետք է բացահայտել և ճանաչել Ձեր մատակարարներին և սպառողներին: Արդյունավետ արժեքների շղթայի կառուցման համար կարևոր է փոխշահավետ հարաբերություններ ստեղծել ինչպես մատակարարների, այնպես էլ սպառողների հետ:

- **Տարբերակեք Ձեր ապրանքը**

Այսօր ընկերություններն իրենց մրցակիցներից տարբերվելու ճանապարհներ են փնտրում՝ արտադրելով յուրահատուկ կամ ավելի որակյալ ապրանքներ: Արժեքների շղթայի առավելություններից մեկն ապրանքների տարբերակման մեջ մատակարարների և սպառողների ներգրավումն է: «Աշտարակ-Կաթ» ընկերությունը պարբերաբար հետազոտություններ է անցկացնում սպառողների պահանջումների բացահայտման վերաբերյալ, որի արդյունքում ստեղծվում են նոր և որակյալ արտադրատեսակներ: Օրինակ՝ կենդանի յոգուրտների, կաթնային քաղցրավենիքների արտադրումը եւ մանկական «Յո-Յո» ապրանքանիշի ստեղծումը:

• ***Ներգրավեք ռեսուրսներ***

Արժեքների շղթայում յուրաքանչյուր բիզնես ունի իր ռեսուրսները, որոնցից կախված է արժեքների շղթայի արդյունավետությունը: Նախնական փուլում անհրաժեշտ է օբյեկտիվ գնահատել արժեքների շղթայի բոլոր մասնակիցների ռեսուրսները և, լավագույն կերպով բաշխելով, ստանալ արդյունավետ և փոխշահավետ արժեքների շղթա: Օրինակ՝ լուրիկ արտադրող ֆերմերներն անվճարունակ լինելու պատճառով չեն կարողանում մասնակցել դասընթացների, որի հետևանքով լինում են անտեղյակ լուրիկի արտադրողականության բարձրացման մեթոդների, նոր սորտերի և տեխնոլոգիաների, պարարտանյութերի և պայքարի միջոցների գրագետ օգտագործման վերաբերյալ՝ արդյունքում ստանալով ոչ որակյալ արտադրանք: Այս ամենը հաշվի առնելով՝ վերանշակող ընկերությունը պետք է վճարի ֆերմերների դասընթացի և անհրաժեշտ ներդրանքների համար, որի արդյունքում ֆերմերները վերադարձնում են ավելի որակյալ և անհրաժեշտ սորտերով տարբերակված հումք:

• ***Ստեղծեք և զարգացրեք փոխհարաբերություններ***

Արդյունավետ արժեքների շղթայի ամենակարևոր բաղադրիչներն են ամուր և փոխշահավետ փոխհարաբերությունները հետևյալ կարևորագույն գործոններով՝

- փոխվստահություն,
- ընդհանուր արժեքներ,
- հաղորդակցում,
- փոխկապվածություն,
- համագործակցություն,
- հարմարվելու ունակություն,
- փոխհամաձայնություն,
- նվիրվածություն,
- թափանցիկություն:

Նախագծի իրականացման ընթացքում հաճախ չափազանց քիչ, որոշ դեպքերում ընդհանրապես ժամանակ չի հատկացվում համապատասխան փոխհարաբերություններ հաստատելուն: Իրականում հենց այսպիսի փոխհարաբերություններն են տարբերակում մատակարարման շղթան արժեքների շղթայից: Օրինակ՝ Հայաստանի վերանշակողները վստահ չեն, որ նույնիսկ պայմանագրերի առկայության դեպքում մատակարարներն իրենց արտադրանքը չեն վաճառի ուրիշ գնորդի՝ ավելի բարձր գին առաջարկելու դեպքում:

• ***Ուշադրություն դարձրեք լոգիստիկային ու բաշխմանը***

Ապրանքի շուկա հասցնելու արագությունն արժեքների շղթայի կառավարման կարևորագույն կողմերից մեկն է, հատկապես արագ փչացող ապրանքների դեպքում: Թույլ լոգիստիկան ու բաշխումը նպաստում են գների աճին, ապրանքի որակի անկմանը, ինչն էլ առաջացնում է սպառողի դժգոհությունը: Օրինակ՝ «Աշտարակ-Կաթ» ընկերությունը Լոռու, Շիրակի, Գեղարքունիքի և Սյունիքի մարզերում ստեղծել

է կաթի մթերման և պահեստավորման կայաններ, որոնք հնարավորություն են ընձեռում ֆերմերներին տեղում հանձնել կաթը առանց լրացուցիչ տրանսպորտային ծախսերի: Միևնույն ժամանակ սպառողներն ապահովվում են բարձրորակ ալպիական մարգագետիններից ստացված կաթնամթերք:

• ***Պարբերաբար տրամադրեք տեղեկատվություն***

Ճիշտ որոշումները հիմնված են վստահելի տեղեկատվության վրա: Տեղեկացված չլինելը թույլ չի տալիս արդյունավետ կերպով լուծել խնդիրները, բացահայտել նոր հնարավորություններ ընկերության և արժեքների շղթայի արդյունավետության բարձրացման համար: Եթե արժեքների շղթայի մասնակիցներից որևիցե մեկը թաքցնում է որևէ տեղեկատվություն իր մյուս գործընկերներից, ապա նա վտանգի է ենթարկում փոխվստահությունը: Արժեքների շղթայի տարբերակիչ գործոնն առավել թափանցիկ և արդյունավետ հաղորդակցումն է: Այն նախատեսում է արժեքների շղթայի բոլոր մասնակիցների միջև տեղեկատվության ազատ հոսք, խնդիրների լուծումների և նոր հնարավորությունների համատեղ բացահայտում:

• ***Ճիշտ ընտրեք արժեքների շղթայի մասնակիցներին և ավելացրեք արժեք***

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 արդյո՞ք բոլոր մասնակից օղակներն են արժեք ավելացնում Ձեր ապրանքին: Եթե որևէ մասնակից արժեք չի ավելացնում, ապա արդյո՞ք այն պետք է Ձեր արժեքների շղթայի մասը կազմի:

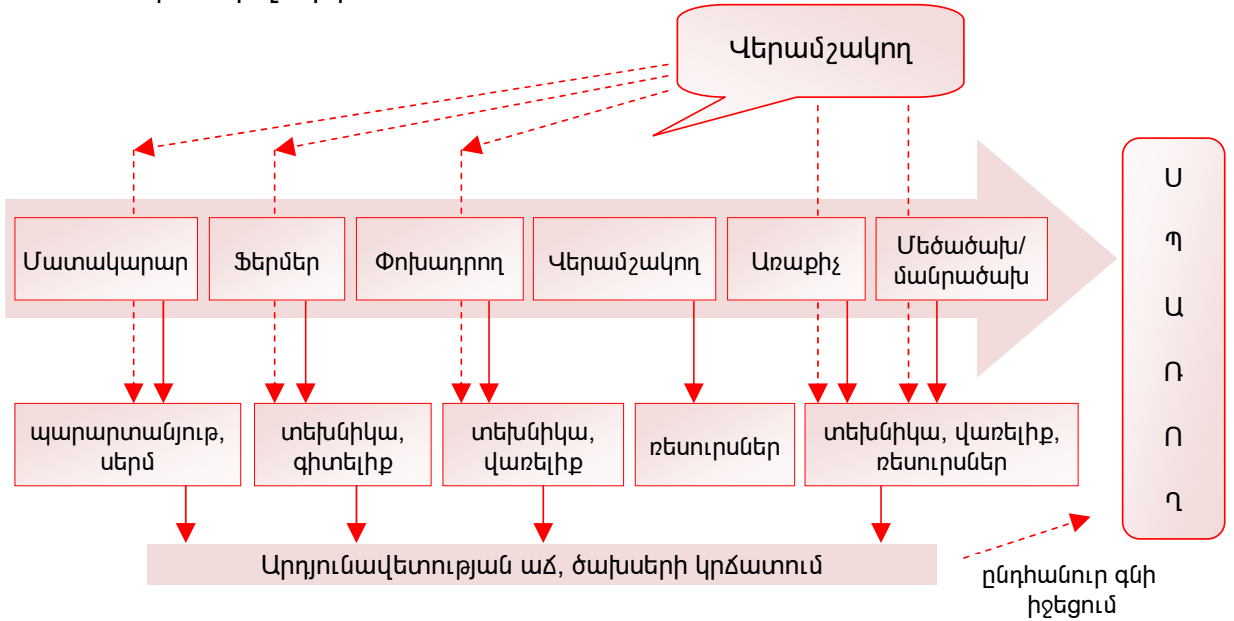
• ***Բաշխեք արժեքը մասնակիցների միջև***

Կարևոր է, որ արժեքների շղթայի բոլոր մասնակիցները ստանան իրենց կողմից ավելացված արժեքի դիմաց համապատասխան փոխհատուցում: Իրականում բավականին բարդ է, քանի որ մասնակցի կողմից ավելացված արժեքի գնահատումը կարող է լինել սուբյեկտիվ: Միայն համատեղ գնահատման և բաշխման միջոցով կարելի է խուսափել տարաձայնություններից: Հակառակ դեպքում Ձեր արժեքների շղթայի մասնակիցները կմնան դժգոհ և դժվար թե վստահելի գործընկերներ դառնան:

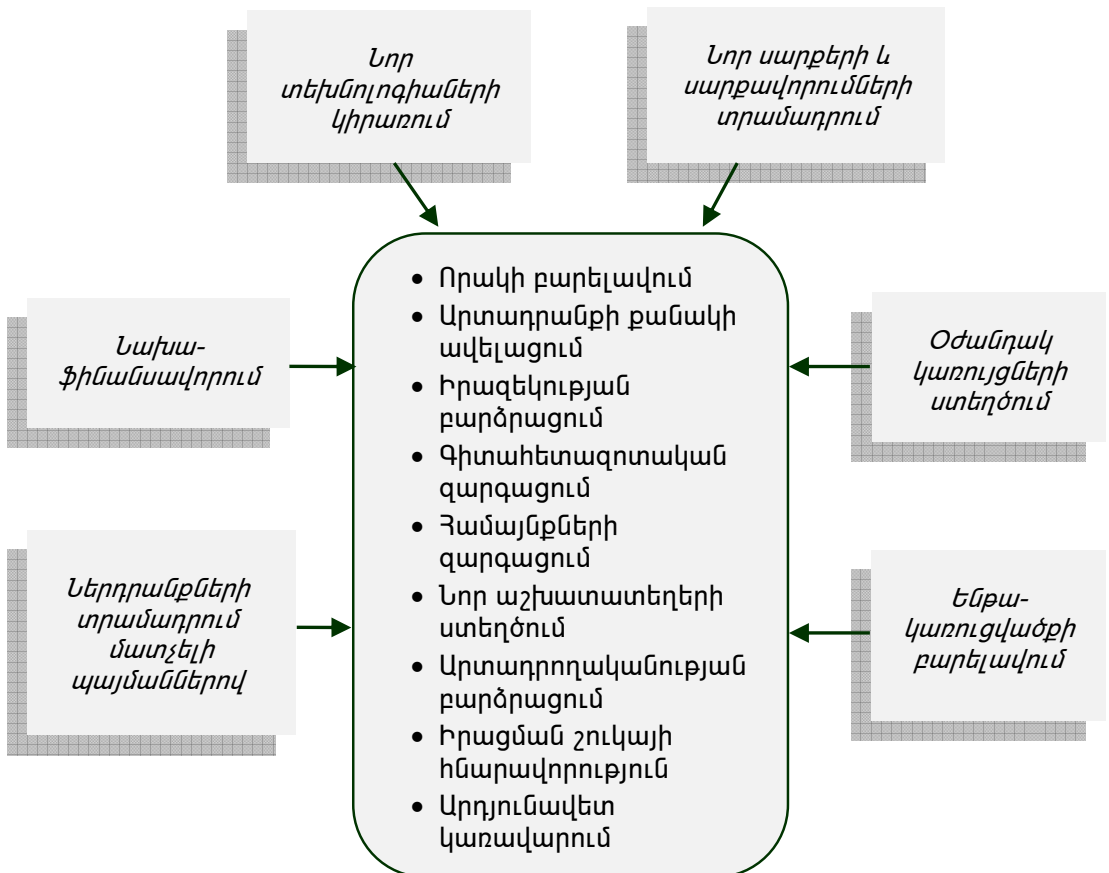
Արդյունավետ արժեքների շղթայի զարգացման համար պետք է հաշվի առնել, որ արժեքների շղթայի մասնակիցների միջև համագործակցությունը՝

