

# **Отвечай и властуй**

**построение стратегии корпоративного управления  
с учетом интересов местного сообщества**

## **Аннотация**

Автором рассмотрены принципы формирования стратегии корпоративной социальной ответственности с учетом ее внутреннего развития и особенностей функционирования внешней среды. Приведены наиболее часто встречающиеся модели взаимодействия предприятий с местным сообществом, а также эффективные инструменты сольватации с местными органами власти. Учет особенностей конкретной организации и ее окружающей среды позволит предприятиям не только формировать эффективную социально ответственную стратегию, но и обеспечить организации повышение уровня бизнес-устойчивости за счет возможности участия в долгосрочном формировании запросов внешней среды, в рамках которой планируется ее деловая активность.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, корпоративная социальная ответственность, стратегия, местное сообщество, стейкхолдеры, маркетинг, конкурентоспособность, среда, управление предприятием, бизнес-менеджмент

В настоящее время в Российской Федерации наблюдаются активные попытки комплексных реформ, связанных с задачами изменения системы государственной власти и управления, активного формирования систем местного самоуправления и передачи части функций по обеспечению жизнедеятельности населения местным органам власти.

## **Ответственность как мерило инвестиций**

Основной задачей органов муниципальной власти является развитие местной институциональной среды, под которой понимаются устойчивые экономические и социальные связи между людьми и организациями, находящимися на данной территории, а также соблюдаемые ими нормы и правила, формирующие и характеризующие особенности корпоративных отношений в муниципальных сообществах [6]. Развитие институциональной среды подразуме-

**Грибцова  
Татьяна Юрьевна**  
аспирантка кафедры  
экономики и управления,  
Волгоградский  
государственный  
технический  
университет  
[San777sara@yandex.ru](mailto:San777sara@yandex.ru)

**основной  
задачей органов  
муниципальной  
власти является  
развитие местной  
институциональной  
среды**

вает создание условий для поддержания добровольных совместных действий различных социальных групп муниципального сообщества, что способствует снижению транзакционных издержек, управленических рисков и увеличению совокупного дохода. Это создает плодотворную почву для улучшения возможности сотрудничества хозяйствующих субъектов с органами муниципальной власти, а также местным сообществом и способствует повышению их социальной активности.

Повышению социальной ответственности бизнеса способствуют также и современные тенденции развития практик корпоративного управления в России. В последнее время наблюдается мода на «социальную ответственность», создаваемая в общественном сознании, которая приводит к тому, что реализация социальных программ, а тем более в сотрудничестве с различными органами власти используется как некий маркетинговый ход. Социальные программы позитивно влияют как на имидж коммерческих компаний, так и повышают доверие к органам власти. Высокий социальный рейтинг является важным фактором, влияющим на репутацию компании, помогает ей упростить получение разрешений и сократить затраты на решение проблем с регулирующими органами. Органы муниципальной власти в свою очередь, активно взаимодействуя с коммерческими организациями, получают возможность реализовать свои функции за счет привлечения дополнительных внебюджетных средств.

Таким образом, корпоративная социальная ответственность (КСО) может быть и рычагом стратегического управления компанией и эффективным инструментом, позволяющим привлечь дополнительные инвестиции в регион и муниципалитет.

Однако, оценивая практику российского бизнеса, следует отметить, что на сегодняшний день, реализация корпоративной социальной ответственности в коммерческих организациях часто является в большей степени пустой саморекламой, а социальный запрос местных сообществ и властных структур к бизнесу плохо сформулирован и мало понятен коммерческим организациям. Эти факторы сказываются на результатах и эффективности реализации социальных программ на местах.

Авторы исследования «Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект» приводят примеры вовлеченности российского бизнеса в дела местного сообщества, отмечая при этом и определенные ее особенности: отсутствие системности, партнерского и полноценного взаимодействия с НКО; отсутствие взаимосвязи с долгосрочной стратегией компании и региональной социальной политикой. Отмечается также, что в российской практике сложились сложные и часто не всегда приемлемые для бизнеса модели взаимодействия с властными структурами (добровольно-принудительная благотворительность, «торг», «город-комбинат» и т.п.) [3].

