

На правах рукописи



**Заглада Екатерина Александровна**

**МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Донецк – 2025

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Донецкий национальный технический университет», г. Донецк

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
**Лепа Роман Николаевич**

Официальные оппоненты: **Джуха Владимир Михайлович**,  
доктор экономических наук, профессор,  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», профессор кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства

**Бессарабов Владислав Олегович**,  
доктор экономических наук, доцент,  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», заведующий кафедрой информационных систем и технологий управления

Ведущая организация: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «**Луганский государственный университет имени Владимира Даля**»

Защита состоится «18» сентября 2025 г. в 13.00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.488.01 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» по адресу: 283015, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А, к. 205. Тел.: +7 (856) 305-45-36, e-mail: dissovet@donampa.ru.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» по адресу: 283015, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А, к. 406 (<http://donampa.ru/>).

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета 24.2.488.01



П.А. Климова

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Концепция корпоративной социальной ответственности (далее – КСО) за последние десятилетия стала важным научно-практическим и теоретико-методологическим базисом развития промышленных предприятий. Расширение использования ее базовых положений как инструмента обеспечения устойчивого развития экономики требует научной сосредоточенности на обновлении форм и принципов взаимоотношений между промышленными предприятиями и стейкхолдерами в контексте гармонизации интересов с учетом политических, экономических и социальных реалий в России. Несмотря на отсутствие требований федерального законодательства и комплексного регулирования сферы КСО, аспекты социальной ответственности бизнеса отражены в ряде нормативно-правовых актов.

Вместе с тем следует отметить фрагментарный характер регулирования КСО в России, отсутствие четких требований к раскрытию информации о социальной и другой деятельности предприятий, а также немотивированность предприятий к стимулированию социально-ответственного поведения. В связи с этим, формирование эффективного механизма управления КСО на промышленных предприятиях Российской Федерации приобретает особую актуальность.

**Степень разработанности научной проблемы.** Различные аспекты КСО привлекают внимание многих российских и зарубежных исследователей.

Так, теоретические подходы к КСО рассматривали в своих трудах Г. Боуэн, Д. Вуд, М. Дженсен, К. Дэвис, Ф. Котлер, М. Креймер, Э. Крейн, А. Кэрролл, М. Портер, С. Сэти, Р. Фриман, М. Фридман и др.

Вопросам методических основ и оценки уровня КСО предприятий посвящены научные работы таких авторов, как: Д. В. Бобров, Е. О. Вегнер-Козлова, Я. А. Горнак, А. А. Дамбовская, А. П. Жойдик, О. Б. Зильберштейн, Н. А. Ершова, Н. Р. Кельчевская, Е. И. Нечаева, И. С. Пельмская, Е. И. Руцкой, Г. Л. Тульчинский, Т. Л. Шкляр и др.

Проблемы развития КСО на отечественных предприятиях стали предметом исследования таких авторов, как: И. Ю. Беганская, В. О. Бессарабов, А. Д. Бояров, В. М. Джуха, Т. Л. Иванова, Н. А. Ляпкина, М. С. Камзабаева, Л. Б. Костровец, А. В. Кретьова, О. В. Пименова, И. В. Чугунова и др.

Вместе с тем, современный мир характеризуется стремительными изменениями в экономической, социальной и технологической сферах. В связи с этим, существующие концептуальные положения, методические подходы и методологические инструменты, применяемые для изучения КСО промышленных предприятий, требуют дальнейшего развития и совершенствования с учетом новых вызовов и возможностей функционирования экономических систем.

**Цель диссертации** – развитие теоретических положений, методических подходов и разработка практических рекомендаций по формированию механизма управления корпоративной социальной ответственностью промышленных предприятий.

Достижение поставленной цели обусловило необходимость решения

следующих **задач**:

исследовать диалектику понятийно-категориального аппарата КСО промышленных предприятий;

сформировать концептуальные положения управления КСО промышленных предприятий;

усовершенствовать методический инструментарий эмпирического исследования управления КСО промышленных предприятий;

разработать научно-методический подход к оценке КСО промышленных предприятий;

сформировать механизм управления КСО промышленных предприятий;

разработать модель взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленных предприятий;

предложить стратегические ориентиры развития КСО промышленных предприятий на основе механизма управления.

**Объект исследования** – процессы управления корпоративной социальной ответственностью промышленных предприятий.

**Предмет исследования** – совокупность теоретических, научно-методических и практических положений формирования механизма управления корпоративной социальной ответственностью промышленных предприятий.

**Теоретической и методологической основой** исследования явились положения современной экономической теории, научные концепции, фундаментальные труды и прикладные разработки отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам КСО промышленных предприятий.

Методологическую основу исследования составили общенаучные и специальные методы познания, среди которых: метод системного обобщения – для обобщения существующих теорий и концепций, исследовавших феномен КСО (п. 1.2); индукции и дедукции – для исследования теоретических основ КСО; историко-логический метод – для определения предпосылок развития КСО на промышленных предприятиях Российской Федерации; семантический и морфологический анализ – для исследования теоретического базиса КСО (п. 1.1); статистический анализ – для выявления современных тенденций развития КСО в странах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Российской Федерации (п. 2.1); группировки – для систематизации индикаторов оценивания КСО промышленных предприятий (п. 2.3); сравнения – для исследования концепции объектной ценности (п. 1.3); методы эконометрической оценки и экономико-математического моделирования – для определения стратегических ориентиров развития КСО промышленных предприятий (п. 3.3); методы кластерного анализа – для кластеризации стран ОЭСР и России по степени развитости КСО промышленных предприятий (п. 2.1); графический метод – для наглядной демонстрации положений и результатов исследования и других методов.

**Информационно-эмпирическая база** исследований сформирована на основе нормативных правовых актов, регулирующих развитие КСО, эмпирико-фактологической информации и официальных материалов Организации экономического сотрудничества и развития, статистических материалов и

отчетов профильных организаций и агентств, статистических данных Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, научной и периодической литературы, результатов авторских исследований.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в теоретическом обосновании и методической разработке комплекса теоретических, научно-методических положений и практических рекомендаций по формированию механизма управления КСО промышленных предприятий.

**В результате работы над диссертацией получены и выносятся на защиту следующие положения, содержащие элементы научной новизны:**

1. Получил развитие понятийно-категориальный аппарат исследования КСО в промышленности, в частности, дано авторское определение понятия «КСО промышленного предприятия» в контексте обеспечения развития конкурентных преимуществ, которое, в отличие от существующих, позволяет определить сущность КСО промышленного предприятия с позиций стейкхолдерского подхода, раскрывающего ее как совокупность социально-экономических отношений между стейкхолдерами, направленных на обеспечение социальной стабильности бизнес-структуры в контексте гармонизации их интересов с учетом эндогенных и экзогенных факторов, с последующей ее трансформацией в конкурентные преимущества.

2. Сформированы концептуальные положения управления КСО промышленных предприятий в части разработки концепции управления КСО промышленных предприятий, интегрирующей принципы системного и синергетического подходов, а также стейкхолдер-ориентированную перспективу, которая в отличие от существующих, акцентирует внимание на взаимосвязи между реализацией ценностей КСО, формированием эффективной организационной структуры и обеспечением устойчивого диалога со стейкхолдерами, что позволяет рассматривать управление КСО как комплексный процесс, направленный на повышение конкурентоспособности предприятия, создание ценности для общества и достижение устойчивого развития.

3. Усовершенствован методический инструментарий эмпирического исследования управления КСО промышленных предприятий, в частности: определены современные тенденции развития КСО в странах ОЭСР и Российской Федерации, что позволило на основе кластерного анализа выделить пять групп стран по уровню развития КСО: страны-лидеры, социально-ориентированные страны с высокими стандартами КСО, страны со средним уровнем развития КСО, страны-бюджетные прагматики и страны-аутсайдеры; осуществлена рейтинговая оценка степени развитости КСО в странах ОЭСР и Российской Федерации по комплексному показателю, что позволяет осуществлять сравнение между странами; систематизированы и проанализированы предпосылки развития КСО промышленных предприятий регионов Российской Федерации, что позволит учитывать эндогенные факторы реализации принципов КСО в промышленности регионов в разработке механизма управления КСО конкретного промышленного предприятия.

4. Разработан научно-методический подход к оценке КСО промышленных предприятий, основанный на расчете композитного индекса КСО предприятий –

как симбиоза блочных индексов внутренней и внешней КСО предприятия, которые определяются на основе субиндексов экономической, социальной и экологической составляющей внутренней КСО и субиндексов клиентской составляющей, составляющей поставщиков, финансово-кредитных учреждений и органов государственного управления внешней КСО предприятия, что позволило определить их вектор развития КСО.

5. Сформирован механизм управления КСО промышленных предприятий, отличающийся комплексным характером и включающий элементы (цели, задачи, принципы, функции, макро- и микроинструменты), а также последовательность этапов (аудит, стратегическое планирование, разработка и реализация программ, привлечение персонала, мониторинг и оценка, совершенствование), что обеспечивает систематизацию КСО и направленность действий на достижение развития, максимизацию результатов и повышение эффективности взаимодействия с заинтересованными организациями.

6. Разработана модель взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленного предприятия, основанная на концепции Win-Win и предусматривающая разработку стратегической матрицы, позволяющей систематизировать работу со стейкхолдерами, определять приоритетные направления взаимодействия и выбирать оптимальные стратегии для обеспечения взаимовыгодного сотрудничества и повышения эффективности КСО-деятельности.

7. Предложены стратегические ориентиры развития КСО промышленных предприятий на основе механизма управления, заключающиеся в реализации КСО-стратегий (минимального соответствия, репутационного менеджмента, операционной эффективности, взаимодействия со стейкхолдерами и создания общей ценности) с учетом потенциала внутренних ресурсов предприятий и факторов внешней среды, что позволяет формировать КСО-деятельность, направленную на достижение целей, связанных с развитием конкурентных преимуществ промышленных предприятий и нивелированием внешних вызовов.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в том, что полученные в диссертации научные результаты представляют собой усовершенствование теоретических основ управления КСО, развитие комплекса научных положений по обеспечению эффективной реализации принципов КСО на промышленных предприятиях. Предложенная автором концепция управления КСО на промышленных предприятиях является системой научно обоснованных представлений.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что обоснованные в нем научные положения и рекомендации доведены до уровня практических разработок и могут быть использованы в работе органов законодательной и исполнительной власти в процессах устойчивого развития промышленности и нормативно-правового регулирования отношений стейкхолдеров и промышленных предприятий.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 5.2.6. Менеджмент по направлениям: п. 4 «Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и

методология управление изменениями в экономических системах»; п. 13. «Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации».