- միակողմանի գործունեություն չէ,
- անհնար է առանց փոխվստահության,
- հիմնված է այն փաստի վրա, որ յուրաքանչյուր կողմ պետք է հստակ իրականացնի իր պարտականություններն ու իրավունքները,
- միայն շահույթ չի հետապնդում,

- մեկանգամյա գործունեություն չէ և ենթակա է պարբերաբար կատարելագործման:



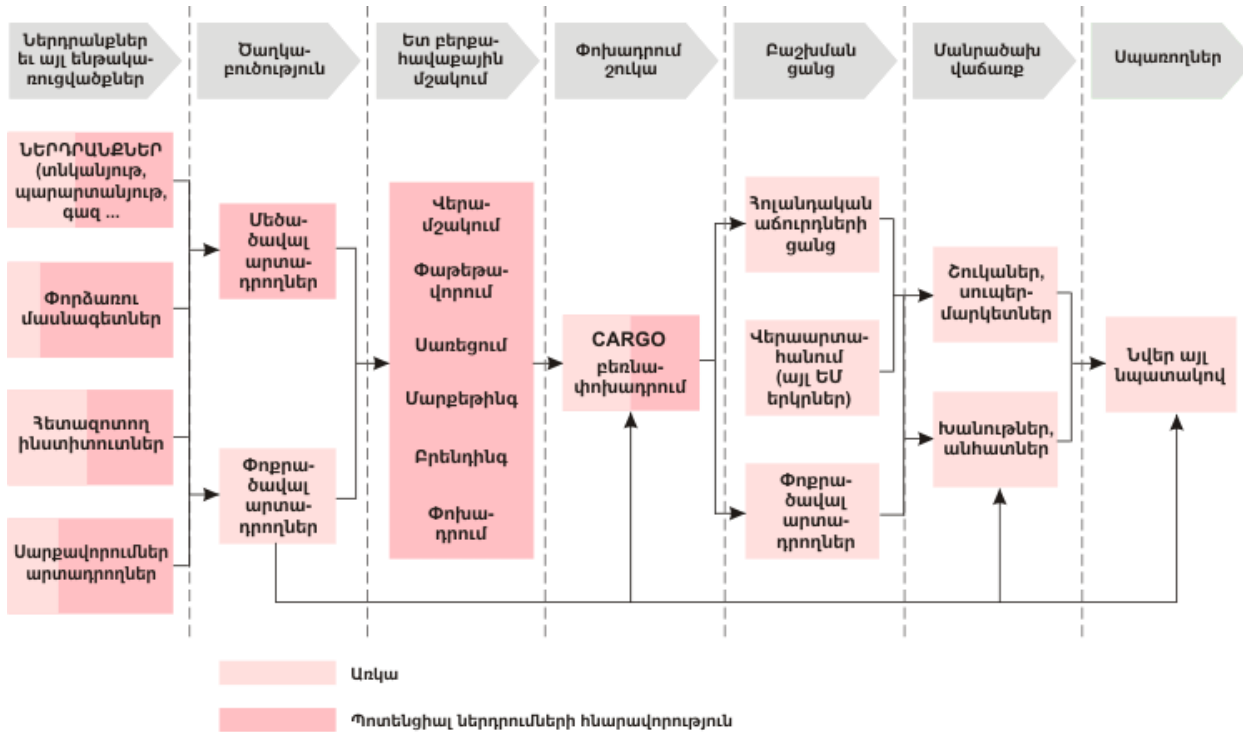
Ստորև բերված պատկերն ամփոփում է արժեքների շղթային անցնելու ակնկալվող արդյունքները.



Մատակարարման շղթայի յուրաքանչյուր օղակի երկարաժամկետ և հստակ մշակված ռազմավարությունը, փոխըմբռնման և վստահության մթնոլորտը հանդիսանում են արժեքների շղթայի անցման անհրաժեշտ պայմաններ:

գ) Բացահայտեք հնարավորություններ

Այժմ, երբ արդեն ավարտել եք Ձեր մատակարարման շղթայի գնահատման փուլը, որոշեք ամենակարևոր հնարավորությունը կամ խնդիրը, որը պետք է լուծել արժեքների շղթա կառուցելու համար՝ գործածելով արժեքների շղթայի վերոնշյալ սկզբունքները:



Այսօր Հայաստանում ջերմոցային ծաղկաբուծությունը թերի զարգացած վիճակում է, քանի որ յուրաքանչյուր անհատ ֆերմեր փորձում է իր ուժերով իրականացնել ծաղիկների արտադրությունը և իրացումը, որի արդյունքում ստացվում է ծախսատար և անարդյունավետ (օրինակ՝ տնկանյութը ներմուծվում է թանկ գներով, որն էլ անմրցունակ է դարձնում ինքնարժեքը): Արդյունավետ արժեքների շղթա ստեղծելու և հայկական ծաղիկները միջազգային շուկայում ներկայացնելու համար անհրաժեշտ է ենթադրաբար համալիր զարգացում (տնկանյութի, շինարարական կոնստրուկցիաների տեղական, ավելի էժան արտադրության հիմնում, միասնական մարքեթինգային և բաշխման կենտրոնի հիմնում, շուկաների մասին տեղեկատվության տրամադրում, օդային բեռնափոխադրումների արդյունավետության բարձրացում): Այսպիսով, կարևոր է ստեղծել միասնական և արդյունավետ կերպով գործող արժեքների մի շղթա՝ փոխկապակցված մասնակիցներով և փոխշահավետ հարաբերություններով:

Փուլ 2.

Փորձնական նախագծի իրականացում

Փորձնական նախագիծը արժեքների շղթայի կառուցման փոքր, փորձնական տարբերակն է: Այն հնարավորություն կտա Ձեզ և Ձեր գործընկերներին ստուգել ինքներդ Ձեզ, գտնել սխալներն ու բացթողումները եւ բացահայտել նոր հնարավորություններ:

Փորձնական նախագծի իրականացման համար անհրաժեշտ է՝

- սահմանել հստակ նպատակներ, պլաններ և չափորոշիչներ,
- բացահայտել արժեքների շղթայի փորձնական նախագծին մասնակցող մասնակիցներին (գործընկերների ճիշտ ընտրությունը հաջողված արժեքների շղթայի համար ամենակարևոր նախապայմանն է, քանզի ճիշտ գործընկերների բացակայության դեպքում նույնիսկ ամենահաջող նախագիծը կծախողվի),
- փորձնական նախագծի համար ընտրել ղեկավար, որը կօգնի շղթայի անդամներին հարաբերությունների ձևավորման և նպատակների ձևավորման հարցում,
- արժեքների շղթայի բոլոր գործընկերների միջև կնքել համաձայնագրեր:

Փորձնական նախագծի նախապայմաններն են.

- կիրառելի փորձնական նախագծի ընտրություն,
- լայնամասշտաբ համագործակցության պոտենցիալի դրսևորում բոլոր մասնակիցների կողմից,
- շղթայի մասնակիցներին իրենց ներգրավվածությունը գնահատելու հնարավորության ընձեռում,
- հաջողության հասնելու համար անհրաժեշտ չափորոշիչների մշակում՝ հիմնված թվային ցուցանիշների վրա (տոկոսային աճ/նվազում, եկամտի ու ծախսերի կանխատեսում և այլն),
- գործողությունների իրականացման համար հստակ ժամանակացույցի կազմում:

Փորձնական նախագծի կառուցումը

Գլխավոր նպատակը իրենից ներկայացնում է այն, ինչին մասնակիցները հույս ունեն հասնել տվյալ նախագծի արդյունքում, օրինակ՝ վերականգնել շուկայի կորցրած բաժնեմասը: **Ենթանպատակները** պետք է լինեն հստակ, գործնական և հեշտ ըմբռնելի, որպեսզի նրանց միջոցով մասնակիցները հասնեն իրենց գլխավոր նպատակին, օրինակ՝ հին հաճախորդներին վերադարձնելու նպատակով բարելավել սպասարկումը:

Չափորոշիչների օրինակներ՝

- **ժախս**՝ շահույթի տոկոս, ներդրումից ստացված շահույթ, ծախսերի նվազեցում,
- **արագություն**՝ շուկայավարման համար ոչ բավարար ժամանակ,
- **որակ**՝ բարելավված որակ, հաճախորդների բավարարվածություն, ապրանքանիշի հեղինակություն,
- **ծավալ**՝ արդյունավետության աճի նկատում, շուկայի մասնաբաժնի աճ:

Չափորոշիչները պետք է ընտրվեն ըստ նպատակահարմարության և կիրառելիության աստիճանի, օրինակ՝ ավելացնել հաճախորդների քանակը 20%-ով մինչև տարվա վերջ:

Անհրաժեշտ է, որ **գործողությունների ծրագիրը** ներառի նպատակին հասնելու համար իրականացվելիք բոլոր գործողությունները՝ ներառյալ հատուկ մշակված ժամանակացույցը:

Փուլ 3.

Փորձնական նախագծի վերահսկում և իրականացում

Ցանկացած ԿՄՊ-ի նախագիծ ավարտելիս անհրաժեշտ է արդյունքային տվյալները համեմատել ընկերության մշակած ԿՄՊ-ի ռազմավարության հետ, ինչպես նաև վերահսկել գործընկերների պարտականությունների կատարումը: Պետք է գնահատել նախագիծը տարբեր շահառուների կողմից, որոնք կարող են լինել և՛ աշխատողները, և՛ գնորդները, և՛ մատակարարները, և՛ հասարակական կազմակերպությունները և այլոք: Եթե ընկերությունը որոշել է գնահատել սոցիալական պատասխանատվությունը, այն կարելի է իրականացնել դիտարկումների և հարցումների միջոցով: Կարևոր է որոշել առավել կայուն արժեքների շղթայի գլխավոր դերակատարներին: Ովքե՞ր են, որ արժեք չեն ավելացնում շղթայում:

Նախագծի գնահատումը կարելի է իրականացնել հետևյալ աղյուսակի օգնությամբ.

