

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический
университет»
(СПбГЭУ)

На правах рукописи

Лукиянов Артем Андреевич

**РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ
КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Горбашко Елена Анатольевна

Санкт-Петербург – 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ.....	14
1.1. Теоретико-методологические основы концепции корпоративной социальной ответственности в контексте прогрессивного устойчивого развития	14
1.2. Структура заинтересованных сторон корпоративной социальной ответственности: классификация и взаимодействие	38
1.3 Разработка концептуальной модели управления КСО и ее результирующие показатели	73
Выводы 1 главы	93
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ	95
2.1. Подходы к оценке эффективности системы управления корпоративной социальной ответственностью организации	95
2.2. Методические рекомендации по оценке эффективности управления корпоративной социальной ответственностью на основе показателя возврата инвестиций.....	118
2.3 Экспертная оценка эффективности управления корпоративной социальной ответственностью организации	133
Выводы 2 главы	145
ГЛАВА 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ В ПАО «ГАЗПРОМ».....	150
3.1. Роль социальной политики в рамках управления персоналом ПАО «Газпром»	150

3.2. Подходы к оценке эффективности социальной ответственности в рамках управления персоналом ПАО «Газпром».....	161
Выводы 3 главы	180
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	182
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	193
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Обзор определений КСО	212
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Ключевые показатели (KPI) для оценки корпоративной социальной ответственности	220
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Обзор методик оценки эффективности КСО	223

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях усиления социальных, экологических и экономических вызовов корпоративная социальная ответственность (КСО) становится неотъемлемой частью стратегического управления организацией. В свете сбалансированного и устойчивого развития компании всё больше осознают важность интеграции принципов КСО в свою деятельность. Такая необходимость связана с наличием потребностей со стороны заинтересованных сторон, включая инвесторов, потребителей, сотрудников, государства и регуляторов, которые ожидают от бизнеса не только экономической эффективности, но и вклада в решение социальных и экологических проблем.

КСО играет ключевую роль в минимизации социальных и экологических рисков, которые могут негативно сказаться на репутации компании, её финансовой стабильности и долгосрочной конкурентоспособности. Для общества КСО способствует улучшению качества жизни, развитию инфраструктуры, охране окружающей среды и повышению социальной справедливости. Для организации она открывает новые возможности с целью формирования доверия со стороны заинтересованных сторон, повышения лояльности сотрудников и создания долгосрочной ценности. Однако, несмотря на признание важности КСО, в научной литературе и управленческой практике по-прежнему сохраняются недостаточно исследованные проблемы в области управления КСО, которые требуют системной проработки в рамках теории и методологии менеджмента. К ним относятся:

- недостаточная ясность терминологического аппарата КСО в контексте общей теории менеджмента, концепции устойчивого развития, теории стейкхолдеров (заинтересованных сторон);
- сложности в интеграции принципов КСО в стратегическое управление организацией на системной основе;
- отсутствие целостной, научно обоснованной системы управления

КСО, построенной на классических принципах теории систем управления (субъект-объект, функции, методы).

– недостаточная проработанность методологии оценки эффективности систем управления КСО, основанной на теории эффективности управления.

Исходя из вышеизложенного, актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разработки научно обоснованной модели управления КСО, которая предоставит организациям конкретный инструментарий для эффективной интеграции социальной ответственности в свою стратегию и достижения прогрессивного развития, как для себя, так и для общества. Восполнение этих концептуальных и методологических пробелов определило цель, задачи и методы данного исследования.

Степень разработанности научной проблемы. Вопросы корпоративной социальной ответственности (КСО) и её роли в развитии организаций и общества в целом активно изучаются как российскими, так и зарубежными исследователями. Начиная с середины XX века, концепция КСО прошла несколько этапов эволюции, каждый из которых внёс значительный вклад в её теоретическое и практическое развитие.

Основной вклад в изучение КСО с экономической точки зрения внесли американские и европейские ученые, среди которых можно выделить Г. Боуена, К. Дэвиса, А. Кэрролла, Дж. МакГуира, М. ван Марревийка, С. Сети, У. Фридерика, М. Фридмана, М. Шварца, Р. Штойера.

Теоретико-методологические аспекты корпоративной социальной ответственности и стейкхолдерского подхода рассматривались в трудах И. И. Антоновой, Б. С. Батаевой, Ж. С. Беляевой, И. Ю. Беляевой, Ю. Е. Благова, А. В. Гизатуллина, Г. Ю. Пахальчак, Л. И. Полищук, Л. А. Раменской, А. И. Татаркина, И. Н. Ткаченко, Г. Л. Тульчинского, С. В. Туркина, Е. Н. Харитоновой, А. Н. Шохина и других.

Проблематика управления корпоративной социальной ответственностью, а

также вопросы обеспечения устойчивого развития нашли отражение в работах И. А. Бачуринской, А. Г. Бездудной, А. С. Будагова, И. Г. Головцовой, О. Н. Громовой, А. Е. Костина, Г. С. Клычовой, М. И. Либоракиной, Е. В. Песоцкой, Е. Ю. Плешаковой, Э. Р. Салахутдиновой, А. В. Харламова, В. С. Чекалина и других.

Исследование эффективности управления КСО и её оценки представлено в трудах таких зарубежных исследователей как П. Друкер, Э. Хельферт и др., и отечественных ученых как, О. В. Алешкина, Е. Д. Антропов, И. С. Бикмухаметова, Д. В. Боброва, А. С. Богданова, Д. С. Бороухин, О. Б. Вахрушева, Н. Б. Гапоненкова, Н. А. Голубева, С. Ф. Гончарова, А. А. Гулло, А. П. Жойдик, Н. С. Звонарева, Н. Ю. Ковалевская, Е. В. Корчагина, Н. А. Кричевский, О. А. Лещенко, Э. Э. Мамедов, Т. Р. Мкртчян, Г. Л. Тульчинский, И. П. Фирова, Н. Н. Хахонова, Г. В. Хомкалов, С. В. Царева и другие.

Вопросы оценки эффективности социальных инвестиций изучали П. А. Аркин, О. С. Боброва, С. Б. Богуславская, Н. И. Зверева, Н. В. Рождественская, Ю. Ходорова и другие. Вопросы многомерной оценки и оптимизации портфеля инвестиций в социальную сферу рассматривали М. С. Бабарин, Л. В. Виноградов, Е. А. Горбашко, Д. С. Демиденко, Т. И. Леонова и другие.

В научной литературе наблюдается значительный терминологический плюрализм в трактовке концепции корпоративной социальной ответственности. Множественность существующих определений, зачастую имеющих существенные концептуальные различия, актуализирует потребность в разработке более строгого и систематизированного определения данного понятия. Кроме того, отсутствует структурированный подход к управлению КСО в рамках классических теорий менеджмента, что выражается в недостаточной разработанности положений, понятий и методических рекомендаций, связанных

с управлением и оценкой качества социальной деятельности. Особое внимание следует уделить отсутствию единого понимания содержания категории эффективности управления КСО, что затрудняет разработку универсальных критериев и методов оценки. Также в научных источниках недостаточно освещена проблема формирования оптимального портфеля социальных инвестиций, что является важным аспектом для повышения результативности социальных программ.

Таким образом, в области управления КСО выделяются проблемные зоны и нерешённые вопросы, требующие дальнейших научных исследований и разработок, что подчеркивает актуальность и необходимость углубленного изучения данной темы с целью формирования комплексной модели управления КСО, интегрированной в стратегическое управление организацией.

Цель диссертационного исследования состоит в развитии теоретических и методических основ управления корпоративной социальной ответственностью организации в рамках разработки модели управления корпоративной социальной ответственностью и оценки её эффективности, с позиций заинтересованных сторон и принципов прогрессивного устойчивого развития организации.

Задачи диссертационного исследования:

1. Определить понятие «корпоративная социальная ответственность» организации в рамках прогрессивного устойчивого развития общества.
2. Сформировать авторскую классификацию основных заинтересованных сторон организации с позиций корпоративной социальной ответственности (КСО) организации.
3. Разработать концептуальную модель управления КСО организации и её результирующие показатели.
4. Разработать методические рекомендации по оценке эффективности системы управления КСО организации.
5. Структурировать элементы социальной деятельности по управлению

персоналом организации в рамках разработанной модели управления КСО (на примере ПАО «Газпром»).

Объектом исследования являются организации, реализующие деятельность в области корпоративной социальной ответственности для обеспечения прогрессивного устойчивого развития, в том числе деятельность в области КСО ПАО «Газпром».

Предметом исследования являются теоретические основы концепции корпоративной социальной ответственности, в том числе принципы, закономерности, цели, механизмы формирования и управления деятельностью в области корпоративной социальной ответственности организации в рамках теории менеджмента, эффективности систем управления и концепции прогрессивного устойчивого развития.

Теоретической основой диссертации являются базовые разработки отечественных и зарубежных учёных, а также специалистов в областях концепции устойчивого развития общества, корпоративной социальной ответственности, теории менеджмента и систем управления, теории эффективности, теории заинтересованных сторон, теоретических основ линейного и динамического программирования и оптимизации.

Методологическая основа включает использование методов научного познания: логики, обобщений, классификации; методов общего менеджмента, в том числе инструментов процессного, проектного, стейкхолдерского подходов, экспертных оценок, инвестиционного анализа, математических методов ранжирования и оптимизации.

Информационную основу диссертационного исследования составляют международные и отечественные стандарты в области социальной ответственности; нормативная документация, законы и нормативно-правовые акты РФ, Указы Президента, Постановления Правительства РФ и другие, связанные с реализацией государственной деятельности в области социальной

ответственности; информационные системы по нормативно-правовой документации и акты в области социальной ответственности, исследования в профильных научных изданиях на русском и иностранных языках, материалы сети интернет, экспертные оценки показателей эффектов управления социальной ответственностью.

Обоснованность результатов диссертационного исследования обеспечивается опорой на фундаментальные положения ключевых научных направлений, включая концепцию устойчивого развития, корпоративной социальной ответственности, теорию общего менеджмента, теорию эффективности систем управления. В ходе исследования использованы нормативно-правовые акты, регламентирующие сферу социальной ответственности, в частности Указы Президента РФ, Постановления Правительства РФ, а также иные нормативно-правовые документы и методические рекомендации.

Достоверность результатов диссертации определяется строгой логикой повествования, применением научных методов исследования, а также специальных методов менеджмента, анализа индексов эффективности, математических моделей оптимизации, приведением обоснованных выводов.

Содержание диссертации соответствует Паспорту научной специальности 5.2.6 «Менеджмента» по пунктам: 6. Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам; 13. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации. 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами.

Научная новизна диссертации состоит в разработке модели управления корпоративной социальной ответственностью организации с учётом ожиданий

заинтересованных сторон и принципов прогрессивного устойчивого развития, а также в разработке методических рекомендаций для оценки эффективности системы управления КСО, формирования оптимального портфеля социальных проектов организации для совершенствования деятельности в области КСО; структуризации составляющих элементов социальной деятельности в рамках управления персоналом ПАО «Газпром».

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем, заключаются в следующем:

1. Определено содержание понятия «корпоративная социальная ответственность» (КСО), как социально-ориентированной деятельности организации в рамках прогрессивного устойчивого развития (ПУР) общества, понимаемого как ценностное развитие общества в соответствии с ожиданиями заинтересованных сторон, общечеловеческими и национальными целями; при этом установлена диалектическая взаимосвязь, состоящая в том, что: с одной стороны, КСО организации влияет на ПУР общества путем реализации социальных, экологических и экономических инициатив организации, а с другой стороны, ПУР общества формирует новые требования и стандарты для КСО, стимулируя её эволюцию в соответствии с актуальными социально-экономическими и политическими вызовами.

2. Предложена авторская классификация заинтересованных сторон в области КСО для организации и определены их требования на основе влияния, вовлечённости и ожиданий заинтересованных сторон в контексте прогрессивного устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса, что необходимо для формирования целей в модели управления КСО организации.

3. Разработана модель управления КСО организации, базирующаяся на принципах и законах теории систем управления, ориентированная на комплексный охват всех элементов системы управления, включающих на входе

системы требования заинтересованных сторон, процессы управления внутри системы, а на выходе системы – совокупность показателей результативности и эффективности системы управления КСО, отражающей вклад в достижение прогрессивного устойчивого развития и обратную связь, отражающую мониторинг уровня результатов и дальнейшую актуализацию; модель является концептуальной основой для разработок по совершенствованию управления, в частности для методических рекомендаций по оценке эффективности системы управления КСО организации.

4. Разработаны методические рекомендации для оценки эффективности системы управления КСО, базирующиеся на двух подходах: возврата инвестиций SROI (Social Return on Investment) и комплексного эффекта КСО на основе экспертной оценки, которые возможно применять или по отдельности, или совместно, в зависимости от наличия данных, что позволяет провести оценку эффективности и сформировать направления совершенствования КСО; предложены модели оптимизации портфеля социальных проектов на основе линейного и динамического программирования.

5. Структурированы элементы социальной деятельности в рамках управления персоналом ПАО «Газпром» и предложены показатели эффективности социальной деятельности ПАО «Газпром» на основе предложенных методических рекомендаций, что позволяет провести оценку эффективности социальной деятельности и разработать мероприятия по её совершенствованию.

Теоретическое значение результатов диссертации состоит в приросте знаний общей теории менеджмента в части разработки положений по управлению корпоративной социальной ответственностью в свете прогрессивного устойчивого развития, в частности, уточнено понятие корпоративной социальной ответственности в рамках прогрессивного устойчивого развития общества, предложена классификация требований

заинтересованных сторон, представляющих целевую базу для управления КСО, построена концептуальная модель управления КСО как управленческая система, включающая объекты и субъекты, входы и выходы; сформулированы подходы к оценке эффективности системы управления КСО и модели формирования оптимального портфеля социальных инвестиций.

Практическая значимость включает разработку методических рекомендаций по экспертной оценке эффективности КСО и рекомендаций по результатам применения показателя возврата социальных инвестиций для выработки направлений совершенствования КСО. Предложена локальная методика оценки эффективности социальных программ КСО для управления персоналом ПАО «Газпром».

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования нашли отражение в публикациях автора и его докладах и выступлениях на международных и российских научно-практических конференциях, конгрессах, форумах и семинарах: XIV Международная научно-практическая конференция «Национальные концепции качества: роль качества в научно-технологическом развитии страны» (октябрь 2023 г.); Семинар работников подразделений по управлению персоналом Группы Газпром «Управление человеческими ресурсами в Группе Газпром в условиях цифровой трансформации» (апрель 2024 г.), XV Международная научно-практическая конференция «Национальные концепции качества: роль качества в стратегиях социально-экономического развития в новом мире» (октябрь 2024 г.), Семинар по открытию программы профессиональной переподготовки «Экономика и управление физкультурно-спортивной организацией – школа управленческого мастерства» (ноябрь 2024 г.), XIII Международная научно-практическая конференция «Научный форум» (май 2025 г.).

Публикации по теме диссертации: 7 опубликованных печатных работ общим объемом 3,49 п.л., из них авторских 3,31 п.л., в т.ч. 4-е научных статьи в

рекомендованных ВАК изданиях, общим объёмом 2,56 п.л. (авторских – 2,56 п.л.).

Структура диссертации включает введение, три главы, заключение, список используемых источников и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Теоретико-методологические основы концепции корпоративной социальной ответственности в контексте прогрессивного устойчивого развития

В современных условиях расширения экономических связей и усиления внимания к экологическим, социальным и экономическим вызовам, концепция КСО приобретает все большее значение как для бизнеса, так и для общества в целом. В условиях прогрессивного устойчивого развития, рассматриваемого автором как процесс развития, носящий созидательный и поступательный характер, ориентированный на формирование и преумножение подлинных (фундаментальных, базовых, традиционных) ценностей для национального сообщества, так и для всего человечества. В отличие от подходов, основанных на исключительно универсальных или внешних повестках и концепциях, данное понимание исходит из суверенных национальных приоритетов и традиционных духовно-нравственных ценностей. Такое развитие стремится реализовать смысл устойчивого развития – создание блага для человека и общества через инициативы, отвечающие национальным интересам и потребностям социума, с ориентиром на долгосрочную жизнеспособность, самодостаточность и поступательное и качественное преобразование общества и государства.

С начала 1950-х годов в мировой науке было создано множество актуальных концепций социальной ответственности. Среди них наиболее известными стали «социальная ответственность бизнеса», «социальная ответственность предпринимателей», «корпоративная социальная ответственность», «корпоративная социальная восприимчивость», «корпоративная социальная деятельность» и «корпоративная социальная

добросовестность». Эти концепции развивались последовательно, не заменяя друг друга, а скорее накапливая предыдущие достижения (рис.1).

В 1980-е годы к этому списку добавились концепции «заинтересованных сторон» и «этики бизнеса», которые пережили «второе дыхание» в контексте более широкой социальной ответственности.



Рисунок 1 – Этапы развития корпоративной социальной ответственности
(Авторский рис. Составлен на основе: [130;131;137])

К началу XXI века на первый план вышли теории «устойчивого развития» и «корпоративного гражданства». Особого внимания заслуживает позиция А. Кэрролла – одного из наиболее авторитетных мировых экспертов в сфере взаимодействия бизнеса и общества. Он предлагает рассматривать многообразие существующих концепций через призму развития теории корпоративной социальной ответственности как центрального элемента, который либо согласуется с альтернативными подходами, либо трансформируется в них. Такой взгляд позволяет перейти от абстрактных рассуждений о роли бизнеса в развитии общества к анализу деятельности конкретных компаний, которые, строго говоря, не всегда относятся к корпоративному сектору.

Идеи А. Кэрролла [131;132], впоследствии воплотившиеся в детально разработанной модели, получили широкое признание и во многом определили направление современных исследований в области КСО. Согласно его модели, корпоративная социальная ответственность представляет собой многоуровневую систему, которую удобно изобразить в виде пирамиды (рис. 2).



Рисунок 2 – Пирамида КСО по А. Кэрроллу
(Авторский рис. Составлен на основе: [131])

В основании этой пирамиды лежит экономическая ответственность, которая предполагает, что бизнес должен эффективно выполнять свою основную функцию – производить товары и услуги, удовлетворяющие потребности общества, и получать прибыль. Следующий уровень – правовая ответственность – подразумевает соблюдение компаниями законов и соответствие их деятельности ожиданиям общества, закреплённым в законодательстве. Этическая ответственность требует от бизнеса не только следовать правовым нормам, но и учитывать моральные ценности и этические принципы. Если правовая ответственность связана с формальными правилами, то этическая – с неформальными нормами и ожиданиями. На вершине пирамиды находится

филантропическая ответственность, которая побуждает бизнес добровольно участвовать в социально значимых проектах, направленных на улучшение качества жизни общества [131].

К концу XX века пирамида КСО, предложенная А. Кэрроллом, стала одной из самых популярных концепций в исследованиях, посвященных социальной ответственности бизнеса. Она получила широкое применение как в теоретических работах, так и в практических разработках, а также стала частью учебных материалов по управлению и социальным аспектам менеджмента. Хотя трактовка КСО в виде пирамиды не дает ответов на все вопросы, связанные с социальной ответственностью, она позволяет систематизировать их и структурировать подходы к решению.

Впоследствии А. Кэрролл совместно с М. Шварцем [145] предложил модификацию своей пирамиды, пересмотрев место филантропической ответственности. В их совместной статье филантропическая ответственность была отнесена к категориям этической и/или экономической ответственности. Это изменение было обусловлено тем, что компании, занимаясь так называемой «стратегической филантропией», часто руководствуются экономическими интересами, основываясь на своей экономической ответственности. Кроме того, на практике и в теории бывает сложно провести четкую грань между филантропической и этической деятельностью [145].

Сегодня корпоративная социальная ответственность (КСО) в самом широком смысле понимается как философия поведения и концепция, в рамках которой бизнес-сообщество, компании и отдельные предприниматели выстраивают свою деятельность, ориентируясь на ожидания заинтересованных сторон [37]. Основная цель КСО – способствовать прогрессивному устойчивому развитию в соответствии с ожиданиями заинтересованных сторон и национальными целями развития.

Идеи корпоративной социальной ответственности изначально развивались в рамках таких дисциплин, как философия, этика и социология. Основной вклад в изучение КСО с экономической точки зрения внесли американские и европейские ученые, среди которых можно выделить Г. Боуена, К. Дэвиса, Дж. МакГуира, С. Сети, Р. Бломстрема, М. Фридмана, У. Фридерика, А. Кэрролла, М. ван Марревийка и Р. Штойера [130; 134; 136; 140; 143; 145; 149; 150].

В рамках исследования были систематизированы подходы к определению и интерпретации КСО, предложенные как зарубежными, так и отечественными авторами, а также правительственными и общественными организациями. Эти подходы охватывают ключевые этапы дискуссий и исследований, посвященных роли корпораций и бизнеса в целом в общественном функционировании и развитии (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Эволюция теорий и трактовок понятия КСО

Этап эволюции трактовок КСО		Период	Авторы/организации	Характеристики периода
Зарождение идей КСО	Философско-диалектический	1950–1960-е гг.	Г. Боуен, К. Дэвис	Формирование базовых принципов КСО. Акцент на ответственности бизнеса перед обществом.
Развитие концепции КСО		1970-е гг.	Дж. МакГуир, С. Сети, Р. Бломстром	Расширение понятия КСО: включение экологических и социальных аспектов.
Экономический подход к КСО	Экзистенциально-	1980-е гг.	М. Фридман, У. Фридерик	Утверждение, что главная ответственность бизнеса – максимизация прибыли. Критика КСО как отвлечение от основной цели.

Продолжение таблицы 1

Интеграция КСО в стратегию		1990-е гг.	А. Кэрролл, М. ван Марревийк	Разработка моделей КСО (пирамида Кэрролла). Акцент на балансе экономических, правовых, этических и филантропических аспектов.
Глобализация и устойчивое развитие		2000-е гг.	Р. Штойер, Всемирный совет предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD), А. Е. Костин, Н. С. Чегринцева, Европейская комиссия, Объединение корпораций США (Business for Social Responsibility), Ассоциация менеджеров России (версия 2004 г.)	КСО как часть глобальной повестки устойчивого развития. Учет интересов всех заинтересованных сторон.
Современные подходы	Интеграционно-менеджерский	2010-е гг. – наст. время	Европейская комиссия, ISO 26000, отечественные авторы (А.Н. Шохин, Ю.Е. Благоев И. Ю. Беяева, Е. Н. Харитоновна, А. И. Татаркин, Г. Л. Тульчинский, И. Н. Ткаченко, Л. А. Раменская, А. Л. Чулакова), Международная организация по стандартизации (ISO), Account Ability, Global Reporting Initiative (GRI), PricewaterhouseCoopers, Ассоциация менеджеров России	Интеграция КСО в корпоративную стратегию. Акцент на прозрачности, отчетности и взаимодействии с заинтересованными сторонами

Составлено на основе: [130; 134; 136; 140; 143; 145; 149; 150].

Важнейшей вехой развития концепции КСО является контекст реализации всеобъемлющей социальной ответственности, которое установлено в ГОСТ Р

ИСО 26000-2012 с учетом вклада в устойчивое развитие. В российской науке тема корпоративной социальной ответственности (КСО) стала особенно актуальной после того, как это понятие было закреплено в международном стандарте ISO 26000.

В начале 2000-х годов отечественные эксперты, такие как С. В. Туркин [121], М. И. Либоракина [72] и А. Е. Костин [66] представили ряд практико-ориентированных проектов, направленных на внедрение в российский бизнес современных подходов к КСО и нефинансовой отчетности. Однако из-за разрозненности и фрагментарности этих инициатив, а также отсутствия четкой научно-методологической базы, на их основе не удалось сформировать полноценную российскую научную школу КСО.

Позднее, в период с 2010 по 2018 год, началось активное формирование научных школ КСО в России. Эти школы сосредоточились в нескольких ведущих университетах: Финансовый университет при Правительстве РФ (И. Ю. Беляева, Б. С. Батаева, Е. Н. Харитоновна) [34; 125], НИУ «Высшая школа экономики» (Л. И. Полищук) [98], Государственный университет управления (В. П. Акимкин)[15], Высшая школа менеджмента СПбГУ (Ю. Е. Благов)[37], Казанский государственный финансово-экономический институт (А. Б. Анкудинов, А. В. Гизатуллин)[16], Уральский федеральный университет (Ж. С. Беляева)[35] и Уральский государственный экономический университет (И. Н. Ткаченко, Г. Ю. Пахальчак, Л. А. Раменская)[116]. Эти центры внесли значительный вклад в развитие теории и практики корпоративного управления, основанного на принципах социальной ответственности.

Большинство российских исследователей придерживаются наднормативного, добровольного подхода к КСО, что подразумевает необязательность социальных инициатив для бизнеса. Однако анализ деятельности российских компаний показывает, что их социальные расходы зачастую превышают ожидания, что связано с социальной ориентацией

национального законодательства и активной ролью государства в защите прав граждан. Кроме того, многие аспекты социальной сферы унаследованы от советской системы, например, градообразующие предприятия, которые строились по принципу города-комбината.

В конце 1990-х – начале 2000-х годов в России активно продвигалась идея добровольности КСО, что ограничивало понимание социальной ответственности бизнеса, сводя ее к благотворительности и волонтерству. Однако наличие соглашений между компаниями и государственными органами, а также законодательные требования в области социальной защиты и экологической безопасности обусловили значительную часть социальных и экологических расходов предприятий. Наиболее глубоко этот феномен был изучен Л. И. Полищуком [98], который выявил институциональную природу социально ответственных обязательств компаний. Он пришел к выводу, что КСО может стать альтернативой государственному регулированию, если корпорации смогут эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами и устанавливать приемлемый уровень расходов на социальные и экологические нужды. Это, в свою очередь, может снизить общественные издержки на разработку законов и содержание государственного аппарата, необходимого для их контроля.

Несмотря на значительные объемы исследований в сфере корпоративной социальной ответственности, в настоящее время термин «социальная ответственность» однозначно не формализован в научной литературе.

Наиболее широкое понимание корпоративной социальной ответственности (КСО) включает в себя следующие аспекты: корпоративную этику; социальную политику компании в отношении общества; экологическую политику, направленную на защиту окружающей среды; принципы и методы корпоративного управления; соблюдение прав человека во взаимодействии с поставщиками, потребителями и сотрудниками; политику в области управления персоналом [43].

В зарубежной теории и практике выделяются три ключевых элемента социальной ответственности бизнеса:

а) экономический – включает данные о поставщиках и потребителях, выплату заработной платы, пенсионные и социальные отчисления, уплату налогов, а также благотворительную деятельность;

б) экологический – охватывает использование ресурсов (сырья, энергии, воды), а также управление выбросами и отходами производства;

в) социальный – подразумевает организацию безопасных условий труда, соблюдение прав работников, ответственность за качество продукции и корректность рекламы [43].

Разнообразие подходов к определению корпоративной социальной ответственности (КСО) обусловлено различиями в культурных, экономических и социальных контекстах, в которых функционируют организации. В то время как некоторые исследователи [93; 110; 112] акцентируют внимание на этических аспектах бизнеса, другие подчеркивают важность взаимодействия с заинтересованными сторонами или влияние на прогрессивное устойчивое развитие. Это многообразие интерпретаций создает сложности как для академического сообщества, так и для практиков, стремящихся внедрить эффективные системы КСО в своих организациях. Исследование различных определений корпоративной социальной ответственности позволяет выявить несколько подходов к пониманию этого понятия.

Один из распространенных взглядов рассматривает КСО как добровольную деятельность компаний, направленную на общественное развитие, выходящую за рамки законодательных требований. Приверженцы этого подхода, среди которых можно выделить государственную корпорацию развития «ВЭБ.РФ» [64], Гарсия-Санчес [141], Бахарева Т. В. [31], Европейскую комиссию, Кричевского Н. А., Гончарова С. Ф. [67], Куренько Р. Н. [69], подчеркивают важность активного участия бизнеса в решении социальных, экономических и экологических

вопросов. Они считают, что компании добровольно берут на себя обязательства по улучшению качества жизни общества, повышению благосостояния работников и их семей, а также поддержке местных сообществ.

Другой подход связывает КСО с ответственностью перед обществом и заинтересованными сторонами. Этот взгляд подчеркивает прозрачность деятельности компаний, их этичность и стремление учитывать ожидания различных заинтересованных сторон. В данной категории выделяются работы Ассоциации менеджеров РФ [64], Кэрролла А.Б. [131], Поповой М.М., Симоновой А.В. [101], М. Ван Марревийка [150], Куренько Р.Н. [69]. Они рассматривают КСО как неотъемлемый элемент успешного бизнеса, способствующий устойчивому развитию и повышению доверия со стороны общества.

Существует и более узкий взгляд на КСО, согласно которому социальная ответственность бизнеса сводится к выполнению законов и финансовых обязательств. Авторы, такие как Фридман М. [140], Никифорова О.А., Митрофанова Д.О. [94], считают, что, если компания исправно уплачивает налоги, выплачивает зарплаты сотрудникам и производит качественный продукт, она уже считается социально ответственной. По их мнению, бизнес не обязан выходить за рамки установленных законом норм.

Многие исследователи рассматривают КСО как философию поведения и осознанную этическую практику. В эту группу входит Василевич С. Г. [45], который утверждает, что социальная ответственность не ограничивается выполнением определенных требований, а представляет собой стиль ведения бизнеса, влияющий на стратегические и тактические решения компании. Этот подход подчеркивает, что внутренняя мотивация бизнеса играет ключевую роль в принятии ответственных решений, учитывая интересы общества.

Некоторые исследователи выделяют особую значимость бизнеса в обеспечении устойчивого развития. Международный бизнес-форум

рассматривает корпоративную социальную ответственность как средство для снижения негативного воздействия на окружающую среду и максимизации положительного вклада в общество [64]. В свою очередь, Боуэн [130] и Девис [134] подчеркивают социальные ожидания к бизнесу и его обязанность перед обществом. Расширенный перечень определений представлен в Приложении А.

Таким образом, различные подходы к корпоративной социальной ответственности (КСО) представляют широкий спектр точек зрения: от добровольных инициатив и стратегической ответственности перед заинтересованными сторонами до минимального соблюдения законов и глубокой этической осознанности бизнеса. Разнообразие интерпретаций КСО свидетельствует о сложности и многоаспектности этого понятия в современной бизнес-практике.

Авторское мнение состоит в том, что представленные положения позволяют определить понятие «корпоративная социальная ответственность», и рассматривать ее в широком смысле как добровольную социально-ориентированную деятельность организации, направленную на обеспечение прогрессивного устойчивого развития (ПУР) общества в соответствии с ожиданиями заинтересованных сторон и национальными целями развития.

В диссертации сделан акцент на понятии Прогрессивного устойчивого развития (ПУР), рассматриваемого автором как процесс развития, носящий созидательный и поступательный характер, ориентированный на формирование и преумножение подлинных (фундаментальных, базовых, традиционных) ценностей для национального сообщества, так и для всего человечества. В отличие от подходов, основанных на исключительно универсальных или внешних повестках и концепциях, доминирующих в настоящее время на мировой арене, данное понимание исходит из суверенных национальных приоритетов и традиционных духовно-

нравственных ценностей. Такое развитие стремится реализовать смысл устойчивого развития – создание блага для человека и общества через инициативы, отвечающие национальным интересам и потребностям социума, с ориентиром на долгосрочную жизнеспособность, самодостаточность и поступательное и качественное преобразование общества и государства. Данная концепция требует нового подхода к долгосрочному стратегическому планированию и реализации деятельности крупных корпораций, особенно имеющих важное значение для государства.

Концепция основывается на следующих факторах:

1. Приоритет национального суверенитета во всех его аспектах – экономическом, технологическом, продовольственном, информационном, культурном. Предусматривается, что деятельность организаций должна быть направлена на укрепление суверенитета и устойчивости страны.

2. Фундамент традиционных духовно-нравственных ценностей как системообразующих ориентиров для формирования корпоративной культуры, взаимодействия с заинтересованными сторонами (в частности, персоналом, обществом и государством). Подходы к формированию данных целей могут пониматься в контексте Указа Президента РФ №809 от 09.11.2022.

3. Синхронизация с государственными стратегическими задачами – интеграция корпоративных целей в национальные проекты и программы, направленные на демографическое развитие, повышение качества жизни населения, технологическое лидерство, укрепление обороноспособности. В этой связи бизнес выступает не просто как налогоплательщик и работодатель, а как активный партнер государства в решении масштабных социальных, демографических и культурных задач.

4. Долгосрочная перспектива с ориентиром на долгосрочное развитие, обеспечивающее благополучие будущих поколений и укрепление позиции страны.

5. Развитие человеческого капитала как основы национального потенциала с ориентиром на всестороннее развитие, благополучие, формирование стабильных трудовых династий и преемственности поколений, в том числе через формирование соответствующей корпоративной культуры.

6. Измеримость результатов – в том числе с применением показателей, отражающих вклад организаций в долгосрочное прогрессивное национальное развитие и укрепление суверенитета.

Таким образом, прогрессивное устойчивое развитие, ориентированное на созидание, укрепление национального потенциала и системное движение вперед, стремится быть максимально эффективным для страны.

Взаимосвязь КСО и прогрессивного устойчивого развития (ПУР) представляет собой сложный и динамичный процесс, который требует глубокого теоретического осмысления и эмпирического анализа. В этой связи возникает необходимость формулирования гипотезы, которая позволит систематизировать понимание взаимного влияния КСО и УР.

Гипотеза исследования заключается в том, что корпоративная социальная ответственность (КСО) организации развивается в рамках концепции прогрессивного устойчивого развития (ПУР) общества и способствует его достижению. При этом между КСО организации и ПУР общества существует диалектическая взаимосвязь (рис. 3), в целом отражающая взаимосвязь организаций и общества и состоящая в том, что: с одной стороны, КСО организации влияет на процессы развития общества через внедрение социальных, экологических и экономических инициатив, а с другой –

общественная среда формирует требования и стандарты культурной идентичности и определяет вектор развития корпоративной социально-ориентированной деятельности.

Таким образом, автор акцентирует внимание на том, что категория корпоративной социальной ответственности (КСО) отражает аспекты организационного развития корпорации, в то время как концепция прогрессивного устойчивого развития (ПУР) относится к более широкому контексту общественного развития.

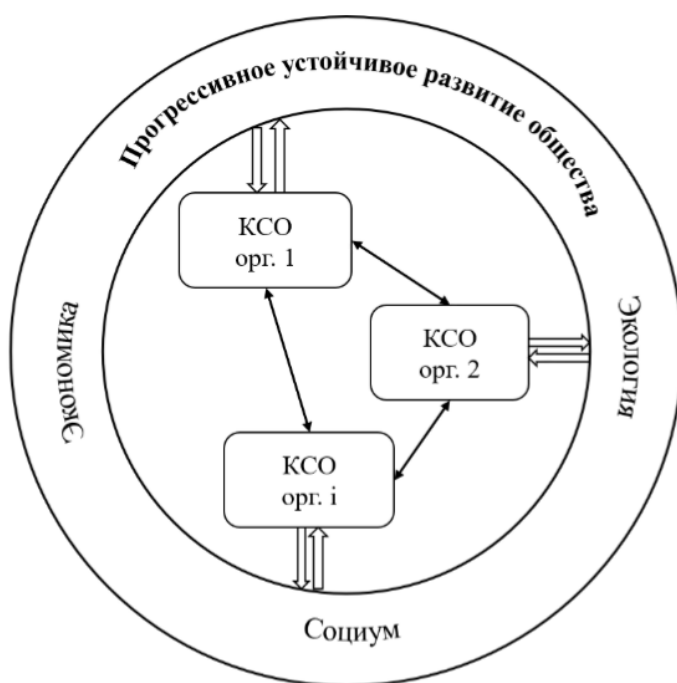


Рисунок 3 – Диалектическая взаимосвязь КСО организации и прогрессивного устойчивого развития общества
(Авторский рис.)

В контексте КСО ПУР взаимодействие с заинтересованными сторонами приобретает особую специфику. Предлагаемая концепция не отрицает важности диалога и сотрудничества, которые традиционно подчеркиваются в рамках КСО. Однако она акцентирует внимание на приоритетах и целях данного

взаимодействия, исходя из национальных интересов и исторического контекста, в котором сформировалось российское общество.

Данная гипотеза предполагает, что КСО и прогрессивное развитие общества взаимно усиливают друг друга, создавая синергетический эффект, который способствует долгосрочному развитию как отдельных компаний, так и общества в целом. Корпоративная социальная ответственность в контексте прогрессивного развития общества выходит за рамки традиционного понимания благотворительности или соблюдения законодательных норм. Она предполагает интеграцию принципов полезности и сбалансированности в бизнес-процессы, что способствует созданию долгосрочной ценности для всех заинтересованных сторон. Концепция включает в себя управление экологическими рисками, внедрение энергоэффективных технологий, обеспечение справедливых условий труда, поддержку местных сообществ и содействие решению национальных целей развития.

Взаимодействие с государством в рамках КСО ПУР предполагает участие в реализации государственных программ, национальных проектов, в формировании предложений по укреплению суверенитета, национальных ценностей. Крупные корпорации могут быть интегрированы в общую концепцию национального целеполагания.

Содержание КСО в условиях прогрессивного устойчивого развития можно рассматривать через призму трех основных аспектов: экологического, социального и экономического. Экологический аспект предполагает минимизацию негативного воздействия на окружающую среду, рациональное использование ресурсов и внедрение ресурсосберегающих технологий. Социальный аспект включает в себя заботу о благополучии сотрудников, развитие местных сообществ, и обеспечение социальной справедливости. Экономический аспект связан с созданием этически - обоснованной бизнес-модели, которая обеспечивает прозрачность организации в конкурентной среде, одновременно

способствуя росту конкурентоспособности. Значение корпоративной социальной ответственности для прогрессивного развития компании стало возрастать на протяжении эволюции концепции социальной ответственности, которая прошла длительный путь.

Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности свидетельствует о постепенном усилении ее роли в обеспечении прогрессивного устойчивого развития компаний. На протяжении своего развития КСО трансформировалась от локальных инициатив в области благотворительности до комплексного подхода, интегрирующего экологические, социальные и экономические аспекты деятельности организаций. В современных условиях, характеризующихся глобальными вызовами, КСО становится ключевым инструментом достижения национальных стратегических целей.

Текущая геополитическая ситуация, включая процессы импортозамещения, необходимость пересмотра технических решений, актуализирует поиск новых подходов к реализации КСО. В условиях беспрецедентного давления на российскую экономику и необходимости укрепления национального суверенитета во всех его проявлениях – экономическом, технологическом, информационном, культурном возникает потребность в разработке парадигмы развития, учитывающей данную ситуацию. Эта парадигма должна быть ориентирована на активное целенаправленное созидание и укрепление потенциала нации и государства, интегрируя в этот процесс деятельность стратегически важных корпораций. От компаний требуется не только адаптация к изменяющимся условиям, но и активное участие в формировании прогрессивной экономической и социальной среды. Внедрение принципов прогрессивного устойчивого развития становится важным условием для долгосрочного успеха бизнеса, что подчеркивает необходимость интеграции КСО в стратегическое управление компаниями.

Социальные требования, традиционно находившиеся в ведении государства, приобретают новое звучание в контексте концепции прогрессивного устойчивого развития (ПУР). ПУР становится основной целевой базой КСО, определяя ее как механизм гармонизации интересов бизнеса, общества и окружающей среды. Таким образом, КСО сегодня рассматривается не только как инструмент повышения репутации компании, но и как важный фактор обеспечения ее конкурентоспособности и устойчивости в долгосрочной перспективе.

Корпоративная социальная ответственность в Российской Федерации развивается в соответствии с приоритетами государственной политики, обозначенными Президентом Российской Федерации В.В. Путиным, которые могут служить основой для формирования стратегий социальной деятельности бизнеса. К таким приоритетам относятся (табл.2):

1. Открытость – прозрачность и подотчетность бизнеса перед обществом и государством;
2. Сбалансированная макроэкономическая политика – обеспечение стабильности и устойчивости экономического развития;
3. Опора на предпринимательские свободы – создание условий для развития частной инициативы и инноваций;
4. Социальная справедливость – обеспечение равных возможностей и справедливого распределения благ;
5. Достижение технологического суверенитета – развитие отечественных технологий и снижение зависимости от внешних факторов;
6. Опережающее развитие инфраструктуры – создание условий для устойчивого роста и повышения качества жизни.

Цель «Открытость» охарактеризована открытостью российской экономики, в том числе для зарубежных партнеров, готовых выстраивать отношения на принципах уважения взаимных, в том числе, культурных интересов и традиций.

Данное взаимодействие может быть использовано в целях для обмена технологиями и знаниями, развития внешнеторговых отношений. Для выполнения данной цели организации выстраивают партнерские отношения, участвуют в мероприятиях (выставках и конференциях) для популяризации собственных разработок и продукции на международных площадках для привлечения внимания к организации. При формировании отчетности о социальной деятельности в контексте открытости организации стремятся руководствоваться принципом прозрачности, публикуя информацию о деятельности, включая информацию о социальных инициативах и вложениях в развитие регионов присутствия. При взаимодействии с заинтересованными сторонами могут создаваться платформы для взаимодействия, где могут выражаться замечания и предложения.

Прозрачность является основой доверия: согласно проведенным исследованиям, открытость бизнеса способствует укреплению доверия со стороны потребителей и общества (Freeman, R.E., «Strategic Management: A Stakeholder Approach»). В этой связи важно внедрять механизмы отчетности, которые позволяли бы обществу видеть вклад бизнеса в развитие региона и страны. Прозрачность ведет к снижению коррупции и улучшению бизнес-климата (Transparency International). Также открытость в деятельности организаций способствует повышению их репутации и устойчивости [139].

Принцип открытости соответствует концепции, изложенной международных стандартах таких как ISO 26000, который, в частности, подчеркивает важность прозрачности в социальных и экологических аспектах бизнеса.

Цель «Сбалансированная макроэкономическая политика» может включать в себя разработку долгосрочных инвестиционных программ, создание и реализацию проектов, направленных на долгосрочное развитие государства, с учетом экономической конъюнктуры. В этой связи актуальным является

партнерство с государственными структурами – участие в совместных инициативах по развитию инфраструктуры и поддержке производства в регионах присутствия организации. Инвестиции в долгосрочное развитие означают необходимость принятия корпоративных стратегий, которые учитывали бы долгосрочные последствия социальной и экономической деятельности для общества и экологии.

