

УДК 338

***ПОСТРОЕНИЕ ГИБРИДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК НЕОБХОДИМОЕ  
УСЛОВИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ***

***Болдина А.В.***

*Магистрант,*

*Санкт-Петербургский государственный университет,*

*Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация**

В данном исследовании уделяется внимание роли концепции корпоративной социальной ответственности в бизнес-среде, оценивается степень осознания зарубежными и отечественными компаниями своей социальной ответственности. Главная идея статьи заключается в том, чтобы раскрыть сущность гибридных организаций, и определить, почему их создание является необходимым условием достижения устойчивого развития. Результатами проведенного исследования являются основные принципы построения многоцелевой модели ведения бизнеса.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие организации, стратегия, гибридные организации, концепция КСО, трансформация бизнеса

***THE BUILDING OF HYBRID ORGANIZATION AS PRECONDITION OF  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT***

***Boldina A.V.***

*Postgraduate student,*

*Saint-Petersburg State University,*

*Saint-Petersburg, Russia*

**Abstract**

This research is devoted to the role of corporate social responsibility concept in business environment, as well as the extent estimation of foreign and Russian companies' consciousness of their social responsibility. The main idea of the article is to reveal insights into the hybrid organizations' essence and to determine why the creation of such type of organizations is a necessary condition of sustainable development. The research results are the key principles of building up the multi-purpose managerial business model.

**Keywords:** sustainable development of organization, strategy, hybrid companies, concept of CSR, business transformation

Возникновение драйверов развития современного общества, среди которых можно выделить глобализацию экономики, цифровизацию и экологизацию общества, привело к изменению запросов и ожиданий со стороны заинтересованных лиц. Несмотря на это, во многих компаниях, в особенности в российской практике, до сих пор действует агентская модель, которая предполагает ориентацию деятельности предприятий на достижение краткосрочных результатов и удовлетворение потребностей только акционеров и инвесторов. Сегодня компании для того, чтобы стать лидером на рынке, должны трансформировать свою деятельность – осуществить переход от агентской модели к набирающей все большую популярность концепции корпоративной социальной ответственности (КСО).

Напомним, что реализация компанией принципов КСО предполагает построение ее деятельности с учетом запросов и ожиданий широкого круга заинтересованных сторон, создание общих ценностей, достижение долгосрочных социально-экономических эффектов. Осознание организацией своей ответственности перед внутренними и внешними стейкхолдерами и контроль последствий ее экономической деятельности принесут пользу как

компании, так и обществу в целом. Именно такой подход к организации деятельности в компании позволит ей встать на путь устойчивого развития.

Согласно исследованию “Insights from Successful Supply Chain Sustainability Practices”, проведенному в 2018 году National Association for Environmental, Health, Safety, and Sustainability Management (NAEM) [7], 89% компаний сегодня оценивают воздействие своей деятельности на окружающую среду и начинают оптимизировать цепочки поставок в соответствии с принципами корпоративной социальной ответственности. Как отмечает консалтинговая компания EY, все еще многие из этих корпораций рассматривают переход на устойчивую цепочку поставок, прежде всего, как способ сократить издержки (рис.1) [7].

