

Лукьянов Артем Андреевич

**РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ
КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Санкт-Петербург – 2025

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Горбашко Елена Анатольевна

Официальные оппоненты: **Антонова Ирина Ильгизовна**
доктор экономических наук, профессор,
Частное образовательное учреждение высшего образования
Казанский инновационный университет имени
В. Г. Тимирязова (ИЭУП), проректор по инновационно-
проектной деятельности

Мкртчян Тамара Рубеновна
доктор экономических наук, доцент,
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования Санкт-Петербургский
государственный университет промышленных технологий и
дизайна, профессор кафедры экономики и финансов

Ведущая организация – Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
Санкт-Петербургский государственный университет
аэрокосмического приборостроения

Защита состоится «___» _____ 2025 года в ___ часов ___ минут
на заседании диссертационного совета 24.2.386.07 при федеральном
государственном бюджетном образовательном учреждении высшего
образования «Санкт-Петербургский государственный экономический
университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова,
д. 30-32, литер А, ауд. _____

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте
<https://unecon.ru/nauka/dis-sovety/dissertaczii-predstavlennye-v-spbgeu/>
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный
экономический университет».

Автореферат разослан « _____ » _____ 2025 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Головцова И.Г.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования

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.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

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 путем 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 (рис. 1), 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.

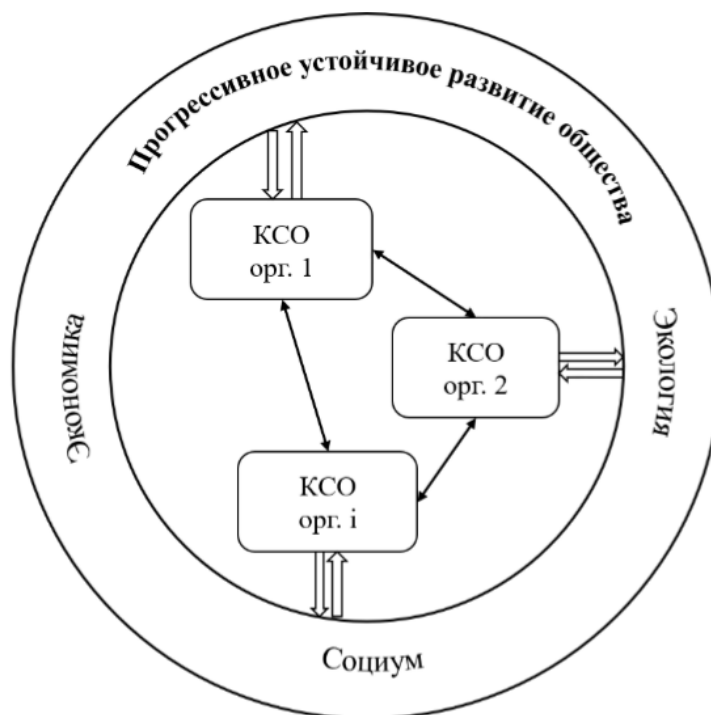


Рисунок 1 – Диалектическая взаимосвязь КСО организации и прогрессивного устойчивого развития общества

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.

Классификация заинтересованных сторон организации в области КСО организации представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Авторская классификация основных заинтересованных сторон

Категория заинтересованных сторон (ЗС)	Заинтересованные стороны (ЗС)	Основные интересы и ожидания
Внутренние заинтересованные стороны	Сотрудники	Комфортные и безопасные условия труда, развитие, справедливая оплата, карьерный рост
	Менеджмент и руководство	Развитие, выполнение стратегических целей, репутация компании
	Акционеры и инвесторы	Долгосрочная прибыль, прозрачность, стабильность 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, вопросы охраны окружающей среды и социальные инициативы
	– Государство и регуляторы;	Соблюдение законодательства, уплата налогов, поддержка государственных программ
	Экологические ЗС: – Экоактивисты и эко-организации;	Минимизация последствий для окружающей среды, сохранение ресурсов; Снижение выбросов, переход на чистые технологии, прозрачность экологической отчетности
	Международные организации	Оценка инвестиционной привлекательности
	СМИ	Прозрачность, достоверная информация, этичность, продвижение позитивного имиджа, критика или поддержка деятельности компании.

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.1) 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, 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 ответственностью (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.2) 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.

