
VALUE APPROACH IN THE MANAGEMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Nedka Nikolova, Ph.D

Technical University – Varna, Bulgaria n.nikolova@tu-varna.bg

Abstract: With the adoption of the Strategic Plan of the United Nations "Agenda 2030" and the new Global goals for sustainable development (2015) an important step was made towards socialization and humanization of society on a planetary scale. The change in socio-economic relations led to a change in the target orientation of the business based on the philosophy for economic, social and environmental responsibility. In terms of the "new economy" success of companies has its new socially significant dimensions in the evaluation of their contribution to the sustainable development of the global economy. The 17 objectives and 169 tasks adopted in the new "Agenda" are integrated and indivisible and provide the necessary balance among the three dimensions of sustainable development. The adopted program of utmost wide range and importance is realized by all countries reporting the national realities, opportunities, national policies and priorities. As a full member of the EU, RB is also a party to the main contractual instruments on the topic of sustainable development. Following the strategic objectives and priorities of the European strategy for CSR, our country, albeit at a slower pace implements a national policy to support the creation of an institutional framework for promotion of a socially and environmentally responsible conduct of business. This requires the deployment of the scientific and research front for the development and application of new, value-based models and tools to provide new quality to strategic management at all levels of management.

The main objective of this publication is a study of the methodological principles and possibilities of application of the value approach in the management of CSR. The practical significance of this study lies in the ability to use the results of Bulgarian business organizations for the development and implementation of value-based management model to improve their competitive status on the single European market. The research thesis of the author is that integrating CSR into strategic plans and increasing the efficiency and return of social investments both for companies and for society shall result in the long – term increase of their value and their competitiveness.

Keywords: corporate social responsibility, corporate management, socially oriented behavior,

СТОЙНОСТНИЯТ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕТО НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ

Доц. д-р Недка Николова

Технически университет - Варна, България, Варна n.nikolova@tu-varna.bg

Резюме: С приемането на стратегическия план на ООН „Програма 2030” и новите Глобални цели за устойчиво развитие (2015) беше направена важна стъпка към социализацията и хуманизацията на обществото в планетарен мащаб. Промяната в обществено-икономическите отношения доведе до промяна в целевата ориентация на бизнеса върху основата на философията за икономическа, социална и екологична отговорност. В условията на „новата икономика” успехът на компаниите има нови социално-значими измерения, изразени в оценката на приноса им за устойчивото развитие на глобалната икономика. Приетите в новия „Дневен ред” 17 цели и 169 задачи са интегрирани и неделими и осигуряват необходимия баланс между трите измерения на устойчивото развитие. Приетата програма с пределно широк обхват и важност се реализира от всички страни с отчитане на националните реалности, възможности, националните политики и приоритети. Като равноправен член на ЕС, РБ е и страна по основните договорни инструменти по темата за устойчиво развитие. Следвайки стратегическите цели и приоритети на Европейската стратегия за КСО, нашата страна, макар и с изоставащи темпове реализира национална политика в подкрепа на създаването на институционална рамка за насърчаване на социално и екологично отговорно поведение на бизнеса. Това налага разгръщане на научно-изследователския фронт за развитие и приложение на нови, стойностно базирани модели и инструменти, които да осигурят ново качество на стратегическия мениджмънт на всички равнища на управление.

Основна цел на настоящата публикация е изследване на методологическите принципи и възможностите за приложение на стойностния подход при управление на КСО. Практическото значение на настоящото

изследване е във възможността резултатите да бъдат използвани от българските бизнес организации за разработване и приложение на стойностно базиран модел на управление с цел подобряване на конкурентния им статус на единния Европейски пазар. Изследователската теза на автора е, че интегрирането на КСО в стратегическите планове и увеличаването на ефективността и възвръщаемостта на социалните инвестиции както за компаниите, така и за обществото, повишава в дългосрочен план тяхната стойност и конкурентоспособност.

Ключови думи: corporate social responsibility, corporate management, socially oriented behavior.

