

**VI-я Всероссийская конференция  
«Механизмы управления корпоративной социальной деятельностью  
предприятий»**

**С.-Петербург, 20-22 ноября 2007 г.**

**ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ  
КСО И ОЦЕНКА ЕЕ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ В  
РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

**БЛАГОВ  
Евгеньевич**

**Юрий**



**Высшая школа  
менеджмента  
СПбГУ**



# ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ КСО И ОЦЕНКА ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

- Теоретические рамки: проблемы терминологии
- КСО и стратегическое управление
- КСД и организационное обучение: проблема институционализации
- «Принципы ведения бизнеса» и ARCTURUS: перспективы использования



# КСО: ТЕРМИНЫ И КОНЦЕПЦИИ





# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ РАМКИ: ПРОБЛЕМЫ ТЕРМИНОЛОГИИ

- ***ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ  
СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ:***
  - Институциональный:
    - Общество дает бизнесу власть, ожидая, что она будет направлена на удовлетворение общественных ожиданий.
  - Организационный:
    - Бизнес несет казуальную ответственность за результаты своей деятельности.
  - Индивидуальный:
    - Менеджер не только «агент собственника», но и «свободный моральный агент».



# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ РАМКИ: ПРОБЛЕМЫ ТЕРМИНОЛОГИИ

- **Корпоративная социальная деятельность (CSP)**
  - *Принципы* (Корпоративная социальная ответственность: CSR-1): экономическая, правовая, этическая, филантропическая
  - *Процессы* (Корпоративная социальная восприимчивость: CSR-2)
  - *Результаты*
- **Корпоративное гражданство**
- **Корпоративная социальная устойчивость**
- **Менеджмент заинтересованных сторон**



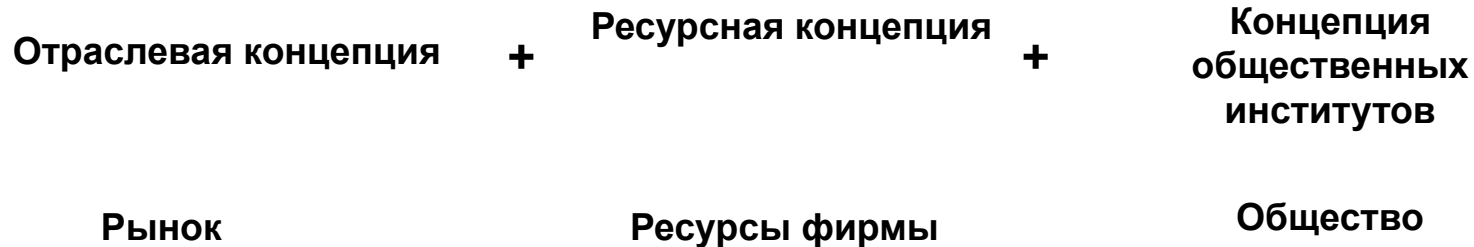
# КСО И КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Отраслевая концепция (Porter и др.):
  - Корпоративная филантропия - конкурентная среда в рамках отраслевого кластера
  
- Ресурсная концепция (Barney и др.):
  - Создание, развитие и комбинирование ресурсов, позволяющих реализовать социальную ответственность
  
- Концепция заинтересованных сторон (Post-Preston-Sachs):
  - Развитие «организационного богатства» через «отношенческие активы»



# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Интегрирует:



↓  
**Развитие и поддержание:**

**Ресурсов, способностей, знаний и отношений**

поддерживающих совокупные стратегические возможности фирмы и связанные с ней процессы генерирования ценности заинтересованными сторонами

Юрий Е.Благов



- Все заинтересованные стороны могут влиять на конкурентные позиции фирмы в отрасли
- Все заинтересованные стороны могут вносить вклад в уникальные ресурсы и способности фирмы – источник ее конкурентных преимуществ
- Любая заинтересованная сторона способна выступить в качестве социально-политического субъекта, определяющего легитимность фирмы в обществе

**Устойчивость фирмы и успех ее стратегии основывается на способности генерировать организационное богатство в долгосрочной перспективе, опираясь на взаимовыгодные отношения с системой заинтересованных сторон**