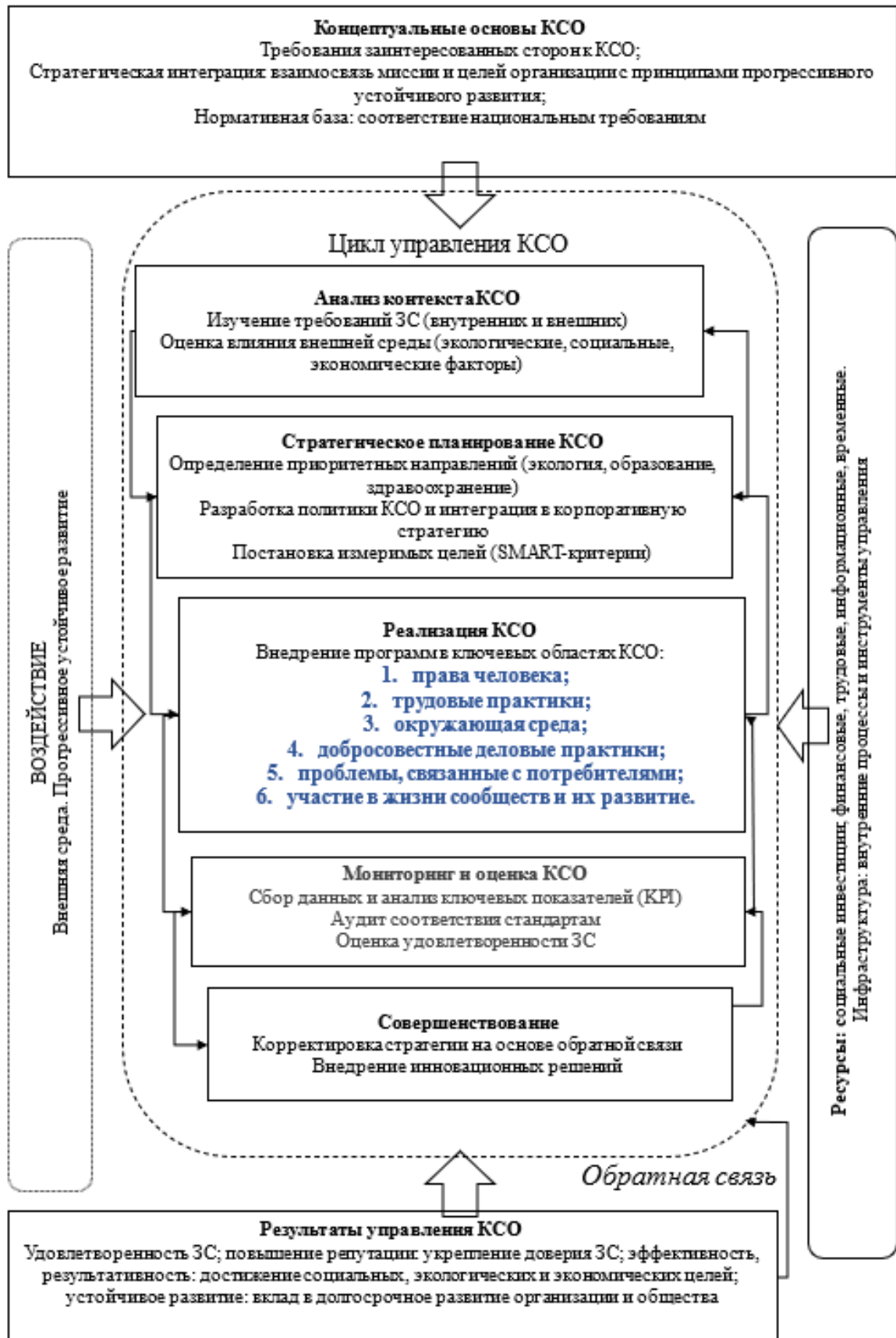


Рисунок 2 – Концептуальная модель управления корпоративной социальной ответственностью в организации

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, показывающей эффективность всех целевых результатов КСО и всех ресурсов на их достижения и определять эффективность в узком управленческом смысле, 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, которая содержит следующие этапы.

1 этап – Утверждение состава заинтересованных сторон. Состав заинтересованных сторон представлен выше и включает девять категорий заинтересованных сторон.

2 этап – 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 нестоимостными эффектами по всем видам деятельности. Задача расчетов состоит в том, чтобы все эффекты КСО привести в соответствие с получаемыми ценностями заинтересованных сторон (ЗС), что в общем виде представлено в таблице 2.

Таблица 2 – 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 всем составляющим КСО можно найти эффекты для каждой заинтересованной стороны. В связи со сложностью выявления взаимосвязей можно опираться на ключевые эффекты и эффекты второй и последующей очереди, то есть построения цепочки эффектов. Ключевые эффекты — это самые наиболее очевидные и значимые эффекты, а последующие возникают как следствие появления ключевых эффектов. Например, рассмотрим типовую цепочку эффектов от деятельности в области улучшения трудовых практик (направление №3 табл. 2). 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 них это будет эффектом (Э3.1), следствием этих эффектов может быть 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 организаций (Э3.7,8,9) – снижение бюджетных страховых выплат по больничным листам, снижение травматизма, безработицы, 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 нестоимостных эффектов с денежными величинами. В самом общем виде денежные ключевые эффекты формируются по направлениям, что можно отразить в таблице 3.