1. УВОД

Новият глобален „Дневен ред за устойчиво развитие 2030“ и съгласуваните нови Цели за устойчиво развитие дефинират границите и приоритетите на глобалната политика за социализация и хуманизация на обществото в планетарен мащаб. Централно място в системата на новата социална политика заема активното развитие и ефективното приложение на Концепцията за корпоративна социална отговорност (КСО). През последното десетилетие моделът на КСО преживя динамична еволюция на основата на прехода от традиционния подход „изпълнение на задължение“ към новата философия, наречена „корпоративна бизнес стратегия“. Преходът към новия стратегически подход „подкрепа за корпоративните цели“ определя и новия модел на КСО, в основата на който стои разбирането за „*споделените ценности*“. Пазарното лидерство в условията на „новата икономика“ е основано не само на съвременните технико-технологични, организационни, маркетингови иновации, но и на *общочовешките ценности*. Съвременното корпоративно управление, за да гарантира устойчивото развитие на компанията, все повече се превръща в „*сложно балансирано съчетаване на утвърдените общочовешки ценности и непрекъсната адаптация към промените на глобалната среда с нарастваща степен на неопределеност и риск*“ [1, с.43]. Като основен компонент в структурата на корпоративния мениджмънт, мениджмънтът на КСО трябва да гарантира устойчиви конкурентни предимства и нарастване на стойността на компанията в стратегически план.

2. МЕНИДЖМЪНТ НА КСО – ЦЕННОСТИ И ПРИНЦИПИ

Мениджмънт на КСО е ново направление на корпоративния мениджмънт, което е в процес на формиране. С развитието и популяризирането на КСО като сложен социално-икономически феномен и динамично развиващ се бизнес модел, нараства необходимостта от изграждане на единна методология за неговото управление. В научната литература се приема, че теоретичните основи на управлението на социално-отговорното поведение на бизнеса трябва да се търсят още в най-ранните школи и направления на икономическата и управленската наука, в трудовете на *Адам Смит*, *Жан Батист Сей*, *Алфред Маршал*, *Арчи Файол* и техните последователи. В първата половина на ХХ в., в трудовете на *Ендрю Карнеги (1900)*, *Оливър Шелдън (1923)*, *Питър Дракър (1942)* се поставят основите на „Теорията за отговорността“, „Теорията за общественото благополучие“, „Теорията за социалния капитал“ и др. Съвременните концепции за управление на взаимодействието между бизнеса и обществото обаче, датират от 60-те години на ХХ в., когато се формира и институционализира Концепцията за КСО. Най-значим принос за развитие на организационно-управленските основи на КСО в този период имат *Харолд Боуен (1953)*, *Арчи Карол (1999)*, *Милтън Фридмън (1970)*, *Едуард Фрийман (1984)*, *Филип Котлър* и *Нанси Лий (2011)* и др.

Систематизирането и развитието на теориите за заинтересованите страни, доброто управление и устойчивото развитие дават нов тласък в преосмислянето и дефинирането на основните ценности и принципи на управлението на КСО. С появата и развитието на стандартизацията на КСО в глобален мащаб са очертани правно-нормативните регламенти и основните принципи на внедряването и управлението на КСО, но доколкото стандартите имат *доброволен характер*, тяхното действие се разпростира само в границите на организациите, които доброволно следват политика за тяхното приложение.

Независимо от нарастващия интерес към КСО и динамичното развитие на управленските теории, до днес няма формирана единна методология на Мениджмънт на КСО. Сложната, еkleктична природа на КСО като обект на управление и пределно широките граници на нейното развитие в планетарен мащаб, затрудняват изграждането на единен концептуален модел за нейното управление. Обект на повечето изследвания са отделни теоретико-методологически аспекти на социално-отговорното поведение на компаниите и социалното инвестиране, взаимодействието на бизнеса с държавата и неправителствения сектор, публичните политики и механизмите за разработване и внедряване на стратегиите за КСО, развитието на нефинансовата отчетност и участието на заинтересованите страни при вземане на управленски решения за КСО.

