

*На правах рукописи*

**БОЯРОВ АРТУР ДМИТРИЕВИЧ**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ КОРПОРАТИВНОЙ  
СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В КОМПАНИЯХ,  
ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:  
менеджмент

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва

2012

Работа выполнена на кафедре «Государственное, муниципальное и корпоративное управление» ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

Научный руководитель	доктор экономических наук, доцент <b>Данилова Ольга Викторовна</b>
Официальные оппоненты	доктор экономических наук, профессор <b>Раевский Сергей Васильевич</b>  кандидат экономических наук, доцент <b>Гришина Татьяна Васильевна</b>
Ведущая организация	<b>ФГОБУВПО «Государственный университет управления»</b>

Защита состоится «14» марта 2012 г. в 10-00 часов на заседании совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 505.001.07 при ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 49, ауд. 214.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 49, комн. 203.

Автореферат разослан «10» февраля 2012 г. Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации «10» февраля 2012 г. размещены на официальном сайте ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»: <http://www.fa.ru> и официальном сайте Высшей аттестационной комиссии при Министерстве образования и науки Российской Федерации по адресу: <http://vak.ed.gov.ru>.

Ученый секретарь совета Д 505.001.07  
доктор экономических наук, доцент

О.В. Данилова

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Современный этап социально-экономического развития многих стран мира характеризуется значительным обострением проблемы их устойчивого развития. Причиной стали процессы, сформировавшие глобальный характер задач, расширяющих масштабы деятельности и влияния корпоративного сектора на развитие природы и человека, в частности рационализацию использования природных богатств, достижение достойных стандартов уровня жизни населения. Эти задачи могут быть решены только в рамках системного, сбалансированного подхода к развитию экономики, общества и окружающей среды.

Объективной причиной расширения деятельности корпораций является необходимость интеграции различных бизнес-процессов и возрастающая роль интеллектуального капитала. В результате существенно усиливается взаимосвязь между корпорациями, обществом и властью. Возможности, открытые перед корпорациями в глобальной среде, вместе с новыми горизонтами роста вынуждают бизнес брать на себя ответственность за многие направления развития общества, напрямую не связанные с его хозяйственной деятельностью.

Возрастание роли ответственности бизнеса в обеспечении устойчивого развития общества требует пересмотра корпоративных стратегий с точки зрения интегрирования корпоративной социальной ответственности в систему корпоративного управления. Управление программами корпоративной социальной ответственности в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие, соответствует общемировым тенденциям и обеспечивает сбалансированное экономическое, социальное и экологическое развитие общества.

Решение данной задачи предполагает переход к управлению, ориентированному на долгосрочное устойчивое развитие, с учетом интересов различных заинтересованных сторон компании. Одним из инструментов управления отношениями между заинтересованными сторонами являются корпоративные программы в области социальной ответственности.

В российской экономической науке и практике вопросам взаимодействия собственности и власти, как основе институционального развития, и ответственности бизнеса перед обществом должно уделяться большее внимание. Исходные теоретические и методологические вопросы определения необходимой степени социальной активности бизнеса, выбора адекватного механизма реализации социальных программ до сих пор не получили глубокой разработки и актуальны как с научной, так и практической точки зрения.

В целях более глубокого понимания отношений, складывающихся внутри компаний, ориентированных на устойчивое развитие, возникает необходимость в проведении детального анализа практики управления современной компанией с точки зрения взаимовыгодного взаимодействия бизнеса с обществом и властью, обеспечения баланса интересов в рамках отношений между заинтересованными сторонами.

Принимая во внимание разнонаправленность интересов заинтересованных сторон и, как следствие, возможность их конфликтов в процессе реализации программ корпоративной социальной ответственности, целесообразно исследовать вопрос о создании в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие, системы управления программами корпоративной социальной ответственности с учетом баланса интересов заинтересованных сторон. Объективная необходимость исследования управления программами корпоративной социальной ответственности обусловлена еще и тем, что такой опыт управления в российских компаниях в сравнении с зарубежными странами характеризуется довольно коротким периодом времени, хотя вопрос представляет значительный теоретический и практический интерес.

**Степень разработанности проблемы.** Проблематика устойчивого развития общества разносторонне представлена в работах видных ученых: А.И. Архипова, В.И. Вернадского, А.В. Грачева, В.И. Данилова-Данильяна, В.А. Калашникова, А.Г. Лозовского, Н.Н. Моисеева, А. Печчеи, Э. Пестеля, Н.Ф. Реймерса, Б.А. Райзберга, Н.В. Стаха, А.Н. Тура, Н.П. Федоренко, В.Н. Шимова и др. Выделяются несколько сформировавшихся научных школ

и соответствующие им методологические подходы к конструированию понятия устойчивого развития, описанию задач в области устойчивого развития и способов их решения применительно к социально-экономико-экологическим системам на макроуровне – уровне региона, страны. При этом следует отметить недостаточную разработку содержания и значения понятия устойчивого развития применительно к объектам микроуровня социально-экономических систем, организациям корпоративного сектора.