Փորձնական նախագծի գնահատում

<p>Ժամանակն է գնահատել փորձնական նախագիծը և որոշել, թե արդյո՞ք խումբը պատրաստ է ձևավորել առավել կայուն արժեքների շղթա</p>	<p>Ավարտել փորձնական նախագծի վերջնական վերանայումը համագործակցող գործընկերների հետ:</p> <p>Գնահատել ձեռք բերված գիտելիքները և քննարկել հետագա քայլերն առավել կայուն արժեքների շղթա և հարաբերություններ ձևավորելու համար:</p> <p>Ուղղի՞ր հետևյալ հարցերը.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ինչպիսի՞ն են նվաճումները, • հնարավո՞ր է հասնել ավելի ծրագիրը շարունակելու դեպքում, • հնարավո՞ր է ներառել լրացուցիչ նպատակներ, • առկա՞ են արդյոք նոր ոլորտներ, որտեղ մենք կարող ենք միասին աշխատել ծախսերի նվազեցման, ապահովության, որակի բարձրացման, նոր արտադրանքների կամ նոր շուկաների շուրջ, • ի՞նչը մենք կարող ենք անել միասին, որը հնարավոր չէ իրականացնել առանձին, • կա՞ն արդյոք նոր հնարավորություններ: <p>Ապահովել նախագծի արդյունքների գրավոր պատճենները և նախագծի կառավարմանը վերաբերող բոլոր արձանագրությունները յուրաքանչյուր գործընկերոջ համար: Արդյունքները պահպանել հետագա նախագծերին աջակցելու համար:</p> <p>Օգտագործել փորձնական նախագծի ընթացքում ձեռք բերվածն այլ շուկաներ ներթափանցելու կամ արժեքների շղթայի գործընկերի և Ձեզ համար նոր հնարավորություններ ստեղծելու նպատակով: Փորձնական նախագծի ընթացքում ձեռք բերված փորձը կօգնի Ձեզ ավելի արդյունավետ աշխատել արդեն առկա և նոր գործընկերների հետ, ինչպես նաև կընձեռի ավելի մեծ հնարավորություններ Ձեր հետագա ծրագրերը հաջողությամբ իրականացնելու համար:</p>
---	--

ՄԱՍ 3. ԿՍՊ-ի ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

3.1. Ինչո՞ւ է անհրաժեշտ տեղեկացնել ընկերության ԿՍՊ ծրագրերի մասին

Բազմաթիվ փոքր ընկերություններ, որոնք կիրառում են ԿՍՊ-ի սկզբունքներն իրենց գործունեության մեջ և այդ ուղղությամբ իրականացնում են որոշակի ծրագրեր, չեն տեղեկացնում այդ մասին հանրությանը: Շատերն ուղղակի համարում են երկրորդական հարց և միայն խոշոր ընկերությունների պարտականություն, մի մասն էլ ուղղակի չի ցանկանում բարձրաձայնել իրենց «լավ»

- Համաձայն Համընդհանուր Հաշվետվության Նախաձեռնության (<<Ն) տվյալների՝ ընկերության սոցիալական հաշվետվությանը ծանոթացած մարդկանց 75%-ը ավելի դրական են սկսում վերաբերվել ընկերությանը և դրա արտադրանքին:
- Աշխարհի 250 խոշորագույն ընկերությունների (G250) 80%-ը հրապարակում է սոցիալական հաշվետվություններ և ներառում ԿՍՊ ծրագրերը տարեկան հաշվետվության մեջ:

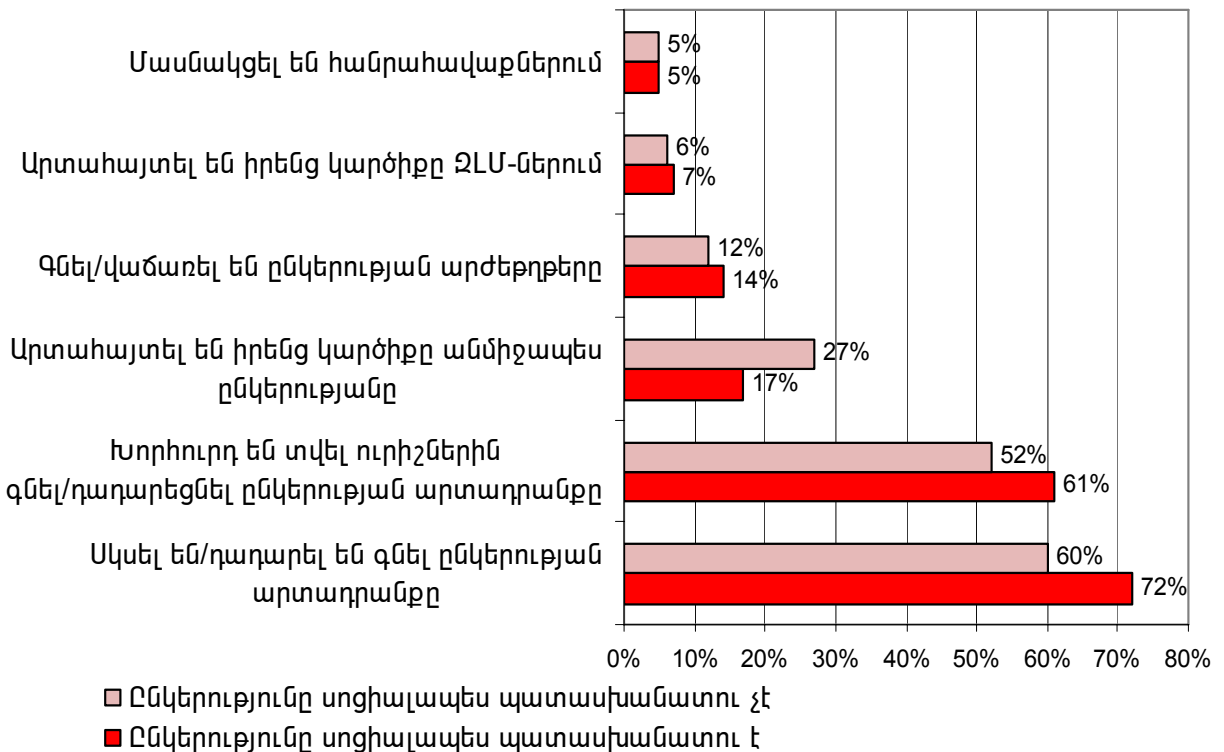
արարքները: Մեծամասնությունն էլ ուղղակի չի ըմբռնում հանրային հրապարակումը որպես անհրաժեշտություն կամ օգտակար գործողություն: Իրականում, տեղեկացնելով հանրությանը Ձեր պատասխանատու գործունեության մասին, Դուք հաղորդում եք այն տեղեկատվությունը, որ հանրությունը ցանկանում է իմանալ: Օրինակ՝ Ձեր ընկերության արժեքների, աշխատողների նկատմամբ վերաբերմունքի, Ձեր ապրանքների յուրահատկությունների, արտադրական գործընթացի անվտանգության և այլնի մասին: Բացի այդ, լինելով փոքր ընկերություն, Դուք նաև օրինակ եք ծառայում այլ ընկերությունների համար և ավելի արագ արձագանք կարող եք ստանալ հանրությունից, քանի որ առավել մոտ եք կանգնած համայնքին:

Համաշխարհային ուսումնասիրությունը¹ ցույց է տալիս, որ հանրությունը ցանկանում է տեղեկանալ ընկերությունների սոցիալական պատասխանատվության մասին: Ավելին, այդ տեղեկատվությունն ազդում է նրանց գնման որոշման և վարքագծի վրա. մարդկանց 72%-ը, տեղեկանալով ընկերության սոցիալապես պատասխանատու լինելու մասին, սկսում է գնել այդ ընկերության ապրանքները/ծառայությունները: Սակայն, ըստ նույն ուսումնասիրությունների, մարդկանց 87%-ը շատ քիչ տեղեկություններ ունի ընկերությունների ԿՍՊ-ի գործունեության մասին:

Եթե մինչ այսօր Ձեր ընկերության սոցիալական պատասխանատվության մասին տեղեկատվություն տրամադրելը չի եղել առաջնային, ապա վերանայեք Ձեր վերաբերմունքը: Հանրության տեղեկացումը ոչ միայն շահավետ կլինի Ձեր ընկերությանը, այլև հանրությանը կխթանի մասնակցելու Ձեր նախաձեռնություններին:

¹ APCO Worldwide, www.apcoworldwide.com

Հանրության արձագանքը ընկերության մասին տեղեկատվության վրա



3.2. Ի՞նչ օգուտ կտա Ձեր ընկերությանը ԿՍՊ ծրագրերի մասին տեղեկատվության հրապարակումը

ԿՍՊ ծրագրեր իրականացնելով և դրանց մասին լայն հանրությանը տեղեկացնելով՝

- ընկերության առջև բացվում են նոր գործարար կապերի հնարավորություններ,
- հաճախորդներն ավելի նվիրված և բավարարված են դառնում,
- բարելավվում է ընկերության վարկանիշը,
- աշխատողներն ավելի մոտիվացված և նվիրված են դառնում և աշխատում են ավելի արդյունավետ,
- ընկերությանն ավելի հեշտ է լինում գտնել նոր և լավ մասնագետներ,
- գործընկերների հետ հաստատվում են երկարաժամկետ և փոխվստահելի հարաբերություններ, տեղական համայնքի և ինքնակառավարման մարմինների հետ հաստատվում են ավելի լավ հարաբերություններ,
- մեծանում է համայնքի վստահությունը,

Հաջող ԿՍՊ-ի գլխավոր գաղտնիքն է չտարանջատել սոցիալական պատասխանատվության ծրագրերը Ձեր հիմնական բիզնեսից, այլ ներառել այն Ձեր ընկերության ներքին և արտաքին ռազմավարության մեջ և այդ տեսանկյունից ներկայացնել շահառուներին:

- կատարվում են խնայողություններ մարքեթինգային միջոցառումների շրջանակներում, քանի որ սպառողները նախընտրում են գնել պատասխանատու ընկերության ապրանքները:

3.3. Ի՞նչ է նշանակում արդյունավետ հաղորդակցում

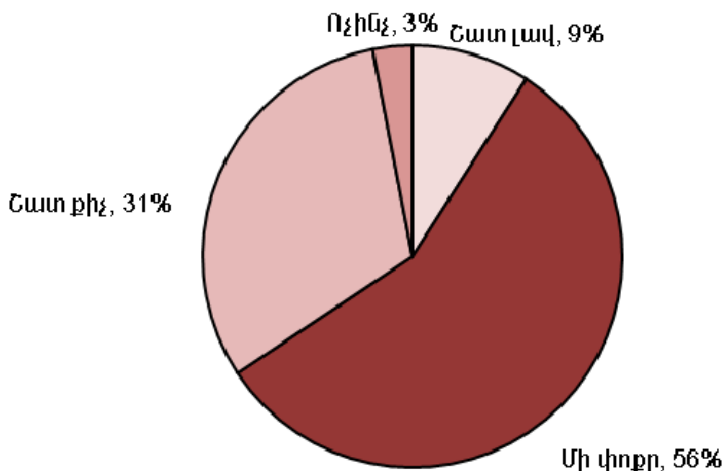
ԿՄՊ ծրագրերի մասին տեղեկատվության հրապարակման բազմաթիվ մեթոդներ կան: Դրանց ընտրությունը կախված է նրանից, թե ում եք