Качествено нов етап в развитието на теорията и методологията на управлението на КСО бележи статията на Майкъл Портър в Harvard Business Review (2011), озаглавена „Създаване на споделена стойност“. Статията поставя основите на нова концепция „Създаване на споделена стойност“ (Creating Shared Value - CSV), разработена в серия от публикации на М. Портър, М. Крамър (2011, 2015), В. Вайсеп (2011, 2014). Преходът към новия стратегически подход определя и новия модел на КСО, в основата на който стои разбирането за „споделените ценности“. Философията на новия модел, наречен КСО 2.0. („Win-Win-Win“), според който печели компанията, печелят потребителите, печели цялото общество, променя целевата ориентация на бизнеса. Създаването на „споделена стойност“ в дългосрочен план се превръща във фундаментален принцип на корпоративното управление – преди да създадат стойност за акционерите, компаниите първо трябва да създадат стойност за обществото, като водят своите бизнесоперации при строго спазване на законите, международните стандарти и вътрешните корпоративни кодекси и правилници. Следователно, създаването на споделена стойност е трикомпонентна йерархична структура, в която логически се надграждат стриктното спазване на законите, съответствието за устойчивост и създаването на споделена стойност (Фиг. 1).



Фиг.1.: Модел на Концепцията „Създаване на споделена стойност“
Източник: съставено от автора на примера на Nestle и InterContinental Hotels Group

Основен методически проблем при практическата адаптация и приложение на модела на КСО 2.0. е проблемът за идентификацията и измерването на споделената стойност. „Измерване на споделената стойност“ е нов доклад на М. Портър и М. Крамър (2014) в който се обобщават резултатите от серия изследвания, които са фокусирани върху *методите и инструментите* за практическото приложение на концепцията в компаниите. Първите експериментални тестове на модела на КСО 2.0. са направени с подкрепата на големи компании – пазарни лидери, с високи международни отличия за социално-отговорно поведение – Nestle, InterContinental Hotels Group, Rockefeller Foundation и др. След представяне на много примери от водещи компании, които прилагат КСО са систематизирани *основните индикатори*, чрез които могат да се идентифицират споделените ценности [9]:

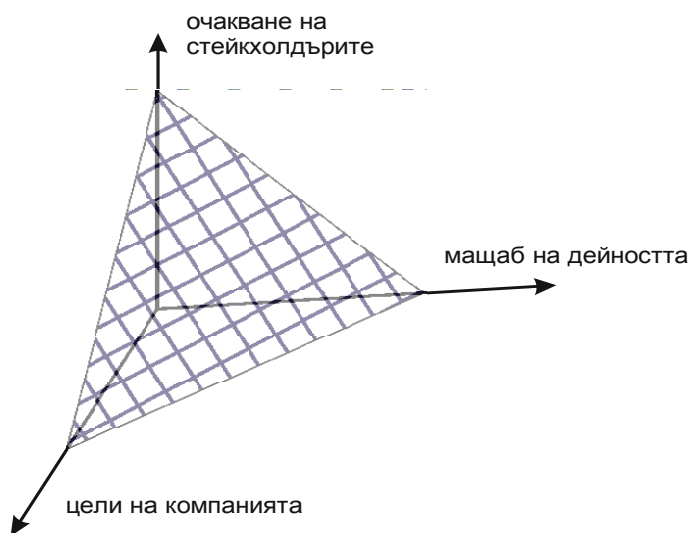
- необходимост от включване на ценностите в бизнесстратегията на компанията;
- съществуващата система за оценка на успеха на компанията, която да установява пряка връзка между удовлетворение на социалните потребности и подобряване на бизнеса;
- съпоставимост на мащаба на създадената обща ценност с мащаба на бизнес резултатите спрямо вложените разходи;
- прагматичен подход към управлението на системата от общочовешки ценности

Анализът на предложената система от индикатори разкрива важен методически проблем, свързан с *избора на количествените показатели и индикатори* за тяхното измерване. Разглеждано като процес, ефективното измерване на споделената стойност интегрира няколко компонента: 1) наличие на стратегия, в която са интегрирани принципите на КСО; 2) избор на метрики и измерващи процеси за резултатите от КСО; 3) възможност за точно отчитане на факторното влияние на социалната ефективност и степента, в

която тя подобрява икономическите резултати и стойността на компанията. Убежденията на автора са, че практическата реализация на този процес може да се осъществи само с приложението на методологията и инструментариума на стойностния подход.