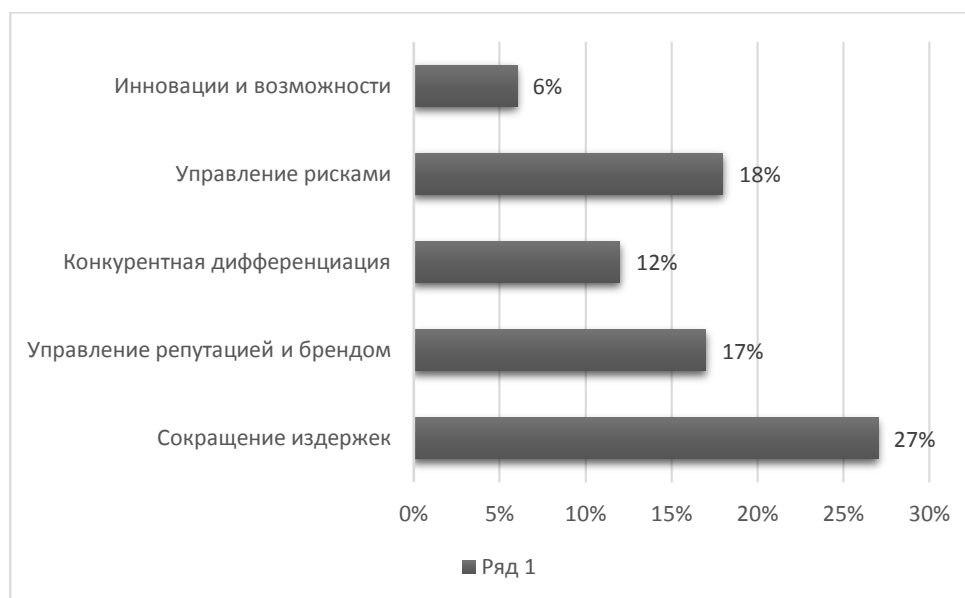


Рис.1 – Топ три причины для перехода к устойчивой цепочке поставок

Можно заметить, что компании, внедряя устойчивую цепочку поставок, не осознают всех преимуществ, которые они могут получить при переходе к концепции КСО. Однако устойчивое развитие (УР) – это намного больше, чем просто сокращение издержек.

В России же ситуация обстоит гораздо хуже, чем на Западе. Только 16% предприятий [3], работающих на отечественном рынке, заявляют о том, что они

придерживаются стратегии устойчивого развития. В качестве примера компании, которая активно реализует на практике стратегию устойчивого развития, можно привести нефтедобывающую компанию ПАО «НК Роснефть». Организация осуществляет корпоративную социальную деятельность (КСД) и довольно успешно управляет ею. ПАО «НК Роснефть» активно взаимодействует с широким кругом заинтересованных сторон, постоянно реализует различные проекты и программы социального и экологического характера, интегрировала в текущую деятельность 11 из 17 целей Глобального договора ООН в области УР [2], интегрировала КСД в корпоративное управление на всех уровнях компании, формализует различные документы в области КСО и УР, ежегодно публикует нефинансовую отчетность [4]. Как заявляет сама компания, она стремится стать лидером в области устойчивого развития, и она подтверждает это своими действиями.

Однако далеко не все российские предприятия так успешно реализуют концепцию КСО – многие находятся только в начале пути к устойчивому развитию.

Согласно ежегодному опросу инвесторов, который проводит ЕУ [6], 80% всех респондентов согласились, что экологические и социальные факторы действительно являются не только рисками, но и возможностями. Следовательно, инвесторы при выборе компаний обращают внимание не только на прозрачность их деятельности, но и на то, интегрируют ли организации принципы устойчивого развития в свою корпоративную стратегию. Это говорит о том, что для того, чтобы достичь долгосрочных конкурентных преимуществ и привлечь инвесторов, необходимо придерживаться стратегии устойчивого развития.

Внедрение концепции КСО и стратегии устойчивого развития в основу деятельности компании предполагает построение гибридной организации. В современных условиях руководители не должны ставить перед собой только

экономические цели – ведь все большее значение имеют социальные и экологические направления в работе предприятий. Построение гибридных организаций требует создания многоцелевой модели ведения бизнеса. Руководство компании должно применять триединый подход к управлению ее деятельностью – ориентироваться не только на экономическую, но и на экологическую и социальную сферы.

Многоцелевое ведение бизнеса – это не просто постановка целей на основе триединого подхода. Такая модель требует изменения подхода к управлению организацией. Дж. Баттилана с соавторами в работе «Двойные намерения» [1] выделяют четыре принципа построения двухцелевой модели управления бизнесом. Среди них: постановка и мониторинг социальных и финансовых целей, изменение организационной структуры для решения социальных и финансовых задач, подбор и социализация сотрудников, разделяющих принципы устойчивого развития, управление компанией с ориентацией на двойную цель. Указанные принципы могут быть перенесены на многоцелевую модель управления. Стоит отметить, что чем больше целей ставит руководство, тем больше внимания потребуется для их разработки и реализации. При построении гибридных организаций важно формулировать конкретные, долгосрочные и непротиворечивые цели с учетом специфики социальной или экологической проблемы. При этом необходим постоянный мониторинг показателей эффективности деятельности и в случае необходимости корректировка поставленных целей и корпоративной стратегии.

