

УДК 005

## Технология встраивания КСО в управление предприятием

Канд. экон. наук **Минченко Л.В.** lvminchenko@corp.ifmo.ru

Канд. экон. наук **Скоробогатов М.В.** mvskor@yandex.ru

**Ангелова А.Ю.** angelova.a.j@gmail.com

Университет ИТМО

191187, Россия, Санкт-Петербург, ул. Чайковского, 11/2, Лит. А

*В представленной статье исследованы вопросы встраивания корпоративных подходов к управлению в процессе реализации концепции корпоративной социальной ответственности (КСО) в систему управления предприятием. Одним из важных направлений построения взаимовыгодных отношений с ключевыми группами стейкхолдеров является внедрение концепции КСО в общую стратегию предприятия. Методологической основой исследования является совокупность общенаучных методов, таких, как теоретическое обобщение, сравнение, а также системный подход к формированию взаимосвязанных стратегий для различных иерархических уровней управления предприятием с ориентацией на принципы КСО. В публикации доказана необходимость преодоления обособленности социально ответственных программ и инициатив и обеспечения их тесной взаимосвязи с ключевыми бизнес процессами предприятия на стратегической основе через внедрение элементов КСО в систему стратегического управления. Предложены технология и этапы формирования интегрированной корпоративной (бизнес) стратегии с ориентацией на принципы КСО, которые позволяют реализовать комплексный стратегический подход к ней на всех иерархических уровнях управления предприятием. Акцентировано внимание на том, что интегрированные с социально-ответственными целями и принципами корпоративная и бизнес-стратегии предприятия формируют предпосылки для повышения операционной эффективности его систем управления.*

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность (КСО), конкурентоспособность, роль КСО, практики КСО, рейтинги, государственное регулирование, гражданское общество.

DOI: 10.17586/2310-1172-2020-13-1-79-85

---

## Technology of CSR integration into enterprise management

Ph.D. **Minchenko L.V.** lvminchenko@corp.ifmo.ru

Ph.D. **Skorobogatov M.V.** mvskor@yandex.ru

**Angelova A.Y.** angelova.a.j@gmail.com

ITMO University

191187, Russia, St. Petersburg, Tchaikovsky, 11/2, Lit. A

*In the presented article questions of incorporation of corporate approaches to management in the course of realization of the concept of corporate social responsibility (CSR) into the system of enterprise management are investigated. One of the important directions of construction of mutually advantageous relations with key groups of stakeholders is introduction of the concept of CSR in the general strategy of the enterprise. The methodological basis of the research is a set of general scientific methods, such as theoretical generalization, comparison, and also a system approach to formation of interrelated strategies for different hierarchical levels of enterprise management with an orientation on CSR principles. The publication proves the necessity to overcome the isolation of socially responsible programs and initiatives and to ensure their close interrelation with the key business processes of an enterprise on a strategic basis through introduction of CSR elements into the strategic management system. It suggests stages of formation of an integrated corporate (business) strategy based on CSR principles which allow implementing an integrated strategic approach to it at all hierarchical levels of enterprise management. It is emphasized that corporate and*

*business strategies of an enterprise integrated with socially responsible goals and principles form prerequisites for increasing operational efficiency of its management systems.*

**Keywords:** corporate social responsibility (CSR), competitiveness, role of CSR, CSR practices, ratings, government regulation, civil society.

### Введение

Как показывает практика ряда постиндустриальных и индустриальных стран, новым инструментом обеспечения конкурентоспособности может стать корпоративная социальная ответственность (КСО), что приобретает стратегический характер не только на уровне предприятий, а целых стран и регионов. Они стремятся усилить свои конкурентные позиции, осуществить эффективную трансформацию социально-экономических, культурных и политических институтов, ориентированных на достижение экономических интересов через этическое, социально и экологически бережное отношение к среде функционирования, учета и взаимосвязи интересов ключевых стейкхолдеров.