3. УПРАВЛЕНИЕТО НА КСО КАТО СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛ СЪЗДАВАНЕ И СПОДЕЛЯНЕ НА СТОЙНОСТ

С развитието на стратегическия мениджмънт все повече се утвърждава схващането, че *краткосрочните цели* на бизнесорганизациите се свързват с увеличаването на печалбата, а *дългосрочните цели* – с увеличаване на стойността на компанията [5, р. 58]. Дългосрочните цели на социално отговорния мениджмънт все повече се свързват с устойчиво нарастване на стойността на компанията и създаване на добавена стойност в интерес на всички заинтересовани страни. Пренасянето на фокуса от увеличаване на оперативните печалби към нарастване на стойността в дългосрочен план дава възможност на мениджмънта гъвкаво да насочва действията си на основата на измеримите резултати. Така, чрез система от ключови показатели, стойността се превръща в: 1) управленска цел; 2) главен оценъчен критерий; 3) управляван обект. Тази триединна роля на стойността я превръща в *интегрален показател за комплексна оценка* на резултатите и управлението на компанията. Така бизнесстратегията на компанията се превръща във *вектор от действия*, чрез които се увеличава стойността на компанията в дългосрочен план и се създава и споделя добавена стойност за компанията и цялото общество. На Фиг.2 е представена графична интерпретация на тримерното пространство на новия модел на КСО 2.0., от гледна точка на изграждане на модела за неговото стратегическо управление.



Фиг.2.: Модел на тримерното пространство за стратегическо управление на КСО

Източник: съставено от автора

В този модел способността на компанията да открие и ефективно да използва възможностите за нарастване на стойността формира принципно новата сфера на *ключови компетентности на мениджмънта*. Умението да се създава стойност се превръща в източник на конкурентно предимство, което не се купува и е трудно да бъде копирано от конкуренцията. Социално отговорните компании идентифицират в дългосрочен план стратегически области за които: 1) акционерите и обществото имат общи интереси и 2) когато създаването и споделянето на стойност може да бъде оптимизирано за двете страни. [8, р.69]. Следвайки своята стратегическа цел за максимизиране на стойността, социално-отговорните компании инвестират своите ресурси в развитие на таланта и повишаване на капитала в тези области, в които потенциалът за съвместно създаване на добавена стойност е най-голям както за компанията, така и за всички заинтересовани страни.

Концепцията за управление на стойността на компанията (*Value Based Management – VBM*) бързо разширява своята приложимост в международен мащаб, както за целите на стратегическото управление (придобиване на компании, сливане, поглъщане), така и за оценка на ефективността на стопанската дейност,

но все още е слабо популярна в нашата страна. Интегрирайки най-добрите постижения на управленските теории и развитието на информационните технологии, стойностният подход отразява *качествен скок в методологията* на оценката и вземането на управленски решения [4, р. 204]. От традиционния анализ на финансовите резултати за определен период и тяхното съпоставяне с аналогични показатели, стратегическият мениджмънт прави преход към дългосрочното прогнозиране на паричните потоци и непрекъснат изпреварващ мониторинг на стопанските резултати с отчитане на нефинансовите показатели. Цялото развитие на компанията се ориентира по първостепенната цел – максимизиране на нейната стойност. Главна отличителна черта на такова управление е ориентацията към бъдещето, което дава основание да се приеме, че „*Управлението по стойност е управление на бъдещето на компанията*” [2, р.67]. Важно предимство на стойностния подход е *комплексното отчитане на стойността* от всички източници на финансиране на компанията, от които е получен дохода през отчетния период. С други думи, при отчитане на дохода на компанията трябва да бъде отчетена както стойността на собствения (акционерния) така и стойността на заемния капитал. Стойностният начин на мислене е ориентиран не към манипулиране на структурата на капитала с цел увеличаване на отчетните резултати, а към увеличаване на стойността на бизнеса, което помага да бъдат преодолені непоследователността и безперспективността на взетите управленски решения.

