

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Донецкий национальный технический университет»

На правах рукописи



Заглада Екатерина Александровна

**МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Лепя Роман Николаевич

Донецк – 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	12
1.1. Понятийно-категориальный аппарат корпоративной социальной ответственности промышленных предприятий	12
1.2. Феномен «корпоративная социальная ответственность» в научных концепциях и теориях	27
1.3. Концептуальные положения управления социальной ответственностью промышленных предприятий	37
Выводы к главе 1	51
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	53
2.1. Современные тенденции развития корпоративной социальной ответственности в странах мира	53
2.2. Анализ развития корпоративной социальной ответственности на промышленных предприятиях России	71
2.3. Научно-методический подход к оценке корпоративной социальной ответственности промышленных предприятий	83
Выводы к главе 2	111
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КСО ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	114

3.1. Обоснование механизма управления корпоративной социальной ответственностью промышленных предприятий.....	114
3.2. Модель взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленных предприятий.....	138
3.3. Стратегические ориентиры развития КСО промышленных предприятий на основе механизма управления.....	163
Выводы к главе 3.....	185
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	187
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	190
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	223
Приложение А. Справки о внедрении результатов исследования.....	224
Приложение Б. Целостное представление эволюции КСО с учетом научного и практического аспектов.....	228
Приложение В. Индикаторы и динамика субиндексов, блочных и композитного индексов КСО машиностроительных предприятий Российской Федерации за 2019-2023 гг.....	231
Приложение Д. Стратегические матрицы взаимодействия промышленных предприятий с основными стейкхолдерами.....	264

ВВЕДЕНИЕ

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 [1-3].

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. Пелымская, 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 исследования 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.).

Справки о внедрении результатов исследования приведены в Приложении А.

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.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1. Понятийно-категориальный аппарат корпоративной социальной ответственности промышленных предприятий

Научно-технический прогресс и процессы глобальной гуманизации экономики вызвали широкое распространение принципов устойчивого развития в мировом масштабе. Реализация данных принципов невозможна без соответствующего поведения субъектов бизнеса. В настоящее время от предприятий/организаций требуется ведение социально ответственной деятельности, отвечающей долгосрочным интересам общества.

Факт существования данных требований со стороны социума к бизнесу подтверждается результатами опросов. Так, например, в соответствии с результатами опроса, проведенного в 2019 г. международной аудит-консалтинговой корпорацией Deloitte, 38% респондентов (всего опрошено 16425 человек из 42 стран) выразили готовность прекратить свои потребительские отношения с предприятиями, продукция которых негативно влияет на окружающую среду и/или социум [4]. Кроме того, по результатам опроса, проводимого компанией «СберСтрахование», почти каждый второй россиянин (47%), готов снизить потребление или вовсе отказаться от продукции предприятия, деятельность которого негативно воздействует на окружающую среду [5].

В настоящее время происходит переосмысление содержания современного бизнеса относительно того, в чем заключается «его парадигма, какой должна стать его стратегическая цель и каким должно быть взаимодействие с государством и обществом в целом». На смену «корпоративному эгоизму» [6] приходит новый

мейнстрим предпринимательской деятельности – социальная сенсбилизация, что проявляется в перманентном внимании хозяйствующих субъектов к запросам общества, и заключается в поиске и реализации оптимальных управленческих решений, направленных и на удовлетворение общественных ожиданий, и на получение предпринимательских эффектов [7]. Примером практической реализации основ социальной сенсбилизации в бизнесе является концепция корпоративной социальной ответственности [8, с. 145].

Социальная ответственность выступает неотъемлемым элементом в макросистеме «человек-государство-общество». С момента появления данный феномен призван выполнять важную общественную функцию – регулировать поведение людей и институтов экономики и общества.

На развитие и значимость указанной функции решающее влияние оказывает «углубление разделения труда и рост обобществления производства» [9]. Взаимоотношения между членами общества, его институтами, развивающимися с углублением общественного разделения труда, выступают объективной основой взаимозависимости субъектов хозяйствования и требует социально ответственного поведения в силу роста взаимозависимости человека и общества, бизнеса и общества [10]. Преобладающая в данный момент времени экономическая парадигма оказывает существенное влияние на результаты исследования взаимоотношений между бизнесом и обществом [11].

Прежде, чем приступить к исследованию теоретического концепта КСО предприятия, следует отметить, что в литературе ученые в отношении данной категории оперируют двумя понятиями: «КСО» и «социальная ответственность бизнеса» [12]. Авторы поддерживают точку зрения об идентичности данных понятий [13; 14], которые специалисты применяют в разных контекстах. Так, термин КСО чаще используют на микроуровне, когда речь идёт о чём-то связанном с персоналом предприятия: корпоративных мероприятиях, медицинском обслуживании сотрудников, образовательных программах и др. Если же речь идёт о взаимоотношениях предприятия с внешним окружением через призму благотворительности, сотрудничества в рамках интересов общества, чаще

употребляют понятие «социальная ответственность бизнеса». В настоящее время грань между этими понятиями практически исчезла: в научном сообществе и бизнесе данные термины используются как синонимы.

Более того один из основателей практики КСО в России С.В. Туркин появление этих двух различных понятий вообще объясняет разноаспектностью перевода термина «бизнес» с английского языка, в котором он, в том числе, обозначает и отдельную компанию [15, с. 36].

Идея о том, что у бизнеса есть обязанности по отношению к обществу в целом, и более конкретно (в частности) – по отношению к определенным заинтересованным сторонам, начала «культивироваться» в экономических исследованиях, начиная с 50-х гг. прошлого века (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Эволюция теории корпоративной социальной ответственности [составлено автором на основе [8, с. 147]]

По мнению современников, постулаты теории социальной ответственности зародились еще в учении А. Смита «Богатство народов». Смит утверждал, что свободный бизнес стремиться к прибыли и эффективности, что в конечном итоге приносит пользу общему благу: служит как интересам предпринимателя, так и

интересам общества в целом [16]. Опираясь на данный аргумент, М. Фридман выдвинул теорию акционеров, в которой указывается, что прибыльность – это высшая социальная ответственность бизнеса, если он ведется этичным образом и в соответствии с законом.

«Модель акционеров» Фридмана, начала подвергаться критике со стороны ученых. Так, в 1953 г. Боуэн сформулировал идею «социальной ответственности» деловых людей в более широкой сфере, чем стремление только к получению прибыли. Кроме того, несостоятельность модели «экономического человека» как рационального лица, принимающего решения и стремящегося только к получению собственной выгоды [17], доказанная реальностью, привела к резкому отторжению обществом либеральной экономической модели и протесту против аморальной деловой практики [16; 18; 19]. Основная идея заключалась в том, что от бизнеса можно и нужно разумно ожидать того, что он будет «служить обществу», выходя за рамки своих предыдущих обязательств.

Значительный рост исследований в области КСО принесли 1960-е и 1970-е гг. За этот период концепция была тщательно изучена и обсуждена, что привело к появлению моделей КСО и спорам об управленческих последствиях КСО, а также внедрению связанных с ними концепций деловой этики и корпоративной социальной ответственности [18].

Альтернативные темы, призванные сбалансировать этот аргумент, были в центре внимания исследований в 1980-х гг., в частности, корпоративная социальная деятельность (англ. Corporate social performance – CSP), а также теория заинтересованных сторон и модели управления заинтересованными сторонами. С 1990-х гг. КСО использовалась как «базовая точка» или интегрировалась как элемент других связанных концепций. Текущие исследования, в частности, изучают, как КСО применима к государственному сектору [20].

В настоящее время сфера применения КСО превратилась в более инклюзивную концепцию, включающую различные заинтересованные стороны и гарантирующую, что бизнес работает этично и устойчиво [21], создавая при этом общую ценность (англ. Creating shared value – CSV) в целом [22; 23].

В основу концепции CSV положено увеличение стоимости предприятия за счет решения социальных проблем, что предполагает одновременное создание стоимости предприятия и его ценности для общества в целом. КСО и теория заинтересованных сторон подчеркивают важность ведения бизнеса, принимая во внимание более крупные социальные выгоды.

Теория заинтересованных сторон (стейкхолдеров) – это концепция, которая подчеркивает взаимосвязь между бизнесом и различными заинтересованными сторонами, включая инвесторов, клиентов, сотрудников, поставщиков и т. д. [24], для которых предприятие / организация должна создавать ценность, а не только для своих акционеров. Теория говорит, о необходимости нести ответственность менеджеров перед различными стейкхолдерами за защиту их интересов. В силу этого, предприятиям следует планировать стратегии взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами соответствующим образом, чтобы повысить эффективность и результативность успешного осуществления бизнес-операций в долгосрочной перспективе [25; 26].

Заинтересованные стороны и создание общей ценности являются важнейшим аспектом успеха инициатив КСО (рисунок 1.2). Предприятия не смогут достичь своих целей КСО без участия, опыта, ноу-хау и лояльности различных стейкхолдеров. Одним из важных аспектов КСО является то, что бизнес подотчетен всем заинтересованным сторонам, которые имеют в нем действительный интерес, и бизнес-решения влияют на их интересы [27], создавая выгоды для всех.