Сбалансированность экономики может быть рассмотрена как фактор устойчивости: сбалансированная макроэкономическая политика способствует устойчивому развитию экономики, данный фактор является существенным для создания стабильной среды для бизнеса. С точки зрения социальных инвестиций, ответственная макроэкономическая политика включает в себя инвестиции в социальные программы, что подтверждается исследованиями о влиянии социальных инвестиций на экономический рост.

Цель «Опора на предпринимательские свободы» означает для бизнеса развитие инновационных проектов, создание и внедрение новых технологий и продуктов, способствующих развитию предпринимательства и поддерживающие малый и средний бизнес.

В качестве примеров может быть приведена поддержка стартапов, программ менторства и финансирования для начинающих предпринимателей, позволяющие создать среду поддержки и развития бизнеса. Участие в инициативах, направленных на снижение административных барьеров и упрощение процедур ведения бизнеса, создают благоприятный деловой климат. В качестве примеров реализации данной концепции может служить поддержка новых бизнесов и инновационных идей, работающих на внутреннем рынке, поддержка бизнеса в регионе присутствия организации: разработка программ, направленных на сотрудничество с местными предпринимателями, что в итоге способствует созданию рабочих мест и развитию экономики. Развитие инновационных проектов стимулирует бизнес к внедрению инновационных

решений для решения социальных и экологических проблем. Согласно проведенным исследованиям, свободное предпринимательство является двигателем экономического роста. Поддержка предпринимательства на национальном уровне способствует созданию новых рабочих мест и повышению жизненного уровня. Предпринимательские свободы позволяют бизнесу быть гибче и быстрее адаптироваться к изменениям в экономике, что подтверждается теориями рыночной экономики.

Реализация принципа «Социальная справедливость» подразумевает необходимость разработки и внедрения программ, направленных на улучшение условий жизни отдельных групп населения (например, программы трудоустройства для молодежи), а также формирование внутренней корпоративной культуры компании, основанной на принципах соблюдения трудовых прав работников – проявление заботы, разработку социальных программ для работников или отдельных категорий работников. В целях повышения прозрачности принципам открытости необходимо следовать также в вопросах оплаты и условий труда, развития персонала, что способствует повышению доверия со стороны работников и общества. Для реализации данной цели организация может разрабатывать и реализовывать социальные инициативы: в частности, благотворительные проекты, направленные на помощь малообеспеченным слоям населения и поддержку семей с детьми, программы, направленные на помощь людям с ограниченными возможностями, пожилым гражданам и другим нуждающимся категориям. Примерами социальной справедливости во внешнем контуре может служить активное участие бизнеса в программах по улучшению здравоохранения, образования и культуры.

В то же время социальная справедливость подразумевает активное вовлечение местных сообществ в процесс принятия решений, что также соответствует принципам прогрессивного устойчивого развития.

Текущая геополитическая ситуация требует от России выработки самостоятельного пути развития. В условиях неопределенности внешнеполитической конъюнктуры важно сосредотачиваться на внутренних ресурсах и возможностях. В данном контексте важно делать акцент на разработку собственных технологий и инноваций, что позволит стране снизить зависимость от внешних факторов и укрепить экономику.

Цель «достижение технологического суверенитета» может выполняться организациями посредством инвестиций в НИОКР: в частности, в форме активного финансирования научных исследований и опытно-конструкторских разработок для создания собственных (отечественных) технологий, создания исследовательских лабораторий для разработки уникальных технологий и продуктов. В качестве примера могут быть приведены поддержка компаний, ориентированных на долгосрочные исследования и разработки, способствующие созданию конкурентоспособной экономики. В этой связи актуальным является взаимодействие с научными организациями, сотрудничество с ВУЗами и научно-исследовательскими центрами для разработки новых технологий и внедрения их в производственные процессы, поддержка программ подготовки специалистов в области высоких технологий.

Инвестиции в обучение работников новым технологиям и методам работы способствуют формированию квалифицированного кадрового резерва. В настоящее время инвестирование в НИОКР для создания технологий соответствует потребностям российского рынка. Технологический суверенитет является ориентиром для формирования стратегии развития. Согласно проведенным исследованиям, технологический суверенитет позволяет странам снижать зависимость от внешних факторов и обеспечивать собственное развитие.

В контексте прогрессивного устойчивого развития технологический суверенитет позволяет стране развивать свои инновационные способности и снижать зависимость от внешних факторов.

Российская Федерация задала вектор на долгосрочное развитие с опорой на национальные приоритеты, применяя международные нормы к своим условиям и следует собственному пути в контексте мировой повестки, который учитывает как внутренние вызовы, так и глобальные тенденции.

В направлении «Опережающего развития инфраструктуры» организации инвестируют в инфраструктурные проекты в регионах присутствия организации, принимают участие в социальных проектах, таких как строительство дорог, мостов, образовательных учреждений и медицинских центров, социальных объектов. Другим примером развития инфраструктуры является поддержка экологических проектов, внедрение экологически чистых технологий и практик в своем бизнесе, направленных на улучшение качества жизни в регионах, реализация проектов по улучшению экологической ситуации, например, программы по утилизации отходов или восстановлению природных ресурсов.

В рамках взаимодействия с государственными органами возможна реализация совместных проектов для решения актуальных проблем.

Инфраструктура является основой экономического роста (World Bank, «World Development Report»). Инвестиции в инфраструктуру способствуют созданию новых рабочих мест и повышению качества жизни граждан. Развитие инфраструктуры также создает условия для внедрения новых технологий и инноваций. «Опережающее развитие инфраструктуры» акцентирует внимание на важности развития инфраструктуры для экономического роста.

Открытие новых производств в контексте развития инфраструктуры рассматривается с позиции создания дополнительных рабочих мест. Внедряя вышеперечисленные принципы, бизнес не только укрепляет свои позиции на рынке, но и способствует созданию предпосылок для долгосрочного развития экономики.

Одним из основных принципов КСО является «прозрачность». Вектор социальной деятельности, выбранный организацией, часто определяется

требованиями к отчетности о социальной деятельности. Согласно ГОСТ Р ИСО 26000-2012, прозрачность является ключевым аспектом для обеспечения доверия со стороны заинтересованных сторон [12].

Отчетность о корпоративной социальной ответственности разработана с целью информирования заинтересованных сторон о действиях компании, направленных на удовлетворение их интересов. Прозрачность отчетности является одной из качественных характеристик, которая позволяет организациям демонстрировать свою социальную активность.

Подходы к отчетности раскрываются в Концепции развития публичной нефинансовой отчетности, утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 05.05.2017 № 876-р. Эта концепция включает в себя экономические, экологические и социальные аспекты, а также вопросы управления. Важно отметить, что нефинансовая отчетность в Российской Федерации не является обязательной, однако она предоставляет возможность компаниям раскрыть особенности своей деятельности в социальной сфере.

В соответствии с Концепцией информация может раскрываться в формате: отчета о деятельности в области прогрессивного устойчивого развития (отчета о корпоративной социальной ответственности, комплексного социального отчета) - документа, ориентированного на широкий круг заинтересованных сторон, содержащего сведения, которые комплексно отражают подходы и результаты деятельности организаций по существенным вопросам социальной ответственности и прогрессивного устойчивого развития, характеризуют ответственную деловую практику, включая экономические, экологические, социальные аспекты и системы управления. Методические рекомендации по подготовке отчетности об устойчивом развитии в Российской Федерации утверждены Приказом Министерства экономического развития РФ.

В условиях, когда социальная ответственность реализуется сверх законодательных норм, возможны различные интерпретации данного понятия и

степени вовлечения организаций в социальную деятельность. Это может привести к отсутствию ясности и последовательности в действиях руководства.

Социальная ответственность, позиционируемая как основанная на системе нравственных и этических ориентиров, стремится к лидерству в определении направления развития нравственных установок и общественно-социальных принципов.

Таблица 2 – Принципы Политики РФ в области корпоративной социальной ответственности (КСО)

Принципы Политики РФ	Содержание принципа	Роль в КСО
1. Открытость	Прозрачность деятельности компаний, подотчетность перед обществом и государством.	Повышение доверия стейкхолдеров, укрепление репутации компании.
2. Сбалансированная макроэкономическая политика	Обеспечение стабильности и устойчивости экономического развития.	Создание условий для долгосрочного экономического роста и устойчивости бизнеса.
3. Опора на предпринимательские свободы	Поддержка частной инициативы, развитие инноваций и предпринимательства.	Стимулирование инноваций и создание новых рабочих мест.
4. Социальная справедливость	Обеспечение равных возможностей, справедливое распределение благ.	Внедрение социальных программ, поддержка социально незащищенных групп населения.
5. Достижение технологического суверенитета	Развитие отечественных технологий, снижение зависимости от внешних факторов.	Внедрение инновационных решений, повышение конкурентоспособности компаний.
6. Опережающее развитие инфраструктуры	Создание условий для устойчивого роста и повышения качества жизни.	Развитие инфраструктуры, способствующей устойчивому развитию регионов и улучшению качества жизни.

Авторская таблица

Таким образом, можно подтвердить ранее выдвинутую гипотезу о том, что корпоративную социальную ответственность (КСО) допустимо рассматривать как «прогрессивное устойчивое развитие на уровне организации». Если

прогрессивное устойчивое развитие (ПУР) представляет собой целенаправленную активную созидательную национально-ориентированную модель развития, обеспечивающую долгосрочную жизнеспособность, самодостаточность и поступательное качественное преобразование российского общества и государства и активно созидательный характер, то КСО выступает в качестве инструмента, посредством которого организация интегрирует принципы ПУР в свою операционную деятельность и стратегическое управление. Данный подход позволяет установить взаимосвязь между макроуровневой концепцией устойчивого развития и микроуровневой практикой ее реализации через механизмы КСО.

1.2. Структура заинтересованных сторон корпоративной социальной ответственности: классификация и взаимодействие

Корпоративная социальная ответственность (КСО) как концепция управления предполагает системный анализ и стратегический учет интересов широкого круга заинтересованных сторон (ЗС), которые прямо или косвенно влияют на деятельность организации или зависят от ее решений. ЗС представляют собой ключевых участников, чьи интересы и ожидания анализируются и стратегически интегрируются в деятельность компании для обеспечения прогрессивного устойчивого развития. Состав заинтересованных сторон КСО формируется в зависимости от масштаба деятельности организации, ее отраслевой принадлежности, географического расположения и других факторов, что делает его динамичным и многоуровневым, требующим гибкого и целенаправленного управления.

Одним из ключевых исследователей в сфере стейкхолдерского подхода является Эдвард Фриман [139]. В работе «Стратегический менеджмент: представление интересов стейкхолдеров» [137] он предложил концепцию стейкхолдеров как всех тех, кто может повлиять, на достижение целей

организации, подчеркивая, что эффективное управление этими отношениями является инструментом для реализации стратегических задач. Работа Фримана акцентирует внимание на важности учета интересов различных групп при принятии управленческих решений как способ повышения устойчивости и эффективности деятельности, способствующей достижению целей. Последователи развивают идеи Фримана, подчеркивая необходимость интеграции интересов заинтересованных сторон в стратегическое планирование и принятие решений.

В условиях усиления экономической активности и растущей социальной активности общества концепция социальной ответственности бизнеса приобретает все большее значение. В отличие от традиционного подхода, сосредоточенного исключительно на максимизации прибыли для акционеров, современная теория бизнеса акцентирует внимание на необходимости учета интересов всех стейкхолдеров. Компании должны принимать во внимание не только финансовые результаты, но и социальные последствия своей деятельности, что требует комплексного подхода к управлению, ориентированного на долгосрочное прогрессивное развитие.

Таким образом, согласно данной теории, социальная роль компании не ограничивается лишь удовлетворением интересов акционеров и генерацией прибыли, она должна учитывать интересы всех заинтересованных сторон. Это означает, что организации должны стремиться к созданию ценностей не только для частных групп, но и для общества в целом, используя эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами как механизм для достижения целей.

А. Керолл [131] подчеркивает важность динамики отношений между заинтересованными сторонами и организацией, акцентируя внимание на том, как эти отношения влияют на стратегическое управление.

Согласно стейкхолдерскому подходу, организации должны учитывать интересы всех заинтересованных сторон, включая работников, которые играют ключевую роль в достижении целей корпоративной социальной ответственности (КСО). Работники являются одной из наиболее значимых групп стейкхолдеров, поскольку их вовлеченность, мотивация и благополучие напрямую влияют на производительность, инновационный потенциал и общую эффективность компании, что в свою очередь является основой для формирования сильного человеческого потенциала. Исследования, посвященные изучению представлений работников о корпоративной социальной деятельности и ее последствиях, продолжают оставаться актуальной областью как для бизнеса, так и для научного сообщества.

Эффективное управление интересами работников в рамках КСО включает в себя создание безопасных и комфортных условий труда, обеспечение справедливой оплаты, развитие профессиональных навыков, поддержку баланса между работой и личной жизнью, а также участие сотрудников в принятии решений. Такие меры не только повышают удовлетворенность и вовлеченность работников, способствуя снижению текучести кадров, увеличению производительности и укреплению корпоративной культуры, но и обеспечивают развитие человеческого потенциала как ключевого национального ресурса, формируя основу для устойчивого и прогрессивного развития общества. Компании, уделяющие внимание внутренней КСО, демонстрируют более высокий уровень социальной ответственности, что положительно сказывается на их репутации как среди потенциальных сотрудников, так и среди внешних стейкхолдеров.

В соответствии с теорией социальной ответственности бизнеса, компании несут ответственность не только перед акционерами, но и перед обществом в целом. Внутренняя КСО, направленная на улучшение условий труда и благополучия работников, является важным компонентом этой ответственности.

Забота о сотрудниках не только способствует их личному развитию, но и создает основу для прогрессивного устойчивого развития компании, что особенно важно в условиях растущей конкуренции за таланты и усиления внимания к вопросам социальной справедливости и устойчивости.

Исследования показывают, что работники, которые воспринимают свою компанию как социально ответственную, демонстрируют более высокий уровень вовлеченности и приверженности организации. Это, в свою очередь, приводит к улучшению бизнес-результатов, таких как повышение качества продукции, рост инновационной активности и увеличение прибыли. Таким образом, внутренняя КСО становится не только инструментом улучшения условий труда, но и стратегическим ресурсом для достижения долгосрочных целей компании.

Теория человеческого капитала обозначает важность развития персонала для достижения успеха организации. Развитие человеческого капитала через внутренние программы КСО способствует повышению производительности и конкурентоспособности компании.

Теория социальной идентичности подчеркивает важность принадлежности сотрудников к организации и их идентификации с ее ценностями. Внутренняя КСО помогает формировать сильную корпоративную идентичность.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) является важным аспектом современного управления, который затрагивает как внешние инициативы, так и отношения внутри организаций. Внутренняя корпоративная социальная ответственность (КСО) представляет собой важный аспект управления современными организациями, который фокусируется на отношениях между работодателем и его работниками. Принимая во внимание направленность социальной деятельности и задачи, которые решает социальная деятельность, она может быть:

- 1) Внутренняя, направленная на удовлетворение интересов внутренних заинтересованных сторон;

2) Внешняя, направленная на удовлетворение интересов внешних заинтересованных сторон.

Внутренняя корпоративная социальная ответственность (КСО) представляет собой важный аспект управления современными организациями, который фокусируется на отношениях между работодателем и его работниками. Внутренняя социальная политика организаций, направленная на формирование лояльности работников через предоставление комфортных условий труда, может рассматриваться как часть бизнес-стратегии, поскольку конкуренция за таланты требует создания привлекательной рабочей среды, что в конечном итоге способствует успешному ведению бизнеса. Согласно исследованиям, компании с высоким уровнем удовлетворенности сотрудников демонстрируют лучшие финансовые результаты. Это подтверждается работами зарубежных авторов, которые подчеркивают связь между условиями труда и производительностью [132; 134; 137].

Влияние корпоративной социальной ответственности на работников долгое время игнорировалось, и большинство инициатив в области корпоративной социальной ответственности было сосредоточено на внешних достижениях.

Внутренняя КСО может быть определена как совокупность практик и инициатив, направленных на обеспечение благополучия работников, соблюдение их прав и предоставление социальных гарантий, которые выходящих за рамки минимальных требований законодательства. Это понятие включает в себя такие аспекты, как:

1. Социальные гарантии – обеспечение работников различными видами социальных льгот, включая медицинское страхование, пенсионные и жилищные программы, поддержку в трудных жизненных ситуациях.

2. Условия труда – создание безопасных и комфортных условий труда, включая не только физическую безопасность, но и психологический климат в коллективе, корпоративную культуру.

3. Развитие персонала – инвестиции в обучение и развитие работников, способствующее профессиональному росту и повышению квалификации.

4. Баланс между работой и личной жизнью – поддержка инициатив, направленных на улучшение баланса между профессиональной деятельностью и личной жизнью работников.

Внедрение внутренней КСО может проявляться в различных формах:

- Программы, направленные на здоровый образ жизни – например, организации могут внедрять программы по развитию корпоративного спорта.
- Корпоративная культура: создание корпоративной культуры, направленной на формирование комфортной среды, оказание помощи и волонтерство.
- Обратная связь и вовлеченность: проведение опросов среди работников для оценки их удовлетворенности и вовлеченности, внедрение механизмов для учета их мнений при принятии управленческих решений.

Ключевым элементом внутренней КСО является вопрос трудовых практик, то есть взаимоотношений работника и работодателя в рамках трудовых отношений. В этой связи формирование лояльных трудовых коллективов – наиболее важная и актуальная задача, поскольку лояльный работник работает не строго в рамках определенных должностных инструкций, а мотивирован в большей степени на выполнение задач сверх своих стандартных обязанностей, готов сделать больше для работодателя. Таким образом, роль внутренней КСО направлена на обеспечение ожиданий работников, чтобы окружающая среда способствовала росту удовлетворенности работников результатами труда и общей безопасности, здоровья и счастья.

Действующие нормы Российского законодательства в полной мере позволяют обеспечить реализацию данной концепции. Право на ведение коллективных переговоров и свободу ассоциаций, закреплено в трудовом кодексе Российской Федерации как безусловное право работников на защиту своих интересов. Любые формы дискриминации в рамках трудовых отношений, принудительный и детский труд Трудовым кодексом запрещены [2]. Вопросы охраны труда подробно рассмотрены в рамках федерального законодательства.

Таким образом организации могут принимать решение о реализации внутренней КСО по нескольким причинам:

1. Увеличение производительности труда: согласно исследованиям компании с высоким уровнем внутренней КСО демонстрируют более высокие показатели производительности.

2. Снижение текучести кадров: внутренняя КСО помогает снизить уровень текучести кадров, что в свою очередь снижает затраты на подбор и обучение новых работников.

3. Формирование корпоративной культуры: внутренняя КСО способствует созданию позитивной корпоративной культуры, основанной на доверии и уважении, что важно для долгосрочного успеха организации.

4. Соответствие ожиданиям сотрудников: современные работники все чаще ожидают от своих работодателей не только достойной зарплаты, но и заботы о своем благополучии. Внутренняя КСО становится важным фактором привлечения и удержания талантов.

Наличие системы социального партнерства и его нормативное регулирование создает условия для ведения социального диалога, защиты работников от трудовой дискриминации, создает предпосылки для длительной трудовой деятельности, повышая уровень социальной защищенности работника и его социальный статус, обеспечивая право на труд, достойное вознаграждение и социальное обеспечение.

При взаимодействии с работниками компании используют имеющийся у них инструментарий:

- 1) Оплату труда;
- 2) Системы социальных льгот и выплат;
- 3) Создание комфортных и безопасных условий труда;
- 4) Приверженность организации к идеалам социальной справедливости, проявление заботы о работниках, нормам корпоративной этики, ответственности перед обществом.

ГОСТ Р ИСО 26000-2012 [12] обозначает необходимость соблюдения трудовых прав работников, в том числе на ведение коллективных переговоров, участие в социальном диалоге для решения социальных проблем, относящихся к занятости, вопросы охраны труда, обучения и развития.

Отдельно обозначаются вопросы равенства мужчин и женщин в трудовых отношениях, гарантированной занятости, недопустимости трудовой дискриминации, доступа к достойной и продуктивной работе за достойное вознаграждение, которое содействует социальной справедливости и уважению к личности, вопросы защиты персональных данных.

Отдельные аспекты социальной деятельности в законодательстве не носят императивный характер и не конкретизированы как отдельная норма. Поэтому предоставление мер социальной защиты для работников (отдельных категорий работников) сверх минимально требуемых норм, является формой проявления заботы о работниках и внутренней социальной ответственностью работодателя.

Данная деятельность может быть ориентирована на семейные ценности и проявляться в форме предоставления работникам возможности совмещать работу с семейными обязанностями, создание условий для ухода за детьми. Внутренняя социальная политика может включать меры, ориентированные на соблюдение национальных или религиозных традиций, предоставление мер социальной защиты отдельным категориям работников (матери-одиночки,

женщины, инвалиды, дети-сироты – незащищенные слои населения) с учетом конкретной жизненной ситуации и другие социальные блага.

Социальный пакет является элементом привлекательности для работников, поэтому работодатели, предлагающие широкий социальный пакет, пользуются популярностью среди потенциальных кандидатов на рынке труда. Реализация ответственной внутренней социальной политики позволяет организации решать свои кадровые задачи, такие как привлечение и удержание работников, а также повышать лояльность, вовлеченность, участие и мотивацию персонала. Работник начинает ценить работодателя и готов для него сделать больше. Ценность социального пакета может превышать ценность заработной платы, даже если в абсолютном выражении он составляет меньшую сумму.

Социальный пакет включает в себя различные меры социальной поддержки, такие как медицинская страховка, пенсионные программы, программы по обучению и развитию, а также другие льготы. Эти меры требуют значительных усилий со стороны работодателя: разработка, организация и приобретение услуг требуют времени и ресурсов. Инвестиции в социальный пакет не только повышают лояльность работников, но и способствуют созданию положительного имиджа компании.

Работники часто воспринимают социальный пакет как более ценное предложение, чем просто заработная плата. Согласно проведенным исследованиям, работники готовы смириться с более низкой заработной платой в обмен на расширенный социальный пакет. Более 70% респондентов отмечают, что социальные гарантии играют ключевую роль в их решении остаться на текущем месте работы.

Одной из основных причин текучести кадров является недовольство заработной платой. Однако, как показывает практика, при более глубоком анализе выясняется, что сотрудники часто уходят не только из-за низкой зарплаты, но и потому, что не ценят предлагаемые меры социальной поддержки.

Согласно исследованиям, работники, которые чувствуют поддержку со стороны работодателя через социальный пакет, имеют на 30% меньшую вероятность покинуть компанию.

Функция социального пакета в удержании кадров оказывается гораздо более значимой, чем просто денежное вознаграждение. Работники часто указывают на социальный пакет как на фактор, который удерживал их на протяжении многих лет. Это подтверждает выводы исследователей о том, что «социальные гарантии становятся важным фактором при принятии решения о продолжении трудовой деятельности в компании».

Меры социальной защиты могут устанавливаться в рамках механизма социального партнерства, фиксироваться в коллективном договоре или отражаться в отдельном локальном нормативном акте организации. В рамках специально установленной процедуры (глава 3 Трудового кодекса Российской Федерации) состав коллективного договора и конкретный перечень мер социального обеспечения определяется работниками и работодателями совместно в рамках переговорного процесса: с учетом целей и задач бизнеса, и интересов работников.

В соответствии со ст. 41 ТК РФ [2] в состав коллективных договоров возможно включение более благоприятных условий и мер по сравнению с установленными законами, иными нормативными правовыми актами. Вопросы, которые могут включаться в коллективный договор, содержатся в ст. 41 ТК РФ, в частности, выплата пособий, компенсаций, индексации заработных плат, охраны труда работников, и здоровья на производстве, вопросы, связанные с отдыхом работников и членов их семей [2].

Фактически работодатель не ограничен в предложении работникам мер социальной направленности, которые могут быть предоставлены в рамках финансовых возможностей работодателей.

В то же время, правилами налогового учета, затраты на достижение общественных (социальных) задач, направленных на достижение всеобщих благ работников, как правило, признаются экономически необоснованными с точки зрения их отнесения на расходы, приводящие к будущим экономическим выгодам для бизнеса. Поэтому с точки зрения налогового планирования данные расходы не учитываются в составе расходов для целей налога на прибыль (ст. 255 НКРФ), не являются выплатами, относящимися к системе оплаты труда, в соответствии 922 Постановлением не учитываются при расчете среднего заработка [3].

В этой связи, работодатели стремятся, по возможности, придать данным выплатам свойства «экономически эффективных» выплат, относящихся к составу мотивационных, стимулирующих выплат и поставить размер или условия выплаты в зависимость от достижения показателей в бизнесе. Таким образом, данные выплаты социального характера утрачивают свою социальную направленность и преобразуются в элемент оплаты труда или совокупного вознаграждения.

Данный подход учитывает задачи бизнеса, которые работодатель решает при помощи социального пакета, предоставляемого работнику в рамках трудовых отношений – прежде всего, задачи в области управления персоналом, вопросы, связанные с решением семейно-бытовых проблем при кадровой ротации, перемещении работодателя или изменения рабочего места в другую местность и другие вопросы.

Аналогичная практика применяется при формировании работнику пакета вознаграждения в мультинациональных корпорациях, где выплаты социального характера также рассматриваются как часть совокупного компенсационного (мотивационного) пакета.

Помимо этого, социальный пакет может предлагать решение вопросов работников с особыми условиями труда, работников, чьи рабочие места

находятся в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. Наличие данных мер предоставляет работодателю конкурентные преимущества на рынке труда.

Восприятие работниками социальной деятельности может свидетельствовать об эффективности работы, а теория социальной идентичности может быть применена к эффективности работы работников организации. Некоторые исследователи утверждают, что эффективность работы зависит от того, как работники воспринимают инициативу компании в области социальной деятельности. Следовательно, негативное восприятие приводит к неудовлетворенности, негативному восприятию окружающего мира и низкой производительности труда.

Проблема возникает, когда работники не видят взаимосвязь между действиями руководителя и коммуникацией. Одной из серьезных проблем для восприятия является полное отсутствие коммуникации между руководителем и работниками, что свидетельствует об отсутствии прозрачности в отношении социальной деятельности.

Основное влияние на восприятие работниками корпоративной социальной деятельности оказывает внутренняя коммуникация, а также информация, распространяемая среди заинтересованных сторон, включая работников, в благоприятной форме и создающая положительные впечатления. В зависимости от качества коммуникации восприятие работником инициатив своей организации может привести к различным результатам, включая негативные, такие как неудовлетворенность работой, общая неудовлетворенность жизнью, снижение производительности труда, вовлеченности, негативное гражданское поведение и отсутствие лояльности к организации.

Успешная коммуникация обеспечивает реализацию внутренней социальной деятельности, формирует у работника образ компании как социально

ответственного работодателя, среди работников и кандидатов на работу растет заинтересованность в продолжительных трудовых отношениях.

Работники и другие заинтересованные стороны принимают во внимание аспекты, на основе которых организация осуществляет КСО.

Когда работники участвуют в процессе принятия решения в области КСО с очевидными результатами, они чувствуют свою сопричастность социальной деятельности, возможность влиять на улучшение результатов труда и внешней корпоративной социальной деятельности. С другой стороны, работники могут неверно интерпретировать информацию о КСО, распространяемую руководителями организации, и пытаться увидеть скрытые мотивы. В таких случаях данная коммуникация может не быть успешной.

Восприятие может меняться в зависимости от степени их личного участия в КСО. Работники более активно участвуют в мероприятиях организации в области КСО, которая, по их мнению, является филантропический и, следовательно, более полезной для общества, то есть не ориентирована сугубо на получение организацией прибыли, не обусловлена исключительно требованиями закона или регулированием.

Активное участие работников в социальной деятельности способствует повышению удовлетворенности работников результатами труда, что в свою очередь способствует общему благополучию, эффективности работы и деятельности организации.

Среди выявленных проблем внедрения корпоративной социальной ответственности - отсутствие у руководителя организации полной приверженности инициативам в области социальной деятельности. Лидеры призваны возглавлять работу, которые последовательно затем воспринимают как сигнал к действию.

Руководители организации должны выходить за рамки простого распространения знаний о социальной деятельности и в полной мере участвовать

в мероприятиях, связанных с корпоративной социальной ответственностью, демонстрируя собственную приверженность к инициативам.

Незаинтересованность руководителей, отсутствие поддержки и участия в мероприятиях области социальной деятельности свидетельствует для работников о том, что инициативы области социальной деятельности не важны для руководства не являются существенными для достижения успеха организации.

Некоторые исследования показали, что, по мнению работников, корпоративная социальная ответственность, имеющая отношение к результатам деятельности организации в области корпоративной социальной ответственности, внешне влияет на производительность труда. Некоторые исследователи обнаружили прямую зависимость между внутренней и внешней корпоративной социальной ответственностью и восприятием работниками внешней корпоративной социальной ответственности.

Отсутствие информации о степени участия организации в социальной деятельности может спровоцировать негативное восприятие со стороны работников. Поэтому важно распространять информацию о том, как осуществляется корпоративная социальная деятельность, о том, что происходит в организации. Также как работники с меньшей вероятностью проявят желание работать в организации, которые идут вразрез с их социальными, моральными или религиозными ценностями.

Лучшие практики показали, вовлеченные работники имеют личную заинтересованность в результате социальной деятельности и чувство сопричастности, что является движущей силой успеха инициатив в области социальной деятельности.

Более высокая вовлеченность работников приводит к росту инновации, креативности и удовлетворенности результатами труда, что в совокупности может привести к повышению производительности для организации. Работники

хотят, чтобы их работа была наполнена смыслом, которые делают их полезным обществу и людям, используя свои навыки и исполняя свое предназначение.

Также важно формирование чувства приверженности целям организации. Вовлечение работников в корпоративную социальную деятельность важно для формирования культуры организации и устранения любых проявлений неискренности в реализации социальной деятельности.

Внутренняя КСО является ключевым элементом долгосрочного развития организаций, создает позитивный имидж компании.

Важно также оказывать добровольную помощь через корпоративное волонтерство добровольчество и информировать общественность о социальной деятельности посредством прозрачной отчетности.

Внешняя КСО представляет собой важный аспект современного бизнеса, который охватывает взаимодействие компаний с внешними заинтересованными сторонами, включая государство, клиентов, контрагентов, акционеров и инвесторов, общественные организации и местные сообщества. В данном разделе будет рассмотрено понятие внешней КСО, ее основные элементы, а также теоретические подходы к ее пониманию и реализации и конкретные примеры реализации внешней КСО, способствующие развитию регионов.

Внешняя КСО может быть определена как совокупность практик и стратегий, направленных на учет интересов общества и окружающей среды в процессе ведения бизнеса.

Это включает в себя действия компаний по минимизации негативного воздействия на окружающую среду, поддержку социальных инициатив и соблюдение этических норм в отношениях с партнерами и клиентами. Внешняя КСО является неотъемлемой частью устойчивого развития, способствуя созданию долгосрочной ценности как для компании, так и для общества.

Существует несколько теоретических подходов к изучению внешней КСО. Одним из наиболее известных является теория стейкхолдеров, предложенная

Эдвардом Фриманом в 1984 году [137]. В ходе своей деятельности организации взаимодействуют с организациями, правительствами, средствами массовой информации, поставщиками, клиентами и сообществом, в котором организация ведет свою деятельность. Согласно теории Фримана, компании должны учитывать интересы всех заинтересованных сторон, а не только акционеров. Это подразумевает активное взаимодействие с различными группами, что способствует созданию более ответственного бизнеса.

Другим важным подходом является концепция устойчивого развития, которая акцентирует внимание на необходимости сбалансированного учета экономических, социальных и экологических аспектов деятельности компании.

Взаимодействуя во внешнем контуре и выполняя социально ответственную функцию в отношении внешних заинтересованных сторон, организация создает вокруг себя более благоприятную бизнес-среду, приобретает преференции, которые можно использовать во благо организации.

Основные элементы внешней КСО:

1. Экологическая ответственность: компании должны стремиться к минимизации негативного воздействия на окружающую среду.

2. Социальная ответственность: включает в себя поддержку местных сообществ, участие в социальных проектах, благотворительность.

3. Этические практики: внешняя КСО предполагает соблюдение высоких этических стандартов в бизнесе, включая честность, прозрачность и соблюдение прав человека.

4. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: установление открытого диалога с клиентами, поставщиками и другими стейкхолдерами позволяет компаниям лучше понимать их потребности и ожидания.

Примеры внешней корпоративной социальной ответственности включают решение таких вопросов, как сокращение бедности, достижение социальной справедливости в обществе, забота об окружающей среде.

В соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 26000-2012 [12], в рамках основных тем упоминаются взаимоотношения с потребителями, включая вопросы их обслуживания, поддержки, урегулирования споров, вопросы в сфере образования, жизни сообществ, образования, развития навыков, культуры, создания занятости и социальных инвестиций.

Внешняя корпоративная социальная ответственность является важным элементом стратегии современного бизнеса. Она требует комплексного подхода к взаимодействию с заинтересованными сторонами и учета их интересов в процессе принятия решений.

Внешние инициативы в области корпоративной социальной ответственности подвергаются пристальному рассмотрению со стороны внешних заинтересованных сторон, поскольку такие усилия направлены на них.

Согласно определению, предложенному Кэрролом [131], КСО включает в себя четыре компонента: экономическую, правовую, этическую и филантропическую ответственность. В контексте внешней КСО особое значение имеет филантропический аспект, который включает в себя поддержку социальных инициатив и проектов, способствующих развитию регионов.

В частности, взаимодействие между бизнесом и обществом может быть выстроено в форме социального контракта. Этот подход рассматривает отношения как своего рода контракт, при котором компании обязуются действовать в интересах общества. Внешняя КСО может включать в себя такие действия, как поддержка образовательных программ и инфраструктурных проектов, что способствует развитию регионов и укреплению социального капитала.

Примерами реализации внешней КСО, направленной на развитие регионов, могут быть:

1. Инвестиции в образование: многие компании реализуют программы по поддержке образования в регионах своего присутствия. Например, инициатива

по созданию учебных центров или стипендиальных программ, базовых кафедр может значительно повысить уровень образования и квалификации местного населения.

2. Экологические проекты: компании могут участвовать в проектах по охране окружающей среды, таких как восстановление экосистем или программы по утилизации отходов. Эти инициативы не только улучшают экологическую ситуацию в регионе, но и способствуют формированию положительного имиджа компании.

3. Поддержка местного бизнеса: внешняя КСО может включать в себя программы по сотрудничеству с местными предприятиями. Это может быть реализовано через закупку товаров и услуг у местных поставщиков или создание совместных проектов, что способствует экономическому развитию региона.

4. Поддержка культурных инициатив: организации могут предусмотреть проведение отдельных мероприятий в сфере поддержки культуры в государстве, культуры и языка местных сообществ.

Внешняя корпоративная социальная ответственность является важным инструментом для компаний, стремящихся к развитию и укреплению своих позиций в регионах. Реализация эффективной стратегии внешней КСО не только способствует улучшению социально-экономических условий, но и создает долгосрочные отношения доверия между бизнесом и обществом. Успех взаимодействия с местными сообществами зависит от способности компаний адаптироваться к их потребностям и активно вовлекаться в их развитие.

Социальная ответственность может дать организации многочисленные преимущества. Среди них:

- обеспечение более информированного принятия решений на основе лучшего понимания ожиданий общества, возможностей, связанных с социальной ответственностью;

- улучшение репутации организации и обеспечение большего доверия общества;
- разработка инноваций;
- улучшение отношений организации с заинтересованными сторонами, что открывает организации доступ к новым перспективам и контакту с широким спектром разнообразных заинтересованных сторон;
- недопущение или снижение риска потенциальных конфликтов с потребителями относительно продуктов или услуг.

Учитывая интересы и проявляя заботу о коренном населении местности, в которой организация ведет свою деятельность, организация получает лояльность местных жителей и создает благоприятную среду для делового взаимодействия.

Государство в широком смысле слова, включая таможенные, налоговые органы, местные органы управления, является внешней заинтересованной стороной по отношению к организации. Реализация крупных инфраструктурных и инвестиционных проектов социальной направленности в интересах государства или региона является одним из примеров проявления социальной ответственности во внешнем контуре.

Бизнес совместно с органами государственной власти, в рамках проектов партнерства государства и бизнеса принимает участие в социальной деятельности, а также реализует собственные социальные программы.

Существует практика взаимодействия бизнеса и государства в регионах присутствия в рамках заключаемых региональных соглашений о сотрудничестве.

При анализе внешней социальной деятельности создание взаимозависимости между деятельностью в области корпоративной социальной ответственности и деловой активностью организации могут рассматриваться как истинные намерения организации.

В случае, если организация искренне участвует во внешней социальной деятельности в любой форме, она не вносит свой вклад во внешнюю среду таким образом, чтобы оказать положительное влияние, создать возможности или решать проблемы. Главная цель внедрения корпоративной социальной ответственности заключается в том, чтобы внести ощутимый вклад в улучшение общества и окружающей среды, соблюдать при этом отраслевые государственные нормы и предписания.

Степень, в которой внешняя корпоративная социальная ответственность соответствует интересам работников, может быть фактором, влияющим на уровень вовлеченности.

Согласно исследованиям, организация, которая существует менее 10 лет, как правило, в большей степени вовлечена во внешнюю корпоративную социальную деятельность, чем во внутреннюю. Это может быть стратегическим шагом для организации, направленным на повышение узнаваемости. Несмотря на то, что в краткосрочной перспективе это приемлемо, в долгосрочной перспективе создаются проблемы из-за представления о том, что работники их потребности не так важны, как создание имиджа вокруг организации. Это противоречие может привести к замедлению роста организации.

В части внешнего влияния через корпоративную социальную ответственность (КСО) исследования показывают, что КСО может привести к улучшению имиджа организации и укреплению доверия со стороны общества.

Поддержка предпринимательства и культурных инициатив также играет важную роль в формировании положительного имиджа компании. Инвестиции в развитие местных сообществ способствуют созданию надежных экономических систем и повышению качества жизни. Это подчеркивает важность филантропического подхода к социальной деятельности, который позволяет компаниям не только улучшать свое общественное восприятие, но и вносить реальный вклад в развитие регионов.

Сотрудничество с органами власти и реализация совместных проектов также являются значимыми аспектами социальной ответственности бизнеса. Эффективное партнерство между бизнесом и государственными структурами способствует реализации социальных инициатив и созданию благоприятной среды для бизнеса.

Сбалансированный учет экономических, социальных и экологических аспектов деятельности компании способствует ее долгосрочному развитию компании и помогает решать актуальные проблемы общества. Филантропический подход к социальной ответственности становится важным инструментом для создания долгосрочной ценности как для бизнеса, так и для общества в целом.

Российское законодательство включает различные нормы и программы, направленные на защиту прав определенных групп населения. Это может касаться как трудового законодательства, так и социальных программ, направленных на поддержку социально незащищенных категорий граждан.

Выполнение работодателями функций, предусмотренных государственными программами, может рассматриваться как часть социальной ответственности бизнеса. Данная деятельность может не приносить прямой экономической выгоды, тем не менее такие действия способствуют улучшению социальной структуры и повышению качества жизни в обществе.

Участие работодателей в реализации социальной политики государства соответствует принципам корпоративной социальной ответственности. Таким образом, бизнес может играть активную роль в решении социальных вопросов, что способствует созданию более справедливого общества.

Действия работодателей в рамках поддержки социально незащищенных слоев населения можно рассматривать как вклад в общественное благо. Это может повысить уровень доверия к компаниям, улучшить их репутацию и создать положительный имидж среди клиентов и партнеров.

Таким образом, можно говорить о взаимовыгодном сотрудничестве между государством и бизнесом, где государство создает условия для реализации социальных программ, а компании принимают участие в их выполнении. Это сотрудничество может привести к более эффективному решению социальных проблем.

Выполнение работодателями социальной политики государства является важной частью их корпоративной социальной ответственности и способствует созданию более справедливого и социального общества.

Степень зарегулированности социальных аспектов может быть разной в зависимости от особенностей законодательства. В Российской Федерации традиционно законодательство направлено на предоставление гражданам максимальной социальной защищенности, соответствующие нормы закреплены в Конституции Российской Федерации, разработаны федеральные законы, содержащие гарантии и требования к органам государственной власти и бизнесу по обеспечению данных норм.

Федеральный закон от 17.07.1999 №178-ФЗ «О государственной социальной помощи» [4] устанавливает правовые и организационные основы оказания государственной социальной помощи отдельным категориям граждан, а также определяет порядок учета прав граждан на меры социальной защиты (поддержки), социальные услуги, предоставляемые в рамках социального обслуживания и государственной социальной помощи, иные социальные гарантии и выплаты. Целью оказания государственной социальной помощи является поддержание уровня жизни малоимущих семей, нуждающихся граждан, снижение уровня неравенства и повышение доходов населения.

Анализ приведенных выше федеральных законов наглядно демонстрирует, что задачи и механизмы реализации социальной политики определены на государственном уровне. Обладая необходимыми ресурсами (наличие компетентных государственных институтов, должностных лиц, наделенных

соответствующими полномочиями), а также финансовыми и иными ресурсами, государство выполняет функцию по организации социальной политики.

Законодательством предусмотрено, что социальная политика реализуется не только силами государственных ведомств и институтов, но и организациями (юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями) в рамках предоставленных им полномочий по всему спектру социальных вопросов, в частности, в рамках трудовых отношений с работниками.

Одним из аспектов социальной защищенности работника является гарантированная продолжительная занятость, понимание стабильности и продолжительности трудовых отношений – как основы для формирования стабильности в жизни человека.

Другим аспектом социальной защищенности является создание комфортных и безопасных условий труда, охрана труда, обеспечения сохранения жизни и здоровья граждан, которые организации обеспечивают в рамках взаимоотношений с работниками. Данные вопросы регулируются Федеральным законом от 21.07.1997 № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» [5], Федеральным законом от 21.12.1994 № 69-ФЗ (ред. от 19.10.2023) «О пожарной безопасности» [6].

Также, зона ответственности работодателей предусмотрена Федеральным законом № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» [7], Федеральным законом от 30.03.1999 № 52-ФЗ (ред. от 24.07.2023) «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» [8] и других.