Теория управления компаниями на основе баланса интересов заинтересованных сторон подробно рассмотрены в трудах Б. Агла, Д. Вуда, Т. Дональдсона, Я. Корнаи, Р. Митчелла, М. Родригеса, Дж. Рикарта, П. Санчеса, Р. Фримана, Дж. Фрумана, У. Петти, Дж. Поста, Л. Престона, С. Сакса, Б. Эгла. В отечественной науке существенный вклад в развитие концепции управления заинтересованными сторонами внесли Г.Б. Клейнер, Г.Н. Константинов, И.В. Ивашковская, Б.З. Мильнер, В.Л. Тамбовцев, Ю.М. Цыгалов и др. В настоящее время сформированы концептуальные подходы к классификации заинтересованных сторон, их сегментации, анализу стратегий взаимодействия заинтересованных сторон. В тоже время актуальной остается методологическая задача увязки имеющегося инструментария управления балансом интересов стейкхолдеров бизнеса с задачами, вытекающими из проблематики устойчивого развития социально-экономических систем на микроуровне.

Корпоративной социальной ответственности как инструменту управления компанией посвящены работы таких зарубежных авторов, как Р. Бломстром, Г. Боуэн, К. Девис, Х. Джонсон, П. Друкер, Дж. МакГуир, А. Керолл, Дж. Пост, Л. Престон, С. Сети, М. Портер, М. Фридман и др. Сформированные научные школы подробно рассматривают проблемы этики бизнеса, стратегической роли ответственного поведения компании. Разработаны концептуальные подходы, позволяющие увязать различные элементы социальной активности бизнеса в единую систему корпоративной социальной ответственности, сопутствующую решению стратегических задач компании. Однако для практической интеграции корпоративной социальной

ответственности с устойчивым развитием необходимо дальнейшее исследование, в первую очередь, разработка методов адаптации понятия устойчивого развития к микроуровню социально-экономико-экологических систем.

Анализ практики управления компаниями, внедряющими программы корпоративной социальной ответственности, является активной областью современных отечественных исследований. Существенный вклад в изучение особенностей взаимодействия бизнеса, власти и общества был внесен российскими учеными И.Ю. Беляевой, Ю.Е. Благовым, О.В. Даниловой, А.Е. Костиным, С.Е. Литовченко, Э.И. Мантаевой, Л.И. Полищуком, Н.Ю. Псаревой, С.В. Раевским, М.А. Эскиндаровым, Л.И. Якобсоном, Е.Г. Ясиным, и др. Результатом ряда проведенных исследований стало описание элементов различных механизмов управления программами корпоративной социальной ответственности в российских компаниях. В настоящей работе предлагается концептуальная модель выбора механизма управления программами корпоративной социальной ответственности, учитывающего характеристики заинтересованных сторон компании и параметры интеграции КСО в бизнес-процессы компании.

**Цель диссертационного исследования** состоит в разработке методов и механизмов управления программами корпоративной социальной ответственности в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие.

Для достижения цели исследования поставлены следующие **задачи**:

1. исследовать теоретические и методологические основы развития социально-экономико-экологических систем на микроуровне, исходя из специфики и содержания задач соблюдения баланса интересов заинтересованных сторон в рамках концепции устойчивого развития общества;
2. сформулировать понятие компании, ориентированной на устойчивое развитие, адекватное современным требованиям, предъявляемым обществом к корпоративному сектору и соответствующее задачам баланса интересов всех участников бизнеса и общества в целом;

3. на основе анализа практики управления программами корпоративной социальной ответственности в российских компаниях, ориентированных на устойчивое развитие, предложить типологизацию форм интеграции программ корпоративной социальной ответственности в бизнес-процессы компании;

4. разработать модель выбора механизма управления программами корпоративной социальной ответственности в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие.

**Объектом диссертационного исследования** являются компании, ориентированные на устойчивое развитие, реализующие программы корпоративной социальной ответственности.

**Предметом диссертационного исследования** является система социально-экономических отношений, складывающихся в процессе формирования и реализации программ корпоративной социальной ответственности в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие.

**Область исследования.** Исследование выполнено в соответствии с требованиями Паспорта специальностей ВАК (экономические науки) по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент.

**Теоретическая и методологическая основы исследования.** Основу концептуального и методологического подхода, предложенного в работе, составляют труды зарубежных и отечественных ученых в области устойчивого развития, теории систем, теории менеджмента организации, модели корпоративного управления, включая теории управления в целях соблюдения баланса интересов заинтересованных сторон. Подробно рассмотрены теоретические подходы к пониманию цели соблюдения баланса интересов в корпоративном управлении, смысла и задач корпоративной социальной ответственности как инструмента управления бизнесом, ориентированным на устойчивое развитие.

В ходе исследования применены общенаучные методы познания, включающие системный и ситуационный анализ, исторический и логический

подходы к изучению социально-экономических явлений и процессов, абстрактно-теоретический и сравнительный методы анализа, методы экспертных оценок, а также специальные методы исследования, в частности эконометрический подход.