В РФ ряд предприятий осуществляет реализацию КСО-практик, однако в основном это крупные предприятия-экспортеры, представительства иностранных компаний в России, отдельные предприятия сферы услуг. Они отчитываются о результатах и эффективности введенных практик. Однако, к сожалению, этого на сегодняшний день недостаточно, поскольку часто такие практики остаются просто «модным брендом». Еще одной проблемой является то, что ряд предприятий вводит такие практики, однако не соотносит их с КСО, не осуществляет анализа их влияния на результаты деятельности компаний, что также не дает возможности их использования в полной мере для обеспечения конкурентоспособности как на национальном, так и международных рынках. В свою очередь, это приводит к снижению конкурентоспособности отраслей, регионов и национального хозяйства в целом. Все это требует постановки вопроса о комплексном научном обосновании роли и направлений реализации КСО в деятельности предприятий с целью обеспечения их стратегической конкурентоспособности.

### Основная часть

Если компания заботится о своей репутации в деловом мире, то корпоративная социальная ответственность будет неотъемлемым элементом её стратегии. Тенденция реализовывать принципы корпоративной социальной ответственности распространилась и среди российского бизнеса. Есть множество компаний, которые оказывают социальную помощь, являются спонсорами различных конкурсов и т. д. [5, с. 25]

Такой огромный интерес к вопросу корпоративной социальной ответственности связан с тем, что Российская Федерация в недостаточной мере обладает ресурсами для того, чтобы проводить полноценную социальную политику в процессе глобализации.

Глобализация вынуждает российские компании соблюдать международные стандарты корпоративного поведения, придерживаться этических норм, принятых в современном бизнесе. Идеология корпоративной социальной ответственности строится на этических требованиях и мотивах, которые диктует современный мир. Расширять корпоративную социальную ответственность и совершенствовать этику бизнеса необходимо для того, чтобы избежать негативное отношение общественности, потребителей, инвесторов к представителям бизнеса. В этом нуждаются многие крупные компании в России.

На данный момент глобальные и крупные компании для поддержания положительного имиджа формулируют стратегии, ставят цели, устанавливают стандарты для осуществления тактики социально ответственной линии поведения. Это является общепринятой нормой и позицией в деловых отношениях. Социально ответственное поведение на сегодняшний день выступает важнейшим аргументом в борьбе с конкурентами на стезе бизнеса. [1, с. 87]

Важные составляющие управления бизнесом – это корпоративный имидж, деловая репутация, социальная ответственность. Это подтверждается тем фактом, что многие потребители отказываются покупать продукцию тех компаний, которые ведут социально безответственную политику. [6, с. 80]

Важные для Российской Федерации потенциальные инвесторы интересуются в первую очередь такими основными моментами как:

- репутация определённой компании в обществе и на рынке;
- открытость предприятия, что позволяет оценить то, насколько прозрачны финансы компании, что представляет собой корпоративная стратегия;
- финансовое состояние компании. [2, с. 33]

На данный момент деловую репутацию компании рассматривают исключительно в роли стратегического преимущества. Для полного его использования необходимо создать такой деловой имидж, благодаря которому в глазах партнеров и сотрудников повысится ценность компании. [12, с. 9]

Корпоративной социальной ответственностью организации называют реализацию ее интересов путём обеспечения для её коллектива социального развития, а также активного участия организации в развитии современного общества. Она является добровольным вкладом бизнеса в социальное, экологическое, экономическое развитие общества, связанным основной деятельностью предприятия и раздвигающим рамки минимума, установленного законом.

В результате эволюции было сформировано несколько основных концепций корпоративной социальной ответственности, а именно: концепция корпоративного эгоизма Милтона Фридмана; концепция корпоративного альтруизма, составленная Комитетом по экономическому развитию Соединенных штатов Америки; интегрированная концепция; концепция разумного эгоизма и нормативно – инструментальная концепция. [10, с. 144-145]

Однако, все определения социальной ответственности сходятся в следующем:

- первостепенной задачей в развитии корпоративной социальной ответственности является развитие (устойчивое) общества;
- корпоративной социальной ответственности необходимо принимать в расчёт интересы каждой заинтересованной стороны, как внешней, так и внутренней, для способствования повышению уровня жизни;
- нужно интегрировать корпоративную социальную ответственность в стратегические планы развития предприятия;
- следование принципам корпоративной социальной ответственности позволяет более эффективно её развивать, повышать безопасность и устойчивость бизнеса, улучшать финансовые результаты. [9, с.94]