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Диссертация является завершенным научным исследованием, выполненном в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Донецкий национальный технический университет» в рамках: научно-исследовательской работы «Разработка методических рекомендаций по формированию системы управления социальной ответственностью на предприятиях» (регистрационный номер НИОКТР 0120D000090); научно-исследовательской работы: «Проблемы и перспективы развития современного менеджмента персонала: функциональный аспект» (регистрационный номер НИОКТР 0122D000097); научно-исследовательской работы: «Компетентностный подход в управлении персоналом организации» (шифр «Н-2024-01», 2024 г.).

Теоретические положения, принципы, выводы и научно-методические рекомендации диссертации используются в учебном процессе Автомобильно-дорожного института (филиала) ДонНТУ в г. Горловка в ходе преподавания дисциплин «Корпоративная социальная ответственность», «Корпоративный менеджмент», «Институциональная экономика» (справка от 29.05.25 № 383/42-01).

Практические предложения и методические рекомендации автора содержат концептуальную модель управления КСО промышленных предприятий, интегрирующую принципы системного и синергетического подходов, а также стейкхолдер-ориентированную перспективу, позволяющую рассматривать КСО как комплексный процесс, направленный на повышение конкурентоспособности предприятия, создание ценности для общества и достижение устойчивого развития. Предложения и научные положения приняты к внедрению в деятельность ООО «ПК «АГРОМАШ-ТЕХНИКА» (справка от 21.05.2025 № б/н). Оценка КСО промышленных предприятий, основанная на расчете композитного индекса КСО, может быть использована для комплексного анализа деятельности предприятия с определением уровня КСО и вектора его развития на ООО «Горловский энергомеханический завод» и будет учтена при формировании стратегии его развития (справка от 28.05.25 № б/н).

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Научные положения, выводы и рекомендации, выносимые на защиту, получены автором лично. Все результаты, изложенные в диссертационной работе, получены соискателем самостоятельно и нашли отражение в научных публикациях автора. Из научных работ, опубликованных в соавторстве, в диссертации использованы только те положения, идеи и выводы, которые являются результатом самостоятельной работы соискателя.

Научные положения и практические выводы диссертации неоднократно являлись темой обсуждения на международных и всероссийских научных конференциях; опубликованы в материалах 10 научных конференций различного уровня, таких как: X Международной научно-практической конференции «Инновационные перспективы Донбасса» (г. Донецк, 2024 г.); VII Международной научно-практической конференции «Современная мировая экономика: вызовы и

реальность» (г. Донецк, 2024 г.); IV, V, VI, VII, X Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты» (г. Горловка, 2019, 2020, 2021, 2022, 2025 гг.); Научно-технической конференции для молодых учёных (г. Донецк, 2020 г.); Научно-практической конференции для молодых учёных (г. Донецк, 2021 г.); Международной научно-практической конференции «Проблемы и тенденции развития экономики и менеджмента» (г. Ростов-на-Дону, 2019 г.).

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 16 научных работ, в том числе: 1 глава в коллективной монографии, 4 статьи в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России и ДНР для публикации результатов научных исследований, 1 статья в другом рецензируемом научном издании, 10 работ апробационного характера. Общий объем публикаций 7,38 п.л., из них 4,62 п.л. принадлежат лично автору.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, содержащего 292 наименований, и четырех приложений (на 49 страницах). Общий объем диссертации составляет 271 страницу.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ АВТОРОМ НА ЗАЩИТУ И ОБЛАДАЮЩИЕ НАУЧНОЙ НОВИЗНОЙ**

**1. Получил развитие понятийно-категориальный аппарат исследования КСО в промышленности, в частности, дано авторское определение понятия «КСО промышленного предприятия» в контексте обеспечения развития конкурентных преимуществ, которое, в отличие от существующих, позволяет определить сущность КСО промышленного предприятия с позиций стейкхолдерского подхода, раскрывающего ее как совокупность социально-экономических отношений между стейкхолдерами, направленных на обеспечение социальной стабильности бизнес-структуры в контексте гармонизации их интересов с учетом эндогенных и экзогенных факторов, с последующей ее трансформацией в конкурентные преимущества.**

В теоретической части исследования установлено, что в рамках данной тематики, до сих пор нет консенсуса по общепринятому определению КСО предприятия. Трактовки термина «КСО предприятия» варьируются от социальной ответственности до устойчивого развития, от деловой этики до корпоративного социального контракта, от корпоративной подотчетности до бизнеса в обществе, от корпоративной гражданской позиции до корпоративного управления, то есть от весьма концептуальных до очень практических или управленческих трактовок.

Квинтэссенцию научной концепции сущности КСО предприятий составили положения, которые определены на основе критического анализа существующих научных подходов:

1) устойчивое развитие общества – главная задача реализации принципов КСО на практике;

2) категория КСО динамична, что проявляется в изменчивости возможностей бизнес-структур в определенный момент времени, следовательно, КСО бизнес-структуры характеризует готовность социально-экономической системы к соблюдению норм, действующих в определенный момент времени для социально-экономического развития бизнес-структуры;

3) понятие КСО предприятия отражает не только нормативную модель взаимодействия стейкхолдеров, но и целевой ориентир, предусматривающий оптимизацию взаимодействия с целью обеспечения повышения конкурентных преимуществ бизнес-структуры в будущем;

4) для повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов концепция КСО должна быть интегрирована в стратегию их развития;

5) КСО носит инициативный характер;

6) соблюдение концепции и принципов КСО способствует более эффективному развитию предприятия, улучшению его финансовых результатов, повышению безопасности и устойчивости бизнеса.

На основе этих положений предложено авторское определение дефиниции КСО предприятия как совокупности социально-экономических отношений между стейкхолдерами, направленных на обеспечение социальной стабильности бизнес-структуры в контексте гармонизации их интересов с учетом эндогенных и экзогенных факторов, с последующей ее трансформацией в конкурентные преимущества. То есть, иными словами, предприятия оценивают качество своих экономических решений через призму интересов общества, осуществляя социально ответственную деятельность.

**2. Сформированы концептуальные положения управления КСО промышленных предприятий в части разработки и обоснования концепции управления КСО промышленных предприятий, интегрирующей принципы системного и синергетического подходов, а также стейкхолдер-ориентированную перспективу, которая в отличие от существующих, акцентирует внимание на взаимосвязи между реализацией ценностей КСО, формированием эффективной организационной структуры и обеспечением устойчивого диалога со стейкхолдерами, что позволяет рассматривать управление КСО как комплексный процесс, направленный на повышение конкурентоспособности предприятия, создание ценности для общества и достижение устойчивого развития.**

В условиях современной парадигмы социально-экономического развития управление КСО представляет собой стратегически детерминированную функцию промышленного предприятия. Интеграция КСО в систему корпоративного управления обеспечивает повышение конкурентоспособности, укрепление репутационного капитала и долгосрочную устойчивость в условиях возрастающей значимости факторов социальной и экологической ответственности. В промышленности, где воздействие на окружающую среду и социальные условия существенны, внедрение принципов КСО становится не просто этической нормой, но и стратегической необходимостью.

Управление КСО промышленных предприятий – это непрерывный

процесс целенаправленного воздействия субъектов управления, направленный на встраивание принципов социальной ответственности в операционную деятельность предприятий и основанный на постоянном диалоге и учете интересов всех стратегических сторон (стейкхолдеров), с целью достижения устойчивого развития и создания ценности для общества в целом.

В работе сформирована концепция управления КСО промышленных предприятий, которая содержит четыре составляющих уровня: теоретико-методологический, методический, инструментально-модельный, организационный (рисунок 1).

Теоретический и методологический уровень концепции управления КСО промышленных предприятий основан на системных и синергетических научных подходах, использование которых позволяет сформировать содержание научной категории «управление КСО промышленных предприятий». Кроме того, на основе анализа теорий КСО, стейкхолдеров, создания общей ценности и устойчивого развития сформированы «основные принципы процесса развития промышленных предприятий» и «основные принципы эффективного управления КСО промышленных предприятий», которые, в свою очередь, позволили обосновать методологию управления КСО промышленных предприятий.

Методология управления КСО представляет собой не только комплексный подход к внедрению принципов в бизнес-практику промышленных предприятий, но также требует системного анализа, стратегического планирования и постоянного мониторинга, что позволяет не только улучшать общественное восприятие компании, но и достигать устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Методический уровень связывает теоретические основы с практическими положениями. Методические средства и методы обеспечивают реализацию юридических, экологических, организационных, экономических, социальных мер, направленных на эффективное функционирование механизма управления КСО промышленных предприятий.

Инструментальный уровень концепции управления КСО промышленных предприятий составляют система оценки текущего и стратегического уровней КСО промышленных предприятий, модель взаимодействия бизнес-структур со стейкхолдерами, стратегическая матрица данного взаимодействия, построенная на принципах Win-Win, а также стратегические ориентиры развития промышленных предприятий, определенные в зависимости от их стратегического уровня КСО.

Организационный уровень концепции составляет механизм управления КСО промышленных предприятий, который, во-первых, выступает элементом, обеспечивающим стабильность и социально-ответственную направленность развития промышленных предприятий в целом с учетом не только внутренних, но и внешних факторов. Во-вторых, эффективное управление КСО промышленных предприятий является необходимым компонентом повышения их конкурентных позиций на рынке и обеспечения их социальной ориентации при осуществлении социально-ответственной деятельности.