**Информационно-эмпирической базой исследования являются** корпоративные отчеты в области устойчивого развития и социальной ответственности, данные федеральных и региональных органов исполнительной власти Российской Федерации и международных организаций, публикации и рабочие материалы общественных организаций, а также ресурсы сети Интернет. В ходе решения задач диссертации было также проведено эмпирическое исследование представительной группы российских компаний, направленное на выявление характерных особенностей механизмов реализации программ корпоративной социальной ответственности как инструмента соблюдения баланса интересов в российских компаниях, ориентированных на устойчивое развитие.

Апробация разработанной модели выбора механизма управления программами корпоративной социальной ответственности была проведена с использованием методологии кейс-анализа на основе изучения опыта управления российским подразделением международной группы табачных компаний.

**Научная новизна работы** заключается в разработке методологии развития и модели выбора механизма управления программами корпоративной социальной ответственности в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие.

В исследовании получены следующие результаты, носящие характер **нового знания**:

1. уточнен и усовершенствован понятийный аппарат, характеризующий содержание, позволяющий использовать принципы устойчивого развития применительно к социально-экономико-экологическим системам на уровне корпоративного сектора; в частности сформулирована и



доказана целесообразность использования понятия «компания, ориентированная на устойчивое развитие»;

2. обоснована необходимость интеграции управления программами корпоративной социальной ответственности в бизнес-процессы, поскольку влияние корпоративной социальной ответственности распространяется на все аспекты деятельности компании, ориентированной на устойчивое развитие;

3. представлена типологизация форм интеграции программ корпоративной социальной ответственности в бизнес-процессы компании, основанная на результатах анализа теоретических подходов к управлению социальным капиталом, анализа концептуальных моделей классификации заинтересованных сторон компании и результатах эмпирического исследования механизмов управления программами корпоративной социальной ответственности в российских компаниях;

4. разработаны метод и модель выбора механизма управления программами корпоративной социальной ответственности в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие, позволяющие определить соответствующий механизм управления программами корпоративной социальной ответственности на основе характеристик заинтересованных сторон, участвующих в процессе достижения баланса интересов компании. Модель учитывает различные формы интеграции корпоративной социальной ответственности в бизнес-процессы компании.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что основные научные положения и рекомендации могут быть использованы в практике управления компаниями реального сектора, ориентированными на устойчивое развитие. Разработки диссертации также применимы для использования в практической деятельности консалтинговых компаний и исследовательских организаций, разрабатывающих комплексные стратегии социально-экономического развития регионов. Материалы исследования могут быть использованы в преподавании учебных курсов и образовательных программ в сфере корпоративного управления, стратегического менеджмента,

корпоративной социальной ответственности. Практическое значение, в частности имеют:

- типология форм интеграции программ корпоративной социальной ответственности в бизнес-процессы компании;
- модель выбора механизма управления программами корпоративной социальной ответственности, позволяющая определить формы интеграции программ КСО в бизнес-процессы компании на основе характеристик заинтересованных сторон компании.

### **Апробация и внедрение результатов исследования**

Результаты исследования докладывались и получили одобрение в рамках докладов на VII международной конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 19 мая 2011 г.), научной конференции «Фундаментальные исследования ГУ-ВШЭ», (Государственный университет – Высшая школа экономики, 4-5 марта 2009 г.), конференции «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» (Государственный университет – Высшая школа экономики, 19-21 ноября 2008 г.), II международной конференции «Корпоративное управление и устойчивое развитие бизнеса: стратегическая роль советов директоров» (Государственный университет – Высшая школа экономики, 28-29 ноября 2007 г.). Ряд положений, представленных в диссертации, обсуждались на стратегических сессиях экспертного форума «Экономика здравого смысла» Общероссийской общественной организации «Деловая Россия» и были использованы при формировании Дорожной карты реализации плана «Новая индустриализация», предложенного Правительству Российской Федерации в качестве стратегии социально-экономического развития страны до 2025 года.

Результаты диссертационного исследования используются в практической деятельности компаний реального сектора экономики, научных, образовательных и общественных организациях. В частности, положения диссертации используются при реализации проектов, связанных с

моделированием стратегического развития крупных социально-экономических систем в рамках выполнения научно-исследовательских работ в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики». Предлагаемый в диссертации подход позволяет решать задачи выявления и согласования интересов сторон, участвующих в разработке стратегии развития региона с учетом баланса социальных, экономических и экологических факторов, оказывающих влияние на реализацию данной стратегии. Положения диссертации были использованы при реализации проектов, связанных с моделированием стратегического развития крупных социально-экономических систем, в том числе:

1. «Разработка Стратегии социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года» (государственный контракт с Министерством экономического развития, инвестиций и торговли Самарской области, № 181 от 16 мая 2011 г.);

2. «Разработка базовых материалов к проекту Стратегии социально-экономического развития Москвы на период до 2025 года» (договор с Федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 22 августа 2011 г. № 96/07-11).

Разработанная в диссертации модель выбора механизма управления программами корпоративной социальной ответственности на основе оценки стейкхолдеров компании позволяет повысить качество управления социальными программами, в частности сфокусировать их на запросах заинтересованных сторон. Модель позволяет оптимизировать социальные программы с учетом различных возможностей встраивания социальной ответственности в бизнес-процессы. Положения, лежащие в основе предложенной модели, используются в компании ЗАО «Бизнес Элайнмент Сибирь» при разработке корпоративной стратегии и оптимизации системы корпоративного управления.