Най-съществена характеристика на методологическата сила на VBM е системността - тя е *системен управленски подход*, при който всички усилия на мениджмънта са насочени към постигане на стратегическата цел за максимизиране на стойността на компанията [7, р.463]. Разглеждането на концепцията като система предполага да бъдат анализирани елементите на тази система. Основни елементи на VBM, разглеждан като система са идеологията, принципите и процесите.

1. *Идеология* – тя прави управлението осъзнат процес и определя посоката на движение. Идеологията на VBM е изборът на задачата за максимизиране на стойността като стратегическа цел и формиране на мотивация на всички равнища на управление за подкрепа на възможността за целенасочено и системно управление на процеса на нейното постигане. Всички други цели – удовлетвореността на потребителя, разширяване на пазарните дялове, корпоративния имидж се разглеждат като междинни, подкрепящи. Те, като правило отразяват степента на влияние на различните заинтересовани страни, които участват в разпределението на резултата и в този смисъл могат да създадат ограничения при решаването на тази задача.

2. *Принципи* - методологията на стойностния подход се интегрира в процеса на изработване и вземане на управленски решения, което изисква възприемане на принципите на социално-отговорното поведение, приети и закрепени в стратегическите документи на ООН, ЕК, МОТ, Международните стандарти и националните регламенти. Основополагащите принципи на стойностно базирания мениджмънт дават възможност за осмислянето на взаимозависимостта между стратегиите, операциите, финансовите резултати и насочват усилията към търсене на алтернативи, които позволяват устойчиво нарастване на стойността и в дългосрочен план. Развитието на компанията по цел нарастване на стойността предполага не само идеологическо, но и организационно реструктуриране. В основата на цялостното реорганизиране трябва да стои принципът за икономическата целесъобразност, който дава възможност за измерване на резултата на всяка структурна единица и идентифициране на приноса и отговорността на нейния ръководител.

3. *Процеси* - Важна предпоставка за постигане на целта са структурата и ефективността на управленските процеси. Те се разглеждат в три основни групи [3, pp. 43-46]: 1) процеси за вземане на ключови решения, например свързаните със стратегическото планиране; 2) осигуряващи (поддържащи) процеси, например тези свързани с обучението и мотивацията; 3) бизнеспроцеси. Определяща група процеси, както на корпоративно равнище, така и на равнище бизнес единица са процесите, свързани с оптимизирането на организационната структура, разработване на стратегия, разпределение на ресурсите, изработка на целеви нормативи по ключови детерминанти на стойността и системата за стимулиране на мениджърите на всички равнища на управление. Важен принцип е всеки мениджър да се оценява по показатели, които отразяват резултатите от дейността в зоната на непосредствения контрол и да носи отговорност за това, което е в кръга на неговите компетенции, т.е. за решенията си. Прилагането на концепцията и свързаното с това преустройство на управляващата система трябва да започне с отговор на въпросите *къде и как се създава или губи стойността*, колко ефективно работят звената от „веригата на стойността” и как резултатите на компанията и нейните структурни звена се съотнасят към тези на конкурентите. Важни констатации са тези, свързани с преразглеждане на съществуващите представи на мениджърите за сферите на ключовите компетенции и разкриването на тези дейности, където компанията е неконкурентоспособна. Този анализ има съществена познавателна стойност, защото не само разкрива съществуващи и потенциални проблеми, но разкрива силните страни и възможностите за нарастване на стойността в дългосрочен план.