Реализация данных мер со стороны работодателей в отношении работников осуществляется не произвольно, а строго в рамках полномочий юридических лиц, отведенных данными федеральными законами, с учетом характера отношений с физическими лицами (трудовые отношения).

В целях определения адресных мер социальной поддержки в контексте законодательства Президент Российской Федерации также дает отдельные указания. Так, Указом Президента от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [9] установлены меры по повышению оплаты труда, дано поручение разработать проект Стратегии долгосрочного развития пенсионной системы, поручения в сфере культуры, а также в отношении лиц с ограниченными возможностями.

Стратегией долгосрочного развития пенсионной системы предусмотрено развитие механизмов пенсионного обеспечения, в том числе за счет дополнительного (негосударственного) пенсионного обеспечения. В соответствии с данной концепцией работодатели активно разрабатывают и реализуют корпоративные пенсионные планы (программы) за счет собственных средств в рамках элемента социального пакета, а также с привлечением внешних операторов. В Российской Федерации распространение получили схемы реализации пенсионных программ через негосударственные пенсионные фонды, получившие, начиная с 2018 года, форму акционерных обществ.

Меры поддержки семей, материнства, отцовства и детства, лиц с ограниченными возможностями, нуждающихся, лиц, находящихся в сложной жизненной ситуации, предусматриваются коллективными договорами работодателей в рамках механизмов социального партнерства. Данный механизм в полной мере предусмотрен нормами трудового законодательства (Раздел 12, гл. 41 ТК РФ, в частности, ст. 263 ТК РФ) [2]. Аналогичные социальные меры могут быть установлены локальными нормативными актами организации. Как следствие указанные меры, предусмотренные работодателем в отношении работника, находят отражение в трудовых договорах с работниками.

Таким образом, можно констатировать, что государством сформирован вектор социальной политики, которая в комплексе охватывает различные социальные группы граждан и жизненные ситуации, на законодательном уровне

создана нормативная вертикаль от норм Конституции до федеральных законов и локальных нормативных актов организации.

Социальная политика государства реализуется при участии юридических лиц, предпринимателей, а также физических лиц в рамках трудовых отношений. Работодатели совместно с государством стремятся к достижению целей и ориентиров в социальной политике.

Привлекая частный бизнес к реализации социальной политики, государство имеет возможность использовать весь перечень корпоративных ресурсов, включая административные и человеческие ресурсы, знания, опыт и компетенции организаций в решении социально значимых вопросов и более эффективно использовать задействованные ресурсы.

Российское законодательство включает в себя элементы социальной защиты, которые формируют основу для социально ответственного поведения работодателей, в соответствии с которым предусматривается:

1. Высокая степень социальной защиты;
2. Роль работодателей;
3. Общественное благо;
4. Законодательная основа корпоративной социальной ответственности;
5. Демократические процедуры;
6. Позиция большинства.

Таким образом, российская система социальной защиты создает прочную основу для реализации корпоративной социальной ответственности работодателями, что в свою очередь способствует развитию социально ориентированного общества.

При реализации социально ответственного поведения важно, чтобы направление социальной деятельности и интерпретация социальной ответственности в отношении заинтересованных сторон не противоречило

законодательству Российской Федерации в части соблюдения гражданских прав и свобод, а также сложившихся культурных и нравственных устоев.

Филантропические намерения при реализации социальной ответственности должны оставаться в рамках законодательства, чтобы избежать злоупотреблений и произвольных интерпретаций. Необходимо четкое понимание целей филантропии, чтобы избежать крайностей и обеспечить соответствие общественным интересам.

В частности, концепция устойчивого развития как морально-этическая основа, как она часто представляется, включает в себя акценты на гендерное равенство, права меньшинств и социально уязвимых лиц, а также репродуктивные подходы и другие неолиберальные идеалы, предлагаемые международным сообществом, которые могут не совпадать с традиционными ценностями отдельных государств, включая Российскую Федерацию. С точки зрения местных культур и традиций процесс глобализации может восприниматься как угроза и вызывать опасения о потере идентичности. Эти аспекты часто воспринимаются как противоречивые и вызывают споры.

При этом тезисы и постулаты этических принципов устойчивого развития часто не подвергаются критике и обсуждению в публичном пространстве, что может вызвать вопросы о прозрачности и мотивах его внедрения. В этой связи важно достигать непосредственно заявленных целей в области улучшения общества и мира, а не каких-либо иных намерений, что часто наблюдается в контексте популяризации неолиберальных ценностей.

По своему механизму принцип зависимости является центральным при внедрении КСО. Необходимо отметить, что при рассмотрении принципов КСО часто делается акцент на том, как общество влияет на организации, однако для концепции устойчивого развития ключевым является фактор возможности влияния организаций на общество — то есть каким образом организации формируют зависимости заинтересованных сторон и как это влияет на

соблюдение предлагаемых этических принципов. Организации могут создавать зависимости через экономические, социальные и экологические инициативы, которые влияют на жизнь заинтересованных сторон. Заинтересованные стороны в свою очередь являются своего рода инструментами для продвижения этических стандартов.

Зависимые лица, как правило, не могут отказаться от реализации этой концепции в силу давления рейтингов и требований банковской сферы. Некоторые исследователи указывают на то, что использование заинтересованных сторон в качестве проводников может привести к морализаторству и игнорированию традиционных ценностей.

Зависимость заинтересованных сторон может привести к конфликтам интересов и недовольству среди тех, кто не разделяет этические нормы, предлагаемые организацией. Существует мнение, что такие подходы могут подрывать устойчивость самих организаций в долгосрочной перспективе.

Таким образом, устойчивое развитие может быть рассмотрено как морально-этическая концепция, зависящая от субъектов экономической деятельности, которые несут ответственность за ее распространение. Также, в отличие от филантропической социальной деятельности, концепция устойчивого развития может восприниматься как попытка приобрести лояльность заинтересованных сторон с элементами взаимной заинтересованности в целях успешного продвижения морально-этической концепции.

Таким образом, при реализации социальной политики целесообразно, чтобы любая социальная деятельность была направлена на долгосрочную поддержку общества (социума), жизни и благополучия, противодействуя явлениям, угрожающим жизни. На основании норм российского законодательства, российское понимание социальной ответственности бизнеса акцентирует внимание в большей степени на добровольных (филантропических) целях и долгосрочных бескорыстных вкладах в общество. В то же время

прогрессивное устойчивое развитие рассматривается автором как процесс развития, носящий созидательный и поступательный характер, ориентированный на формирования и преумножение подлинных (фундаментальных, базовых, традиционных) ценностей для национального сообщества, так и для всего человечества.

Добровольное принятие этих вкладов организациями является ключевым аспектом, при этом возможная выгода для самой организации рассматривается как естественное следствие, а не цель. В то же время КСО ПУР может способствовать повышению лояльности сотрудников и потребителей, привлечению талантов, улучшению отношений с государством и местными сообществами. Таким образом, социально ответственная деятельность, являясь альтруистической по своему свойству, в конечном счете, приносит организации значительные косвенные преимущества.

В связи с этим можно констатировать, что Российская Федерация закладывает основы модели долгосрочного развития, которая будет учитывать ее уникальные культурные и исторические контексты.

В условиях современных вызовов и изменений, происходящих в мире, вектор и подходы к КСО требуют переосмысления с акцентом на национальные приоритеты. Поддержка традиционных ценностей может стать основой для формирования позитивного социального климата в российском обществе. В данном ключе под традиционными ценностями могут пониматься традиционные российские духовно-нравственные ориентиры, закрепленные в Указе Президента РФ № 809 от 09.11.2022 [10]. Данный Указ определяет традиционные ценности как нравственные ориентиры, формирующие мировоззрение граждан России, передаваемые от поколения к поколению, лежащие в основе гражданской идентичности и единого культурного пространства страны, укрепляющие гражданское единство и отражающие уникальное историко-культурное развитие многонационального народа России. К числу таких ценностей, в частности,

отнесены: жизнь, достоинство, права и свободы человека, патриотизм, высокие нравственные идеалы, крепкая семья, приоритет духовного над материальным, гуманизм, милосердие, созидательный труд и другие. Документ имеет статус стратегического планирования в сфере национальной безопасности и определяет систему целей, задач и инструментов реализации стратегического национального приоритета «Защита традиционных российских духовно-нравственных ценностей, культуры и исторической памяти».

Указ подчеркивает приоритет традиционных ценностей, закрепляя их как правовую норму высокого нравственного идеала [10]. Такой подход формирует основу для национальных приоритетов, в том числе в сфере КСО, поскольку:

- традиционные ценности становятся нормативным ориентиром для поведения организаций и бизнеса;
- социальная ответственность компаний подразумевает не только экономическую, но и нравственную, культурную, образовательную, патриотическую и гуманитарную деятельность, соответствующую этим ценностям.

В реализации указа предусмотрено участие институтов гражданского общества и предпринимателей в проектах, направленных на воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности, укрепление семейных и культурных традиций, поддержку образования и патриотического воспитания.

Фактически данный указ [10] интегрирует традиционные ценности в стратегию национальной безопасности, образование, культуру, работу с молодежью, межнациональные и межрелигиозные отношения, а также в информационную политику. Это задает для бизнеса и общества в целом ориентиры, которые становятся не только моральной, но и правовой основой для формирования корпоративной культуры, основанной на данных приоритетах.

Социальная деятельность в России, построенная на традиционных этических принципах, позволит обеспечить гармоничное сосуществование бизнеса и общества. В этом контексте трансляция традиционных ценностей через корпоративные практики способствует повышению уровня доверия со стороны общества.

Важным представляется интегрировать национальные приоритеты в стратегию бизнеса. В данном контексте ключевые принципы долгосрочного развития, сформулированные Президентом Российской Федерации В. В. Путиным в рамках Санкт-Петербургского международного экономического форума в 2022 и 2023 году, могут быть использованы организациями для интеграции в стратегию КСО, а также стать основой для формирования вектора системы КСО, ориентированной на долгосрочное развитие российской экономики и социальную справедливость.

Данный подход подчеркивает важность интеграции социальных аспектов в стратегическое планирование бизнеса, социальные инициативы должны реализовываться в контексте корпоративной стратегии.

В процесс формирования вектора системы КСО необходимо вовлекать все заинтересованные стороны (государство, бизнес, персонал, общество) для учета их интересов и потребностей.

Классификация заинтересованных сторон организации с точки зрения корпоративной социальной ответственности (КСО) может быть построена на основе их влияния, вовлеченности и ожиданий в контексте прогрессивного устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса (табл.3).

Таблица 3 – Авторская классификация основных заинтересованных сторон

Категория заинтересованных сторон (ЗС)	Заинтересованные стороны (ЗС)	Основные интересы и ожидания
Внутренние заинтересованные стороны	Сотрудники	Безопасность труда, развитие, справедливая оплата, карьерный рост
	Менеджмент и руководство	ПУР, выполнение стратегических целей, репутация компании
	Акционеры и инвесторы	Долгосрочная прибыль, прозрачность, устойчивость бизнеса
Внешние заинтересованные стороны	Потребители и клиенты	Качество продукции, этичность, прозрачность, экологичность
	Поставщики и партнеры	Справедливые условия сотрудничества, стабильность, соблюдение этических стандартов
	Конкуренты	Соблюдение отраслевых стандартов, честная конкуренция
	Социальные и общественные заинтересованные стороны: – Местные сообщества;	Улучшение качества жизни, поддержка социальных инициатив, минимизация негативного воздействия
	– НКО и общественные организации;	Защита прав социально незащищенных групп, экологические и социальные инициативы
	– Государство и регуляторы;	Соблюдение законодательства, уплата налогов, поддержка государственных программ
	Экологические ЗС: – Экоактивисты и эко-организации;	Минимизация экологического следа, сохранение ресурсов; Снижение выбросов, переход на чистые технологии, прозрачность экологической отчетности
	Международные организации	Глобальная ответственность
	СМИ	Прозрачность, достоверная информация, этичность, продвижение позитивного имиджа, критика или поддержка деятельности компании.

В контексте КСО взаимодействие с заинтересованными сторонами является важным элементом, обеспечивающим эффективность и обоснованность

социально ответственной деятельности. Оно строится на принципах диалога, прозрачности и взаимного уважения, позволяя компании лучше понимать потребности общества и формировать свои инициативы таким образом, чтобы они приносили максимальную пользу. При этом такое взаимодействие, изначально ориентированное на общественное благо, в долгосрочной перспективе приносит значимые выгоды самой организации.

Необходимо отметить, что государство в качестве заинтересованной стороны рассматривается не просто как регулятор или надзорный орган, а стратегический партнер и инициатор социально-ориентированного развития. Государство формирует экономическое и социальное поле для деятельности компаний. Взаимодействие с государством в рамках КСО ПУР предполагает активное участие в реализации государственных инициатив, проектов и подготовку предложений по улучшению общественной среды. Для организации это означает укрепление доверия, получение поддержки в стратегически важных проектах.

Интересы акционеров и инвесторов в рамках КСО ПУР рассматриваются не только через призму краткосрочной прибыли, но и через долгосрочную ценность, создаваемую для общества и государства и формируемую:

- обеспечение развития компании, которое гарантирует стабильность и рост в долгосрочной перспективе, даже если это требует инвестиций в социальные проекты, не дающие немедленной финансовой отдачи;
- признание того, что социальная стабильность, лояльность персонала и поддержка государства являются ключевыми факторами капитализации и устойчивости бизнеса;
- распределение прибыли должно учитывать не только интересы акционеров, но и реинвестирование в социально-ориентированное развитие, соответствующее национальным приоритетам.

Персонал (сотрудники) компании является фундаментальным ресурсом и важнейшей заинтересованной стороной. В рамках КСО ПУР делается акцент на комплексном развитии человеческого капитала, укреплении корпоративной культуры, создании среды для профессионального роста, поддержании здоровья, заботе о семьях работников, ценностях и формировании гражданской ответственности.

На примере таких компаний, как ПАО «Газпром», мы видим, что фокус на развитии персонала, создании благоприятных условий труда, поддержке семей, формировании гражданской позиции и патриотическом воспитании является не просто социальной инициативой, а стратегическим элементом устойчивости компании и страны в целом. Это повышает лояльность и вовлеченность, способствует формированию стабильного высококвалифицированного кадрового резерва, что является стратегическим преимуществом.

ПАО «Газпром» демонстрирует пример успешной КСО-стратегии в отношении персонала, инвестируя в корпоративную культуру, семейные ценности и общественное развитие сотрудников.

Важно подчеркнуть, что в рамках КСО ПУР взаимодействие с персоналом должно быть измеримым и ориентированным на конкретные результаты. Эффективность КСО ПУР в части персонала измеряется в т.ч. через показатели текучести кадров, производительности, удовлетворенности

Компании, реализующие КСО, стремятся быть не просто экономическими агентами, а интегральной частью жизни территорий своего присутствия. Взаимодействие с местными сообществами в рамках КСО ПУР предполагает:

- инвестиции в социальную инфраструктуру (образование, здравоохранение, культура, спорт), направленные на улучшение качества жизни и создание благоприятной среды для семей;
- содействие развитию малого и среднего бизнеса в регионах присутствия, формированию устойчивых местных экономик;

- участие в программах сохранения культурного наследия и традиционных ценностей региона;
- минимизацию негативного воздействия на окружающую среду, с акцентом на сохранение природных ресурсов как национального достояния.

Взаимодействие с поставщиками и партнерами в рамках КСО ПУР должно быть направлено на укрепление национальных производственных цепочек и обеспечение технологического суверенитета. Что предполагает отдачу приоритета надежным и ответственным поставщикам, в т.ч. отечественным, содействие их развитию, а также формирование долгосрочных, взаимовыгодных и прозрачных отношений, основанных на принципах честной конкуренции и взаимной ответственности, совместное развитие инноваций и импортозамещение.

Таким образом, концепция КСО ПУР переосмысливает роль заинтересованных сторон, выводя их взаимодействие на новый уровень стратегического партнерства, где общие национальные цели и традиционные ценности становятся приоритетом.

Вовлечение всех заинтересованных сторон (государства, бизнеса и общества) в процесс формирования системы КСО позволяет учесть их интересы и ожидания, что способствует созданию сбалансированной и эффективной модели социальной ответственности. Классификация заинтересованных сторон, представленная в Таблице 3, демонстрирует, что каждая группа ЗС имеет свои уникальные интересы, которые должны быть интегрированы в стратегию компании.

Такой подход подчеркивает, что социальные инициативы должны быть частью корпоративной стратегии, а не просто дополнительными мерами. Это требует от компаний не только формального соблюдения стандартов КСО, но и активного взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами. Только в этом случае КСО может стать инструментом достижения прогрессивного

устойчивого развития, способствуя как экономическому росту, так и социальному благополучию.

Предложенная классификация содержит следующие авторские элементы, отличающие её от классических моделей:

- интеграция прогрессивного устойчивого развития в критерии классификации (в отличие от традиционных моделей, фокусирующихся на степени влияния и значимости ЗС, данная классификация дополнена критерием ожиданий в контексте прогрессивного устойчивого развития, что отражает современные тренды КСО, где ключевыми становятся не только экономические, но и экосоциальные приоритеты);

- детализация социальных и общественных ЗС (классические работы часто объединяют государство, НКО и местные сообщества в одну группу). В данной классификации они структурированы по специфике их требований: местные сообщества – акцент на качество жизни; НКО – защита социально-незащищенных групп; государство – соблюдение регуляторных норм. Такой подход позволяет компаниям точнее адаптировать инициативы КСО под запросы каждой подгруппы;

- акцент на динамику взаимодействия (авторская позиция заключается в том, что классификация служит не только для идентификации ЗС, но и для практического вовлечения их в стратегию КСО).

Таким образом, можно отметить, что формирование системы КСО, основанной на национальных приоритетах и учитывающей интересы всех заинтересованных сторон, является важным условием для долгосрочного успеха компании. Такой подход не только укрепляет репутацию бизнеса, но и способствует созданию устойчивой экономической и социальной среды, что соответствует как интересам компании, так и целям прогрессивного устойчивого развития общества в целом.

1.3 Разработка концептуальной модели управления КСО и ее результирующие показатели

Модель управления корпоративной социальной ответственностью (КСО) основывается на интерпретации КСО как сложной системы, а также на принципах и законах теории управления, в частности, теории систем управления. В рамках данного подхода ключевым является понимание КСО как системы, что предполагает рассмотрение ее как совокупности взаимосвязанных элементов, функционирующих в рамках определенных принципов и закономерностей. Для дальнейшего анализа необходимо начать с концептуального осмысления системы КСО, ее структуры, функций и взаимодействия с внешней и внутренней средой организации.

Трактовка КСО как системы позволяет рассматривать ее как комплекс взаимосвязанных компонентов, включающих стратегию, политику, практики и процессы, направленные на достижение социальных, экономических и экологических целей. Такой системный подход способствует более глубокому пониманию того, как различные аспекты КСО взаимодействуют между собой и влияют на общую эффективность организации. Это также помогает выявить ключевые факторы, способствующие успешному внедрению КСО и повышению ее значимости для бизнеса. В условиях процессов развития в экономике и усиления конкуренции системный подход к КСО становится особенно актуальным, так как позволяет организациям не только адаптироваться к изменяющимся требованиям стейкхолдеров, но и создавать долгосрочную ценность для общества и окружающей среды.

Система управления корпоративной социальной ответственностью (КСО) представляет собой частный случай общей системы управления организацией, которая, в свою очередь, является систематизированным набором средств, направленных на управление подконтрольным объектом. Система управления включает в себя инструменты для сбора данных о состоянии объекта, а также

механизмы воздействия на его поведение с целью достижения поставленных целей. В рамках системы управления решаются такие задачи, как координация действий сотрудников, организация коммуникаций, обработка информации, распределение ресурсов и управление персоналом.

Система управления состоит из следующих ключевых элементов:

- Органы управления (субъект управления) – подразделения и должности, ответственные за формирование и реализацию управленческих решений.
- Методы и технологии управления – набор целей, стратегий, процедур, предписаний и технологий, регламентирующих выполнение управленческих функций.
- Коммуникационные каналы – средства взаимодействия между субъектом и объектом управления, обеспечивающие передачу информации и обратную связь.
- Материальная инфраструктура – технические и ресурсные средства, необходимые для функционирования системы управления.

Системы управления, включая систему управления корпоративной социальной ответственностью (КСО), должны быть гибкими и способными реагировать на новые вызовы, такие как изменения в законодательстве, ожиданиях стейкхолдеров или глобальных трендах прогрессивного устойчивого развития.

Классическая система управления включает в себя такие базовые компоненты, как вход, выход, взаимосвязанные элементы и обратную связь. Входы системы управления представляют собой ресурсы (материальные, финансовые, информационные, человеческие), которые поступают в систему для ее функционирования. Выходы – это результаты деятельности системы, которые

могут быть выражены в виде достигнутых целей, показателей эффективности, результативности или социально-экономических эффектов.

Взаимосвязанные элементы системы управления обеспечивают ее целостность и функциональность. К ним относятся органы управления, методы и технологии, коммуникационные каналы и материальная инфраструктура. Обратная связь играет ключевую роль в системе управления, так как позволяет корректировать управляющие воздействия на основе информации о реакции объекта управления и изменениях во внешней среде.

Таким образом, система управления КСО, как и любая другая система управления, должна быть построена на принципах взаимодействия ее элементов, обеспечения обратной связи и адаптивности к изменениям. Система, рассматриваемая как статическое состояние, требует формирования динамических механизмов, обеспечивающих ее адаптацию к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, что в свою очередь предполагает разработку гибких управленческих подходов, способных оперативно реагировать на трансформации в законодательной, экономической, социальной и экологической сферах, а также на изменения в ожиданиях ключевых стейкхолдеров. Такая адаптивность является необходимым условием для поддержания устойчивости и эффективности системы в долгосрочной перспективе.

Представленные ранее в работе положения позволяют сформулировать авторское определение категории «система корпоративной социальной ответственности организации».

Таким образом, система управления корпоративной социальной ответственности (КСО) организации — это комплексная, структурированная и интегрированная совокупность принципов, политик, процедур и практик, направленных на обеспечение прогрессивного устойчивого развития организации через добровольное принятие ею ответственности за воздействие

своей деятельности на общество, экономику и окружающую среду. Данная система основывается на принципах, изложенных в стандарте ГОСТ Р ИСО 26000-2012.

Система обеспечивает баланс между интересами бизнеса и потребностями заинтересованных сторон, включая государство, сотрудников, клиентов, контрагентов, местные сообщества. Она способствует созданию долгосрочной ценности для организации через повышение ее конкурентоспособности, укрепление репутации и минимизацию негативного воздействия на экосистемы и общество.

Таким образом, система управления КСО организации становится ключевым инструментом для достижения прогрессивного устойчивого развития, обеспечивая баланс между экономическими, социальными и экологическими приоритетами и создавая долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон.

В контексте корпоративной социальной ответственности и прогрессивного устойчивого развития важную роль играет нормативное регулирование, которое обеспечивает формирование единых подходов к реализации социальных и экологических инициатив.

Нормативное регулирование добровольной социальной деятельности в Российской Федерации включает:

- стандарты, разработанные Федеральной службой по стандартизации, основанные на международном законодательстве либо на законодательстве отдельных стран (например, Великобритании), которые носят рекомендательный характер;
- рекомендации Банка России относительно социального ответственного поведения бизнеса, которые являются ориентиром для бизнеса;
- рекомендации по отчетности о социальной деятельности, которые имеют статус добровольной инициативы.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 26000-2012 социальная ответственность реализуется через взаимодействие с внешними и внутренними заинтересованными сторонами. Общественное благо достигается через удовлетворение интересов заинтересованных сторон. В случае если заинтересованные стороны сложно идентифицировать, либо сторона не уверена в наличии заинтересованности у такой стороны или ее степени, то организации необходимо самостоятельно сформулировать такую заинтересованность и довести ее до потенциально заинтересованной стороны.

Организационное управление, как указано в разделе 6.2 стандарта ГОСТ Р ИСО 26000-2012, представляет собой систему, посредством которой организация принимает и реализует решения, направленные на достижение своих стратегических целей. Эффективное управление в рамках социальной ответственности (СО) предполагает интеграцию ключевых принципов СО в процессы принятия решений и их реализации. К таким принципам относятся: подотчетность, прозрачность, этическое поведение, уважение интересов заинтересованных сторон, соблюдение верховенства закона, международных норм поведения и прав человека.

Для реализации принципов СО в организационном управлении необходимо создание соответствующих процессов и структур, которые обеспечивают: разработку стратегий и целей, отражающих обязательства организации в области социальной ответственности; демонстрацию обязательств и подотчетности руководства в вопросах СО; формирование организационной культуры и среды, в которой принципы СО реализуются на практике; создание системы стимулов, как материальных, так и нематериальных, связанных с результативностью в области СО; эффективное использование ресурсов, включая финансовые, природные и человеческие; обеспечение равных возможностей для недостаточно представленных групп (например, женщин, этнических и расовых групп) в доступе к руководящим позициям; балансирование интересов

организации и заинтересованных сторон, включая учет потребностей как текущего, так и будущих поколений; установление процессов двусторонней коммуникации с заинтересованными сторонами для выявления областей согласия и разрешения конфликтов; поощрение участия сотрудников всех уровней в реализации социально ответственной деятельности; обеспечение баланса полномочий, ответственности и возможностей лиц, принимающих решения от имени организации; мониторинг и оценку выполнения решений с целью обеспечения их социальной ответственности и определения подотчетности за результаты деятельности; периодический анализ и корректировку процессов управления на основе результатов оценки, с последующим информированием всех заинтересованных сторон о внесенных изменениях.

Таким образом, организационное управление в контексте социальной ответственности предполагает не только интеграцию принципов КСО в стратегию и повседневную деятельность организации, но и создание механизмов, обеспечивающих их реализацию через формирование прозрачных процессов принятия решений, вовлечение заинтересованных сторон и постоянное совершенствование управленческих практик. Такие подходы способствуют не только повышению эффективности управления, но и укреплению доверия со стороны стейкхолдеров, что является важным условием для прогрессивного устойчивого развития организации.

Каждая организация устанавливает для себя уровень социальной ответственности в зависимости от своих финансовых возможностей и потенциального социального эффекта. Например, крупные корпорации могут позволить себе более масштабные социальные проекты, тогда как малые и средние предприятия могут сосредоточиться на локальных инициативах.

Для организации ведение социальной деятельности может быть обусловлено наличием различных индексов, рейтингов, которые ориентируют

инвесторов, государственные структуры и различные общественные организации на принятие решений относительно деятельности организаций. В этой связи социальная деятельность может являться одним из факторов оценки организации внешними пользователями.

Организации стремятся сформировать положительный имидж и репутацию, демонстрируя социально ответственное поведение, что может стать важным конкурентным преимуществом. Активная социальная деятельность способствует формированию положительной репутации и укреплению доверия со стороны клиентов и партнеров. Современные потребители все чаще выбирают бренды, которые демонстрируют заботу о социальных и экологических вопросах.

Помимо этого, преимуществами корпоративной социальной ответственности являются повышение вовлеченности работников, привлечение и удержание талантов. Работники предпочитают работать в компаниях, которые заботятся о социальных и экологических вопросах, что помогает привлекать и удерживать квалифицированные кадры.

Сотрудники предпочитают работать в компаниях, которые заботятся о социальных и экологических вопросах, что помогает привлекать и удерживать квалифицированные кадры.

В результате повышения общественного доверия и одобрения деятельности организации местными сообществами возможно улучшение финансовых показателей и роста инвестиций.

С другой стороны, проявление заботы об окружающем мире и об обществе является естественной филантропической потребностью человека, в соответствии с которой данная социальная деятельность выполняется организациями бескорыстно, создавая условия для истинного долгосрочного развития экономики и улучшения жизни в стране.

Раннее понимание социальной ответственности фокусировалось преимущественно на филантропической деятельности, такой как

благотворительные пожертвования. Однако с течением времени внимание к другим аспектам, таким как права человека, проблемы окружающей среды, защита прав потребителей и противодействие мошенничеству и коррупции, значительно возросло. Это расширение понимания социальной ответственности стало возможным благодаря изменениям в общественном сознании и повышению значимости социальных вопросов в бизнес-среде.

Добровольная социальная деятельность, согласно своему вкладу в развитие общества и социальной роли, может быть классифицирована на два основных направления:

1) Направленная на взаимовыгодное сотрудничество с заинтересованными сторонами, целью которого является извлечение выгод или преференций для бизнеса.

2) «Филантропическая», ориентированная на бескорыстное предоставление социальных благ обществу и широкому кругу заинтересованных сторон.

Согласно исследованиям Клычовой Г.С., Салахутдиновой Э.Р. [61] роль и значимость корпоративной социальной ответственности бизнеса должны быть оценены не только с точки зрения позиции вклада в социально значимые и экологические проекты, но и с точки зрения экономической эффективности для самого бизнеса.

Организации, практикующие добровольную корпоративную социальную ответственность с филантропическими намерениями, как правило, выигрывают больше, чем организации, где участие в корпоративной социальной ответственности является обязательным.

Выполняя социально ответственную функцию, организации имеют возможность:

- 1) улучшать свой собственный деловой климат, действуя в интересах бизнеса;

- 2) получать одобрение со стороны общества и государства в результате положительной публичности относительно социальной функции;
- 3) оказывать положительное воздействие на окружающую среду и общество, выполняя совместно с государством общественно-социальную функцию;

Для успешной реализации социальной деятельности важным является получение обратной связи от заинтересованных сторон. При этом необходимо учитывать, что приоритизация интересов стейкхолдеров может негативно сказаться на имидже организации [53]. Решение о внедрении корпоративной социальной ответственности, ориентированной на получение прибыли, может быть воспринято неоднозначно и привести к несоответствию между целями социальной деятельности и ее реализацией.

Поэтому в корпоративной социальной деятельности не нужно руководствоваться исключительно финансовыми выгодами.

Особую актуальность в этих условиях приобретает информационная политика компании, определяющая способы взаимодействия с пользователями и характер раскрываемой информации. Решения и деятельность организации являются предметом внимательного изучения со стороны большого числа групп и отдельных лиц.

Успех корпоративной коммуникации относительно социальной деятельности напрямую влияет на то, как эта деятельность воспринимается заинтересованными сторонами.

Восприятие выгоды для стейкхолдеров зависит от непосредственного воздействия социальной деятельности на них. Для формирования правильного восприятия корпоративной социальной ответственности важно четко определить вектор корпоративной политики и информировать общественность о проводимой работе.

Например, организация, занимающаяся продажей алкоголя или табака, может столкнуться с неоднозначной реакцией общества, если ее социальная деятельность будет связана с проведением кампаний о пагубных последствиях потребления этих продуктов. В таком случае кампания может восприниматься как попытка отвлечь внимание от реальных проблем [53].

Принципы корпоративной социальной ответственности включают:

- Принцип системности – обеспечивает эффективное внедрение функций и направлений КСО в систему корпоративного управления.
- Принцип комплексности – предполагает согласованность действий компании в экономической, социальной и экологической сферах.
- Принцип интегрированности – означает, что КСО является частью основной деятельности компании и охватывает ее ответственность перед обществом и заинтересованными сторонами.
- Принцип подотчетности – требует от компании отчетности перед обществом и выполнения взятых обязательств.
- Принцип адресности – подразумевает выполнение компанией обязательств перед конкретными лицами или группами.
- Принцип динамичности – отражает постоянное развитие концепции КСО под влиянием глобальных, национальных и региональных факторов.
- Принцип инновационности – предполагает непрерывное совершенствование деятельности компании в условиях изменчивой внешней среды.
- Принцип открытости – требует прозрачности действий компании в области КСО и достоверности отчетности.
- Принцип кооперации – подразумевает сотрудничество с другими компаниями, ассоциациями и заинтересованными сторонами для решения социально-экономических задач.

– Принцип результативности – устанавливает связь между финансовыми показателями компании и ее социальной активностью.

– Принцип многоуровневости – означает, что деятельность компании в области КСО развивается поэтапно и последовательно.

Одним из основных принципов КСО является открытость (прозрачность). Вектор социальной деятельности, выбранный организацией, часто определяется требованиями к отчетности о социальной деятельности. Согласно ГОСТ Р ИСО 26000-2012, прозрачность является ключевым аспектом для обеспечения доверия со стороны заинтересованных сторон [12].

Отчетность о корпоративной социальной ответственности разработана с целью информирования заинтересованных сторон о действиях компании, направленных на удовлетворение их интересов. Прозрачность отчетности является одной из качественных характеристик, которая позволяет организациям демонстрировать свою социальную активность.

Подходы к отчетности раскрываются в Концепции развития публичной нефинансовой отчетности, утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 05.05.2017 № 876-р. Эта концепция включает в себя экономические, экологические и социальные аспекты, а также вопросы управления. Важно отметить, что нефинансовая отчетность в Российской Федерации не является обязательной, однако она предоставляет возможность компаниям раскрыть особенности своей деятельности в социальной сфере.

В соответствии с Концепцией информация может раскрываться в формате: отчета о деятельности в области устойчивого развития (отчета о корпоративной социальной ответственности, комплексного социального отчета) - документа, ориентированного на широкий круг заинтересованных сторон, содержащего сведения, которые комплексно отражают подходы и результаты деятельности организаций по существенным вопросам социальной ответственности и прогрессивного устойчивого развития, характеризуют ответственную деловую

практику, включая экономические, экологические, социальные аспекты и системы управления.

В условиях, когда социальная ответственность реализуется сверх законодательных норм, возможны различные интерпретации данного понятия и степени вовлечения организаций в социальную деятельность. Это может привести к отсутствию ясности и последовательности в действиях руководства. Социальная ответственность, позиционируемая как основанная на системе нравственных и этических ориентиров, стремится к лидерству в определении направления развития нравственных установок и общественно-социальных принципов. Таким образом, корпоративная социальная ответственность становится неотъемлемой частью стратегии современных организаций, позволяя им не только достигать бизнес-целей, но и делать оказывать влияние на общество и окружающую среду.

При реализации КСО важно достичь гармонии между бизнесом и обществом, обеспечивая долгосрочные бескорыстные вклады в развитие общества как естественный результат социальной активности бизнеса. В этом контексте исследования показывают, что компании, активно участвующие в социальных инициативах, получают значительные преимущества в виде улучшения репутации и повышения лояльности клиентов. Настоящая работа подчеркивает важность критического подхода к внедрению принципов социальной ответственности и необходимости глубокого анализа их последствий с точки зрения культуры и этики.

Помимо выбора вектора социальной деятельности и определения конкретных направлений необходимо рассматривать все реализуемые меры с точки зрения эффективности затрат на их реализацию, а следовательно, выгоды для организации или заинтересованной стороны. Для этого необходимо разработать измеримые показатели данной выгоды для возможности сопоставления мер социальной деятельности и принятия решения об их

целесообразности. Важно разработать количественную оценку социальных инвестиций для принятия обоснованных управленческих решений.

Ключевой задачей настоящего исследования является разработка механизма для принятия решения о целесообразности социальной деятельности и ее векторе в рамках действующего законодательства Российской Федерации, с точки зрения последствий и значимости для самой организации, общества и окружающей среды, на примере ПАО «Газпром».

Концептуальная модель системы управления КСО включает несколько ключевых элементов, которые формируют ее сущность и обеспечивают функционирование.

Входные данные модели включают требования заинтересованных сторон и принципы КСО, которые определяют направление социальной деятельности организации. Требования заинтересованных сторон формируются на основе их ожиданий и интересов, а также национальных и международных стандартов, которые задают нормативную базу для разработки политики и принципов КСО, а также интегрируются в корпоративную стратегию организации.

Деятельность в рамках системы управления КСО структурирована в соответствии с шестью ключевыми направлениями, определенными стандартом ГОСТ Р ИСО 26000-2012 права человека – соблюдение и продвижение прав человека в деятельности организации; трудовые практики – обеспечение справедливых условий труда, развитие персонала и защита его прав; окружающая среда – минимизация негативного воздействия на окружающую среду, внедрение экологических инициатив; добросовестные деловые практики – соблюдение этических норм и принципов в деловой деятельности; проблемы, связанные с потребителями – обеспечение качества продукции и услуг, защита прав потребителей; участие в жизни сообществ и их развитие – поддержка местных сообществ, развитие социальной инфраструктуры. Эти направления

охватывают все аспекты социальной ответственности организации и обеспечивают комплексный подход к ее реализации.

КСО, может быть рассмотрена и функционировать с применением подходов к управлению и анализу, заложенных в цикличной модели Деминга (PDCA – Plan-Do-Check-Act), который включает четыре этапа:

Plan (Планирование) – определение приоритетных направлений социальной деятельности, разработка политики и принципов КСО, интеграция КСО в корпоративную стратегию, установление целей и задач в соответствии с ГОСТ Р ИСО 26000-2012.

Do (Реализация) – выполнение запланированных мероприятий в рамках шести направлений КСО.

Check (Проверка) – оценка результативности и эффективности реализации КСО через мониторинг, сбор данных, анализ результатов и оценку соответствия установленным целям и стандартам.

Act (Действие) – корректировка стратегии и программ на основе полученных данных, внедрение улучшений и инноваций, постоянное совершенствование системы управления КСО.

Цикл Деминга обеспечивает непрерывность процесса управления и способствует постоянному улучшению системы КСО.

Результатом функционирования системы управления КСО являются выходные данные, которые включают: соответствие результатов требованиям заинтересованных сторон (ЭС) – достижение целей КСО, определенных на этапе планирования; удовлетворенность заинтересованных сторон – повышение уровня доверия и лояльности со стороны стейкхолдеров; результативность и эффективность системы КСО – достижение социальных, экологических и экономических результатов, которые способствуют прогрессивному устойчивому развитию организации; улучшение репутации компании – укрепление имиджа организации как социально ответственного участника рынка.

Обратная связь играет ключевую роль в системе управления КСО, так как позволяет корректировать стратегию и программы на основе данных, полученных в ходе мониторинга и оценки, обеспечивая адаптивность системы к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Ресурсы, необходимые для функционирования системы управления КСО, включают: трудовые ресурсы – персонал, ответственный за реализацию КСО; финансовые ресурсы – инвестиции в социальные и экологические проекты; информационные ресурсы – данные, необходимые для анализа и принятия решений; материальные ресурсы – оборудование и технологии, используемые для реализации инициатив КСО; временные ресурсы – сроки реализации проектов и программ.

Сущность модели системы управления КСО заключается в ее комплексности и системности. Она объединяет требования заинтересованных сторон, принципы КСО, шесть ключевых направлений деятельности, цикл Деминга для управления процессами, а также механизмы обратной связи и ресурсного обеспечения, что позволяет организации не только эффективно реализовывать социальные и экологические инициативы, но и интегрировать их в общую стратегию развития, обеспечивая устойчивость и конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Разработка концептуальной модели системы управления корпоративной социальной ответственности (КСО) является важным этапом в создании инструментария для оценки и управления социальной, экологической и экономической эффективностью организации в условиях прогрессивного устойчивого развития. Такая модель позволяет систематизировать подходы к реализации КСО, определить ключевые процессы, этапы и взаимосвязи между ними, а также установить результирующие показатели, которые отражают достижение целей прогрессивного устойчивого развития.

Концептуальная модель системы КСО должна учитывать многоаспектность социальной ответственности, включая взаимодействие с заинтересованными сторонами, интеграцию принципов прогрессивного устойчивого развития в стратегию компании и оценку воздействия на общество и окружающую среду. Основой для разработки такой модели служат как теоретические подходы к КСО, так и практические аспекты ее реализации.

Авторская модель (рис.4) интегрирует как внутренние, так и внешние аспекты КСО, учитывая их взаимосвязь с долгосрочными стратегическими целями компании. Модель включает количественные и качественные показатели, позволяющие оценить влияние социальной деятельности на устойчивость и конкурентоспособность организации.

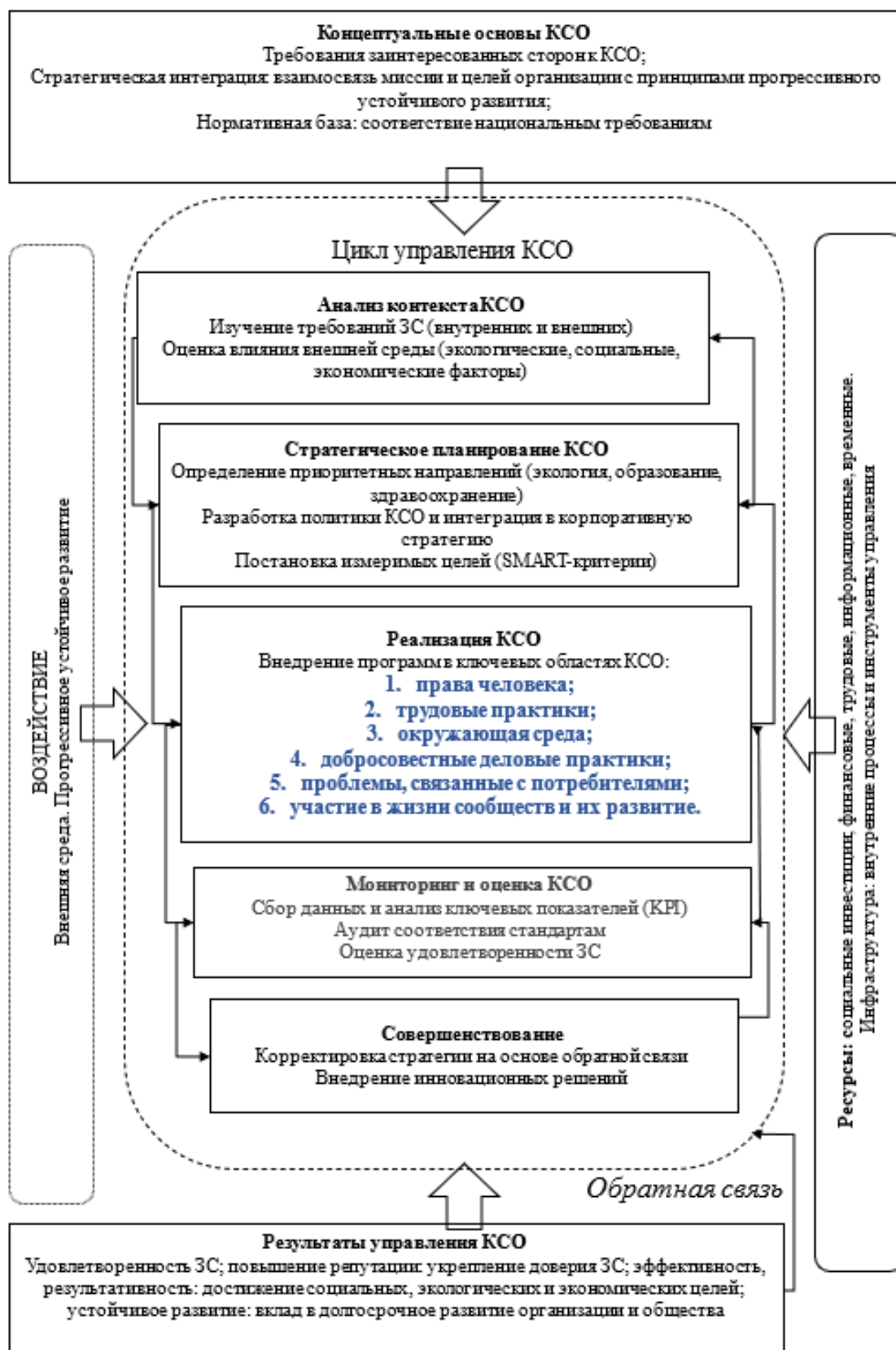


Рисунок 4 – Концептуальная модель управления корпоративной социальной ответственности в организации (авторский рис.)