Между этими двумя понятиями есть сходство: КСО подчеркивает выгоду для общества в целом, тогда как теория заинтересованных сторон работает над построением отношений и ценности между бизнесом и различными заинтересованными сторонами [28]. Хотя между этими двумя концепциями существуют определенные различия, их можно объединить, чтобы работать на благо предприятия и общества в целом, что соответствует теории CSV.

Различные проблемы при реализации инициатив КСО можно смягчить, согласовав концепцию с теорией заинтересованных сторон, поскольку это позволяет лидерам использовать более прагматичный подход, учитывая интересы

всех заинтересованных сторон и соответствующим образом планируя свои действия. Теория заинтересованных сторон решает проблему недостаточной осведомленности о преимуществах КСО [29]. КСО, согласованная с теорией заинтересованных сторон, приносит максимальные выгоды в виде общественного развития, а также создания мотивированной рабочей силы, лучшего брэндинга компании, увеличения продаж и прибыльности, удовлетворенных клиентов и т. д. [30]. Таким образом, КСО является неотъемлемой частью корпоративной ответственности, которая предполагает участие различных заинтересованных сторон для ее успешной реализации.

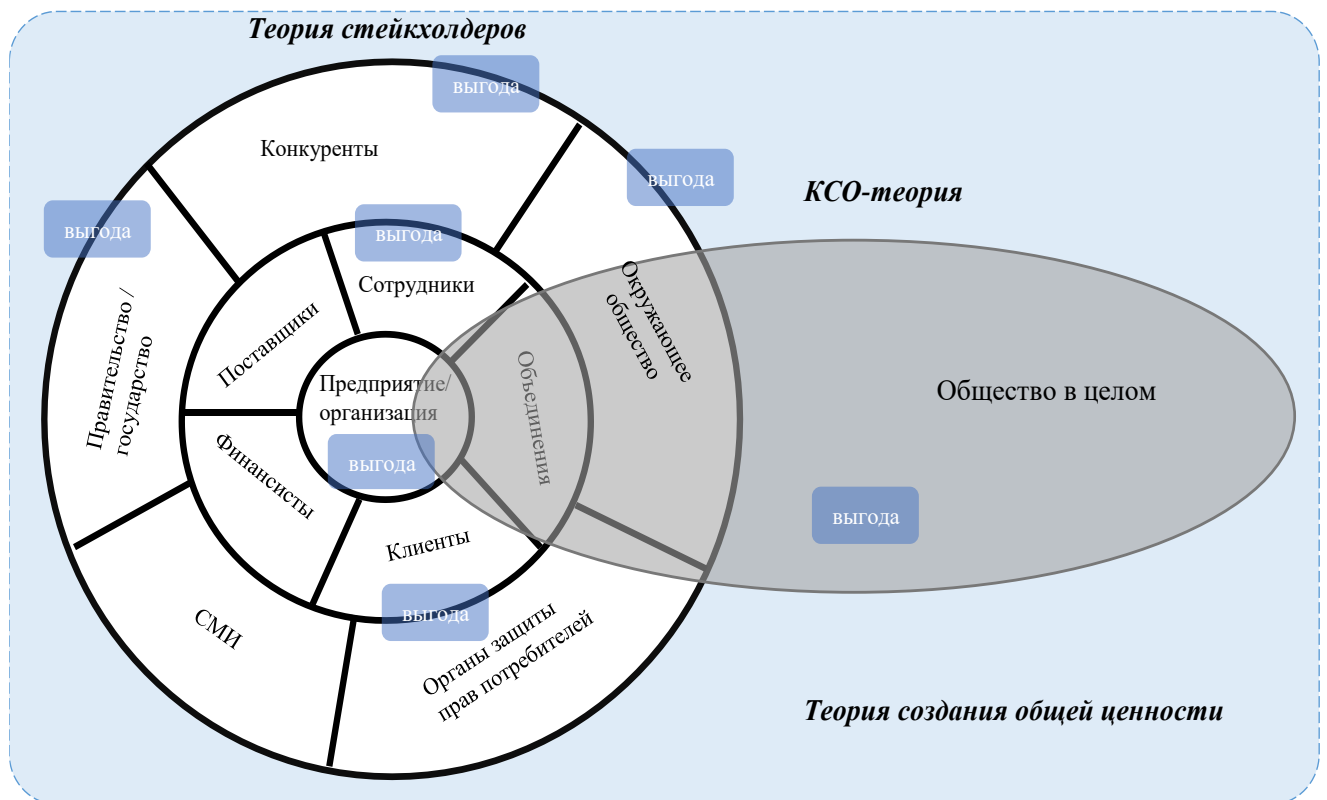


Рисунок 1.2 – Взаимосвязь между теориями заинтересованных сторон, КСО и создания общей ценности [составлено автором на основе [8]]

Итак, несмотря на множество исследований в рамках данной тематики, до сих пор нет консенсуса по общепринятому определению социальной ответственности 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 и от корпоративной гражданской позиции до корпоративного управления, то есть от весьма концептуальных до очень практических или управленческих трактовок (таблица Б.1 Приложения Б).

Следует отметить, что данный обзор литературных источников по социальной ответственности не является исчерпывающим. В той или иной мере данные исследования интересны своими подходами к изучению отдельных ключевых характеристик социальной ответственности предприятий. Такой исследовательский интерес к данной концепции подтверждает и ее значимость, и недоисследованность.

Квинтесенцию научной концепции сущности социальной ответственности предприятий составили положения, которые определены на основе критического анализа существующих научных подходов:

- устойчивое развитие общества – главная задача реализации принципов КСО на практике;
- 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;
- понятие КСО предприятия отражает не только нормативную модель взаимодействия стейкхолдеров, но и целевой ориентир, предусматривающий оптимизацию их с целью обеспечения повышения конкурентных преимуществ бизнес-структуры в будущем;
- для повышения эффективности деятельности хозяйственных субъектов концепция КСО должна быть интегрирована в стратегию их развития;
- КСО носит инициативный характер;
- соблюдение концепции и принципов КСО способствует более эффективному развитию предприятия, улучшению его финансовых результатов, повышению безопасности и устойчивости бизнеса.

На основе выявленных положений дано 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.

Следует отметить, что на практике очень часто категорию «КСО» подменяют категорией «социально ответственная деятельность», что, по нашему мнению, является некорректным, в силу различного смыслового содержания данных понятий. Если социальная ответственность предприятия является характеристикой отношения владельцев и менеджеров предприятий к своей роли в обществе, то понятие «социально ответственная деятельность» отражает проявление социальной ответственности.

Сущность корпоративной социально-ответственной деятельности активно исследовалась в рамках концепции корпоративной социальной деятельности CSP, разрабатывавшейся в течение 1980-2000 гг.

Постулаты данной концепции изложены в работах С. Сети [30], А. Кэрролла [31] и Д. Вуд [32]. Разработчики концепции определили корпоративную социально ответственную деятельность через ее существенные признаки и составляющие.

Так, С. Сети под социально ответственной деятельностью понимает один из типов поведения предприятия. Поведение на стадии «социальная ответственность» характеризуется согласованием деятельности предприятия с имеющимися социальными нормами, ценностями и ожиданиями [30].

А. Кэрролл рассматривает корпоративную социальную деятельность как систему, которая охватывает следующие составляющие:

- а) социальные обязательства;
- б) релевантные общественные проблемы;
- в) философию социальной восприимчивости, определяющую способ

решения выявленных проблем [31].

Д. Вуд определяет корпоративную социальную деятельность как существующую в бизнес-организации систему принципов социальной ответственности, процессов социального восприятия, политики, программ и их ожидаемых результатов, связанных с общественным взаимодействием фирмы. То есть, в его понимании составляющими корпоративной социальной деятельности являются:

- 1) принципы КСО;
- 2) процессы корпоративной социальной восприимчивости;
- 3) результаты корпоративного поведения [32].

Таким образом, социально ответственная деятельность предприятия – это такая деятельность, которая отвечает требованиям законодательства, нормам социально ответственного поведения, отражающим представление социума об обязанностях бизнеса по удовлетворению интересов общества сверх требований законодательства, а также основывается на учете интересов общества как критериев принятия управленческих решений.

Важное значение в развитии концепции социальной ответственности предприятия имеет ее структуризация. Следует отметить, что в настоящее время несмотря на наличие множества теоретических моделей КСО [33], наиболее распространенным и общепринятым подходом является пирамидальная структура КСО по А. Кэрроллу, в основу построения которой заложено ранжирование стратегических приоритетов КСО предприятия по принципу иерархии (рисунок 1.3).

Относительно структурности модели КСО следует отметить, что именно подход А. Кэрролла получил широкий резонанс в силу придания логической последовательности концепциям предшественников и определил формы современных экономических исследований в области корпоративной социальной ответственности.

В первоначальном виде модель КСО соответствовала ее определению, данному А. Кэрроллом [31], и включала в соответствии с рисунком 1.3 четыре

составляющие: экономическую, правовую, этическую и филантропическую, характеризующие ответственность предприятия перед обществом, частью которого оно является.