Отдельные положения диссертационного исследования используются кафедрой «Государственное, муниципальное и корпоративное управление» Финансового университета в преподавании учебных дисциплин «Корпоративное управление и ответственность бизнеса», «Теория и практика взаимодействия бизнеса и властных структур», «Основы корпоративного управления».

**Публикации.** Основные положения диссертационного исследования представлены в 4 работах общим объемом 3,8 п.л. (весь объем авторский), включая 2 публикации авторским объемом 1,0 п.л. в научных журналах, определенных ВАК Минобрнауки России.

**Объем и структура работы.** Работа структурно состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем работы составляет 150 страниц, включая 9 таблиц, 27 рисунков и 2 приложения. Список использованной литературы содержит 121 наименование.

## II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Логика исследования отражает последовательность наиболее существенных научных и практических результатов, выносимых на защиту.

**1. В работе уточнен и усовершенствован понятийный аппарат, характеризующий содержание, позволяющий использовать принципы устойчивого развития применительно к социально-экономико-экологическим системам на уровне корпоративного сектора; в частности сформулирована и доказана целесообразность использования понятия «компания, ориентированная на устойчивое развитие». Данный результат основан на синтезе положений, принципов и методов концепции устойчивого развития, теорий корпоративного управления, концепций стратегического управления компанией на основе баланса интересов стейкхолдеров и концепций корпоративной социальной ответственности.**

В работе проведен анализ контекста развития современной крупной компании, дана интерпретация роли корпораций в развитии современного

общества. В качестве предпосылок к изменению места компании в решении современных глобальных проблем использованы результаты научных работ ведущих ученых в области устойчивого развития, проблем глобализации, социального развития и экологической безопасности. В рамках изучения вопросов создания организационного богатства на основе отношенческих активов в диссертации приводится анализ моделей управления взаимодействием со стейкхолдерами с учетом характеристик заинтересованных сторон и природы их взаимоотношений в рамках компании. В качестве базовой модели анализа стейкхолдеров при создании организационного богатства в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие, предложена модель А. Менделоу<sup>1</sup>. С учетом возможности использования инструментария управления компанией на основе баланса интересов заинтересованных сторон, в работе проанализированы основные концепции и подходы к корпоративной социальной ответственности (далее – КСО) как инструменту управления компанией, обосновано использование программ КСО при управлении компаниями, ориентированными на устойчивое развитие.

**Теоретико-методологический подход**, примененный в работе, представлен на рисунке 1. В качестве современного подхода к управлению компаниями, учитывающего системный характер управления компанией в контексте задач устойчивого развития, в работе взята за основу системно-интеграционная теория предприятия<sup>2</sup>, выдвинутая Г.Б. Клейнером. Согласно данной теории, каждая из внутренних структур и сред предприятия взаимодействует с соответствующей внешней структурой или средой так, что предприятие и внешний мир играют роль сообщающихся сосудов. Такой подход ориентирует предприятие на поиск баланса между его внутренним состоянием и внешним положением.

---

<sup>1</sup> Mendelow A. Environmental scanning: The impact of the stakeholder concept. – Cambridge, MA, 1991. P. 407-418.

<sup>2</sup> См. напр.: Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления. Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. С. 31-56.

