

KORPORATİV SOSIAL MƏSULİYYƏT FƏALİYYƏTİNİN EFFEKTİV İDARƏ EDİLMƏSİ MEXANİZMLƏRİ (DÜNYA TƏCRÜBƏSİNDƏ)

Daxil olub: 5 aprel 2023-cü il
Qəbul olunub: 24 aprel 2024-cü il
Received: 5 April 2023
Accepted: 24 April 2024

Şəhla Qəhrəmanova
baş müəllim, UNEC,
shahla.gahramanova@unec.edu.az
<https://orcid.org/0000-0002-6805-7842>

Xülasə

XX əsrin sonlarından başlayan və XXI əsrin əvvəllərində artıq bütün dünyanı əhatə edən qlobal iqtisadi böhran göstərdi ki, yalnız iqtisadi maraqlara fokuslanan və hüquqi, etik, sosial məsuliyyətlərə önəm verməyən fəaliyyətin sonu ciddi problemlərlə nəticələnir. Bunu bir-birinin ardınca müflisləşərək çökən transmilli şirkətlərin aqibəti çox açıq şəkildə göstərdi. Fəaliyyətləri bir sıra qeyri-etik davranışlarla yadda qalan biznes nəhənglərinin əməlləri onların iflası ilə nəticələnərək həm şirkətlərin aid olduqları ölkələrin iqtisadiyyatına, həm də bütövlükdə dünya iqtisadiyyatına ciddi zərbə vurdu. Bütün bu uğursuzluqlar etik prinsipləri əsas tutan, düzgün qurulmuş korporativ sosial məsuliyyət siyasətinin vacibliyini önə çəkdi.

Bu tədqiqat işinin məqsədi də dünya təcrübəsində düzgün və effektiv KSM fəaliyyətinin formalaşdırılması üçün tələb olunan mexanizmlərin araşdırılaraq təqdim edilməsidir. Bu məqsədlə həm strateji KSM fəaliyyətinin formalaşdırılmasına həsr olunmuş elmi məqalələr və kitablar, həm də qlobal reyting siyahılarında KSM fəaliyyətinə görə ön yerləri tutan şirkətlərin fəaliyyətlərinə aid sənədlər araşdırılmışdır.

Açar sözlər: *korporativ sosial məsuliyyət, etik məsuliyyət, maraqlı tərəflər, institutionallaşma, sosial məsuliyyət prioritetləri, KSM strategiyası.*

MECHANISMS OF EFFECTIVE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT (THE WORLD EXPERIENCE)

Shahla Gahramanova
Senior teacher, UNEC
shahla.gahramanova@unec.edu.az

Abstract

The global economic crisis, which started at the end of the 20th century and spreaded across the world in early 21st century, demonstrated that activity focusing only on economic interests and avoiding legal, ethical, and social responsibilities end up dealing with serious problems. This was clearly shown by the fate of multinational companies that went bankrupt one after the other.

The fate of multinational companies that went bankrupt one after another clearly showed this. Behaviour of these business giants, whose activities are remembered for a few unethical actions, led to their bankruptcy and seriously affected the economies of the countries to which they belonged, as well as the global economy as a whole. All these failures underscored the importance of properly structured corporate social responsibility policies based on ethical principles.

The purpose of this research work is to study the mechanisms necessary for the formation of correct and effective CSR activities in world practice. For this purpose, we reviewed both scientific articles and books devoted to the formation of strategic CSR activities, as well as documents related to the activities of companies occupying first places in the global ranking lists for CSR activities.

Keywords: *corporate social responsibility, ethical responsibility, stakeholders, institutionalization, social responsibility priorities, CSR strategy.*

МЕХАНИЗМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (В МИРОВОМ ОПЫТЕ)

Шахла Гахраманова

*Старший преподаватель, кафедра «Управление бизнесом»,
Азербайджанский государственный экономический университет
shahla.gahramanova@unec.edu.az*

Резюме

Мировой экономический кризис, начавшийся в конце XX века и охвативший весь мир в начале XXI века, показал, что конец деятельности, ориентирующейся только на экономические интересы и не обращающей внимания на правовое, этическое и социальное ответственности приводит к серьезным проблемам. Судьба транснациональных компаний, которые обанкротились, одна за другой наглядно показала это. Действия бизнес-гигантов, деятельность

которых запомнилась рядом неэтичных поступков, привели к их банкротству и серьезно повлияли на экономику стран, к которым они принадлежали, а также на мировую экономику в целом. Все эти неудачи подчеркнули важность правильно структурированной политики корпоративной социальной ответственности, основанной на этических принципах.

Целью данной исследовательской работы является изучение механизмов, необходимых для формирования правильной и эффективной КСО деятельности в мировой практике. С этой целью были рассмотрены как научные статьи и книги, посвященные формированию стратегической КСО-деятельности, так и документы, связанные с деятельностью компаний, занимающих первые места в мировых рейтинговых списках по КСО-деятельности.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, этическая ответственность, заинтересованные стороны, институционализация, приоритеты социальной ответственности, стратегия КСО.