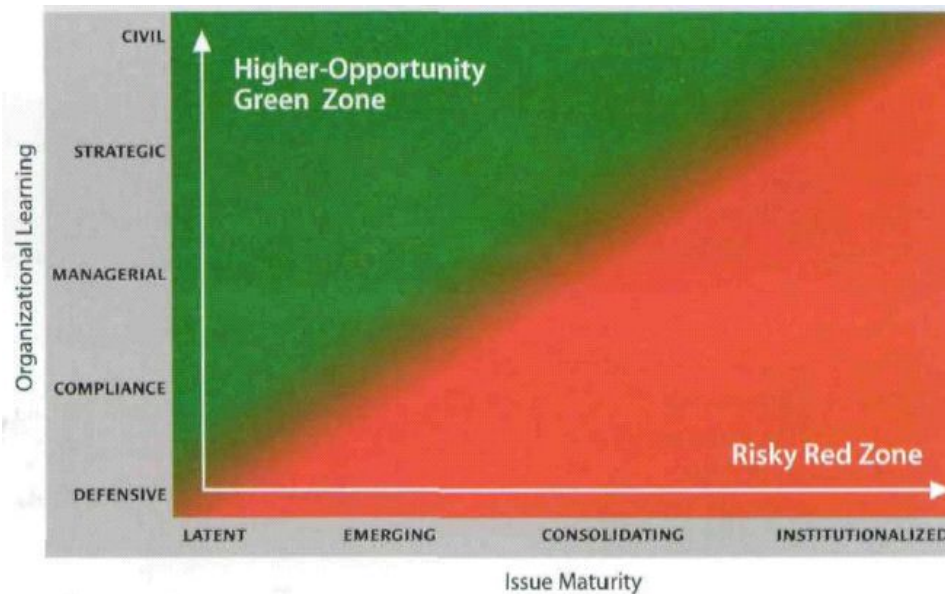




# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ РАМКИ

## КСО и организационное обучение

Гражданская  
Стратегическая  
Управленческая  
Следования  
правилам  
Оборонительная



Латентная    Зарождения    Консолидации    Институционализации



# КСО И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

## ■ 1992-1998:

- Самодиагностика: “филантропия”, “социальное покаяние”, “издержки ведения бизнеса”
- Стадия обучения: оборонительная следования правилам

- 
- **Нормы: Хартия бизнеса России (Круглый стол бизнеса России, 1996) – “отказ от насилия”**



# КСО И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

## ■ 1998-2003:

- Самодиагностика: “поиск модели устойчивого развития компании”
- Стадия обучения: управленческая                      стратегическая

---

■ **Нормы:** Хартия корпоративной и деловой этики РСПП – “добропорядочность и справедливость”

■ **Результаты:** Начало социальной отчетности (ВАТ Россия, 2003)



# КСО И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

## ■ После 2003 г.:

- Самодиагностика: “издержки ведения бизнеса”, “Корпоративная социальная ответственность”(?)
- Стадия обучения: стратегическая оборонительная(?)

- 
- **Нормы**: Социальная хартия российского бизнеса (РСПП, 2005) – “Корпоративная устойчивость”

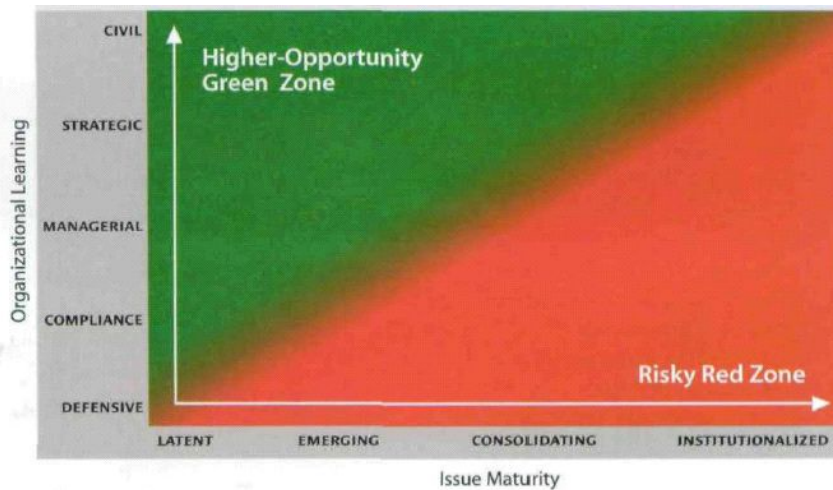
- **Результаты**: Рост социальной отчетности (2006: 22 отчета по стандарту GRI)