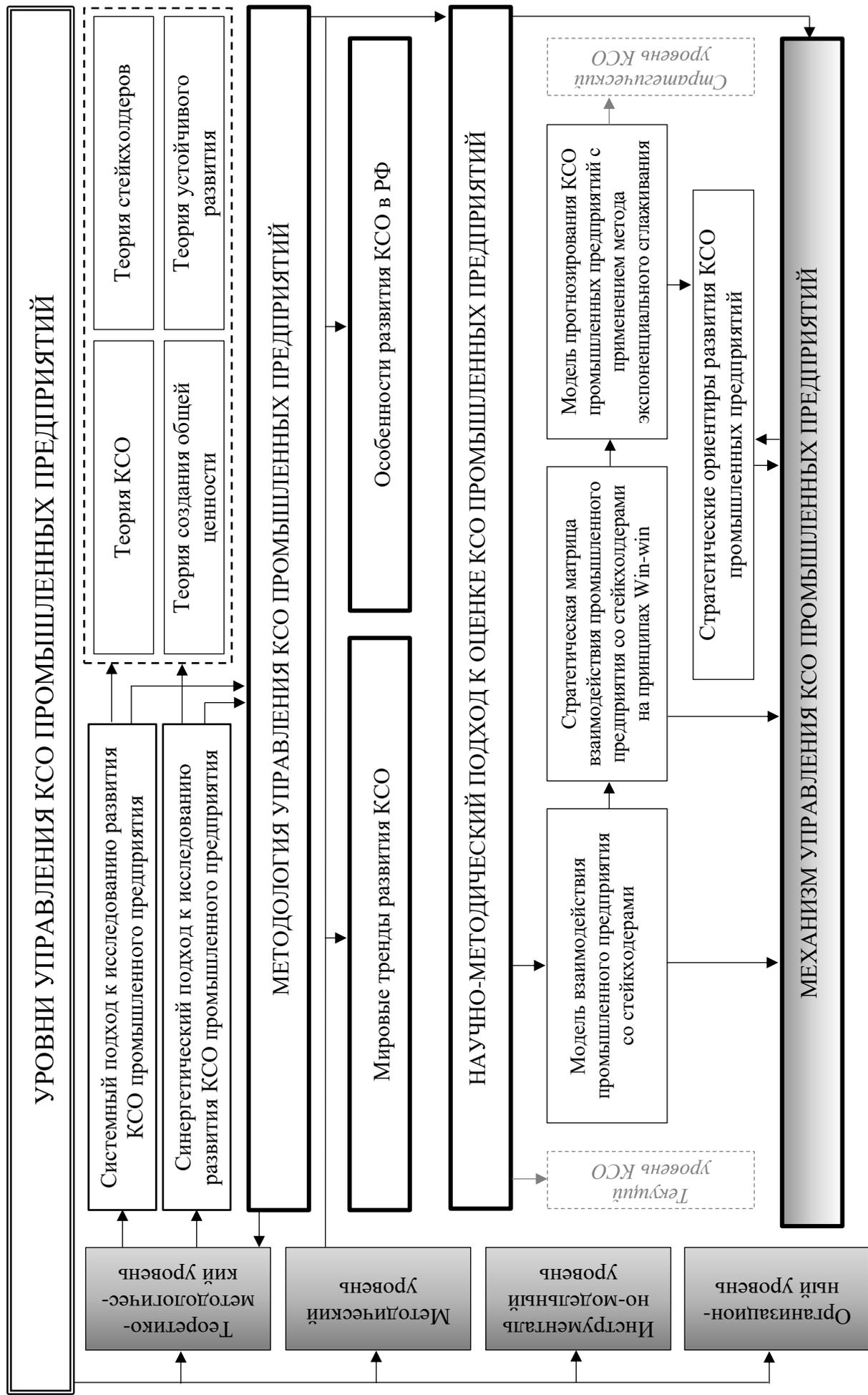


Рисунок 1 – Концепция управления КСО промышленных предприятий

**3. Усовершенствован методический инструментарий эмпирического исследования управления КСО промышленных предприятий, в частности: определены современные тенденции развития КСО в странах ОЭСР и РФ, что позволило на основе кластерного анализа выделить пять групп стран по уровню развития КСО: страны-лидеры, социально-ориентированные страны с высокими стандартами КСО, страны со средним уровнем развития КСО, страны – бюджетные прагматики и страны-аутсайдеры; осуществлена рейтинговая оценка степени развитости КСО в странах ОЭСР и РФ по комплексному показателю, что позволяет осуществлять сравнение между странами; систематизированы и проанализированы предпосылки развития КСО промышленных предприятий регионов РФ, результаты чего позволяют учитывать эндогенные факторы реализации принципов КСО в промышленности регионов в разработке механизма управления КСО конкретного промышленного предприятия.**

Проведенные эмпирические исследования позволили выявить тенденции развития КСО в мире и РФ, которые свидетельствуют об усилении роли КСО как ключевого фактора производства в условиях ограниченности социальных расходов и смещения акцентов в сторону социального капитала. В работе обоснована прямая корреляция между уровнем государственных социальных расходов (% ВВП) и уровнем накопления социального капитала (рисунок 2). Развитие КСО также является важным фактором накопления социального капитала, который в настоящее время выступает новейшим ключевым фактором глобальной конкурентоспособности отдельных компаний и национальных экономик в целом.

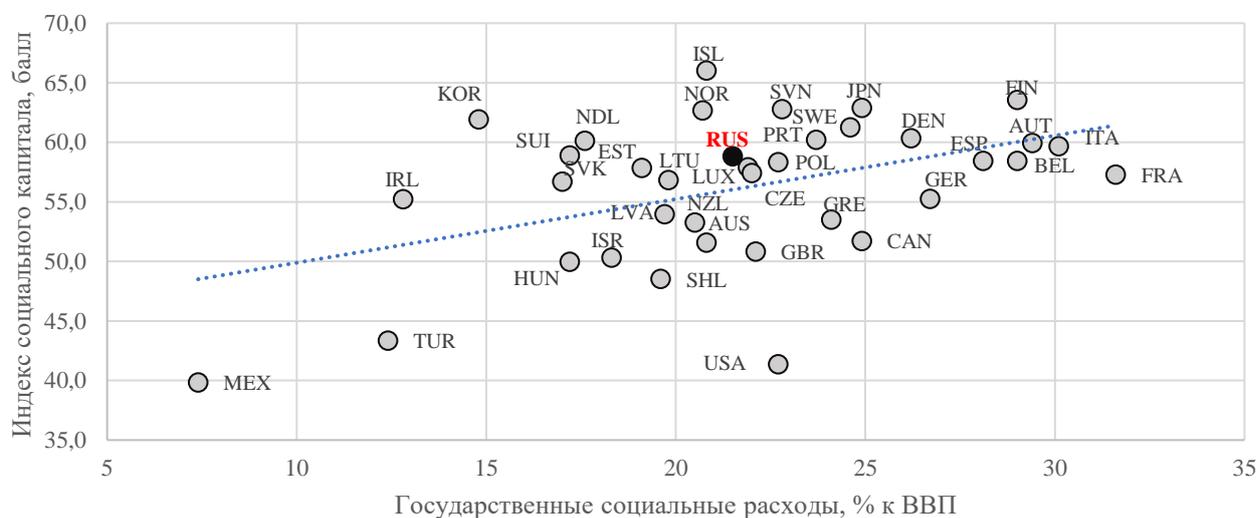


Рисунок 2 – Взаимосвязь между государственными социальными расходами (% к ВВП) и индексом социального капитала стран ОЭСР и РФ, 2022 г.

В результате кластерного анализа стран ОЭСР и Российской Федерации на основе показателей социальных расходов, государственного бюджета и объема социального капитала были идентифицированы различные модели развития КСО, детерминированные спецификой экономического контекста каждой страны. Выделенные кластеры (страны-лидеры, социально-ориентированные страны, страны со средним уровнем развития КСО, бюджетные прагматики и страны-

аутсайдеры) демонстрируют широкий спектр подходов к реализации КСО, отражению различных стратегий, преодоления социальных проблем и поддержания экономического роста.

Российская Федерация, будучи классифицированной как страна-бюджетный прагматик, отдает предпочтение сохранению экономической стабильности перед вопросами социальной ответственности (рисунок 3).

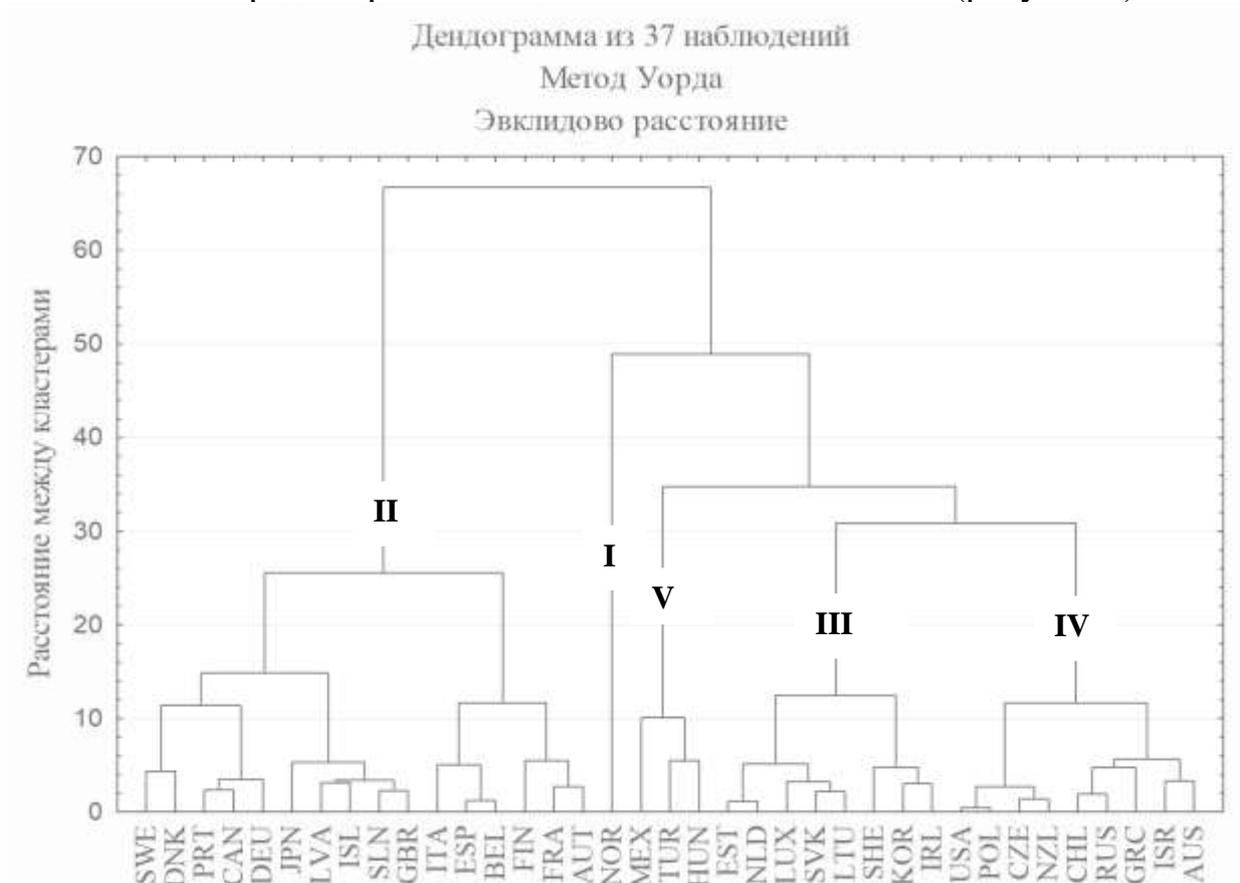


Рисунок 3 – Распределение стран мира по уровню социальных расходов, баланса госбюджета и Глобальному индексу устойчивой конкурентоспособности на кластеры, 2022 г.

Проведена рейтинговая оценка по степени развитости КСО, предусматривающая сравнение страновых показателей (социальные расходы, баланс госбюджета, глобальный индекс устойчивой конкурентоспособности, индекс Джини и уровень социального капитала) с наилучшими значениями по анализируемой совокупности. Результаты ранжирования стран ОЭСР и РФ (рисунок 4), показали, что РФ находится на 25 месте по степени развитости КСО в стране, что прежде всего обусловлено относительно низким значением Глобального индекса устойчивой конкурентоспособности (47) и высоким значением индекса Джини (36), что при значительном показателе социальных расходов (21,5% к ВВП) свидетельствует о неэффективном их использовании, необходимости повышения их адресности и ориентации на снижение неравномерности распределения доходов среди населения.