Giriş

XX əsrin sonlarından başlayan və XXI əsrin əvvəllərində artıq bütün dünyanı əhatə edən global iqtisadi böhran göstərdi ki, yalnız iqtisadi maraqlara fokuslanan və hüquqi, etik, sosial məsuliyyətlərə önəm verməyən fəaliyyətin sonu ciddi problemlərlə nəticələnir. Bunu bir-birinin ardınca müflisləşərək çökən transmilli şirkətlərin aqibəti çox açıq şəkildə göstərdi. Fəaliyyətləri səhmdarların və digər maraqlı tərəflərin aldadılması, maliyyə fırladaqları, qeyri-şəffaf hesabatlar, insan əməyinin, xüsusilə də uşaq əməyinin istismarı, işçilərin əmək hüquqlarını kobud şəkildə pozmaqla istismarı, ətraf mühitə etinasız münasibət və digər bu kimi qeyri-etik davranışlarla yadda qalan *ENRON*, *WorldCom*, *Lehman Brothers*, *Satyam*, *Swissair*, *Parmalat* və bir sıra digər biznes nəhənglərinin əməlləri onların iflası ilə nəticələndi. Bu isə həm şirkətlərin aid olduqları ölkələrin iqtisadiyyatına, həm də bütövlükdə dünya iqtisadiyyatına ciddi zərbə vurdu. Bütün bu uğursuzluqlar qeyri-etik biznes fəaliyyətinin aqibətinin necə ola biləcəyini aydın şəkildə nümayiş etdirdi və bütün maraqlı tərəflərə münasibətdə etik prinsipləri əsas tutan, düzgün qurulmuş korporativ sosial məsuliyyət siyasətinin vacibliyini önə çəkdi (7, 9).

Qeyd etmək yerinə düşər ki, elə həmin iqtisadi böhran illərində bir sıra şirkətlər müflis olmaq təhlükəsindən yaxa qurtara bildilər – dövlət onlara maliyyə yardımı etdi, ictimaiyyət mənəvi dəstək verdi, böhran zamanı loyal işçiləri onları tərk etmədi,

tərəfdaşları onlardan üz döndərmədi və s. Fəaliyyət balanslarında fırıldaqçılıq, aldatma, şişirdilmiş məlumatlar, əməkdaşların istismarı və hüquqlarının tapdalanması və digər bu kimi neqativ hallar olmadığından, onlar məhkəmə çəkişmələrində vaxt itirmədilər və pul xərcləmədilər. Fəaliyyətləri dövründə nail olduqları müsbət reputasiya, sosial məsuliyyətlərini dərk etmələri, korporativ vətəndaşlıq və korporativ sosial məsuliyyət strategiyasının prinsiplərinə hörmət etmələri onları iqtisadi böhranın fırtınasında boğulmaq təhlükəsindən xilas etdi (1, 9).

Böhrandan sonra aparılan qiymətləndirmələr və çıxarılan dərslər biznesin artıq əvvəlki ənənələrlə idarə edilməsinin mümkün olmayacağını göstərdi. Yaşanan qalmaqallı hadisələr, eləcə də son bir neçə onillik ərzində dünya ictimaiyyətinin qlobal səviyyədə baş qaldıran sosial və ekoloji problemlərə daha diqqətlə yanaşması həm biznes strukturlarını, həm də dövlətləri korporativ idarəetmə sistemini yenidən nəzərdən keçirməyin və korporativ sosial məsuliyyətin idarəetmə sistemində inteqrasiya edilməsinin vacib olduğuna inandırır (13).

Beləliklə də biznesin, xüsusilə də iri sənaye istehsalı müəssisələrinin idarə edilməsində korporativ sosial məsuliyyət prinsiplərini əsas tutan – etik, məsuliyyətli, maraqlı tərəflərin mövqelərini nəzərə alan, fəaliyyətini şəffaf prinsiplər əsasında qura bilən bir biznes idarəetmə sistemində keçid dövrü başlandı. Bununla da öz stabilliyini, investisiyalar üçün cəlbediciliyini, rəqabət qabiliyyətliliyini, bir sözlə dayanıqlı inkişafını təmin etməyə və qoruyub saxlamağa çalışan biznesin korporativ sosial məsuliyyət fəaliyyətinin inteqrasiyasının və effektivliyinin təmin ediləcəyi bir idarəetmə mexanizmi qurması mütləq şərtə çevrildi.

Qeyd etmək yerinə düşər ki, qloballaşma prosesinin təsiri altında baş verən bu siyasi və iqtisadi proseslər fonunda cəmiyyətin də əhval-ruhiyyəsində, tələb və gözləntilərinə ciddi dəyişikliklər baş verdi. Cəmiyyət istehsal müəssisələrinin fəaliyyətinin ekologiyaya və insan həyatına təsiri, etik və məsuliyyətli olması, insan hüquqlarına hörmətlə yanaşması, ehtiyac duyulan sahələrə sosial dəstək göstərməsi və s. bu kimi məsələlərə əvvəlkindən daha çox diqqət yetirməyə başladı. Üçüncü onilliyini yaşadığımız XXI əsrdə artıq aparıcı biznes öz fəaliyyətini vətəndaş cəmiyyətinin müvafiq gözləntilərinə cavab verə biləcək istiqamətdə qurmağa çalışır və sosial məsuliyyət prinsiplərinə sadıq olduğunu könüllü sosial hesabatlarında geniş ictimaiyyətin diqqətinə təqdim edir.