Ձեր նպատակը կայանում է նրանում, որ համապատասխան լսարանը ստանա համապատասխան տեղեկատվություն և ճիշտ ըմբռնի այն:

ցանկանում իրազեկել այդ տեղեկատվությունը՝ կախված Ձեր սեփական հնարավորություններից և տեղեկատվությունից: Արդյունավետ հաղորդակցում ասելով ի նկատի ունենք տեղեկատվության տրամադրում ի օգուտ Ձեր ընկերության և նպատակային լսարանի (սպառողների, մատակարարների, գործընկերների, համայնքի) սպասելիքներին համապատասխան: Սակայն, համաշխարհային ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ մարդկանց միայն 9%-ն է լավ տեղեկացված ընկերությունների սոցիալական պատասխանատվության ծրագրերի մասին: Սա վկայում է այն մասին, որ, նույնիսկ, եթե ԿՄՊ-ն հաղորդակցվում է հանրության հետ, միևնույն է գործընթացը թերի է: Պատճառը կարող է լինել սխալ լսարանի, սխալ հաղորդագրության և սխալ հաղորդակցման մեթոդների ընտրությունը, ինչպես նաև մարդկանց կողմից ԿՄՊ-ի գաղափարի սխալ ըմբռնումը:

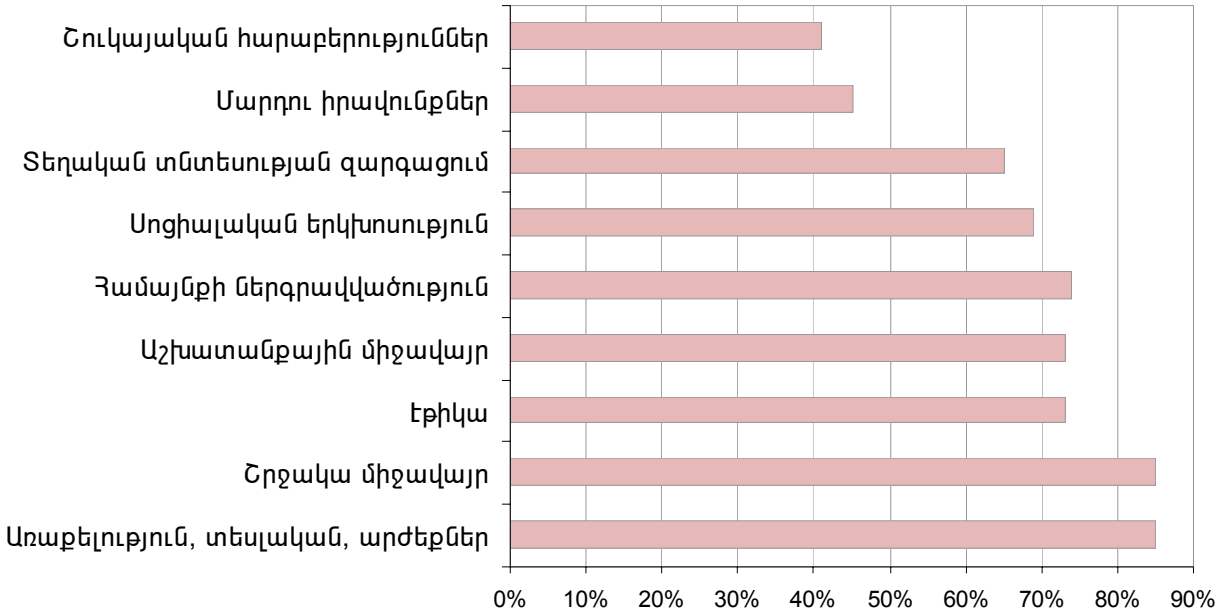
Ընկերության սոցիալապես պատասխանատու գործարարության մասին հաղորդագրությունն արդյունավետ կերպով փոխանցելու համար խորհուրդ է տրվում յուրաքանչյուր նպատակային լսարանի համար ընտրել յուրահատուկ հաղորդակցման մեթոդ և այդ լսարանին հասկանալի, նպատակաուղղված հաղորդագրություն:

Ընկերությունների սոցիալական պատասխանատվության մասին տեղեկացվածության աստիճանը



3.4. Ինչի՞ մասին պետք է տեղեկացնել հանրությանը

ԿՍՊ-ի հաղորդակցման ամենատարածված թեմաները Եվրոպայում



Ստորև նշված բնագավառներում Ձեր ընկերության կողմից իրականացված ԿՍՊ միջոցառումների և ծրագրերի մասին տեղեկատվության հրապարակումը կարող է Ձեր ընկերությունը դրական կերպով դարձնել յուրօրինակ այսօրվա մրցունակ միջավայրում:

- **Շուկայական հարաբերություններ.** տեղեկատվություն այն մասին, թե ինչպես է Ձեր ընկերությունը ԿՍՊ-ի սկզբունքները ներդրել տեղական մատակարարների, հաճախորդների, միջնորդների եւ գործընկերների հետ հարաբերություններում:
- **Աշխատանքային հարաբերություններ.** տեղեկատվությունը պետք է կենտրոնանա Ձեր ընկերության այն միջոցառումների վրա, որոնք ուղղված են ընկերության ներսում աշխատողների աշխատանքային պայմանների բարելավմանը, վճարումների իրականացման բարելավմանը, իրավունքների պաշտպանությանը, նոր աշխատատեղերի ստեղծմանը, աշխատողների մասնագիտական զարգացմանը եւ բաժնետերերի հետ հարաբերությունների բարելավմանը:
- **Համայնքային հարաբերություններ.** տեղեկատվությունը պետք է առնչվի ընկերության կողմից համայնքի և հասարակության սոցիալական, տնտեսական պայմանների բարելավման և բարեկարգման հետ:

- **Բնապահպանական հարաբերություններ.** այս տեղեկատվությունը պետք է ներկայացնի Ձեր ընկերության մասնակցությունը շրջակա միջավայրի պահպանման և բարելավման գործին, օրինակ՝ ջրային և էներգետիկ ռեսուրսների աղտոտման նվազեցման եւ միջոցառումներին:

Ըստ «Բի Էս Սի» ընկերության ուսումնասիրությունների՝ ԿՍՊ ծրագրեր իրականացնող հայկական ընկերությունների միայն 11,5%-ն են ԿՍՊ-ն համարում իրենց քաղաքացիական պարտքը: 70,5%-ը ծրագրերն իրականացնում են իրենց վարկանիշը բարելավելու նպատակով:

խնայողության, արտաքին միջավայրի թափոնների կառավարմանն ուղղված

Բոլոր դեպքերում կարևոր է հասկանալ, որ ԿՍՊ ծրագրերի մասին հաղորդակցումը **ԳՈՎԱԶԴ ԶԷ**, այլ ընկերության հաշվետվությունն է հանրության առջև: ԿՍՊ ծրագրերի մասին տեղեկատվությունը չպետք է տրամադրվի ընկերության «անպատասխանատու» քայլերը քողարկելու համար: Օրինակ՝ եթե ընկերությունը պարբերաբար գումարներ է տրամադրում համայնքի դպրոցների վերանորոգման, անապահով ընտանիքների աջակցության համար, բայց միևնույն ժամանակ աղտոտում է շրջակա միջավայրը, արտանետելով վնասակար թափոններ, ապա, ինչպես էլ ընկերությունը տեղեկացնի իր՝ «սոցիալապես պատասխանատու գործունեության» մասին, միևնույն է, չի բարելավի իր վարկանիշը հանրության աչքերում:

Ընկերությունը պետք է լինի «սոցիալապես պատասխանատու» **ԲՈՒՈՐ** բնագավառներում:

3.5. Ո՞վ պետք է լինի Ձեր նպատակային լսարանը

Ձեր նպատակային լսարանը կարող է լինել տարբեր՝ կախված նրանից, թե ինչի մասին եք ցանկանում տեղեկացնել: Հիմնականում սոցիալապես պատասխանատու ընկերությունների նպատակային լսարանն իրենից ներկայացնում է.

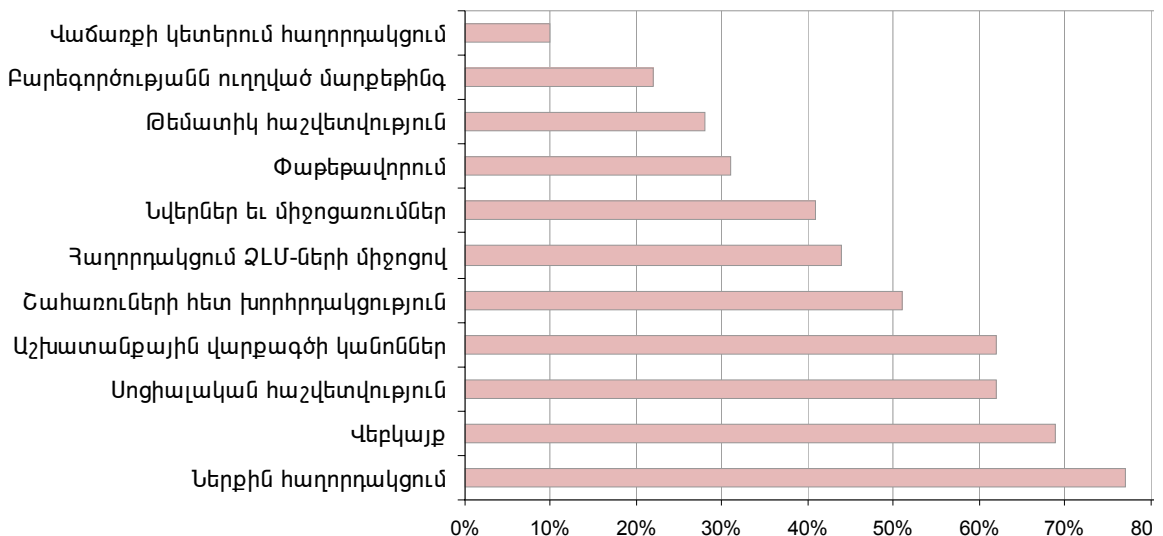
- **Շուկայական լսարան:** Եթե Ձեր ընկերությունը ցանկանում է տեղեկացնել այն մասին, թե ինչպես է այն սոցիալապես պատասխանատու ձևով գործում շուկայում, ապա լսարանի դերում կարող են լինել հաճախորդները, սպառողական ասոցիացիաները, մատակարարները, միջնորդները, աշխատողները, գործընկերները եւ ներդրողները:
- **Աշխատանքային լսարան:** Եթե Ձեր ընկերությունը ցանկանում է տեղեկացնել այն մասին, թե ինչպես է այն սոցիալապես պատասխանատու ձևով վերաբերվում իր աշխատողներին, բաժնետերերին ու գործընկերներին, ապա այս դեպքում լսարանի դերում կարող են լինել աշխատողները, բաժնետերերը, արհմիությունները, տեղական ինքնակառավարման մարմինները, համայնքը, գործընկերները, ներդրողները և սպառողները:

- **Համայնքային լսարան:** Եթե Ձեր ընկերությունը ցանկանում է տեղեկացնել համայնքի համար իրականացված իր սոցիալապես պատասխանատու միջոցառումների և ծրագրերի մասին, ապա լսարանի դերում են աշխատողները, համապատասխան տեղական կազմակերպությունները և հաստատությունները (օրինակ՝ հիվանդանոցները, դպրոցները և այլն), իշխանությունները, հասարակական կազմակերպությունները, գործընկերները եւ ներդրողները:
- **Բնապահպանական լսարան:** Վերջապես, եթե Ձեր ընկերությունը ցանկանում է տեղեկացնել իր բնապահպանական միջոցառումների մասին, ապա աշխատողները, տեղական իշխանությունները, հասարակական կազմակերպությունները, գործընկերները, ներդրողները, համայնքը և սպառողները կարող են լինել լսարանի դերում:

3.6. Ի՞նչ մեթոդներ կարելի է կիրառել ԿՍՊ ծրագրերը հաղորդակցելու համար

Հաղորդակցման մեթոդի ընտրությունը կախված է նրանից, թե ում համար է նախատեսված այս կամ այն տեղեկատվությունը, ինչպես նաև բուն տեղեկատվության առարկայից և ընկերության ռեսուրսներից, օրինակ՝ բրոշյուրներն ավելի կիրառելի են գործընկերների, բայց ոչ ՁԼՄ-ների համար, իսկ տեղեկատվական փաթեթները՝ ՁԼՄ-ների, բայց ոչ հաճախորդների համար: Մեթոդներից մի քանիսն ավելի հեշտ է մշակել և կիրառել (օրինակ՝ բրոշյուրները), քան ուրիշները (օրինակ՝ սոցիալական հաշվետվությունները):

ԿՍՊ հաղորդակցման մեթոդները Եվրոպայում



Ստորև ներկայացված են ԿՄՊ-ի հաղորդակցման ամենատարածված և ամենաարդյունավետ մեթոդներն՝ ըստ նպատակային լսարանի, որոնք կիրառելի են փոքր և միջին ընկերությունների համար:

Հաղորդակցվե՞ք Ձեր աշխատողների հետ

Աշխատողներին տեղեկացնելով Ձեր ընկերության սոցիալապես պատասխանատու գործարարության և մոտեցումների մասին՝ Դուք կունենաք ավելի մոտիվացված, արտադրողական, համագործակցող, ընկերության և սեփական աշխատանքով հպարտ ու նվիրված անձնակազմ: Ձեզ ավելի հեշտ կլինի նոր մասնագետներ վարձել: Բացի այդ, տեղեկացված աշխատողներն իրենց հերթին տեղեկատվության փոխանցման լավ աղբյուր են: Կախված Ձեր ընկերության չափերից՝ հաղորդակցման մեթոդները կարող են տարբեր լինել: Ստորև ներկայացված են դրանցից մի քանիսը, որոնցից Դուք կարող եք ընտրել Ձեր ընկերության համար ամենահամապատասխանը:

Եվրոպական աշխատողների շրջանակներում իրականացված ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ աշխատողների 87% ավելի լավ են սկսում վերաբերվել սոցիալապես պատասխանատու ընկերություններին (Fleishman Hillards):

Sears ընկերության հետազոտությունը ցույց է տվել, որ աշխատողների վերաբերմունքի բարելավումը 5%-ով հանգեցնում է ընկերության հաճախորդների բավարարվածության 1,3% աճի, որն իր հերթին բերում է ընդհանուր եկամուտների 0,5% աճի:

Ընկերության արժեքների հաղորդակցում և վարքագծի կոդեքս

Արժեքների հաղորդակցումը մի նախադասություն է, որը նկարագրում է ընկերության հիմնական գործարար արժեքները: Այս հաղորդակցման մշակման մեջ Ձեր աշխատակազմի ներգրավումը կարող է ոգևորել նրանց: Վարքագծի կոդեքսն իր հերթին ներառում է ընկերության վարվելակերպի կանոններն իր բոլոր շահառուների նկատմամբ: Կոդեքսի հաղորդակցումը և կատարումը շահառուների մոտ ընկերության նկատմամբ վստահություն կներշնչի:

«Աշտարակ-Կաթ» ընկերության արժեքների հաղորդակցություն

«Մեր սպառողների համար մենք ստեղծել ենք աննախադեպ հնարավորություն՝ օգտվելու թարմ, անվտանգ, բարձրորակ և սննդարար կաթից և կաթնամթերքից: Մեր արտադրանքը Ձեր առողջ ապրելակերպի իրական երաշխիքն է»:

Պարբերաբար իրականացվող համընդհանուր անձնակազմի ժողովներ

Ինչքան ավելի փոքր է ընկերությունն, այնքան ավելի հեշտ է կիրառել այս մեթոդը: Այն հարմար է նաև աշխատողներից արձագանքներ և առաջարկություններ ստանալու տեսանկյունից:

Առաջարկների արկղ

Այս մեթոդը նույնպես աշխատողներից արձագանքներ և առաջարկություններ ստանալու լավ հնարավորություն է: Վերջ ի վերջո, նրանց են ուղղված Ձեր ԿՄՊ ծրագրերը և՛ որպես ընկերության աշխատողներ, և՛ որպես համայնքի բնակիչներ և քաղաքացիներ:

Պաստառներ

Սրանք շատ հեշտ մշակվող և բավականին էժան միջոց են: Տեղադրելով Ձեր աշխատողների աչքերի առջև՝ դուք պարբերաբար կհիշեցնեք ընկերության արժեքների և ընկերության սոցիալական պատասխանատվության մասին:

Տեղեկատվական թերթիկ

Այս գործիքն առավել արդյունավետ է մեծ ընկերություններում, որտեղ դժվար է պարբերաբար բոլոր աշխատողներին տեղյակ պահել ընկերության ծրագրերի մասին: Պատասխանատու գործարարության բնագավառում Ձեր ընկերության գործունեության մասին տեղեկատվությունը ներառեք այս թերթիկում:

Հաղորդակցում էլեկտրոնային փոստով

Ձեր ընկերության աշխատողներին տեղեկացնելու ամենապարզ, արդյունավետ և էժան մեթոդն է: Սակայն պետք չէ նաև մոռանալ դեմ առ դեմ հաղորդակցման առավելությունների մասին:

Տեսահոլովակներ և բրոշյուրներ

Զնայած բավականին թանկ և ժամանակատար մեթոդ է, այն կարող է լավագույն կերպով հավելել անձնակազմի ժողովները և ներկայացնել ընկերության՝ սոցիալապես պատասխանատու գործարարության ծրագրերը:

«Ֆորդ» ընկերությունն իր բոլոր գործարաններում պարբերաբար իրազեկում է իր սոցիալական ծրագրերի մասին ներքին հեռուստատեսային ալիքի միջոցով:

Իրազեկե՛ք Ձեր համայնքին, հաճախորդներին և գործընկերներին

Համայնքը, որտեղ դուք աշխատում եք, Ձեր արտադրանքից կամ ծառայությունից օգտվող հաճախորդները, գործարար կապերի մեջ են գտնվում Ձեր ընկերության գործընկերները պետք է տեղյակ լինեն, որ Ձեր ընկերությունը պատասխանատու է նրանց նկատմամբ: Ընկերության մեծությունից կախված՝ հաղորդակցման մեթոդները տարբեր են:

Փաթեթավորում և պիտակներ

Ձեր ապրանքի պիտակները և փաթեթավորումը կարող է մեծ նշանակություն ունենալ Ձեր հաճախորդների և, ընդհանրապես, համայնքի համար: Օրինակ՝ պիտակներն ու փաթեթավորումը կարող են հաճախորդներին «ասել», որ Ձեր ընկերությունն արտադրում է էկոլոգիապես մաքուր ապրանք, որն արտադրված է տեղական բարձրորակ հումքից, կամ, որ շահույթի մի մասը տրամադրվելու է համայնքային զարգացման ծրագրերի իրականացմանը:

Ըստ Halvarsson & Halvarsson շվեդական խորհրդատվական ընկերության ուսումնասիրության՝ Եվրոպայում ԿՍՊ ծրագրերը հաղորդակցելու համար իրենց վեբ կայքերը լավագույն կերպով օգտագործում են ֆիննական ընկերությունները: Դրանց հաջորդում են բրիտանական և հոլանդական ընկերությունները:

<http://www.webranking.eu>

Միջոցառումներ

Դուք կարող եք նախատեսել հատուկ միջոցառումներ սոցիալապես պատասխանատու ծրագրերի մասին հանրությանը տեղեկացնելու նպատակով: Դրանք կարող են լինել «բաց դռների» օրեր, մամլո ասուլիսներ, ներկայացումներ, հատուկ ակցիաներ և այլն:

2000թ.-ին **Avon** ընկերությունը, համագործակցելով ուռուցքաբանական կենտրոնների հետ, հայտարարեց «Պայքար քաղցկեղի դեմ» ակցիա, որի շրջանակներում վաճառում էր իր ապրանքների մի մասը՝ վարդագույն ժապավենով փաթեթավորված, ինչը նշանակում էր, որ այդ ապրանքներից ստացված շահույթի մի մասը հատկացվելու է քաղցկեղի դեմ պայքարող կենտրոնների ստեղծմանը:

Վեբ կայքեր

Եթե Ձեր ընկերությունն ունի վեբ կայք, ապա այն պետք է ներկայացնի Ձեր ԿՄՊ ծրագրերը: Վեբ կայքի միջոցով իրազեկումը բավականին արդյունավետ է նույնիսկ Յայաստանում, որտեղ վերջին տարիներին գնալով էլ ավելի է աճում ինտերնետի օգտագործման աստիճանը: Այս դեպքում կարելի է բավականին քիչ ծախսերով շատ արագ թարմացնել տեղեկատվությունը:

Տեսահոլովակներ, բրոշյուրներ և տեղեկատվական թերթիկներ

Ինչպես աշխատողների հետ հաղորդակցման դեպքում, սրանք ծառայում են նաև որպես լավ գործիք հաճախորդների (հատկապես կորպորատիվ), մատակարարների և գործընկերների հետ հաղորդակցվելու համար: Սակայն, այս մեթոդները բավականին ծախսատար են, և վերջիններիս պարբերաբար թարմացումը այդքան էլ հեշտ չէ, հետևաբար հասանելի է հիմնականում մեծ ռեսուրսային բազա ունեցող ընկերություններին:

Սոցիալական պատասխանատվության վերաբերյալ տեղեկատվությունը հաղորդակցող տեսահոլովակի օգտագործման լավագույն օրինակներից է **Ջոնսոն&Ջոնսոն** ընկերության հոլովակը, որը ներկայացված է նաև ընկերության վեբ կայքում՝ <http://www.jni.com/connect/about-jni/jni-credo/?flash=true>

Չեռուստահաղորդումներ

Ձեր ընկերությունը կարող է որոշել հատուկ չեռուստատեսային հաղորդում պատվիրել՝ ներկայացնելու իր ԿՄՊ ծրագրերը լայն հանրությանը: Հաղորդումը կարող է կազմել պարբերաբար առանձին տեղեկատվական հաղորդում:

Անցած տարվա վերջին **Վիվասել-USU** ընկերությունը հատուկ հաղորդում է ներկայացրել՝ նվիրված երկրաշարժի գոտում ընկերության կողմից իրականացված ծրագրերի մասին:

բիզնես հաղորդաշարի մաս կամ լինել

Սոցիալական հաշվետվություն

Սա իրենից ներկայացնում է ընկերության՝ սոցիալապես պատասխանատու գործունեության վերաբերյալ հանրային հաշվետվություն: Չնայած այս հաշվետվությունը կամավոր բնույթ է կրում, այն ստանում է լայն կիրառելիություն, հատկապես Համընդհանուր Հաշվետվության Նախաձեռնության (ՀՀՆ) կողմից սահմանված սոցիալական հաշվետվության չափանիշներն ընդունելուց հետո: Շատ