### ***Зрелостью куеется авторитет***

Чтобы выстроить эффективную стратегию корпоративного управления в организации необходимо, с одной стороны, изучить уровень развития социальной ответственности самой компании на момент изучения, а с другой – внимательно изучить состояние внешней среды, в рамках которой она осуществляет свою деятельность. С точки зрения оценки уровня развития социальной ответственности в компании необходимо провести анализ всех бизнес-процессов на предмет их качественной интеграции с программами корпоративной социальной ответственности.

По результатам исследования, выполненного сотрудниками Института управления социальными процессами ГУ-ВШЭ в 2008 году [2], индикаторами интеграции КСО в бизнес-процессы компаний могут служить следующие показатели: вовлеченность высшего менеджмента в реализацию корпоративных социальных программ и квалификация менеджеров, которые за них отвечают; наличие социальных и экологических целей и задач в стратегии развития компании; проникновение программ КСО в процессы производства, закупок, продаж, маркетинга, управления персоналом и т.д.; 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 степени эффективности этих программ.

***социальные  
программы  
позитивно влияют  
как на имидж  
коммерческих  
компаний,  
так и повышают  
доверие к органам  
власти***



Приведенные выше показатели определяют уровень «социальной зрелости компаний», а соответственно, и позицию данной организации на внешнем рынке. В *таблице 1* приведена взаимозависимость внутреннего развития компаний с ее положением во внешних системах.

### ***С людьми надо работать***

После определения стадии развития, на которой находится исследуемое предприятие, следующим важным шагом является определение тех факторов и лиц, которые могут оказать прямое или опосредованное влияние на результативность деятельности компании. В настоящее время широкое распространение получила концепция стейкхолдеров. Фриман дал определение этому понятию как «группа или индивидуумы, которые могут влиять или на которых влияет достижение организационных целей». Фримен описал процесс установления корпоративной стратегии с использованием стейкхолдеров в стратегическом управлении компанией [4]. В рамках данного подхода к стейкхолдерам относятся не только те лица, в которых организация имеет заинтересованность, но и те, кто заинтересован в результате деятельности компании. Если изначально бизнес был ориентирован по сути всего на две группы стейкхолдеров: собственников организации и потребителей производимых услуг/товаров, то в настоящее время к «заинтересованным лицам» можно отнести практически всех. В рамках озвученного подхода местное сообщество, на территории которого осуществляют свою деятельность та или иная организация, приобретает иную роль и значение при построении стратегии развития компании.

Все социальные группы, составляющие местное сообщество, вне зависимости от того, принадлежат ли они к прямым потребителям товаров/услуг компании или нет, являются группами, влияющими на успех развития бизнеса. Построение стратегии развития организации с учетом их потребностей/ожиданий позволит выстроить эффективные механизмы взаимоотношений с местным сообществом и предвосхитить возможные проблемы, появляющиеся в процессе развития организации. Условно можно разделить два подхода при работе с местным сообществом. При первом подходе

**в российской практике сложились сложные и часто не всегда приемлемые для бизнеса модели взаимодействия с властными структурами (добровольно-принудительная благотворительность, «торг», «город-комбинат» и т.п.)**

Таблица 1

**Соотношение внутренних показателей развития компании  
с ее внешним положением**

<b>Уровень развития компании</b>	<b>Уровень интеграции КСО в бизнес-процессы компании</b>	<b>Позиция компании на внешнем рынке</b>
1.Компания с высоким уровнем развития внутренней социальной ответственности	Социальные программы интегрированы в основные бизнес-процессы и являются частью корпоративной стратегии развития	Этот уровень развития характерен для крупных компаний, активно позиционирующих себя как на отечественных, так и на зарубежных рынках. Как правило, такие компании имеют разветвленную сеть представительств и филиалов. Осуществление деятельности на внешних рынках подразумевает необходимость соответствия международным стандартам, что обуславливает высокие темпы внедрения корпоративной социальной ответственности как неотъемлемой части стратегии развития компании
2.Компания со средним уровнем развития внутренней социальной ответственности	Социальные программы выделены в автономный бизнес-процесс. Этот процесс существует самостоятельно среди прочих и, соответственно, может быть в любой момент приостановлен из-за неожиданных трудностей, отсутствия ресурсов и пр.	Второй уровень характерен для компаний, действующих на региональных рынках. Как правило, в таких компаниях выделяется отдельный фонд, предназначенный для реализации социально значимых программ. Однако с учетом достаточно сильной ограниченности бюджета и часто недостаточной квалификации персонала и топ-менеджмента предприятия эта деятельность воспринимается как необходимая, но не слишком важная. Такое представление исходит из няясности понимания и трудностей измерения конкретных выгод компании от проводимых мероприятий
3.Компания с низким уровнем развития внутренней социальной ответственности	Социальные программы определены как номинальный бизнес-процесс, мероприятия социального характера проводятся хаотически и не системно	На третьем уровне развития чаще всего находятся представители среднего и мелкого бизнеса, не до конца осознавшие значимость такого рода действий. Принятие решений о проведении социально значимых мероприятий происходит не в соответствии с заранее разработанным планом и бюджетом, а по мере появления дополнительных средств на основе личных предпочтений руководства организации