Dünyanın aparıcı ölkələri və müvafiq beynəlxalq təşkilatlar tərəfindən KSM strategiyasını düzgün qurmaq və onun həm cəmiyyət, həm də biznesin özü üçün faydalı olmasını təmin etməkdən ötrü Qlobal Hesabatlılıq Təşəbbüsü (GRI), BMT-nin Qlobal Sazişi, ISO 26000, SA8000, AA1000, SASB və digər müvafiq beynəlxalq standartlar əsas götürülməklə bir sıra addımlar atıldı. Bütün bu tədbirlər effektiv

korporativ sosial məsuliyyətlə bağlı fəaliyyətin əlavə xərc kimi qiymətləndirilməsinin yanlış olduğunu və KSM siyasətinin təşkilatın əsas dəyərlərindən biri olaraq onun fəaliyyətinə inteqrasiya edilməli olduğunu əsaslandırdı. Beləliklə də KSM-nin biznesin fəaliyyətinə inteqrasiya edilməsi dönəmi başlandı və qısa müddət ərzində bu sahədə qlobal səviyyədə həm nəzəri, həm də praktik cəhətdən ciddi irəliləyişlər əldə edildi.

Aparıcı dünya təcrübəsində strateji KSM siyasətinin formalaşması və institusional səviyyədə tətbiq edilməsi

İndi isə dünya təcrübəsində dayanıqlı inkişafın təmin edilməsində əhəmiyyətli rolunu olan sosial məsuliyyət strategiyasının hansı prinsiplər əsasında qurulduğuna və institusional səviyyədə necə tətbiq edilməli olduğuna aydınlıq gətirək. Dünya təcrübəsində korporativ sosial məsuliyyətlə bağlı fəaliyyətin necə tənzimlənəcəyi bir qayda olaraq şirkətin daxili sənədlərində - strateji planlarında, korporativ idarəetmə standartlarında, etik davranış kodekslərində, monitoring və nəzarət fəaliyyətini tənzimləyən müvafiq sənədlərdə və digər təşkilati idarəetmə mexanizmlərində öz əksini tapır. Nisbətən kiçik müəssisələr qarşısında bu məsələ bir o qədər ciddi tələb kimi qoyulmasa da, böyük şirkətlərdə və korporasiyalarda dəqiq işlənmiş KSM siyasəti və KSM idarəetmə mexanizminin olması çox vacib əhəmiyyət kəsb edir. Belə bir mexanizmin olması həm təşkilatın korporativ vətəndaş olaraq KSM istiqamətində görəcəyi işləri planlı şəkildə aparmasını, həm də qeyri-maliyyə hesabatlarının hazırlanması və ictimaiyyətə çatdırılması işini asanlaşdırır.

KSM reyting siyahılarında neçə illərdir ki, ön sıralarda yerini möhkəmləndirmiş şirkətlərin (*Lego, The Walt Disney Company, Starbucks, Microsoft, Google, BMW, Adidas, Bosch* və s.) təcrübəsinə nəzər salsaq görürük ki, burada KSM fəaliyyətinə cavabdeh olan ayrıca komanda fəaliyyət göstərir. Şirkətin yüksək rəhbərliyi (vitse-prezident səviyyəsində) bu fəaliyyəti daim nəzarətdə saxlayır (11). KSM fəaliyyətini tənzimləmək üçün müvafiq təlimatlar, daxili standartlar və digər sənədlər işlənib hazırlanır və vaxtaşırı yenilənir. Məsələn, *Lego* şirkətinin 2022-ci il üzrə təqdim etdiyi 39 səhifəlik dayanıqlı inkişaf/KSM hesabatında icma, ətraf mühit, insan hüquqları, məsuliyyətli vergi təcrübəsi, seçilmiş dayanıqlı inkişaf məqsədlərinə çatmaq üçün görülməli işlər və digər məsələlər əhatə olunub. Bundan əlavə, ictimaiyyəti və işçi heyəti məlumatlandırmaq üçün tez-tez verilən suallar, uğur hekayələri və s. bu kimi vasitələrlə KSM siyasəti və fəaliyyəti barədə ətraflı məlumatlar təqdim olunur, yarımillik və illik yenilənmələr edilir və s. Bunun da sayəsində geniş ictimaiyyətin, müştərilərin, investorların, potensial tərəfdaşların şirkətə qarşı rəğbəti artır (12).

Araşdırmalar eyni zamanda KSM strategiyasının hazırlanması zamanı onun həm mütləq, həm də könüllü xarakterinin nəzərə alındığını göstərir. Aparıcı təcrübəyə əsasən mütləq qaydada yerinə yetirilməli olan hissə dövlətin müvafiq qanunvericiliyinə və beynəlxalq prinsiplərə uyğun olaraq müəyyən olunmuş çərçivədə həyata keçirilir. Bura vergilərin şəffaf şəkildə ödənilməsi, ətraf mühitə göstərilə biləcək mənfi təsirin minimuma endirilməsi, əməkhaqqının bazarın və qanunvericiliyin tələblərinə uyğunluğu, əmək şəraitinin təhlükəsizliyi, müvafiq sənaye sahələri üzrə norma və standartlara əməl olunması, sosial təminat və digər sahələr üzrə müvafiq tələblərin mütləq qaydada nəzərə alınması və yerinə yetirilməsi kimi öhdəliklərə vicdanla əməl edilməsi daxildir. Bu təcrübələr uğurlu KSM fəaliyyətini həyata keçirmək üçün şirkətin korporativ sosial məsuliyyət sahəsində strategiyasını müəyyən edən sənədlərin vacibliyini təsdiq edir (15). Şirkətin KSM siyasəti əsasən aşağıdakı sənədlərdə əks olunur:

- Korporativ strategiya (ümumi);
- Missiya, vizyon (niyyət);
- Sosial hesabatlılıq standartları;
- KSM strategiyası;
- Etik kodeksi;
- Ətraf mühitin qorunması ilə bağlı siyasət;
- Korporativ davranış kodeksi;
- Kollektiv müqavilə və digər sənədlər.