ընկերություններ և ներդրողներ նախընտրում են համագործակցել միայն այն ընկերությունների հետ, որոնք պարբերաբար հրապարակում են իրենց սոցիալական հաշվետվությունները: Այս հաշվետվությունը նախատեսված է լայն հանրությանը ԿՍՊ ծրագրերի հաղորդակցման համար: Հաճախ այս հաշվետվությունը կազմվում է անկախ աուդիտորական ընկերությունների ներգրավման միջոցով: Սակայն, փոքր ընկերությունները, որոնք չունեն համապատասխան ֆինանսական ռեսուրսներ, նախընտրում են մշակված սոցիալական հաշվետվությունը ներկայացնել լայն հանրության (սպառողների, մատակարարների, բաժնետերերի, ՀԿ-ների, ՁԼՄ-ների) ուշադրությանը հատուկ կազմակերպված հաշվետու միջոցառման միջոցով՝ ստանալով հետադարձ կապ բոլոր մասնակիցներից: Այսպիսի հաղորդակցումը համարվում է հավասարազոր աուդիտորական ստուգման արդյունքում մշակված սոցիալական հաշվետվությանը:

Այսպիսի հաշվետվությունների նպատակն է ոչ միայն տեղեկացնել շահառուներին, այլև հետևել նրանց առջև դրված պարտավորությունների իրականացմանը:

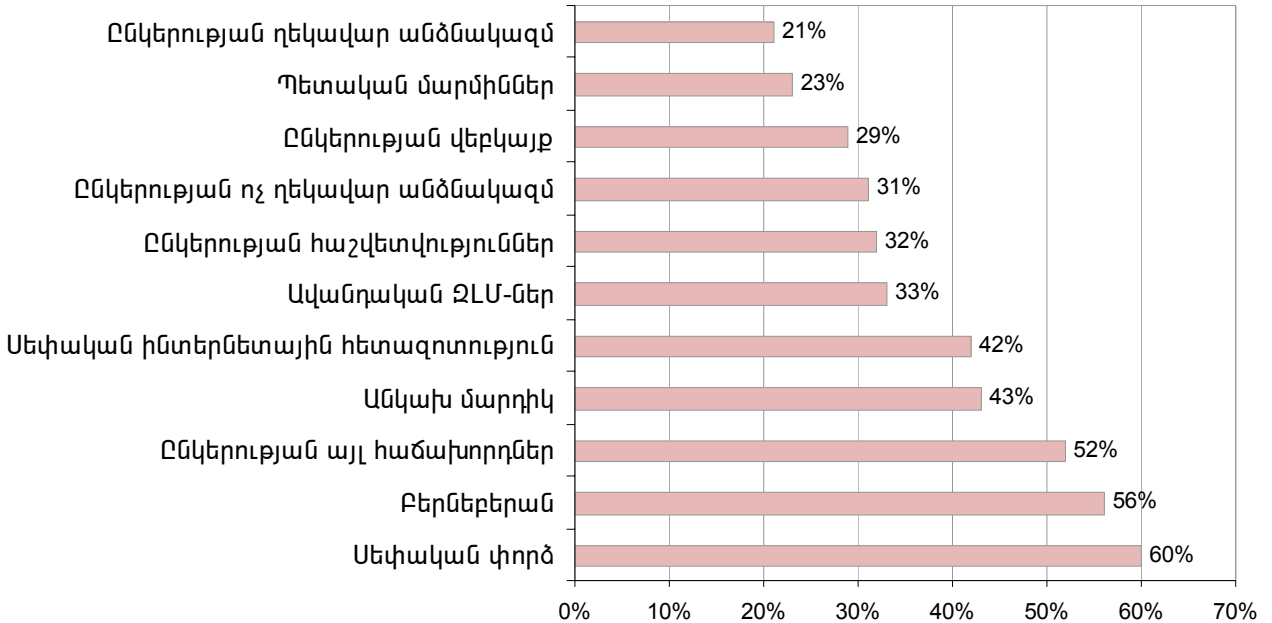
Համընդհանուր Հաշվետվության Նախաձեռնությունը (ՀՀՆ, GRI, <http://www.globalreporting.org>) ստեղծվել է 1997թ. Էկոլոգիապես պատասխանատու բիզնեսի կոալիցիայի կողմից, որի նպատակն էր մշակել, քարոզել և տարածել սոցիալական հաշվետվության նկատմամբ համընդհանուր մոտեցում և ուղեցույց, որը կարտացոլի ընկերությունների տնտեսական, էկոլոգիական և սոցիալական արդյունավետությունը: Ուղեցույցի մշակմանը մասնակցել են հազարավոր առևտրային, աուդիտորական, ներդրումային, էկոլոգիական, հետազոտական և իրավապաշտպան կազմակերպություններ ամբողջ աշխարհից: Այսօր արդեն հարյուրավոր առաջատար ընկերություններ կիրառում են այդ ուղեցույցը իրենց՝ սոցիալապես պատասխանատու գործունեության հաշվետվությունը մշակելու համար:

Հաշվետվությունը կարող է ներկայացվել նաև շահառուների խմբերի հետ հանդիպումների ժամանակ: Շատ ընկերություններ իրենց սոցիալական հաշվետվությունները տեղադրում են նաև իրենց վեբ կայքերում: Վառ օրինակ է Starbucks ընկերության «Բոլորիս մոլորակը» հաշվետվության մոտեցումը (<http://www.starbucks.com/sharedplanet/customGR.aspx>):

Հաղորդակցման մեթոդները և աղբյուրները ընտրելիս պետք է հաշվի առնել, որ մարդիկ տարբեր աստիճանի են վստահում այս կամ այն տեղեկատվության աղբյուրին: Համաշխարհային ուսումնասիրությունները¹ ցույց են տվել, որ մարդկանց մեծամասնությունն առավել վստահում է ընկերության հետ անմիջապես իր ունեցած փորձին (եթե Ձեր ընկերության ԿՍՊ ծրագրերն անմիջապես առընչվել են այդ մարդկանց հետ), ինչպես նաև այլ մարդկանց և ընկերության հաճախորդներին: Ընկերության բարձր օղակի ղեկավարության կողմից տրամադրված տեղեկատվության հանդեպ վստահելիությունը քիչ է:

¹ APCO Worldwide, www.apcoworldwide.com

ԿՍՊ հաղորդակցման աղբյուրի նկատմամբ հանրության վստահելիության աստիճանը



Վերջնական խորհուրդներ ԿՍՊ հաղորդակցման վերաբերյալ

- Համոզվեք, որ Ղուք անում եք այն, ինչի մասին խոսում եք: ԿՍՊ ծրագրերը և դրանց մասին տեղեկատվությունը չպետք է հակասեն Ձեր ընկերության գործունեությանը (օրինակ՝ Բարքլայս բանկը, որը, գովազդելով իրեն որպես «մեծ բանկ շատ աշխատատեղերով», միաժամանակ փակում է տարածքային մասնաճյուղերը):
- Կարևոր է, որ Ձեր հաղորդած արժեքները կիրառելի լինեն Ձեր գործունեության բոլոր բնագավառներում և բոլոր գործընկերների նկատմամբ՝ ներառյալ աշխատողների, բաժնետերերի, մատակարարների, սպառողների և այլն:
- Հաղորդակցման մեջ պարունակե՛ք շոշափելի ձեռքբերումներ այն ավելի վստահելի դարձնելու նպատակով:
- Խթանեք բոլոր շահառուների հետադարձ կապը Ձեր ԿՍՊ ծրագրերի վերաբերյալ: Դա նրանց հավելյալ վստահություն կներշնչի ձեր ընկերության հանդեպ:
- Հաղորդակցման մեջ կարող եք ներառել Ձեր ԿՍՊ ծրագրերի վերաբերյալ շահառուների կարծիքներն ու արձագանքները:
- Եղեք հետևողական Ձեր ԿՍՊ ծրագրերում և հաղորդակցումը չպետք է կրի մեկանգամյա բնույթ և պետք է միշտ պարունակի վստահելի տեղեկատվություն:
- Մի անտեսեք ներքին իրազեկումը: Վերջապես, եթե նույնիսկ Ձեր աշխատողները համոզված չեն, որ Ղուք պատասխանատու գործարար եք, ապա ինչպես կհամոզե՞ք դրսի լսարանին:

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1.

ԿՄՊ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՅԱՏՄԱՆ ՀԱՐՑԱԹԵՐԹԻԿ

Սույն հարցաթերթիկը կօգնի Ձեզ բացահայտելու, թե արդյո՞ք վարում եք սոցիալապես պատասխանատու բիզնես-գործունեություն, և ի՞նչ հնարավորություններ կան Ձեր բիզնեսը և արժեքների շղթան առավել արդյունավետ դարձնելու համար: Հարցաթերթիկում չկան ճիշտ և սխալ պատասխաններ: Պատասխանները թույլ կտան Ձեզ ձևակերպել և իրականացնել ԿՄՊ ծրագրեր:

1. Աշխատավայր

1. Խրախուսո՞ւմ եք արդյոք Ձեր աշխատողների կարողությունների և երկարաժամկետ կարիերաների զարգացումը (օրինակ՝ կատարողականի գնահատման, ուսուցողական և զարգացման ծրագրերի միջոցով):

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

2. Գոյություն ունի՞ արդյոք ընկերությունում հակախտրականության քաղաքականություն աշխատավայրում և աշխատանքի ընդունելու ժամանակ (օրինակ՝ կանանց, էթնիկ խմբերի, հաշմանդամների խտրականություն):

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

3. Խորհրդակցո՞ւմ եք արդյոք Ձեր աշխատողների հետ կարևոր հարցերի շուրջ:

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

4. Արդյո՞ք Ձեր ընկերության կողմից ձեռնարկվել են առողջապահության, անվտանգության ու սոցիալական ապահովությանը վերաբերող համապատասխան միջոցներ, որոնք բավարար պաշտպանվածություն են ապահովում Ձեր աշխատողներին:

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

5. Արդյո՞ք Ձեր ընկերությունն առաջարկում է աշխատողներին բավարար «աշխատանք - անձնական կյանք» հավասարակշռություն, օրինակ՝ ճկուն աշխատաժամերի կամ աշխատողների համար տանից աշխատելու հնարավորություն:

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

2. Շրջակա միջավայր

6. Փորձե՞լ եք նվազեցնել ընկերության ազդեցությունը շրջակա միջավայրի վրա հետևյալ շրջանակներում.