Рисунок 1.3 – Пирамида КСО по А. Кэрроллу [составлено автором на основе [34; 35]]

Три нижних уровня пирамиды соответствуют трем сферам общественного устройства – экономике, правовой системе и этическим нормам. Четвертый уровень – филантропический, который позже был упразднен автором, а точнее перераспределен между этическим и экономическим уровнями ответственности. Это объясняется тем, что предприятия, занимаясь филантропией, руководствуются экономическими мотивами, а различия между филантропической и этической деятельностью сложно выделить и в теории, и на практике [36, с. 71].

Как видим, в основу пирамиды автор положил экономическую составляющую, поскольку это основополагающее требование в бизнесе. Устойчивая прибыльность, выступая «фундаментом» социальной ответственности предприятия, должна быть прочной, чтобы соответствовать другим ожиданиям общества от бизнес-структуры. То есть инфраструктура КСО строится на предпосылке экономически обоснованного и устойчивого бизнеса. Экономическая активность предприятия как экономического агента и производителя товаров и

услуг, удовлетворяющих определенные запросы потребителя и партнеров, должна заключаться в выполнении им следующих функций:

- быть прибыльным;
- производить конкурентоспособные товары и услуги и реализовывать их на рынке по экономически обоснованным ценам;
- создавать рабочие места;
- придерживаться принципов честной конкуренции;
- быть инновационным.

В то же время общество ожидает от предприятия подчинения законам и нормативным актам (правовая ответственность), в которых обществом кодифицированы основные правила функционирования бизнес-структур в гражданском обществе и ведения хозяйственной деятельности (налоговая честность, соблюдение контрактных условий и т.д.).

Кроме того, предприятия должны действовать в соответствии с этическими нормами. Это означает, что бизнес-структуры обязаны поступать корректно, беспристрастно и избегать или минимизировать вред всем заинтересованным сторонам, с которыми они взаимодействует. Наконец, ожидается, что бизнес будет хорошим корпоративным гражданином [37], то есть будет отдавать финансовые, физические и человеческие ресурсы сообществам, частью которых он является, и вносить свой вклад в их развитие. Итак, пирамида КСО отражает фундаментальную роль бизнеса в обществе.

А. Кэрролл и А. Бухольц утверждали, что пирамиду КСО следует рассматривать как интегрированное унифицированное целое, основное внимание уделяя социальной ответственности предприятия в целом, а не отдельным ее частям [38]. Общая социальная ответственность предприятия предполагает одновременное выполнение им экономических, юридических, этических и филантропических обязанностей. Выражаясь более практичными и управленческими терминами, предприятие, ориентированное на КСО, должно стремиться получать прибыль, соблюдать закон, придерживаться этических норм и быть хорошим корпоративным гражданином.

Пирамида КСО – это устойчивая структура заинтересованных сторон. Каждый из четырех компонентов ответственности предприятия ориентирован на различных стейкхолдеров с точки зрения различных приоритетов, которые могут повлиять на них. Так, экономическая ответственность наиболее сильно влияет на акционеров и сотрудников, поскольку, если бизнес окажется финансово нежизнеспособным, существенно пострадают обе эти группы. Юридическая ответственность, безусловно, важна по отношению к владельцам при соблюдении правовых норм в отношениях с сотрудниками и заинтересованными потребителями. Этическая ответственность затрагивает все группы заинтересованных сторон: соблюдение интересов сотрудников, клиентов, а также сохранности окружающей среды. Наконец, ответственность за благотворительность в наибольшей степени затрагивает сообщество и некоммерческие организации, но также и сотрудников, поскольку некоторые исследования показали, что участие компании в благотворительной деятельности в значительной степени связано с моральным духом и вовлеченностью ее сотрудников. Пирамиду КСО следует рассматривать и как устойчивый конструкт, поскольку эти обязанности представляют собой долгосрочные обязательства, которые распространяются и на будущие поколения заинтересованных сторон, так и как динамичную, адаптируемую структуру, содержание которой ориентировано как на настоящее, так и на будущее.

В научной литературе можно встретить различные модификации классической модели Кэрролла, что обусловлено сменой приоритетов ведения бизнеса [39; 40], страновыми особенностями реализации принципов КСО [41-43], масштабами и организационными формами бизнеса [43; 44] и т.д. Однако следует отметить, что основой в представленных вариантах являются выделенные четыре обязанности предприятия перед обществом с определенной вариативностью по значимости каждого из компонентов.

Рядом исследователей [45; 46] было установлено, что четырехкомпонентная модель Кэрролла – содержательно валидна и содержит эмпирически взаимосвязанные, но концептуально независимые компоненты корпоративной

социальной ответственности. Кроме того, эмпирическим путем были определены относительные значения или веса каждого из компонентов: экономический – 3,5; юридический – 2,54; этический – 2,22; и филантропический – 1,30 [46].

Следует отметить, что мировыми бизнес-структурами наработан значительный инструментарий в осуществлении социальной ответственности предприятиями, содержание которого обусловлено территориально-страновой принадлежностью субъекта хозяйствования, культурными ценностями, традициями, профессиональным менталитетом [47], реализуемыми обществом и бизнес-средой, а также социально-экономическим состоянием государства в целом.

Учеными выделено множество моделей КСО предприятий, содержательные характеристики которых отличаются по ряду признаков: роль государства [48; 49], региональная принадлежность [50], состав ключевых участников КСО и механизм взаимодействия между ними и т.п. [48; 51]. Так, в научной литературе можно встретить кроме общепринятых (американской, европейской и азиатской) глобальную, географическую [50], канадскую [52; 53], британскую, скандинавскую, латиноамериканскую, средиземноморскую, африканскую и др. модели.

Обобщив существующие подходы [6; 50; 54-61], считаем рациональным выделение шести национальных моделей социальной ответственности бизнеса: основные – американская, европейская и азиатская, и гибридные – постсоветская, латиноамериканская и британская, как модели с наиболее выраженными отличительными особенностями (рисунок 1.4).

Деление моделей КСО основывается на принципе деления предприятий на те, которые в добровольном порядке решают актуальные социальные проблемы, и те, которые вынуждены осуществлять социально ответственную деятельность в соответствии с требованиями государства.

Отметим, что российская модель КСО находится на стадии формирования. Ее создание происходит в условиях господствующих позиций государства, крайне слабого развития институтов гражданского общества и олигархического развития бизнеса [50].

ХАРАКТЕРИСТИКИ МОДЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

<i>Название модели</i>	<i>Тип модели</i>	<i>Ключевые стейкхолдеры</i>	<i>Роль государства</i>	<i>Формы стимулирования СОП</i>	<i>Инициатор СОП</i>	<i>Инструменты СОП</i>	<i>Приоритетные направления СОП</i>
Американская модель	Основная, самостоятельная	Акционеры, потребители, местные сообщества, СМИ, малообеспеченные граждане	Минимальное вмешательство	Налоговые льготы, отмена штрафов, система публичных рейтингов компаний по уровню СОП	Бизнес-структуры	Благотворительность, меценатство, спонсорство	Ответственность за качество выпускаемой продукции, защита ОПС, защита сотрудников
Европейская модель	Основная, самостоятельная	Потребители, сотрудники, государство, общественные организации	Активная поддержка	Социальные и экологические стандарты	Государство, институты гражданского общества	Социальное страхование	Человеческий капитал, права и свободы граждан, развитие образования и науки, защита ОПС
Азиатская модель	Основная, самостоятельная	Сотрудники, потребители, местные сообщества	Минимальное вмешательство	Социальные и экологические стандарты	Бизнес-структуры на основе традиций	Внутренние корпоративные директивы	Экология и трудовые отношения
Британская модель	Гидрид американской и европейской моделей	Потребители, деловые партнеры, СМИ, профсоюзы	Активная поддержка, ограниченное регулирование	Льготный режим налогообложения для социально ответственных структур	Бизнес-структуры	Корпоративные социальные инвестиции	СО инвестиционные фонды, внедрение в систему бизнес-образования курсов по СОП, сотрудничество с стейкхолдерами
Постсоветская модель	Гидрид американской, европейской и азиатской моделей	Органы государственной и местной власти, профсоюзы	Государство как заказчик, контролер и бенефициар СОП	Законодательное установление экологических и социальных норм и стандартов	Бизнес-структуры	Неформальное привлечение частного капитала к финансированию госпроектов	Защита окружающей природной среды, трудовые отношения
Латиноамериканская модель	Гидрид американской и европейской моделей	Потребители, сотрудники, общественные организации	Пассивная (отсутствие системной поддержки инициатив в сфере СОП)	-	Бизнес-структуры в соответствии с запросами рынка	Благотворительность, корпоративный патронаж	Защита сотрудников, борьба с бедностью

Рисунок 1.4 – Сравнительная характеристика моделей социальной ответственности [составлено автором на основе

[6; 50; 54-61]]

Для отечественной модели социальной ответственности бизнеса характерны принудительный характер социальной ответственности крупных компаний; самобытность понимания каждой группы компаний сущности социальной ответственности бизнеса; несистемная гиперблагодетельность; искажение социальных отчетов предприятия; пренебрежительное отношение многих отечественных предприятий к вопросу о социальной ответственности бизнеса. Для представителей российского бизнеса такие понятия, как «вклад компаний в национальную экономику, законопослушность, природоохранная деятельность, честность и участие в благотворительности, являются второстепенными» по отношению к максимизации своих прибылей, что соответствует принципам «экономического эгоизма».