Könüllü KSM fəaliyyəti isə daha innovativ və sosial yönümlü fəaliyyətləri əhatə edir ki, bura da təhsillə, idmanla, sağlamlıq və səhiyyə ilə bağlı layihələr, icmalarda həyat şəraitinin yaxşılaşdırılması üçün sosial layihələrin yerinə yetirilməsi, sosial əsaslı inkişaf mərkəzlərinin yaradılması və digər müxtəlif korporativ təşəbbüslər və proqramlar aid edilə bilər.

Təşkilatın öz sosial məsuliyyət prioritetlərini müəyyən etməsi və bu prioritetləri effektiv şəkildə yerinə yetirə bilməsi üçün KSM idarəetmə sisteminin formalaşdırılması vacibdir. Bu sistemin formalaşdırılması KSM strategiyası və siyasətinin işlənilib hazırlanmasından, əsas diqqətin hansı sahələrə yönəldiləcəyinin müəyyənləşdirilməsindən, korporativ qərar qəbul etmə mexanizmlərindən, onların həyata keçirilməsi üçün işlənilib hazırlanan proqramlardan tutmuş fəaliyyətin monitorinqi və qiymətləndirilməsi də daxil olmaqla bütün mərhələləri əhatə edəcək bir idarəetmə sisteminin qurulmasını tələb edir (10). Qısaca desək, bu sistem KSM siyasətinin institusional səviyyədə həyata keçirilməsi üçün bir neçə mərhələdən ibarət bir “yol xəritəsi” rolunu oynayır. KSM fəaliyyəti üzrə dolğun və əhatəli yol xəritəsinin hazırlanması isə bir sıra mərhələlərdən keçməklə ərsəyə gəlir.

Aparılmış təhlillərə əsaslanaraq həmin mərhələləri aşağıdakı ardıcılıqla təqdim edirik:

İlk növbədə şirkət rəhbərliyinin KSM konsepsiyasının və KSM idarəetmə prinsiplərinin əhəmiyyətini dərk və qəbul etməsi olduqca vacibdir. Çünki Hunoldtun qeyd etdiyi kimi, korporativ rəhbərliyin razılığı və birbaşa dəstəyi olmadan KSM strategiyasını təşkilatın fəaliyyətinə tam integrasiya etmək mümkün olmur, onun həyata keçirilməsi üçün zəruri olan addımlar təsdiqlənmir və lazımi resurslar ayrılır (4). Buna görə də, bu mərhələdə KSM konsepsiyasını, siyasətini, qlobal səviyyədə KSM-yə verilən dəyəri, KSM-nin dayanıqlı inkişaf, insan, ətraf mühit və biznesin özü üçün əhəmiyyətini dərinlənən anlayan və dəstəkləyən bir komanda formalaşdırılmalıdır. Aparıcı şirkətlərin və KSM-nin artıq çoxdan həyata keçirildiyi inkişaf etmiş ölkələrin təcrübələrində bu komanda adətən baş icraçı direktorun, layihə menecerlərinin, insan resursları, marketinq, satış və ictimaiyyətlə əlaqələr departamentlərinin aparıcı mütəxəssislərindən ibarət genişprofilli bir tərkibdə formalaşır ki, bu da KSM siyasətini müxtəlif perspektivlərdən təhlil edərək dəyərləndirməyə imkan yaradır. Yüksək menecmentin KSM fəaliyyətini dəstəkləməsini biz KSM/dayanıqlı inkişaf hesabatlarının ilk səhifələrində baş icraçı direktorların bu məsələyə verdiyi önəmi əks etdirən çıxışları da təsdiq edir (14).

Rəhbərliklə yanaşı, bütün səviyyələrdə çalışan əməkdaşların da təşkilatda KSM-lə bağlı atılacaq addımlar barədə xəbərdar olması və onların da bu işə cəlb edilməsi çox vacibdir.

İkinci mərhələdə şirkətin vacib hesab etdiyi KSM dəyərləri və öhdəlikləri müəyyənləşdirilir. Qeyd edək ki, KSM dəyərləri şirkətin ümumi korporativ dəyərləri ilə uyğunluq təşkil etməli və bir-birlərini tamamlamalıdır. Korporativ dəyərlər şirkətin missiyasını, niyyətini, gəlir əldə etmə siyasətini, korporativ hesabatlılıq, steykholderlərə münasibət, dayanıqlı inkişaf və s. kimi dəyərləri əks etdirir (6).