В исследованиях неоднократно акцентируется внимание на том, что если следовать в повседневной деятельности принципам корпоративной социальной ответственности, то компании могут получить такие конкурентные преимущества, а именно: [11]

- управлять социальными и экологическими рисками;
- привлекать креативных и компетентных сотрудников;
- повышать со стороны общественности уровни доверия;
- улучшать имидж и деловой климат компании. [7]

Таким образом, на сегодняшний день о корпоративной социальной ответственности ведутся многочисленные дискуссии среди потребителей, представителей бизнеса и ученых, что обусловило актуальность данной темы и нахождение анализируемого вопроса в центре внимания исследователей.

Главной Проблемой российского менеджмента является то, что он не относит корпоративную социальную ответственность к важным элементам, входящим в систему управления компанией. Если говорить проще, то в Российской Федерации корпоративная социальная ответственность несмотря на то, что её практическое применение расширяется и развивается, чаще всего рассматривается как неприбыльная благотворительность в контексте пиар-хода компании.

Для того чтобы улучшить управление корпоративной социальной ответственностью можно проводить следующее:

- компаниям необходимо постоянно проводить работу, связанную с усилением контроля над качеством обслуживания клиентуры. Для того чтобы создать обратную связь с клиентом и выявить уровень того, как он удовлетворён обслуживанием можно создать единый центр (современно оборудованный средствами, обеспечивающими высокий уровень доступности услуги) обработки вызовов. Сотрудники такого центра должны пройти обучение и сдавать регулярное тестирование, оценивающее их уровень знаний;
- учитывая то, насколько быстро развиваются технологии компании необходимо расширить ассортимент предоставляемых услуг (например, разнообразные интеллектуальные услуги), давая новые возможности клиентам;
- взаимоотношения компаний с поставщиками необходимо строить на принципах доверия, честности, прозрачности. Приобретая услуги, товары, оборудование рекомендуется использовать принцип электронных торгов, который даёт гарантия удобства, скорости осуществления покупки, простоты, уменьшение коррупционных рисков в момент их проведения;
- для того чтобы повысить на территории Российской Федерации эффективность обслуживания клиентов необходимо развитие дистанционных каналов обслуживания и продаж в крупных городах государства. Они должны предлагать большой спектр оборудования и услуг для корпоративных и частных клиентов. Это позволит повысить IT-грамотность населения и распространить современные информационные технологии;
- для того чтобы совершенствовать программы, которые будут направлены на социальную поддержку и развитие собственных сотрудников, можно внедрить социальный пакет, который будет содержать набор льгот и компенсаций;
- необходимо активизировать и продолжать деятельность, которая связана с заботой об окружающей среде и ресурсах. В сфере экологии необходимо предпринимать следующие шаги:
- снижать энергопотребление;

- минимизировать воздействие на окружающую природную среду;
- утилизировать отходы;
- экономить ресурсы, использовать альтернативный источник энергии;
- благоустраивать городские территории.

На рисунке предложенные нами этапы формирования интегрированной корпоративной (бизнес) стратегии с ориентацией на КСО позволяют реализовать комплексный стратегический подход к КСО на всех иерархических уровнях управления компанией.



*Рис. Этапы формирования интегрированной корпоративной (бизнес) стратегии с ориентацией на КСО*

Контекстом для внедрения КСО в корпоративную стратегию является формирование корпоративной миссии и долгосрочных бизнес целей с учетом специфических ожиданий со стороны ключевых заинтересованных сторон (стратегических групп стейкхолдеров). Так, некоторые компании прямо декларируют, что КСО составляет фундаментальную цель (миссию) их создания и функционирования.

С позиции КСО, идентификация и приоритетных потребностей стейкхолдеров является чрезвычайно важным элементом в процессе решения социальных задач и стратегизации КСО.