Противоречия всегда были залогом великих достижений. Топ-менеджеры гибридных организаций должны устанавливать динамическое равновесие в принятии решений о стратегических противоречиях, решая социальные и экологические проблемы и достигая бизнес-целей. В таких компаниях нельзя допускать, чтобы краткосрочные финансовые показатели превалировали над социальными и экологическими целями. Поэтому важно, чтобы руководители

постоянно напоминали сотрудникам компании о важности ее социальной миссии. Следовательно, управление многоцелевыми компаниями требует комплексного подхода.

Построение гибридной организации – крайне трудоемкий процесс, для которого необходимо изменение мышления и поведения бизнес-руководителей, а также систем поддержки компаний. Выстраивать организационную структуру необходимо в соответствии с поставленными целями и создаваемой ценностью: определять для себя такие направления деятельности, которые создают и социальную, и экономическую ценности, либо разделять эти виды деятельности. Согласование организационной структуры с деятельностью компании позволит повысить эффективность её работы и увеличить социальные, экологические и экономические выгоды.

Управление гибридной организацией предполагает разделение единых корпоративных ценностей и миссии компании не только ее руководством, но и всеми сотрудниками. Поэтому крайне важно культивировать у работников эти ценности путем проведения корпоративных семинаров и тренингов, следования социальной миссии и бизнес-целям. В свою очередь руководство компании должно определять баланс между экономическими и другими целями: нельзя допускать ситуацию, когда финансовая цель затмит социальную и экологическую.

В. Смит, М. Льюис, М. Тушман в статье «Идти к двум целям» [5] отмечают, что топ-менеджеры поступают последовательно, когда успех, по мнению авторов, заключается в непоследовательности решений. Руководство постоянно сталкивается с множеством взаимоисключающих задач. Менеджерам необходимо мыслить по принципу «и...и», то есть действовать непоследовательно, считать ресурсы избыточными и признавать необходимость изменений. Это значит, что компаниям важно удовлетворять требования конкурирующих групп интересов и стратегий, находя способы их объединения.

Таким образом, основными принципами построения гибридных организаций являются следующие:

- 1) ориентация деятельности компании не только на экономическую, но и на экологическую и социальную сферы, следование триединому подходу;
- 2) формулировка долгосрочных и непротиворечивых целей, причем они должны быть конкретными и учитывать специфику социальных и экологических проблем;
- 3) мониторинг показателей эффективности достижения поставленных целей и корректировка их при необходимости;
- 4) стимулирование внутренней мотивации сотрудников и высшего менеджмента компании, осознание ими своей социальной ответственности;
- 5) баланс между экономическими, социальными и экологическими целями;

Реализация указанных принципов позволит повысить ответственность компании за последствия своей экономической деятельности и добиться устойчивого развития.

### **Библиографический список**

1. Баттилана Дж. Двойные намерения / Дж. Баттилана и др. // HBR-Россия. – 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/ekonomika/803107> (Дата обращения 30.04.2020)
2. Глобальный договор ООН // Национальная сеть Глобального договора ООН в России. 2000 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://www.globalcompact.ru/about/> (Дата обращения 30.04.2020)

3. Макаренко Г. В «зеленом» тренде: как бизнес следует целям устойчивого развития / Г. Макаренко // РБК. – 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://www.rbc.ru/trends/green/5e8f03919a7947217b4a01c1> (Дата обращения 04.05.2020)
4. Отчет об устойчивом развитии ПАО «НК Роснефть» // Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов. РСПП. 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://рспп.рф/activity/social/registr/> (Дата обращения 30.04.2020)
5. Смит В. Идти к двум целям. Руководство по принципу «и...и» / В. Смит и др. // HBR-Россия. – 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/a17968> (Дата обращения 30.04.2020)
6. How an integrated sustainability strategy can help you stand out // EY Global. – 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/assurance/how-an-integrated-sustainability-strategy-can-help-you-stand-out](https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-an-integrated-sustainability-strategy-can-help-you-stand-out) (Дата обращения 30.04.2020)
7. Steinberg G. How a comprehensively sustainable approach reaches beyond compliance / G. Steinberg // EY. - 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/advisory/how-a-comprehensively-sustainable-approach-reaches-beyond-compliance](https://www.ey.com/en_gl/advisory/how-a-comprehensively-sustainable-approach-reaches-beyond-compliance) (Дата обращения 04.05.2020)

*Оригинальность 96%*