Социальная роль предпринимательства оценивается гораздо выше самими предпринимателями и гораздо ниже – опрошенными членами общества [62]. Более подробно это рассмотрено в пункте 2.2 диссертации.

Таким образом, сложность и масштабность КСО предприятия привела к появлению значительного количества трактовок данной экономической категории в научной литературе и бизнес-окружении, а также в формировании разнообразных подходов к размышлениям о содержании КСО предприятия. Современные тенденции в сфере КСО развиваются в направлении тесного взаимодействия предприятий и стейкхолдеров в процессе определения параметров и направлений социально ответственной деятельности экономических субъектов.

На основе этого автором предложено КСО предприятия трактовать как совокупность социально-экономических отношений между стейкхолдерами, направленных на обеспечение социальной стабильности предприятия в контексте гармонизации их интересов с учетом эндогенных и экзогенных факторов, с последующей ее трансформацией в конкурентные преимущества.

1.2. Феномен «корпоративная социальная ответственность» в научных концепциях и теориях

Ответственность предприятий перед обществом – явление не новое. Социальный компонент в корпоративном поведении можно проследить еще в древнеримских законах в форме организации приютов, домов для бедных и престарелых, больниц и сиротских приютов. Представление о корпорациях, как о социальных предприятиях, было продолжено английским правом в Средние века в академических, муниципальных и религиозных учреждениях. Позже в XVI-XVII вв. английские корпорации уже выступали инструментом социального развития [63]. В дальнейшем, с завоеванием Нового Света, английское корпоративное право было «экспортировано» в американские колонии, где корпорации в определенной степени играли социальную функцию [63].

В XVIII и XIX веках христианская религиозная философия и подход к постоянному социальному контексту были ответом на моральный упадок общества в Европе [64]. Данный религиозный подход инициировал социальные реформы и появление викторианской филантропии, усилия которой к концу 1800-х гг. были сосредоточены на рабочем классе и создании схем социального обеспечения в Европе и США [64; 65]. Примером данных новшеств является создание в 1844 г. в Лондоне Ассоциации молодых христиан (англ. Young Men's Christian Association – YMCA), пропагандирующего внедрение христианских ценностей в деловую деятельность [66].

В конце 1800-х и начале 1900-х гг. создание схем социального обеспечения носило патерналистский характер, направленный на защиту и удержание сотрудников, а некоторые компании даже рассматривали возможность улучшения качества их жизни [65; 66].

К 1920-м и началу 1930-х гг. руководители предприятий начали брать на себя ответственность за достижение баланса между максимизацией прибыли и

созданием / поддержанием равновесия с требованиями своих клиентов, рабочей силы и общества [65]. Во время Второй мировой войны и 1940-х гг., компании стали рассматриваться как институты с социальной ответственностью [66].

В 1950-е и 1960-е гг. социальная ответственность перешла от практики к теории и превратилась в самостоятельную теоретическую концепцию. Этот период следует рассматривать, не только как время адаптации и изменения отношения к обсуждению КСО, но также и как период, когда корпоративные действия практически не выходили за рамки филантропической деятельности [65]. Пожалуй, наиболее ярким примером изменения отношения к корпоративному поведению стала идея Г. Боуэна о наличии у бизнесмена социальных обязательств. Решения и действия бизнеса влияют на заинтересованных лиц, сотрудников и клиентов, оказывая непосредственное влияние на качество жизни общества в целом [191]. Ученый, которого по праву называют «отцом КСО», впервые сформулировал определение социальной ответственности руководителей предприятий как «обязанности бизнесменов проводить ту политику, принимать те решения или следовать тем направлениям деятельности, которые желательны с точки зрения целей и ценностей нашего общества» [67, с. 6] и определил новый подход к управлению, направленный на улучшение реакции бизнеса на его социальное воздействие [40].

После Г. Боуэна другие авторы [67; 69] интересовались корпоративным поведением и его реакцией на социальный аспект. Р. Иллс [67] утверждал, что крупные корпорации того времени не выполняли своих обязанностей в условиях всеобщей инфляции и не оправдывали ожидания трудящихся.

Интерес к КСО значительно возрос под воздействием общественных движений и растущей социальной осведомленности, особенно в США. В 1960-е гг. в исследованиях К. Дэвиса [69], В. Фредерика [70], Дж. МакГвайра [71] и К. Уолтона [72] акцентируется внимание на необходимости пересмотра роли бизнеса в обществе в ответ на проблемы загрязнения окружающей среды, истощения ресурсов и быстрого роста численности населения.

Так, по мнению К. Дэвиса [69], у бизнеса есть соответствующие обязательства перед обществом и в определенной степени социальная

ответственность связана с экономической отдачей для фирмы [40; 69], т.е. «социальная ответственность бизнесменов должна быть соизмерима с их социальной властью» [69, с. 71].

В целях сдерживания возрастающей экономической мощи предпринимателей В. Фредерик [70] выдвинул новую теорию КСО, основанную на пяти принципах:

1. Определение критериев ценности, в частности, для экономических процессов производства и распределения.
2. Использование современных методов управления и администрирования.
3. Учет исторических и культурных традиций, формирующих современный общественный контекст.
4. Понимание того, что поведение отдельного предпринимателя зависит от его социальной роли и общественного окружения.
5. Признание того, что социально ответственное поведение бизнеса не является автоматическим, а требует целенаправленных и осознанных действий в отношении внутренних и внешних стейкхолдеров.

Дж. МакГвайр [71] настаивал на том, что корпорации должны интересоваться государственной политикой, социальным благосостоянием общества, образованием и счастьем своих сотрудников и выступать, по мнению К. Уолтона, потенциальными участниками улучшения социальных и экономических условий того времени [72; 73].

Следует отметить, что наряду с научными мнениями, позиционирующими внедрение в практику корпораций, встречались и противоположные, скептически настроенные к идее КСО, взгляды. Так, М.Фридман относительно роли корпораций в свободной капиталистической системе считал, что предприятия в своей деятельности должны стремиться только к экономической выгоде, а деятельность в области КСО – это нецелевое использование ресурсов компании. Социальная ответственность бизнеса заключается лишь в увеличении прибыли [74].

В 1970-е гг., характеризующиеся снижением доверия общества к бизнесу преимущественно по экологическим вопросам, созданием регулирующих органов

(Агентства по охране окружающей среды EPA, Комитета по экономическому развитию CED, Комиссии по безопасности потребительских товаров CPSC, Комиссии по равным возможностям трудоустройства EEOC и Управления по охране труда и технике безопасности OSHA), КСО стала приобретать форму управления. Комитет по экономическому развитию выделил общественную функцию бизнеса [75].

В 1972 г. Римским клубом, в который входили ученые, экономисты и руководители предприятий из 25 стран мира, был опубликован отчет «Пределы роста», в котором указывалось, что «материальный рост не может продолжаться до бесконечности на физически конечной планете, и требовалось отказаться от повышения количества (роста) в пользу качества (развития) [76]. Авторы доклада во главе с Д. Медоузом пришли к выводу, что если человечество не изменит подходы к потреблению и производству без учета экологических издержек, то столкнется с дефицитом доступных продуктов питания и уровня жизни, что приведёт к сокращению человеческой популяции к 2050 г. [77]. Отчет приобрел актуальность для международного сообщества и указал на необходимость ответственной деловой практики и новых нормативных рамок.

В 1979 г. А. Кэрролл [31] предложил унифицированное определение КСО, включающее юридические, экономические, этические и филантропические ожидания общества, причем экономические и социальные цели он называет неотъемлемой частью полной социальной ответственности бизнес-структуры [78].

В 1980-е гг., в период дерегулирования и практического применения концепции КСО, акцент сместился на операционализацию КСО и управления заинтересованными сторонами корпораций [65]. В этот период администрации Р. Рейгана и М. Тэтчер реализовали госполитику, направленную на снижение вмешательства государства в регулирование корпоративного поведения, что в свою очередь обязало корпорации соответствовать социальным ожиданиям того времени [79].

В 1980 г. М. Джонес предложил рассматривать КСО уже как процесс принятия решений [80]. Появляются различные модели оценки социально ответственной деятельности [81-84].

К наиболее значимым событиям 1980-1989 гг. относятся: создание Генерального директората по окружающей среде Европейской комиссии (1981 г.), Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию (1983), катастрофа на Чернобыльской АЭС (1986 г.), публикация отчета «Наше общее будущее» (1987 г.), принятие ООН Монреальского протокола (1987 г.) и создание Межправительственной группы экспертов по изменению климата (МГЭИК) (1988 г.). Несмотря на то, что все эти события не были напрямую связаны с КСО и, следовательно, не влияли напрямую на эволюцию концепции КСО, однако они отражали растущее чувство осведомленности международного сообщества в отношении защиты окружающей среды и устойчивого развития, и косвенно – корпоративного поведения [85].