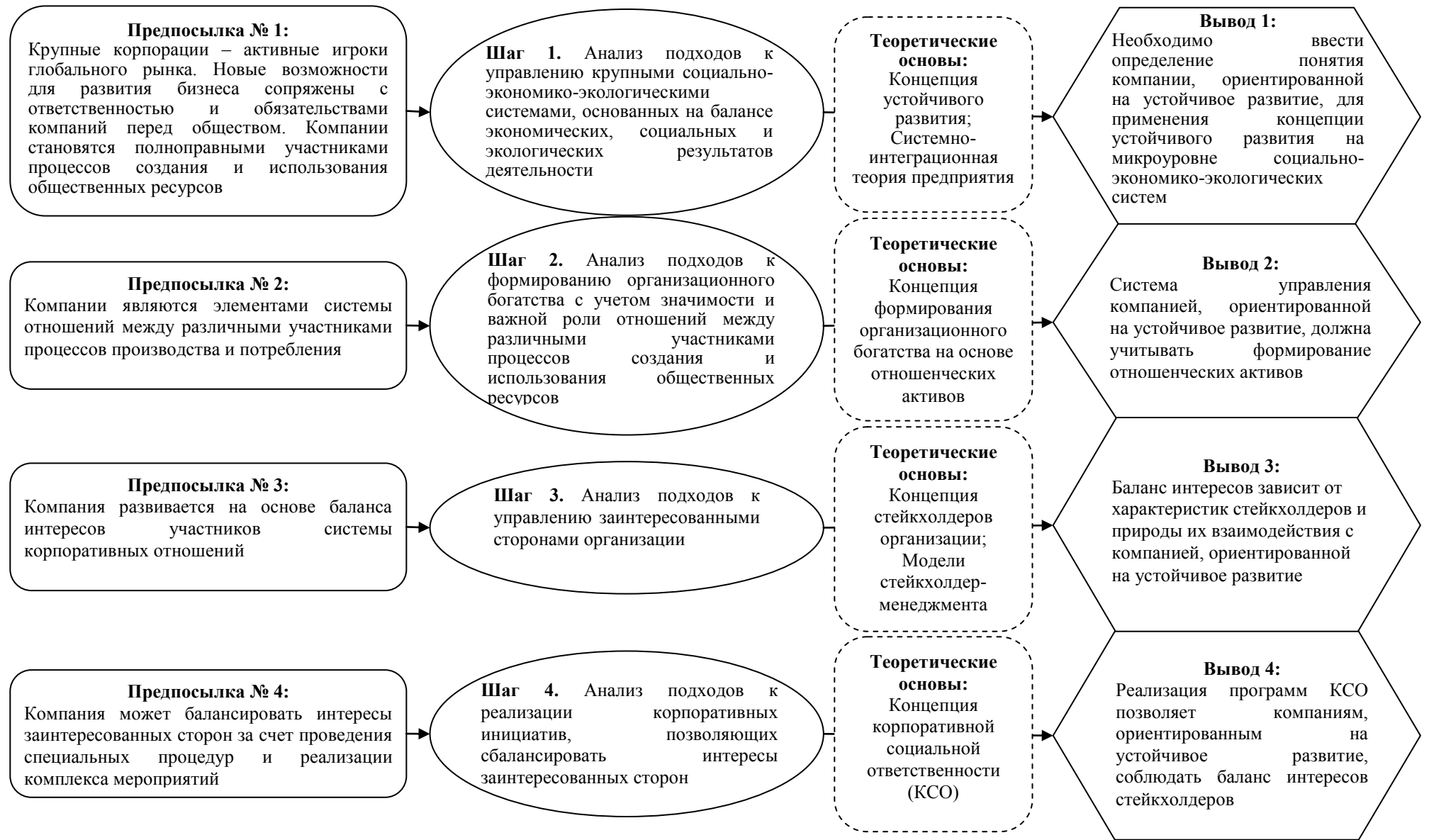


Рисунок 1. Общая схема теоретико-методологического подхода, примененного в диссертационном исследовании

В представленном исследовании на основе соотнесения теоретических разработок в области устойчивого развития, корпоративного управления, стратегического менеджмента предложен подход, позволяющий увязать концептуальные области устойчивого развития общества и стратегического развития компании.

Основываясь на анализе различных источников создания организационного богатства, в работе выбран подход Дж. Поста и соавт.<sup>3</sup>, согласно которому организационное богатство компаний, ориентированных на устойчивое развитие, формируется на основе отношенческих активов при взаимодействии компании с заинтересованными сторонами. Современный подход к определению заинтересованных сторон представляет их в качестве субъектов рынка, способствующих росту активов компании. Согласно данному подходу, базируясь на системно-интеграционной теории предприятия, сформулировано понятие *компании, ориентированной на устойчивое развитие*. К компаниям, ориентированным на устойчивое развитие, следует относить *компании, ориентированные на долгосрочное развитие, осуществляемое в целях соблюдения баланса интересов всех заинтересованных сторон за счет системного подхода к управлению экономической, социальной и экологической компонентами бизнеса*.

**2. Обоснована необходимость интеграции управления программами корпоративной социальной ответственности в бизнес-процессы компании, ориентированной на устойчивое развитие, поскольку влияние корпоративной социальной ответственности распространяется на все аспекты деятельности компании.**

Одна из современных доктрин корпоративного управления позволяет определить управление как систему формальных и неформальных отношений всех заинтересованных сторон (акционеров, менеджеров, кредиторов, поставщиков, наемного персонала, органов власти и т.д.). Ранее главной проблемой данного подхода считалась практическая невозможность

---

<sup>3</sup> Post J. E., Preston L. E., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press: Stanford, 2002.

выполнения фирмой своих обязательств по отношению ко всем заинтересованным сторонам, в связи с чем концепция заинтересованных сторон (стейкхолдеров) подверглась определенному пересмотру в сторону сужения понятия «соучастник». Современные же концепции стейкхолдеров позволяют определить их как субъектов, способствующих развитию компании. Таким образом, отношения между менеджерами и акционерами, рассматриваемые в рамках традиционного подхода к корпоративному управлению, оказываются лишь частью более широких отношений корпорации с внешней институциональной средой.

Рассматривая взаимный характер влияния бизнеса и общества в рамках концепции устойчивого развития, бизнес можно определить как участника процессов создания и использования общественных ресурсов. Позиционируя себя в сети стейкхолдеров, компания накапливает организационное богатство, понимаемое как суммарный показатель способности организации генерировать блага для всех ее заинтересованных сторон в течение длительного времени. Соответственно для бизнеса учет интересов заинтересованных сторон оказывает влияние на развитие ресурсной базы и поведение компаний, что затрагивает модели создания организационного богатства и конкурентного преимущества. Основную роль в создании организационного богатства, основанного на отношенческих активах, играют заинтересованные стороны. В таком случае развитие компании через развитие ресурсной базы и способностей будет основано на определенных отношениях и взаимодействиях с заинтересованными сторонами.