4. *Насоченост на движението* - принципът за максимизация на стойността сам по себе си не дава отговор на въпросите за това в какво направление трябва да се развива компанията, къде да се търсят и как да се използват източниците за нарастване на компанията, как да оцелее в конкурентната борба. Той дава единна проекция за оценяване на резултатите, универсална система за координатите и единна скала за това как да се измерват и оценяват резултатите.

5. *Критерий* - стойността (нейният прираст) е икономически критерий, който отразява интегралния ефект от влиянието на приетите решения по всички параметри, по които се оценява дейността на компанията – пазарен дял и пазарна позиция, доходи, инвестиционни решения, операционна ефективност, данъчна тежест, регулиране, равнище на риска, които в крайна сметка намират синтезиран израз в паричните потоци на компанията. Техните вариативни изменения определят множествеността на избора. Само при наличие на такъв критерий се осигурява съгласуваност, целенасоченост, балансираност и в крайна сметка ефективност на усилията на мениджърите на всички равнища на управление. В научната литература има и възражения, че критерият на стойността не е съвършен, но до днес не е предложен алтернативен критерий, който така комплексно да отразява в единен показател въздействието на множеството различни фактори, от които зависи стойността, т.е. настоящето и бъдещето на компанията.

6. *Възприемане на философията на VBM* - централната идея на прехода към управление по стойност е промяната в съзнанието на хората и формиране на отношение към задълженията близко до това на предприемача. В основата на тази промяна стои пряката зависимост на възнаграждението във всяка негова форма, от резултатите, изразени чрез личния принос за нарастването на стойността на компанията. Максимизирането на стойността не е еднократна задача и разглеждана в стратегически аспект, тя е непрекъснат, постоянно възобновяващ се цикъл на стратегически и оперативни решения. Този цикъл може да бъде оценен само чрез система от взаимосвързани показатели и нормативи, с които се оценява успеха на компанията и се определя приноса от участието на мениджърите на всички равнища.

7. *Интегрален резултат на колективните усилия* - Преходът към принципите на VBM не трябва да се свежда до „бизнес-инженерство“, основано на реорганизацията на финансовата отчетност на основата на модерните информационни системи. Увеличаването на стойността на компанията е дългосрочен противоречив процес, който се реализира с настойчива последователност всеки ден, в условията на ожесточена конкурентна борба. В повечето случаи не е възможно да се диференцира приноса на ключовите фактори за формиране и нарастване на стойността – ефективна стратегия, енергични действия на маркетинга, оптимално съгласувани действия на веригата на доставките или висока мотивация на персонала. В този интегрален ефект, безспорно важен принос има и умението да се изгради *оптимален баланс на съгласуваните усилия* за постигане на успеха на компанията. Много компании търсят отговор на въпроса как да организират (или да усъвършенстват) технически, финансово и организационно работата на своите структурни единици (центрове за печалба). Същността на проблема трябва да се търси и анализира в друга плоскост. Въпросът не е просто в това да се организира и координира работата на финансовите звена и да се осигури своевременното получаване на точни финансови отчети. Проблемът е в това, да се осигури радикална промяна във финансовата философия на компанията и на тази основа да се реструктурира „финансовия блок“. Необходим е преход от вътрешното фокусиране върху отделните цифри към такава структура на финансово управление, която осигурява конкурентно предимство. Необходимо е изграждане на целева финансова визия на компанията, която дава възможност да бъдат обособени тези участъци от стойностната верига, в които се създава или разрушава стойността и на тази основа да се определят инвестициите, които имат най-висока възвръщаемост. Не само инвестиционните решения на капиталовия пазар, но и ключовите решения в областта на управление на реалния бизнес, трябва да се основават на принципите на фундаменталния финансов анализ, който обединява комплексното разбиране на икономическите мотиви за развитие на бизнеса с дългосрочна оценка на стратегическите и финансови фактори, формиращи стойността на компанията.

Централно място в системата на VBM заема *стойностният начин на мислене* и формирането на *стойностно базирана мотивация* на мениджърите от всички равнища на управленската пирамида.