Результирующие показатели модели системы КСО должны быть ориентированы на измерение не только экономических результатов, но и социальных и экологических эффектов.

Разработанная концептуальная процессная модель корпоративной социальной ответственности (КСО) предполагает не только систематизацию подходов к реализации социальной ответственности, но и внедрение механизмов оценки ее эффективности. Для этого в рамках модели были определены ключевые показатели эффективности (КПИ), которые позволяют количественно и качественно оценить влияние КСО на устойчивость и конкурентоспособность организации. Эти показатели охватывают все аспекты КСО, включая управление организацией, права человека, трудовые отношения, экологическую ответственность, добросовестные практики ведения бизнеса, вопросы потребителей, участие в жизни сообщества и экономическую ответственность.

Для удобства анализа и практического применения показатели были сгруппированы по категориям, отражающим основные направления деятельности компании в области КСО. В таблице ниже представлены ключевые КПИ, которые могут быть использованы для оценки эффективности системы КСО. Полный перечень показателей, включая их детальное описание и методику расчета, приведен в приложении Б.

Таблица 4 – Ключевые показатели (КПИ) для оценки корпоративной социальной ответственности (КСО)

Категория	КПИ	Описание	Единица измерения
Управление организацией	КПИ 1.1: Доля сотрудников, прошедших обучение по вопросам КСО	Процент сотрудников, обученных принципам КСО.	%
	КПИ 1.2: Наличие и реализация политики КСО	Наличие документально закреплённой политики КСО.	Да/Нет

Продолжение таблицы 4

Трудовые отношения	КРІ 3.1: Уровень текучести кадров	Процент сотрудников, уволившихся за отчетный период.	%
	КРІ 3.4: Уровень удовлетворенности сотрудников	Оценка удовлетворенности сотрудников условиями труда.	Оценка от 1 до 10
	КРІ 4.1: Доля использования возобновляемых источников энергии	Процент энергии, полученной из возобновляемых источников.	%
Добросовестные практики ведения бизнеса	КРІ 5.1: Количество выявленных случаев коррупции	Число выявленных и зафиксированных случаев коррупции.	ед./год
Участие в жизни сообщества	КРІ 7.5: Количество объектов социальной инфраструктуры, принадлежащих компании	Число объектов социальной инфраструктуры, принадлежащих компании	ед.
Экономическая ответственность	КРІ 8.2: Количество созданных рабочих мест	Число новых рабочих мест, созданных компанией за отчетный период.	ед./год

Примечание: Полная версия таблицы с детализацией всех показателей и методикой их расчета представлена в Приложении Б.

Предложенные КРІ позволяют не только оценить текущее состояние системы КСО, но и выявить направления для ее совершенствования, что способствует достижению стратегических целей компании. Интеграция количественных и качественных показателей в модель обеспечивает комплексный подход к оценке социальной, экологической и экономической эффективности организации, что особенно важно в контексте растущих требований стейкхолдеров и глобальных вызовов, таких как изменение климата, социальное неравенство и цифровизация. Эффективность системы управления КСО будет рассмотрена во 2 главе настоящего исследования.

Таким образом, концептуальная процессная модель КСО становится не только инструментом оценки, но и механизмом стратегического управления, позволяющим организации адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Она обеспечивает баланс между краткосрочными

экономическими целями и долгосрочными задачами прогрессивного устойчивого развития, способствуя созданию долгосрочной ценности для всех заинтересованных сторон. Внедрение такой модели позволяет компании не только укреплять свою репутацию и конкурентоспособность, но и вносить вклад в решение глобальных проблем, что соответствует как национальным приоритетам, так и международным стандартам в области прогрессивного устойчивого развития. В дальнейшем предложенная модель может быть адаптирована для различных отраслей и масштабов бизнеса, что открывает широкие возможности для ее практического применения и дальнейшего исследования. Это делает ее универсальным инструментом для интеграции принципов КСО в стратегическое управление компанией, обеспечивая устойчивость и долгосрочный успех.

Формирование концептуальной модели управления корпоративной социальной ответственностью предполагает не только систематизацию взаимодействия с заинтересованными сторонами и интеграцию принципов прогрессивного устойчивого развития в стратегию компании, но и оценку эффективности системы управления КСО, что обусловлено тем, что КСО, будучи стратегическим инструментом, должна демонстрировать социально-экологическую отдачу и вклад в долгосрочную экономическую устойчивость организации. Отсутствие четких критериев эффективности управления КСО приводит к декларативности инициатив и затрудняет их интеграцию в систему корпоративного управления. В связи с этим во второй главе настоящего исследования предлагаются подходы и рекомендации к оценке эффективности системы, включающие два ключевых аспекта: количественный – измерение возврата на инвестиции в КСО (SROI, ROI) и их влияния на финансовые показатели (раздел 2.2); а также качественный – экспертная оценка уровня зрелости системы КСО, учитывающая соответствие международным стандартам и степень удовлетворенности ЗС (раздел 2.3).

Последующее исследование (главы 2 и 3) позволит верифицировать

гипотезу о том, что управление КСО становится конкурентным преимуществом только при условии его измеримости и интеграции в систему стратегического менеджмента.

Выводы 1 главы

В процессе исследования теоретических основ корпоративной социальной ответственности в контексте прогрессивного устойчивого развития организации в первой главе были представлены следующие выводы:

В рамках исследования были систематизированы подходы к определению и интерпретации КСО, предложенные как зарубежными, так и отечественными авторами, а также правительственными и общественными организациями. Разнообразие интерпретаций КСО свидетельствует о сложности и многоаспектности этого понятия в современной бизнес-практике. Представленные положения позволили модифицировать категорию «корпоративная социальная ответственность», рассматривая ее в широком смысле как социально-ориентированную деятельность организации, направленную на обеспечение прогрессивного устойчивого развития (ПУР) общества в соответствии с ожиданиями заинтересованных сторон и национальными целями развития.

Взаимосвязь КСО и прогрессивного устойчивого развития (ПУР) представляет собой сложный и динамичный процесс, который требует глубокого теоретического осмысления и эмпирического анализа. В этой связи в параграфе 1.1 была сформулирована гипотеза, которая заключается в том, что корпоративная социальная ответственность (КСО) организации развивается в рамках концепции прогрессивного устойчивого развития (ПУР) общества и способствует его достижению. При этом между КСО организации и ПУР общества существует диалектическая взаимосвязь, в целом отражающая взаимосвязь организаций и общества и состоящей в том, что: с одной стороны, КСО организации оказывает влияние на прогрессивное

развитие общества через внедрение социальных, экологических и экономических инициатив, а с другой — прогрессивное развитие общества формирует новые требования и стандарты для корпоративной социальной ответственности организации, стимулируя ее дальнейшее развитие.

В параграфе 1.2 предложена авторская классификация основных заинтересованных сторон организации с точки зрения корпоративной социальной ответственности (КСО), построенная на основе влияния, вовлеченности и ожиданий ЗС в контексте прогрессивного устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса. Вовлечение всех заинтересованных сторон в процесс формирования системы КСО позволяет учесть их интересы и ожидания, что способствует созданию сбалансированной и эффективной модели социальной ответственности. Классификация заинтересованных сторон демонстрирует, что каждая группа ЗС имеет свои уникальные интересы, которые должны быть интегрированы в стратегию компании.

В параграфе 1.3 автором дано определение, что «система корпоративной социальной ответственности организации» представляется как комплексная, структурированная и интегрированная совокупность принципов, политик, процедур и практик, направленных на обеспечение прогрессивного устойчивого развития организации через добровольное принятие ею ответственности за воздействие своей деятельности на общество, экономику и окружающую среду. Спроектирована концептуальная процессная модель корпоративной социальной ответственности в организации, предполагающая не только систематизацию подходов к реализации социальной ответственности, но и внедрение механизмов оценки ее эффективности. Для этого в рамках модели были определены ключевые показатели результативности и эффективности (KPI), которые позволяют количественно и качественно оценить влияние КСО на устойчивость и конкурентоспособность организации.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Подходы к оценке эффективности системы управления корпоративной социальной ответственностью организации

Подходы к оценке эффективности системы управления корпоративной социальной ответственностью организации должны опираться на общую теорию эффективности управления в производстве.

Эффективность управления в производстве является слабо формализуемой категорией и не всегда однозначно трактуется.

В научных источниках имеются различные подходы к вопросу эффективности управления в производстве. Комплексный обзор теории эффективности управления с позиции положений научных школ менеджмента представлен в работе Мкртчян Т. Р. [87], в которой отмечено, что данный вопрос решался в рамках различных научных школ менеджмента, так ученые школы научного управления (Ф. Тейлор, Г. Ганнт, Г. Эмерсон, Ф. и Л. Гилберт и др.) основное внимание уделяли повышению эффективности управления на уровне производства. Последователи административной школы менеджмента А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни и другие рассматривали эффективность менеджмента в более широком смысле - применительно к работе всей организации. Создатели школы человеческих отношений (Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Р. Лайкерт, А. Маслоу) основной упор в исследовании вопроса связывали с человеческим фактором и эффективность управления определяли с позиции использования человеческих ресурсов. Так же автор Мкртчян Т. Р. [87] отмечала, что можно рассматривать понятие эффективности управления в его широком понимании как наиболее эффективном достижении целей организации, характеризуемых эффективностью всего производства (деятельности), и можно рассматривать локальный показатель, так называемый показатель «управленческой эффективности». Управленческая

эффективность отражает соотношение получаемого эффекта управления в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление.

В своих работах Мамедов Э.Э. [80] подчеркивал, что эффективность системы управления как сложная категория, определяется эффективностью составляющих элементов управления, т.е. измеряется совокупностью множества показателей, характерных каждой сфере. Современная наука управления рассматривает эффективность как комплексный показатель, включающий многие компоненты экономического, социального, технического и экологического характера. Некоторое обобщение подходов к оценке эффективности управления приведено в статье Мамедова Э.Э. и соавторов [81], в которой обобщены высказывание ведущих ученых в области менеджмента, так, например, П. Друкер [135] отметил такие составляющие эффективности управления, как удовлетворенность покупателей и персонала, социальная ответственность, результативность деятельности, эффективность и обучение лидеров, производительность труда, эффективность операционных затрат и инноваций. Питерс и Уотермен своей книге «В поисках эффективного управления» рассматривали комплекс показателей эффективности, включая: уровень постоянного совершенствования, ориентацию на потребителя, реализацию связи с действительностью, грамотное лидерства, простота решений, управления и производительности персонала, степень соотношения свободы и требовательности, предприимчивости и самостоятельности. Д. Скотт Синк, обобщив многие исследования эффективности управления, выявил показатели оценки эффективности, такие как степень: активности в действии, экономичности, качества продукта и труда, производительности, развития инноваций и прибыльности. Э. Хельферт [142] приводит множественный состав показателей эффективности в разрезе заинтересованных сторон: менеджеров, акционеров (инвесторов), кредиторов, поставщиков. В статье [81] сделан вывод, что для объективной оценки эффективности управления необходимо использовать ряд критериев

эффективности, что способствует принятию оптимальных управленческих решений. Для этого требуется построение иерархии показателей эффективности управления организацией, обеспечивающей комплексный формированию эффективности во всех областях управления.

Исходя из анализа имеющихся мнений об эффективности управления, авторские положения по теоретическим основам эффективности управления в производстве будут состоять в следующем:

1. Эффективность управления (менеджмента) каким-либо объектом производственных отношений, организации, территории, конкретной деятельности, всегда будет означать достижение целевого результата управления объектом в рамках затраченных усилий, то есть эффективность в производстве построена на соотношении эффектов к объему ресурсов, необходимом для достижения этих эффектов. При этом под эффектом понимается некая абсолютная величина результата, а ресурсы могут быть связаны с деятельностью объекта;

2. Эффективность управления будет касаться всех целевых результатов управления и их эффектов: стоимостных и не стоимостных в экономической, социальной и экологической сферах производства;

3. Эффективность управления объектом может рассматриваться в так называемом широком смысле, показывающем эффективность всех результатов и всех ресурсов на достижения целевых результатов деятельности объекта и в узком смысле, показывающем прирост общих результатов за счет затрат на собственно управление; при этом эффективность управления в широком смысле более объективная характеристика эффективности управления.

Рассмотрим теоретические положения эффективности управления по отношению к деятельности в области корпоративной социальной ответственности (КСО).

Корпоративная социальная ответственность является важной составляющей современной бизнес-стратегии многих компаний и охватывает широкий круг инициатив, направленных на защиту окружающей среды, поддержку сотрудников и общества. Внедрение принципов корпоративной социальной ответственности (КСО) не только улучшает репутацию компании, но и усиливает ее конкурентоспособность. Однако несмотря на растущую значимость КСО остается открытым вопрос о том, насколько эффективно эти инициативы влияют на компанию и окружающее общество.

Базовое понимание социальной ответственности закреплено в ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности» [12], содержащем рекомендации для направлений деятельности в области социальной ответственности. Согласно данному стандарту, социальная ответственность определяется как ответственность организации за воздействие своих решений и деятельности на общество и окружающую среду через честное и этическое поведение. На этом понимании построено авторской определение КСО, представленное в п.1.1 настоящей диссертации. При этом понятия социальной ответственности организации и корпоративной социальной ответственности в определенной степени в рамках данного исследования будем считать синонимами.

Вместе с тем аспекты эффективности КСО в ГОСТ Р ИСО 26000-2012 не рассматриваются.

Проблематика оценки эффективности социальной ответственности или корпоративной социальной ответственности активно изучается различными авторами в научных кругах. В частности, Е.Д. Антропов [22], И.С. Бикмухаметова и О.В. Алешкина [36], Н.Ю. Ковалевская и Г.В. Хомкалов [62], О.Б. Вахрушева и Н.Н. Хахонова [46], а также Н.С. Звонарева [59] анализируют основные проблемы, связанные с оценкой результатов деятельности компаний в рамках социальной ответственности. Их исследования подчеркивали необходимость разработки комплексных

подходов, учитывающих социальные, экономические и экологические аспекты деятельности организаций. Кроме того, значительный вклад внесли исследователи, занимавшиеся разработкой методик для оценки эффективности КСО. Среди них стоит отметить работы Н.А. Голубевой [49], Н.А. Кричевского и С.Ф. Гончарова [67], Г.Л. Тульчинского [122], Д.В. Боброва [40], А.П. Жойдика [57], А.А. Гулло [54], а также совместных трудов Н.Ю. Ковалевской и Г.В. Хомкалова [62], О.А. Лещенко и Е.В. Корчагиной [71]. Эти авторы предложили различные подходы к измерению социального воздействия корпоративных инициатив, включая использование количественных и качественных показателей, а также интегральные модели оценки.

Обзор вышеуказанных работ показывает, что проблема формирования эффективности деятельности КСО в контексте прогрессивного устойчивого развития остается актуальной и требует дальнейшего изучения. Важно отметить, что задача заключается не только в достижении высоких экономических показателей, но и в обеспечении баланса между экономическими, социальными и экологическими целями, что требует применения методов оптимизации.

В научной статье «Проблемы оценки эффективности корпоративной социальной ответственности» автор Антропов Е.Д. видит основной проблемой оценки эффективности – сложность количественного измерения результатов социальных проектов [22]. В частности, Антропов Е.Д. выделяет различия в трактовке понятий, связанных с эффективностью КСО, таких как «социальная эффективность», «социальные результаты» и «эффективность социальных инвестиций». Эти термины трактуются по-разному, что создает дополнительные сложности при попытке стандартизировать процессы оценки. Социальные отчеты, которые широко используются для отчетности о КСО-деятельности, недостаточны для адекватной оценки эффективности, так как они преимущественно нацелены на демонстрацию достигнутых уровней социальной

ответственности, а не на количественную оценку результатов. Антропов Е.Д. отмечает, что социальная эффективность инвестиционных проектов, согласно П.Л. Виленскому, оценивается исходя из соотношения вложенных ресурсов и достигнутых социальных итогов, которые должны соответствовать целям и потребностям всех участников [47]. Помимо материальных затрат, важно учитывать, насколько положительно проект влияет на общественную среду, удовлетворенность бенефициаров и соответствие реальных результатов изначальным планам. Таким образом, социальный эффект становится основным индикатором результативности, отображающим реальные преобразования в обществе благодаря инвестициям. Для объективной оценки эффективности социальных вложений существуют разнообразные методики. Среди них выделяется система интегрированного аудита корпоративной устойчивости (CRA), позволяющая проанализировать долговременное воздействие компании на общество и экологию, а также методики взаимодействия со стейкхолдерами, предложенные такими организациями, как NEF и Smith O'Brien. Эти подходы позволяют установить степень участия компании в решении социальных проблем, оценить качество коммуникаций с заинтересованными сторонами и выявить ключевые направления развития социальной политики компании. Дополнительные количественные и качественные показатели социального инвестирования помогают систематизировать и измерить эффективность вложений в социальные начинания. Значимым фактором остается связь между социальными и экономическими последствиями. Любые социальные проекты, помимо главной цели — улучшения уровня жизни людей, генерируют и экономические преимущества, такие как рост клиентской лояльности, укрепление деловой репутации или сокращение затрат посредством прогрессивного устойчивого развития. Аналогичным образом, коммерческие проекты, нацеленные на прибыль, обязательно воздействуют на общественное пространство, создавая новые рабочие места, улучшая трудовые условия и увеличивая общий уровень благосостояния. Тем не менее, сегодня отсутствует

единый стандарт для оценки корпоративной социальной ответственности (КСО). Это затрудняет точное определение вклада предприятий в социальное развитие и снижает значимость КСО в стратегическом планировании. Чтобы повысить действенность социальной активности компаний, необходимо продолжать работу над созданием и внедрением унифицированных методов оценки социальных инвестиций. Это позволит точнее измерять их влияние и обеспечивать сбалансированное развитие бизнеса и общества.

Алешин О.В. и Бикмухаметова И.С. выделяют основную проблему оценки эффективности корпоративной социальной ответственности — сложность формирования методологии оценки. Социальные явления трудно поддаются количественному анализу, что делает этот процесс трудоемким [36]. В результате деятельность организаций часто сравнивается с установленными нормативами, чтобы определить степень соответствия ожидаемым результатам. Было отмечено, что единой методики оценки КСО пока не существует, поэтому стоит рассмотреть некоторые из существующих подходов. Сегодня используются разнообразные способы оценки КСО, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Эти методики могут включать количественные и качественные показатели, интегральные индексы, сравнительный анализ и другие инструменты. При рассмотрении различных методов оценки эффективности КСО компаний можно выявить плюсы и минусы каждого из них. Одни подходы базируются на оценке социальных вложений и их отдачи, другие фокусируются на социальной отчетности и соблюдении международных стандартов, таких как GRI (Global Reporting Initiative) и ISO 26000. Существуют также модели, учитывающие мнения стейкхолдеров, среди которых сотрудники, клиенты и партнеры. Основываясь на проанализированных методиках, возможно создание комплексного метода оценки КСО, который будет адаптирован под специфику деятельности и размеры конкретной компании. Такая интегрированная система поможет учесть разные аспекты работы предприятий, обеспечив более глубокий анализ эффективности КСО. Этот подход сочетает

количественный и качественный анализ, предоставляя всестороннюю картину оценки корпоративной социальной ответственности.

В научной статье авторов Ковалевской Н.Ю. и Хомкалова Г.В. «Методические аспекты оценки социальной эффективности инвестиций» выделяется ключевая проблема — сложность измерения социальных эффектов [62]. В отличие от экономических показателей, социальные эффекты КСО характеризуются высокой степенью неопределенности и часто требуют качественного анализа, что затрудняет их точное количественное измерение. Оценка социальной эффективности проекта проводится с использованием качественных показателей, отражающих его социальную значимость. Методика основана на ранее разработанных принципах, изложенных в работах Бороухина Д.С., Царевой С.В., Гапоненковой Н.Б. и других авторов [41], а также в исследованиях Богдановой А.С. [39]. Она включает анализ социальных рисков, степень участия населения в проекте, влияние на качество жизни различных социальных групп, учет экологических аспектов, мониторинг уровня социальной удовлетворенности и соответствие стратегии прогрессивного устойчивого развития. Эффективность проектов, финансируемых из федерального и регионального бюджетов, оценивается по следующим критериям:

- Обеспечение прозрачности использования средств из федеральных, региональных и муниципальных источников.
- Повышение результативности работы государственных служащих в рамках проекта.
- Улучшение качества принимаемых управленческих решений благодаря системе принятия решений по проекту.
- Решение задач управления администрированием и координацией действий в проекте.
- Обеспечение социальной справедливости и равномерного распределения благ в обществе.
- Внедрение механизмов общественного контроля за реализацией проекта.

– Развитие сотрудничества между государственными органами, бизнесом и гражданским обществом.

Оценка социальной эффективности инвестиций охватывает не только экономические аспекты, но и общественную значимость, влияние на социальные процессы и соответствие стратегическим приоритетам региона. Комплексный подход позволяет не только измерять социальные эффекты, но и повышать обоснованность решений в сфере управления инвестициями.

В научной статье Вахрушевой О.Б. и Хахоновой Н.Н. «Оценка эффективности корпоративной социальной ответственности» исследуется одна из актуальных проблем в области корпоративной социальной ответственности – разрыв между краткосрочными и долгосрочными результатами. Авторы отмечают, что большинство инициатив в рамках КСО направлены на достижение долгосрочных целей, таких как укрепление репутации компании, увеличение лояльности клиентов и формирование позитивного имиджа среди заинтересованных сторон [46]. Тем не менее, измерение этих результатов представляет значительные трудности, поскольку эффект от реализации таких программ может проявиться спустя годы после начала их выполнения. Вахрушева О.Б. и Хахонова Н.Н. акцентирует внимание на необходимости разработки методик, позволяющих оценивать как краткосрочные, так и долгосрочные последствия КСО. Предлагается использовать систему индикаторов, отражающих результаты внедрения социальных проектов и их воздействие на компанию в будущем. Для анализа эффективности вложений в социальную сферу авторы выделяют следующие ключевые направления КСО [46]:

Развитие человеческого капитала — мероприятия по охране труда, технике безопасности и созданию комфортных рабочих условий. Это способствует сокращению производственного травматизма, росту продуктивности и повышению удовлетворенности работников.

Охрана окружающей среды и рациональное использование ресурсов — уменьшение экологического ущерба через снижение выбросов загрязняющих веществ, эффективное применение природных ресурсов и внедрение экологичных технологий.

Поддержка местных сообществ и взаимодействие со стейкхолдерами — проекты, направленные на развитие социальной инфраструктуры, стимулирование локального предпринимательства, образовательные программы и благотворительные акции. Одним из основных препятствий остается отсутствие четких критериев для измерения успешности КСО. Компании сталкиваются с трудностями в планировании и оптимизации социальных инвестиций, поскольку не могут объективно оценить их эффективность. Создание стандартизированных подходов к оценке поможет компаниям точнее анализировать влияние социальных программ на бизнес-процессы и принимать обоснованные решения в области КСО.

Вахрушева О.Б. и Хахонова Н.Н. [46] подчеркивают, что для успешного управления необходимо учитывать идеи Арчи Кэрролла и Питера Друкера, которые предлагают два ключевых подхода: этическое взаимодействие с заинтересованными сторонами и стратегическое руководство. Кэрролл делает акцент на важности социальной ответственности и этики в бизнесе, подчеркивая необходимость для организаций принимать во внимание не только экономические, но и социальные, а также этические аспекты своей работы [132]. Им была разработана модель корпоративной социальной ответственности, состоящая из четырех уровней: экономической, правовой, этической и благотворительной ответственности. Эффективное управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами подразумевает учет интересов различных групп, что ведет к долговременному успеху компании. Питер Друкер сосредоточивает свое внимание на результативности, улучшении рабочих процессов и развитии человеческого капитала. По его мнению, успешность организации основывается на четком определении целей,

регулярной оценке достигнутых результатов и инвестициях в обучение персонала [135]. Друкер также отмечает значимость инноваций и способности адаптироваться к переменам в быстро меняющейся деловой среде. Комбинирование этих методов позволяет создать модель, учитывающую этические и социальные факторы, стратегически ориентированное управление заинтересованными сторонами, нацеленность на достижение результатов, улучшение процессов, вложения в человеческий капитал и гибкость в руководстве. Такой подход помогает значительно улучшить качество управления, достигая баланса между социальной ответственностью и стратегическим руководством.

В работе Н.С. Звонаревой «Проблемы реализации принципов социальной ответственности бизнеса в России» обозначены ключевые сложности, возникающие при оценке эффективности корпоративной социальной ответственности (КСО). Одной из основных трудностей является недостаток единых стандартов и методик для измерения КСО, что осложняет сопоставление достижений разных компаний и оценку влияния на финансовые результаты. Кроме того, многие предприятия предоставляют недостаточно информации о затратах на социальные проекты, что ограничивает аналитику и вызывает подозрения относительно надежности отчетности. Дополнительные препятствия связаны с высокими административными барьерами и слабыми законодательными рамками в области КСО, усложняющими внедрение социальных инициатив. Еще одной проблемой выступает дефицит специалистов, обладающих необходимой квалификацией для разработки и осуществления программ КСО, что усиливает общую сложность ситуации [59].

В научной литературе представлены различные методики для оценки эффективности КСО.

Методика Голубевой Н.А. [49]: методика Голубевой Н.А. базируется на международной стандартизации параметров социальной ответственности, основанной на стандарте ISO 26000. Она предлагает несколько важных

критериев для оценки эффективности деятельности организаций в контексте социальной ответственности:

1.Экономическая эффективность: данный критерий охватывает различные экономические показатели, включая чистую прибыль, затраты, стоимость активов и другие параметры. Анализ этой составляющей позволяет выявить, насколько успешно компания управляет своими ресурсами и достигает финансовых целей.

2.Эффективность деловых отношений: здесь оценивается характер взаимодействия организации с партнерами, как внутри, так и вне компании. Ключевыми индикаторами служат количество заключенных договоров, доля постоянных клиентов, уровень обновления продуктов и внедрение инновационных решений, что отражает устойчивость и развитие партнерских связей.

3.Экологическая эффективность: эта составляющая измеряет влияние компании на окружающую среду. Используются такие показатели, как снижение экологических рисков, вторичная переработка материалов, энергоэффективность и другие меры, способствующие уменьшению негативного воздействия на природу.

4.Социальная эффективность: этот аспект касается отношения организации к своим сотрудникам и вклада в местное сообщество. Основные метрики включают условия труда, программы профессионального развития, поддержку социальных проектов и повышение благосостояния работников.

Н. А. Голубева [49] предлагает оценивать эти критерии путем вычисления суммарного показателя, который получается умножением значений каждого критерия на соответствующий коэффициент значимости. Эти веса могут варьироваться в зависимости от стратегических приоритетов компании. Тем не менее, данная методика имеет ряд недостатков, среди которых ее гибкость и отсутствие четких стандартов для оценки. Чтобы сделать процесс более

объективным, предлагается модернизированная модель, где итоговый показатель рассчитывается как сумма отдельных показателей с учетом их весов:

$$\begin{aligned} \text{Общая эффективность} = & \text{Экономическая эффективность} + \text{Эффективность} \\ & \text{деловых отношений} + \text{Экологическая эффективность} + \\ & + \text{Социальная эффективность} \end{aligned} \quad (1)$$

Такой подход обеспечивает более целостный взгляд на деятельность компании, учитывая разные аспекты ее социальной ответственности и стратегические цели.

Методика Н.А. Кричевского и С.Ф. Гончарова [67]: Н.А. Кричевский и С.Ф. Гончаров при оценке корпоративной социальной ответственности (КСО) используют как качественные, так и количественные показатели эффективности. Эти показатели классифицируются на три основные группы:

1. Социальная ответственность перед сотрудниками — включает такие аспекты, как уровень оплаты труда, текучесть кадров, повышение квалификации работников, травматизм на производстве и уровень социальной защиты. Ключевой акцент делается на анализе действий компании, направленных на удовлетворение интересов ее персонала.

2. Ответственность перед обществом в целом — предполагает оценку участия организации в социальных проектах, поддержку местных сообществ и вклад в прогрессивное устойчивое развитие региона.

3. Экологическая ответственность — охватывает усилия компании по минимизации негативного воздействия на окружающую среду, включая снижение вредных выбросов газов атмосферный воздух, рациональное использование природных ресурсов и управление отходами.

При качественной оценке авторы рекомендуют учитывать наличие коллективного договора, общественное мнение относительно мероприятий в рамках КСО, а также публикацию нефинансовой отчетности. Для комплексной

оценки предлагается использовать интегральные показатели, после расчета которых корректируются результаты с учетом качественных факторов.

Авторы предлагают следующие показатели эффективности КСО [67]:

- коэффициент роста заработной платы (Крэл); коэффициент текучести кадров (Ктк);
- коэффициент приема на работу молодых специалистов (Кмс);
- коэффициент роста образовательного уровня сотрудников (Коу);
- коэффициент производственного травматизма (Кпт);
- коэффициент затрат на социальную защиту (Ксэр_1);
- коэффициент отношения социальных расходов к чистой прибыли (Ксэр_2);
- коэффициент расходов на социальную поддержку сообщества (Кпос_1);
- коэффициент отношения расходов на социальную поддержку окружающего сообщества к чистой прибыли (Кпос_2);
- коэффициент затрат на охрану окружающей среды к чистой прибыли (Кос).

Несмотря на популярность методики Кричевского и Гончарова, она имеет один существенный недостаток: отсутствие показателей, отражающих экономическую деятельность предприятия. Это ограничивает полноту анализа и требует дополнения других подходов для получения более всесторонней картины корпоративной социальной ответственности.

Методика А.П. Жойдика представляет собой комплексный подход к оценке корпоративной социальной ответственности, позволяющий сравнивать компании и составлять рейтинги предприятий [57]. В основе данной методики лежит система из 21 показателя, объединенных в шесть ключевых групп. Эти группы охватывают различные аспекты социальной ответственности бизнеса, включая социальные инвестиции, природоохранную деятельность, инновационную активность и эффективность расходов на оплату труда. Такая структура обеспечивает всесторонний анализ деятельности компаний и

позволяет учитывать разнообразные факторы, влияющие на социальную ответственность. Одним из основных преимуществ методики является ее способность оценивать социальные инвестиции и учитывать внешние факторы, такие как экологические и этические стандарты. Это делает методику А.П. Жойдика эффективным инструментом для анализа эффективности КСО различных организаций. Кроме того, данная методика является частью более широкого комплекса подходов к оценке КСО, включающего также методики Д.В. Боброва и ЭСИП. Благодаря этому обеспечивается всестороннее понимание роли и влияния корпоративных инициатив на общество и окружающую среду.

Методика А.П. Жойдика [57] служит важным инструментом для объективной оценки и сравнения уровня социальной ответственности компаний, способствуя повышению прозрачности и подотчетности бизнеса перед обществом.

Методика Д.В. Боброва [40]: Д.В. Бобров предложил методику оценки эффективности корпоративной социальной ответственности, базирующуюся на балльной системе. В основу этой методики заложено определение интегрального показателя — индекса эффективности КСО. Для расчета данного индекса выделяются четыре ключевые сферы КСО, каждая из которых содержит ряд специфичных показателей и интегральный показатель на уровне предприятия в целом имеет вид:

$$I_{сз} = \frac{\sum_{i=1}^k I_{si}}{k}, \quad (2)$$

где $I_{сз}$ — индекс эффективности КСО;

k — количество сфер КСО;

I_{si} — сферовые индексы конкретного предприятия.

Каждый из выделенных показателей оценивается посредством экспертной оценки, что способствует проведению глубокого и качественного анализа. Далее, рассчитываются интегральные показатели, которые оцениваются по десятибалльной шкале. Такой подход позволяет осуществлять сравнительный

анализ различных компаний вне зависимости от их размеров и сфер деятельности.

Данная методика предоставляет компаниям возможность объективно оценить уровень своей социальной ответственности и использовать полученные данные для повышения финансовых результатов. Кроме того, она создает платформу для сопоставительного анализа эффективности КСО среди различных предприятий, помогая улучшить стратегическое управление и повысить конкурентоспособность на рынке.

Методика Г.Л. Тульчинского, О.В. Олейника, Л.Э. Тульчинской и А.Ф. Векслера [122]: методика «Матрица эффективных социальных инвестиций и партнерства (ЭСИП)», созданная в 2012 году коллективом авторов — Г.Л. Тульчина, О.В. Олейника, Л.Э. Тульчинской и А.Ф. Векслера, предназначена для комплексного анализа эффективности корпоративных социальных инициатив. Она рассматривает этот процесс через призму как общественных интересов, так и бизнес-задач. Оценка проводится по следующим ключевым направлениям:

1. Забота — измеряет внутреннюю социальную активность компании, ориентированную на общество, включающую аспекты охраны труда, здравоохранения и развития человеческого капитала.

2. Добросовестность — оценивает внутренние социальные инициативы с позиций бизнеса, фокусируясь на развитии взаимодействия с партнерами и подрядчиками.

3. Сопричастность — исследует внешние социальные проекты компании, важные для общества, такие как участие в сфере ЖКХ, благоустройстве территорий, поддержке образования, культуры и медицины.

4. Успех — изучает внешние социальные вложения компании с точки зрения влияния на экономические показатели бизнеса, рост узнаваемости бренда и общественного признания.

Этапы проведения рейтинговой оценки ЭСИП включают следующие шаги:

1. Идентификация главных направлений КСО («номинаций»), охватывающих заботу, добросовестность, сопричастность и успех.

2. Формирование набора критериев для каждой из номинаций. Число показателей варьируется, однако важна их релевантность целям анализа.

3. Назначение базовой величины баллов для всех групп показателей. Внутри каждой группы баллы распределены пропорционально значимости отдельных критериев, при этом общая сумма баллов для всех номинаций остается неизменной.

4. Анализ динамики изменений показателей за установленный временной интервал (год или несколько лет), оцениваемый в процентах роста или снижения.

5. Расчет итогового балла по каждому критерию, выраженного в процентах от базовых значений, что демонстрирует общую успешность социальных вложений компании.

Дополнительно методика использует информационную карту, предоставляющую исходные данные для расчетов. Важная роль отводится оценке финансово-экономической деятельности предприятия, такой как уровень оплаты труда сотрудников и своевременность налоговых отчислений.

Методика ЭСИП дает возможность получить целостное понимание результатов внутренней и внешней социальной активности компании, способствуя формированию объективной картины ее социальной стратегии.

А.А. Гулло, Н.Г. Филимонова в своей работе «Анализ методик оценки эффективности корпоративной социальной ответственности предприятий» вывели комбинированную методику оценки [54]. Авторы обобщили существующие методы и выбрали наиболее действенные элементы, чтобы создать универсальную систему, подходящую для разных типов организаций и условий производства.

Их методика предлагает адаптивный инструмент, позволяющий учесть специфические потребности и приоритеты каждой компании, а также ее социально-экономический контекст. Такой подход обеспечивает гибкость и

точность оценки эффективности КСО, делая возможным учет индивидуальных особенностей бизнеса и достижение наиболее полного представления о результатах его социальной политики.

В статье «Современные методики оценки эффективности деятельности компаний в области КСО» рассматриваются следующие методологии оценки эффективности корпоративной социальной ответственности и социальных инвестиций [71]:

1.SROI (Social Return on Investment) – методика, оценивающая социальное и экологическое воздействие инвестиций, основываясь на восприятии и оценке заинтересованных сторон, и представляющая результаты в виде количественных показателей.

2.SIA (Social Impact Assessment) – методика качественного анализа социальных воздействий.

3.SRA (Social Return Assessment) – оценка социальной отдачи.

4.SCBA (Social Costs-Benefit Analysis) – анализ социальных затрат и выгод.

5.SVA (Stakeholder Value Added) – добавленная ценность для заинтересованных сторон.

Также упоминаются международные принципы оценки социальных последствий и результатов, такие как IAIA (International Association for Impact Assessment).

Отдельно выделяется методология, предложенная Руфом, Муралидхаром и Полом, которая включает четыре шага: идентификацию ключевых направлений измерения КСО, оценку их значимости, оценку результативности компаний по этим направлениям и корректировку оценки с учетом значимости выбранных направлений. Эта методология использует метод иерархического анализа АНР и классификацию стейкхолдеров, предложенную Вилером и Силланпяя.

Кроме того, упоминается индекс Econometric Impact Index, предложенный Смитом О'Брайеном, который позволяет оценить суммарный эффект

воздействия компании на местное сообщество. Методологии оценки социальной ответственности компаний играют важную роль в процессе принятия решений относительно социальных инвестиций. В научных исследованиях рассматривались различные подходы зарубежных авторов, такие как работы В. Фреденбурга, М. Джентили, Д. Эмерсона, К. Кларка, А. Лингана и С. Олсена. Эти исследования посвящены вопросам социальной эффективности, результативности и влияния социальных инвестиций на деятельность компаний. Однако сущность некоторых подходов остается недостаточно раскрытой. Существуют также некоторые индексы, основанные на статистическом анализе и опросах, которые позволяют выявить тенденции влияния корпоративной социальной ответственности (КСО) на результаты деятельности компании. Например, методика SROI (Social Return on Investment) позволяет оценить социальное и экологическое воздействие инвестиций, описывая происходящие изменения на основе восприятия и оценки заинтересованных сторон. Другие методики, такие как SIA (Social Impact Assessment), SRA (Social Return Assessment), SCBA (Social Costs-Benefit Analysis) и SVA (Stakeholder Value Added), также активно применяются для анализа социальной эффективности. Международные принципы оценки социальных последствий и результатов (IAIA, International Association for Impact Assessment) предоставляют дополнительные инструменты для комплексного анализа воздействия социальных инвестиций.

Сводный анализ показателей методик эффективности КСО представлен в ПРИЛОЖЕНИИ В.

Таким образом, рассмотренные методологии способствуют формированию подходов к оценке эффективности корпоративной социальной ответственности и принятию обоснованных решений в области социальных инвестиций. Рассмотренные выше методики позволяют компаниям оценивать деятельность в области социальной ответственности и принимать обоснованные решения касательно социальных инвестиций, однако содержат

некоторые недостатки, такие как неполный охват всех значимых направлений и отсутствие комплексных подходов, учитывающих все эффекты. Также необходимо отметить, что единого мнения по вопросам эффективности КСО в настоящий момент не достигнуто.

В целом анализ научных источников показывает, что задача формирования эффективности КСО еще не решена в рамках комплексного подхода учета экономических, социально-экологических аспектов как совокупности эффектов, не определен полный состав показателей и критериев эффективности,

Также в источниках не раскрыты аспекты эффективности управления КСО.

Автор сформулировал общие положения по эффективности управления КСО, которые состоят в следующем:

1. Эффективность управления КСО организации, как конкретной деятельности организации в области КСО, будет означать достижение целевого результата управления КСО в рамках затраченных усилий на КСО (социальных инвестиций).

2. Эффективность управления КСО будет касаться всех результатов деятельности в области КСО стоимостных и не стоимостных по все направлениям КСО, рассмотренным в рамках ГОСТ Р ИСО 26000-2012 и документах УР.

3. Эффективность управления КСО может рассматриваться в широком смысле, показывающем эффективность всех целевых результатов КСО и всех ресурсов на их достижения и в так называемом узком смысле, показывающем прирост общих результатов за счет затрат на собственно управление КСО; эффективность управления КСО в широком смысле более объективная характеристика эффективности управления.

В связи с этим в данном исследовании будет рассмотрена эффективность управления КСО в широком смысле, охватывающим все целевые результаты и эффекты КСО в соотношении к затраченным социальным инвестициям.

Таким образом, оценка эффективности управления КСО должна строиться на следующих принципах.

Во-первых, необходимо рассмотрение всех возможных направлений КСО, что позволяет обеспечить целостный анализ эффективности. Основой для состава направлений является стандарт ГОСТ Р ИСО 26000-2012, в котором выделяется семь основных аспектов деятельности по КСО [12].

1. Организационное управление: интеграция принципов социальной ответственности в процессы принятия решений и их реализацию.

2. Права человека: соблюдение и продвижение прав человека в рамках деятельности организации.

3. Трудовые практики: обеспечение достойных условий труда, развитие человеческого потенциала и соблюдение трудовых прав.

4. Окружающая среда: уменьшение негативного воздействия на экологию и поддержка охраны окружающей среды.

5. Добросовестные деловые практики: соблюдение этических норм в отношениях с другими организациями и партнерами.

6. Проблемы, связанные с потребителями: обеспечение качества продукции и услуг, честный маркетинг и защита прав потребителей.

7. Участие в жизни сообществ и их развитие: вклад в развитие местных сообществ и решение социальных проблем.