- **Процессы**: Проблема институционализации



# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ РАМКИ

## КСО и организационное обучение



- Институционализация корпоративной социальной деятельности (CSP)
  - *Принципы* (Корпоративная социальная ответственность: CSR-1)
    - Этические кодексы
  - *Процессы* (Корпоративная социальная восприимчивость: CSR-2)
    - Организационные рутинны, модели самооценки
  - *Результаты*
    - Корпоративные социальные отчеты



# ПРОБЛЕМА ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ “ПРОЦЕССОВ”

- “Интуитивный” поиск связи управления заинтересованными сторонами и корпоративной устойчивостью
- Проблема институционализации:
  - ★ Нормы
  - ? Процессы
  - ★ Результаты

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РУТИНЫ (CRT “ARCTURUS”?)**



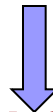
Управление заинтересованными  
сторонами/корпоративной  
устойчивостью на регулярной основе



# ПРОБЛЕМА ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ: ПРИМЕР CAUX ROUND TABLE

CRT: Международная организация лидеров бизнеса, созданная в 1986 г. в Ко (Швейцария) с целью выработки правил этичного ведения международных операций и развития социально-ответственных отношений между компаниями США, Японии и Западной Европы

## ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА (1994)



## МОДЕЛЬ САМООЦЕНКИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ “ARCTURUS” (2002)





# ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

## *Общие принципы:*

1. От акционеров к заинтересованным сторонам
2. Экономическое и социальное воздействие бизнеса
3. От буквы закона к духу доверия
4. Поддержка многосторонней торговли
5. Уважение к правилам
6. Уважение к окружающей среде
7. Отказ от незаконных операций





# ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

## *Принципы отношений с заинтересованными сторонами:*

1. Потребители
2. Работники
3. Собственники/Инвесторы
4. Поставщики
5. Конкуренты
6. Сообщества

<http://www.cauxroundtable.org>



# ARSTURUS: МАТРИЦА САМООЦЕНКИ

Category	1 Fundamental duties	2 Customers	3 Employees	4 Owners/ operators	5 Suppliers/ partners	6 Competitors	7 Communities
1. Responsibilities of business	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7
2. Economic and social impact of business	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
3. Business behavior	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7
4. Respect for rules	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7
5. Support for multilateral trade	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7
6. Respect for the environment	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7
7. Avoidance of illicit operations	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7



# СТРУКТУРА ОПРОСА МОДЕЛИ ARCTURUS

(1) Опрос высшего руководства

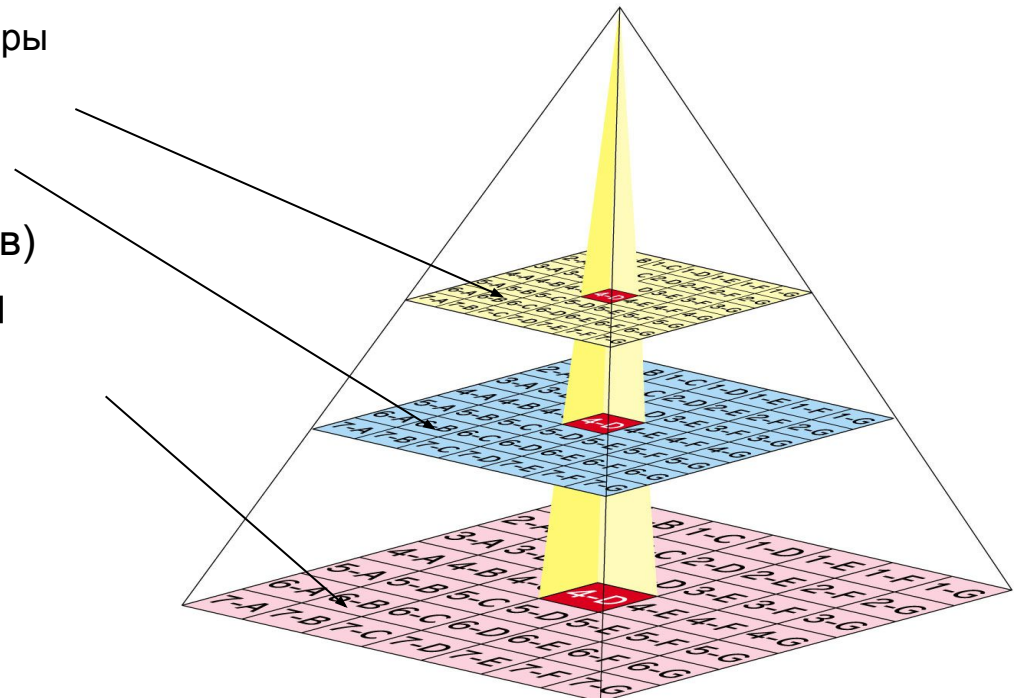
(49 Вопросов)