4. СТОЙНОСТНИЯТ НАЧИН НА МИСЛЕНЕ В УПРАВЛЕНИЕТО НА КСО

Без създаването на функционираща многостепенна система за стойностно мислене и стойностно базирана мотивация на всички корпоративни равнища, управлението по стойност се превръща в периодична процедура по оценка на бизнеса и задача на финансовия мениджмънт и висшето ръководство на компанията. Приемането на новата философия налага разбирането на „... простата истина, че източникът на инвестиционните ресурси за реализация на стратегията не е просто позиция в бюджета, а капиталов пазар, където парите са много, но те не са безплатни и където инвеститорите постоянно търсят възможности на

доходоносни вложения, но всяко предложено вложение има своя цена” [3, pp.71]. В системата на „стойностната мотивация” обаче, първостепенно значение има *ориентацията към интегралния резултат – икономически, социален, екологичен, отразен в новосъздадената стойност*. Става въпрос за дългосрочна перспектива (многоетапен хоризонт) на отговорността, в който текущите боносни възнаграждения, пакет от акции и опции създават баланс между дългосрочните цели и краткосрочните резултати. Същевременно, това е своеобразна „мяра” за свободата на взетите решения на всяко управленско равнище с отчитане на риска и дългосрочните изгоди, както персоналните, така и за компанията като цяло.

За да функционира ефективно, системата за мотивация трябва да бъде *справедлива и прозрачна*. Всеки мениджър трябва да приеме механизма на оценката на неговия принос и да разбере, че перспективите на неговото лично благосъстояние излиза далеч зад рамките на тримесечните финансови отчети. Това, което е истински важно е формирането на „стойностно мислене” вътре в компанията, когато всички сътрудници на всички равнища са мотивирани за търсене на възможности за създаване на стойност и насочват своите усилия към целенасочено придвижване към тази цел. Манталитетът на хората не може да бъде променен със заповед или меморандум. Тази промяна в мисленето на хората е дълъг, противоречив и не винаги успешен процес. От опита на водещи компании е изведена практиката по подготовка и реализация на мащабна програма за обучение на персонала. Нейна основна задача е разясняването на новата идеология на всички равнища на управлението на организацията и запознаването с водещите принципи, които формират разбирането за това как ежедневните решения и действия на всеки служител се проявяват в крайните финансови резултати на компанията, например снижаването на размера на брака, на свръхнормативните запаси, по-добро използване на ефективния фонд работно време и др. Важно е служителят да види тези ежедневни проблеми под друг ъгъл и от своя гледна точка да оцени колко ще му струва всяка промяна и какъв е бонуса, който ще получи ако приобщи усилията си за постигане на набелязаната цел. Опитът от добрите практики за реализация на такива програми показва, че когато осъзнаят своите интереси, служителите активно участват в различните мероприятия – делови игри, анализ на конкретни ситуации, запознаване с опита на водещи компании и др. Важно е да се формират умения за анализ и оценка на последиците от собствените решения, да се анализират факторите, които формират стойността на бизнеса и да разберат къде и как се формират бонусите. Програмата за обучение може да бъде и традиционна: да включва семинари с кратки теоретични беседи и последващи дискусии „зад кръглата маса”. Важно е в интерактивния процес да бъдат въввлечени всички служители.

В теоретичните изследвания през последните години се отделя първостепенно значение на проблема за *мотивацията на топ-мениджърите* към възприемане на „стойностния начин на мислене” и стойностния подход като философия на управлението. В практиката на водещи корпорации се прилагат мотивационни програми, чиято цел е да обвържат интересите на топ-мениджмънта с индикаторите за стойността на компанията [6, pp. 7-12]. Тази система за мотивиране включва две категории възнаграждения:

- *краткосрочни възнаграждения* (1-2 години), които включват фиксирана работна заплата, независимо от стопанските резултати на компанията и бонус, който се изплаща в пряка зависимост от избраните показатели за дейността (например, печалба, обем продажби, производителност, икономическа ефективност на конкретната сделка, качество на обслужване на клиентите и др.);