Российской модели КСО присущ ряд характерных особенностей: сочетание новых социальных направлений в деятельности бизнеса с сохранением советских

традиций; отсутствие идеологии социально-ответственного предпринимательства и высокого уровня гражданского самосознания; вынужденный характер КСО; отсутствие прозрачных процедур выработки социальной политики как на уровне страны и регионов, так и на уровне предприятий; зависимость форм и способов социальной активности предприятий от личных предпочтений и интересов менеджеров и собственников; вариативность форм социальной активности на предприятиях и дифференциация социальных корпоративных льгот, преимущественно ориентированных на топ-менеджмент предприятий; значительный разрыв между обществом и бизнесом в понимании приоритетов КСО.

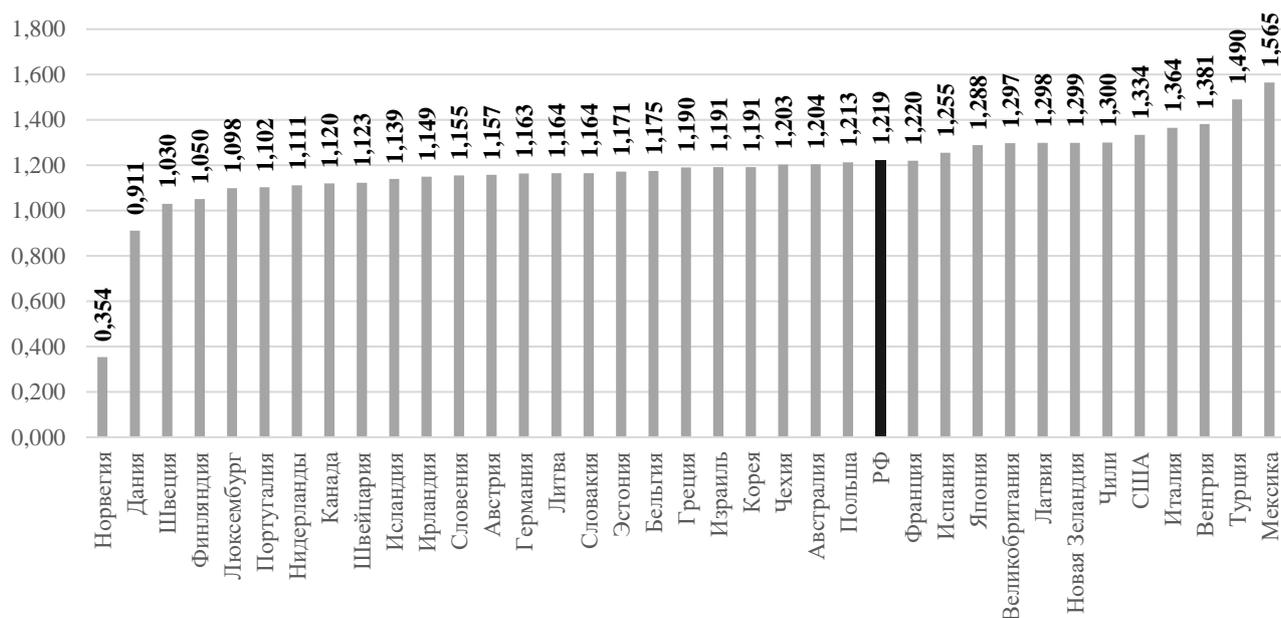


Рисунок 4 – Результаты рейтинговой оценки стран ОЭСР и РФ степени развитости КСО

По данным Национального Регистра корпоративных нефинансовых отчетов установлено, что, несмотря на наметившиеся положительные сдвиги развитие КСО в России как в региональном (рисунок 5), так и в отраслевом аспектах происходит неравномерно.

Промышленные предприятия более активны в раскрытии своей нефинансовой отчетности, чем субъекты других отраслей. В Национальном Регистре из 116 отчетов за 2023 г. 69 размещены промышленными предприятиями. Из 85 субъектов Российской Федерации (кроме новых территорий) социально-ответственные предприятия расположены в 28 из них, с максимальной концентрацией в Москве.

Недостаточный уровень развития КСО в России объясняется наличием ряда сдерживающих факторов, таких как дефицит финансовых ресурсов, несовершенство действующего законодательства в сфере социальной ответственности бизнеса, сложность определения экономического эффекта от социально-ответственной деятельности предприятий, отсутствие надлежащих стимулов развития социальной ответственности в российском обществе.

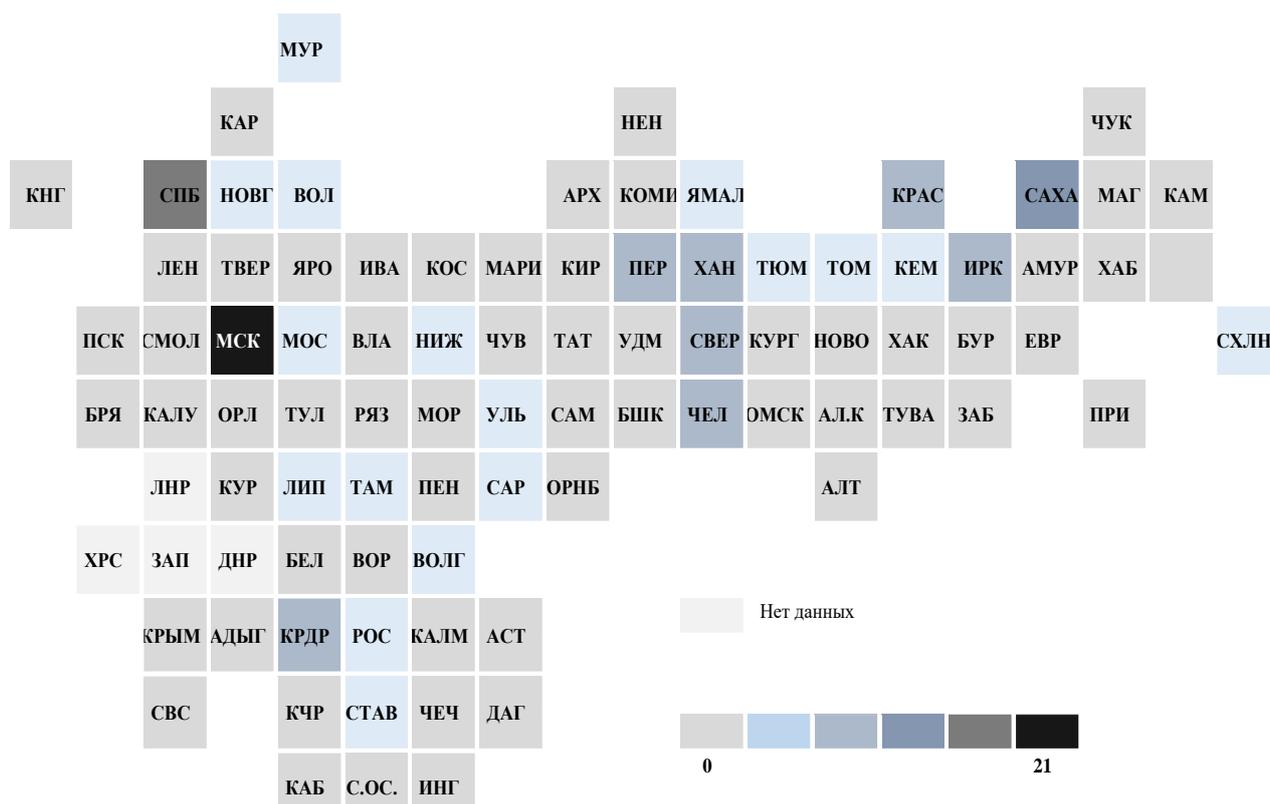


Рисунок 5 – Распределение КСО по регионам РФ в 2023 г.

**4. Разработан научно-методический подход к оценке КСО промышленных предприятий, основанный на расчете композитного индекса КСО предприятий – как симбиоза блочных индексов внутренней и внешней КСО предприятия, которые определяются на основе субиндексов экономической, социальной и экологической составляющей внутренней КСО и субиндексов клиентской составляющей, составляющей поставщиков, финансово-кредитных учреждений и органов государственного управления внешней КСО предприятия, что позволило определить их вектор развития КСО.**

Оценку КСО промышленных предприятий предложено осуществлять на основе комплексного подхода, результатом реализации которого является расчет композитного индекса КСО промышленных предприятий на основе двух блочных индексов КСО: индекс внутренней КСО ( $I_{КСО}^{ВНУТР}$ ) и индекс внешней КСО ( $I_{КСО}^{ВНЕШН}$ ) в разрезе четырех уровней оценки (рисунок 6).

На основе индивидуальных, групповых и блочных показателей рассчитывается общий уровень КСО промышленного предприятия по этапам:

1. Формирование матрицы исходных оценочных характеристик, в состав которой входят  $t$  индикаторов КСО предприятия для  $n$  объектов. Каждый  $i$ -й показатель ( $i \in 1, t$ ) на  $j$ -м промышленном предприятии ( $j \in 1, n$ ) задается величиной соответствующего коэффициента  $K_{ij}$ , и в итоге создается матрица  $X$ , строки которой характеризуют аспекты КСО предприятия по  $t$  разным показателями.

2. Построение вектора, состоящего из эталонных значений по каждому из показателей с разделением их на стимуляторы и дестимуляторы.