Uyğun olaraq KSM strategiyası da bu dəyərlərdən çıxış edərək bütün maraqlı tərəflərə münasibətdə şirkətin hansı mövqeyi tutduğunu, şirkətin fəaliyyətinin onlara göstərəcəyi müsbət təsirin necə artırılacağını və mənfi təsirlərin necə azaldılacağını və digər bu kimi məsələləri nəzərdə tutur. Maraqlı tərəflərin bu məqsədlə aparılan əhatəli təhlili həm təşkilatın imkanlarına və korporativ dəyərlərinə uyğun, həm də maraqlı tərəflərin mənafeələrini mümkün qədər nəzərə almaqla pragmatik və nəzərdə tutulan fəaliyyətin yerinə yetirilməsini mümkün edən mexanizmlərin irəli sürüldüyü KSM strategiyası hazırlamağa imkan verir.

Bu mərhələdə şirkət əsas steykholderlər üstünlük təşkil etməklə bütün steykholderlərin (həm daxili, həm də xarici) ehtiyaclarını, şirkətin fəaliyyətinin onlara

göstərdiyi təsiri, onların bu təsirdən narazı və ya məmnun qaldıqlarını öyrənir. Müxtəlif maraqlı tərəflərin təhlili əhatəli KSM strategiyası işləyib hazırlamağa kömək etdiyindən bu mərhələdə düzgün təhlilin və pragmatik yanaşmanın əhəmiyyəti çox böyükdür. Əks halda, utopik və qeyri-müəyyən plan və iddialar kağız üzərində qala və işin daim axsamasına səbəb ola bilər. Maraqlı tərəflərin təhlili həmçinin daha strateji və proaktiv KSM siyasəti yürütməyə də imkan verir (Porter və Kremer yanaşması) (8).

Doğru və strateji KSM siyasətinin aparılması üçün steypkholder təhlili çox əhəmiyyətlidir. Ferrell əhatəli steypkholder təhlili aparmaq üçün aşağıdakı yanaşmanı təklif edir. Bu təhlil metodunda əvvəlcə əsas və ikinci dərəcəli steypkholderlərin kim olduğu müəyyənləşirilir, daha sonra onların ehtiyaclarının nə olduğu və şirkətin bu ehtiyaclarla necə cavab verə biləcəyi araşdırılır (2). Maraqlı tərəflərin təhlili aparılarkən əsasən nələrə diqqət yetirilməli olduğuna bir neçə maraqlı tərəfin təmsalında nəzər salaq: məsələn, sərmayəçilər biznes fəaliyyətinin düzgün qurulmasında, lüzumsuz xərclərin qarşısının alınmasında, maliyyə əməliyyatlarının, gəlir və xərclər barədə hesabatların şəffaf olmasında və vaxtlı-vaxtında təqdim edilməsində maraqlıdırlar. Əsas daxili maraqlı tərəf olan işçilər üçün təhlükəsiz və normal iş şəraiti, peşəkar inkişaf və karyera imkanları kimi şərtlər önəm daşıyır. Xarici steypkholderlə olan müştəriləri məhsul və xidmətlərin keyfiyyəti və vaxtlı-vaxtında təqdim edilməsi maraqlandırır, icma ətraf mühitə zərər vurmayan fəaliyyətdə, icmanın inkişafı üçün göstərilən dəstəkdə maraqlıdır, dövlət isə müvafiq qanunlara riayət edilməsində, hesabatların şəffaflığında, vergilərin vicdanla ödənilməsində və s. kimi məsələlərə diqqət yetirir. Steypkholderləri ətraflı şəkildə öyrənmək KSM dəyərlərini müəyyənləşdirməyə və formalaşdırmağa kömək edir və şirkət tərəfindən KSM strategiyasının yerinə yetirilməsi üçün atılacaq addımları və ayrılacaq vəsaitləri məqsədyönlü və düşünülmüş şəkildə hesablamağa imkan verir.

Maraqlı tərəflər	Maraqlı tərəflərin biznesdən gözləntiləri	Gözləntilərə müsbət cavab verildiyinin göstəriciləri
İşçilər	- Kompensasiya	və - Real əməkhaqqının minimum əmək- haqqına və ölkədəki yaşayış minimumuna nisbəti
	- İmtiyazlar	- Tibbi sığorta və pensiya təminatı
	- Təlim və inkişaf	- Təlim və inkişaf üçün ayrılan vaxt və vəsait
	- İşçilərin müxtəlifliyinə hörmət	- Təhlükəsiz və ergonomik iş şəraiti
	- Əməyin təhlükəsizliyi	- İş zamanı zədə alma hallarının sayının azaldılması
	- Rəhbərliklə ünsiyyət imkanı	- Açıq qapı siyasəti və etik məsələlər üzrə məsul şəxsin olması

Müştərilər	- Məhsulun təhlükəsizliyi və keyfiyyəti	- Təhlükəsizlik standartlarının tətbiq edilməsi
	- Müştəri şikayətlərinə baxılması	- Lazım gəldikdə geri çağırılan məhsullar
	- Fiziki məhdudiyyətli müştərilərə xidmət	- Müştəri şikayətlərinə baxılması üçün effektiv prosedurların olması
Səhmdarlar	- Effektiv və şəffaf idarəetmə	- Fiziki məhdudiyyətli müştərilərə xidmət prosedurları və göstərilən xidmətlərin sayı
	- Səhmdarların hüquqlarına hörmət	- Korporativ idarəetmə fəaliyyətilə bağlı hesabat prosedurlarının olması
	- Dividendlərin alınması	- Səhmdarların hüquqlarının pozulması hallarının azaldılması
		- Dividendlərin vaxtında verilməsi