- Էներգիայի պահպանում

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

- Թափոնների նվազեցում և վերարտադրություն

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

- Աղտոտման կանխում (օրինակ՝ օդի և ջրի աղտոտում, կոյուղու կեղտաջրերի արտահոսք, աղմուկ)

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

- Բնական միջավայրի պահպանում

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

- Էկոլոգիապես մաքուր տրանսպորտային միջոցների օգտագործում

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

7. Կարո՞ղ է արդյոք Ձեր ընկերությունը գումար խնայել՝ նվազեցնելով իր ազդեցությունը շրջակա միջավայրի վրա (օրինակ՝ թափոնների վերարտադրության, էներգիայի սպառման և աղտոտման նվազեցման շնորհիվ):

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

8. Հաշվի՞ եք առնում նոր արտադրանքի/ծառայությունների մշակման ժամանակ դրանց հնարավոր ազդեցությունը շրջակա միջավայրի վրա (օրինակ՝ որոշելով էներգիայի օգտագործման, թափոնների կամ աղտոտման չափը):

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

9. Արդյո՞ք Ձեր ընկերությունն իր հաճախորդներին, մատակարարներին և տեղական համայնքին ապահովում է իր արտադրանքի/ծառայությունների և գործունեության հետ կապված պարզ և ճշգրիտ բնապահպանական տեղեկատվություն:

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

10. Կարո՞ղ եք արդյոք բացահայտել Ձեր ընկերության մրցունակության բարձրացման նոր ճանապարհներ՝ շրջակա միջավայրի պահպանման տեսանկյունից (օրինակ՝ թափոնների վերարտադրության, էներգիայի խնայողության միջոցով):

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

3. Շուկաներ / արժեքների շղթա

11. Արդյո՞ք Ձեր ընկերությունն ունի համապատասխան քաղաքականություն, որն ապահովում է ազնվություն և որակ բոլոր պայմանագրերում, գործարքներում և գովազդներում (օրինակ՝ գնման արդար քաղաքականություն, սպառողի պաշտպանության ապահովում, մատակարարներին վճարումների արդար համակարգ և այլն):

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

12. Արդյո՞ք Ձեր ընկերությունն ապահովում է արտադրանքի/ծառայությունների, այդ թվում նաև ետիրացումային սպասարկման վերաբերյալ պարզ, ճշգրիտ տեղեկատվություն և պիտակավորում:

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

13. Արդյո՞ք Ձեր ընկերությունն ապահովում է մատակարարների ապրանքագրերի (ֆակտուրաների) ժամանակին վճարումը:

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

14. Արդյո՞ք Ձեր ընկերությունն ապահովում է հաճախորդների, մատակարարների և այլ գործընկերների հետ արդյունավետ հետադարձ կապ, խորհրդակցություն և/կամ երկխոսություն:

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

15. Արդյո՞ք Ձեր ընկերությունը գրանցում է հաճախորդներից, մատակարարներից և գործընկերներից ստացած դժգոհությունները և այնուհետև լուծում տալիս դրանց:

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

16. Արդյո՞ք Ձեր ընկերությունն աշխատում է այլ ընկերությունների կամ կազմակերպությունների հետ, որոնք գործում են «սոցիալապես պատասխանատու գործարարության» զարգացման բնագավառում:

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

4. Համայնք

17. Արդյո՞ք Ձեր ընկերությունը տեղական համայնքին տալիս է վերապատրաստման հնարավորություններ (օրինակ՝ դասընթացներ կամ աշխատանքային փորձ երիտասարդների կամ հաշմանդամների համար):

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

18. Արդյո՞ք Ձեր ընկերությունը տեղական համայնքի հետ ներգրավված է երկխոսության մեջ՝ Ձեր գործունեության հետ առնչվող համայնքային խնդիրների վերաբերյալ (օրինակ՝ Ձեր տարածքից դուրս աղբի կուտակում, Ձեր ընկերությանը պատկանող մեքենաներ, որոնք փակում են ճանապարհը և այլն):

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

19. Արդյո՞ք Ձեր ընկերությունը գնումներ է կատարում տեղական/համայնքային արտադրողներից:

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

20. Խրախուսվո՞ւմ է արդյոք Ձեր աշխատողների մասնակցությունը տեղական համայնքի գործունեության մեջ:

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

21. Արդյո՞ք Ձեր ընկերությունը կանոնավոր աջակցություն է ցուցաբերում տեղական համայնքի գործունեությանը և ծրագրերին (օրինակ՝ բարեգործական նվիրատվություն կամ հովանավորություն):

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

5. ԸՆԿԵՐՈՒՅՅԱՆ ԱՐԺԵՔՆԵՐ

22. Արդյո՞ք Դուք ճշգրտորեն սահմանել եք Ձեր ընկերության արժեքներն ու աշխատանքային կանոնակարգը:

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

23. Արդյո՞ք Դուք հաղորդակցում եք Ձեր ընկերության արժեքները հաճախորդներին, գործընկերներին, մատակարարներին և այլ շահագրգիռ կողմերին (օրինակ՝ ներկայացումների, գովազդային նյութերի կամ ոչ ֆորմալ հաղորդակցման միջոցով):

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

24. Արդյո՞ք Ձեր հաճախորդները ծանոթ են Ձեր ընկերության արժեքներին և աշխատանքային կանոնակարգին:

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

25. Արդյո՞ք Ձեր աշխատողները ծանոթ են Ձեր ընկերության արժեքներին և աշխատանքային կանոնակարգին:

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

26. Արդյո՞ք Դուք ուսուցանում եք Ձեր աշխատողներին ընկերության արժեքների և աշխատանքային կանոնների կարևորության վերաբերյալ:

Այո Ոչ Մասնակիորեն Չգիտեմ Կիրառելի չէ

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2.

ԿՍՊ ՏԵՐՄԻՆՆԵՐԻ ԲԱՌԱՐԱՆ

Արժեքների շղթա. Երկկողմանի պատասխանատու մատակարարների և հաճախորդների ցանց, որը որոշակի արժեք է ավելացնում նյութերի, բաղադրիչների, տեղեկատվության, փորձի կամ ծառայությունների տեսքով՝ արդյունքում ձևավորելով վերջնական արտադրանք, որը մատուցվում է վերջնական սպառողին:

Աշխատանքային կանոնակարգ. Ընկերության, երբեմն նաև իր մատակարարների արժեքներն ու բիզնես ընթացակարգերը ներկայացնող պաշտոնական կամ ներքին փաստաթուղթ:

Արդար առևտուր. Համակարգ, որի շնորհիվ աշխատողները և արտադրողներն իրենց արտադրանքի դիմաց ստանում են արդար արժեք, և որն ապահովում է հաստատուն հմտություններ այդ ապրանքների արտադրության համար:

Արտադրողի ընդլայնված պատասխանատվություն. Արտադրողների պատասխանատվություն, որը ենթադրում է նվազագույնի հասցնել իրենց արտադրանքի բացասական ազդեցությունը շրջակա միջավայրի վրա ինչպես հաճախորդի կողմից ապրանքի օգտագործման ընթացքում, այնպես էլ դրանից հետո:

Գլոբալ Համաձայնագիր. Միացյալ Ազգերի գլխավոր քարտուղար Քոֆի Անանի կողմից 2000թ. հունիսին ընդունված համաձայնագիր: Գլոբալ Համաձայնագիրը կամավոր միջազգային կորպորատիվ քաղաքացիության ցանց է, որի նպատակը մասնավոր հատվածի և հասարակության աջակցության ներգրավումն է՝ պատասխանատու կորպորատիվ քաղաքացիություն զարգացնելու և համընդհանուր սոցիալական և բնապահպանական սկզբունքները տարածելու համար՝ գլոբալիզացման մարտահրավերն ընդունելու նպատակով:

Եռակի չափանիշ. Կայուն զարգացման գնահատման չափանիշ, որը սահմանում է ընկերության գործունեության 3 հիմնական կողմերը. տնտեսական/շրջակա միջավայրի/սոցիալական կամ եկամուտ/մոլորակ/մարդիկ:

Էկո-արդյունավետություն. Ընկերության կողմից շրջակա միջավայրին հասցվող վնասների, ինչպես նաև ծախսերի նվազեցում՝ բարելավվելով ռեսուրսների օգտագործման եղանակը:

Թափանցիկություն. Ընկերության քաղաքականության, սկզբունքների, մոտեցումների և որոշումների կայացման վերաբերյալ տեղեկատվության ազատ փոխանակում:

Կայունություն. Ընկերության կայուն զարգացմանը նպաստող շրջակա միջավայրի, սոցիալական և տնտեսական կողմերն ընդգրկող պայմաններ կամ հատկանիշներ:

Կայուն զարգացում. Տնտեսական զարգացում, որը բավարարում է ընկերության ներկայիս պահանջները՝ առանց ապագա սերնդի կարիքների բավարարման կարողության վարկաբեկման:

«Կանաչ» գնումներ. Բիզնես-մոտեցում, համաձայն որի գնորդ-ընկերությունները կամ կառավարությունը գնահատում են ապրանքները կամ ծառայությունները՝ հաշվի առնելով դրանց՝ շրջակա միջավայրին հասցրած վնասը կամ ստացված օգուտը:

Կորպորատիվ համբավ. Հասարակության կողմից ընկերության ընկալումն ու գնահատումը: Տվյալ հասկացությունը ավելին է, քան միայն ապրանքանիշի համբավը:

Կորպորատիվ կայունություն. Ընկերությունների արտադրանքի/ծառայությունների համապատասխանեցումը շահառուների ակնկալիքներին՝ տնտեսական, բնապահպանական և սոցիալական արժեքների ավելացմամբ:

Կորպորատիվ կամավորություն. Բիզնեսի կողմից իր աշխատողներին համայնքային կյանքին մասնակցելու ուղղությամբ խրախուսում և աջակցում:

Կորպորատիվ քաղաքացիություն. Ընկերության կողմից իր շահառուների նկատմամբ բարոյական և պատասխանատու վերաբերմունք:

Համագործակցություն. Բիզնես-հարաբերություններ, որոնց արդյունքում արժեշղթայի ներքո գործող ընկերություններն ավելի արդյունավետ են աշխատում միմյանց հետ, քան առանձին-առանձին:

Համընդհանուր Հաշվետվության Նախաձեռնություն. ՀՀՆ-ը բազմաշահառու գործընթաց է, միևնույն ժամանակ անկախ կառույց, որի առաքելությունն է զարգացնել և տարածել համընդհանուր ընդունելի Կայունության Հաշվետվության Ուղեցույցը: Այդ ուղեցույցը նախատեսված է ընկերությունների կողմից կամավոր օգտագործման համար՝ իրենց գործունեության տնտեսական, բնապահպանական և սոցիալական կողմերի մասին իրազեկելու նպատակով:

Հովանավորություն. Երկու կողմերի միջև գործարք, որտեղ ֆինանսական ներդրումների դիմաց մի կողմը մյուսից ստանում է գովազդի, միջոցառմանը մասնակցելու իրավունք կամ այլ ոչ-շոշափելի ապրանք:

Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվություն (ԿՍՊ). Բիզնեսի կողմից կամավոր հիմունքներով որդեգրած սկզբունքներն ու իրագործվող ծրագրերը, որոնք ուղղված են ապահովելու, որ իր գործունեությունը որևէ մեկին վնաս չի պատճառում, ընդհակառակը, օգուտ է բերում իր շրջապատին և դրանում ներգրավված յուրաքանչյուրին (շահառուներին):

Մատակարարման շղթա. Ընկերությունների, մարդկանց, տեխնոլոգիաների, գործողությունների, տեղեկատվության և ռեսուրսների մի համակարգ, որն ուղղված է ապրանքը կամ ծառայությունը մատակարարից հաճախորդին փոխանցելուն:

Նվազեցնել, Վերագործածել, Վերարտադրել. Թափոնները նվազեցնելու համար կարելի է.