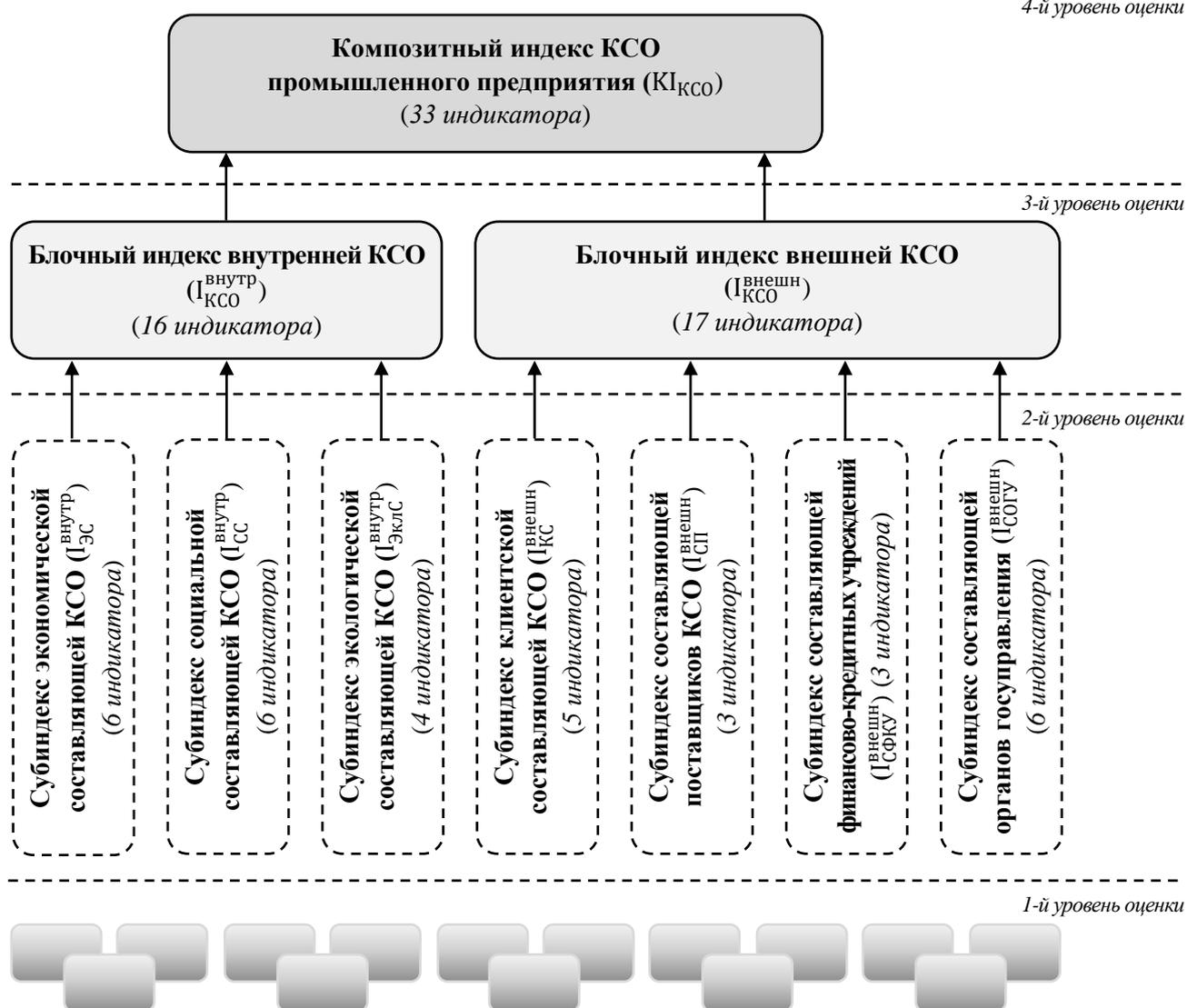


Рисунок 6 – Декомпозиция индикаторов оценки КСО промышленного предприятия

3. Составление нормализованной матрицы. Простейшим методом оценки определенного единичного индикатора КСО промышленных предприятий является его нормирование.

4. Ранжирование оценочных характеристик составляющих КСО по степени значимости. Результатом этого этапа является построение некоторого вектора  $(k_1, k_2, \dots, k_m)$ , где  $k_i$  – коэффициент значимости каждой составляющей КСО промышленного предприятия, установленный экспертным путем на основе результатов анкетирования специалистов промышленных предприятиях ДНР.

5. Расчет составляющих в разрезе внутренней и внешней КСО промышленного предприятия как среднеарифметической с равной весомостью индикаторов.

6. Расчет внутренней и внешней КСО промышленного предприятия по формулам:

$$I_{КСО}^{внутр} = \alpha_1 \times I_{ЭС}^{внутр} + \alpha_2 \times I_{СС}^{внутр} + \alpha_3 \times I_{ЭкЛС}^{внутр}, \quad (1)$$

где  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$  – весомости экономической, социальной и экологической составляющих соответственно;  $\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 = 1$ .

$$I_{КСО}^{внешн} = \beta_1 \times I_{КС}^{внешн} + \beta_2 \times I_{СП}^{внешн} + \beta_3 \times I_{СФКУ}^{внешн} + \beta_4 \times I_{СОГУ}^{внешн}, \quad (2)$$

где  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  – весомости составляющих клиентской, поставщиков, финансово-кредитных учреждений и органов государственного управления соответственно;  $\beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4 = 1$ .

7. Расчет композитного индекса КСО промышленного предприятия по формуле:

$$I_{КСО} = \gamma_1 \times I_{КСО}^{внутр} + \gamma_2 \times I_{КСО}^{внешн}, \quad (3)$$

где  $\gamma_1, \gamma_2$ , – весомости внутренней и внешней КСО соответственно;  $\gamma_1 + \gamma_2 = 1$ .

8. Формирование шкалы интерпретации уровня КСО промышленного предприятия.

Обоснование интервалов значения композитного индекса развитости КСО промышленного предприятия и построение шкалы оценки осуществлено на основе обобщенной оценки средних величин (рисунок 7).

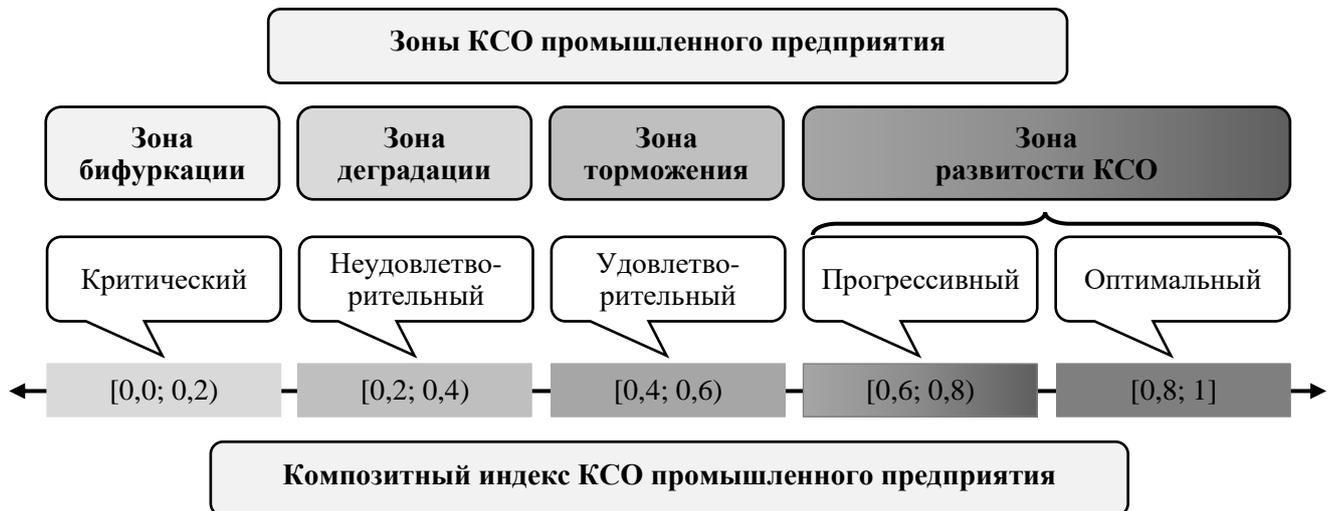


Рисунок 7 – Шкала определения зон КСО промышленного предприятия в соответствии с предельными значениями

Выделены следующие зоны КСО промышленного предприятия:

1. **Зона бифуркации КСО** [0,0; 0,2) – это область значений показателей КСО, в которой предприятие точно внедряет принципы КСО. Это область неопределённости, своего рода «порог устойчивости» системы КСО, где малейшие изменения в ключевых показателях КСО могут спровоцировать резкий переход к значительному ухудшению ситуации. Переход за этот порог может привести к потере устойчивости и резкому изменению состояния предприятия.

2. **Зона деградации (ЗД)** [0,2; 0,4) – характеризуется минимальной реализацией принципов КСО, отсутствием стратегических усилий и значительным негативным воздействием на внутреннюю и внешнюю составляющие КСО предприятия.

3. **Зона торможения (ЗТ)** [0,4; 0,6) – удовлетворительный уровень развития КСО, что характеризует умеренные усилия предприятия в реализации КСО, без значительного прогресса или достижения устойчивого и оптимального

состояния. Представляет собой переходный этап, на котором предприятие должно сосредоточить усилия на устранении текущих ограничений и планировании долгосрочного развития КСО.

4. **Зона развития КСО (ЗР)** охватывает два подуровня: прогрессивный (композитный индекс [0,6; 0,8]) и оптимальный (композитный индекс [0,8; 1,0]) и характеризуется высоким уровнем реализации КСО промышленного предприятия с акцентом на устойчивое развитие, инновации и активное взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). Зона развития с прогрессивным уровнем КСО характеризуется внедрением значительных улучшений во всех аспектах КСО с наличием отдельных точек роста; активной работой в направлении устойчивого развития. Зона развития с оптимальным уровнем КСО – полной интеграцией КСО в стратегию предприятия; максимальной эффективностью и устойчивостью всех составляющих КСО.

Апробация научно-методического подхода оценки КСО промышленного предприятия проведена на примере машиностроительных предприятий РФ (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика композитного индекса КСО машиностроительных предприятий РФ за 2019-2023 гг.

Предприятия машиностроения	2019		2020		2021		2022		2023	
	I <sub>КСО</sub>	Зона								
АО ГЯМЗ «Агат»	0,45	ЗТ	0,40	ЗТ	0,56	ЗТ	0,45	ЗТ	0,61	ЗР
АО «Тяжмаш»	0,58	ЗТ	0,37	ЗД	0,51	ЗТ	0,44	ЗТ	0,58	ЗТ
ПАО «УЗТМ»	0,35	ЗД	0,42	ЗТ	0,45	ЗТ	0,58	ЗТ	0,67	ЗР
ОАО «ЭЗТМ»	0,54	ЗТ	0,38	ЗД	0,44	ЗТ	0,62	ЗР	0,48	ЗТ
АО «ММП имени В.В. Чернышева»	0,48	ЗТ	0,58	ЗТ	0,54	ЗТ	0,39	ЗД	0,56	ЗТ

Результаты оценки КСО машиностроительных предприятий РФ за 2019-2023 гг. свидетельствуют о том, что уровень КСО большинства предприятий соответствует зоне торможения (ЗТ), с композитным индексом от 0,4 до 0,6. Это свидетельствует о наличии базового уровня социальной ответственности, но без значительного прогресса в ее развитии. Лишь отдельные предприятия перешли по уровню композитного индекса КСО в зону развития (ЗР), что свидетельствует о целенаправленных усилиях по улучшению экономических, социальных и экологических показателей.

Динамика развития КСО показала, что в 2020 г. многие предприятия снизили уровень КСО, вероятно, из-за последствий экономического кризиса и пандемии; в то время как в 2021-2023 гг. наблюдается восстановление и улучшение показателей, особенно в области внутренней КСО (экономической, социальной и экологической составляющих). Внешняя КСО (отношения с клиентами, поставщиками, финансово-кредитными учреждениями, государством) развивается медленнее, что указывает на необходимость повышения прозрачности бизнеса и усиления партнерских связей.