Идентификация стратегических стейкхолдеров, определение целей их удовлетворения на этапе формирования стратегической концепции и их уточнения на этапе стратегического анализа является необходимым шагом по интеграции КСО в корпоративную стратегию.

Анализ внешней и внутренней среды выступает одним из этапов формирования стратегии.

Исходным пунктом анализа ресурсного обеспечения в контексте интегрированной принципам КСО корпоративной стратегии является определение степени специфичности используемых ресурсов и эффективной их конфигурации, позволяет изымать эксклюзивные выгоды стратегического значения от участия в практиках КСО.

Этап разработки и выбора стратегических альтернатив предполагает формирование и анализ программы реализации отдельных сценариев КСО, которые затем могут быть реализованы на уровне функциональной стратегии КСО.

Необходимым элементом в процессе формирования интегрированной корпоративной стратегии с ориентацией на КСО является проверка сценариев развития предприятия на их стратегическую взаимосогласованность с интересами стратегических групп стейкхолдеров. Согласование и утверждение интегрированной корпоративной (бизнес) стратегии с ориентацией на принципы КСО выступает результирующим шагом этапа разработки и выбора стратегических альтернатив.

На этапе внедрения и контроля стратегических мероприятий происходит оценка результатов интегрирования программ КСО в составе стратегического плана, их доработку и актуализацию корпоративной (бизнес) стратегии в соответствии с динамикой изменений комплекса целей развития предприятия.

Соблюдение этапов формирования интегрированной корпоративной (бизнес) стратегии с ориентацией на КСО позволяет повысить эффективность внедрения принципов КСО в систему стратегического управления. Интегрированы с целями КСО корпоративная и бизнес-стратегии становятся основой для повышения операционной эффективности систем управления предприятием.

Для лучшего понимания действия принципов КСО, а также для своевременного мониторинга и оценки результатов по внедрению данных этапов, необходимо что бы предложенная корпоративная стратегия была внедрена непосредственно в основные бизнес-процессы организации. Данное условие позволяет на любом этапе реализации стратегии найти информацию об ответственных подразделениях, отвечающих за выполнение этапов, а также используемые документы и базы данных, относящихся к процессу. Если на каком-либо процессе возникла ошибка, то это позволяет найти пути решения проблемы или отследить на каком именно предшествующем этапе из цепочки действий произошли сбои.

На сегодняшний день существуют разные подходы к оценке КСО. Некоторые из них основаны на сравнении результатов, полученных с различными типами показателей, в то время как другие используют оценки качественных характеристик, которые отражают влияние КСО на различные аспекты бизнеса, государства и общества. Так называемые индексы КСО используются в международной практике для оценки социальной ответственности различных компаний. Рейтинги социальной ответственности компаний также широко распространены.

Вот некоторые из них:

1. Институт городской экономики Foundation (расчет комплексного индекса (CI) и индикатора социальных расходов (ISI)). Данная методология позволяет не только оценить степень корпоративной социальной ответственности, но и непременно позволяет учитывать разные приоритеты и ожидания всех заинтересованных сторон компании;

2. Ассоциация менеджеров России (методология оценки количественных и качественных показателей для социальных инвестиций). Данная методология не учитывает приоритеты и ожидания всех заинтересованных сторон компании; может некорректно сравнивать компаний из разных отраслей, что исключено;

3. Международная академия филантропии («Эффективность социальных инвестиций и социального партнерства» (ESISP). Такой метод учитывает различные области корпоративной социальной ответственности, позволяя оценивать компании из разных отраслей, но недостатком является то, что источник информации по самой корпорации, и разные данные предоставляются, как правило, за пределами нормативно заданной (или рекомендованной) формы, а зачастую преподносятся в произвольной форме;

4. Российский союз промышленников и предпринимателей («Основные показатели эффективности»). Эта методология используется при подготовке нефинансовых бизнес-отчетов, а также для систем управления бизнесом. Ее недостатком является то, что приоритеты и ожидания всех заинтересованных сторон корпорации не всегда учитываются и мотивы таких решений при этом чаще всего не сообщаются заинтересованным субъектам, но при этом показатели, являясь, фактически, в большинстве случаев одновременно и количественными, и качественными, без грамотного и профессионального их разграничения, анализа и адаптирования к конкретным условиям применения, остаются мало затребованными;