Таблица 3 – Денежный состав эффектов и объем соответствующих инвестиций по направлениям

Направление	Сумма денежных эффектов	Инвестиции
Управление	$\sum \text{Эд}1i$	I1
Права человека	$\sum \text{Эд}2i$	I2
Трудовые нормы	$\sum \text{Эд}3i$	I3
Окружающая среда	$\sum \text{Эд}4i$	I4
Деловые практики	$\sum \text{Эд}5i$	I5
Потребители	$\sum \text{Эд}6i$	I6
Участие в обществе	$\sum \text{Эд}7i$	I7
Итого	$\sum \text{Эд}j$	$\sum Ij$

4 этап- Расчет показателя

Показатель возврата инвестиций (I_{SROI}) может быть определен по

формуле:

$$I_{SROI} = \sum \Delta dj / \sum Ij \quad (1)$$

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

$\sum Ij$ -суммарный объем инвестиций.

Критерий эффективности КСО представляет собой выражение:

$$I_{SROI} > 1 \text{ или } I_{SROI} \rightarrow \max \quad (2)$$

По второму подходу – для разработки методических рекомендаций оценки комплексного эффекта деятельности по КСО можно воспользоваться известной методикой многомерного экспертного анализа, позволяющей провести оценку на основе мнения экспертов (Азгальдов А.А., Виноградов Л.В., Мамедов Э.Э. и другие). Авторская методика оценки комплексного эффекта КСО включает следующие четыре этапа:

1 Этап-Установление состава показателей эффектов КСО (табл. 4)

Таблица 4 – Состав показателей эффектов КСО организации

Область эффектов КСО	Результат – эффект СО	Содержание
Управление КСО	Э1	Эффекты интеграции принципов социальной ответственности в процессы 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.

2 этап – Формирование модели комплексного эффекта КСО. Для этого надо 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 КСО (Экомп), которая будет иметь вид линейной свертки. В общем виде модель комплексной оценки уровня достигаемых эффектов КСО (Экомп) будет иметь вид формулы (3):

$$\text{Э}_{\text{комп}} = a_1 \times \text{Э}_1 + a_2 \times \text{Э}_2 + a_3 \times \text{Э}_3 + a_4 \times \text{Э}_4 + a_5 \times \text{Э}_5 + a_6 \times \text{Э}_6 + a_7 \times \text{Э}_7 \quad (3)$$

где Э_i – эффекты по направлениям КСО;
 a_i – величина удельного веса показателей.

3 этап – Создание шкал оценка показателей. Для показателей различной природы требуется создание шкал оценки показателей, приведённых к единой размерности, например в баллах. Это позволит вести математические вычисления. В отношении шкал необходимо заметить, что это очень ёмкая и длительная процедура, поскольку требует шкалирования по многим показателям, в том числе по достаточно трудно формализуемым показателям, например 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 очерёдность улучшения показателей, распределённых по квадрантам.

Портфель социальных проектов может быть создан на основе моделей оптимизации. В диссертации для первого подхода представлена модель линейного программирования для создания оптимального портфеля социальных проектов, которая формирует объёмы инвестиций по проектам и нацелена на получение максимальной эффективности инвестиций по всем направлениям социальной деятельности в условиях ограничений. Также в диссертации для второго подхода представлена модель оптимального портфеля состава проектов социальных инвестиций на основе динамического программирования, которая позволяет выбрать наиболее эффективные проекты, связанные с деятельностью КСО, в условиях ограниченных ресурсов.

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.

Основными составляющими социальной деятельности ПАО «Газпром» в рамках управления персоналом являются:

1. Социальное партнерство по трём уровням (федеральный, отраслевой, корпоративный);
2. Разработка социального пакета 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 и некоторым другим.

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: Э₂₁ – 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 по формуле:

$$И = \sum \mathcal{E}ij / \sum Iij \quad (4)$$

где И – показатель возврата инвестиций в социальные программы и проекты;

$\sum \mathcal{E}ij$ – суммарный монетизированный эффект за период действия программ;

$\sum Iij$ – суммарные инвестиции в социальные проекты.

Критерием эффективности социальной деятельности будет выступать соотношение:

$$И \geq 1 \quad (5)$$

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:

$$\mathcal{E}_{тек} = \left(\frac{\Delta T}{100} \right) \times N \times C_{зам} \quad (6)$$

где $\mathcal{E}_{тек}$ – эффект от снижения текучести,

ΔT – снижение текучести;

$C_{зам}$ – 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):

$$\mathcal{E}_{\text{заб}} = \Delta \text{Дни} \times N \times C_{\text{день}} \quad (7)$$

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:

$$\mathcal{E}_{\text{пр}} = \left(\frac{\Delta \Pi}{100} \right) \times N \times \text{ФОТ} \quad (8)$$

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.

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{тек}} + \mathcal{E}_{\text{заб}} + \mathcal{E}_{\text{пр}} \quad (9)$$

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:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} / I_{\text{пр}} > 1 \quad (10)$$

Положительное значение показывает, что эффекты превысили затраты, программа принесла выгоду для экономического и социального развития. Отрицательное значение означает, что затраты превысили прямые выгоды и программа требует корректировки.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. 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. (0,58 п.л.)
2. 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. (0,70 п.л.)
3. 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. (0,58 п.л.)
4. Лукьянов, 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. (0,70 п.л.)
5. 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. (0,23 п.л.)
6. 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. (0,35 п.л.)
7. Лукьянов, А. 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. (0,35 п.л. / 0,18 п.л.)