Многообразие требований со стороны различных групп заинтересованных сторон создает необходимость включения нерыночных факторов в корпоративные модели принятия решений, в частности параметры власти и интереса к компании со стороны органов власти, местных сообществ и т.п. Для компании, ориентированной на устойчивое развитие, корпоративная социальная ответственность определяется как отклик на ожидания заинтересованных сторон. Руководствуясь положениями концепции организационного богатства и теориями стейкхолдеров, мы можем сделать



вывод, что корпоративные программы, нацеленные на соблюдение баланса интересов стейкхолдеров, являются инструментом создания организационного богатства. Таким образом, программы КСО в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие являются инструментом создания организационного богатства. Анализ положений описанных выше теоретических подходов, а также результаты проведенного эмпирического исследования особенностей реализации программ КСО в российских компаниях, показывают, что индикаторами интеграции КСО в бизнес-процессы компании могут служить следующие показатели:

- вовлеченность топ-менеджмента в реализацию корпоративных социальных программ;
- уровень квалификации менеджеров, ответственных за реализацию корпоративных социальных программ;
- наличие социальных и экологических целей и задач в корпоративной и бизнес-стратегии развития компании;
- наличие программ КСО, затрагивающих процессы закупки сырья, производства, продаж и послепродажного обслуживания;
- возможность отказаться от реализации социальных программ без ущерба для остальных бизнес-процессов;
- информированность рядовых сотрудников о реализуемых компанией социальных, экологических, благотворительных программах;
- понимание сотрудниками целей и эффектов от программ КСО (этот показатель свидетельствует также об уровне работы с персоналом в компании в целом, степени развития корпоративной культуры, наличии обратной связи с сотрудниками).

На основе приведенных положений можно утверждать, что управление программами корпоративной социальной ответственности должно быть интегрировано в бизнес-процессы компании, ориентированной на устойчивое развитие, поскольку влияние корпоративной социальной ответственности распространяется на все аспекты деятельности компании.

**3. Представлена типологизация форм интеграции программ корпоративной социальной ответственности в бизнес-процессы компании, основанная на результатах анализа теоретических подходов к управлению социальным капиталом, анализа концептуальных моделей классификации заинтересованных сторон компании и результатах эмпирического исследования механизмов управления программами корпоративной социальной ответственности в российских компаниях.**

В основу типологизации положены результаты исследования практики управления программами корпоративной социальной ответственности, которое позволило определить элементы механизмов управления программами КСО в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие. Практика управления представлена управленческими механизмами, складывающимися под влиянием различных факторов. Исследование практики управления программами КСО методологически основано на подходе Г.Б. Клейнера, согласно которому практика описывается соответствующими условиями, факторами, событиями и акторами. В рамках данного подхода, исходя из структуры фундаментальных и функциональных факторов и условий деятельности предприятия, в качестве предметной области исследования в диссертации очерчен круг факторов, соответствующих опыту рыночного функционирования предприятия и поведенческим паттернам.

Исходя из анализа подходов к определению корпоративной социальной ответственности и определению границ концепции устойчивого развития общества, в основу критерия отбора компании, ориентированной на устойчивое развитие, положены следующие показатели:

1. Наличие комплекса корпоративных программ, учитывающих совокупность интересов заинтересованных сторон компании.
2. Наличие показателей экономической, социальной и экологической сферы деятельности компании в корпоративной системе ключевых показателей деятельности.

В результате анализа практики управления программами КСО в российских компаниях, ориентированных на устойчивое развитие, были

выявлены особенности механизмов управления программами корпоративной социальной ответственности и разработана модель выбора механизма управления программами корпоративной социальной ответственности в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие.

В ходе реализации эмпирической части исследования были проведены:

1) Глубинные интервью с представителями топ-менеджмента компаний, осуществляющих свою деятельность в Российской Федерации, и удовлетворяющих разработанным критериям формирования выборки. В ходе исследования проинтервьюированы представители руководства 16 крупных компаний, также проведены 10 интервью с представителями экспертного сообщества (консультантами и менеджерами общественных и благотворительных организаций), активно участвующими в продвижении проблематики корпоративной социальной ответственности в России.

2) Анкетный опрос менеджеров среднего звена, непосредственно участвующих в реализации корпоративных программ в предметной области исследования. Всего было опрошено 100 менеджеров среднего звена крупных компаний, удовлетворяющих критериям выборки и представляющих ключевые отрасли российской экономики.

На основе результатов эмпирического исследования в работе обосновано утверждение о том, что реализация программ КСО в российских корпорациях осуществляется дифференцировано. Программы КСО различаются по степени интеграции КСО в бизнес-процессы компании. В общем виде существует три типа форм интеграции программ КСО в бизнес-процессы компании:

1) «Интегрированный»: программы КСО интегрированы в основные бизнес-процессы;

2) «Автономный»: программы КСО выделены в автономный бизнес-процесс;

3) «Номинальный»: программы КСО определены номинально, не выделены в автономный бизнес-процесс, и не интегрированы в основные бизнес-процессы.