Cədvəl 1. Maraqlı tərəflərin gözləntiləri və müvafiq korporativ tədbirlər

Mənbə: Müvafiq mənbələr əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Üçüncü mərhələdə yüksək menecment aparılmış təhlillərdən əldə edilən nəticələrə əsaslanaraq, təşkilatın korporativ sosial məsuliyyət strategiyasını işləyib hazırlamalıdır. Qeyd edək ki, bu strategiya hazırlanarkən steykholder təhlilindən əldə edilmiş məlumatlardan əlavə global səviyyədə qəbul edilmiş beynəlxalq standartlar, qeyri-maliyyə hesabatlarına qoyulan tələb və tövsiyələr də nəzərə alınmalıdır. Bununla yanaşı, əsas maraqlı tərəflərin bu prosesə cəlb edilməsi dəqiq, əhatəli və yetkin KSM strategiyasının ərsəyə gəlməsinə müsbət təsir edir. Bu, xüsusilə də iri biznes strukturları üçün vacibdir.

Bütün sahələrdə olduğu kimi bu kontekstdə də hazırlanmış KSM strategiyasında nəzərdə tutulmuş tapşırıqların səmərəli şəkildə yerinə yetirilməsi üçün düzgün qurulmuş bir təşkilati idarəetmə sistemi yaradılmalıdır. Bu mərhələdə KSM komandası tərəfindən KSM ilə bağlı fəaliyyətin institusional səviyyədə inteqrasiya edilərək yerinə yetirilməsi üçün siyasət və bu siyasətdən irəli gələn fəaliyyəti həyata keçirmək üçün mexanizmlər işlənib hazırlanmalıdır. Rusiyanın aparıcı banklarından olan və korporativ idarəetmə sisteminin yüksək səviyyədə təşkil edildiyi Vneşekonombankın mütəxəssisləri KSM idarəetmə mexanizmini işləyib hazırlayarkən həm təşkilati, həm də dəyər yaradan şərtlərin nəzərə alınmasını vacib hesab edirlər (16). Cədvəl 2-də bu yanaşma digər mənbələrdən olan məlumatlar da istifadə edilməklə qısa formada təqdim edilir:

KSM idarəetmə mexanizmləri	
Operativ mexanizmlər	Dəyər formalaşdırıcı mexanizmlər
Şirkətin dayanıqlı inkişaf və sosial məsuliyyət prioritetlərini müəyyən edən KSM strategiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsi	KSM prinsiplərinin korporativ mədəniyyətə inteqrasiyası, rəhbərlik və işçilər tərəfindən qəbul edilməsi üçün görülən tədbirlər

Müvafiq KSM fəaliyyətlərini tənzimləyən qaydaların hazırlanması və integrasiya edilməsi (qeyri-maliyyə hesabatlılığının hazırlanması üzrə təlimat, etik davranış kodeksi, ekoloji siyasət, maraqlı tərəflərlə münasibət qaydaları və s.)	Rəhbərliyin KSM fəaliyyətinə önəm verdiyini əməllərlə təsdiq etməsi: - şəffaf hesabatlılıq prinsiplərini pozmaması; - daxili steykholderlər olan işçilərə münasibətdə məsuliyyətli və qayğıkeş davranması
Şirkətdə KSM məsələləri ilə məşğul olan xüsusi bölmənin yaradılması	Əməkdaşların KSM-lə bağlı məlumatlılığının artırılması Könüllü KSM fəaliyyətləri üçün iş vaxtı hesabına müəyyən saatların ayrılması
Digər şöbələrin əməkdaşlarının da KSM fəaliyyətinə cəlb olunması	KSM prinsiplərinə önəm verən əməkdaşların müxtəlif motivasiya üsulları ilə həvəsləndirilməsi
KSM-lə bağlı prioritet sahələr üzrə müxtəlif şöbələrin nümayəndələrindən ibarət işçi qrupların yaradılması	Təşkilatın veb-səhifəsi və media vasitəsilə KSM dəyərlərinin təbliği Yaşıl istehsal prinsiplərinin təbliğ edilməsi
Yüksək menecment nümayəndələrindən birinin KSM məsələlərinə nəzarət üçün təhkim edilməsi	Qeyri-etik davranışların (həm təşkilatdaxili ünsiyyət, həm də biznes proseslərlə bağlı) idarə edilməsi.

Cədvəl 2. KSM idarəetmə mexanizmləri

Mənbə: Müxtəlif mənbələrdən əldə olunan məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Bir çox müəlliflərin fikrincə, KSM ilə bağlı fəaliyyətin düzgün qurulması üçün əsas şərtlərdən biri bu fəaliyyət üçün məsul olan korporativ orqanın seçilməsidir (5, 8, 9). Sosial layihələrin xarakteri, məqsədi, məzmunu, ünvanı, hədəf auditoriyası, ayrılacaq vəsaitin həcmi və s. müvafiq məsələlər barədə qərarların verilməsini həmin korporativ orqan sistemli şəkildə həyata keçirməlidir.