(А) CEO и высшие менеджеры

(В) Совет директоров

(2) Вся система (275 Вопросов)

(С) CEO ~ Работники





# РЕЗУЛЬТАТЫ САМООЦЕНКИ 48 ЯПОНСКИХ И 38 РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

	А. Общие принципы <i>Яп/Рос</i>	В. Потребители <i>Яп/Рос</i>	С. Работники <i>Яп/Рос</i>	Д. Собствен- ники/Ин-ры <i>Яп/Рос</i>	Е. Поставщики/ Партнеры <i>Яп/Рос</i>	Ф. Конкуренты <i>Яп/Рос</i>	Г. Местные сообщества <i>Яп/Рос</i>	Итого по принципам <i>Яп/Рос</i>
1. Ответствен- ность бизнеса	5.9/6.7	6.0/6.5	5.6/7.3	6.1/7.1	5.7/7.3	5.6/5.8	5.5/6.2	40.4 (46.9)
2. Экономическое/ Социальное воздействие бизнеса	5.8/5.8	6.0/6.2	6.2/7.0	6.1/7.0	5.6/7.0	5.8/5.1	5.4/6.5	40.9 (44.6)
3. Поведение бизнеса	6.3/7.2	5.9/7.5	5.7/5.9	6.4/7.2	5.5/6.4	6.0/5.5	5.0/6.4	40.8 (46.1)
4. Уважение к правилам	6.7/6.1	6.5/6.8	6.3/6.8	6.3/6.4	6.0/6.8	6.1/5.3	6.2/5.9	44.1(44.1)
5. Поддержка многосторонней торговли	5.1/3.6	5.2/3.8	4.9/3.9	5.1/4.3	5.0/5.4	4.7/4.4	4.3/3.6	34.3 (29.0)
6. Уважение к окружающей среде	6.2/5.0	6.1/5.1	5.8/4.4	5.4/5.4	5.0/3.8	5.1/4.2	5.8/4.1	39.4 (32.0)
7. Отказ от незаконных операций	6.7/5.3	6.6/6.7	6.6/6.1	6.7/5.9	6.4/5.2	6.1/4.5	6.6/5.5	45.7 (39.2)
<b>Итого по з. сторонам</b>	42.7 (39.7)	42.3(42.6)	41.1(41.4)	42.1(43.3)	39.2 (41.9)	39.4 (34.8)	38.8(38.2)	285.6(281.9)



# РОССИЯ – 3 КОМПАНИИ

	А. Общие принципы	В. Потребители	С. Работники	Д. Собственники/Ин-ры	Е. Поставщики/ Партнеры	Ф. Конкуренты	Г. Местные сообщества	Н Государство
1. Ответственность бизнеса	<b>4.0</b>	6.0	<b>7.0</b>	5.7	<b>7.0</b>	6.0	6.0	6.9
2. Экономическое/Социальное воздействие бизнеса	<b>4.0</b>	6.0	<b>7.0</b>	5.0	<b>7.0</b>	5.7	<b>4.0</b>	5.0
3. Поведение бизнеса	6.0	6.9	6.3	<b>7.0</b>	6.9	6.3	<b>3.7</b>	<b>3.3</b>
4. Уважение к правилам	6.3	6.0	6.0	6.9	6.9	6.3	5.7	6.3
5. Поддержка многосторонней торговли	<b>0.3</b>	6.9	6.0	6.9	6.9	<b>5.7</b>	<b>3.0</b>	5.7
6. Уважение к окружающей среде	4.3	6.9	4.7	6.3	<b>3.7</b>	6.9	5.3	5.7
7. Отказ от незаконных операций	5.0	<b>7.0</b>	6.0	6.3	6.9	4.3	<b>4.0</b>	6.9
<b>Итого по 3. сторонам</b>	<b>29.9</b>	<b>45.7</b>	43.0	44.1	<b>45.3</b>	41.2	<b>31.7</b>	39.8



# ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ “ПРИНЦИПОВ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА”/ARCTURUS

- Может использоваться в любых компаниях
- Сопоставим с международными и российскими стандартами
- Доводит КСО до каждого “рабочего места”
- Требуется адаптации
  - Принципы слишком “патетичны”
  - Отсутствует “государство” (бюрократия) как заинтересованная сторона
  - Неясна трактовка “сообщества”
- “Принципы ведения бизнеса” как инструмент “морального империализма”?