Во-вторых, необходимо основываться на фундаментальном понятии эффективности как соотношения получаемого эффекта с инвестициями. Примем, что эффективность деятельности по КСО - много параметрическая категория, связанная с эффективным достижением целей организации в области КСО посредством направления дополнительных инвестиций для реализации мероприятий КСО (социальных инвестиций). В основе

формирования эффективности КСО лежит механизм, который построен на классических принципах теории эффективности с позиции влияния дополнительных ресурсов на достижение благоприятных эффектов от роста КСО и ее полезности, так называемых эффектов КСО. Триггером запуска механизма будут требования заинтересованных сторон по КСО, а организация должна направлять дополнительные инвестиции для обеспечения требований. Соотношение получаемых эффектов КСО с дополнительными инвестициями отражают эффективность управления КСО организации в рамках требований заинтересованных сторон.

В-третьих, содержание эффективности в условиях прогрессивного устойчивого развития общества перестает быть стоимостной категорией и требуется учет нестоимостных социально-экологических эффектов и формирование полезной выгоды.

Содержание эффективности управления КСО включает следующие принципиальные положения. Концептуальная формула эффективности управление КСО представляет собой соотношение:

$$\text{Эксо} = \text{Э} / \text{I}, \quad (3)$$

где Эксо - эффект деятельности по КСО;

I -объем социальных инвестиций.

Общий критерий эффективности состоит в максимизации положительных эффектов КСО:

$$\text{Эксо} \rightarrow \max \quad (4)$$

Максимальная величина может достигаться или за счет роста эффектов при постоянных инвестициях, или за счет снижении объема инвестиции при постоянных эффектах. Поэтому локальными критериями эффективности управления КСО могут быть:

1. Достижение максимального эффекта КСО в рамках лимита ресурсов;
2. Минимизация инвестиционных затрат для достижения требуемого уровня эффекта КСО.

Эффективность управления КСО (Эксо) можно представить как совокупность эффектов и инвестиций, так как сама деятельность в области КСО имеет множество направлений, каждое из которых может характеризоваться определенным составом эффектов от направляемых в эту деятельность инвестиций, что может быть представлено как:

$$\text{Эксо} = \{\text{Э}i, \text{I}i\} \quad (5)$$

Специфика формирования эффективности управления КСО

Специфика модели эффективности управления КСО состоит в сущностном определении величины эффектов деятельности КСО, которые могут определяться путем или прямого расчета эффектов различной природы или путем так называемой монетизации эффектов КСО, позволяющих оценить эффективность в денежном виде.

Таким образом, можно выделить два подхода к оценке эффективности управления КСО:

1. Оценки эффективности КСО, в которых анализируются величины социальных эффектов КСО и формируются индексы их оценки;
2. Оценки по методологии SROI (Social Return on Investment), связанные с монетизацией социальных эффектов и сопоставлением этой величины с объемом ресурсов.

Следует отметить, что подходы, связанные с монетизацией, конечно, более однозначные, так как расчеты ведутся в стоимостных категориях и эффективность отражает классическое понимание отдачи на рубль инвестиций. Однако сам процесс монетизации имеет множество недостатков, что делает такие расчеты менее объективными. Поэтому возможен подход, основанный на экспертной оценке комплексного эффекта КСО и формирования портфелей социальных инвестиций.

Представленные два подхода к оценке эффективности управления КСО возможно применять или по отдельности или совместно в зависимости от

наличия данных, что позволяет провести оценку эффективности и сформировать направления совершенствования КСО.

В данной работе будут рассмотрены оба подхода, а именно, в п.2.2 будет рассмотрен подход, связанный с методологией SROI (Social Return on Investment), как подхода дающий численный результат эффективности КСО. А также будет рассмотрен подход к оценке управления КСО на основе экспертного анализа, что будет представлено в п.2.3

2.2. Методические рекомендации по оценке эффективности управления корпоративной социальной ответственностью на основе показателя возврата инвестиций

В зарубежных источниках представлен ряд методологий, ориентированных на определение ценности эффектов КСО, основные из которых представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Методологические подходы к оценке эффективности КСО представленные в зарубежных источниках

Наименование	Содержание	Показатели
SROI (Social Return on Investment) [127]	Методология, предназначенная для оценки эффективности социальных и экологических проектов через количественную оценку их воздействия в денежном выражении. Она позволяет сравнивать затраты на инвестиции с создаваемыми социальными, экономическими и экологическими результатами.	Используемые показатели в SROI: 1. Ценность результатов (Value of Outcomes): Совокупная ценность всех положительных и отрицательных изменений, включая запланированные и незапланированные результаты для всех участников проекта 2. Инвестиции (Investment): Общие вложения в проект, включающие как денежные, так и неденежные ресурсы 3. Коэффициент SROI: Соотношение между стоимостью результатов и объемом инвестиций. Например, коэффициент 3:1 показывает, что на каждый рубль инвестиций создается три рубля ценности для заинтересованных сторон

		4. Количественные показатели: Такие как число трудоустроенных людей, прошедших обучение, объем выпущенной социально значимой продукции и др 5. Монетизация результатов: Перевод нефинансовых результатов в денежные эквиваленты для их сопоставления с инвестициями
SIA (Social Impact Assessment) [151]	SIA представляет собой методологию, применяемую для анализа, мониторинга и управления социальными последствиями планируемых проектов или вмешательств. Ее цель — оценка как положительных, так и негативных социальных изменений, возникающих вследствие реализации проектов, а также обеспечение прогрессивного устойчивого развития, которое не ставит под угрозу интересы будущих поколений	Ключевые показатели, предлагаемые в рамках SIA: SIA охватывает широкий диапазон показателей, зависящих от специфики конкретного проекта и контекста. Важнейшие среди них: 1. Влияние на источники существования на местном уровне: Оценка того, каким образом проект может сказаться на экономическом положении и занятости местного населения 2. Социальная сплоченность и культурное наследие: Исследование возможного воздействия на межличностные отношения и культурные традиции в сообществе 3. Инфраструктура сообщества: Анализ влияния на доступность медицинского обслуживания, образования и иных важных сервисов 4. Экономические преимущества: Оценка возможных экономических выгод от проекта для местного сообщества и заинтересованных сторон 5. Устойчивость окружающей среды: несмотря на акцент на социальные аспекты, SIA также учитывает связь с экологическими факторами

Продолжение таблицы 5

		6. Участие сообщества: Оценка уровня вовлеченности местного сообщества в процессы принятия решений и реализации проекта. 7. Права человека: учитывается возможное влияние проекта на соблюдение прав человека и социальную справедливость.
SCBA (Social Costs-Benefit Analysis)	анализ социальных затрат и выгод.	1. Отношение выгод к затратам (Benefit-Cost Ratio, BCR) представляет собой отношение суммарных выгод проекта к его суммарным затратам. Проект считается экономически эффективным, если BCR превышает единицу [133]. 2. Чистая приведенная стоимость (NPV) рассчитывается как разница между приведенной стоимостью всех будущих выгод и приведенной стоимостью всех будущих затрат проекта [146]. 3. Внутренняя норма доходности (IRR) определяется как ставка дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость (NPV) проекта равна нулю. Проект считается экономически оправданным, если IRR превышает установленную ставку дисконтирования.
SVA (Stakeholder Value Added)	добавленная ценность для заинтересованных сторон.	ROI на стейкхолдеров [60]: Оценка возврата инвестиций для разных групп заинтересованных сторон Социальные и экологические показатели: Использование индикаторов, таких как углеродный след, уровень вовлеченности сотрудников и удовлетворенность клиентов. Несмотря на отсутствие прямого показателя Stakeholder Value Added (SVA), концепцию ценности для стейкхолдеров можно оценить через разнообразные метрики, отражающие интересы всех ключевых групп.

Один из наиболее используемых подходов - методология социального возврата инвестиций (далее - SROI), который позволяет измерить социальные, экологические и экономические результаты деятельности организации или проекта [58].

Методика оценки эффективности управления деятельностью в области социальной ответственности на основе показателя возврата инвестиций активно развивается и находит применение в международной практике. Одним из ключевых аспектов этой методики является использование показателя социального возврата на инвестиции, который позволяет оценивать создание социальной ценности и ее соотношение с вложенными ресурсами.

В России, несмотря на активное внедрение международных подходов к управлению социальной ответственностью, разработка собственной методики находится на начальной стадии. Основная причина заключается в различиях в экономических условиях, культурных особенностях и уровне развития инфраструктуры. Тем не менее, некоторые российские организации адаптируют международные подходы и разрабатывают свои собственные инструменты оценки, учитывая специфику местного контекста [58].

Основные принципы и этапы SROI

Методология SROI опирается на ряд ключевых принципов, таких как вовлечение заинтересованных сторон, понимание изменений, оценка значимых результатов, избежание переоценки, прозрачность и верификация результатов [148]. Процесс анализа SROI включает следующие шаги:

- 1.Определение объема и заинтересованных сторон: на данном этапе устанавливаются границы анализа и выявляются ключевые заинтересованные стороны, чье мнение и опыт будут учтены при оценке воздействия [148].

- 2.Картирование результатов: используется теория изменений для понимания взаимосвязей между вложениями и результатами [146]. Этот этап

помогает наглядно представить, какие ресурсы и действия организации приводят к желаемым социальным и экологическим изменениям.

3. Сбор данных и оценка результатов в денежном эквиваленте: на этой стадии осуществляется сбор информации о достигнутых результатах и их оценка в финансовом выражении [148]. Монетизация позволяет измерить социальные и экологические изменения в денежных единицах, упрощая сравнение и анализ.

4. Расчет SROI: на основе собранных данных производится расчет коэффициента SROI, который представляет собой отношение стоимости социального эффекта к затраченным ресурсам [148]. Этот показатель помогает оценить эффективность использования ресурсов организацией для достижения социальных и экологических целей.

5. Отчетность и применение результатов: на заключительном этапе результаты анализа SROI представляются заинтересованным сторонам для принятия решений [144]. Эти выводы могут быть использованы для улучшения социальных программ, привлечения инвестиций и повышения прозрачности деятельности организации.

Подходы SROI основаны на принципах социальной ответственности, учета и аудита. Они направлены на выход за пределы традиционных финансовых показателей и отражение широкого спектра создаваемых ценностей. Подходы SROI можно разделить на две основные категории: оценочный и прогнозный [148]. Оценочный SROI проводится после завершения проекта для оценки созданной стоимости, в то время как прогнозный SROI проводится до начала проекта для прогнозирования потенциальной ценности.

Преимущества подхода SROI:

– Комплексный подход: метод SROI позволяет учитывать не только финансовые аспекты, но и социальные и экологические последствия, что

способствует более глубокому пониманию влияния проекта на общество и окружающую среду.

- Прозрачность и участие заинтересованных сторон: методология SROI предполагает активное участие всех заинтересованных сторон на всех этапах оценки, что способствует прозрачности и обоснованности результатов [113].

- Простота метрики: SROI предоставляет единую метрику в денежном выражении, что упрощает коммуникацию с инвесторами и донорами, а также позволяет эффективно демонстрировать социальную ценность проекта [103].

- Улучшение процесса принятия решений [104]: анализ SROI способствует стратегическому планированию и помогает организациям принимать обоснованные решения, оптимизировать деятельность и привлекать инвестиции.

Недостатки подхода SROI:

- Субъективность и сложность монетизации [104]: оценка социальных эффектов в денежном эквиваленте может быть субъективной, а также монетизация неосязаемых результатов представляет трудности.

- Ресурсоемкость [113]: анализ SROI требует значительных временных и финансовых затрат, что может отвлечь ресурсы от основной деятельности организации.

- Ограничения в сравнимости [104]: показатели SROI могут быть сложно сравнимы между различными организациями из-за различий в стейкхолдерах, контексте деятельности и методологиях оценки, что затрудняет сравнение результатов из-за отсутствия единых стандартов и подходов к оценке. Ограниченная применимость:

Если заинтересованность заинтересованных сторон в результатах оценки невысока или если анализ выполняется лишь для подтверждения уже существующих действий, применение SROI может оказаться менее

эффективным. Также, отсутствие готовности организации к прозрачности и вовлечению заинтересованных сторон может привести к недостаточным результатам при использовании метода SROI.

Хотя метод SROI является ценным средством для оценки социального воздействия, его использование требует учета как преимуществ, так и ограничений. Для обеспечения достоверности и надежности результатов необходимо придерживаться принципов прозрачности, вовлечения стейкхолдеров и использовать обоснованные методы монетизации.

Рассмотрим более подробно методологию подхода социального возврата на инвестиции в процессе анализа SROI, которая состоит в следующем:

1. Выбор объекта анализа и определение ключевых заинтересованных сторон (стейкхолдеров)

Определение объекта анализа: это описание границ изучаемого материала. Объектом анализа может быть проект, программа или деятельность организации, направленная на достижение социальных, экологических или экономических результатов [95].

Определение ключевых заинтересованных сторон: Заинтересованные стороны — это лица или группы, которые могут оказывать влияние на проект или деятельность, либо на которых она влияет [113]. Сюда могут входить сотрудники, клиенты, инвесторы, местное сообщество, государственные органы и другие заинтересованные лица.

Примеры выбора заинтересованных сторон могут быть следующие. Например, проект по сохранению исторического наследия [95]: среди заинтересованных сторон могут быть местные жители, туристы, историки, государственные органы по охране культурного наследия и инвесторы, поддерживающие проект. Для социального проекта по поддержке молодежи стейкхолдерами могут быть молодые люди, их семьи, местные власти, образовательные учреждения и финансирующие организации. Для экологического проекта по снижению выбросов среди заинтересованных

сторон могут быть местные жители, экологические организации, государственные регулирующие органы и компании, участвующие в проекте [102].

2. Составление карты результатов

Совместно со стейкхолдерами разрабатывается карта результатов (или теория изменений), показывающая связи между вкладами (inputs) в проект или деятельность, его продуктами (outputs) и конечными результатами (outcomes).

Например, проект Wheels-to-Meals демонстрирует важность данного подхода, включая участие волонтеров, обеспечение транспорта и организацию питания. Благодаря этим усилиям обеспечивается доставка горячих обедов нуждающимся и проведение досуга для целевой аудитории, что способствует улучшению питания и увеличению социального взаимодействия среди пожилых и малоимущих граждан [104]. Подобная диаграмма результатов не только наглядно отражает логику проекта, но и позволяет оценить его эффективность.

Аналогично, программа «Начни свое дело» иллюстрирует влияние инвестиций в обучение, консультационную поддержку и финансирование на развитие предпринимательства [102]. Эти вложения способствуют разработке бизнес-планов и запуску новых предприятий, что приводит к увеличению числа предпринимателей и созданию новых рабочих мест. Карта результатов в данном случае помогает отслеживать, какие элементы поддержки оказывают наибольшее влияние на успех программы, и вносить коррективы в стратегию при необходимости.

Разработка карт результатов включает взаимодействие со заинтересованными сторонами на различных этапах. В первую очередь, необходимо четко определить цели и задачи проекта, чтобы согласовать ожидаемые эффекты с участниками. Затем происходит сбор информации, в ходе которого производится анализ потребностей и ожиданий участников. На завершающем этапе происходит визуализация связей между вложениями,

продуктами и результатами для формирования четкого представления о механизме воздействия проекта.

3. Подтверждение результатов и монетизация

На данном этапе собираются данные для подтверждения или опровержения достижения результатов, затем проводится подбор денежных эквивалентов результатов, не имеющих общепризнанной рыночной стоимости (монетизация).

Примером успешной монетизации является программа «Будь здоров!», направленная на поощрение здорового образа жизни и физической активности учащихся. Исследования показывают, что каждый вложенный в программу рубль приносит от 4 до 5 рублей социальной ценности [104]. Этот результат достигается за счет улучшения здоровья детей и их семей, что ведет к сокращению будущих расходов на здравоохранение и повышению продуктивности общества.

Проекты социального предпринимательства предлагают иную перспективу на монетизацию, оценивая влияние на экономию государственных средств и увеличение доходов участников. Например, если инициатива способствует снижению безработицы, ее эффективность можно измерить через расходы на государственные программы поддержки безработных, что позволяет количественно оценить экономическую выгоду [30].

Экологические проекты, направленные на уменьшение выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, также могут быть подвергнуты монетизации. Монетизация результатов помогает определить экономическую ценность социальных и экологических инициатив, а также улучшить их прозрачность, привлекая дополнительное финансирование. Этот процесс способствует более эффективному управлению ресурсами и увеличению общественного воздействия реализуемых проектов.

4. Оценка воздействия

На данном этапе из анализа исключаются изменения, не являющиеся следствием анализируемого воздействия.

5. Расчет SROI

Все положительные результаты проекта или деятельности в денежном выражении суммируются, из них вычитаются все выявленные в процессе анализа отрицательные результаты. Итог сопоставляется с общей суммой инвестиций в проект или деятельность. Проводится анализ чувствительности построенной модели социального возврата на инвестиции к вариациям различных параметров.

6. Отчет, обсуждение и использование результатов

Полученные результаты представляются стейкхолдерам для обсуждения, анализа и принятия решений о конкретных действиях на основании результатов оценки SROI. Проводится независимая верификация отчета об оценке SROI. Принимается решение об использовании инструментов сбора данных о результатах проекта или деятельности в дальнейшем на постоянной основе, чтобы анализировать изменения SROI во времени и под воздействием новых факторов.

Авторские методические рекомендации по оценке эффективности управления КСО организации на основе показателя возврата инвестиций состоят в следующем.

1 этап - Утверждение состава заинтересованных сторон

Состав заинтересованных сторон представлен в п. 1.2 настоящей диссертации и включает следующие категории заинтересованных сторон:

- 1.Сотрудники
- 2.Менеджмент организации
- 3.Акционеры инвесторов
- 4.Потребителей
- 5.Партнеры
- 6.Конкуренты и участники рынка

7.Государство

8.Местные сообщества

9.Общественные организации

2. Составление карты эффектов КСО

Ключевыми элементами определения эффективности КСО являются состав эффектов КСО и необходимый объем ресурсов. Эффекты деятельности в области корпоративной социальной ответственности характеризуются первичными стоимостными и не стоимостными эффектами по всем видам деятельности, представленные в таблице 6.

Таблица 6 – Составляющие элементы эффективности КСО

Эффект от процесса КСО	Стоимостной эффект	Нестоимостной эффект	Инвестиции
Управление		Эффекты управления	I ₁
Права человека	Сокращение штрафов за несоблюдением законодательства в области прав человека	Репутация имидж работодателя Снижение рисков конфликтов	I ₂
Трудовые нормы	Сокращение штрафов и выплат по компенсациям Эффект от повышения производительности труда Эффекты сокращения затрат	Репутация добросовестного работодателя Снижение текучести кадров Рост вовлеченности, лояльности и удовлетворенности работников Рост человеческого капитала Снижение рисков травматизма	I ₃
Окружающая среда	Сокращение штрафов и выплат компенсации, предотвращение нарушений природоохранного законодательства Эффекты замкнутого цикла Эффекты использования ресурсов и ресурсосбережения	Льготное финансирование Снижение рисков экологических катастроф	I ₄

Продолжение таблицы 6

Деловые практики	Роста количества договоров и объема продаж	Имидж делового партнера Усиление бренда Гуд вилл Снижении рисков партнерства	I ₅
Потребители	Рост объема продаж	Имидж к производителю качественной продукции Узнаваемость по репутации Лояльность и удовлетворенность потребителя Снижение рисков качества	I ₆
Участие в обществе	Льготы по налогам и проценты	Имидж социальной компании Льготные государственные программы поддержки	I ₇

Авторская таблица

Задача состоит в том, чтобы все эффекты, показанные в таблице 6, привести в соответствие с получаемыми ценностями заинтересованных сторон (ЗС), что в общем виде представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Карта эффектов каждого направления КСО для ЗС

Направление проектов	1.Сотрудники	2.Организация	3.Акционеры	4.Потребители	5.Партнеры	6.Конкуренты	7.Государство	8.Местные сообщества	9.Общественные организации
1.Управление	Э1.1	Э1.2	Э1.3	Э1.4	Э1.5	Э1.6	Э1.7	Э1.8	Э1.9
2.Права человека	Э2.1	Э2.2	Э2.3	Э2.4	Э2.5	Э2.6	Э2.7	Э2.8	Э2.9
3.Трудовые нормы	Э3.1	Э3.2	Э3.3	Э3.4	Э3.5	Э3.6	Э3.7	Э3.8	Э3.9
4.Окружающая среда	Э4.1	Э4.2	Э4.3	Э4.4	Э4.5	Э4.6	Э4.7	Э4.8	Э4.9
5.Деловые практики	Э5.1	Э5.2	Э5.3	Э5.4	Э5.5	Э5.6	Э5.7	Э5.8	Э5.9
6.Потребители	Э6.1	Э6.2	Э6.3	Э6.4	Э6.5	Э6.6	Э6.7	Э6.8	Э6.9
7.Участие в обществе	Э7.1	Э7.2	Э7.3	Э7.4	Э7.5	Э7.6	Э7.7	Э7.8	Э7.9

По каждой составляющей КСО можно найти эффекты для каждой заинтересованной стороны. В связи со сложностью выявления взаимосвязей можно опираться на так называемые ключевые эффекты и эффекты второй и последующей очереди, то есть построения цепочки эффектов. Ключевые эффекты — это самые наиболее очевидные и значимые, а последующие возникают вследствие появления ключевых эффектов. Например, рассмотрим типовую цепочку эффектов от деятельности в области улучшение трудовых практик (направление №3 табл. 7). Очевидно ключевым эффектом будет снижение текучести кадров и существенным эффектом будет снижения штрафов и выплат по травматизму, что является эффектом для организации (Э3.2), а также рост удовлетворенности работников для будет эффектом для работников (Э3.1), вследствие этих эффектов возможен рост производительности труда, прибыли для акционеров и организации (Э3.3, Э3.2), для участников рынка эффектом могут выступать преимущества работы с социально активной организацией (Э3.4,5,6), для государства, общества и общественных организации (Э3.7,8,9), снижение бюджетных страховых выплат по больничным листам, снижение травматизма, рост добавленной общественной стоимости.

Такие цепочки возникновения эффектов могут быть не только внутри направления, но также взаимосвязаны с другими направлениям, составляя основу для оценки эффектов, то есть взаимосвязи могут иметь множественный характер.

3 этап- Монетизация

Этот этап также один из сложных, так как связан с денежной оценкой, что потребует построения взаимосвязей не стоимостных эффектов с денежными величинами, взаимосвязь может иметь вид:

$$\text{Эффект} \rightarrow \text{денежные выгоды} \quad (6)$$

В самом общем виде денежные ключевые эффекты формируются по направлениям, что можно отразить в таблице 8.

Таблица 8 – Денежный состав эффектов и объем соответствующих инвестиций по направлениям

Направление	Сумма денежных эффектов	Инвестиции
Управление	$\sum \Delta_{д1i}$	I_1
Права человека	$\sum \Delta_{д2i}$	I_2
Трудовые нормы	$\sum \Delta_{д3i}$	I_3
Окружающая среда	$\sum \Delta_{д4i}$	I_4
Деловые практики	$\sum \Delta_{д5i}$	I_5
Потребители	$\sum \Delta_{д6i}$	I_6
Участие в обществе	$\sum \Delta_{д7i}$	I_7
Итого	$\sum \Delta_{dj}$	$\sum I_j$

Авторская таблица

4 этап- Расчет показателя I_{SROI}

Показатель возврата инвестиций I_{SROI} может быть определен по формуле:

$$I_{SROI} = \sum \Delta_{dj} / \sum I_j \quad (7)$$

где $\sum \Delta_{dj}$ – суммарный денежный эффект по всем j-ым направлениям на период действия программы или проекта;

$\sum I_j$ -суммарный объем инвестиций.

Критерий эффективности КСО представляет собой выражение

$$I_{SROI} > 1 \text{ или } I_{SROI} \rightarrow \max \quad (8)$$

Упрощенный выбор портфеля инвестиций состоит в ранжировании проектов по величине I_{SROI} и включение проектов по порядку снижения (I_{SROI}) в имеющийся лимит ресурсов (L_{lim}), как показано в таблице 9.

Таблица 9 – Формирование портфеля

Ранг	I_{SROI}	I	Лимит ресурсов	Состав Портфеля
1	$I_{SROI \max}$	I_1	I_1	I_1
2	$I_{SROI \max-1}$	I_2	I_1+I_2	I_2
...	$I_{SROI \dots}$		...	
N	$I_{SROI \dots}$	I_n	$I_1+I_n \leq L_{lim}$	I_n
n+1	$I_{SROI \dots}$	I_{n+1}	$I_1+I_n+I_{n+1} \geq L_{lim}$	-

Авторская таблица

Оптимальный состав проектов по показателю **SROI** может быть определен на основе линейного и динамического программирования, рассмотренных в п.2.3.

Социальные инвестиции, связанные с получением стоимостного эффекта, могут быть оценены в ходе классической инвестиционной оценки с применением общепринятых показателей NPV, IRR и подобных. Однако стоимостные эффекты являются не самой значимой составляющей полного комплексного эффекта социальной деятельности. Сложность определения комплексного эффекта состоит в том, что большинство из них являются не стоимостными и только опосредованное связанными финансовыми показателями в долгосрочном развитии организации.

2.3 Экспертная оценка эффективности управления корпоративной социальной ответственностью организации

Для оценки эффективности управления КСО можно воспользоваться экспертными оценками получаемых эффектов КСО и применить известные подходы [44; 70; 81], позволяющие провести оценку на основе мнения экспертов.

Автор настоящей диссертации разработал методические рекомендации определения и анализа комплексного эффекта управления КСО на основе методологии многомерной оценки, представленной в работе Мамедова Э.Э. [80]

Авторские методические рекомендации включают следующие четыре этапа:

1 Этап-Установление состава показателей эффектов КСО

Состав показателей эффектов КСО представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Состав показателей эффектов КСО организации

Область эффектов СО	Результат – эффект СО	Содержание
Управление СО	Э1	Эффекты интеграции принципов социальной ответственности в процессах принятия решений и их реализацию.
Права человека	Э2	Эффекты по: соблюдению и продвижению прав человека в рамках деятельности организации.
Трудовые практики	Э3	Эффекты по обеспечению достойных условий труда, развития человеческого потенциала и соблюдения трудовых прав.
Экология	Э4	Эффекты от уменьшения негативного воздействия на экологию и поддержки охраны окружающей среды
Деловые практики	Э5	Эффекты добросовестны деловых практик: соблюдения этических норм в отношениях с другими организациями и партнерами.
Потребители	Э6	Эффекты, связанные с потребителями: обеспечение качества продукции и услуг, честный маркетинг и защита прав потребителей.
Общество	Э7	Эффекты участия в жизни сообществ и их развитие: вклад в развитие местных сообществ и решение социальных проблем.

Авторская таблица

2 этап – Формирование модели комплексного эффекта КСО

Для формирования модели эффекта КСО нужно провести ранжирование показателей и определить удельные веса их значимости. На этом этапе выбирается состав экспертов. В данном исследовании приглашено 9 экспертов, специалистов в КСО, которые проводят ранжирование значимости показателей. Также проводится анализ степени согласованности мнений экспертов по критерию коэффициент конкордации по формуле:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 (n^3 - n)} \quad (9)$$

где S – сумма квадратов отклонений суммы рангов каждого объекта от средней суммы рангов число;

m – количество порядковых переменных (экспертов);

n – объем выборки.

Коэффициент конкордации имеет значения от 0 до 1. При этом он равен 1 при максимальной степени соответствия и равен 0 при максимальной несогласованности. Если $W < 0,2-0,4$, что означает плохую согласованность экспертов; если $W > 0,6-0,8$, то согласованность экспертов приемлемая. Если W более 0,8 – очень сильная согласованность. Оценки рангов экспертов и степень согласованности представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Ранги значимости показателей эффектов КСО

Показатели	Оценки экспертов										A	$\Sigma -a$	$S=a*a$
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	Σ			
Э1-управление СО	7	6	7	7	7	7	7	7	7	62		26,14	683,4 5
Э2-права человека	6	7	6	5	6	5	6	6	6	53		17,14	293,8 8
Э3-трудовые практики	1	1	2	1	1	2	1	1	1	11		-24,86	617,8 8
Э4-экология	2	2	1	2	2	1	2	2	3	17		-18,86	355,6
Э5-деловые практики	5	4	4	6	5	5	3	3	2	37		1,14	1,306
Э6-потребители	4	5	5	3	4	4	4	5	5	39		3,14	9,877
Э7-общество	3	3	3	4	3	3	5	4	4	32		-3,86	14,87 8
										251	35,8 6		1976, 9
Степень согласованности										W=	0,87		

Авторский расчет на основе [80]

Для выявления удельных весов значимости показателей можно воспользоваться методом средних значений, что показано в таблице 12.

Таблица 12 – Установление удельных показателей значимости

Показатели	Эксперты									Σ	Уд.вес. коэф.
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9		
Э1-управление СО	1	2	1	1	1	1	1	1	1	10	0,040
Э2-права человека	2	1	2	3	2	3	2	2	2	19	0,075
Э3-трудовые практики	7	7	6	7	7	6	7	7	7	61	0,241
Э4-экология	6	6	7	6	6	7	6	6	5	55	0,217
Э5-деловые практики	3	4	4	2	3	3	5	5	6	35	0,138
Э6-потребители	4	3	3	5	4	4	4	3	3	33	0,130
Э7-общество	5	5	5	4	5	5	3	4	4	40	0,158
									k=	253	1

Авторский расчет на основе [80]

В общем виде модель комплексной оценки уровня достигаемых эффектов КСО ($\mathcal{E}_{\text{комп}}$) будет иметь вид формулы (10):

$$\mathcal{E}_{\text{комп}} = a_1\mathcal{E}_1 + a_2\mathcal{E}_2 + a_3\mathcal{E}_3 + a_4\mathcal{E}_4 + a_5\mathcal{E}_5 + a_6\mathcal{E}_6 + a_7\mathcal{E}_7 \quad (10)$$

где $\mathcal{E}_i$ – эффекты по направлениям;

a_i – величина удельного веса показателям.

В результате ранжирования, модель комплексной оценки уровня достигаемых эффектов КСО ($\mathcal{E}_{\text{комп}}$) будет иметь вид формулы (11):

$$\mathcal{E}_{\text{комп}} = 0,04\mathcal{E}_1 + 0,075\mathcal{E}_2 + 0,241\mathcal{E}_3 + 0,217\mathcal{E}_4 + 0,138\mathcal{E}_5 + 0,130\mathcal{E}_6 + 0,158\mathcal{E}_7 \quad (11)$$

Из полученной модели видно, что наибольшую значимость для организации по мнению экспертов будут иметь:

- Эффекты в сфере трудовых практик;
- Эффекты в области экологической деятельности;
- Эффекты влияния на общество;

– Эффекты деловых практик.

Выделения таких приоритетов не означает, что деятельность в области обеспечения прав человека не имеет значения, напротив такая деятельность имеет очень высокую важность, однако в настоящий момент ситуация в этой области стабильная и эффекты как приращение ценности в этой области будут в меньшей степени значимы для общего комплексного эффекта КСО.

3 этап – Создание шкал оценка показателей

Для показателей различной природы требуется создание шкал оценки показателей, приведенных к единой размерности, например в баллах. Это позволит вести математические вычисления. Примем обобщенную шкалу для оценки показателей в 7 бальной системе (табл.13).

Таблица 13 – Шкала величины эффектов, в баллах

Величина эффекта в баллах	Содержание	Детальный Состав критериев эффектов по критериям правлением, Например, для трудовых практик по показателю текучести можно оценить Эффект достигнутой текучести кадров
1	Нет эффектов	более 50%
2	Крайне незначительные эффекты	более 22%
3	Незначительные эффекты ниже среднего	более 15%
4	Середина значительных и незначительных эффектов	более 10%
5	Значительные эффекты	менее 6%
6	Высокие значительные эффекты	менее 3%
7	Абсолютно высокие эффекты	менее 1%

Авторская таблица

В отношении шкал необходимо заметить, что это очень емкая, ответственная и длительная процедура, поскольку требует шкалирования по многим показателям, в том числе по достаточно трудно формализуемым показателям, например, имиджа и репутации организации. И это предмет специального исследования, которое будет проведено в будущем.

4 этап – Анализ достигнутых в организации показателей и рекомендации для управления КСО.

На данном этапе проводится оценивание уровня достигнутых эффектов в организации. Для оценки можно привлекать несколько экспертов, в данном случае привлечены 9 экспертов, которые дали оценку достигнутых эффектов в конкретной организации. Приведем пример эффекта от деятельности в области КСО, представленный в таблице 14.

Таблица 14 – Оценка комплексного эффекта

показатели	Эксперты												
	о1	о2	о3	о4	о5	о6	о7	о8	о9	ср.знач	вес	оценка с весом	
Э1 - управление СО	3	2	4	2	2	4	4	3	3	3,00	0,040	0,12	э1
Э2- Права человека	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6,89	0,075	0,52	э2
Э3 - Трудовые практики	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3,33	0,241	0,80	э3
Э4 - Экология	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3,56	0,217	0,77	э4
Э5 - Деловые практики	6	7	6	5	5	6	5	7	7	6,00	0,138	0,83	э5
Э6 - Потребители	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7,00	0,130	0,91	э6
Э7 - Общество	5	5	7	7	6	7	7	6	6	6,22	0,158	0,98	э7
										5,14	1,000	4,94	

Авторский расчет на основе [80]

По данным этого расчета рассматриваемая организация достигла величину комплексного эффекта в области СО в размере 4,94 из 7 максимально возможных – это недостаточная величина. В идеале все показатели должны достигнуть наибольшую величину по 7 бальной системе — это величина равна 7.

Для анализа областей по совершенствованию удобно воспользоваться диаграммой с разбивкой показателей по значимости и по величине эффекта, показывающей очередность улучшения показателей, распределенных по квадрантам.

Квадрант 4 – показывает область важных показателей с низкими значениями, что требует их совершенствования в первую очередь;

Квадрант 3 – показывает следующие по очереди направления совершенствования показателей меньшей важности с низкими значениями;

Квадрант 1- область улучшения важных показатели;

Квадрант 2 – улучшение менее важных показателей.

Квадранты распределения показателей условного примера представлены на рис.5.

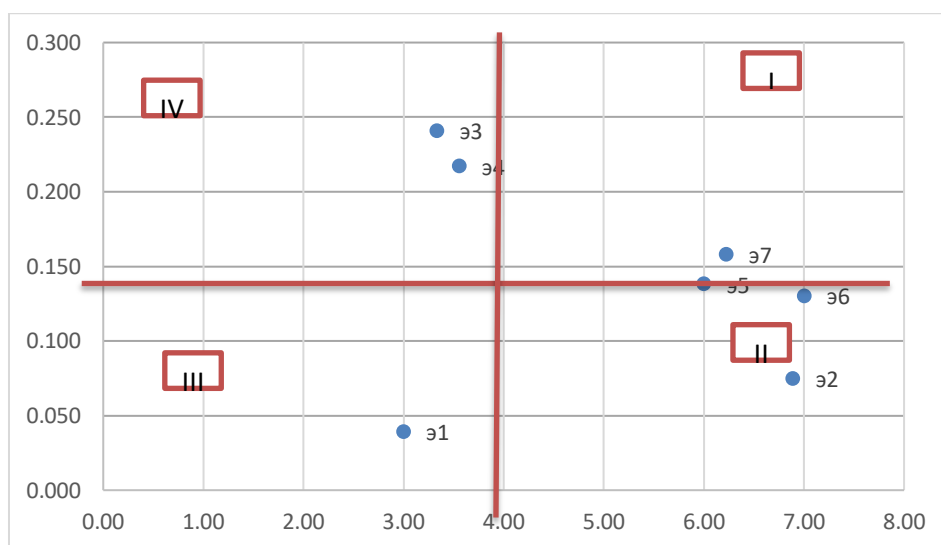


Рисунок 5 – Пример распределения показателей по областям
(Авторский расчет на основе [80])

Из рис.5 видно, что для данной организации в первую очередь следует обратить внимание на деятельность в области трудовых практик Э3, затем на деятельность в области экологии Э4, так же следует обратить внимание на область управления КСО в организации Э1, также можно обратить внимание на совершенствование Э7, как важного показателя, все остальные показатели находятся на приемлемом уровне.

Формирование оптимального портфеля инвестиций может быть реализовано в рамках моделей оптимального программирования, которые могут быть различного вида, в данном исследовании рассмотрим линейное и динамическое программирование. При таких подходах необходимо сформулировать целевую функцию и ограничения, позволяющие найти оптимальное решение.

Главный критерием социальной деятельности будет состоять в достижении максимального эффекта или эффективности от мероприятий СО в рамках требований заинтересованных сторон и ограниченных ресурсов. Такой критерий позволит выбрать оптимальный состав инвестиций и будет состоять в том, что эффект (эффективность) от социальной деятельности должен стремиться к максимуму.

Рассмотрим модель линейного программирования для формирования оптимального портфеля [25; 80]. В данном случае целевой функцией выступает сумма эффективной отдачи инвестиций, которая должна достигать максимума в рамках ограниченных ресурсов. В целом модель формирования оптимального портфеля социальных инвестиций нацелена на получение максимальной эффективности по всем направлениям социальной деятельности и имеет вид (12):

$$\sum a_i l_i \rightarrow \max, \quad (12)$$

при ограничениях:

$$l_i \leq \text{Lim},$$

$$l_i \geq 0,$$

где I_i – величина социальных инвестиций по составляющим;

a_i – коэффициент значимости составляющей деятельности;

Lim – величина ограничения объемов ресурсов.

Решение задачи позволяет определить оптимальный состав инвестиций по направлениям, дающий максимальный эффект в условиях ограниченных ресурсов. Сложность задачи (12) состоит в том, что достаточно трудно однозначно интерпретировать показатель a_i , эта величина может быть определена на основе показателя возврата инвестиции $ISROI$ или значимости инвестиций по формуле 10 п.2.3

Динамическое программирование позволяет дать более аргументированное решение выбора проектов КСО на основе величины эффектов деятельности в области КСО и объема инвестиций, что рассмотрено в работах [25; 55; 123]. Критерием выбора направления инвестиций в области КСО будет максимизация эффекта в условиях ограничений на ресурсы.

Модель формирования оптимального портфеля состава проектов социальных инвестиций может быть представлена как система уравнений (13):

$$\begin{aligned} \mathcal{E}(I_1) + \dots + \mathcal{E}_n(I_n) &\rightarrow \max \\ I_1 + \dots + I_n &\leq Lim \\ I_i &= \begin{cases} 0 \\ I_i \end{cases} \end{aligned} \quad (13)$$

где: n – количество возможных направлений деятельности в области КСО;

I – инвестиции в направления;

Lim – ограниченный объем ресурсов

$\mathcal{E}(I)$ – эффект деятельности КСО.

Динамическое программирование в данном случае важно, т.к. позволяет получить целочисленных решений по проектам связанным с деятельностью КСО.

Динамическое программирование реализуется при пошаговых итерациях, которые включают перебор вариантов из возможного количества сочетаний, метод

перебора будет включать составление матрицы распределения ресурсов, в которой определяется результирующий диагональный вектор, отражающий решение. После многочисленных итераций выбирается решение, дающее максимальный эффект.

Рассмотрим пример выбора инвестиций по проектам исходя из анализа фактических эффектов деятельности КСО (ранее приведенная табл.14), и определения возможного прироста эффектов до максимального эффекта в 7 баллов, что показано в табл. 15.

Таблица 15 – Определение прироста планируемых эффектов для улучшения показателей эффекта КСО

	Значение	вес	Оценка с весом	Выбранные области	Планируемое значение Э	Абс. прирост Э	Уд. прирост Э
Э1-управление СО	3,00	0,040	0,12	э1	7	4,00	0,16
Э2-права человека	6,89	0,075	0,52	э2	Не входит в состав необходимого улучшения		
Э3-трудовые практики	3,33	0,241	0,80	э3	7	3,67	0,88
Э4-экология	3,56	0,217	0,77	э4	7	3,44	0,75
Э5-деловые практики	6,00	0,138	0,83	э5	Не входит в состав необходимого улучшения		
Э6-потребители	7,00	0,130	0,91	э6	Не входит в состав необходимого улучшения		
Э7-общество	6,22	0,158	0,98	э7	7	0,78	0,12

Авторский расчет

Анализ показывает необходимость повышения эффектов по направлениям 3,4,7,1 что предполагает формирование проектов социальных инвестиций.

В таблице 16 представлены проекты инвестиций, включающих суммы инвестиций по направлениям, суммы достигаемых эффектов и лимит ресурсов.

Таблица 16 – Состав проектов инвестиций КСО

Проекты	Область	I усл. ден. единицы	Э
1	Трудовые практики	20	0,88
2	Экология	5	0,75
3	Управление	10	0,16
4	Влияние на общество	5	0,12
Lim		30	

Авторская таблица

Количество сочетаний проектов может быть большим, однако можно рассматривать только те решения, которые укладываются в рамки лимита ресурсов. В виду простоты задачи, решение может быть очевидным и будет состоять в том, что в портфель войдут 1,2,4 проекты, как дающие максимальный эффект в пределах лимита. Сам алгоритм состоит в переборе всех сочетаний, а их в данной задаче может быть 31. Однако продемонстрируем, перебор вариантов в которых будет определяться диагональный вектор по динамическому алгоритму [55]. Шаги алгоритма представлены в таблицах 17-19.

Таблица 17 – 1 шаг распределение инвестиций между 1 и 2 проектом

		2 проект			
		0	5	10	30
1 проект	0	0	0	0,75	0,75
	5	0	0	0,75	
	10	0	0		
	30	0,88			
Диагональный Вектор максимальных значений 1		0	0	0,75	0,88

Авторский расчет на основе [55]

1 шаг показал выбор 1 проекта, однако еще остались ресурсы. На 2м шаге можем рассмотреть выбор 1 и 3.

Таблица 18 – 2й шаг

3 проект					
		0	5	10	30
1 проект	0	0	0	0,16	0,16
	5	0	0	0,16	
	10	0	0		
	30	0,88			
Вектор2		0	0	0,16	0,88

Авторский расчет на основе [55]

На 2 этапе выбирается 1 проект.

Опуская различные другие комбинации, которые очевидны или не используют весь лимит или не достигают максимального суммарного эффектов, рассмотри выбор (1+2+4) проектов и 3.

Таблица 19 – Третий шаг

3 проект					
		0	5	10	30
1+2+4	0	0	0	0,16	0,16
	5	0,75	0	0,91	
	10	0,87	0		
	30	1,75 вариант решения			
Вектор3		0	0,75	0,87	1,75 max

Авторский расчет на основе [55]

Решение заканчивается т.к. получили максимальный вектор, проект 3 исключается, а остается комбинация проектов 1+2+4.