**4. Разработаны метод и модель выбора механизма управления программами корпоративной социальной ответственности в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие, позволяющие определить соответствующий механизм управления программами корпоративной социальной ответственности на основе характеристик заинтересованных сторон, участвующих в процессе достижения баланса интересов компании. Модель учитывает различные формы интеграции корпоративной социальной ответственности в бизнес-процессы компании.**

В диссертации предложен метод управления программами корпоративной социальной ответственности, позволяющий компаниям, ориентированным на устойчивое развитие, достичь баланса интересов стейкхолдеров за счет использования различных форм интеграции программ КСО в бизнес-процессы компании.

На основе сопоставления результатов исследования практики управления программами КСО с определенным ранее подходом к управлению заинтересованными сторонами, в диссертации предложена модель выбора механизма управления программами КСО в российских компаниях, ориентированных на устойчивое развитие. Разработанная модель выбора механизма управления программами корпоративной социальной ответственности позволяет компании, ориентированной на устойчивое развитие, определить механизм, соответствующий точке баланса интересов всех заинтересованных сторон. Графически модель представлена на рисунке 2. Данная модель учитывает различные формы интеграции корпоративной социальной ответственности в бизнес-процессы компании. Дифференциация форм интеграции программ КСО в бизнес-процессы компании основана на разнице характеристик точки баланса интересов заинтересованных сторон. Уровень власти и интереса, характеризующий точку баланса интересов заинтересованных сторон, позволяет выбрать соответствующий механизм реализации программ КСО.

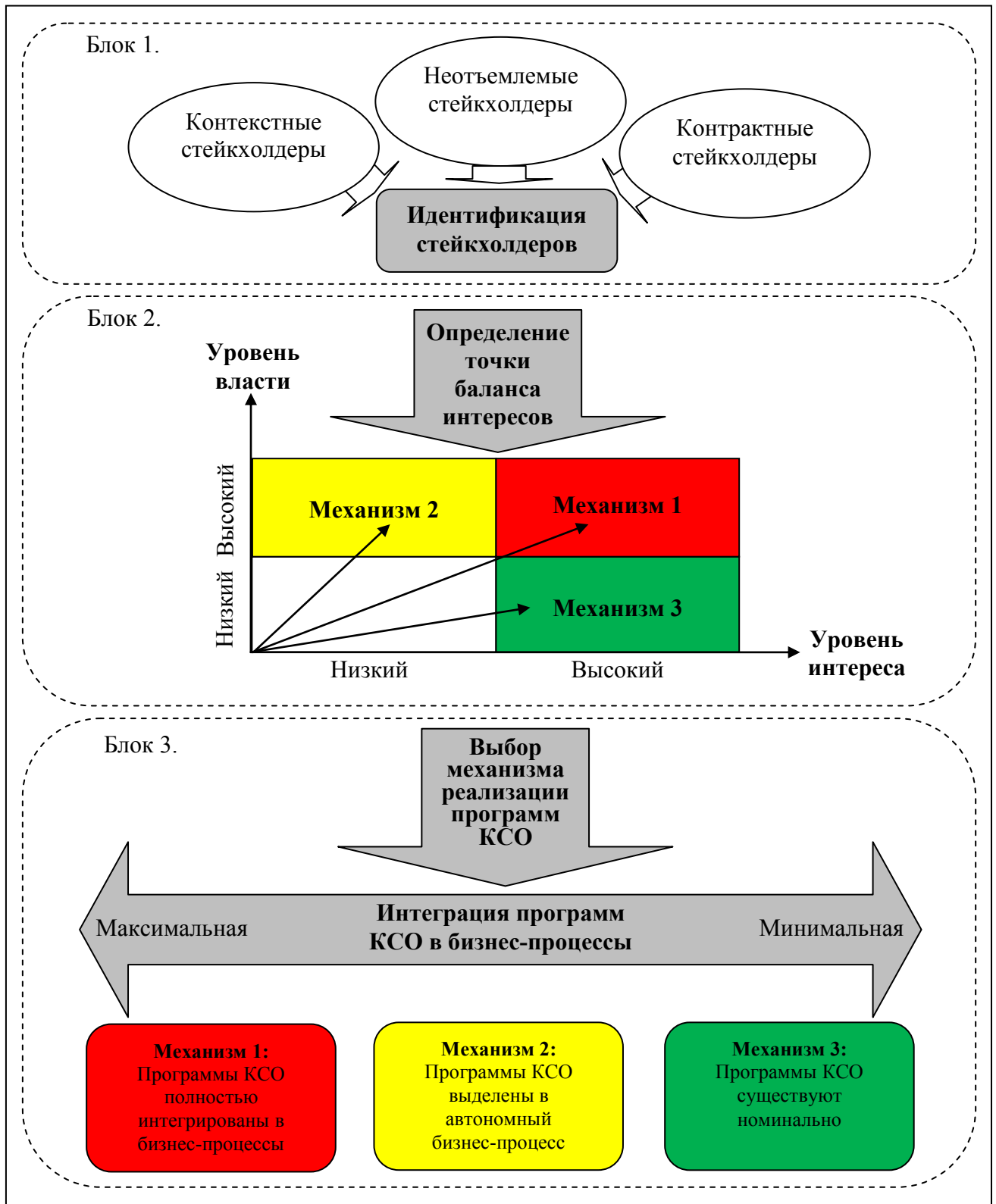


Рисунок 2. Модель выбора механизма управления программами корпоративной социальной ответственности в российских компаниях, ориентированных на устойчивое развитие

Модель включает три типа механизмов реализации программ КСО в зависимости от оценки уровня власти и интереса стейкхолдеров.