- **Նվազեցնել** Ձեր ընկերության կողմից դուրս նետված թափոնների քանակն ու թունավոր նյութերը:
- **Վերագործածել** կոնտեյներներն ու ապրանքները: Վերանորոգել այն, ինչ փչացել է կամ հանձնել նրան, ով կարող է վերանորոգել:
- **Վերարտադրել** այնքան, որքան հնարավոր է, ինչը նախատեսում է նաև վերարտադրված ապրանքների ձեռքբերում:

Շահառու. Ցանկացած կողմ, որը ֆինանսական կամ այլ հետաքրքրություն ունի ընկերության նկատմամբ. բաժնետերեր, վարկատուներ, աշխատողներ, հաճախորդներ, մատակարարներ, համայնք, պետություն և այլն:

Սոցիալական աուդիտ. Ընկերության սոցիալական ազդեցության պարբերաբար գնահատում:

Սոցիալական ազդեցության գնահատում. Տվյալ համայնքի հասարակական և մշակութային իրավիճակի վրա ընկերության գործունեության ազդեցության պարբերաբար վերլուծություն:

Սոցիալական հաշվետվություն. Ընկերության կողմից ոչ ֆինանսական տվյալներ, որոնք մասնակիորեն կամ ամբողջությամբ առնչվում են հետևյալ ինը խնդիրների հետ. առաքելություն, տեսլական և արժեքներ, աշխատանքային միջավայր, հասարակական երկխոսություն, մարդու իրավունքներ, համայնքի ներգրավվածություն, տեղական տնտեսության զարգացում, շրջակա միջավայր և շուկաներ:

Սոցիալական պիտակ. Բառեր և նշաններ ապրանքի պիտակի վրա, որոնց նպատակն է ներգործել սպառողի գնման որոշման վրա՝ վստահեցնելով շահառուների նկատմամբ տվյալ ընկերության բարոյական և սոցիալապես պատասխանատու վերաբերմունքի մասին:

Ուսուցանող Համայնք. Համայնք, որը խթանում է սովորելու մշակույթը՝ զարգացնելով արդյունավետ համագործակցություն բոլոր հատվածների միջև, ինչպես նաև անհատների և ընկերությունների ուսուցումը:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. “Национальный форум корпоративной социальной ответственности (КСО)”, <http://www.csrforum.ru>.
2. “Насколько социально ответственна Ваша компания?”, Марина Стародубская, 27.06.2006.
http://mm.com.ua/russian/articles/article_text?pm_article1_toShow=41407.
3. “Value Chain Guidebook”, Value Chain Initiative; Developers: Laura Lee Billings, Margurite Thiessen, Nicole Witwicki.
4. “The Future of CSR: 2009 Report”; CSR-Asia /www.csr-asia.com/.
5. “Overview of Social Auditing”; INTERPRAXIS, /www.interpraxis.com/.
6. “Introduction to Corporate Social Responsibility for Small & Medium-Sized Enterprises”; Corporate Social Responsibility/An Initiative of the European Commission Directorate-General for Enterprise.
7. “A HANDBOOK FOR VALUE CHAIN RESEARCH”; Raphael Kaplinsky and Mike Morris.
8. “Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business”; Paul Hohnen; International Institute for Sustainable Development; 2007.
9. “Corporate Social Responsibility: New Trends”; Ramon Mullerat1.
10. “CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy”; Francesco Perrini, Angeloantonio Russo, Antonio Tencati; Journal of Business Ethics (2007).
11. “Top Tips to Communicating Corporate Social Responsibility (CSR)”; The Corporate Citizenship Company /www.corporate-citizenship.co.uk/.
12. CSR for SMEs; Alberic Pater, November 13th 2006, /www.adapppt.org & www.facetbv.nl/.
13. <http://www.globalreporting.org>.

Բովանդակություն

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ	5
ՄԱՍ 1. ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ	7
1.1. Ի՞նչ է ԿՄՊ-ն	7
1.1.1. ԿՄՊ-ի կիրառման ոլորտները	7
1.1.2. ԿՄՊ եւ շրջակա միջավայր	8
1.1.3. ԿՄՊ եւ սոցիալական հիմնախնդիրներ	9
1.1.4. ԿՄՊ եւ տնտեսական հիմնախնդիրներ	10
1.2. Ուժեղ գործարար կապերի հատկանիշներ	10
1.2.1. Վստահություն	10
1.3. Ինչո՞ւ է ԿՄՊ-ն կարելուր, արդիական եւ շահավետ	11
1.4. ԿՄՊ սկզբունքների ներդրման քայլերը	13
1.5. Ընկերության ԿՄՊ-ի ռազմավարության եւ քաղաքականության մշակում	13
1.6. ԿՄՊ-ի կիրառման լավագույն օրինակները	16
1.7. ԿՄՊ-ի կիրառումը Հայաստանում	17
1.8. ԿՄՊ-ի կիրառման հիմնական առավելությունները	19
1.8.1. Անձնակազմի կառավարում	19
1.8.2. Մարքեթինգ եւ վաճառք	20
1.8.3. Նորարարություն եւ ուսուցում	20
1.8.4. Գնումների եւ մատակարարների տարբերակում	21
1.8.5. Ընկերության համբավի եւ իմիջի ամրապնդում	21
1.9. ԿՄՊ-ի կիրառման հիմնական խոչընդոտները	22
ՄԱՍ 2. ԿՄՊ-ի ԿԻՐԱՌՈՒՄԸ ԱՐԺԵՔՆԵՐԻ ՇՐՁԱՅՈՒՄ	24
2.1. Անցում մատակարարման շղթայից արժեքների շղթային	24
2.2. Արժեքների շղթայի կառուցման փուլերը	27
ՄԱՍ 3. ԿՄՊ-ի ՄԱՍԻՆ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ՏԵՂԵԿԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ	35
3.1. Ինչո՞ւ է անհրաժեշտ տեղեկացնել Ձեր ընկերության ԿՄՊ ծրագրերի մասին	35
3.2. Ի՞նչ օգուտ կտա Ձեր ընկերությանը ԿՄՊ ծրագրերի մասին տեղեկատվության հրապարակումը	36
3.3. Ի՞նչ է նշանակում արդյունավետ հաղորդակցում	37
3.4. Ինչի՞ մասին պետք է տեղեկացնել հանրությանը	38
3.5. Ո՞վ պետք է լինի Ձեր նպատակային լսարանը	39
3.6. Ի՞նչ մեթոդներով կարլի է հաղորդակցել ԿՄՊ ծրագրերը	40
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՈՒ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅՈՒՆ ՎԱՐԵԼՈՒ ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՀԱՐՑԱԹԵՐԹԻՎ	46
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. ԿՄՊ ՏԵՐՄԻՆՆԵՐԻ ԲԱՌԱՐԱՆ	51

«ԲԻ ԷՍ ՍԻ» ԲԻԶՆԵՍԻ ԱԶԱԿՑՄԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆ

«Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոնը խորհրդատվական, ուսուցողական, հետազոտական և ծրագրերի գնահատման ծառայություններ մատուցող ընկերություն է, որը հիմնադրվել է 1994 թվականին և գործունեություն է ծավալում բիզնեսի զարգացման և աջակցման, ռազմավարության, մարդկային ռեսուրսների կառավարման և առաջնորդման, տնտեսության ճյուղերի և տարածաշրջանային զարգացման, կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության և համայնքների զարգացման ոլորտներում:

➤ «ԲԻ ԷՍ ՍԻ»-Ի ՏԵՍԼԱԿԱՆԸ

Մասնավոր հատվածի, հանրային և հասարակական ոլորտների մրցունակ, սոցիալապես պատասխանատու, ազնիվ և կենսունակ գործունեություն:

➤ «ԲԻ ԷՍ ՍԻ»-Ի ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ

Լինել բիզնեսի, հասարակական ու միջազգային կազմակերպությունների և համայնքների կայուն զարգացմանն ուղղված ծառայությունների շուկայի առաջատար և նախընտրելի գործընկեր՝ առաջարկելով խորհրդատվական, ուսուցողական, հետազոտական, ծրագրերի գնահատման ծառայություններ և ստեղծարար լուծումներ:

➤ «ԲԻ ԷՍ ՍԻ»-Ի ԿԱՐԳԱԽՈՍԸ

Իրական նպատակ
Ցանկալի արդյունք

• **ԲԻԶՆԵՍԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ ԵՎ ԱԶԱԿՑՈՒՄ**

- Բիզնես պլանների և ներդրումային ծրագրերի մշակում
- Մարքեթինգ և շուկայի հետազոտություն

• **ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ**

- Աշխատակազմի կարողությունների զարգացում
- Աշխատակազմի կառավարման արդյունավետ մեթոդներ

• **ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ**

- Զեռնարկությունների ռազմավարության մշակում
- Մրցունակության ռազմավարական հետազոտություն

«ԲԻ ԷՍ ՍԻ» - ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԲԻԶՆԵՍ-ՈՒՄՈՒՑՄԱՆ ՈԼՈՐՏԻ ԱՌԱՋԱՏԱՐ

- *ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ԵՎ ՎԱՃԱՌՔԻ ԴԱՍԸՆԹԱՑՆԵՐ*
- *ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԴԱՍԸՆԹԱՑՆԵՐ*
- *ՀԱՏՈՒԿ ԲԻԶՆԵՍ ԴԱՍԸՆԹԱՑՆԵՐ*
- *ՀԱՇՎԱՊԱՅԱԿԱՆ ԵՎ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԴԱՍԸՆԹԱՑՆԵՐ*
- *ՀԱՐԿԱՅԻՆ ՈԼՈՐՏԻ ԴԱՍԸՆԹԱՑՆԵՐ*
- *ՀՀ ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՕՐԵՆՍԴՐՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏԻ ՍԵՄԻՆԱՐՆԵՐ*
- *ԻՐԱՎԱԿԱՆ ՈԼՈՐՏԻ ՍԵՄԻՆԱՐՆԵՐ*



ԲԻ ԷՍ ՍԻ»-ն եւ Կորպորատիվ Սոցիալական
Պատասխանատվությունը Հայաստանի հասարակական եւ
մասնավոր ոլորտներում

• **ԽՈՐՀՐԴԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ**

- ԿՍՊ ռազմավարության և մարտավարության մշակում
- Կայուն մատակարարման շղթայի կառուցում

• **ԴԱՍԸՆԹԱՅԵՐ**

- ԿՍՊ հիմունքներ
- ԿՍՊ-ն որպես երկարաժամկետ ներդրումային ռազմավարություն
ընկերության համար

• **ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ**

- ԿՍՊ-ի իրազեկության և կիրառման մակարդակի բացահայտում և
վերլուծություն
- Մատակարարման շղթայի վերլուծություն

• **ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ**

- Մատակարարման շղթաների արդյունավետության գնահատում

Ուղեցույցի մշակմանը մասնակցել եւ աջակցել են.

Սամվել Գևորգյան
Ալլա Զովհաննիսյան
Նունե Վարոսյան
Արևիկ Տոներյան
Իռենա Մնացականյան
Սիլվա Մեսրոպյան
Զառա Նուրբեգյան
Մովսես Ալեքսանյան



«Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոն ՍՊԸ
Հայաստան, 0025, Երևան, Չարենցի 1, 2-րդ հարկ
հեռ./ֆաքս. 574778, 574964, 571753, (099) 57 47 78
Էլ-փոստ - bsc@bsc.am, վեբ-կայք - www.bsc.am