Dördüncü mərhələdə korporativ orqan, yəni bu tapşırıqları yerinə yetirmək üçün nəzərdə tutulan fəaliyyət proqramlarının əsas iştirakçılarının daxil olduğu şöbə təsis edilməlidir. Cədvəl 1-dən göründüyü kimi, bu mərhələdə şirkətin menecerlərinin və əməkdaşlarının daxil olduğu KSM şöbəsi tərəfindən öz fəaliyyətləri çərçivəsində icma üzvləri, səhmdarlar, müştərilər, təchizatçılar və digər steykholderlər, hakimiyyət orqanları və yerli özünüidarəetmə orqanları və digər müvafiq tərəflərlə qarşılıqlı əlaqələr qurulmalıdır. Fəaliyyəti lazımınca yerinə yetirmək üçün resurslar, məsuliyyət və səlahiyyətlər, tapşırıqlar bölüşdürməli və fəaliyyət planı hazırlamalıdır.

Maon və digərlərinin qeyd etdiyi kimi, korporativ idarəetmə sisteminin inkişaf etdiyi ölkələrdə fəaliyyət göstərən iri biznes strukturlarında idarə heyətinin qərarı ilə KSM və dayanıqlı inkişaf üzrə korporativ orqanın tərkibi əsasən yüksək və orta menecment sıralarından formalaşır (5). Qeyd etmək lazımdır ki, idarə heyətinin

KSM fəaliyyətilə bağlı aydın qərarının olması bu fəaliyyətin və onun yerinə yetirilməsi üçün ayrılacaq vəsaitin düzgün və əhatəli olması üçün zəmin yaradır, vəsaitlərin KSM fəaliyyəti adı altında lüzumsuz yerə xərclənməsinin qarşısını alır.

Hələ XX əsrin ortalarında Milton Fridman biznesin əsas sosial məsuliyyətinin gəlir əldə etmək olduğunu və sosial layihələrə xərclənən vəsaitin və vaxtın səhmdarların büdcəsindən talanaraq boş yerə sərf edildiyini deyirdi və menecerləri səhmdarların icazəsi olmadan şirkətin vəsaitini boş yerə xərcləməkdə günahlandırırdı (3). Əslində Fridmanın fikri o qədər də əsassız deyildi. Əvvəlki paraqraflarda da qeyd edildiyi kimi, bir nəfərin və ya kiçik bir qrupun şirkətin vəsaitini sosial öhdəlik adı altında öz bildiyi kimi və şirkətin maraqlarına cavab verməyən istiqamətə yönləndirməsi həm şirkət üçün, həm də ətrafdakılar üçün neqativ nəticələrə gətirib çıxara bilər. İdarə heyəti ilə dialoq KSM fəaliyyətini yerinə yetirən orqanın sosial məsuliyyət prioritetlərinin düzgün müəyyənləşdirilməsinə və bütün steykholderlərin, o cümlədən də biznesin öz maraqlarını nəzərə almaqla müvafiq qərarlar qəbul edilməsinə kömək edir.

Beşinci mərhələdə şirkətin KSM siyasətinin və dəyərlərinin, KSM üzrə hazırlanmış strategiyanın və bu sahədə yerinə yetirilən işlərin və əldə olunan nəticələrin bütün maraqlı tərəflərə və ümumilikdə ictimaiyyətə çatdırılmasıdır. Çünki KSM strategiyası çərçivəsində yerinə yetirilən işlərin təqdir edilməsi və lazım gəldikdə təkmilləşdirilməsi ətrafdakıların görülən işlərlə tanış edilməsindən birbaşa asılıdır. Fəaliyyət barədə digərlərini, xüsusilə də aidiyyəti olan steykholderləri məlumatlandırmadan şirkətin KSM istiqamətində gördüyü işləri öz dividendinə çevirərək mövqeyini gücləndirməsi mümkün deyil. Təhfənin steykholderlər tərəfindən daim hiss edilməsi üçün dəyərləri və strategiyanı aydınlaşdırmaq, uğurlar, nailiyyətlər və uğursuzluqlar haqqında məlumat çatdırmaq üçün davamlı olaraq iş aparmaq lazımdır (6). KSM fəaliyyəti ilə bağlı məlumatların steykholderlər tərəfindən izlənməsini təmin etmək üçün bu istiqamətdə qazanılmış uğurlar, fəaliyyət sayəsində əldə edilən müsbət dəyişikliklər, eləcə də uğursuzluqlar haqqında məlumatlar və hesabatlar təqdim edilməlidir. Bu istiqamətdə atılacaq əsas addımlardan biri də fəaliyyət barədə məlumatların effektiv kommunikasiya alətləri vasitəsilə ictimailəşdirilməsidir. Bu mənada global səviyyədə qəbul edilmiş müvafiq standartlar üzrə qeyri-maliyyə hesabatlarının hazırlanması və təqdim edilməsi çox yaxşı bir kommunikasiya vasitəsidir. Bu standartlar artıq dünyanın aparıcı dövlətləri tərəfindən, müvafiq beynəlxalq təşkilatlar tərəfindən qəbul edilib və həmin standartlara əməl edilməsi şirkətin beynəlxalq səviyyədə tanınması üçün çox əhəmiyyətlidir.