Выявлены следующие ключевые проблемы и точки роста: в экономической составляющей КСО – предприятия вкладывают средства в обновление оборудования и повышение производительности, но темпы роста недостаточно высоки; в социальной составляющей КСО – уровень заработных плат и условий труда улучшается, но остается средним; в экологической составляющей КСО – экологические инициативы реализуются точечно и не являются приоритетом; в

составляющей органов государственного управления – предприятия в основном соблюдают требования действующего законодательства, но редко участвуют в государственных программах устойчивого развития.

**5. Сформирован механизм управления КСО промышленных предприятий, отличающийся комплексным характером и включающий элементы (цели, задачи, принципы, функции, макро- и микроинструменты), а также последовательность этапов (аудит, стратегическое планирование, разработка и реализация программ, привлечение персонала, мониторинг и оценка, совершенствование), что обеспечивает систематизацию КСО и направленность действий на достижение развития, максимизацию результатов и повышение эффективности взаимодействия с заинтересованными организациями.**

Механизм управления КСО промышленного предприятия представляет собой совокупность методов, моделей и инструментов, направленных на интеграцию КСО в деятельность предприятия с целью обеспечения его устойчивого развития, минимизации рисков и перехода из зон деградации и торможения в зону развития, а также для предотвращения попадания в зону бифуркации или смягчения ее последствий. Структура механизма управления КСО промышленного предприятия представлена на рисунке 8.

Механизм управления КСО промышленных предприятий имеет свое статическое и динамическое отражение. В статике это совокупность определенных элементов, которые служат инструментом организации управленческих явлений и процессов. В динамике это процесс функционирования всей статической совокупности элементов.

Цель формирования механизма управления КСО промышленных предприятий – обеспечение баланса между экономическими интересами промышленного предприятия, требованиями общества и экологическими требованиями развития.

Успешное внедрение механизма управления КСО на промышленных предприятиях зависит от четко определенных целей, эффективной организационной структуры, активного вовлечения персонала и постоянного мониторинга результатов (рисунок 9).

Внедрение механизма управления КСО – сложный, многоэтапный процесс, который начинается с аудита текущего состояния КСО и заканчивается постоянным совершенствованием системы. Механизм основывается на принципах системности, прозрачности, ответственности и долгосрочного стратегического планирования, используя в качестве управленческого воздействия как макроинструменты (государственное регулирование, международные стандарты), так и микроинструменты (корпоративные политики, социальные программы).

**6. Разработана модель взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленного предприятия, основанная на концепции Win-Win и предусматривающая разработку стратегической матрицы, позволяющей систематизировать работу со стейкхолдерами, определять приоритетные направления взаимодействия и выбирать оптимальные стратегии для обеспечения взаимовыгодного сотрудничества и повышения эффективности КСО-деятельности.**

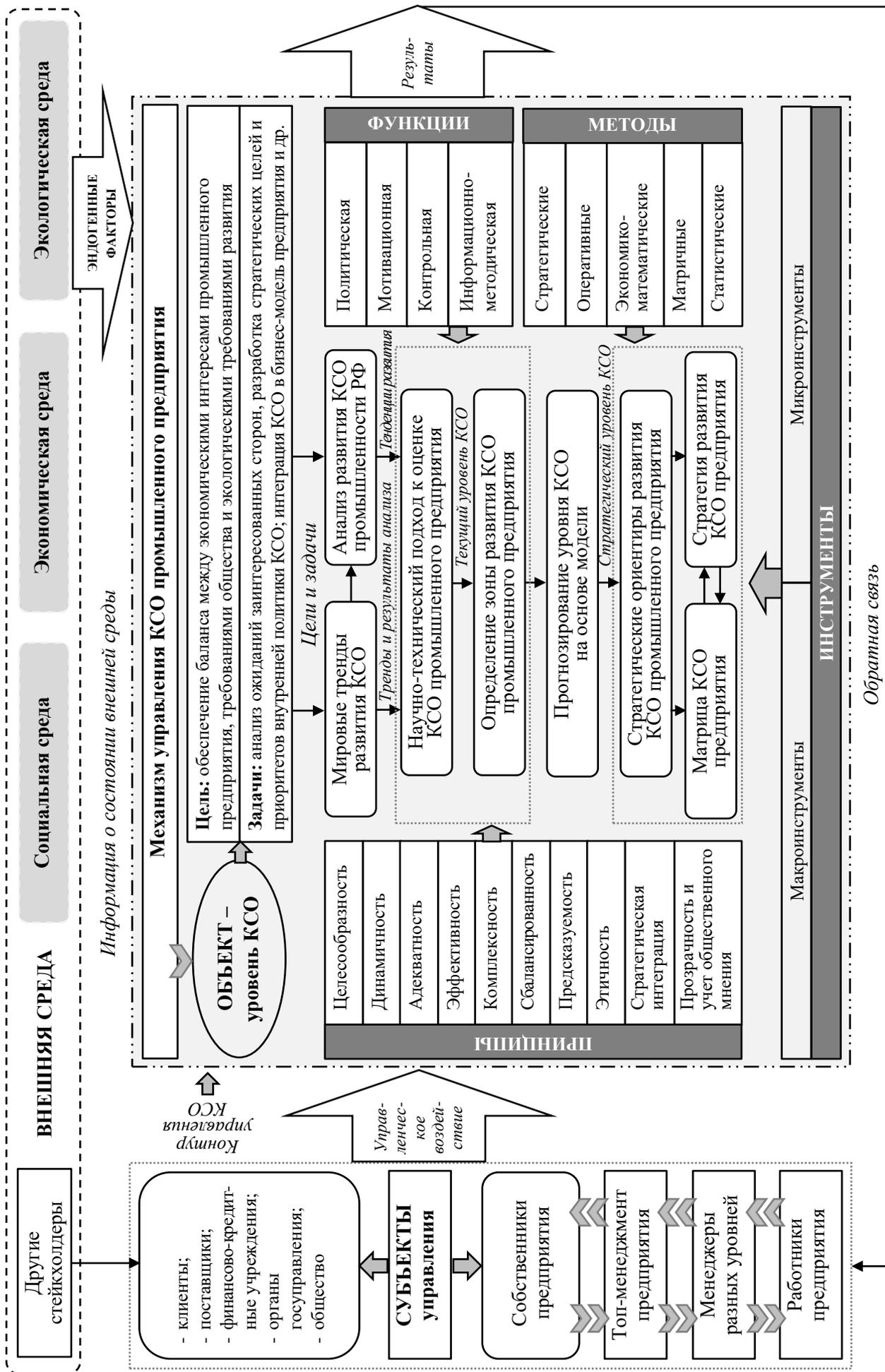


Рисунок 8 – Механизм управления КСО промышленного предприятия



Рисунок 9 – Этапы внедрения механизма управления КСО промышленного предприятия

Модель взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленных предприятий является стратегически важным и ключевым компонентом бизнес-модели промышленных предприятий, поскольку играет решающую роль в процессе формирования конкурентных преимуществ. Наличие ответственных взаимоотношений со стейкхолдерами повышает уровень КСО промышленного предприятия, его устойчивость в целом и создает основу для его роста и развития.

В работе обоснована целесообразность применения концепции Win-Win при формировании модели взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленных предприятий, ориентированной на взаимовыгодное сотрудничество, что способствует горизонтальной интеграции и достижению устойчивых конкурентных преимуществ. Результатом модели взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленных предприятий является построение стратегической матрицы взаимодействия со стейкхолдерами, состоящей из девяти полей в системе «Приоритет экономического результата промышленного предприятия» и «Приоритет выгоды стейкхолдера» со шкалой от 0 до 1 (таблица 2).

Таблица 2 – Стратегическая матрица взаимодействия промышленного предприятия со стейкхолдерами в системе управления КСО

		Приоритет выгоды стейкхолдера		
		Низкий [0,0-0,4)	Средний [0,4-0,7)	Высокий [0,7-1,0]
Приоритет экономического результата промышленного предприятия	Высокий [0,7-1,0]	Поле 7. «Приоритетное взаимодействие»	Поле 8. «Стратегическое взаимодействие»	Поле 9. «Оптимальное взаимодействие»
	Средний [0,4-0,7)	Поле 4. «Ограниченное взаимодействие»	Поле 5. «Сбалансированное взаимодействие»	Поле 6. «Партнерское взаимодействие»
	Низкий [0-0,4)	Поле 1. «Минимальное взаимодействие»	Поле 2. «Поддерживающее взаимодействие»	Поле 3. «Социальное партнерство»

Результаты апробации модели взаимоотношений промышленных предприятий с основными стейкхолдерами в контексте управления КСО на

предприятиях машиностроения приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты стратегических матриц взаимодействия предприятий машиностроения со стейкхолдерами за 2019-2023 гг.

Стейкхолдеры	2019	2020	2021	2022	2023
АО «Тяжмаш»					
Клиенты	Поле 6. «ПартВ»	Поле 5. «С6В»	Поле 2. «ПВ»	Поле 5. «С6В»	Поле 5. «С6В»
Поставщики	Поле 5. «С6В»	Поле 2. «ПВ»	Поле 5. «С6В»	Поле 4. «ОВ»	Поле 6. «ПартВ»
ФКУ	Поле 5. «С6В»	Поле 4. «ОВ»	Поле 5. «С6В»	Поле 5. «С6В»	Поле 5. «С6В»
ОГУ	Поле 4. «ОВ»	Поле 5. «С6В»	Поле 2. «ПВ»	Поле 2. «ПВ»	Поле 5. «С6В»
ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения»					
Клиенты	Поле 1. «МВ»	Поле 5. «С6В»	Поле 4. «ОВ»	Поле 5. «С6В»	Поле 9. «OptВ»
Поставщики	Поле 1. «МВ»	Поле 4. «ОВ»	Поле 5. «С6В»	Поле 5. «С6В»	Поле 8. «СтВ»
ФКУ	Поле 3. «СоцВ»	Поле 5. «С6В»	Поле 5. «С6В»	Поле 4. «ОВ»	Поле 7. «ПрВ»
ОГУ	Поле 1. «МВ»	Поле 5. «С6В»	Поле 2. «ПВ»	Поле 5. «С6В»	Поле 8. «СтВ»
ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения»					
Клиенты	Поле 4. «ОВ»	Поле 2. «ПВ»	Поле 2. «ПВ»	Поле 9. «OptВ»	Поле 4. «ПартВ»
Поставщики	Поле 5. «С6В»	Поле 1. «МВ»	Поле 2. «ПВ»	Поле 9. «OptВ»	Поле 4. «ОВ»
ФКУ	Поле 6. «ПартВ»	Поле 3. «СоцВ»	Поле 3. «СоцВ»	Поле 7. «ПрВ»	Поле 4. «ПартВ»
ОГУ	Поле 4. «ПартВ»	Поле 1. «МВ»	Поле 1. «МВ»	Поле 6. «ПартВ»	Поле 5. «С6В»
АО «ММП имени В.В. Чернышева»					
Клиенты	Поле 5. «С6В»	Поле 5. «С6В»	Поле 9. «OptВ»	Поле 2. «ПВ»	Поле 5. «С6В»
Поставщики	Поле 5. «С6В»	Поле 5. «С6В»	Поле 8. «СтВ»	Поле 1. «МВ»	Поле 5. «С6В»
ФКУ	Поле 5. «С6В»	Поле 5. «С6В»	Поле 7. «ПрВ»	Поле 1. «МВ»	Поле 5. «С6В»
ОГУ	Поле 4. «ПартВ»	Поле 4. «ПартВ»	Поле 8. «СтВ»	Поле 1. «МВ»	Поле 5. «С6В»

Предложенная модель взаимодействия со стейкхолдерами является перспективной для оценки эффективности управления КСО на промышленных предприятиях.

