



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования

«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ»
(ГУАП)

ул. Большая Морская, д. 67, лит. А, Санкт-Петербург, 190000
Тел. (812) 710-6510, факс (812) 494-7057
E-mail: info@guap.ru, http://new.guap.ru

ОГРН 1027810232680, ИНН/КПП 7812003110/783801001

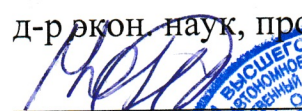
30.10.2025 № 54-3816/25

На № _____ от _____

УТВЕРЖДАЮ

Ректор ГУАП

д-р экон. наук, профессор

 Ю.А. Антохина

« 30 » _____ 2025 г.



ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

на диссертацию Лукьянова Артема Андреевича

на тему: «Разработка модели управления корпоративной социальной
ответственностью организации», представленной на соискание ученой
степени кандидата экономических наук по специальности

5.2.6 – Менеджмент (экономические науки)

Актуальность темы диссертационного исследования

В современных условиях глобальной трансформации, характеризующихся усилением социального неравенства, обострением экологических проблем и периодическими экономическими кризисами, корпоративная социальная ответственность (КСО) претерпевает фундаментальную метаморфозу. Она эволюционирует из периферийной, часто сугубо имиджевой деятельности в стратегический императив, интегрированный в ядро управления компанией. Сегодня КСО является не просто элементом корпоративной филантропии, а комплексным фактором, оказывающим прямое и долгосрочное воздействие на финансовую устойчивость, деловую репутацию, инвестиционную привлекательность и, в

конечном счете, конкурентоспособность организации в гипердинамичной рыночной среде.

Однако, несмотря на повсеместное признание значимости КСО как на международном уровне, так и в рамках национальных экономик, в научном дискурсе и управленческой практике сохраняется целый ряд концептуальных и методологических пробелов. К ним, в первую очередь, относится сохраняющаяся терминологическая неоднозначность, когда под одним и тем же понятием «корпоративная социальная ответственность» зачастую подразумеваются различные по содержанию и масштабу виды деятельности. Кроме того, сохраняются значительные сложности в операционализации принципов КСО и их органичной интеграции в существующие системы корпоративного управления, что не позволяет перевести социальные и экологические инициативы в плоскость измеримых стратегических результатов. Критическим вызовом остается и отсутствие универсальных, научно обоснованных и при этом адаптируемых методик оценки эффективности и результативности управления КСО, что затрудняет объективный анализ отдачи от социальных инвестиций и принятие обоснованных управленческих решений.

Проведенное А.А. Лукьяновым исследование нацелено на системное устранение указанных пробелов. Работа предлагает целостный подход, заключающийся в разработке комплексной модели управления КСО, основанной на принципах теории систем, и создании сопряженного с ней научно обоснованного инструментария для оценки ее эффективности. Выполнение этой задачи обладает высокой актуальностью и значительным потенциалом как в теоретическом, так и в прикладном измерениях. С одной стороны, оно вносит вклад в развитие общей теории менеджмента, обогащая ее новыми концептуальными положениями в области управления социально-ответственным бизнесом. С другой стороны, оно адресовано запросам практики, предлагая российским компаниям, стремящимся к прогрессивному устойчивому развитию в русле национальных приоритетов, конкретные и

апробированные механизмы для повышения эффективности своей социально-экономической деятельности и укрепления долгосрочных позиций на рынке.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций обеспечивается глубокой проработкой широкого круга научных источников – от классических трудов зарубежных основоположников концепции КСО до современных исследований российских ученых. Методологическая основа работы является комплексной и включает как общенаучные методы (логики, обобщения, классификации), так и специальные методы менеджмента (процессный, проектный, стейкхолдерский подходы), экономического анализа (SROI), математические методы оптимизации и экспертные оценки. Такой подход позволил соискателю последовательно решить все поставленные задачи и аргументировать полученные результаты.

Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций

Достоверность результатов исследования подтверждается их строгой логической взаимосвязью, применением апробированного методологического аппарата, а также успешной апробацией на ряде авторитетных международных и российских научно-практических конференциях. Научная новизна работы убедительно обоснована и заключается в следующем:

1. Уточнено содержание понятия «корпоративная социальная ответственность» как социально-ориентированной деятельности организации в рамках прогрессивного устойчивого развития (ПУР) общества, и установлена диалектическая взаимосвязь между КСО организации и ПУР общества, что углубляет теоретическое понимание роли бизнеса в социуме (стр. 24-28).

2. Разработана авторская классификация заинтересованных сторон организации в области КСО (табл.3, стр.68), структурирующая их по категориям и определяющая ключевые интересы и ожидания, что формирует целевую базу для построения системы управления КСО.

3. Построена концептуальная модель управления КСО организации (рис.4, стр.89), базирующаяся на принципах теории систем управления. Модель интегрирует вход (требования стейкхолдеров), управленческие процессы, выход (показатели результативности) и обратную связь, что обеспечивает ее системность и практическую применимость.

4. Разработаны методические рекомендации по оценке эффективности системы управления КСО (п.2.2), основанные на применении количественного (SROI) и качественного (экспертная оценка) подходов, а также предложены модели оптимизации портфеля социальных проектов с использованием методов линейного и динамического программирования.

5. Структурированы элементы социальной деятельности в рамках управления персоналом ПАО «Газпром» и предложены конкретные показатели для оценки ее эффективности, что демонстрирует прикладную ценность исследования на примере крупнейшей российской корпорации.