- *дългосрочни възнаграждения* (3 и повече години), които стимулират мениджърите да планират и контролират стратегическата ориентация на компанията. Тази схема, наречена още опционна, засилва значимостта на дългосрочните възнаграждения, които са пряко свързани с добавената стойност. При тях размера на възнаграждението се определя в зависимост от размера на превишената доходност на собствения капитал над планираната (очакваната). Така доходите на топ-мениджмънта се определят не от счетоводните показатели за дейността и конюнктурата на фондовата борса, а в зависимост от стойностните показатели, които отчитат както риска, така и алтернативните възможности на собствениците на капитала.

Изследванията показват, че тези мотивационни програми имат добри резултати както в частните, така и в публичните компании и техните структурни подразделения. Възнаграждението се определя като договорен определен процент от добавената стойност. Това означава, че премиалната част на възнаграждението ще се получи от управляващите не при всеки размер на счетоводната печалба, а само в случаите, при които тя превишава очакваното равнище на доходността на капитала при приетото равнище на риска. Този принцип на мотивация предполага приложение на счетоводни стандарти, които регламентират стойностните модели на финансово управление. При цялото им многообразие, всички те имат една идеологическа основа: *нова стойност се създава тогава, когато доходността на инвестирания от собствениците (инвеститорите) капитал превишава очакваната, доходност от вложения с аналогичен риск*.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Мениджмънт на КСО е ново направление на корпоративния мениджмънт, което е в процес на формиране. С развитието и популяризирането на КСО като сложен социално-икономически феномен и динамично развиващ се бизнес модел, нараства необходимостта от изграждане на единна методология за неговото управление.

2. Управлението на КСО има сложно структурирана методологическа основа. Централно място в нея заема Концепцията за управление на стойността на компанията (Value Based Management – VBM). Тя разширява бързо своята приложимост в международен мащаб, както за целите на стратегическото управление (придобиване на компании, сливане, поглъщане), така и за оценка на ефективността на стопанската дейност, но все още е слабо популярна в нашата страна.

2. Концепцията за управление на стойността не само способства за разрешаване на противоречията между интересите на собствениците и топ-мениджмънта, тя акцентира върху стремежа да се управлява по цел „новосъздадена стойност“, като се привлекат всички равнища на управление на организацията. Това предполага привличане на мениджърите от нисшите и средни равнища при формиране на стойностните показатели на цялата компания.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Коротков Е., Менеджмент: учебник для магистров, М., Юрайт, 2012.
- [2] Drucker P.F., The information Executives Truly Need// The Harvard Business Review, 1995.
- [3] Fatemi A., Desai A. & Katz J., Wealth Creation and Managerial Pay: MVA and EVA as Determinants of Executive Compensation, Global Finance Journal, №14 (2), 2014.
- [4] Nikolova N., S. Dimitrova, Corporate social responsibility and its strategic dimensions, International journal “KNOWLEDGE” Scientific Papers, Vol. 13.2, Skopje, Institute of Knowledge Management, 2016.
- [5] Nikolova N., S. Dimitrova, The socially oriented behavior of the Bulgarian business – opportunities and trends, Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference “Topical Problems of Modern Science and Possible Solutions”, Dubai, UAE, September 28-29, 2016.
- [6] Ramana D.V., Economic Value Added and other Accounting Performance Indicators: An empirical Analysis of Indian Companies, The ICAI Journal of Accounting Research, Vol. VI, No 2, 2012.
- [7] Terziev V. K., Nikolova N. I., Fundamentals of application of EVA-based models in the management of corporate social responsibility, International Journal “KNOWLEDGE” Scientific Papers, Vol. 14.2, Greece, Institute of Knowledge Management, 2016.
- [8] Visser W., The Responsibility. CSR 2.0. and the New DNA of Business, A John Wiley & Sons Ltd., 2011.
www.fsg.org.