В 1990-е гг., в условиях огромной глобализации и роста активности многонациональных корпораций, КСО приобрела международное значение [38]. Международные организации (Бизнес за социальную ответственность BSR, CSR Europe) начали продвигать институционализацию КСО, несмотря на это, сама концепция не претерпела изменений.

Наиболее важными международными событиями данного периода, затрагивающими в той или иной мере проблемы устойчивого развития и социальной ответственности, являются: создание в 1990 г. Европейского агентства по окружающей среде, саммит ООН по окружающей среде и развитию, состоявшийся в Рио-де-Жанейро, который привел к Рио-де-Жанейрской декларации по окружающей среде и развитию, принятие Повестки дня на XXI век и Рамочной конвенции ООН об изменении климата (РКИК ООН) (1992 г.), а также принятие в 1997 г. Киотского протокола.

Создание этих международных органов и принятие международных соглашений представляли собой международные усилия по установлению более высоких стандартов в отношении вопросов, связанных с климатом, и, косвенно, корпоративного поведения.

Кроме того, в 1990-х гг. президент Б. Клинтон инициировал учреждение Премии Р. Брауна за корпоративное гражданство для компаний – добропорядочных

корпоративных граждан.

В академическом направлении развития концепции КСО за этот период следует отметить следующие разработки:

1) модель «корпоративной социальной эффективности» Д. Вуд [32], которую автор формулирует как «конфигурацию принципов социальной ответственности, процессов социальной отзывчивости и политики, программ и наблюдаемых результатов, относящихся к отношениям фирмы с обществом» [86, с. 26], что было положено в основу концепции корпоративной социальной деятельности;

2) «Пирамида КСО» Кэрролла – графическое представление основных обязанностей любого предприятия, выполняя которые оно становится в соответствии концепцией корпоративного гражданства «добропорядочным корпоративным гражданином» [87];

3) оценка преимущества реализации стратегической КСО Л. Берком и Дж. Логсдоном посредством пяти измерений, необходимых для достижения целей бизнеса и создания стоимости: центральность, специфичность, проактивность, добровольность, видимость [88; 89];

4) концепция «тройного итога / критерия» (англ. Triple bottom line – TBL) Дж. Элкингтона, суть которой в том, что компании должны уделять столько же внимания социальным и экологическим проблемам, сколько прибыли [90; 91]. TBL состоит из трёх элементов: прибыль, люди и планета, способом достижения которых является эффективное и долгосрочное партнерство между частным и государственным секторами, а также между заинтересованными сторонами [91; 92, с. 182];

5) теория заинтересованных сторон [93; 94], суть которой заключается в том, что менеджеры компании должны максимально учитывать интересы стейкхолдеров и удовлетворять их требования.

2000-е гг. являются периодом признания и внедрения КСО, который подразделяется на две части:

- первая сосредоточена на признании и расширении КСО и ее реализации;
- вторая часть сосредоточена на стратегическом подходе к КСО.

В рамках первой части в 2000 г. ООН инициировала запуск Глобального договора об общих ценностях и принципах, которым были установлены десять принципов, определяющих корпоративное поведение всех членов договора, которые должны быть включены в их стратегии, политику и процедуры с целью создания корпоративной культуры добросовестности с долгосрочными целями. Кроме того, в этот же период ООН приняла Декларацию тысячелетия с Целями развития тысячелетия [95].

Начиная с 2000 г., ЕС начал активно реализовывать концепцию КСО на своей территории: Зеленая книга «Продвижение европейской структуры КСО» (2000), Европейская стратегия КСО (2002), Европейская дорожная карта для бизнеса – на пути к конкурентоспособному и устойчивому предприятию (2005), в которой были изложены европейские цели в отношении КСО на последующие годы; обновленная стратегия ЕС по КСО на 2011-2014 гг., Манифест «Предприятие 2020».

На всемирное признание КСО также повлияли международные сертификации, направленные на решение вопросов социальной ответственности. В сентябре 2010 г. был утвержден стандарт ISO 26000 – Социальная ответственность как руководство для предприятий, которые могут вести свою деятельность социально ответственным образом.

Помимо институционального и общественного влияния на реализацию КСО, в 2000-х гг. появились исследования и в научной литературе.

Так, Н. Смит утверждал, что корпоративная политика, которая меняется в соответствии с общественным интересом, оказывает положительное социальное воздействие. Выполнение обязательств предприятия перед стейкхолдерами призвано минимизировать любой вред и максимизировать долгосрочное полезное воздействие фирмы на общество» [96, с. 142], что является возможным при условии внедрения КСО в стратегическую перспективу компании.

Дж. Лантос указал, что в XXI в. общество потребует от корпораций сделать социальные вопросы частью своих стратегий [97]. Ученый впервые связывает КСО со стратегическим подходом, в результате чего в науке появился новый термин – «стратегическая КСО» (англ. Strategical corporate social responsibility – SCSR) [98-100].

В начале 2000-х гг. Р. Фримен, А. Фридман и С. Майлз укрепили идею ответственности бизнес-структур перед широким кругом стейкхолдеров [101; 102].

В свою очередь, М. Марревейк рассматривал КСО как стратегический ответ на новые вызовы, а свою концепцию корпоративной устойчивости считал синонимом концепции КСО. Он предлагал ассоциировать КСО с общественными проблемами, затрагивающими организацию, а корпоративную устойчивость – с агентской проблемой [103].

Д. Вертер и Д. Чендлер (2005) указывали, что «правильный баланс стратегии компании, управления брендом и КСО приводит к устойчивому конкурентному преимуществу корпорации» [107; 108, с. 116]. Для достижения этой цели, по мнению авторов, «необходимо эффективное интегрирование принципов устойчивого развития в операционную деятельность организации» [104; 105, с. 116].

В 2006 г. экономисты М. Портер и М. Крамер предложили концепцию создание общих ценностей (CSV) в качестве стратегического подхода, интегрирующего интересы бизнеса и общества [244; 106, с. 100]. Авторы определяли общую ценность как «политику и практику, которые повышают конкурентоспособность компании при одновременном улучшении социальных и экономических условий в сообществах, в которых она работает» [106, с. 100].

В. Хастед и Д. Аллен годом позже выделили стандартные меры стратегической КСО (SCSR), связанные с созданием ценностей [107], а через год П. Хеслин и Дж. Очоа выявили принципы ее эффективности [108].

В 2016 г. Д. Чандлер обосновал, что для успешности SCSR предприятиям необходимо в полной мере внедрять ее корпоративную культуру [109].

Рассмотрев в 2015 г. концепции взаимодействия и управления заинтересованными сторонами, деловой этики, корпоративного гражданства, корпоративной устойчивости и создания общих ценностей, А. Кэрролл и пришел к выводу, что все они взаимосвязаны и являются «ядром социально ответственного делового движения» [110].

Кроме того, в плане практической реализации принципов КСО важным является период с 2015 г. и по сегодняшний день. В этот период было принято

Парижское соглашение относительно Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 г. и принятия 17 Целей устойчивого развития (ЦУР), которые представляют собой «общее видение человечества и общественный договор между мировыми лидерами и народами» [111].

Учитывая, что ЦУР не представляют собой никаких обязательств для частного сектора, уместно отметить, что законодательство ЕС посредством Директивы 2014/95/EU требует, чтобы крупные компании, представляющие общественный интерес (котируемые компании, банки, страховые компании и другие компании, определенные национальными органами власти как субъекты общественного интереса), раскрывали нефинансовую информацию, начиная с 2018 г. [112].

Парижское соглашение и ЦУР отразили новый социальный контракт, в котором корпорации должны играть важную роль в достижении ЦУР.

Схема визуализации наиболее значимых научных разработок в эволюцию КСО как концептуальной парадигмы в хронологическом разрезе представлена на рисунке 1.5.

Таким образом, следует отметить, что за это время концепция КСО претерпела значительные изменения: от индивидуальных инициатив лидеров в 1950-х до системного процесса принятия решений в 1980-х и, наконец, до стратегической необходимости в начале 2000-х. Параллельно с этим эволюционировала и цель бизнеса: от приоритета экономической прибыли (1950-60-е) к служению обществу (1970-е) и, в конечном итоге, к формированию общих ценностей (2010-е).

Таким образом, КСО – это динамично развивающаяся концепция, прошедшая длительный процесс трансформации от элементарных форм социальной поддержки (организации приютов и земель для бедных в Древнем Риме) к комплексным стратегиям, интегрированным в деятельности современных корпораций, что обусловлено как изменениями в обществе, так и развитием научных теорий.

Эволюция КСО представляет собой сложный и многогранный процесс, отражающий изменения во взаимоотношениях между бизнесом, обществом и

экономикой, а также растущее осознание необходимости развития и решения проблем.



Рисунок 1.5 – Эволюция академического понимания КСО [составлено автором на основе [113]]

Целостное представление эволюции КСО с учетом научного и практического

аспектов представлено на рисунке Б.1 Приложения Б.