Значимость для науки и производства полученных автором результатов

Теоретическая значимость работы заключается в приращении знаний в области общей теории менеджмента, в частности, в управлении корпоративной социальной ответственностью. Разработанный понятийный аппарат, классификация и модель вносят вклад в развитие данного научного направления.

Практическая значимость подтверждается разработкой готового к использованию методического инструментария для оценки эффективности КСО и формирования портфеля социальных инвестиций. Предложенные подходы апробированы на материалах ПАО «Газпром» и могут быть адаптированы для организаций различных отраслей с целью повышения

эффективности их социальной деятельности и интеграции КСО в стратегическое управление.

Рекомендации по использованию результатов диссертационного исследования

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы российскими компаниями для построения и совершенствования систем управления КСО; профильными консалтинговыми компаниями при оказании услуг в области корпоративного управления и устойчивого развития; в учебном процессе вузов при подготовке магистров и аспирантов по специальностям «Менеджмент», «Корпоративная социальная ответственность», «Устойчивое развитие».

Оценка содержания диссертации, ее завершенности

Структуру диссертационного исследования определили поставленные цель и задачи: диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложения.

Данная диссертационная работа является законченным исследованием актуальной научной проблемы. Представленную работу отличает логичность и последовательность разделов. Основные положения и выводы исследования отличаются полнотой содержания.

Замечания и недостатки, присутствующие в диссертационной работе

1. В модели управления КСО (рис. 4, стр. 89) декларируется наличие обратной связи, однако механизм ее практической реализации и интеграции в процесс стратегического планирования раскрыт не в полной мере. Остается не до конца ясным, каков конкретный организационный механизм сбора, анализа и интерпретации данных, поступающих по каналам обратной связи от различных стейкхолдеров.

2. Хотя исследование апробировано на примере ПАО «Газпром», было бы ценно увидеть более развернутое обсуждение ограничений и условий адаптации предложенной модели для компаний малого и среднего бизнеса. Для малых и средних предприятий характерны зачастую иные условия функционирования: ограниченность финансовых и кадровых ресурсов, упрощенная организационная структура, высокая зависимость от локального рынка и большая гибкость. В связи с этим требует освещения вопрос о том, какие элементы предложенной модели являются инвариантными и должны быть сохранены, а какие могут быть подвергнуты редукции или существенной модификации.

3. Не в полной мере раскрыт практический механизм реализации предложенной модели управления КСО в организационной структуре компании. Требуется внимания вопрос горизонтального взаимодействия и кросс-функционального сотрудничества для обеспечения сквозного характера процессов КСО. Описание типовых организационных структур, поддерживающих предложенную модель, а также анализ возможных проблем и адаптации к изменениям при ее внедрении значительно усилили бы практическую ценность исследования.

4. Во 2 главе было бы уместно провести анализ достоверности расчетов, связанных с применением предложенных методик оценки эффективности. Требуется углубленный анализ согласованности и субъективности мнений экспертов при монетизации социальных и экологических эффектов в рамках SROI, чтобы снизить значительные погрешности в расчетах и использовании результатов в управлении.

5. Требуется более глубокого обоснования выбор и соотношение двух предлагаемых подходов к оценке (SROI и экспертной оценки). Автор справедливо указывает на возможность как отдельного, так и совместного использования методологии SROI и многомерного экспертного анализа. Тем не менее, критерии выбора того или иного подхода или их комбинации в зависимости от конкретных условий компании обоснованы недостаточно.

Необходимо более четко аргументировать, в каких ситуациях предпочтение следует отдать денежной оценке отдачи от инвестиций (SROI), а в каких — качественной экспертной шкале.

Указанные недостатки не снижают общий высокий научно-исследовательский уровень работы.

Заключение

Диссертация А. А. Лукьянова является самостоятельно выполненной завершенной научно-квалифицированной работой, в которой предлагаются пути решения ряда актуальных задач в сфере управления КСО организаций. Результаты исследования обладают научной новизной, имеют теоретическую и практическую значимость, обеспечивают приращение научных знаний. Результаты исследования достаточно глубоко обоснованы и непротиворечивы.

Диссертационная работа Лукьянова А.А. содержит все необходимые ссылки на авторов и источники заимствования материалов и отдельных исследований других авторов. Результаты исследований в должной мере отражены в печатных научных изданиях, в том числе рекомендованных ВАК РФ. По содержанию, объему и научной новизне диссертация соответствует критериям, установленным «Положением о присуждении ученых степеней», утвержденным Постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 г. №842 (ред. от 25.01.2024 г.), предъявляемым к кандидатским диссертациям, и соответствует паспорту научной специальности ВАК 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки) 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.

Автор диссертации, Лукьянов А.А., заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук.

Отзыв подготовлен доцентом кафедры бизнес-информатики и менеджмента, к.э.н., доцентом Мартыновой Юлией Анатольевной.

Отзыв рассмотрен и утвержден на заседании кафедры бизнес-информатики и менеджмента, (протокол №3 от 16.октября 2025 г.).

Председатель заседания

 / Ю.А. Мартынова

Контактная информация:

Почтовый адрес: 190000, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д. 67, лит. А

Электронная почта: info@guap.ru

Телефон: (812) 710-65-10

Сайт в сети Интернет: <https://new.guap.ru>