***Механизм 1. Высокий уровень власти – высокий уровень интереса***

Как показывают результаты проведенного исследования, в ситуации, когда среди стейкхолдеров доминируют ключевые игроки с высоким уровнем власти и интереса, соответствующие программы КСО должны быть интегрированы в основные бизнес-процессы компании. Данная форма интеграции определяет стратегический результат взаимодействия компании со стейкхолдерами и способность извлечь выгоду из данного взаимодействия.

***Механизм 2. Высокий уровень власти – низкий уровень интереса***

При нахождении точки баланса интересов в области высокого уровня власти и низкого уровня заинтересованности со стороны стейкхолдеров, в системе управления компанией целесообразно выделить отдельный бизнес-процесс КСО, обслуживающий интересы стейкхолдеров. Типичным примером является наличие в компании специального департамента по корпоративной социальной ответственности, который занимается обслуживанием интересов стейкхолдеров, участвуя в финансировании социальных программ с учетом интересов данных заинтересованных сторон.

***Механизм 3. Низкий уровень власти – высокий уровень интереса***

Механизм управления программами КСО данного типа рассчитан на точку баланса интересов стейкхолдеров, характеризующуюся высоким уровнем интереса к компании и низким уровнем власти стейкхолдеров. В такой ситуации компании стремятся создать красивую упаковку собственной деятельности. Примером такого механизма КСО является номинальное переименование ряда бизнес-процессов под социально и экологически ориентированные, при этом фактически не имеющие отношения к социальной ответственности. Частой формой ответа компании на запросы стейкхолдеров в рамках данного механизма является подготовка специальной нефинансовой отчетности, напрямую не связанной с деятельностью компании и носящей характер публичной декларации.

Согласно результатам исследования, мнения стейкхолдеров, характеризующихся низким уровнем власти и интереса, не рассматриваются компанией при принятии решений в области КСО. Соответственно точка баланса интересов, принадлежащая данному квадранту в блоке 2 представленной модели (рисунок 2) не может быть соотнесена с описанными механизмами управления программами КСО. Однако в данной ситуации стейкхолдеры должны подвергаться постоянному мониторингу на предмет изменения их характеристик и изменения точки баланса интересов с целью своевременного изменения механизмов управления программами КСО.

По результатам исследования практики управления программами корпоративной социальной ответственности в российских компаниях можно сделать вывод о том, что интеграция корпоративной социальной ответственности в систему управления компании приобретает различные формы в зависимости от характеристик стейкхолдеров, участвующих в процессе достижения баланса интересов. Механизмы управления программами корпоративной социальной ответственности в рамках системы управления компанией различаются по степени интеграции корпоративной социальной ответственности в бизнес-процессы компании.

Апробация предложенной выше модели проведена на основе подробного изучения опыта управления программами корпоративной социальной ответственности в российском подразделении группы табачных компаний (далее – ГТК). Для этого в диссертации проанализированы основные направления программ КСО ГТК, механизм управления программами КСО, проведена оценка взаимовлияния затрат на программы КСО и финансовых результатов деятельности компании.

Результаты проведенного исследования позволили сделать вывод о том, что программы корпоративной социальной ответственности являются инструментом формирования баланса интересов стейкхолдеров в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие. На примере ГТК обосновано, что программы КСО, реализованные в условиях баланса интересов стейкхолдеров,

характеризующихся высоким уровнем власти и интереса, должны быть интегрированы в основные бизнес-процессы компании. Модель выбора механизма управления программами КСО, представленная в диссертации, основана на инструментальном подходе к использованию КСО в решении управленческих задач.

### **III. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

#### Статьи в периодических научных изданиях, определенных ВАК

##### Минобрнауки России:

1. Бояров А.Д. Управление корпоративной социальной ответственностью в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие [текст] / А.Д. Бояров // Вестник Финансового университета. – М., 2011. - №5. С 61-66 (0,6 п.л.).

2. Бояров А.Д. Организационное богатство компании: инструментарий корпоративного управления: корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие компании [текст] / А.Д. Бояров // Российское предпринимательство. – М., 2009. - №7. С. 41-45. (0,4 п.л.).

##### Статьи в других научных изданиях:

3. Бояров А.Д. Проблемы корпоративного управления современной компанией в парадигме устойчивого развития (Глава 1 колл. монографии «Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами») [текст] / А.Д. Бояров // Под общей редакцией Чернова С.С. – Новосибирск: ЦРНС, 2009. С. 11-46. (2,3 п.л.).

4. Бояров А.Д. Ловушки устойчивого развития корпораций: некоторые аспекты социальной политики [текст] / А.Д. Бояров // Корпоративное управление и устойчивое развитие бизнеса: стратегическая роль советов директоров. Отв. редактор Ивашковская И.В. – М.: Европа, 2008. С. 166-173. (0,5 п.л.).