Формирование концепции КСО связано с социально-экономическим и политическим контекстом каждой исторической эпохи. Развитие КСО стимулировалось, в частности, моральным упадком общества, предусматривающим реформы и растущую викторианскую филантропию в XVIII-XIX веках, Великой депрессией и Всемировой войной в XX веке, экологическими проблемами и определяющими движениями в 1960-1970-е гг. и глобализацией в 1990-е гг.

На развитие КСО оказывают влияние как внутренние процессы компаний, так и внешние факторы: государственная политика, общественное мнение, экологические проблемы, развитие соглашения.

Государственные органы и международные инициативы играют главную роль в продвижении КСО, разрабатывая нормативные рамки, устанавливая стандарты и иницируя глобальные договоры (Глобальный договор ООН, ЦУР), направленные на обеспечение ответственного консервативного поведения.

1.3. Концептуальные положения управления социальной ответственностью промышленных предприятий

Концепция социальной ответственности предприятий предполагает выполнение определенного круга обязательств социального, экологического и экономического характера, которые субъект хозяйствования добровольно принимает на себя перед стейкхолдерами и обществом в целом. В свою очередь, для эффективной реализации социально-ответственных инициатив промышленными предприятиями требуется разработка и внедрение формализованной системы управления, которая обеспечит прозрачный и

эффективный контроль за исполнением обязательств в области социальной ответственности на всех иерархических уровнях организации [114, с. 47].

В настоящее время не существует единого подхода к пониманию сущности категории «управление КСО промышленных предприятий» и ее содержательной наполняемости соответствующими процессами и функциями управленческого воздействия на объект. Кроме того, среди ученых отсутствует общее представление о содержании системы управления КСО промышленных предприятий и ее поэлементного состава.

В связи с этим возникает необходимость исследовать содержание процесса управления КСО промышленных предприятий и охарактеризовать систему управления КСО предприятий, опосредующую их управленческую деятельность в данной сфере.

По существу, без такого теоретического базиса предприятие не будет располагать неким ориентиром для правильного осуществления управленческой деятельности в области социальной ответственности, и не сможет целенаправленно двигаться к практической ее реализации [115]. Определение концептуальных основ управленческой деятельности в рамках КСО промышленных предприятий является необходимым условием для формирования и практического внедрения действенного механизма управления КСО.

Следует отметить, что концепция КСО предоставляет бизнесу новые подходы к определению стратегических целей функционирования. Помимо традиционной цели относительно максимизации прибыли, КСО подчеркивает важность человеческого капитала и социально ответственного поведения как ключевых факторов устойчивого развития предприятия [116, с. 49].

Управление деятельностью в области КСО неотъемлемо от корпоративного управления в целом, поскольку успешное достижение стратегических целей и эффективная коммуникация со всеми стейкхолдерами возможны лишь при интеграции принципов социальной ответственности в систему корпоративного управления [117, с. 79].

При определении сущности управления КСО следует опираться на

общепринятое в менеджменте понимание управления как целенаправленного воздействия субъекта на объект с целью достижения желаемого результата [5, с. 4]. Важно подчеркнуть, что в современной управленческой науке существуют существенные расхождения во мнениях относительно природы и содержания управления КСО предприятия (таблица 1.1).

Несмотря на различия в подходах к пониманию категории «управление КСО предприятия», можно сделать вывод о существовании общих, характерных для этой деятельности черт. По нашему мнению, процесс управления КСО характеризуется тремя основными типологическими признаками:

- управление КСО на предприятии предполагает интеграцию ценностей КСО (включая видение миссии и приоритетов деятельности предприятия) в организационные процессы управления, что приводит к их синтезу в единую систему;
- процесс управления КСО на предприятии предусматривает создание институциональной системы менеджмента в сфере КСО, включающей четко определенную организационную структуру управления КСО;
- управление КСО предполагает постоянный диалог руководства предприятия с ключевыми стейкхолдерами для обеспечения эффективности принимаемых управленческих решений в сфере КСО.

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.

Следует отметить, что в промышленности, где воздействие на окружающую среду и социальные условия может быть существенным, внедрение принципов КСО становится не просто этической нормой, но и стратегической необходимостью. Влияние промышленных предприятий на экосистему, условия труда и развитие местных сообществ требует тщательно продуманных и системных подходов к управлению [124].

Таблица 1.1 – Подходы к трактовке категории «управление КСО предприятия» в научной литературе [составлено автором на основе [114; 118-123; 125; 126]]

Автор	Определение
И. В. Бодренко [118]	Управление КСО – это общеорганизационный процесс, направленный на соединение в одно целое ценностей и принципов социальной ответственности, инструментов менеджмента и любых других внутренних организационных и бизнес-процессов и интеграцию этого всего в руках руководства
М. С. Камзабаева [119, с. 14]	Управление КСО – это система функций и форм регулирования отношений предприятий с группами влияния с целью обеспечения конкурентноспособного устойчивого сбалансированного развития предприятий
А. Д. Бояров [120, с. 15–16]	Управление КСО – это система формальных и неформальных отношений всех заинтересованных сторон (акционеров, менеджеров, кредиторов, поставщиков, наемного персонала, органов власти и т. д.). Отношения между менеджерами и акционерами оказываются лишь частью более широких отношений корпорации с внешней институциональной средой
Н. А. Ляпкина, И. В. Чугунова [125]	Управление КСО предприятия – это процесс реализации интересов компании посредством обеспечения социального развития её коллектива и активного участия в развитии общества.
О. В. Пименова [114, с. 10]	Управление КСО заключается в обеспечении непрерывного процесса взаимодействия предприятия с заинтересованными сторонами
П. С. Щербаченко [126, с. 20]	Управление КСО – это долгосрочный процесс, базирующийся на постоянном диалоге с заинтересованными сторонами, призванный повысить эффективность принятия управленческих решений за счет придания системе менеджмента институционального характера
А. Г. Полякова [121, с. 13].	Управление КСО – это процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами для выявления их требований и ожиданий, реагирования на эти требования в виде принятия и выполнения компанией обязательств, совпадающих с ее видением, этикой и целями, а также подкрепленных ресурсами на реализацию корпоративных социальных инвестиций, направленных на исполнение принятых обязательств
О. В. Обухов, Л. А. Раменская, Я. А. Матвеева [122, с. 13]	Управление КСО представляет собой систему стандартизированных мероприятий по планированию, организации, реализации, контролю, учету и отчетности. Управленческие функции КСО обеспечивают информационно-аналитическую деятельность по сбору, обработке и анализу информации о социально значимых проблемах, данных об имидже компании, согласование ценностей и целей всех заинтересованных сторон, развитие социальных партнерств, эффективность управленческих решений в области социальных действий
Д. Баюра [123, с. 13]	Управление КСО предприятия представляет собой подсистему по принятию и реализации решений в данном направлении, направленных на достижение целей организационной эффективности и задач устойчивого развития

Ключевыми элементами в сфере управленческой деятельности относительно КСО являются:

1. Идентификация и анализ стейкхолдеров. Важнейшим шагом является определение всех групп и лиц, которые могут оказывать влияние на деятельность предприятия или сами влиять на ее воздействие (сотрудники, клиенты, поставщики, акционеры, местные сообщества, некоммерческие организации, органы власти и т.д.). Необходимо понимать их ожидания и интересы, а также оценивать уровень их работы.

2. Согласование требований КСО с интересами стейкхолдеров. Ценности КСО должны быть не просто декларациями, а отражать реальный характер и ожидания стейкхолдеров.

3. Интеграция аспектов, значимых для стейкхолдеров. Деятельность предприятия должна учитывать приоритетные для стейкхолдеров социальные, экологические и этические вопросы. Например, для сотрудников это могут быть условия труда и возможности развития, для клиентов – качество и безопасность продукции, для местного сообщества – вклад в развитие труда и решение социальных проблем.

4. Ориентация на стейкхолдеров в стратегии КСО. Стратегия КСО должна быть разработана с учетом приоритетов стейкхолдеров и направлена на рассмотрение их имиджа и ожиданий.

5. Диалог со стейкхолдерами. Постоянный диалог обеспечивает обратную связь, позволяет учитывать меняющиеся участники и выстраивать доверительные отношения.

6. Мониторинг, оценка и отчетность, наблюдаемые индикаторы, важные для стейкхолдеров. Результаты деятельности КСО должны измеряться показателями, отражающими прогресс в достижении целей, важных для стейкхолдеров. Отчетность должна быть прозрачной и доступной для всех сторон.

В практике управления предприятием интересы общества конкретизируются через множество интересов стейкхолдеров этого предприятия, с учетом интересов стейкхолдеров дальнего круга, которые не влияют на деятельность предприятия,

но ощущают его влияние на себе.

Именно поэтому в ISO 26000:2010 подчеркивается, что для содействия общественному благополучию предприятия и организации должны учитывать [рациональные] интересы своих стейкхолдеров: «идентификация заинтересованных сторон и взаимодействие с ними являются основой социальной ответственности» [125, п. 3.3.3]; «организации следует уважать, учитывать и реагировать на интересы ее заинтересованных сторон» [125, п. 4.5].