**7. Предложены стратегические ориентиры развития КСО промышленных предприятий на основе механизма управления, заключающиеся в реализации КСО-стратегий (минимального соответствия, репутационного менеджмента, операционной эффективности, взаимодействия со стейкхолдерами и создания общей ценности) с учетом потенциала внутренних ресурсов предприятий и факторов внешней среды, что позволяет формировать КСО-деятельность, направленную на достижение целей, связанных с развитием конкурентных преимуществ промышленных**

### предприятий и нивелированием внешних вызовов.

На рисунке 10 представлена общая схема процесса формирования стратегии КСО промышленных предприятий.

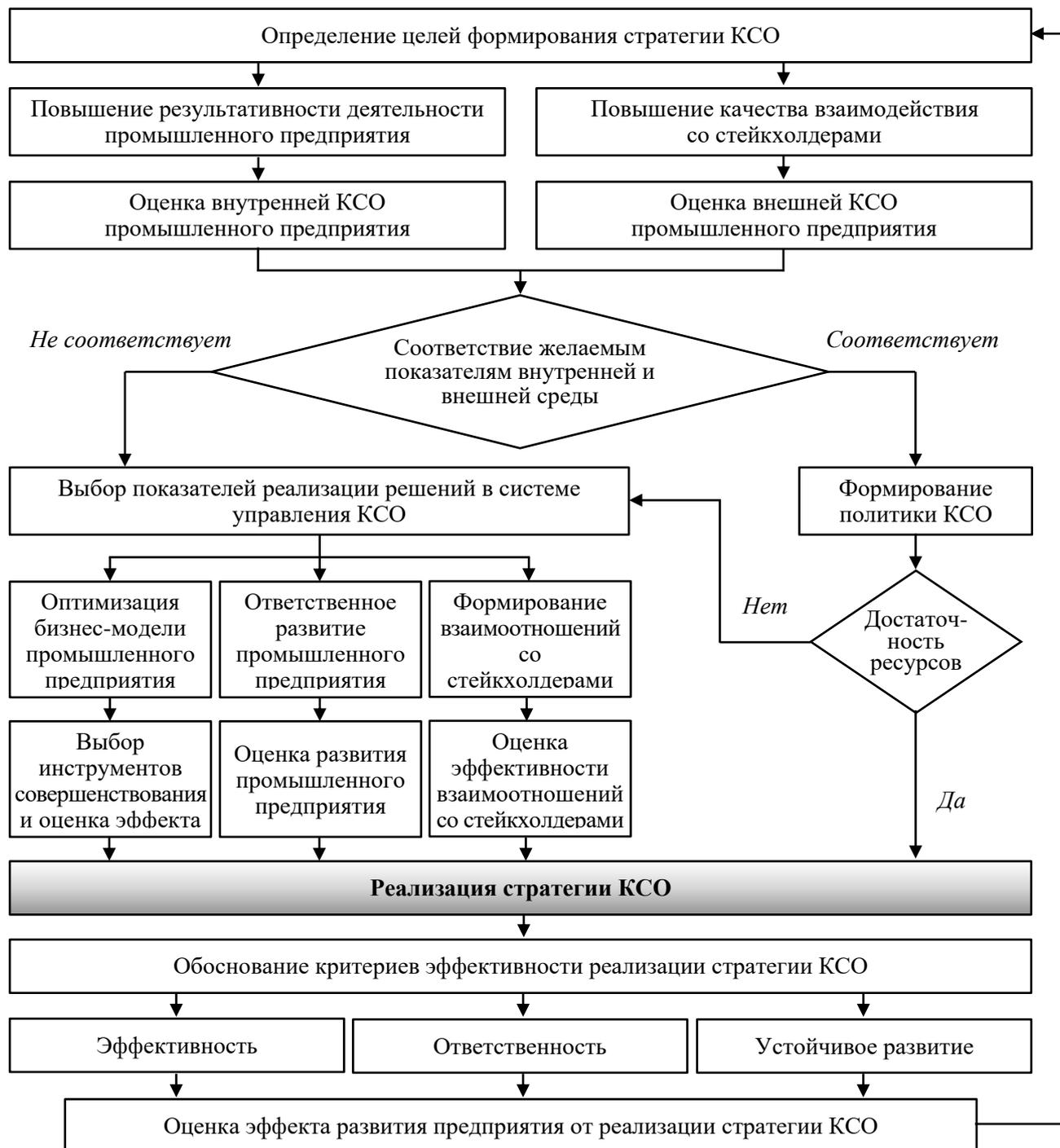
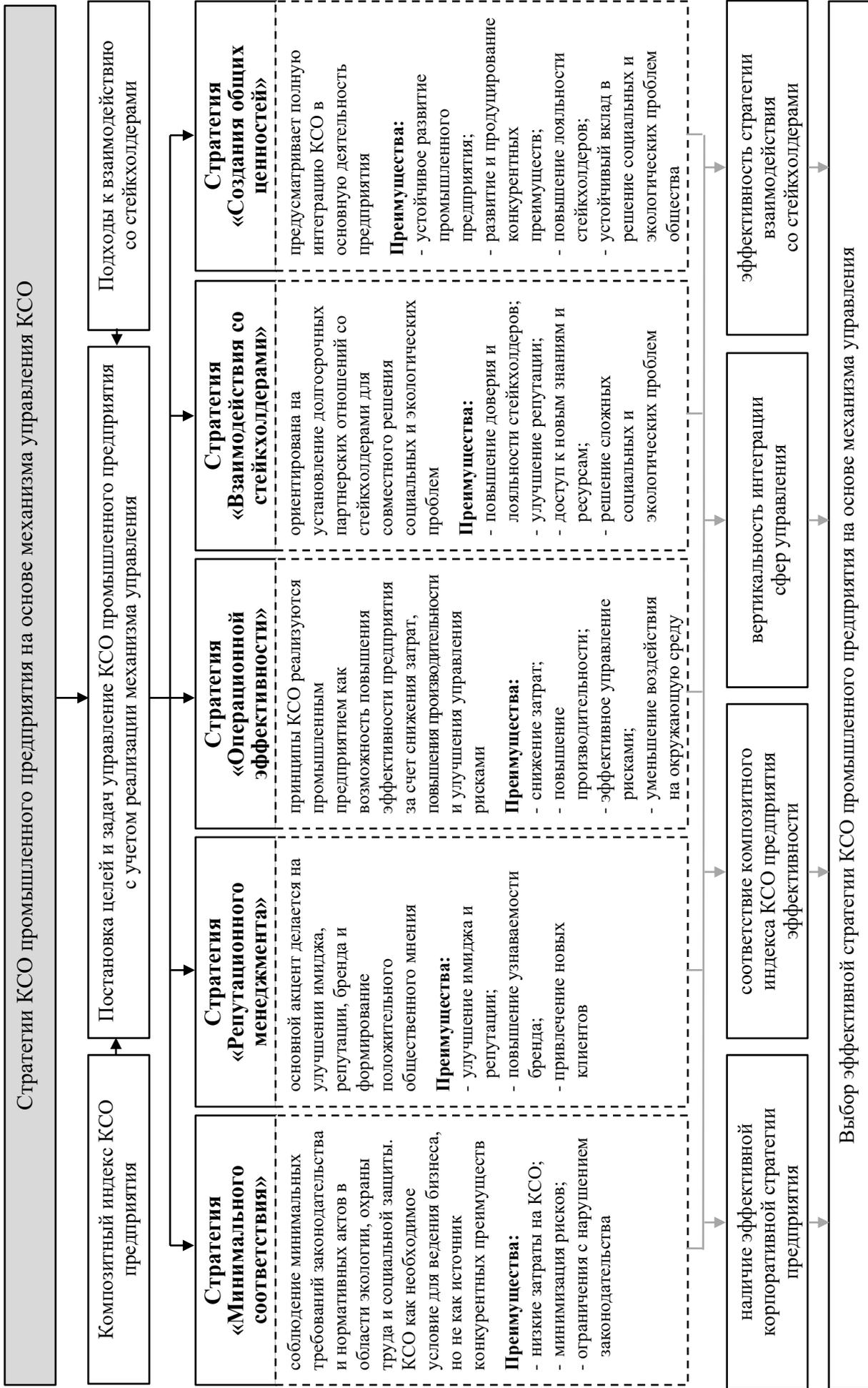


Рисунок 10 – Процесс формирования стратегии КСО промышленного предприятия

Для формирования стратегических ориентиров КСО (рисунок 11) промышленных предприятий на основе механизма управления использован метод прогнозирования экспоненциального сглаживания, который является одним из методов краткосрочного прогнозирования, базирующегося на анализе ряда динамики с помощью программы STATISTICA 10.0.



**Рисунок 11 – Стратегические ориентиры развития КСО промышленных предприятий на основе механизма управления**

Колебания показателей КСО предприятий машиностроения в ретроспективе (2019-2023 гг.) свидетельствуют о нестабильности в реализации стратегии КСО и чувствительности к внешним факторам. Анализ прогнозных данных показывает, что, несмотря на стабилизацию или умеренный рост, текущий уровень КСО многих промышленных предприятий не является оптимальным, а наблюдаемая в прошлом волатильность указывает на необходимость разработки и реализации эффективной стратегии КСО.

### **III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**Решение поставленных в диссертации задач исследования позволило достичь следующих результатов.**

1. На основе проведенного исследования получил развитие понятийно-категориальный аппарат КСО, в частности, систематизированы подходы к определению КСО промышленного предприятия, определяющие его как совокупность социально-экономических отношений между стейкхолдерами, направленных на обеспечение социальной стабильности бизнес-структуры в контексте гармонизации их интересов с учетом эндогенных и экзогенных факторов, с последующей ее трансформацией в конкурентные преимущества.

2. Сформированы концептуальные основы управления КСО промышленных предприятий. В результате проведенного анализа теоретических и практических аспектов управления КСО промышленных предприятий констатирована необходимость совершенствования концептуальных основ управления КСО, в части: разработки концепции управления КСО, разработки интегративного подхода, учитывающего отраслевую специфику, структурированной посредством иерархической системы и включающей теоретико-методологический, методический, инструментально-модельный и организационный уровни, обеспечивающие трансфер теоретических положений в практическую плоскость.