В результате отобраны проекты, связанные с трудовыми практиками, экологией и влиянием на общество. В данном разделе показан укрупненный

принципиальный расчет, реальные проекты требуют большей аналитики по составляющим показателям.

Выводы 2 главы

В п.2.1 представлен критический анализ существующих методологических и методических подходов к оценке эффективности корпоративной социальной ответственности организации и принятию решений в области социальных инвестиций, в результате которого можно отметить, что рассмотренные методики имеют рациональные предложения, однако содержат некоторые недостатки, такие как неполный охват всех значимых направлений и отсутствие комплексных подходов, учитывающих все эффекты. В целом сделан вывод, что анализ научных источников показывают, что задача формирования эффективности КСО в целом еще не решена в рамках комплексного подхода учета экономических, социально- экологических аспектов как совокупности эффектов, не определен полный состав показателей и критериев эффективности, также в источниках не раскрыты аспекты эффективности управления КСО.

В п.2.1 сформулированы общие положения по эффективности управления КСО, которые состоят в следующем:

- Эффективность управления КСО организации, как конкретной деятельности организации в области КСО, будет означать достижение целевого результата управления КСО в рамках затраченных усилий на КСО (социальных инвестиций).
- Эффективность управления КСО будет касаться всех результатов деятельности в области КСО стоимостных и не стоимостных по все направлениям КСО, рассмотренным в рамках ГОСТ Р ИСО 26000-2012, в котором выделяется семь основных аспектов деятельности по КСО

- Эффективность управления КСО может рассматриваться в широком смысле, показывающем эффективность всех целевых результатов КСО и всех ресурсов на их достижения и в так называемом узком смысле, показывающем прирост общих результатов за счет затрат на собственно управление КСО; эффективность управления КСО в широком смысле более объективная характеристика эффективности управления.

Необходимо основываться на фундаментальном понятии эффективности как соотношения получаемого эффекта с инвестициями. Общий критерий эффективности состоим в максимизации положительных эффектов КСО. Максимальная величина может достигаться или за счет роста эффектов при постоянных инвестициях, или за счет снижении объема инвестиции при постоянных эффектах. Поэтому локальными критериями эффективности управления КСО могут быть: Достижение максимального эффекта КСО в рамках лимита ресурсов; Минимизация инвестиционных затрат для достижения требуемого уровня эффекта КСО.

Специфика модели эффективности управления КСО состоит в сущностном определении величины эффектов деятельности КСО, которые могут определяться путем или прямого расчета эффектов различной природы или путем так называемой монетизации эффектов КСО, позволяющих оценить эффективность в денежном виде. Таким образом, можно выделить два подхода к оценке эффективности управления КСО: Оценки эффективности КСО, в которых анализируются величины социальных эффектов КСО и формируются индексы их оценки; Оценки по методологии SROI (Social Return on Investment), связанные с монетизацией социальных эффектов и сопоставлением этой величины с объемом ресурсов.

В п.2.2 представлены авторские методические рекомендации по оценке эффективности управления КСО организации на основе показателя возврата инвестиций состоят в следующем.

1. Утверждение состава заинтересованных сторон. Состав заинтересованных сторон представлен в п. 1.2 настоящей диссертации и включает следующие категории заинтересованных сторон:

2. Составление карты эффектов КСО. Ключевыми элементами определения эффективности КСО являются состав эффектов КСО и необходимый объем ресурсов. Эффекты деятельности в области корпоративной социальной ответственности характеризуются первичными стоимостными и не стоимостными эффектами по всем видам деятельности

3. Монетизация. Этот этап также один из сложных, так как связан с денежной оценкой, что потребует построения взаимосвязей не стоимостных эффектов с денежными величинами. В самом общем виде денежные ключевые эффекты формируются по направлениям

4. Расчет показателя SROI. Показатель возврата инвестиций (I_{SROI}) может быть определен эффектов к сумме инвестиций. Критерий эффективности КСО представляет собой выражение ($I_{SROI} > 1$) или ($I_{SROI} \rightarrow \max$) Выбор портфеля инвестиций состоит в ранжировании проектов по величине (I_{SROI}) и включение проектов по порядку снижения (I_{SROI}) в имеющийся лимит ресурсов (L_{lim}), а также на основе оптимизационных моделей.

В п.2.3 представлены методические рекомендации по анализу и оценке комплексного эффекта КСО включает следующие четыре этапа.

1 этап-Установление состава показателей эффектов КСО.

2 этап – Формирование модели комплексного эффекта КСО. Для этого нужно провести ранжирование показателей эффектов и определить удельные веса их значимости. На этом этапе формируется состав экспертов, в задачи которых входит ранжирование значимости показателей эффектов. Также

проводится анализ степени согласованности мнений экспертов. Для выявления удельных весов значимости показателей можно воспользоваться методом средних значений в соответствии с выставленными экспертами рангами. В результате на этом этапе формируется модель комплексной оценки уровня достигаемых эффектов ДСО ($\Xi_{\text{комп}}$), которая будет иметь вид линейной свертки.

3 этап – Создание шкал оценка показателей. Для показателей различной природы требуется создание шкал оценки показателей, приведенных к единой размерности, например в баллах. Это позволит вести математические вычисления. В отношении шкал необходимо заметить, что это очень емкая и длительная процедура, поскольку требуется шкалирование по многим показателям, в том числе по достаточно трудно формализуемым показателям, например, показателя имиджа и репутации организации.

4 этап - Анализ достигнутых в организации показателей и рекомендации для совершенствования КСО. На данном этапе проводится оценивание уровня достигнутых эффектов в организации. Для оценки можно также привлекать несколько экспертов, которые производят оценку достигнутых эффектов в конкретной организации в рамках принятой шкалы в баллах. Для анализа областей по совершенствованию удобно воспользоваться графической диаграммой с разбивкой показателей по значимости и по величине эффекта, показывающей очередность улучшения показателей, распределенных по квадрантам.

В п.2.3 так же представлено формирование оптимального портфеля социальных инвестиций, которое может быть реализовано в рамки моделей оптимального программирования. Главным критерием социальной деятельности будет состоять в достижении максимального эффекта или эффективности от мероприятий КСО в рамках требований заинтересованных сторон и ограниченных ресурсов. Такой критерий позволит выбрать оптимальный состав

инвестиций и будет состоять в том, что эффект (эффективность) от социальной деятельности должен стремиться к максимуму.

Представлена модель формирования оптимального портфеля социальных инвестиций нацелена на получение максимальной эффективности по всем направлениям социальной деятельности в условиях ограничений. Решение задачи позволяет определить оптимальный состав инвестиций по направлениям, дающий максимальный эффект в условиях ограниченных ресурсов. Сложность задачи (12) состоит в том, что достаточно трудно однозначно интерпретировать показатель a_i . Эта величина может быть определена на основе показателя возврата инвестиции SROI или значимости инвестиций

Представлена модель формирования оптимального портфеля состава проектов социальных инвестиций для применения динамического программирования. Динамическое программирование в данном случае важно, т.к. позволяет получить целочисленных решений по проектам связанным с деятельностью КСО.

ГЛАВА 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ В ПАО «ГАЗПРОМ»

3.1. Роль социальной политики в рамках управления персоналом ПАО «Газпром»

Нефтегазовый сектор традиционно играет существенную роль в развитии экономики и социальной сферы в Российской Федерации, поскольку ресурсный сектор в значительной степени является бюджетообразующим, формирует рынки труда, оказывает влияние на финансовые рынки.

Социальная деятельность в рамках управления персоналом российских нефтегазовых организаций направлена на взаимодействие с внутренними и внешними заинтересованными сторонами и включает в себя широкий перечень действий, направленных на удовлетворение их интересов:

- создание комфортных условий труда;
- обеспечение достойной заработной платы и мер социальной защиты;
- реализация специальных социальных программ в отношении работников;
- профессиональное развитие работников, взаимодействие с образовательными организациями, направленное на формирование и укрепление кадрового потенциала;
- реализация внешних благотворительных социальных проектов, в том числе направленных на поддержку государственных социальных инициатив в сфере образования, культуры, защиты окружающей среды.

Социальная политика организации играет ключевую роль в формировании социальной корпоративной ответственности, особенно в таких крупных компаниях, как ПАО «Газпром».

ПАО «Газпром» – акционерное общество с долей участия Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом в уставном капитале общества 38,37 %. Обеспечение бесперебойных поставок газа потребителям в России и за рубежом является стратегической задачей компании. Принимая во внимание, что основной акционер ПАО «Газпром» – государство, социальная политика общества тесно связана с вектором государственной социальной политики.

В рамках своей социальной политики Компания реализует ряд инициатив, включая программы по улучшению условий труда, поддержку образования и здравоохранения в регионах своей деятельности. Компания активно участвует в программах по восстановлению экосистемы и поддержке местных сообществ, что подчеркивает ее стремление к социальной ответственности.

Исследования показывают, что эффективная социальная политика способствует формированию позитивного имиджа компании и укреплению доверия со стороны общества. В случае ПАО «Газпром», реализация социальной политики помогает не только в управлении рисками, связанными с общественным мнением, но и в создании конкурентных преимуществ. Это обусловлено, в частности, предпосылками в финансовой сфере. Компании с высокими стандартами социальной ответственности чаще привлекают инвесторов и клиентов. Эти исследования подчеркивают важность социальной политики как основы для формирования эффективной корпоративной социальной ответственности, что особенно актуально для таких компаний, как ПАО «Газпром».

Кроме того, Группа Газпром – крупнейший работодатель Российской Федерации с численностью работников более 500 тыс. человек. Компания обеспечивает занятость населения во всех регионах страны. Преимущественно производственные объекты компании расположены на территориях со сложными климатическими условиями (районах Крайнего Севера и приравненных к ним

местностях). ПАО «Газпром» и его дочерние общества ежегодно формируют около 80 тыс. новых рабочих мест. Ежегодный бюджет на оплату труда работников компании Группа Газпром составляет более 1 трлн руб.

Долгосрочный характер инвестиционных проектов ПАО «Газпром», высокая технологичность производства, особые климатические условия, работа в отдаленных регионах страны требуют применения особых механизмов для привлечения, мотивации, развития и долгосрочного удержания персонала. С этой целью внутренняя социальная политика особенно для организаций, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях обеспечивает максимальную социальную защищенность работников Группы Газпром и членов их семей. Объем средств, затрачиваемый компанией на меры социальной поддержки работников и членов их семей, составляет более 100 млрд руб. ежегодно. Одним из основных аспектов социальной политики ПАО «Газпром» является взаимодействие с заинтересованными сторонами. В ПАО «Газпром» реализуются программы по обучению и повышению осведомленности сотрудников о принципах КСО, что способствует созданию атмосферы социальной ответственности.

В Компании действует Политика по управлению человеческими ресурсами ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций. Политика разработана в целях эффективного управления персоналом на основе принципов социального партнерства. Главная задача Политики – обеспечение максимальной отдачи от инвестиций в персонал.

Социальная политика ПАО «Газпром» реализуется в рамках Политики по управлению человеческими ресурсами Компании и является действенным инструментом решения актуальных задач в сфере управления персоналом. В соответствии с формулировкой Совета директоров ПАО «Газпром» от 25.02.2014 № 2309 ПАО «Газпром» выполняет взятые на себя обязательства и реализует социальную политику, которая направлена на повышение престижности работы

в Обществе и создание комфортных и безопасных условий труда. Повышение престижности, в свою очередь направлено на формирование и поддержание лояльности к работодателю со стороны работников.

Важной особенностью социального пакета является форма его регламентации через механизмы социального партнерства. Таким образом, социальный пакет является обязательным для работодателя, что формирует у работника чувство социальной защищенности, придает уверенность в завтрашнем дне, а также способствует развитию чувства лояльности к работодателю.

Эффективное функционирование федерального уровня социального партнерства способствует повышению уровня доверия между работодателями и работниками, что, в свою очередь, влияет на общую производительность труда.

Социальное партнерство ПАО «Газпром» интегрировано в государственную систему социального партнерства, которое осуществляется на нескольких уровнях: федеральном, отраслевом и локальном. Каждый из этих уровней играет свою уникальную роль в формировании социальной политики компании и обеспечении ее прогрессивного устойчивого развития.

На верхнем (федеральном) уровне социального партнерства осуществляется взаимодействие между общероссийскими объединениями союзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации. Генеральное соглашение, подписанное на этом уровне, служит основой для формирования единой социальной политики, направленной на защиту прав работников и создание благоприятных условий труда. Оно регулирует основные принципы трудовых отношений и определяет рамки для дальнейшего сотрудничества между сторонами.

На втором (отраслевом) уровне, который охватывает нефтегазовую отрасль, осуществляется взаимодействие между отраслевыми объединениями работодателей и профсоюзами. Отраслевое соглашение, заключаемое между

Общероссийским объединением работодателей нефтяной и газовой промышленности и Нефтегазстройпрофсоюзом России, определяет специфические условия труда, зарплаты и социальные гарантии для работников отрасли.

Отраслевое соглашение является важным инструментом решения специфических проблем, связанных с рабочими условиями в нефтегазовой сфере.

На локальном уровне действуют коллективные договоры организаций ПАО «Газпром», определяющие конкретные условия труда и социальные гарантии для работников на местах.

Данный аспект является значимым, принимая во внимание, что организация ведет свою деятельность во всех регионах страны и в разных климатических зонах, что требует индивидуального подхода к решению социальных вопросов. Коллективные договоры позволяют учитывать специфику каждой дочерней компании, что способствует более эффективному решению социальных вопросов.

Основным документом, регламентирующим нормы социально-трудовых отношений в рамках социального партнерства в ПАО «Газпром» является Генеральный коллективный договор ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций. Генеральный коллективный договор является рамочным документом для дочерних обществ и организаций ПАО «Газпром», на его основе дочерние общества и организации ПАО «Газпром» разрабатывают и утверждают собственные коллективные договоры.

Генеральный коллективный договор соответствует положениям Отраслевого соглашения по организациям нефтяной, газовой отраслей промышленности и строительства объектов нефтегазового комплекса Российской Федерации на 2023-2025 годы.

Генеральный коллективный договор устанавливает единые социальные обязательства для дочерних обществ, осуществляющих производственную

деятельность в сфере добычи, транспортировки, переработки, хранения и реализации газа (основное производство). Социальные обязательства организаций основного производства Группы Газпром перед работниками не могут быть ниже норм, установленных Генеральным коллективным договором. Для иных организаций с участием ПАО «Газпром» нормы договора являются рекомендательными и применяются с учетом финансовых возможностей организаций.

Кроме того, Генеральный коллективный договор закрепляет гарантии в сфере оплаты труда, соблюдения режима рабочего времени и времени отдыха, содействия занятости и охраны труда.

От лица работодателей Генеральный коллективный договор заключается Председателем Правления ПАО «Газпром», а от лица работников – Председателем Межрегиональной профсоюзной организации МПО Газпром Профсоюз, которые одновременно являются сопредседателями Комиссии по регулированию социально-правовых отношений в ПАО «Газпром» и его дочерних обществах, образованной на равноправной основе из числа наделенных необходимыми полномочиями представителей сторон. Общая численность членов профсоюзных организаций, входящих в «Газпром профсоюз» составляет 426 тыс. человек.

Таким образом, вертикаль социального партнерства в ПАО «Газпром» представляет собой многоуровневую систему, где каждый уровень выполняет свои функции и задачи. Эффективное взаимодействие между уровнями позволяет обеспечить прогрессивное устойчивое развитие компании и создать благоприятные условия для ее работников.

Социальный пакет ПАО «Газпром», его основных дочерних обществ и организаций состоит из выплат социального характера, личного страхования и специальных социальных программ.

Выплаты социального характера в ПАО «Газпром» могут быть подразделены на следующие элементы:

- Льготы, предоставляемые всем категориям работников (компенсация расходов, различные виды материальной помощи и другие выплаты).
- Льготы, предоставляемые отдельным категориям работников (работающим женщинам, лицам с семейными обязанностями, детям умерших работников, молодым работникам, выплаты работникам дочерних обществ, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях).

Конкретный перечень социальных льгот формируется с учетом мнения сторон социального партнерства, в результате диалога представителей работодателей и работников, рассматривается комиссией по социально-трудовым отношениям ПАО «Газпром».

Направленность социального пакета на решение производственных задач придает ему свойства стимулирующих выплат. В связи с этим, социальный пакет может рассматриваться как составная часть совокупного вознаграждения работника за труд. Это соответствует текущим практикам транснациональных корпораций.

Системы признания и вознаграждения за достижения также являются важными факторами. Работники, которые чувствуют себя оцененными за свои усилия и вклад в развитие компании, чаще удовлетворены мерами социальной защиты. Программы поощрения могут варьироваться от финансовых бонусов до нематериальных форм признания.

ПАО «Газпром» использует элементы социального пакета и разрабатывает специальные социальные программы под решение определенных бизнес-задач в области управления персоналом (привлечение, удержание, мотивация работников к эффективному и результативному труду).

В ПАО «Газпром», его дочерних обществах и организациях действует эффективная унифицированная система социальной защиты бывших работников

в посттрудовой период. После выхода на пенсию, бывшие работники ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций переходят в статус пенсионеров ПАО «Газпром» и получают выплаты к праздничным дням, отдельные виды материальной помощи и медицинское обслуживание. Наличие выплат в посттрудовой период является не только формой социальной защиты бывших работников, но элементом мотивации для работающего персонала, поскольку получение статуса пенсионера ПАО «Газпром» мотивирует работников дорабатывать в организации до пенсионного возраста, в ином случае право на постановку на учет в ПАО «Газпром» утрачивается. Выплаты пенсионерам ПАО «Газпром» унифицированы, некоторые из них зависят от стажа работы.

Физическая культура и спорт – неотъемлемая часть корпоративной культуры ПАО «Газпром». В рамках данного бизнес-процесса работодатели организуют и проводят физкультурные и спортивные мероприятия среди работников и членов их семей. Показателем эффективности бизнес-процесса является доля работников, систематически занимающихся физической культурой и спортом. Целевой значение показателя - 55% соответствует аналогичному целевому показателю, предусмотренному в отношении всех граждан указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

Поддерживая общенациональный курс на улучшение здоровья нации, Газпром уделяет особое внимание корпоративному спорту и поощряет работников, вовлеченных в занятия физкультурой и спортом. Развитие корпоративного спорта как элемента корпоративной культуры осуществляется в рамках реализации социальной политики Группы и способствует укреплению корпоративных ценностей и традиций, сплочению коллективов и улучшению в них психологического климата. Участие в спортивных программах помогает

улучшить здоровье работников, повысить мотивацию к труду и его результативность.

Газпром участвует в крупных спортивных мероприятиях. В мае 2023 года в Ярославской области прошел полумарафон «Александровские версты», направленный на популяризацию здорового образа жизни и вовлечение различных групп населения в регулярные занятия физкультурой и спортом. В полумарафоне приняли участие 1 839 спортсменов и любителей бега из 38 регионов страны.

Предоставление возможностей для профессионального роста и обучения также может быть значимым фактором удовлетворенности. Работники, которые видят перспективы карьерного роста и получают доступ к образовательным программам, чаще оценивают меры социальной защиты положительно. Это связано с тем, что такие меры создают ощущение заботы со стороны работодателя о будущем сотрудников.

ПАО «Газпром» уделяет большое внимание созданию условий для получения качественного образования. В составе системы непрерывного фирменного профессионального образования функционируют корпоративные образовательные организации среднего профессионального образования и дополнительного профессионального образования.

В структуру дочерних обществ основных направлений деятельности входят учебно-производственные центры с мощной производственной базой (лаборатории, мастерские, полномасштабные тренажеры и полигоны).

Соответствие профессионального уровня работников требованиям производства и стратегии развития Группы Газпром достигается за счет планомерного обучения в течение всей профессиональной деятельности по заранее разработанным образовательным программам с применением разнообразных учебно-методических материалов, тренажеров-имитаторов и развития собственной учебно-производственной базы.

Головной научной организацией ПАО «Газпром» – ООО «Газпром ВНИИГАЗ» – проводятся онлайн-лекции, которые позволяют молодым работникам получить всю необходимую информацию о применении передовых технологий, и изменениях в законодательных аспектах исследовательской деятельности.

Инвестиции в социальные проекты также являются важной частью социальной политики. ПАО «Газпром» активно финансирует проекты в области образования, здравоохранения и культуры, что способствует улучшению имиджа компании и формированию доверия со стороны местного населения.

Прозрачность и отчетность являются важными элементами КСО. ПАО «Газпром» публикует отчеты о своей деятельности в области КСО, что позволяет заинтересованным сторонам оценивать результаты и эффективность социальной политики компании. Начиная с отчетности за 2022 год отчетность о деятельности Группы Газпром в области прогрессивного устойчивого развития носит название Отчетности о социальной деятельности Группы Газпром. Новая форма отчетности включает в себе вектор на усиление общенациональной повестки в КСО и отчетности и определяет общенациональные направления развития в качестве приоритетных. В частности, берутся за основу направления, обозначенные Президентом Российской Федерации В.В. Путиным в рамках Санкт-Петербургского международного экономического форума. Отчетность соответствует международным стандартам ее формирования и содержит подробное описание механизмов взаимодействия Компании с заинтересованными сторонами.

ПАО «Газпром» ежегодно предоставляет грантовую поддержку молодым ученым дочерних обществ и организаций ПАО «Газпром». Гранты предоставляются на конкурсной основе. По итогам конкурса победителям предоставляются гранты для поступления в аспирантуру и прикрепление к докторантуре.

Компании Группы Газпром взаимодействуют с ключевыми высшими учебными учреждениями страны и решают общенациональную задачу по укреплению технологического суверенитета. Компания заключает соглашения о целевом обучении и последующем целевом приеме студентов ВУЗов. В настоящее время 18 ВУЗов страны имеют статус ВУЗов-партнеров ПАО «Газпром», в которых Газпром развивает не только учебную, но и научно-исследовательскую базу.

Газпром продолжает участвовать в формировании национальной системы квалификаций, основанной на профессиональных стандартах. В 2023 году Минтруд России утвердил 7 профессиональных стандартов, разработанных ПАО «Газпром».

Организации Группы Газпром оказывают поддержку участников специальной военной операции и членов их семей, а также беженцев и жителей новых регионов. Проводятся благотворительные акции, сбор добровольных пожертвований. Организуется сбор гуманитарной помощи, волонтерская деятельность на пунктах временного размещения, закупается медицинское оборудование, инвентарь и расходные материалы для больниц и госпиталей.

Таким образом, социальная политика является неотъемлемой частью формирования социальной корпоративной ответственности организаций. На примере ПАО «Газпром» видно, что как интеграция социальных инициатив в бизнес-стратегию способствует улучшению общественного имиджа и повышению долгосрочной стабильности компании.

В условиях растущих ожиданий общества от бизнеса, компании должны активно развивать свои социальные программы для достижения долгосрочных целей. Учитывая современные тенденции, можно утверждать, что дальнейшее развитие социальной политики будет способствовать укреплению позиций компании на рынке и повышению ее конкурентоспособности.

3.2. Подходы к оценке эффективности социальной ответственности в рамках управления персоналом ПАО «Газпром»

Персонал – ключевой ресурс любой организации. Сохранение кадрового потенциала является ключевой задачей кадровой службы. Опытные работники с наличием определенных навыков, компетенций и опыта работы является результатом длительных инвестиционных вложений в работника вследствие длительной трудовой деятельности, обучения и развития. Данные работники востребованы на рынке труда, в связи с чем с целью сохранения их в коллективе целесообразно применять специальные механизмы.

В рамках внутренней социальной политики ПАО «Газпром» можно выделить следующие основные функции социального пакета:

- 1) Обеспечение базовых мер социальной защиты работников
- 2) Решение конкретных производственных задач в области управления персоналом с использованием инструментария социального пакета – в том числе с применением специальных социальных программ.

Базовые меры социальной защиты предусмотрены коллективными договорами организаций ПАО «Газпром» в отношении всех работников организаций с учетом жизненных ситуаций. Меры социального обеспечения гарантируются коллективными договорами организаций ПАО «Газпром» в рамках действующей системы социального партнерства.

Система социальной защиты ПАО «Газпром» направлена на формирование общей социальной удовлетворенности работников, уверенности в завтрашнем дне и, как следствие, формирование лояльности к работодателю.

Фактор социальной удовлетворенности работников выражается в удовлетворенности условиями труда (оплата труда, социальный пакет, комфортное рабочее место, наличие и соблюдение правил трудового распорядка, корпоративная культура и другие), вследствие чего у работника формируется чувство лояльности к работодателю, приверженности к корпоративным

ценностям и заинтересованности в продолжительных и эффективных трудовых отношениях. Об удовлетворенности работников могут свидетельствовать следующие факторы:

- Отсутствие нарушений прав работников;
- Отсутствие конфликтных ситуаций на предприятии, приостановок производства по причине неудовлетворенности работников;
- Низкая текучесть кадров или показатель увольнения работников по любым основаниям по собственной инициативе;
- Высокая оценка работниками мер социального обеспечения по итогам проведенных опросов;
- Высокая востребованность мер социальной защиты, подтверждаемая, в частности фактором расходования предусмотренных бюджетом денежных средств на конкретную льготу.

Проанализировав период, начиная с 2010 года, зарегистрированные нарушения или существенные риски нарушения прав работников на свободу ассоциаций или на ведение коллективных переговоров в процессе деятельности подразделений и поставщиков Группы Газпром отсутствовали.

Конфликтных ситуаций между работниками и работодателями, приводящих к забастовкам, приостановке работы, коллективным трудовым спорам, в т.ч. связанных с нарушением прав человека на свободу ассоциации и заключение коллективных договоров, в отчетном периоде зафиксировано не было.

Низкий показатель текучести свидетельствует о высокой степени удовлетворенности персонала. Текучесть кадров в ПАО «Газпром» рассчитывается как доля работников, уволенных по собственному желанию (п. 3 ст. 77 Трудового кодекса Российской Федерации) и за прогулы и другие нарушения дисциплины (пункты ст. 81 Трудового кодекса Российской

Федерации), выраженная в процентах от среднесписочной численности работников [2].

Текущность может быть оценена во времени (применительно к категориям работников) – до и после применения механизма, а также проводится сравнительный анализ текущести с категориями работников, в отношении которых данный механизм в организации не применяется. Текущность может быть рассмотрена по территориальному признаку и механизмы для ее минимизации применены в тех регионах, где показатели текущести более высокие.

Показатель текущести может также измеряться в рамках референтных групп, в отношении которых применяется тот или иной инструмент социальной политики. В частности, может быть задан предельный показатель текущести по референтной группе или проводится сравнительный анализ до и после применения инструмента.

Эффективная система обратной связи между работниками и руководством также является важным индикатором удовлетворенности. Если работники имеют возможность выразить свое мнение о мерах социальной защиты и видеть результаты своих предложений, это способствует повышению их удовлетворенности. Опросы и регулярные встречи с работниками могут служить инструментами для оценки их мнения.

По результатам проводимого в 2023 году опроса работников при увольнении выявлено удовлетворение работниками социальной политикой, среди факторов, вызывающих недовольство, меры социальной политики не озвучивались. При этом при ответе на вопрос «что Вас удерживало у работодателя в течение предыдущих 5 лет» работниками упоминалась социальная политика.

Группа Газпром осознает значимость института семьи в жизни работников, поэтому отдельное внимание при формировании социального пакета уделяется

вопросам традиционных ценностей, поэтому социальный пакет включает меры социального характера в отношении не только самих работников, но и членов их семей.

В части мер социального пакета, предоставляемого всем работникам ПАО «Газпром» в соответствии условиями коллективных договоров можно отметить следующее.

Компания заботится об отдыхе и развитии детей работников: компенсация стоимости оздоровительных путевок, возмещение расходов на содержание детей в детских садах и на дополнительное образование в кружках предоставляется по заявлению работников.

Работникам предусмотрена материальная помощь при рождении ребенка (усыновлении, удочерении, оформлении опекунов), а также работникам, впервые вступившим в брак, многодетным работникам.

- 44% персонала Группы Газпром – работники с семьями.
- 23 тыс. семей работников Газпрома – многодетные.

Находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3 лет выплачивается ежемесячное пособие. Газпром оказывает материальную помощь работникам, имеющим на иждивении детей-инвалидов, а также одиноким работникам, воспитывающим детей без матери или отца. Дети умерших (погибших) работников получают материальную поддержку, включая материальную помощь на обучение в вузах, а также ежемесячное пособие успешно обучающимся.

Работники с семьями получают возможность отдохнуть со своей семьей на 64 корпоративных объектах, 11 из которых предназначены для организации детского отдыха.

Здоровье персонала, поддержание потенциала к долголетней активной жизни работники – одна из важнейших задач Группы Газпром. Работникам, пенсионерам Компании, а также членам их семей предоставляется комплексное

медицинское обеспечение. В Компании проводятся профилактические медицинские осмотры, создаются условия для ведения здорового образа жизни.

Медицинское обеспечение осуществляется через механизм добровольного медицинского страхования, организованного работодателем.

Застрахованные работники, пенсионеры и члены их семей (табл. 20) получают амбулаторно-поликлиническую, стационарную помощь, а также санаторно-курортное и реабилитационно-восстановительное лечение по медицинским показаниям (табл. 21). В рамках ДМС также предоставляется дородовое наблюдение и родовспоможение.

Таблица 20 – Количество работников и пенсионеров Группы Газпром, а также членов их семей, застрахованных по программам ДМС, чел.

Показатель	2023 г.	Изменение 2023/2022, %
Количество работников Группы Газпром, застрахованных по программам ДМС. Количество работников и пенсионеров, а также членов их семей, застрахованных по программам ДМС.	316 232 (592 043)	+1,0
Количество членов семей работников Группы Газпром, застрахованных по программам ДМС	173 120	+0,9
Количество пенсионеров и членов семей пенсионеров (бывших работников) Группы Газпром, застрахованных по программам ДМС	109 142	+1,6

Таблица 21 – Объемы выплат по договорам ДМС организаций Группы Газпром в части реабилитационно-восстановительного лечения и целевых профилактических мероприятий, млн руб.

Наименование показателя	2023 г.	Изменение 2023/2022, %
Реабилитационно-восстановительное лечение	5 634,9	+4
Целевые профилактические мероприятия	221,6	+12

Расходы на проведение медицинских мероприятий для работников и членов их семей по итогам 2023 года составили 23.1 млрд руб.

В условиях повышенной конкуренции за квалифицированный персонал помимо достойной заработной платы, комфортных и безопасных условий труда социальный пакет является важным конкурентным преимуществом и фактором привлекательности и ПАО «Газпром» на рынке труда.

Востребованность социального пакета среди работников

ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций подтверждается низкими показателями текучести, а также проводимыми в Группе Газпром опросами работников при увольнении по собственному желанию. В период

с 2015-2024 годы показатель текучести кадров в организациях основного производства ПАО «Газпром» не превышал 5-8%, по итогам 2023 года показатель составил 6.7%. Абсолютное большинство работников

при увольнении выражают удовлетворенность социальным пакетом.

Специальные социальные программы ПАО «Газпром» направлены на решение конкретных задач в области управления персоналом.

Применяемая в ПАО «Газпром» программа корпоративного жилищного обеспечения ставит своей задачей удерживать на длительный срок ключевых и молодых работников в коллективе. Льгота также предоставляется работникам, отсутствующим на местном рынке труда, принятым на работу из других регионов, а также участникам целевых программ ПАО «Газпром».

При размере компенсации процентов по ипотечному кредиту учитывается региональный фактор, а также фактор наличия детей в семье и многодетности. Программа позволяет сохранять кадровый потенциал из числа наиболее опытных работников в долгосрочной перспективе.

33,9 тыс. работников получили льготу по жилищному обеспечению в виде дотаций при ипотечном кредитовании в 2023 году, из них 2,5 тыс. работников – многодетные.

Многолетние работники имеют приоритетное право на улучшение жилищных условий. Работникам, имеющим семьи с детьми, Газпром предоставляет льготу по жилищному обеспечению в повышенном размере. Кроме того, в отношении многолетних семей в Группе Газпром осуществляются выплаты на частичное погашение основного долга по ипотеке, в том числе повторно при рождении следующего ребенка. Для оценки эффективности применения данного конкретного механизма целесообразно провести анализ, насколько успешно он применяется в отношении данной категории работников, провести адресный анализ текучести.

Согласно проведенным исследованиям в организациях Группы Газпром текучесть кадров среди категорий работников, которым была предоставлена жилищная льгота в течение с 2021 по 2023 год, до и после момента ее применения снизилась на 15%, что подтверждает эффективность применяемого механизма.

«Текучесть кадров среди работников, получающих дотации при ипотечном кредитовании» является одним из ключевых показателей и составляет менее 1%, что демонстрирует достижение цели жилищной политики ПАО «Газпром» по удержанию квалифицированного персонала.

Эффективность социальной политики подтверждается также через оценку востребованности предлагаемых механизмов социального обеспечения в рамках социального пакета. Например, степень использования предоставляемых работникам для проживания объектов жилищного фонда определяется соответствующим коэффициентом. Загруженность корпоративных спортивных объектов свидетельствует о заинтересованности работников занятиями спорта.

При реализации программы жилищного обеспечения размер предоставляемой льготы зависит от ряда внешних факторов, таких как стоимость метра жилья, величина процентной ставки по ипотечному кредиту и других. При росте процентной ставки, оставаясь в рамках действующих бюджетных ограничений, возможность применения механизма снижается. Однако

заинтересованность в льготе среди работников не уменьшается в силу ожиданий стабилизации ситуации. Незначительное снижение объемов предоставляемых льгот в рамках специальных социальных программ не приводит к существенному снижению мотивации среди работников и росту текучести. В данном случае применение данного механизма может быть расценено как эффективное.

Жилищная программа ПАО «Газпром» предусматривает также компенсацию найма жилья – в целях краткосрочного решения жилищного вопроса, а также предоставление объектов жилищного фонда работникам в пользование.

Меры, направленные на удержание персонала и снижение текучести, могут быть ориентированы на определенную возрастную группу. В соответствии с данными движения персонала в 2023 году наиболее динамичная группа в плане приема и увольнения работников – лица до 30 лет (табл.22).

Таблица 22 – Движение персонала в организациях Группы Газпром в 2023 году

Возраст работников	2023, принято		2023, выбыло	
	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%
До 30 лет	30,3	37,8	22,3	30,1
От 30 до 40 лет	21,8	27,2	18,9	25,5
От 40 до 50 лет	17,3	21,6	15,1	20,4
50 лет и старше	10,7	13,4	17,8	24,0

Одной из специальных социальных программ в Группе Газпром является программа корпоративного пенсионного обеспечения, которая функционирует через негосударственный пенсионный фонд АО «НПФ ГАЗФОНД». При наличии необходимого стажа работы работника (не менее 15 лет) в организации и при выполнении определенных условий работодателя предусмотрен пенсионный взнос в АО «НПФ ГАЗФОНД», за счет которого осуществляются

последующие пенсионные выплаты работнику после их увольнения на пенсию. Взнос перечисляется при достижении работником пенсионных оснований, выплата дополнительной негосударственной пенсии производится после увольнения работника на пенсию (рис. 6).

С точки зрения управления персоналом данная льгота стимулирует работников дорабатывать в организации до наступления пенсионного возраста. Работодатель имеет возможность в наибольшей степени использовать накопленный опыт работника и создает условия для передачи опыта более молодым работникам.

Основная целевая группа работников, на которых направлен данный вид льготы – это работники старше 50 лет, которые начинают подготовку к посттрудовой деятельности. По своей форме данный вид льготы представляет собой элемент отложенного вознаграждения, с включением необходимых условий. Работник в течение своей трудовой деятельности зарабатывает право на пенсию, но получает его только при достижении пенсионных оснований. В соответствии нормами бухгалтерского учета, расходы на предстоящие пенсионные выплаты также начисляются в течение трудовой деятельности работников, равномерно, в течение 20 лет, предшествующих выходу работника на пенсию. Согласно проводимым исследованиям, текучесть среди работников старше 50 лет, имеющим право на посттрудовое вознаграждение, составляет менее 1%.

Также, в составе социального пакета организаций Группы Газпром действуют пенсионные программы, основанные на механизме софинансирования со стороны работников своих предстоящих пенсий совместно с работодателем, в течение трудовой деятельности. Пенсионный взнос в данном случае рассматривается как элемент дополнительной мотивации работника к эффективной трудовой деятельности. В расчетных параметрах в качестве условий для перечисления взноса учитываются дополнительные условия: стаж

работника, уровень должности, производственные заслуги, уровень компетенций.

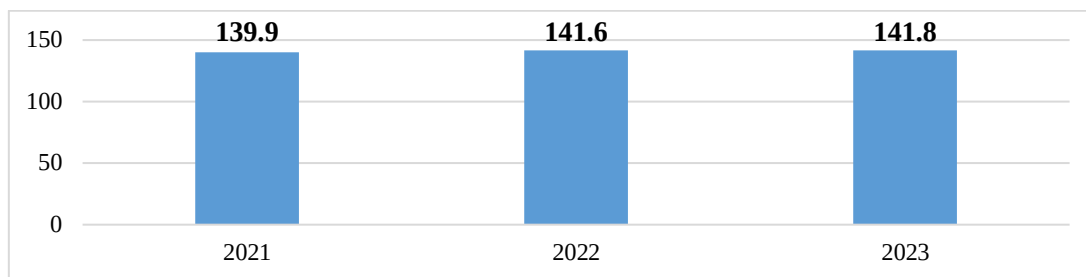


Рисунок 6 – Численность получающих пенсии бывших работников Группы Газпром, тыс. чел.

Удовлетворенность работников мерами социальной защиты, предоставляемыми работодателем, является важным индикатором общей эффективности социальной политики компании. Помимо перечисленных факторов, можно выделить несколько дополнительных аспектов, которые также могут служить показателями удовлетворенности сотрудников.

В 2023 году утверждена Программа развития корпоративного спорта в ПАО «Газпром», его дочерних обществах и организациях. Она предусматривает создание эффективной системы управления корпоративным спортом и проведение спортивных мероприятий разного уровня для работников Газпрома.

Задачи Программы развития корпоративного спорта:

- популяризация физической культуры, массового спорта и здорового образа жизни как элемента корпоративной культуры, формирование у работников потребности к занятиям физической культурой и спортом, мотивации к здоровому образу жизни;
- создание условий для занятий физической культурой и спортом, организация и проведение физкультурных и спортивных мероприятий;
- создание эффективной системы управления корпоративным спортом, в том числе управления Корпоративными объектами спорта.

Реализуя Программу, компании Группы проводят различные мероприятия, обеспечивающие вовлечение работников в систематические занятия физкультурой и спортом. На предприятиях Группы в течение рабочего дня проводится производственная гимнастика, повышающая работоспособность персонала. Газпром организует походы выходного дня, физкультурно-спортивные корпоративные праздники, туристские походы, а также массовые физкультурные и спортивные мероприятия. Работники Газпром принимают участие в подготовке и сдают нормативы испытаний (тестов) Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО).

В коллективах организаций Группы Газпром проводится пропаганда здорового образа жизни, работниками оказывается содействие в посещении спортивных залов и бассейнов.

В Компании осуществляются следующие виды физкультурно-спортивной работы:

- организация посещений физкультурно-оздоровительных занятий на собственных спортивных объектах (приняло участие 65 тыс человек);
- проведение отборочных соревнований в рамках подготовки к участию в Спартакиаде ПАО «Газпром» (приняло участие 29 тыс человек);
- прочие спортивно-массовые (в том числе, семейные) мероприятия (приняло участие 130 тыс человек).

Самым крупным спортивным мероприятием Группы является Спартакиада ПАО «Газпром», которая проводится с 1996 года в регионах, где присутствуют дочерние предприятия компании. Спартакиада дает возможность каждому участнику проявить целеустремленность, силу духа, умение работать в команде и волю к победе.

Участие работников и членов их семей в корпоративных спортивных мероприятиях позволили им приобщиться к корпоративной культуре Газпрома, которая формирует лояльность к работодателю.

Наличие программ, способствующих поддержанию баланса между работой и личной жизнью, таких как гибкий график или возможность удаленной работы, также влияет на удовлетворенность работников. Компании, которые активно поддерживают этот баланс, часто имеют более высокие показатели удовлетворенности среди сотрудников.

Внутренняя социальная деятельность включает создание комфортных и безопасных условий труда, что повышает уровень удовлетворенности сотрудников. Для Компании это означает снижение текучести кадров и затрат на обучение работников, повышение производительности труда и качества работы.

Инвестиции в обучение и развитие работников направлены на увеличение квалификации персонала, что способствует инновациям и улучшению рабочих процессов, формированию лояльности и приверженности работников к компании.

Через внутренние социальные инициативы, такие как командообразующие мероприятия, компания транслирует корпоративные ценности, которые являются частью корпоративной культуры. В результате повышается сплоченность, улучшается командный дух и обстановка в коллективе.

Программы по медицинскому обеспечению, фитнесу и психологической поддержке позволяют снизить заболеваемость в коллективе, что приводит к меньшему количеству дней нетрудоспособности, а также повышает общий уровень продуктивности и удовлетворенности жизнью работников.

Предоставление гибкого графика работы, удобный и комфортный распорядок дня делают компанию более привлекательной для соискателей, что способствует привлечению высококвалифицированных специалистов и удержанию ценных кадров, повышению конкурентоспособности на рынке труда.

Увеличение креативности и инноваций улучшает имидж компании как социально ответственного работодателя.

Деятельность Газпрома в области КСО не является лишь филантропией; она представляет собой стратегически обоснованный подход, который приносит выгод самой компании.

Укрепление репутации и бренда – участие в социальных проектах повышает репутацию Газпрома как социально ответственной компании, что способствует формированию положительного имиджа среди потребителей и партнеров. Репутация может быть решающим фактором при выборе поставщиков и партнеров, что, в свою очередь, открывает новые возможности для бизнеса. Среди возможных выгод для ПАО «Газпром» – увеличение лояльности клиентов и партнеров.