5. Методология экспертного журнала («модель формирования доминирующего мнения о компании в форме пяти коэффициентов»). Недостатком является то, что в этой модели подчеркиваются и более глубоко исследуются более конкретные основы, аспекты и контурные сети, другие же аспекты вообще не учитываются;

6. Торгово-промышленная палата Российской Федерации (стандарт «Социальная отчетность компаний и организаций, зарегистрированных на территории Российской Федерации»). Компания предоставляет информацию об утвержденном стандарте, но обычно информация предоставляется качественно, однако при этом достаточно сложно сравнивать разные компании.

Общим недостатком вышеуказанных методов является отсутствие единого стандарта предоставления информации для оценки деятельности компании в области КСО, отсутствие прозрачности предоставляемой информации и несоблюдение стандартизованных условия проведения внутренних и внешних аудитов предоставленных бизнес-отчетов и отсутствие доступа к ним для всех заинтересованных сторон.

Российская практика предпочитает метод оценки корпоративной социальной ответственности в виде опроса стейкхолдеров для определения их степени удовлетворенности, а также поиск в открытых источниках информации о деятельности предприятия. На сегодняшний день российская практика мало использует комплексный интегральный показатель оценки корпоративной социальной ответственности, которому необходим тщательный подход к экспертной группе и сложный математический аппарат. Чаще всего используют упрощенную методику оценки корпоративной социальной ответственности, которая содержит небольшое количество показателей. Для того чтобы иметь полное представление, рекомендуется объединить экспертную и комплексную методику оценок корпоративной социальной ответственности.

### Заключение

Таким образом, в ходе исследования было выявлено, что КСО выступает важным инструментарием по обеспечению конкурентоспособности не только предприятий, а и экономики страны в целом. Выявлено, что благодаря реализации мероприятий КСО отечественные компании смогут способствовать повышению уровня своей конкурентоспособности, прежде всего, через повышение качества, энергетической и материальной эффективности, снижения затрат, получения новых знаний и инновационных решений, привлечения инвестиций, активизации мотивации работников и рост производительности труда, уменьшения рисков и улучшения репутации компании. Более того, внедрение практик КСО способно приводить к положительному влиянию на общество и государство в целом, прежде всего, качество жизни людей, окружающую среду, социальную стабильность, национальное единство и осознание необходимости партнерского отношения к решению ключевых социально-экономических проблем на основе действующих прозрачных институтов. КСО должно вводиться и реализовываться на всех уровнях национальной экономики и всеми организациями независимо от формы собственности и вида деятельности на принципах стратегической ориентации, добровольности, взвешенной внутренней и внешней социальной политики компании, системности, постоянной весомости, развития партнерства, открытости и публичности, адресности социальной поддержки, разнообразия видового реализации при активном участии государства и институтов гражданского общества.

Для преодоления ограниченности и фрагментарности социальных инициатив, их изолированности от бизнес-целей компании, существует потребность во встраивании КСО в систему стратегического управления компанией на всех уровнях с целью построения всеобъемлющих интегрированных корпоративных стратегий. Предлагаемая технология встраивания КСО в систему стратегического управления компаниями позволит осуществлять этот процесс органично для бизнес-процессов компаний.