3. Усовершенствован методический инструментарий эмпирического исследования управления КСО промышленных предприятий. Обоснована необходимость активной адаптации бизнеса к решению социальных проблем посредством КСО, что подтверждено результатами анализа развития КСО в странах ОЭСР и РФ. Вместе с тем, выявлена существенная дифференциация подходов к реализации КСО в страновом разрезе, что обуславливает необходимость разработки адаптивных, научно обоснованных принципов управления КСО, учитывающих особенности социально-экономического контекста и направленных на гармонизацию интересов стейкхолдеров. Установлено, что развитие КСО в РФ, детерминированное комплексом сдерживающих факторов и характеризующееся уникальными исторически обусловленными особенностями, находится на этапе генезиса, требующем дальнейшей интенсификации для достижения зрелости и устойчивого прогресса. При этом российской модели КСО присущи специфические черты, такие как: сочетание инновационных социальных направлений с наследием советской эпохи, дефицит идеологии социально-ответственного предпринимательства, вынужденный характер социальной активности, непрозрачность процессов формирования социальной политики, зависимость форм КСО от субъективных

факторов и значительный диссонанс в восприятии приоритетов социальной ответственности между бизнесом и обществом, что обуславливает неравномерность развития КСО как в региональном, так и в отраслевом разрезе.

4. Разработан научно-методический подход к оценке КСО промышленных предприятий, который позволит определить вектор развития КСО на предприятии: совершенствование, деградацию или стагнацию. На основе предложенного научно-методического подхода проведен расчет композитного индекса КСО предприятий машиностроения РФ за 2019-2023 гг., что позволило определить уровень развития КСО и идентифицировать их принадлежность к определенным зонам развития.

5. Сформирован механизм управления КСО промышленных предприятий, отличающийся комплексным характером и включающий элементы (цели, задачи, принципы, функции, макро- и микроинструменты), а также последовательность этапов его разработки (аудит, стратегическое планирование, разработка и реализация программ, привлечение персонала, мониторинг и оценка, совершенствование), что обеспечивает систематизацию КСО и направленность действий на достижение развития, максимизацию результатов и повышение эффективности взаимодействия с заинтересованными организациями.

6. Разработана модель взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленного предприятия, основанная на концепции Win-Win и предусматривающая формирование стратегической матрицы, позволяющей систематизировать работу со стейкхолдерами, определять приоритетные направления взаимодействия и выбирать оптимальные стратегии для обеспечения взаимовыгодного сотрудничества и повышения эффективности КСО-деятельности.

7. Предложены стратегические ориентиры развития КСО промышленных предприятий на основе механизма управления, заключающиеся в реализации КСО-стратегий (минимального соответствия, репутационного менеджмента, операционной эффективности, взаимодействия со стейкхолдерами и создания общей ценности) с учетом потенциала внутренних ресурсов предприятий и факторов внешней среды, что позволяет осуществлять КСО-деятельность, направленную на достижение целей, связанных с развитием конкурентных преимуществ промышленных предприятий и нивелированием внешних вызовов.

В результате проведенного исследования разработана комплексная теоретико-методологическая база для управления корпоративной социальной ответственностью промышленных предприятий, включающая концептуальные основы, методический инструментарий, механизм управления, модель взаимодействия со стейкхолдерами и стратегические ориентиры развития КСО. Внедрение полученных результатов позволит не только повысить социальную ответственность бизнеса и гармонизировать интересы стейкхолдеров, но и создать условия для устойчивого развития промышленных предприятий, повышения их конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, привлечения инвестиций и формирования положительного имиджа региона и государства в целом. В долгосрочной перспективе, это будет способствовать устойчивому экономическому росту, повышению уровня жизни населения, улучшению

экологической ситуации и формированию социально ориентированной экономики, способной эффективно решать актуальные проблемы общества.

Направления дальнейших исследований будут связаны с углубленной разработкой адаптивных моделей управления КСО, учитывающих специфику отдельных отраслей промышленности и регионов, а также с расширением эмпирической базы исследования, включающей анализ влияния КСО на экономические показатели деятельности предприятий и оценку эффективности реализации различных КСО-стратегий в контексте достижения целей устойчивого развития.

#### **IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

##### *Монографии по теме исследования*

1. Многовекторное управление социально-экономическими системами: теория и практика / И. А. Ангелина, Н. Ю. Возиянова, Л. И. Задорожная [и др.]. – Донецк : Донецкий национальный технический университет, 2021. – 256 с. – п. 6.2. – С. 202-208. – 0,55 п.л.

*Личный вклад соискателя:* рассмотрены американская, европейская и британская модели реализации КСО с учетом государственного воздействия, выделены функции государства при реализации КСО, определены преимущества для государства от реализации КСО.

*Статьи в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК  
Минобрнауки России и ДНР для публикации результатов научных исследований*

2. Заглада, Е. А. Концептуализация подходов к определению дефиниции «корпоративная социальная ответственность» / Р. Н. Лепа, И. В. Савченко, Е. А. Заглада // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 4. – С. 145-155. – 0,54 п.л.

*Личный вклад соискателя:* проведен сравнительный анализ существующих моделей социальной ответственности, сформирована авторская трактовка дефиниции «КСО».

3. Заглада, Е. А. Механизм управления корпоративной социальной ответственностью промышленных предприятий в контексте устойчивого развития / Е. А. Заглада // Государственное управление и право. – 2024. – № 4 (04). – С. 12-34. – 1,26 п.л.

4. Заглада, Е. А. Современное состояние и развитие корпоративной социальной ответственности в Российской Федерации / Е. А. Заглада // Менеджер. – 2025. – № 3 (109). – С. 3-16. – 0,61 п.л.

5. Заглада, Е. А. Стратегия корпоративной социальной ответственности промышленных предприятий: концептуальные основы и алгоритм формирования / Е. А. Заглада, Р. Н. Лепа, И. В. Савченко // Глобальный научный потенциал. – 2025. – Т.2, № 5 (170). – С. 355-360. – 0,63 п.л.

*Личный вклад соискателя:* проведена систематизации подходов к сущности «стратегия КСО предприятия», сформирована авторская трактовка данной категории.

Статьи в других рецензируемых научных изданиях

6. Заглада, Е. А. Этапы реализации корпоративной социальной ответственности на предприятии / Е. А. Заглада, К. А. Бармута // Современная экономика и управление: новые вызовы и возможности: Сборник научных трудов. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2023. – С. 136-142. – 0,42 п.л.

*Личный вклад соискателя:* выделены этапы реализации КСО на предприятии, выработан алгоритм действий в рамках КСО на предприятиях на основе цикла Шухарта-Деминга.

Труды апробационного характера

7. Заглада, Е. А. Сущность концепции корпоративной социальной ответственности / К. А. Прокопова, Е. А. Заглада // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы Четвертой международной научно-практической конференции. – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2019. – С. 481-485. – 0,25 п.л.

*Личный вклад соискателя:* проведен анализ трактовок дефиниции КСО, сформирована авторская трактовка дефиниции «КСО».

8. Zaglada, E. A. Analysis of industrial enterprises social responsibility system in the Donetsk People's Republic / E. A. Zaglada // Young scientists' researches and achievements in science : Сборник докладов научно-технической конференции для молодых учёных. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2020. – Р. 149-154. – 0,34 п.л.

9. Заглада, Е. А. Корпоративная социальная ответственность в условиях экономической нестабильности / К. А. Прокопова, Е. А. Заглада, К. А. Бармута // Проблемы и тенденции развития экономики и менеджмента: сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. – С. 167-173. – 0,42 п.л.

*Личный вклад соискателя:* концепция КСО рассмотрена как средство реализации стратегии устойчивого развития предприятия, выделены положительные стороны реализации КСО на предприятиях в условиях экономической нестабильности.

10. Заглада, Е. А. Формирование программ развития корпоративной социальной ответственности на отечественных предприятиях / К. А. Прокопова, Е. А. Заглада, И. М. Савицкая // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: Материалы Пятой международной научно-практической конференции. – Том 1. – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2020. – С. 57-64. – 0,43 п.л.

*Личный вклад соискателя:* предложена последовательность осуществления программы развития КСО на предприятии, предложены мероприятия для улучшения взаимоотношений с различными группами заинтересованных сторон.

11. Zaglada, E. A. Social responsibility and the motives of its implementation at the enterprises of the Donetsk People's Republic / E. A. Zaglada, R. N. Lepa // Young scientists' researches and achievements in science : материалы научно-практической конференции для молодых ученых. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. – Р. 250-256. – 0,36 п.л.

*Личный вклад соискателя:* сформулированы мотивы реализации концепции КСО на предприятиях, определены причины, препятствующие широкой реализации практик КСО на предприятиях ДНР, определены ожидания бизнеса от органов власти при реализации КСО.

12. Заглада, Е. А. Корпоративная социальная ответственность и ее влияние на деятельность организации / К. А. Прокопова, Е. А. Заглада // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: Материалы VI Международной научно-практической конференции. – Том 2. – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2021. – С. 64-69. – 0,21 п.л.

*Личный вклад соискателя:* выделены уровни КСО, проанализировано позитивное влияние КСО на деятельность организации.

13. Заглада, Е. А. Социальная ответственность и мотивы ее реализации на предприятиях Донецкой Народной Республики / Е. А. Заглада, Р. Н. Лепа // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : материалы VII Международной научно-практической конференции. – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2022. – С. 15-23. – 0,52 п.л.

*Личный вклад соискателя:* проведен сравнительный анализ понятий «социальная ответственность бизнеса» и «корпоративная социальная ответственность», выделены причины актуализации проблематики КСО в современном мире.

14. Заглада, Е. А. Организационно-экономический механизм управления социальной ответственностью промышленных предприятий / Р. Н. Лепа, И. В. Савченко, Е. А. Заглада // Инновационные перспективы Донбасса : материалы 10-й Международной научно-практической конференции. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2024. – С. 186-190. – 0,25 п.л.

*Личный вклад соискателя:* определение поэлементного состава организационно-экономического механизма управления социальной ответственностью промышленного предприятия.

15. Заглада, Е. А. Методические подходы к оценке корпоративной социальной ответственности промышленных предприятий / И. В. Савченко, Е. А. Заглада // Современная мировая экономика: вызовы и реальность: материалы VII Международная научно-практическая конференция. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2025. – С. 116-120. – 0,31 п.л.

*Личный вклад соискателя:* систематизация индексов оценки КСО по региональному и международному уровням, обоснование целесообразности использования комплексного подхода к оценке КСО промышленных предприятий.

16. Заглада Е. А. Этапы развития концепции корпоративной социальной ответственности / Е. А. Заглада, Н.А. Луговой // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : материалы X Международной научно-практической конференции. – Горловка: ДонНТУ, 2025. – С. 56-61. – 0,28 п.л.

*Личный вклад соискателя:* проанализированы этапы развития концепции КСО, выделены фазы эволюции КСО в РФ и в ДНР, проведен сравнительный анализ.