*Примечание:* таблица составлена автором на основе трудов И.Ю. Беляевой, Б.С. Батаева, В.О. Садкова.

используются инструменты прямого взаимодействия с различными социальными группами. К таким инструментам относятся: социально значимый маркетинг, денежные гранты, оказание адресной социальной помощи, благотворительная помощь, спонсорская поддержка и другие. При втором подходе

**все социальные  
группы,  
составляющие  
местное сообщество,  
вне зависимости  
от того,  
принадлежат  
ли они к прямым  
потребителям  
товаров/услуг  
компании или нет,  
являются группами,  
влияющими на успех  
развития бизнеса**

отношения с местным сообществом выстраиваются опосредованно, через организацию взаимодействия с органами власти. Стремление бизнеса к активному взаимодействию с местными органами управления особенно заметно в крупных городах. Все чаще успешно используются такие инструменты КСО, как участие в совместной разработке местных бюджетов с целью оптимизации бюджетных расходов; софинансирование социальных программ; участие в долгосрочных проектах, реализуемых органами власти; поддержка социальных учреждений; финансирование строительства или ремонта социально значимых объектов; заключение соглашений о социальном партнерстве; участие компаний в разработке предложений по оптимизации работы учреждений социальной сферы; организация совместно с администрацией грантовых программ.

### **Вывод**

В целом для эффективности стратегии корпоративного управления, необходимо уделить особое внимание той среде, в рамках которой осуществляет свою деятельность компания, а также определить готовность самой организации отвечать на запросы внешнего окружения. Успешная стратегия развития должна базироваться на сочетании постепенного внутреннего развития компаний, основанного на мониторинге изменений среды, с необходимостью применения инструментов по формированию организацией соответствующих запросов.

То есть для обеспечения своего долгосрочного функционирования компания должна не только применять стратегию «ответа на вызовы внешней среды», но и прикладывать усилия к самостоятельному определению характера этих вызовов. В таком случае организация будет иметь возможность создавать ту среду, в рамках которой она планирует осуществлять и развивать свою деятельность.

### **Литература**

1. Батаева Б.С. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие России. – М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2010.
2. Бояров А.Д. Современные корпоративные стратегии и технологии в России: Сборник науч-

- ных статей. – М.: Финансовый университет при Правительстве РФ. – Вып. 7, Ч. 1, 2012.
3. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект / Под ред. И.Ю. Беляевой и М.А. Эскиндарова. – М.: Кнорус, 2008.
4. Розенков Д.А. Бизнес как субъект социальной политики в современной России // Общество и экономика, 2006, № 9.
5. Садков В.О. Модели социального партнерства в регионах России // Общество и экономика, № 4, 2007.
6. Юрков Д.В. Современные методы развития информационного потенциала управления городом // Новое в экономике и управлении. – М.: МАКС Пресс, 2007. – Вып. 13.

кэ

**Tatiana Y. Gribtsova**

*Postgraduate Student of The Economy and Management Department,  
State Technical University of Volgograd*

## **Construction of the Corporative Management Strategy Taking into Consideration Local Community Interests**

**Abstract**

*In the present article the author considered the principles of the corporate social responsibility formation taking into account its inner development and peculiarities of functionality of its surroundings. The most frequent models of interaction between the companies and local communities as well as efficient instruments of solvation with the local authorities are reviewed. Taking into consideration of the certain organization peculiarities and its surroundings will allow to the companies not only to create an efficient socially responsible strategy but also to provide the organization with the increasing of business stability level due to the possibility of participation in the long-term creation of surroundings requests within which frame there is planning its business activity.*

**Key words:** corporate management, corporate social responsibility, strategy, local community, stakeholders, marketing, competitiveness, surroundings, company management, business-management