### Литература

1. Белоусов К.Ю. Корпоративная социальная ответственность как социально-экономический институт // Проблемы современной экономики. 2015. № 4 (56). С. 87-90.
2. Белоусов К.Ю. Современный этап эволюции концепции социальной ответственности // Теория и практика общественного развития. 2016. № 3. С. 32-34.
3. Марценюк В.А. Особенности и проблемы формирования корпоративной социальной и социальной ответственности бизнеса в России // Политическое управление: научный информационно-образовательный электронный журнал. 2017. № 2. С. 79-86.
4. Миничова В.С. Экологический менеджмент как составляющая корпоративной социальной ответственности и системы менеджмента качества международного бизнеса в разрезе концепции устойчивого развития // Молодой ученый. 2016. № 9. С. 654-657.
5. Никитина Л.М., Борзаков Д.В. Алгоритм выбора инструментов для оценки корпоративной социальной ответственности // Управленческие науки. 2014. №3 (12). С. 24-28.
6. Петриченко Г.С., Петриченко В.Г. Методика оценки компетентности экспертов // Научный журнал КубГАУ. 2015. №109(05). С. 80-91.
7. Псарева Н.Ю. Оценка уровня развития корпоративной социальной ответственности // Реальная экономика. 2015. С. 268-272.
8. Сапрыкина О.А. Методические подходы к оценке результативности корпоративной социальной ответственности и ее учетно-аналитическому обеспечению // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 2. Ч. 2. С. 384-394.
9. Стрижов С.А. Корпоративная социальная ответственность в условиях кризиса // Социология власти. 2012. № 2. С. 93 - 97.
10. Шаповаленко В.Г. Корпоративная социальная ответственность как конкурентное преимущество бизнеса // Этап: экономическая теория, анализ, практика. 2012. № 4. С. 139-146.
11. Шокола Я.В. Эволюция факторов развития корпоративной социальной ответственности в условиях российской рыночной экономики // Известия Санкт-Петербургского Университета Экономики и Финансов. – 2013. № 5. С. 162-164.
12. Эскиндаров М.А. Корпоративная социальная ответственность. – М.: // 2016. С. 8-32.

### References

1. Belousov K.Yu. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' kak sotsial'no-ekonomicheskii institut // *Problemy sovremennoi ekonomiki*. 2015. № 4 (56). S. 87-90.
2. Belousov K.Yu. Sovremenniy etap evolyutsii kontseptsii sotsial'noi otvetstvennosti // *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*. 2016. № 3. S. 32-34.

3. Martsenyuk V.A. Osobennosti i problemy formirovaniya korporativnoi sotsial'noi i sotsial'noi otvetstvennosti biznesa v Rossii // *Politicheskoe upravlenie: nauchnyi informatsionno-obrazovatel'nyi elektronnyi zhurnal*. 2017. № 2. S. 79-86.
4. Minchichova V.S. Ekologicheskii menedzhment kak sostavlyayushchaya korporativnoi sotsial'noi otvetstvennosti i sistemy menedzhmenta kachestva mezhdunarodnogo biznesa v razreze kontseptsii ustoichivogo razvitiya // *Molodoi uchenyi*. 2016. № 9. S. 654-657.
5. Nikitina L.M., Borzakov D.V. Algoritm vybora instrumentov dlya otsenki korporativnoi sotsial'noi otvetstvennosti // *Upravlencheskie nauki*. 2014. №3 (12). S. 24–28.
6. Petrichenko G.S., Petrichenko V.G. Metodika otsenki kompetentnosti ekspertov // *Nauchnyi zhurnal KubGAU*. 2015. №109(05). S. 80–91.
7. Psareva N.Yu. Otsenka urovnya razvitiya korporativnoi sotsial'noi otvetstvennosti // *Real'naya ekonomika*. 2015. S. 268–272.
8. Saprykina O.A. Metodicheskie podkhody k otsenke rezul'tativnosti korporativnoi sotsial'noi otvetstvennosti i ee uchetno-analiticheskomu obespecheniyu // *RISK: resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurentsya*. 2012. № 2. Ch. 2. S. 384–394.
9. Strizhov S.A. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' v usloviyakh krizisa // *Sotsiologiya vlasti*. 2012. № 2. S. 93 – 97.
10. Shapovalenko V.G. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' kak konkurentnoe preimushchestvo biznesa // *Etap: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika*. 2012. № 4. S. 139–146.
11. Shokola Ya.V. Evolyutsiya faktorov razvitiya korporativnoi sotsial'noi otvetstvennosti v usloviyakh rossiiskoi rynochnoi ekonomiki // *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo Universiteta Ekonomiki i Finansov*. 2013. № 5. S. 162-164.
12. Eskindarov M.A. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost'. – M.: // 2016. S. 8-32.

Статья поступила в редакцию 17.12.2019 г