Стабильность бизнеса – активное участие в решении социальных и экологических вопросов позволяет компании минимизировать риски, связанные с негативным влиянием на окружающую среду и местные сообщества. Социальная стабильность в регионах присутствия ПАО «Газпром» снижает вероятность конфликтов, которые могут негативно сказаться на операционной деятельности. Среди возможных выгод для ПАО «Газпром» – снижение операционных рисков и затрат на управление кризисными ситуациями.

Привлечение и удержание талантов – современные работники, особенно представители молодежи, все чаще выбирают работодателя, который активно участвует в социальных инициативах. Среди возможных выгод для ПАО «Газпром» – снижение текучести кадров и затрат на найм новых сотрудников, повышение производительности труда за счет более мотивированных и квалифицированных работников.

Долгосрочные инвестиции в развитие – инвестиции в инфраструктуру, образование и здравоохранение создают базу для будущего развития регионов, где работает Газпром. Данные инициативы могут привести к улучшению бизнес-

среды, что в свою очередь способствует экономическому росту и увеличению потребления энергоресурсов. Среди возможных выгод для ПАО «Газпром» – увеличение спроса на продукцию в долгосрочной перспективе, создание дополнительных возможностей для расширения бизнеса.

Соответствие требованиям законодательства и общественного мнения – в условиях усиления требований к социальной ответственности со стороны государства и общества, активные действия в области КСО помогают ПАО «Газпром» соответствовать этим требованиям.

Таким образом, деятельность Газпрома в области КСО не следует рассматривать исключительно с точки зрения филантропии. Данная деятельность направлена на укрепление репутации, стабильность бизнеса, привлечение талантов, долгосрочные инвестиции и соответствие требованиям законодательства – данные факторы способствуют созданию модели бизнеса, которая обеспечивает Компании конкурентные преимущества.

Эффективность расходования средств на специальные социальные программы можно также оценить относительно результата, который достигается при помощи данных социальных программ.

Оценку эффективности реализации специальных социальных программ, целью которых является улучшение показателей в области управления персоналом целесообразно проводить, отталкиваясь от степени выполнения задач, на решение которых направлен тот или иной механизм.

Анализ эффективности системы управления целесообразно проводить по следующему алгоритму:

1) по каждому блоку составляется интегральный показатель эффектов (рассчитывается как среднее арифметическое первичных показателей), на основе интегральных показателей производится расчет коэффициентов эффективности как коэффициентов возврата инвестиций (изменение интегрального показателя предоставленных услуг);

2) при значениях коэффициентов больше единицы по обоим направлениям управленческий компонент системы считается эффективным, в остальных случаях – неэффективным (в целях упрощения администрирования процесса допустимо введение промежуточных значений, например, если хотя бы один из коэффициентов больше единицы).

Индикаторы развития элементов социальной инфраструктуры, по которым необходимо анализировать степень развития объектов социальной сферы, можно разделить на несколько основных групп:

- 1) натуральные (например, мощность объектов, их заполняемость и др.);
- 2) стоимостные (оценка эксплуатационных затрат, включая затраты на персонал, оценка основных фондов, объемы предоставляемых услуг и т.д.);
- 3) трудовые (численность работников, доля работников с высшим и средним профессиональным образованием, общее демографическое состояние населения и т.д.);
- 4) качественные (техническое состояние объектов, степень их износа и т.д.);
- 5) удовлетворенность качеством жизни (удовлетворенность медицинским обеспечением, качеством общего образования, жилищно-коммунальными услугами, доля работников, участвующих в культурно-досуговых мероприятиях;
- 6) обеспеченность объектами социальной инфраструктуры (количество образовательных учреждений, численность специалистов со средним профессиональным образованием, количество спортивных учреждений и т.д.);
- 7) участие объектов в реализации Политики управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций.

В качестве примеров элементов методической системы и системы индикаторов применительно к Группе Газпром можно предложить следующее:

- оценка действующей социальной инфраструктуры в регионах деятельности организаций Группы Газпром по характеру использования и специфике назначения;

– оценка участия объекта в реализации Политики управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций.

На основании указанного подхода, проводя регулярно комплексную оценку обеспеченности дочерних обществ объектами социальной инфраструктуры (как собственных, так и муниципальных, государственных), а также эффективности их функционирования, можно сделать заключение об уровне развития социальной инфраструктуры по местонахождению дочерних обществ и о возможности отнесения собственных объектов социальной инфраструктуры к системообразующим (ключевым) объектам социальной сферы.

Указанные материалы могут быть использованы в качестве обоснования при принятии решений о строительстве / приобретении / реконструкции объектов социальной сферы, реализации программы «Газпром – детям», осуществлении спонсорской и благотворительной деятельности, подготовке соглашений о сотрудничестве (между ПАО «Газпром» и субъектами Российской Федерации и пр.).

Для применения методических рекомендаций, сделанных во 2 главе настоящей диссертации необходимо выявить состав эффектов социальной ответственности для персонала.

Обобщая исследование социальной деятельности ПАО «Газпром», можно выделить следующие основные эффекты развития социальной ответственности при управлении персоналом. Прямые эффекты: $\mathcal{E}_{11}$ – снижение текучести, при этом особая роль принадлежит инвестициям жилищных, пенсионных программ; $\mathcal{E}_{12}$ – увеличение удовлетворенности и лояльности, на которые влияют все социальные программы; $\mathcal{E}_{13}$ – снижение заболеваемости, чему способствует медицинское обеспечение, спорт; $\mathcal{E}_{14}$ – создание позитивной корпоративной культуры, которую формируют все социальные программы. Вторичные эффекты, как последствия первичных: $\mathcal{E}_{21}$ – рост производительности и повышение

доходности; $\mathcal{E}_{22}$ – укрепление бренда, что ведет к росту спроса доходов, расширение бизнеса, доли рынка; $\mathcal{E}_{22}$ – рост стабильности, что обеспечивает снижение неблагоприятных рисков, предупреждение которых обеспечит рост доходности; $\mathcal{E}_{24}$ – привлечение креативных талантов, что обеспечивает рост инновационности и эффективности бизнеса. Каждый эффект может быть достигнут путём привлечения дополнительных инвестиций в социальные программы и проекты.

В соответствии с методическими рекомендациями, приведенными выше, необходимо провести монетизацию эффектов. По первой группе эффектов монетизация, может быть связана с расчётом роста производительности труда, а, следовательно, ростом прибыльности. Вторая группа эффектов достаточно однозначно может показать рост прибыли компании. Таким образом, показатель возврата инвестиций (эффективности) в социальные проекты управления персоналом можно определить по формуле:

$$И = \sum \mathcal{E}_{ij} / \sum I_{ij} \quad (14)$$

где И – показатель возврата инвестиций;

$\sum \mathcal{E}_{ij}$ – суммарный монетизированный эффект за период действия программ;

$\sum I_{ij}$ – суммарные инвестиции в социальные проекты.

Критерием эффективности социальной деятельности будет выступать соотношение:

$$И \geq 1 \quad (15)$$

Проекты, отвечающие данному критерию, принимаются к реализации.

Автором представлена методика определения возврата инвестиции на реализацию жилищной программы и Программы корпоративного спорта, включающая следующие показатели:

1) Инвестиции (затраты), направляемые на жилищную программу и

Программу корпоративного спорта – $I_{пр}$ (суммы процентов по ипотеке, компенсированных работникам и затраты на программу корпоративного спорта)

2) Эффекты от программы.

2.1) Влияние на снижение текучести кадров:

$$\mathcal{E}_{\text{тек}} = \left(\frac{\Delta T}{100} \right) \times N \times C_{\text{зам}} \quad (16)$$

где $\mathcal{E}_{\text{тек}}$ – эффект от снижения текучести,

ΔT – снижение текучести;

$C_{\text{зам}}$ – средние затраты на замену 1 сотрудника (включая поиск, подбор, обучение, снижение продуктивности в период адаптации), руб.;

N – количество сотрудников, охваченных программой.

В качестве примера, демонстрирующего измеримость эффектов, можно привести влияние жилищных программ (части социального пакета) на показатель текучести кадров ($\mathcal{E}_{11}$). По итогам 2023 года текучесть среди работников – участников ипотечных жилищных программ составила менее 1%, что в несколько раз ниже, чем средний показатель по организациям Компании в целом (6.7%). Этот пример наглядно показывает, как социальные инвестиции напрямую влияют на удержание ценных сотрудников.

2.2) Программа поддержки корпоративного спорта.

Влияние на снижение заболеваемости (нетрудоспособности):

$$\mathcal{E}_{\text{заб}} = \Delta \text{Дни} \times N \times C_{\text{день}} \quad (17)$$

где $\mathcal{E}_{\text{заб}}$ – эффект от снижения заболеваемости;

$\Delta \text{Дни}$ – снижение дней отсутствия на 1 сотрудника;

$C_{\text{день}}$ – средние потери компании за 1 день отсутствия сотрудника (включая оплату больничного (часть за счёт компании), потери в выручке/производительности, расходы на временную замену) руб./день;

N – количество сотрудников, охваченных программой.

2.3) Эффект роста производительности:

$$\mathcal{E}_{\text{пр}} = \left(\frac{\Delta\Pi}{100} \right) \times N \times \text{ФОТ} \quad (18)$$

где $\mathcal{E}_{\text{пр}}$ – эффект от роста производительности;

$\Delta\Pi$ (экспертная оценка) – оценочный рост производительности труда в результате программы (%);

ФОТ – годовой фонд оплаты труда с начислениями, руб./год;

N – количество сотрудников, охваченных программой.

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{тек}} + \mathcal{E}_{\text{заб}} + \mathcal{E}_{\text{пр}} \quad (19)$$

где $\mathcal{E}_{\text{общ}}$ – общий эффект;

$\mathcal{E}_{\text{тек}}$ – эффект от снижения текучести;

$\mathcal{E}_{\text{заб}}$ – эффект от снижения заболеваемости;

$\mathcal{E}_{\text{пр}}$ – эффект от роста производительности.

Критерий эффективности:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}}/\text{Iпр} > 1 \quad (20)$$

Положительное значение означает, что эффекты превысили затраты, программа принесла выгоду для экономического и социального развития. Отрицательное значение означает, что затраты превысили прямые выгоды.

Так же эффективность мер социального характера и иных выплат на персонал характеризуется не только достижением конкретных результатов в сфере управления персоналом, показанных выше, но и эффективностью расходования средств на персонал.

Повышение эффективности использования имеющихся финансово-экономических ресурсов при предоставлении льготы по жилищному обеспечению в ПАО «Газпром» является одной из ключевых задач.

При определении размера совокупного вознаграждения за труд и планировании расходов рассчитывается показатель удельных затрат на социальное обеспечение. В случае если рост удельных затрат на социальное обеспечение по итогам года ниже роста общих затрат на персонал или затрат на

оплату труда, при этом сохраняется уровень социальной защищенности работников, можно констатировать, что средства на социальный пакет используются эффективно.

Внутренняя социальная деятельность ПАО «Газпром» играет ключевую роль в формировании эффективной организации. Данная деятельность улучшает условия труда и повышает квалификацию работников, а также способствует созданию позитивной корпоративной культуры, что в конечном итоге ведет к увеличению производительности и конкурентоспособности компании.

Выводы 3 главы

В п.3.1 рассмотрены основные составляющие социальной деятельности ПАО «Газпром» в рамках управления персоналом, которыми являются:

1. Социальное партнерство по трем уровням (федеральном, отраслевом, корпоративном);
2. Социальный пакет ПАО «Газпром», его основных дочерних обществ и организаций, который состоит из:
 - выплат социального характера,
 - личного страхования
 - специальных социальных программ и проектов по таким основным направлениям как: пенсионном, спортивном, образовательном, научном, жилищном

В п.3.2 произведена оценка эффектов реализации специальных социальных программ, целью которых является улучшение показателей в области управления персоналом, которую возможно проводить по ключевым показателям, а именно: удовлетворенность и лояльность персонала; текучесть кадров.

Эффекты от мер социального характера можно продемонстрировать таким примером, что по итогам 2023 года показатель текучести кадров среди работников – участников ипотечных жилищных программ значительно ниже,

чем по организациям в целом: а именно 0.6% – среди участников корпоративной жилищной программы, при этом 6.7% – по организациям в целом.

В разделе представлен подход к оценке эффективности социальных программ на основе показателя возврата инвестиций. Для этого определены ключевые эффекты социальных программ, представлен показатель возврата инвестиций и критерий эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Определено содержание понятия «корпоративная социальная ответственность» (КСО) как социально-ориентированная деятельность организации в рамках прогрессивного устойчивого развития (ПУР) общества, понимаемого как ценностное развитие общества в соответствии с ожиданиями заинтересованных сторон, общечеловеческими и национальными целями; при этом установлена диалектическая взаимосвязь, состоящая в том, что: с одной стороны, КСО организации влияет на ПУР общества за счёт реализации социальных, экологических и экономических инициатив организации, а с другой стороны, ПУР общества формирует новые требования и стандарты для КСО.

Различные подходы к корпоративной социальной ответственности (КСО) представляют широкий спектр точек зрения: от добровольных инициатив и стратегической ответственности перед заинтересованными сторонами до минимального соблюдения законов и глубокой этической осознанности бизнеса. Разнообразие интерпретаций КСО свидетельствует о сложности и многоаспектности этого понятия в современной бизнес-практике.

Авторское мнение состоит в том, что представленные положения позволяют уточнить понятие «корпоративная социальная ответственность», и рассматривать её в широком смысле как социально-ориентированную деятельность, направленную на обеспечение прогрессивного устойчивого развития (ПУР) организации и общества в соответствии с ожиданиями заинтересованных сторон и национальными целями развития, что позволило обосновать, что КСО организации развивается в рамках концепции прогрессивного развития общества и способствует его достижению.

В диссертации сделан акцент на понятии прогрессивного устойчивого развития (ПУР), рассматриваемого автором как процесс развития, носящий созидательный и поступательный характер, ориентированный на формирование и преумножение истинных (фундаментальных, базовых) ценностей, как для

национального сообщества, так и для всего человечества. В отличие от подходов, основанных на исключительно универсальных или внешних повестках и концепциях, данное понимание исходит из суверенных национальных приоритетов и традиционных духовно-нравственных ценностей. Такое развитие стремится реализовать смысл устойчивого развития – создание блага для человека и общества через инициативы, отвечающие национальным интересам и потребностям социума, ориентированным на долгосрочную жизнеспособность, самодостаточность и поступательное и качественное преобразование общества и государства.

Взаимосвязь КСО и прогрессивного устойчивого развития (ПУР) представляет собой сложный и динамичный процесс, который требует глубокого теоретического осмысления и эмпирического анализа. В этой связи возникает необходимость формулирования гипотезы, которая позволит систематизировать понимание взаимного влияния КСО и ПУР.

Гипотеза исследования заключается в том, что корпоративная социальная ответственность (КСО) организации развивается в рамках концепции прогрессивного устойчивого развития (ПУР) общества и способствует его достижению. При этом между КСО организации и ПУР общества существует диалектическая взаимосвязь, в целом отражающая взаимосвязь организаций и общества и состоящей в том, что: с одной стороны, КСО организации влияет на процессы развития общества через внедрение социальных, экологических и экономических инициатив, а с другой – общественная среда формирует требования и стандарты культурной идентичности и определяет вектор развития корпоративной социально-ориентированной деятельности.

Таким образом, автор акцентирует внимание на том, что категория корпоративной социальной ответственности (КСО) отражает аспекты организационного развития корпорации, в то время как концепция

прогрессивного устойчивого развития (ПУР) относится к более широкому контексту общественного развития.

Данная гипотеза предполагает, что КСО и прогрессивное развитие общества взаимно усиливают друг друга, создавая синергетический эффект, который способствует долгосрочному развитию как отдельных компаний, так и общества в целом. Корпоративная социальная ответственность в контексте прогрессивного развития общества выходит за рамки традиционного понимания благотворительности или соблюдения законодательных норм. Она предполагает интеграцию принципов полезности и сбалансированности в бизнес-процессы, что способствует созданию долгосрочной ценности для всех заинтересованных сторон. Концепция включает в себя управление экологическими рисками, внедрение энергоэффективных технологий, обеспечение справедливых условий труда, поддержку местных сообществ и содействие решению национальных целей развития.

Содержание КСО в условиях прогрессивного устойчивого развития можно рассматривать через призму трёх основных аспектов: экологического, социального и экономического. Экологический аспект предполагает минимизацию негативного воздействия на окружающую среду, рациональное использование ресурсов и внедрение ресурсосберегающих технологий. Социальный аспект включает в себя заботу о благополучии сотрудников, развитие местных сообществ, и обеспечение социальной справедливости. Экономический аспект связан с созданием этически обоснованной бизнес-модели, которая обеспечивает прозрачность организации в конкурентной среде, одновременно способствуя росту конкурентоспособности.

2. Предложена авторская классификация заинтересованных сторон в области КСО для организации и определены их требования на основе влияния, вовлечённости и ожиданий заинтересованных сторон в контексте прогрессивного устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса.

Корпоративная социальная ответственность (КСО), как концепция управления, предполагает учёт интересов широкого круга заинтересованных сторон (ЗС), которые прямо или косвенно влияют на деятельность организации или зависят от ее решений. ЗС представляют собой ключевых участников, чьи интересы и ожидания должны анализироваться и интегрироваться в стратегию и операционную деятельность компании. Состав заинтересованных сторон КСО формируется в зависимости от масштаба деятельности организации, её отраслевой принадлежности, географического расположения и других факторов, что делает его динамичным и многоуровневым. Классификация заинтересованных сторон организации с точки зрения корпоративной социальной ответственности (КСО) может быть построена на основе их влияния, вовлечённости и ожиданий в контексте прогрессивного устойчивого развития и национальных интересов.

Вовлечение всех заинтересованных сторон (сотрудников, государства, бизнеса и общества) в процесс формирования системы КСО позволяет учесть их интересы и ожидания, что способствует созданию сбалансированной и эффективной модели социальной деятельности. Классификация заинтересованных сторон (табл.3) демонстрирует, что каждая группа ЗС имеет свои уникальные интересы, которые должны быть интегрированы в стратегию компании.

Такой подход подчеркивает, что социальные инициативы должны быть частью корпоративной стратегии, а не просто дополнительными мерами. Это требует от компаний активного взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами. Только в этом случае КСО может стать инструментом достижения прогрессивного устойчивого развития, способствуя как экономическому росту, так и социальному благополучию.

Таким образом, можно отметить, что формирование системы КСО, основанной на национальных приоритетах и учитывающей интересы всех

заинтересованных сторон, является важным условием для долгосрочного успеха компании. Такой подход не только укрепляет репутацию бизнеса, но и способствует созданию благоприятной экономической и социальной среды, что соответствует как интересам компании, так и целям прогрессивного устойчивого развития общества в целом.

3. Разработана модель управления КСО организации (рис. 4), базирующаяся на принципах и законах теории систем управления, ориентированная на комплексный охват всех элементов системы управления, включающих на входе системы требования заинтересованных сторон, процессы управления внутри системы, на выходе системы совокупность показателей результативности и эффективности системы управления КСО, отражающей вклад в достижение прогрессивного устойчивого развития и обратную связь.

Модель управления корпоративной социальной ответственностью (КСО) основывается на интерпретации КСО как сложной системы, а также на принципах и законах теории управления, в частности, теории систем управления. В рамках данного подхода ключевым является понимание КСО, как системы, что предполагает рассмотрение её как совокупности взаимосвязанных элементов, функционирующих в рамках определенных принципов и закономерностей. Для дальнейшего анализа необходимо начать с концептуального осмысления системы КСО, её структуры, функций и взаимодействия с внешней и внутренней средой организации. Представленные ранее в работе положения позволяют сформулировать авторское определение категории «система корпоративной социальной ответственности организации».

Таким образом, система управления корпоративной социальной ответственности (КСО) организации — это комплексная, структурированная и интегрированная совокупность принципов, политик, процедур и практик, направленных на обеспечение прогрессивного социально-ориентированного развития организации через добровольное принятие ею ответственности за

воздействие своей деятельности на общество, экономику и окружающую среду. Данная система основывается на принципах, изложенных в стандарте ГОСТ Р ИСО 26000-2012.

Система обеспечивает баланс между интересами бизнеса и потребностями заинтересованных сторон, включая сотрудников, клиентов, контрагентов, местные сообщества и окружающую среду. Она способствует созданию долгосрочной ценности для организации через повышение её конкурентоспособности, укрепление репутации и минимизацию негативного воздействия на окружающую среду и общество.

Разработка концептуальной процессной модели управления корпоративной социальной ответственности (КСО) является важным этапом в создании инструментария для оценки и управления социальной, экологической и экономической эффективностью организации в условиях прогрессивного развития. Такая модель позволяет систематизировать подходы к управлению КСО, определить ключевые процессы, этапы и взаимосвязи между ними, а также установить результирующие показатели, которые отражают достижение целей прогрессивного развития.

Концептуальная процессная модель КСО должна учитывать многоаспектность социальной ответственности, включая взаимодействие с заинтересованными сторонами, интеграцию принципов прогрессивного устойчивого развития в стратегию компании и оценку воздействия на общество и окружающую среду. Основой для разработки такой модели служат как теоретические подходы к КСО, так и практические аспекты её реализации, включая международные стандарты и национальные документы.

Авторская модель (рис.4) интегрирует как внутренние, так и внешние аспекты КСО, учитывая их взаимосвязь с долгосрочными стратегическими целями компании. Модель включает количественные и качественные показатели, позволяющие оценить влияние социальной деятельности на стабильность и

конкурентоспособность организации.

Разработанная концептуальная модель корпоративной социальной ответственности (КСО) предполагает систематизацию подходов к реализации социальной ответственности, а также внедрение механизмов оценки её результативности и эффективности. Для этого в рамках модели в параграфе 1.3 были определены ключевые показатели результативности (KPI), которые позволяют количественно и качественно оценить влияние КСО на устойчивость и конкурентоспособность организации.

Эти показатели охватывают все аспекты КСО, включая управление организацией, права человека, трудовые отношения, экологическую ответственность, добросовестные практики ведения бизнеса, вопросы потребителей, участие в жизни сообщества и экономическую ответственность.

КСО, будучи стратегическим инструментом, должна демонстрировать социально-экологическую отдачу и вклад в долгосрочную устойчивость организации. Отсутствие чётких критериев эффективности управления КСО приводит к декларативности инициатив и затрудняет их интеграцию в систему корпоративного управления. В связи с этим в настоящем исследовании предлагаются подходы и рекомендации к оценке эффективности системы.

4. Разработаны методические рекомендации для оценки эффективности системы управления КСО, базирующиеся на двух подходах: возврата инвестиций SROI (Social Return on Investment) и комплексного эффекта КСО на основе экспертной оценки; предложены модели оптимизации портфеля социальных проектов на основе линейного и динамического программирования.

В диссертации на базе анализа общей теории эффективности управления (П. Друкер, Э. Хельферт и др.) сформулирован концептуальный подход к определению эффективности системы управления КСО, основные положения которого состоят в том, что эффективность управления КСО отвечает следующим принципам: 1) фундаментальной теории эффективности, которая

показывает, что уровень достигнутого целевого результата управления КСО (эффекта КСО) в рамках затраченных усилий на КСО (социальных инвестиций) определяется, как соотношение эффектов и инвестиций, на основе которого формируются критерии эффективности; 2) функциональной направленности КСО, которая показывает, что рассматриваются все результаты (эффекты) деятельности в области КСО: стоимостные и нестоимостные по всем направлениям КСО, представленным в ГОСТ Р ИСО 26000 и других документах по устойчивому развитию; 3) общей и управленческой эффективности управления, которая состоит в том, что можно определять эффективность в широком смысле и показывающей эффективность всех целевых результатов КСО и всех ресурсов на их достижения и определять эффективность в узком управленческом смысле, а также показывающей прирост общих результатов за счёт затрат на собственно управление КСО. В данной работе рассматривается эффективность управления КСО в широком смысле как более объективная характеристика эффективности управления КСО; 4) специфике эффективности управления КСО, которая состоит в сущностном определении величины эффектов деятельности КСО и может определяться путём или прямого расчета эффектов различной природы, или путём монетизации эффектов КСО, позволяющих оценить эффективность в денежном виде.

Таким образом, можно выделить два подхода к оценке эффективности управления КСО, которые возможно применять или по отдельности, или совместно в зависимости от наличия данных, что позволяет провести оценку эффективности и сформировать направления совершенствования КСО.

При первом подходе принята методология SROI, на основе которой разработаны авторские методические рекомендации по оценке эффективности управления КСО организации на основе показателя возврата инвестиций (табл.7, табл.8).

По второму подходу для разработки методических рекомендаций оценки

комплексного эффекта деятельности по КСО использовалась методология многомерного экспертного анализа, позволяющая провести оценку на основе мнения экспертов (табл. 10).

5. Структурированы элементы социальной деятельности в рамках управления персоналом ПАО «Газпром» и предложены показатели эффективности социальной деятельности ПАО «Газпром», что позволяет произвести оценку эффективности социальной деятельности и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Социальная политика ПАО «Газпром» реализуется в рамках Политики по управлению человеческими ресурсами Компании и является действенным инструментом решения актуальных задач в сфере управления персоналом. В соответствии с формулировкой Совета директоров ПАО «Газпром» от 25.02.2014 № 2309 ПАО «Газпром» выполняет взятые на себя обязательства и реализует социальную политику, которая направлена на повышение престижности работы в Обществе. Повышение престижности, в свою очередь направлено на повышение лояльности к работодателю со стороны работников.

Обобщая исследование социальной деятельности ПАО «Газпром», можно выделить следующие основные эффекты развития социальной ответственности при управлении персоналом. Прямые эффекты: Э11 – снижение текучести, при этом особая роль принадлежит инвестициям жилищных, пенсионных программ; Э12 – увеличение удовлетворенности и лояльности, на которые влияют все социальные программы; Э13 – снижение заболеваемости, чему способствует медицинское обеспечение, спорт; Э14 – создание позитивной корпоративной культуры, которую формируют все социальные программы. Вторичные эффекты, как последствия первичных: Э 21 – рост производительности и повышение доходности; Э22 – укрепление бренда, что ведет к росту спроса доходов, расширение бизнеса, доли рынка; Э22 – рост стабильности, что обеспечивает снижение неблагоприятных рисков, предупреждение которых обеспечит рост

доходности; Э24 – привлечение креативных талантов, что обеспечивает рост инновационности и эффективности бизнеса. Каждый эффект может быть достигнут путём привлечения дополнительных инвестиций в социальные программы и проекты. В соответствии с методическими рекомендациями, приведенными выше, необходимо провести монетизацию эффектов. По первой группе эффектов монетизация, может быть связана с расчётом роста производительности труда, а, следовательно, ростом прибыльности. Вторая группа эффектов достаточно однозначно может показать рост прибыли компании. Таким образом, показатель возврата инвестиций (эффективности) в социальные проекты управления персоналом можно определить путем деления суммарного монетизированного эффекта за период действия программ на суммарные инвестиции в социальные проекты.

В диссертации представлена методика определения возврата инвестиции на реализацию жилищной программы и Программы корпоративного спорта. В качестве примера, демонстрирующего измеримость эффектов, приведено влияние жилищных программ на показатель текучести кадров (Э11). По итогам 2023 года текучесть среди работников – участников ипотечных жилищных программ составила всего 0.6%, что значительно ниже, чем средний показатель по организациям Компании в целом (6.7%). Этот пример наглядно показывает, как социальные инвестиции напрямую влияют на удержание ценных сотрудников.

Научные выводы и рекомендации, представленные в диссертации, позволили не только достичь цели исследования, но и комплексно решить все поставленные задачи, что вносит существенный вклад в развитие теории и практики управления корпоративной социальной ответственностью.

Задачи теоретического характера решены уточнением ряда понятий: «корпоративная социальная ответственность», «прогрессивное устойчивое развитие», «система корпоративной социальной ответственности». Особое

значение имеет разработанная классификация заинтересованных сторон организации, которая учитывает не только их влияние на бизнес-процессы, но и степень вовлеченности в социально-ориентированные инициативы, что создает теоретическую основу для более эффективного взаимодействия компаний с ЗС в контексте КСО.

Методические задачи исследования были успешно решены благодаря разработке модели управления КСО, охватывающей стратегическое планирование, внедрение, мониторинг и оценку социальных программ. Предложенные методические рекомендации по определению эффективности системы управления КСО, основанные на сочетании количественных и качественных показателей, позволяют организациям не только оценивать достигнутые результаты, но и оперативно корректировать свою социальную политику в соответствии с изменяющимися внутренними и внешними условиями.

Практическая значимость исследования подтверждается проведенным анализом социальной деятельности ПАО «Газпром» в сфере управления персоналом, который выявил ключевые направления совершенствования корпоративных социальных программ. Разработанные в диссертации подходы и модели обладают высокой степенью универсальности и могут быть адаптированы организациями различных отраслей.

Полученные результаты открывают перспективы для дальнейших исследований, в частности, в области изучения влияния цифровых технологий на управление КСО, разработки интегративных моделей, а также анализа международного опыта с целью его адаптации к российским экономическим реалиям. Таким образом, проведенное исследование вносит значимый вклад в развитие научных основ управления корпоративной социальной ответственностью и предлагает практико-ориентированные решения для её эффективной реализации в современных организациях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): федеральный закон от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ. – Официальный источник публикации, напр.: Собрание законодательства РФ. – 1994.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ. – [Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3].
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) : федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ. – Собрание законодательства РФ. – 1998.
4. Федеральный закон «О государственной социальной помощи» от 17.07.1999 N 178-ФЗ (последняя редакция): федеральный закон. – Собрание законодательства РФ. – 1999.
5. Федеральный закон «О промышленной безопасности опасных производственных объектов»: федеральный закон от 21 июля 1997 г. № 116-ФЗ. – Собрание законодательства РФ. – 1997.
6. Федеральный закон от 21.12.1994 N 69-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О пожарной безопасности» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025) – Собрание законодательства РФ. – 1994.
7. Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» от 21.11.2011 N 323-ФЗ (последняя редакция). – Собрание законодательства РФ. – 2011.
8. Федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» от 30.03.1999 N 52-ФЗ (последняя редакция). – Собрание законодательства РФ. – 1999.
9. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»: указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597. – Собрание законодательства РФ. – 2012.

10. Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». – Официальный сайт Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502>.

11. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». – Собрание законодательства РФ. – 2018.

12. ГОСТ Р ИСО 26000-2012 Руководство по социальной ответственности. – М. : Стандартинформ, 2012. – 72 с.

13. Декларация Конференции Организации Объединенных Наций по проблемам окружающей человека среды (Стокгольм, 1972 г.). – URL: http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declarathenv.shtml (дата обращения: 29.11.2024).

14. Рио-де-Жанейрская декларация по окружающей среде и развитию (1992 г.). – URL: http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.shtml (дата обращения: 05.12.2024).

15. Акимкин, В. П. Методика оценки корпоративной социальной ответственности предпринимательских структур с учетом эффективности их деятельности / В. П. Акимкин // Вестник ОрелГИЭТ. – 2014. – № 4. – С. 11-16.

16. Анкудинов, А.Б. Социальная ответственность и финансовая эффективность российских компаний /А. Б. Анкудинов, А. В. Гизатуллин // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2008. – № 1. – С. 12-15.

17. Антонова, И. И. Союз потребителей Татарстана: растет социальная значимость / Антонова И.И., Исмагилов М.М. // Стандарты и качество. – 2016. – № 3. – С. 84-85.

18. Антонова, И. И. Циркулярная экономика как инновационная модель устойчивого развития региона /Антонова И.И., Антонов С.А. // Стандарты и качество. – 2022. – № 5. – С. 68-73.
19. Антонова, И. И. Роль международных стандартов систем менеджмента в устойчивом развитии экономики России / Антонова И.И., Смирнов В.А., Хадиева А.Т. // Стандарты и качество. – 2021. – № 10. – С. 50-52.
20. Антонова, И. И. Экономика замкнутого цикла как инновационный путь устойчивого развития регионов: роль стандартизации / Антонова И.И. // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. – 2024. – № 6 (81). – С. 181-185.
21. Антонова, И. И. К оценке эффективности менеджмента устойчивого развития организаций / Антонова И.И., Смирнов В.А. // Компетентность. – 2024. – № 2. – С. 46-49.
22. Антропов, Е. Д. Проблемы оценки эффективности корпоративной социальной ответственности / Е. Д. Антропов // Становление общества знания: новые стратегии науки. Смоленск. – 2019. – С. 67-68.
23. Анцыферова, И. С. Возможности SROI для оценки программ и практик инициативного бюджетирования / И. С. Анцыферова // Высшее образование сегодня. – 2017. – С. 48-50.
24. Аркин, П. А. Индексация заработной платы как инструмент стимулирования социально-экономического развития Российской Федерации: методический инструментарий / П. А. Аркин, В. А. Плотников, Е. П. Бородина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2020. – № 4(124). – С. 7-16.
25. Бабарин, М. С. Формирование экономической модели стратегии качества организации: дис. ... д-ра экон. наук / М. С. Бабарин // СПб. – 2014. – 271 с.

26. Бабкин, А. В. Козволюционно-конвергентный потенциал ESG 5.0 как драйвер промышленного роста экономики России в многополярном мире / А. В. Бабкин, Е. В. Шкарупета // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30, № 8. – С. 953-971.
27. Бабкин, А. В. Дорожная карта как инструмент конкурентного устойчивого развития высокотехнологичных предприятий / А. В. Бабкин, У. В. Фортунова // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 7. – С. 130-144.
28. Бабкин, А. В. Концепция эффективного устойчивого ESG-развития промышленных экосистем в циркулярной экономике / А. В. Бабкин, Е. В. Шкарупета, Т. И. Польшиков // Экономическое возрождение России. – 2023. – № 1(75). – С. 124-139.
29. Бабкин, А. В. ESG-рейтинги: тенденции развития, международная и национальная практики / А. В. Бабкин, Т. А. Салимова, Е. В. Солдатова // *π-Economy*. – 2023. – Т. 16, № 6. – С. 77-92.
30. Барина, В. Зарубежный опыт развития социального предпринимательства и возможность его применения в России / В. Барина – М.: Изд-во Ин-та Гайдара, 2018. – с. 100.
31. Бахарева, Т. В. Корпоративная социальная ответственность как институт современной фирмы / Т. В. Бахарева // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2015. – С. 156-161.
32. Бачуринская, И. А. Устойчивое развитие территорий как элемент государственного управления / И. А. Бачуринская, Т. А. Дмитриева // Государственное управление устойчивым развитием городских территорий: Монография. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – С. 7-16.
33. Бездудная, А. Г. Векторы укрепления корпоративной культуры компании / А. Г. Бездудная, Г. С. Гасанов // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2023. – № 13. – С. 3-8.

34. Беляева, И. Ю. Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса / И. Ю. Беляева, Б. С. Батаева // Управленческие науки. – 2021. – Т. 11. – № 3. – С. 86-88.
35. Беляева, Ж. С. Модели социально ответственного бизнеса в мировой экономике: монография / Ж. С. Беляева. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2010. – 230 с.
36. Бикмухаметова, И. С. Анализ методик оценки корпоративной социальной ответственности фирм / И. С. Бикмухаметова, О. В. Алешкина // Вектор экономики. – 2020. – № 4. – URL: http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2020/4/economicsmanagement/Bikmukhametova_Aleshkina.pdf (дата обращения: 03.09.2024).
37. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю. Е. Благов. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011. – 272 с.
38. Благов, Ю. Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление / Ю. Е. Благов // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-i-strategicheskoe-upravlenie> (дата обращения: 03.02.2025).
39. Богданова, А. С. Алгоритм оценки социального эффекта от реализации инвестиционных проектов / А. С. Богданова // Европейский Север: инновационное освоение морских ресурсов. – Мурманск, 2012. – С. 8-11.
40. Бобров, Д. В. Развитие методического обеспечения корпоративной социальной политики: дис. ... канд. экон. наук / Д. В. Бобров. – М., 2015. – 184 с.
41. Бороухин, Д. С. Финансовый анализ: риски, кредитоспособность, инвестиции / Д. С. Бороухин, С. В. Царева, Н. Б. Гапоненкова [и др.]. - Москва: Академия Естествознания, 2013. – 365 с.

42. Будагов, А. С. Детерминанты устойчивого развития предпринимательства в современных условиях / А. С. Будагов, Л. В. Рудакова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 7(148). – С. 5-11.
43. Вавилина, А. В. Корпоративная социальная ответственность: учебно-методическое пособие / А. В. Вавилина, Т. В. Комарова. – М., 2017. – 131 с.
44. Виноградов, Л.В. Совершенствование квалиметрических методов оценки качества продукции и услуг / Л.В. Виноградов // Журнал «Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. - №1-1.
45. Василевич, С. Г. Понятие и концепция социальной ответственности в морально-правовом аспекте / С.Г. Василевич // Известия Саратовского университета. Сер. Экономика. Управление. Право. – 2024. – Т. 24, вып. 4. – С. 440-447.
46. Вахрушева, О. Б. Оценка эффективности корпоративной социальной ответственности / О. Б. Вахрушева, Н. Н. Хахонова // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2022. – № 3. – С. 20-27.
47. Виленский, П. Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк. – 2-е изд. – М.: Дело, 2002. – 888 с.
48. Головцова, И. Г. Стратегический вектор управления организацией в условиях цифровой трансформации экономики / И. Г. Головцова, В. И. Брежнев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 4(136). – С. 23-30.
49. Голубева, Н. А. Оценка эффективности социально ответственной деятельности предприятия / Н. А. Голубева // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 6. – С. 34-42.
50. Горбашко, Е. А. Управление устойчивым развитием на основе стандартизации. Часть 1 / Е. А. Горбашко, Н. Р. Камынина, А. В. Титова // Стандарты и качество. – 2025. – № 2. – С. 54-61.

51. Горбашко, Е. А. Формирование стратегии качества устойчивого развития организации / Е. А. Горбашко, М. В. Утевская // Стандарты и качество. – 2024. – № 8. – С. 98-103.
52. Горбашко, Е. А. Технологический суверенитет как фактор конкурентоспособности нефтегазовых компаний Российской Федерации / Е. А. Горбашко, В. И. Бородин // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30, № 9. – С. 1100-1110.
53. Громова, О. Н. Лояльность стейкхолдеров как инструмент повышения репутации корпорации / О. Н. Громова // Журнал исследований по управлению. – 2019. – Т. 5. – № 1. – С. 25-28.
54. Гулло, А. А. Анализ методик оценки эффективности корпоративной социальной ответственности предприятий / А. А. Гулло, Н. Г. Филимонова // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. – 2018. – № 1. – С. 92-106.
55. Демиденко, Д. С. Преимущества цифрового подхода к решению задач экономического управления в инновационном производстве / Д. С. Демиденко, А. М. Колесников // Экономическое возрождение России. – 2022. – № 4(74). – С. 45-52.
56. Жилина, И. Ю. Страновые модели корпоративной социальной ответственности / И. Ю. Жилина // Экономические и социальные проблемы России. – 2016. – С. 32-62.
57. Жойдик, А. П. Развитие методов оценки корпоративной социальной ответственности российских компаний: дис. ... канд. экон. наук / А. П. Жойдик. – М., 2015. – 198 с.
58. Зверева, Н. И. Обзор методов оценки результативности деятельности социальных предприятий / Н. И. Зверева // Контроллинг. – 2019. - № 72. – С. 34-41.

59. Звонарева, Н. С. Проблемы реализации принципов социальной ответственности бизнеса в России / Н. С. Звонарева // Russian Journal of Management. – 2024. – № 1. – С. 442-446.

60. Злыгостев, А. А. Стейкхолдерская стоимость: понимание и оценка / А. А. Злыгостев // Теоретическая экономика. – 2020. – № 8(68). – С. 92-105.

61. Клычова, Г. С. Теоретические подходы к формированию корпоративной социальной ответственности бизнеса / Г. С. Клычова, Э. Р. Салахутдинова // Международный бухгалтерский учет. – 2022. – Т. 25. – № 1(487). – С. 45-57.

62. Ковалевская, Н. Ю. Методические аспекты оценки социальной эффективности инвестиций / Н. Ю. Ковалевская, Г. В. Хомкалов // Baikal Research Journal. – 2020. – Т. 11. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-aspekty-otsenki-sotsialnoy-effektivnosti-investitsiy/viewer> (дата обращения: 11.12.2024).

63. Корабейников, И. Н. Особенности интерпретации понятия «Социальная ответственность бизнеса» / И. Н. Корабейников, В. А. Учкина // Современные научные исследования и инновации. – 2020. – № 12. – URL: <https://clck.ru/3Gsyzo> (дата обращения: 11.12.2024).

64. Корпоративная социальная ответственность: новая философия бизнеса. – М.: ВЭБ.РФ, 2011. – URL: <https://www.vrb.ru/common/upload/files/vrb/kso/ksobook2011.pdf> (дата обращения: 25.01.2025).

65. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / Н. А. Симченко, А. И. Волошин, В. И. Срибный. – Симферополь: АРИАЛ, 2019. – 230 с.

66. Костин, А. Е. Корпоративная ответственность за страну. России нужна государственная стратегия устойчивого развития / А. Е. Костин // Время новостей. – 2005. – № 45. – С. 3.

67. Кричевский, Н. А. Корпоративная социальная ответственность / Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров. – М.: Дашков и К°, 2008. – 195 с.
68. Кулешов, П. В. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: мировой опыт и концепция для предприятий РФ / П. В. Кулешов // Вестник Московской международной академии. – 2022. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-i-ustoychivoe-razvitie-mirovoy-opyt-i-kontseptsiya-dlya-predpriyatiy-rf> (дата обращения: 28.01.2025).
69. Куренько, Р. Н. КСО в понятиях и трактовках / Р. Н. Куренько // КСО своими руками. – № 1. – С. 16-20.
70. Леонова, Т. И. Квалиметрическая модель оценки качества научно-технических работ / Т. И. Леонова, Ю. А. Калажокова // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 6(1). – С. 143-147.
71. Лещенко, О. А. Современные методики оценки эффективности деятельности компаний в области КСО / О. А. Лещенко, Е. В. Корчагина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 1. – URL: <https://www.mevriz.ru/articles/2014/1/5595.html> (дата обращения: 02.02.2025).
72. Либоракина, М. И. Социальные инвестиции российских компаний / М. И. Либоракина. – М.: Институт экономики города, 2004. – 230 с.
73. Лукьянов, А. А. Методические подходы к повышению уровня качества мотивационной политики в организации / А. А. Лукьянов // Журнал правовых и экономических исследований. – 2022. – № 2. – С. 186-190.
74. Лукьянов, А. А. Система социального партнерства как эффективный механизм обеспечения устойчивого развития организации / А. А. Лукьянов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2022. – № 3(135). – С. 169-174.