Таким образом, можно выделить две группы задач социально ответственной деятельности предприятия:

1) удовлетворение интересов непосредственных стейкхолдеров предприятия (стейкхолдеров ближнего круга) – владельцев, работников, покупателей, контрагентов;

2) удовлетворение интересов стейкхолдеров дальнего круга (для предприятия интересы этих стейкхолдеров представляют обезличенные интересы общества) в частности: уменьшение вредного воздействия предприятия на окружающую среду; осуществление мероприятий, направленных на решение актуальных социальных проблем; помощь уязвимым группам населения; осуществление благотворительной деятельности.

Каждый стейкхолдер имеет свои интересы, которые могут быть экономическими, социальными и смешанными. В обобщенном смысле интерес представляет собой мотив, побуждающий индивида к действию. Под экономическими интересами понимают объективные мотивы деятельности людей, отражающие их место в системе общественного производства. Интерес социальный – это направленность мотивации и целеполагания, обусловленная социальным статусом индивидов, групп и слоев, их отношением к власти и распределению доходов [128].

Социально-ответственная деятельность бизнес-структур предусматривает удовлетворение социальных и экономических интересов основных групп стейкхолдеров, которые в итоге формируют основные цели, согласованные с общей стратегией промышленных предприятий (рисунок 1.6).

Стейкхолдеры	Интерес/мотив	Цели
Акционеры	Прибыль Ликвидность акций Дивиденды Экономическая безопасность	Максимизация прибыли Увеличение капитализации компании Инвестиционная привлекательность Получение дивидендов
Финансисты	Прибыльность инвестиций Высокий процент по кредиту	Прибыль с инвестиций / кредита Минимизация риска невозврата кредита и процентов по нему
Сотрудники	Стабильная работа с с достойным доходом, безопасными условиями труда Возможность получения прав собственности Личные карьерные достижения, имидж	Достойные и безопасные условия труда Справедливая оплата труда и темп ее роста Карьерный и профессиональный рост Социальные гарантии и льготы Устойчивое развитие предприятия Социальная стабильность
Контрагенты	Экономическая эффективность сотрудничества Гарантированные поставки продукции, соблюдение договорных обязательств Долгосрочное сотрудничество Устойчивое развитие предприятия Возможность получения прав собственности	Экономическая эффективность сотрудничества Долгосрочные партнерские отношения, сотрудничество
Государство Общество	Экономическая и социальная стабильность Экологическая безопасность Соблюдение законов Вклад в экономический рост государства в целом и его регионов	Обеспечение социально-экономической и экологической безопасности государства и его регионов Реализация приоритетных социальных проектов

Рисунок 1.6 – Интересы и цели стейкхолдеров промышленных предприятий
[составлено автором на основе [8]]

Следует отметить, что когда предприятие принимает решения «активного управления интересами» заинтересованных сторон, то это предполагает выстраивание открытого диалога с целью гармонизации их интересов в рамках своей социально ответственной деятельности.

Современные тенденции в сфере КСО развиваются в направлении тесного взаимодействия предприятий и стейкхолдеров в процессе определения параметров и направлений социально ответственной деятельности экономических субъектов.

Эффективная реализация принципов КСО предприятиями предполагает

масштабные преобразования как стратегического, так и организационного характера.

На основании вышеизложенного, в работе сформирована концепция управления КСО промышленных предприятий, которая содержит четыре составляющих уровня: теоретико-методологический, методический, инструментально-модельный, организационный (рисунок 1.7).

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.

Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод, что реализация управления КСО промышленных предприятий осуществляется на основе следующих основных принципов [114-118; 124; 129-131]:

1. Принцип гомеостатичности (инвариантности) – система управления КСО промышленного предприятия проявляет способность к поддержанию константности ключевых целевых показателей и характеристик (например, индекса экологической ответственности, коэффициента социальной вовлеченности) не зависимо от флуктуаций во внешней среде. Внешние факторы, представляющие собой экзогенные возмущения, могут оказывать модулирующее воздействие на КСО-деятельность промышленных предприятий, однако не должны приводить к структурной реорганизации или смене парадигмы.

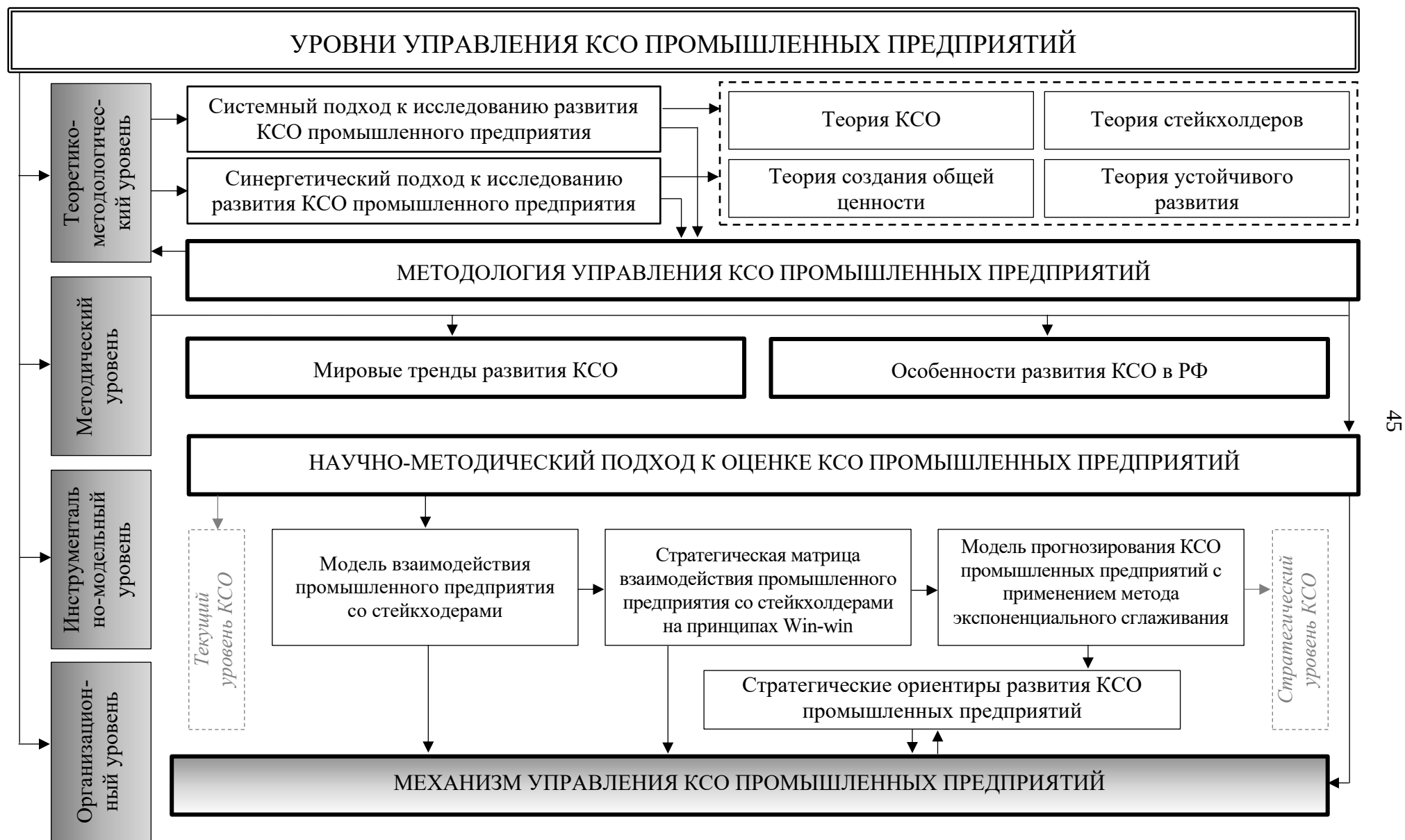


Рисунок 1.7 – Концепция управления КСО промышленных предприятий [составлено автором]

2. Принцип иерархичности – управление КСО представляет собой многоуровневую систему с декомпозицией целей и задач на различных уровнях организационной структуры предприятия. Существуют как вертикальные (связь стратегического планирования КСО с операционным планированием), так и горизонтальные (межфункциональные связи и координация) взаимодействия между элементами и уровнями иерархии. Цели КСО более высокого уровня (предприятия), определяющие стратегическое направление и масштаб воздействия, формируются посредством интеграции и кумуляции результатов реализации целей более низких уровней (структурных подразделений). В данном контексте целевые показатели нижнего уровня теряют свою самостоятельную ценность и интегрируются в агрегированные индикаторы, отражающие цели устойчивого развития предприятия.

3. Принцип синхронизации иерархических уровней – изменение параметров порядка (стратегических целей КСО), определяющих поведение системы управления КСО предприятия, должно транслироваться на более низкий уровень, определяя согласованное изменение поведения для избежания конфликта интересов между различными участниками системы управления КСО.