## GSOM, SPbSU Concept

Leadership through knowledge, innovation and change

### Operational Base

Development of Planning (Strategic) (4-5 years) (annual review)

### Faculty

Control of Academic Performance

Quality of Education

Quality of Research

Quality of Service

Quality of Infrastructure

Quality of Environment

Quality of Governance

Quality of Leadership

Quality of Innovation

Quality of Internationalization

Quality of Sustainability

Quality of Social Responsibility

Quality of Reputation

Quality of Financial Performance

Quality of Human Resources

Quality of Information Systems

Quality of Legal and Regulatory Compliance

Quality of Risk Management

Quality of Environmental Management

Quality of Health and Safety Management

Quality of Energy Management

Quality of Asset Management

Quality of Procurement Management

Quality of Contract Management

Quality of Customer Relationship Management

Quality of Supplier Relationship Management

Quality of Logistics Management

Quality of Inventory Management

Quality of Distribution Management

### Key Activities

Strategic Planning

Academic Performance

Research Performance

Service Performance

Infrastructure Performance

Environment Performance

Governance Performance

Innovation Performance

Internationalization Performance

Sustainability Performance

Social Responsibility Performance

Financial Performance

Human Resources Performance

Information Systems Performance

Legal and Regulatory Compliance Performance

Risk Management Performance

Environmental Management Performance

Health and Safety Management Performance

Energy Management Performance

Asset Management Performance

Procurement Management Performance

Contract Management Performance

Customer Relationship Management Performance

Supplier Relationship Management Performance

Logistics Management Performance

Inventory Management Performance

Distribution Management Performance

Quality of Leadership

Quality of Innovation

Quality of Internationalization

Quality of Sustainability

### Strategic Objectives

Academic Performance

Research Performance

Service Performance

Infrastructure Performance

Environment Performance

Governance Performance

Innovation Performance

Internationalization Performance

Sustainability Performance

Social Responsibility Performance

Financial Performance

Human Resources Performance

Information Systems Performance

Legal and Regulatory Compliance Performance

Risk Management Performance

Environmental Management Performance

Health and Safety Management Performance

Energy Management Performance

Asset Management Performance

Procurement Management Performance

Contract Management Performance

Customer Relationship Management Performance

Supplier Relationship Management Performance

Logistics Management Performance

Inventory Management Performance

Distribution Management Performance

Quality of Leadership

Quality of Innovation

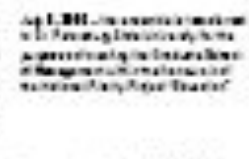
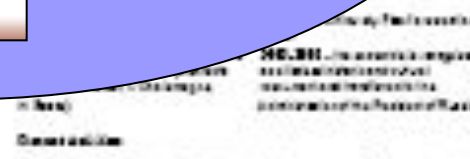
Quality of Internationalization

Quality of Sustainability

## Unique Campus for the Business School of the 21st Century

Graduate School of Management, St. Petersburg State University is building its campus on the former palace grounds of the Mikhailovskaya Gatcha, a federal historic and architectural monument of the 19th century.

Territory – 10.6 hectares, total area in the historic buildings – 22,000 m<sup>2</sup>



# CAUX ROUND TABLE CRT-Россия: 2008



Chairman of the Board of Directors of GSOM, SPbSU

Chairman of the Board of Directors of GSOM, SPbSU



Chairman of the Board of Directors of GSOM, SPbSU

Chairman of the Board of Directors of GSOM, SPbSU



Chairman of the Board of Directors of GSOM, SPbSU

Chairman of the Board of Directors of GSOM, SPbSU

Chairman of the Board of Directors of GSOM, SPbSU

Chairman of the Board of Directors of GSOM, SPbSU

Start: 4th quarter 2008  
Completion: 3rd quarter 2010  
Construction Supervisor and Coordinator: St. Petersburg State University