75. Лукьянов, А. А. Потенциал механизма устойчивого развития для достижения задач социального обеспечения / А. А. Лукьянов // Журнал правовых и экономических исследований. – 2023. – № 1. – С. 174-178.

76. Лукьянова, А. А. Оценка эффективности деятельности организации в области социальной ответственности / А. А. Лукьянов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2024. – № 4(148). – С. 168-173.

77. Лукьянов, А. А. Анализ комплексного эффекта деятельности организации в области социальной ответственности / А. А. Лукьянов // Наука, инновации, образование: актуальные вопросы XXI века: сборник статей XIII Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2025. – С. 24-28.

78. Лукьянов, А. А. Классификация и взаимодействие заинтересованных сторон в системе корпоративной социальной ответственности: теоретический и практический аспекты / А. А. Лукьянов // Экономические исследования и разработки. – 2025. – №3. – С. 56-61.

79. Лукьянов А.А., Горбашко Е.А. Модель управления корпоративной социальной ответственностью организации/ А. А. Лукьянов, Е. А. Горбашко// Международный научный журнал «Наука и Мир». – 2025. – №5(141). – С. 18-20.

80. Мамедов, Э. Э. Формирование моделей экономического управления качеством для обеспечения устойчивого развития организации: дис. ... д-ра экон. наук / Э. Э. Мамедов. – СПб., 2020. – 346 с.

81. Мамедов, Э. Э. Квалиметрическая оценка эффективности управления предприятием при модернизации: монография / Э. Э. Мамедов, Я. Г. Бучаев, М. М. Гаджиев. - Махачкала: АЛЕФ, 2018. – 180 с.

82. Макеев, М. В. Подходы к пониманию термина «корпоративная социальная ответственность» / М. В. Макеев, М. В. Тихонова, А. А. Мате-Коле // Вопросы территориального развития. – 2015. – № 6(26). – С. 1-9.

83. Мартынова, Ю. А. Современные тенденции и перспективы развития корпоративной социальной ответственности в России / М. Г. Гильдингерш, Ю. А. Мартынова // Финансовый бизнес. – 2023. – № 11(245). – С. 185-187.

84. Мартынова, Ю. А. Социальная среда организации как совокупность факторов, определяющих качество трудовой жизни работников / М. Г. Гильдингерш, Ю. А. Мартынова // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2023. – № 2(73). – С. 59-63. – DOI 10.52897/2411-4588-2023-2-59-63.

85. Мартынова, Ю. А. Методологические подходы к изучению коммуникаций в организации / М. Г. Гильдингерш, Ю. А. Мартынова // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2022. – № 2(69). – С. 45-48.

86. Международные подходы к оценке воздействия социальных предприятий // Культура благотворительности URL: <https://givingculture.ru/wp-content/uploads/2023/09/research-impact-of-social-enterprises.pdf> (дата обращения: 07.03.2025).

87. Мкртчян, Т. Р. Совершенствование управления качеством деятельности организации для обеспечения устойчивого развития на основе системного моделирования: монография / Т. Р. Мкртчян. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. – 160 с.

88. Мкртчян, Т. Р. Система адаптации как инструмент повышения эффективности кадровой системы / Е. Д. Федорова, Т. Р. Мкртчян // Наука и бизнес: пути развития. – 2023. – № 8(146). – С. 116-118.

89. Мкртчян, Т. Р. Развитие человеческого капитала как основной фактор формирования интеграции науки, образования и промышленности / Т. Р. Мкртчян // Современное образование: традиции и инновации. – 2023. – № 1. – С. 17-20.

90. Мкртчян, Т. Р. Профессиональная ориентация как инструмент подготовки кадрового резерва для предприятий в целях устойчивого развития / Т. Р. Мкртчян // Современное образование: традиции и инновации. – 2022. – № 3. – С. 101-103.

91. Мкртчян, Т. Р. Использование инструментов корпоративной культуры для контроля операционных рисков предприятия / П. О. Логинов, Т. Р. Мкртчян, А. А. Докучаев // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2021. – № 3. – С. 29-34.

92. Мкртчян, Т. Р. Устойчивое развитие предприятия легкой промышленности на основе инструментов бережливого производства / В. В. Окрепилов, Т. Р. Мкртчян // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2021. – № 3. – С. 5-11.

93. Никитина, Л. М. Классификация стейкхолдеров в процессе формирования социально ответственного поведения компании / Л. М. Никитина // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2010. – № 2. – С. 157-162.

94. Никифорова, О. А. Концепции социальной ответственности бизнеса: исходные понятия и классификации / О. А. Никифорова, Д. О. Митрофанова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2017. – № 2. – С. 214-228.

95. Оценка проекта «Список Шилля» по методологии SROI // Конференция АСОПП-2017: «Оценка и развитие». – URL: <https://ep.org.ru/wp-content/uploads/2017/11/0510.pdf> (дата обращения: 07.03.2025).

96. Песоцкая, Е. В. Методический подход к проведению конкурентного анализа в управлении устойчивым развитием предпринимательской деятельности в строительстве / Е. В. Песоцкая, Л. Г. Селютина, А. Х. Хакимов //

Управление устойчивым развитием регионов России в условиях новой реальности: Сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции, Челябинск, 26 октября 2021 года. – Челябинский филиал РАНХиГС, 2021. – С. 199-208.

97. Плешакова, Е. Ю. Теория менеджмента: учебник / Е. Ю. Плешакова, А. К. Бахматова, Е. В. Берстень. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 195 с.

98. Полищук, Л. И. Корпоративная социальная ответственность или государственное регулирование: институциональный анализ с приложением к России: препринт WP10/2009/01 / Л. И. Полищук. – М.: ГУ ВШЭ, 2009. – 24 с.

99. Пономаренко, Т. В. Корпоративная социальная ответственность угольной отрасли (практика российских и европейских компаний) / Т. В. Пономаренко, Р. Вольник, О. А. Маринина // Записки Горного института. – 2016. – Т. 222. – С. 882-891.

100. Попова, Е. В. Социальная ответственность и человеческий капитал предприятий в системе региональной социальной политики: монография / Е. В. Попова, Н. Р. Кельчевская, И. М. Черненко и др. – М.: Креативная экономика, 2017. – 318 с.

101. Попова, М. М. Теоретико-методологические основы анализа социально ответственной деятельности / М. М. Попова, А. В. Симонова // Социально-гуманитарные знания. – 2021. – № 3. – С. 104-112.

102. Применение принципов SROI к оценке грантового конкурса на примере конкурса «ОМК-Партнерство» // URL: https://energy.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO_WTC/WKD/2017/Impact_Khodorova.pdf (дата обращения: 07.03.2025).

103. Рождественская, Н. В. Оценка эффективности проектов некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских

инициатив / Н. В. Рождественская, С. Б. Богуславская, О. С. Боброва. – СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2016. – 168 с.

104. Руководство по оценке социального возврата на инвестиции (SROI). – Social Value International, 2021. – URL: https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/60f7fbd7dea8142cbc2d07f9/1626864600860/Guide+to+SROI+_+Russian.pdf (дата обращения: 29.11.2024).

105. Салимова, Т. А. Премия Правительства Российской Федерации в области качества. Лидерство и устойчивое развитие организаций / Т. А. Салимова // Стандарты и качество. – 2024. – № 3. – С. 78-80.

106. Салимова, Т. А. ESG и цели устойчивого развития: параллельные миры или единая вселенная? / В. Я. Белобрагин, Т. А. Салимова, Е. В. Солдатова // Стандарты и качество. – 2023. – № 9. – С. 78-86..

107. Салимова, Т. А. ESG-рейтинги: тенденции развития, международная и национальная практики / А. В. Бабкин, Т. А. Салимова, Е. В. Солдатова // п-Есоному. – 2023. – Т. 16, № 6. – С. 77-92.

108. Салимова, Т. А. Трансформация стратегий устойчивого развития бизнеса в условиях пандемии COVID-19 / Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова // Стандарты и качество. – 2021. – № 3. – С. 64-70.

109. Салимова, Т. А. Обеспечение устойчивого развития экономических агентов методами менеджмента качества в эпоху цифровизации / В. В. Окрепилов, А. В. Бабкин, Н. В. Злобина [и др.] // Экономическая наука современной России. – 2021. – № 2(93). – С. 81-100.

110. Смирнова, И. Л. Бизнес-этика как приоритетный вектор современного развития организаций / И. Л. Смирнова, М. В. Соловьева // Вестник ВУиТ. – 2021. – № 1(47). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-etika-kak-prioritetnyy-vektor-sovremennogo-razvitiya-organizatsiy> (дата обращения: 27.11.2024).

111. Современные проблемы менеджмента и развития государственного и муниципального управления / Е. А. Горбашко, Н. Р. Камынина, И. Г. Головцова [и др.]. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 159 с.
112. Солодухин, К. С. Модель оценки значимости заинтересованных сторон стейкхолдер-компании / К. С. Солодухин // Интеграл. – 2009. – Т. 47. – № 3. – С. 104-107.
113. Социальный возврат инвестиций: что такое SROI и какие эффекты с его помощью измеряют // СБК URL: <https://s-bc.ru/articles/chto-takoe-sroi> (дата обращения: 07.03.2025).
114. Социальный возврат на инвестиции // Формирование экосистемы обучения и просвещения в области оценки в социальной сфере. URL: https://proocenku.club/attach_files/attach__06_05_24__87.pdf (дата обращения: 07.03.2025).
115. Старикова, Е. А. Значение концепции устойчивого развития в деятельности транснациональных корпораций / Е. А. Старикова // Экономика, предпринимательство и право. – 2017. – Т. 7. – № 2. – С. 125-136.
116. Ткаченко, И. Н. Исследование институциональных особенностей формирования и развития механизма государственно-частного партнерства (на примере промышленного комплекса Свердловской области): монография / И. Н. Ткаченко, Г. Ю. Пахальчак, Е. Н. Стариков и др. - Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2014. – 202 с.
117. Трофимова, Н. Н. Инновации и устойчивое развитие: влияние цифровых технологий на бизнес-модели российских предприятий в условиях кризиса / Н. Н. Трофимова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 1, № 1(154). – С. 70-77.

118. Трофимова, Н. Н. Роль и значение нематериальных активов с позиций создания конкурентных преимуществ компании / Н. Н. Трофимова // Вестник Академии. – 2024. – № 4. – С. 13-22.

119. Трофимова, Н. Н. Цифровизация и корпоративная социальная ответственность: влияние на вовлеченность и приверженность персонала в условиях нестабильности рынка / Н. Н. Трофимова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 5, № 11(152). – С. 93-100.

120. Трофимова, Н. Н. Современные аспекты корпоративной социальной ответственности как средства устойчивого развития предприятий / Н. Н. Трофимова // Стратегии бизнеса. – 2020. – Т. 8, № 9. – С. 235-239.

121. Туркин, С. В. Как выгодно быть добрым: сделайте свой бизнес социально ответственным / С. В. Туркин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 381 с.

122. Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб.: Изд-во НИУ ВШЭ, 2012. – 236 с.

123. Утевская, М. В. Обеспечение устойчивого развития организации на основе стандартизации и методов управления качеством: теория и методология / М. В. Утевская. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2024. – 212 с.

124. Фирова, И. П. Управление персоналом: Учебное пособие / И. П. Фирова, В. Н. Соломонова, Т. М. Редькина. – Санкт-Петербург: ООО «Турусел», 2023. – 388 с.

125. Харитонова, Е. Н. Управление социально ответственной деятельностью промышленных предприятий (на примере черной металлургии): дис. ... д-ра экон. наук / Е. Н. Харитонова. – М., 2009. – 312 с.

126. Харламов, А. В. Обеспечение устойчивого развития на основе реализации национальных экономических интересов / А. В. Харламов //

Экономическая безопасность личности, общества, государства: проблемы и пути обеспечения: Материалы всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 05 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2024. – С. 328-332.

127. Ходорова, Ю. Оценка социального возврата на инвестиции (SROI) на примере проекта «Начни свое дело» / Ю. Ходорова // Позитивные изменения. – 2022. – Т. 2, № 3. – С. 34-45.

128. Чекалин, В. С. Стратегия развития территорий / В. С. Чекалин. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – 67 с.

129. Чепуренко, А. Ю. Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования / А. Ю. Чепуренко. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2011. – 286 с.

130. Bowen, H. R. Social Responsibilities of the Businessman / H. R. Bowen. – New York: Harper & Row, 1953. – 276 p.

131. Carroll, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance / A. B. Carroll // Academy of Management Review. – 1979. – Vol. 4, No 4. – P. 497-505.

132. Carroll, A. B. Business & society: ethics, sustainability, and stakeholder management / A.B. Carroll. – Stamford, CT: Cengage Learning, 2015. – 752 p.

133. Cost-benefit analysis (анализ затрат и выгод) // Экономическая школа. – URL: <https://seinst.ru/page1047/> (дата обращения: 02.03.2025).

134. Davis, K. Can business afford to ignore social responsibilities? / K. Davis // California Management Review. – 1960. – Vol. 2, No 3. – P. 70-76.

135. Drucker, P. F. The Effective Executive / P. F. Drucker. – New York: Harper & Row, 1967. – 178 p.

136. Frederick, W. C. Moving to CSR-4: What to Pack for the Trip / W. C. Frederick // *Business and Society*. – 1998. – Vol. 37, No 1. – P. 40-59.
137. Freeman, R. E. Stakeholder Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. - Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984. – 276 p.
138. Freeman, R. E. Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation / R. E. Freeman, W. M. Evan // *The Journal of Behavioral Economics*. – 1990. – Vol. 19, No 4. – P. 337-359.
139. Freeman, R. E. Stakeholder Theory: The State of the Art / R. E. Freeman, J. S. Harrison, A. C. Wicks et al. – Cambridge: Cambridge University Press, 2010. – 426 p.
140. Friedman, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits / M. Friedman // *The New York Times Magazine*. – 1970, September 13. – P. 32-33.
141. García-Sánchez, I.M. Does corporate social responsibility influence earnings management? Evidence from Spain / I.M. García-Sánchez, L. Rodríguez-Ariza, M. Frías-Acevedo // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. – 2019. – Vol. 26, No 6. – P. 1386-1402.
142. Helfert, E. A. Financial Analysis Tools and Techniques / E. A. Helfert // McGraw-Hill Higher Education, New York, 2003. – 570 p.
143. McGuire, J.W. Business and Society / J.W. McGuire. – New York: McGraw Hill, 1963. – 320 p.
144. Measuring Value: A Guide to Social Return on Investment. - URL: <https://commdev.org/wp-content/uploads/pdf/publications/Measuring-Value-A-Guide-to-Social-Return-on-Investment.pdf> (дата обращения: 02.12.2024).
145. Sethi, S. P. Dimensions of corporate social performance: Analytical framework / S. P. Sethi // *California Management Review*. – 1975. – Vol. 17. – № 3. – P. 58-64.

146. Schwartz, M. S. Corporate social responsibility: a three-domain approach / M. S. Schwartz, A. B. Carroll // *Business Ethics Quarterly*. – 2003. – Vol. 13. – № 4. – P. 503-530.
147. Social cost-benefit analysis: a guide for country and project economists to the derivation and application of economic and social accounting prices // World Bank Group. – URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/445971468767366310> (дата обращения: 02.03.2025).
148. Social Return on Investment: White Paper. - Lind Foundation, 2022. – URL: https://lindfoundation.com/wp-content/uploads/2022/08/SROI-White-Paper_Lind-Foundation_EN_August-2022.pdf (дата обращения: 01.03.2025).
149. Steurer, R. Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relations / R. Steurer, M. Langer, A. Konrad, A. Martinuzzi // *Journal of Business Ethics*. – 2005. – Vol. 61. – № 3. – P. 44-51.
150. Van Marrewijk, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion / M. Van Marrewijk // *Journal of Business Ethics*. – 2003. – Vol. 44, № 2/3. – P. 48-52.
151. Vanclay, F. International principles for social impact assessment / F. Vanclay // *Impact Assessment and Project Appraisal*. – 2003. – Vol. 21. – №1. – P. 5-11.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Обзор определений КСО

№	Автор(ы)	Определение	Источник	Год
1		Социальная ответственность – ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое ¹ : • содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; • учитывает ожидания заинтересованных сторон; • соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; • введено во всей организации»	Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности».	
2		КСО - добровольный вклад организации в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, напрямую связанный с основной деятельностью организации и осуществляемый преимущественно дополнительно по отношению к требованиям законодательства». ²	Государственная корпорация развития «ВЭБ.РФ»	
3		КСО определяется как «достижение коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде» ³	Ведущее объединение корпораций США Business for Social Responsibility.	
4	Василевич Сергей Григорьевич	Определение социальной ответственности как внутренне осознанного соответствующего поведения субъекта , отражающего желание принести пользу обществу и государству, а также подкрепляемого силовым правового	Василевич С.Г. Понятие и концепция социальной ответственности в морально-правовом аспекте // Изв. Саратов.	2024

¹ ГОСТ Р ИСО 26000-2012

² КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА // Государственная корпорация развития «ВЭБ.РФ» URL: <https://www.veb.ru/common/upload/files/veb/kso/ksobook2011.pdf> (дата обращения: 03.05.2025).

³ Макеенко М.В., Тихонова М.В., Мате-Коле А.А. ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ ТЕРМИНА «КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ» // ВОПРОСЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ • ВЫП. 6 (26) • 2015. - С. 1-9.

		или общественного воздействия, которое включает использование сильных отношений своих способностей не только для личных интересов, но и для общественного блага с учетом интеллектуальных, физических, материальных и других ресурсов ⁴ .	ун-та. Нов. сер. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2024. Т. 24, вып. 4. - С. 440-447.	
5	Гарсия-Санчес, И. М., Родригес-Ариза, Л., & Фраяс-Асеведо, М.	"КСО – это добровольные действия , предпринимаемые компаниями для решения социальных и экологических проблем, которые выходят за рамки их юридических обязательств." ⁵	García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Ariza, L., & Frías-Acevedo, M. (2019). Does corporate social responsibility influence earnings management? Evidence from Spain. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(6), 1386-1402.	2019
6	Бахарева Татьяна Владимировна	КСО — это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом ⁶	Бахарева Т.В. Корпоративная социальная ответственность как институт современной фирмы // Журнал Наука о человеке: гуманитарные исследования 2015. - С. 156-161.	2015
7		Корпоративная социальная ответственность (КСО) строится на взаимодействии компаний и общества, что особенно	Пономаренко Т.В. Корпоративная социальная	2016

⁴ Василевич С.Г. Понятие и концепция социальной ответственности в морально-правовом аспекте // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2024. Т. 24, вып. 4. - С. 440-447.

⁵ García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Ariza, L., & Frías-Acevedo, M. (2019). Does corporate social responsibility influence earnings management? Evidence from Spain. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(6), 1386-1402.

⁶ Бахарева Т.В. Корпоративная социальная ответственность как институт современной фирмы // Журнал Наука о человеке: гуманитарные исследования 2015. - С. 156-161.

		значимо для крупных компаний, эксплуатирующих природные ресурсы и являющихся градообразующими и социально значимыми. Различные трактовки социальной ответственности определяют различную степень влияния компании на общество, разный вклад компаний, степень и уровень реализации КСО. Связь между социальной ответственностью и экономическими результатами, эффекты от реализации КСО не являются очевидными. ⁷	ответственность угольной отрасли (практика российских и европейских компаний) / Т.В.Пономаренко, Р.Вольник, О.А.Маринина // Записки Горного института. 2016. Т. 222. С. 882-891.	
		«Продвижение практик ответственного бизнеса, которые приносят пользу бизнесу и обществу и способствуют социальному, экономическому и экологическому устойчивому развитию путем максимизации позитивного влияния бизнеса на общество и минимизации негативной нагрузки на окружающую среду» ⁸	Международный форум лидеров бизнеса.	
		«Корпоративная ответственность перед обществом определяется как философия поведения и концепция деятельности по направлениям: • производство качественной продукции и услуг для потребителей; • создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат, инвестиции в развитие человеческого потенциала; • соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.; • эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и рост благосостояния акционеров;	Ассоциация менеджеров РФ	

⁷ Пономаренко Т.В. Корпоративная социальная ответственность угольной отрасли (практика российских и европейских компаний) / Т.В.Пономаренко, Р.Вольник, О.А.Маринина // Записки Горного института. 2016. Т. 222. С. 882-891.

⁸ КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА // Государственная корпорация развития «ВЭБ.РФ» URL: <https://www.veb.ru/common/upload/files/veb/kso/ksobook2011.pdf> (дата обращения: 03.05.2025).

		• учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел; • вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества»⁹		
10	Кэрролл, А. Б.	КСО понимается «соответствие деятельности организации экономическим, правовым и дискреционным (филантропическим) ожиданиям, предъявляемым обществом организации в данный период времени) ¹⁰ .	Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of management review, 4(4), 497-505.	1979
11	Фридман М.	«Существует одна и только одна социальная ответственность бизнеса: использовать свои ресурсы и энергию в действиях, ведущих к увеличению прибыли, пока это осуществляется в пределах правил игры» ¹¹	Фридман М. Капитализм и свобода. М.: Новое издательство, 2006. 236 с.	1970-ые
12	Никифорова О.А., Митрофанова Д.О.	если организация исправно выплачивает налоги и зарплаты сотрудникам, производит качественный продукт, признанный потребителями, то она может считаться социально ответственной. ¹²	Никифорова О.А., Митрофанова Д.О. Концепции социальной ответственности бизнеса: исходные понятия и классификации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2017. – № 2. – с. 214-228.	2017
13		КСО – это постоянная приверженность бизнеса вести себя этично и вносить вклад в экономическое развитие,	Всемирный совет бизнеса по устойчивому развитию (WBCSD)	2000

⁹ КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА // Государственная корпорация развития «ВЭБ.РФ» URL: <https://www.veb.ru/common/upload/files/veb/kso/ksobook2011.pdf> (дата обращения: 03.05.2025).

¹⁰ Корпоративная социальная ответственность : учебное пособие / Н.А. Симченко, А.И. Волошин, В.И. Срибный. – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2019. – 230 с.

¹¹ Корпоративная социальная ответственность : учебное пособие / Н.А. Симченко, А.И. Волошин, В.И. Срибный. – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2019. – 230 с.

¹² Никифорова О.А., Митрофанова Д.О. Концепции социальной ответственности бизнеса: исходные понятия и классификации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2017. – № 2. – с. 214-228.

		одновременно улучшая качество жизни сотрудников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом. ¹³		
14	Говард Боуэн	обязательства бизнесменов проводить такую политику, принимать такие решения или следовать таким линиям действий, которые желательны с точки зрения целей и ценностей нашего общества". ¹⁴	Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row.	1953
15		КСО – это концепция, в соответствии с которой компании на добровольной основе интегрируют социальные и экологические проблемы в свою коммерческую деятельность и взаимодействие с заинтересованными сторонами. ¹⁵	Европейская комиссия	
16	Е.В. Попова, Н.Р. Кельчевская, И.М.Черненко, С.А. Сироткин, И.С. Пельмская.	В научной литературе понятие социальной ответственности бизнеса трактуется как добровольный вклад бизнеса, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума, в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах ¹⁶	Социальная ответственность и человеческий капитал предприятий в системе региональной социальной политики: монография / Е.В. Попова, Н.Р. Кельчевская, И.М.Черненко, С.А. Сироткин, И.С. Пельмская. – М.: Креативная экономика, 2017. – 318 с.	2017

¹³ КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА // Государственная корпорация развития «ВЭБ.РФ» URL: <https://www.vrb.ru/common/upload/files/vrb/kso/ksobook2011.pdf> (дата обращения: 03.05.2025).

¹⁴ Никифорова О.А., Митрофанова Д.О. Концепции социальной ответственности бизнеса: исходные понятия и классификации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2017. – № 2. – с. 214-228.

¹⁵ Жилина И.Ю. Страновые модели корпоративной социальной ответственности // ЖУРНАЛ Экономические и социальные проблемы России. – 2016. – С. 32-62.

¹⁶ Социальная ответственность и человеческий капитал предприятий в системе региональной социальной политики: монография / Е.В. Попова, Н.Р. Кельчевская, И.М.Черненко, С.А. Сироткин, И.С. Пельмская. – М.: Креативная экономика, 2017. – 318 с.

17		Социальная ответственность в широком понимании выступает как определенные ожидания общества по отношению к собственникам и менеджменту, производственным структурам, осознание последними своего долга перед обществом, коллективом, индивидом за свои действия и их социальные последствия ¹⁷	Попова М.М., Симонова А.В. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ // ЖУРНАЛ Социально-гуманитарные знания 2021 . - С. 104-112.	
18	Д.А.Ситковский	«социальная ответственность бизнеса представляет собой философию поведения и концепцию выстраивания деловым сообществом, компаниями и отдельными менеджерами основной и дополнительной общественно-значимой деятельности. При этом социальная ответственность бизнеса не является и не может рассматриваться в качестве некой операционной, жестко и однозначно регламентированной сферы деятельности. Имен- но поэтому социальную ответственность бизнеса следует трактовать как стиль деловой активности, принятый бизнесменами добровольно и оказывающий значимое влияние на процесс принятия ими стратегических и тактических решений по развитию бизнеса с учетом интересов всех задействованных сторон» ¹⁸	Социальная ответственность и человеческий капитал предприятий в системе региональной социальной политики: монография / Е.В. Попова, Н.Р. Кельчевская, И.М.Черненко, С.А. Сироткин, И.С. Пельмская. – М.: Креативная экономика, 2017. – 318 с.	
19	Д. Вуд	Это система принципов социальной ответственности, процессов социальной восприимчивости и политик,	Корабейников И.Н., Учкина В.А. Особенности интерпретации понятия «Социальная ответственность бизнеса» //	

¹⁷ Попова М.М., Симонова А.В. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ // ЖУРНАЛ Социально-гуманитарные знания 2021 . - С. 104-112.

¹⁸ Социальная ответственность и человеческий капитал предприятий в системе региональной социальной политики: монография / Е.В. Попова, Н.Р. Кельчевская, И.М.Черненко, С.А. Сироткин, И.С. Пельмская. – М.: Креативная экономика, 2017. – 318 с.

		программ и результатов, которые относятся к социальным взаимодействиям фирмы ¹⁹	Современные научные исследования и инновации. 2020. № 12 [Электронный ресурс]. URL: https://clck.ru/3Gsyzo	
20	К. Девис	Осознание организацией проблем, выходящих за пределы узких экономических, технических и правовых требований для достижения общественной пользы, наряду с традиционными экономическими выгодами, к которым стремится организация ²⁰	Корабейников И.Н., Учкина В.А. Особенности интерпретации понятия «Социальная ответственность бизнеса» // Современные научные исследования и инновации. 2020. № 12 [Электронный ресурс]. URL: https://clck.ru/3Gsyzo	
21	Профессор М. Ван Марревийк	КСО — это включение социальных и экологических вопросов в процесс бизнеса и его взаимодействия с заинтересованными сторонами. ²¹		
22	Кричевский Н.А., Гончаров С. Ф.	Социальная ответственность бизнеса — это добровольный вклад бизнеса в развитие в социальной, экономической и экологической сферах, связанных напрямую с основной деятельностью компании и выходящей за рамки определенного законом минимума. ²²	Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность/ Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров.–М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008– 195 с.	

¹⁹ Корабейников И.Н., Учкина В.А. Особенности интерпретации понятия «Социальная ответственность бизнеса» // Современные научные исследования и инновации. 2020. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3Gsyzo>

²⁰ Корабейников И.Н., Учкина В.А. Особенности интерпретации понятия «Социальная ответственность бизнеса» // Современные научные исследования и инновации. 2020. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3Gsyzo>

²¹ Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции // Бизнес и общество URL: <https://www.b-soc.ru/biblio/korporativnaya-soczialnaya-otvetstvennost-evolyucziya-konczepczii/> (дата обращения: 03.05.2025).

²² Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность/ Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров.–М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008– 195 с.

23	Куренько Р.Н.	КСО — это деятельность компании, направленная на системное взаимодействие со своими стейкхолдерами (объектами и субъектами по отношению к компании, которые либо находятся под влиянием деятельности компании, либо сами оказывают влияние) с целью сбалансирования функционирования и развития компании с ожиданиями общества. КСО — это концепция, согласно которой бизнес помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.²³	Куренько Р.Н. КСО в понятиях и трактовках/ Р. Н. Куренько // КСО своими руками. №1. - С. 16-20. - (http://www.csrjournal.com)	
----	---------------	---	---	--

²³ Куренько Р.Н. КСО в понятиях и трактовках/ Р. Н. Куренько // КСО своими руками. №1. - С. 16-20. - (<http://www.csrjournal.com>)

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Ключевые показатели (КРІ) для оценки корпоративной социальной ответственности (КСО)

Категория	КРІ	Описание	Единица измерения
1. Управление организацией	КРІ 1.1: Доля сотрудников, прошедших обучение по вопросам КСО	Процент сотрудников, обученных принципам КСО и устойчивого развития.	%
	КРІ 1.2: Наличие и реализация политики КСО	Наличие документально закреплённой политики КСО.	Да/Нет
	КРІ 1.3: Уровень интеграции принципов КСО в стратегию компании	Оценка степени интеграции КСО в стратегические документы компании.	Оценка от 1 до 5
	КРІ 1.4: Частота проведения аудитов и оценки эффективности КСО	Периодичность проведения аудитов и оценки эффективности КСО.	Раз в год/полгода/квартал
2. Права человека	КРІ 2.1: Количество выявленных и устранённых нарушений прав человека	Число случаев нарушений прав человека, выявленных и устранённых в цепочке поставок.	ед./год
	КРІ 2.2: Количество сотрудников, ознакомленных с политикой прав человека	Процент сотрудников, ознакомленных с политикой в области прав человека.	%
	КРІ 2.3: Наличие механизмов для обращения по вопросам нарушений прав	Наличие системы для обращения сотрудников по вопросам нарушений прав человека.	Да/Нет
3. Трудовые отношения	КРІ 3.1: Уровень текучести кадров	Процент сотрудников, уволившихся за отчетный период.	%
	КРІ 3.2: Доля сотрудников, охваченных программами профессионального развития	Процент сотрудников, участвующих в программах повышения квалификации.	%
	КРІ 3.3: Количество случаев	Число зафиксированных случаев дискриминации	ед./год

	дискриминации или нарушений трудовых прав	или нарушений трудовых прав.	
	КРІ 3.4: Уровень удовлетворенности сотрудников	Оценка удовлетворенности сотрудников условиями труда.	Оценка от 1 до 10
	КРІ 4.1: Доля использования возобновляемых источников энергии	Процент энергии, полученной из возобновляемых источников.	%
	КРІ 4.2: Объем переработанных отходов	Общий объем отходов, переработанных за отчетный период.	тонн/год
	КРІ 4.3: Энергоэффективность производства	Потребление энергии на единицу продукции.	кВт·ч/единица продукции
5. Добросовестные практики ведения бизнеса	КРІ 5.1: Количество выявленных случаев коррупции	Число выявленных и зафиксированных случаев коррупции.	ед./год
	КРІ 5.2: Наличие и эффективность антикоррупционной политики	Оценка наличия и эффективности антикоррупционной политики.	Оценка от 1 до 5
	КРІ 5.3: Количество сотрудников, прошедших обучение по антикоррупционной политике	Процент сотрудников, прошедших обучение по антикоррупционной политике.	%
6. Вопросы потребителей	КРІ 6.1: Уровень удовлетворенности потребителей	Оценка удовлетворенности потребителей продукцией или услугами компании.	Оценка от 1 до 10
	КРІ 6.2: Количество жалоб потребителей и скорость их рассмотрения	Число жалоб и среднее время их рассмотрения.	ед./год, дней
	КРІ 6.3: Доля продукции, соответствующей экологическим стандартам	Процент продукции, соответствующей экологическим стандартам.	%
	КРІ 6.4: Наличие и доступность информации о продуктах для потребителей	Наличие и доступность информации о продуктах для потребителей.	Да/Нет

7. Участие в жизни сообщества	КРІ 7.1: Объем инвестиций в социальные проекты	Общий объем финансовых средств, направленных на социальные проекты.	руб./год
	КРІ 7.2: Количество социальных инициатив, реализованных компанией	Число социальных проектов, реализованных компанией за отчетный период.	ед./год
	КРІ 7.3: Доля сотрудников, участвующих в волонтерских программах	Процент сотрудников, участвующих в волонтерских программах.	%
	КРІ 7.4: Уровень вовлеченности местных сообществ в проекты компании	Оценка степени вовлеченности местных сообществ в проекты компании.	Оценка от 1 до 5
	КРІ 7.5: Количество объектов социальной инфраструктуры, принадлежащих компании	Число объектов социальной инфраструктуры, принадлежащих компании	ед.
8. Экономическая ответственность	КРІ 8.1: Доля налоговых отчислений в региональный бюджет	Процент налоговых отчислений компании в региональный бюджет.	%
	КРІ 8.2: Количество созданных рабочих мест	Число новых рабочих мест, созданных компанией за отчетный период.	ед./год
	КРІ 8.3: Объем инвестиций в развитие инфраструктуры региона	Общий объем инвестиций в развитие инфраструктуры региона.	руб./год
	КРІ 8.4: Рост доходов местных поставщиков за счет сотрудничества с компанией	Процент роста доходов местных поставщиков благодаря сотрудничеству с компанией.	%
* Примечания: Оценка от 1 до 5: 1 – минимальный уровень, 5 – максимальный уровень. Оценка от 1 до 10: 1 – минимальная удовлетворенность, 10 – максимальная удовлетворенность. Да/Нет: Бинарный показатель, где "Да" означает наличие, а "Нет" – отсутствие.			

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Обзор методик оценки эффективности КСО

Автор	Методика	Показатели предлагаемые состав конкретных показателей
Методика Голубевой Н.А.	$\text{Эффс/о.д} = \text{Эффэкон} + \text{Эффо.дел.взаим} + \text{Эффэкол} + \text{Эффсоц} \quad (1)$ где Эффс/о.д – оценка эффективности деятельности – представляет собой суммой результат по критериям (направлениям) социальной ответственности с учетом их весомости в общем оценочном потенциале	кэфф.отв.дел.взаим – эффективность деловых взаимоотношений составляют показатели; кэфф.закл.дог – эффективность заключенных договоров; кприверж.клиентов – коэффициент постоянных клиентов; кновой прод – показатель обновления продукции; ксоц.отв.пост – доля поставщиков, следующих в своей деятельности принципам социальной ответственности. $\text{выст.счетов эфф.закл.дог} = \frac{\text{закл.дог по формуле}}{\text{Ч}}$, где Ч_{выст.счетов} – число выставленных (предъявлен ных) счетов по заключенным договорам; Ч_{закл.дог} – общее число, заключенных договоров; где кэфф.экол – эффективность экологической деятельности; кэкол.риска – показатель экологического риска; крецикл – коэффициент, характеризующий процессы рециклинга (процессы, вторичного использования отходов производства и воды); крац.исп.энергии – показатель рационального использования электроэнергии. кэфф.соц – эффективность социальной деятельности; котв.перед перс – показатель ответственного отношения к работникам своего предприятия; квкл. в разв.мест.сооб – показатель, характеризующий вклад предприятия в развитие местного сообщества.
Методика Н.А. Кричевского и С.Ф. Гончарова	Основная идея методики Н.А. Кричевского и С.Ф. Гончарова заключается в том, что оценка социальной эффективности корпоративной социальной ответственности должна осуществляться через комплексный подход, включающий как количественные, так и качественные параметры. Такой подход позволяет не только определить экономическое воздействие социальных инициатив, но и проанализировать их	-Экономические показатели: 1. Доходность социальных инвестиций: отношение полученной прибыли от социальных проектов к вложениям. 2. Рост доходов компании благодаря социальным программам: увеличение клиентской лояльности, укрепление репутации и другие факторы. 3. Сокращение социальных расходов: уменьшение социальных проблем в регионах присутствия компании (например,

	влияние на общество, окружающую среду и стейкхолдеров. Методика предполагает использование широкого спектра индикаторов, позволяющих получить всестороннее понимание социальной эффективности компании.	снижение уровня бедности, улучшение состояния здоровья населения). -Социальные показатели: 1. Уровень вовлечения общества: степень участия работников и заинтересованных сторон в социальных проектах. 2. Благотворительность: объем вложений в социальные и филантропические инициативы. 3. Повышение качества жизни и условий труда: улучшение жизненных стандартов сотрудников, оптимизация рабочих процессов. Экологические показатели: 1. Минимизация экологического ущерба: сокращение загрязнений, рациональный расход природных ресурсов и адаптация к климатическим изменениям. 2. Энергоэффективность: внедрение энергосберегающих технологий и использование возобновляемых источников энергии. 3. Управление отходами: минимизация объема образующихся отходов, их переработка и вторичное применение. -Оценка взаимодействия с заинтересованными сторонами: 1. Удовлетворенность клиентов и партнеров: уровень лояльности и удовлетворенности ключевых аудиторий. 2. Корпоративная репутация: общественное восприятие компании, доверие к ее действиям. 3. Долговременные социальные последствия: устойчивое позитивное изменение в социальной среде (например, улучшение образовательных и медицинских услуг в местных сообществах).
Методика А.П. Жойдика	Методика А.П. Жойдика предназначена для комплексной оценки корпоративной социальной ответственности путем сравнения компаний и составления рейтингов.	Методика А.П. Жойдика основана на системе из 21 показателя, сгруппированных в шесть категорий для всесторонней оценки корпоративной социальной ответственности (КСО). Ключевые категории показателей охватывают следующие направления:

		1. Социальные инвестиции: Изучение затрат на социальные программы и проекты, способствующие улучшению условий труда и повышению качества жизни сотрудников и общества. 2. Эффективность расходов на оплату труда: Анализ расходов на заработную плату и их влияние на продуктивность и мотивацию сотрудников. 3. Природоохранная деятельность: Оценка экологической ответственности компании и ее вклада в защиту окружающей среды. 4. Социальные показатели найма и развития персонала: оцениваются практики подбора кадров, обучение и профессиональное развитие сотрудников. 5. Инновационная активность: отражаются инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), важные для оценки социальных инвестиций. 6. Дополнительные показатели: включают разнообразные аспекты взаимодействия с обществом и деловыми партнерами.
Методика Д.В. Боброва	Д.В.Бобров предлагает бальную оценку эффективности КСО, которая основана на определении интегрального показателя - индекса эффективности КСО.	-оплата труда; – условия труда; – производственное обучение и планирование; – социальное партнерство. – реальная заработная плата; – величина социального пакета; – основополагающие социальные блага и услуги. – физическая культура и спорт; – культурно-массовые мероприятия; – активный отдых и туризм. – сохранение региональных традиций и этносов; – охрана окружающей среды; – развитие социальной инфраструктуры.

Методика Г.Л. Тульчинского, О.В. Олейника, Л.Э. Тульчинской и А.Ф. Векслера	Г.Л. Тульчинский, О.В. Олейник, Л.Э. Тульчинская и А.Ф. Векслер предложили методику для комплексной оценки эффективности корпоративной социальной ответственности (КСО) с учетом общественных и предпринимательских аспектов. Методика рассматривает четыре ключевых направления: заботу, добросовестность, сопричастность и успех. Для каждого направления определены соответствующие показатели, баллы которым присваиваются на основе экспертной оценки, учитывающей региональные особенности и целенаправленность социальных инвестиций. Итоговая сумма баллов отражает общую эффективность КСО как по отдельным направлениям, так и в целом.	
SROI (Social Return on Investment) ²⁴	Методология, предназначенная для оценки эффективности социальных и экологических проектов через количественную оценку их воздействия в денежном выражении. Она позволяет сравнивать затраты на инвестиции с создаваемыми социальными, экономическими и экологическими результатами.	Используемые показатели в SROI: Ценность результатов (Value of Outcomes): Совокупная ценность всех положительных и отрицательных изменений, включая запланированные и незапланированные результаты для всех участников проекта Инвестиции (Investment): Общие вложения в проект, включающие как денежные, так и неденежные ресурсы Коэффициент SROI: Соотношение между стоимостью результатов и объемом инвестиций. Например, коэффициент 3:1 показывает, что на каждый рубль инвестиций создается три рубля ценности для заинтересованных сторон Количественные показатели: Такие как число трудоустроенных людей, прошедших обучение, объем выпущенной социально значимой продукции и др

²⁴ Ходорова, Ю. Оценка социального возврата на инвестиции (SROI) на примере проекта «Начни свое дело»/Ю.Ходорова//Позитивные изменения.- 2022.Т.2,№3.-С.34-45

		10. Монетизация результатов: Перевод нефинансовых результатов в денежные эквиваленты для их сопоставления с инвестициями
SIA (Social Impact Assessment)²⁵	SIA представляет собой методологию, применяемую для анализа, мониторинга и управления социальными последствиями планируемых проектов или вмешательств. Ее цель — оценка как положительных, так и негативных социальных изменений, возникающих вследствие реализации проектов, а также обеспечение устойчивого развития, которое не ставит под угрозу интересы будущих поколений	Ключевые показатели, предлагаемые в рамках SIA: SIA охватывает широкий диапазон показателей, зависящих от специфики конкретного проекта и контекста. Важнейшие среди них: 8. Влияние на источники существования на местном уровне: Оценка того, каким образом проект может сказаться на экономическом положении и занятости местного населения 9. Социальная сплоченность и культурное наследие: Исследование возможного воздействия на межличностные отношения и культурные традиции в сообществе 10. Инфраструктура сообщества: Анализ влияния на доступность медицинского обслуживания, образования и иных важных сервисов 11. Экономические преимущества: Оценка возможных экономических выгод от проекта для местного сообщества и заинтересованных сторон 12. Устойчивость окружающей среды: несмотря на акцент на социальные аспекты, SIA также учитывает связь с экологическими факторами 13. Участие сообщества: Оценка уровня вовлеченности местного сообщества в процессы принятия решений и реализации проекта 14. Права человека: учитывается возможное влияние проекта на соблюдение прав человека и социальную справедливость

²⁵ Vanclay F. (2003). International principles for social impact assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal* 21(1), 5–11.