Qeyd etmək lazımdır ki, KSM fəaliyyəti barədə məlumatlandırma üçün yalnız ildə bir dəfə təqdim edilən qeyri-maliyyə hesabatı kifayət etmir. Bu işi effektiv

şəkildə yerinə yetirən biznes strukturları mütəmadi olaraq broşurlar, məlumat vərəqləri hazırlayır, müxtəlif tədbirlər, yeri gəldikdə mətbuat konfransları və mətbuat üçün brifinqlər keçirir, KSM layihələrinin nəticələrinə dair press-revizlər hazırlayır, təşkilatın səlahiyyətli şəxsləri ilə müsahibələr təşkil edir, ictimai dinləmələrdə iştirak edir və digər kommunikasiya alət və vasitələrindən istifadə edirlər. Bura həm də maraqlı tərəflərin, xüsusilə də fəaliyyətdən məmnun qalan steykholderlərin cəlb edilməsi, onların şirkətin fəaliyyətini mediada şərh etməsi istiqamətində görülməli işlər də daxildir və öz müsbət təsirini göstərir. Lakin burada diqqət yetirilməlidir ki, atılan bu addımlar yalnız reklam məqsədi daşmasın, əksinə şirkətin sosial məsuliyyət və dayanıqlı inkişaf istiqamətində gördüyü işi açıqlamağa xidmət etsin və təqdim olunduğu auditoriya bu fəaliyyətin əhəmiyyətli olduğunu hiss edə bilsin. Bu mənada hədəf auditoriyalara çatdırılacaq məlumatların onların maraq dairəsində olmasına diqqət yetirmək, şirkətin cəmiyyətə, dövlətə və ətraf mühitə verdiyi töhfələr haqqında həqiqi məlumatları onlara düzgün çatdırmaq olduqca vacibdir.

Altıncı mərhələ monitoring və qiymətləndirmə mərhələsidir ki, burada da müvafiq beynəlxalq standartlara, eləcə də milli qanunvericiliyə əsaslanan bir sıra mexanizmlərin tətbiqi nəzərdə tutulur. KSM strategiyasının necə yerinə yetirildiyini qiymətləndirmək üçün müvafiq monitoring və qiymətləndirmə sistemi yaradılır, əldə edilən nəticələr, kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri öyrənilir və yüksək menecment səviyyəsində təhlil edildikdən sonra yeni qərarların qəbul edilməsi, strategiyaya əlavə və dəyişikliklərin edilməsi və s. kimi məqsədlər üçün istifadə edilir. Şəkil 2.2.1.3-də KSM strategiyasının formalaşdırılması mərhələləri bir yol xəritəsi kimi ardıcılıqla təsvir edilmişdir.



Şəkil 1. KSM strategiyasının formalaşdırılması mərhələləri

Yekun olaraq qeyd edilməlidir ki, dünya təcrübəsində KSM-nin institusional səviyyədə rəsmiləşdirilməsi bu fəaliyyətin artıq vaxtaşırı və nizamsız şəkildə deyil, müvafiq plana əsasən strateji səviyyədə həyata keçirilməsini təmin edir. Bu cür

sistemli yanaşma KSM ilə bağlı fəaliyyətin həm təşkilatın özü üçün, həm də maraqlı tərəflər üçün effektiv olmasını təmin edir.

Ədəbiyyat

1. Nützenadel, A. (2021). The financial crisis of 2008 - Experience, memory, history. *Journal of Modern European History*, Vol. 19 No. 1, pp. 3-7.
2. Qəhrəmanova, Ş. (2022) STRATEGIC CSR ACTIVITY AS A GUARANTEE FOR MAINTAINING POSITIVE RELATIONS WITH STAKEHOLDERS AND GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE. *Proceedings of the 10th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management*. pp. 278-285
3. Emesh, E., Ako, R., Okonmah, P., O., & Ogechukwu, L. (2010). Corporations, CSR and Self Regulation: What Lessons from the Global Financial Crisis? *German Law Journal*, Vol. 11, No.2, pp.230-259.
4. Vasudev, P.M. & Watson, Susan. (2012). Corporate Governance after the Financial Crisis. 10.4337/9780857931535.
https://www.researchgate.net/publication/256013042_Corporate_Governance_after_the_Financial_Crisis
5. Risi, D., Wickert, C., & Ramus, T. (2023). Coordinated Enactment: How Organizational Departments Work Together to Implement CSR. *Business & Society*, 62(4), 745-786.
6. The LEGO Foundation Annual Report 2022 https://issuu.com/legofoundation/docs/annualreport2022_issuu?fr=sOGVLNjYwNTIxNDY
7. Благоев, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю. Е. Благоев. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2015
8. Risi, D. (2022). Institutional research on business and society: Integrating normative and descriptive research on values. *Business & Society*, 61, 305–339
9. Hunoldt, M., Oertel, S., & Galander, A. (2020). Being responsible: How managers aim to implement corporate social responsibility. *Business & Society*, 59, 1441–1482
10. Vazquez, Belen & Rangel-Perez, Celia & Fernández, Manuel. (2022). The impact of corporate social responsibility strategy on the management and governance axis for sustainable growth. *Journal of Business Research*. 150. 690-698. 10.1016/j.jbusres.2022.06.025.
11. Maon, François & Lindgreen, Adam & Swaen, Valérie. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*. 12. 20–38, 10.1111/j.1468-2370.2009.00278.x
12. Porter M.E., Kramer M.R. (2006). Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 84, pp. 78-92
13. Ferrell, O. C., Fraedrick J., Ferrell L. (2017). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Eleventh edition. Boston, MA, Cengage Learning, Səh. 31
14. Корпоративная социальная ответственность (2011). Учебное пособие, Внешэкономбанк
15. Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71–89
16. Friedman, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *N. Y. Times Mag.* 1970, 32–33, 122–126