4. Принцип неаддитивности (нелинейности) воздействия – эффект от реализации мероприятий КСО не является линейной суммой эффектов от отдельных инициатив КСО, так как взаимосвязанная и скоординированная реализация нескольких инициатив КСО может генерировать синергетический эффект, характеризующийся мультипликативным ростом суммарного воздействия. Например, одновременное внедрение экологических и социальных программ в регионе присутствия предприятия может привести к повышению уровня жизни населения и улучшению экологической обстановки, что, в свою очередь, способствует повышению репутации предприятия и лояльности потребителей.

5. Принцип нестабильности – система управления КСО характеризуется наличием множества потенциальных траекторий развития, определяемых сочетанием внутренних факторов (ресурсный потенциал предприятия, уровень организационной культуры) и внешних факторов (изменения в нормативно-

правовой базе, конъюнктура рынка). Выбор конкретной траектории эволюции определяется совокупностью решений, принимаемых на различных уровнях управления.

6. Принцип эволюционного выбора – система КСО переходит в качественно новое состояние только тогда, когда другие варианты развития исчерпаны. Это подчеркивает необходимость постоянного совершенствования и поиска новых подходов к управлению КСО, а не просто следования установленным шаблонам.

7. Принцип гетерогенности – система КСО промышленного предприятия характеризуется неоднородностью составляющих элементов (различные направления КСО, вовлеченные подразделения, заинтересованные стороны) и разнообразием связей между ними. Высокая степень гетерогенности системы КСО, хотя и может снижать ее краткосрочную стабильность, одновременно обеспечивает повышенную адаптивность к изменяющимся внешним условиям и стимулирует инновации в области КСО и требует дифференцированного подхода к различным элементам системы и оптимизации взаимодействия между ними.

8. Принцип открытости – эффективность системы КСО промышленного предприятия в значительной степени определяется ее открытостью для взаимодействия с внешней средой, включая обмен информацией, сотрудничество с заинтересованными сторонами и адаптацию к лучшим мировым практикам.

9. Принцип функциональной специализации – для эффективного управления КСО на промышленном предприятии необходимо четкое определение конкретных задач, ответственности и полномочий для различных подразделений и отдельных сотрудников, вовлеченных в процессы КСО. Реализация данного принципа требует создания механизмов коммуникации, координационных комитетов и системы показателей эффективности КСО.

10. Принцип гармонизации подразумевает повышение конкурентоспособности промышленных предприятий, укрепление их социальной стабильности и минимизацию негативного воздействия на окружающую среду. Данный принцип требует постоянного диалога с заинтересованными сторонами,

поиска компромиссных решений и создания механизмов разрешения конфликтов интересов.

Адаптация вышеуказанных принципов и подходов к управлению КСО промышленных предприятий требует разработки комплексной методологии, учитывающей специфику отрасли, особенности предприятия и ожидания заинтересованных сторон. Данная методология должна включать:

- диагностику текущего уровня КСО на предприятии;
- определение стратегических ориентиров развития КСО (стратегического уровня КСО);
- разработку системы показателей оценки КСО промышленного предприятия;
- разработку механизмов взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- формирование модели взаимодействия промышленного предприятия с заинтересованными сторонами в контексте управления КСО;
- мониторинг и оценку результатов деятельности в области КСО.

Теоретический и методологический уровень концепции управления КСО промышленных предприятий основан на системных и синергетических научных подходах, использование которой 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 [132; 133].

Данная методология должна включать:

- диагностику текущего уровня КСО на предприятии;
- определение стратегических ориентиров развития КСО (стратегического уровня КСО);
- разработку системы показателей оценки КСО промышленного предприятия;
- разработку механизмов взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- формирование модели взаимодействия промышленного предприятия с заинтересованными сторонами в контексте управления КСО;
- мониторинг и оценку результатов деятельности в области КСО.

Методический уровень связывает теоретические основы с практической зоной. 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.

Таким образом, в рамках исследования обоснованы концептуальные положения управления КСО промышленных предприятий. Установлено, что эффективная реализация КСО требует от предприятий добровольного принятия обязательств социального, экологического и экономического характера перед стейкхолдерами и обществом, а также формирования соответствующего процесса управления, обеспечивающего контроль исполнения данных обязательств на всех уровнях организационной структуры.

Выявлены различия в существующих подходах к трактовке категории «управление КСО промышленных предприятий» и предложена авторская дефиниция, рассматривающая управление КСО как непрерывный процесс целенаправленного воздействия субъектов управления, направленный на интеграцию принципов социальной ответственности в операционную деятельность предприятий, основанный на постоянном диалоге и учете интересов всех стратегических стейкхолдеров, с целью достижения устойчивого развития и создания ценности для общества в целом.

Принципиальной основой управления КСО является ориентация на интересы стейкхолдеров, требующая идентификации и анализа их потребностей, а также интеграции этих потребностей в стратегию КСО. Данный подход предполагает непрерывный диалог с заинтересованными сторонами и создание механизмов разрешения конфликтов интересов.

Концепция управления КСО предполагает целенаправленное воздействие субъектов управления на объект, направленное на достижение устойчивого развития и создание ценности для общества. Ключевые элементы включают: идентификацию и анализ стейкхолдеров, согласование требований КСО с их интересами, интеграцию значимых для стейкхолдеров аспектов в деятельность предприятия, стратегическую ориентацию на стейкхолдеров и обеспечение постоянного диалога, мониторинга, оценки и отчетности.

Выводы к главе 1

На основании проведенного анализа концептуальных положений управления КСО промышленных предприятий можно сделать следующие выводы:

1. В диссертации предложено авторское определение 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. Настоящее определение, в отличие от существующих, акцентирует внимание на динамичном эффекте стейкхолдеров и применения экзогенных факторов, определяющих возможности и ограничения для социально-ответственного поведения.

2. Концепция КСО эволюционировала от филантропических инициатив и морально-этических императивов в структурированную систему с теоретическим обоснованием, моделями и стратегическими подходами. Постепенно происходит смещение акцента от узкоориентированной максимизации экономической прибыли до учета интересов стейкхолдеров, что получило концептуальное выражение в теории поддержки и модели создания общих ценностей (CSV). Этапными вехами стала разработка пирамиды КСО Кэрролла, концепция корпоративной социальной эффективности и реализация стратегии управления КСО. Современная фаза развития критическим акцентом ограничивает развитие, инкорпорируя КСО в корпоративную культуру, подчеркивает ее влияние на достижение ЦУР, что позиционирует КСО как системообразующий элемент современной деловой среды.

3. В диссертации систематизированы подходы к классификации моделей КСО и выделены шесть национальных моделей, различающих специфику различных стран и регионов. Новизна заключается в акцентировании внимания на

гибридных моделях, таких как российская, и выявлении их особенностей, обусловленных нестабильной ролью государства, слабым развитием институтов гражданского общества и спецификой развития бизнеса.

4. 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.

5. Проведенный анализ теоретических и практических аспектов управления КСО на промышленных предприятиях позволил сделать выводы о том, что эффективное управление КСО представляет собой сложную, многоаспектную систему, требующую интеграции принципов социальной ответственности в стратегическое и оперативное управление предприятием. Ключевым элементом данной системы является формирование концептуальных основ управления КСО промышленных предприятий, определяющих цели, задачи и принципы КСО, а также разработка соответствующих методологических инструментов для ее реализации. В рамках диссертации предложена авторская концепция управления КСО промышленных предприятий, основанная на системном и синергетическом подходах, а также учитывающая интересы всех заинтересованных сторон (стейкхолдерский подход).

Основные положения первой главы опубликованы в работах [8; 134-141].

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1. Современные тенденции развития корпоративной социальной ответственности в странах мира

В современном глобализированном мире, характеризующемся стремительным развитием технологий и доминированием экономики знаний, КСО выходит на первый план как ключевой фактор устойчивого развития и конкурентоспособности. В условиях, когда знания, информация и человеческий капитал становятся главными ресурсами, бизнес все больше осознает свою роль не только как генератора прибыли, но и как социально-экономической системы, ответственной перед обществом. В этом контексте КСО приобретает особую значимость, поскольку она не только способствует созданию положительного имиджа предприятия, но и является инструментом для обеспечения справедливого перераспределения благ и решения социальных проблем.

В условиях сокращения государственных социальных расходов и растущего дефицита бюджета вовлечение бизнеса в решение социальных проблем становится все более актуальным. При этом переход от пассивной социальной политики государства к активной, стимулирующей самозанятость и развитие человеческого капитала, требует новых подходов и механизмов.

Следует отметить, что к концу XX века ученые и политики начали говорить о кризисе государства всеобщего благосостояния, вызванного негативными последствиями глобализации (интеграции стран социалистического лагеря в мировую рыночную экономику), трудовой миграции и старением населения [129].

Основными признаками кризиса государства всеобщего благосостояния следует выделить следующее:

1. Сокращение государственных расходов на социальное обеспечение в большинстве стран Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) после мирового финансово-экономического кризиса 2008 г. При этом в таких странах, как Эстония, Германия, Латвия, Литва, Люксембург, Польша и Швейцария, они остаются относительно стабильными или даже немного растут (рисунок 2.1).

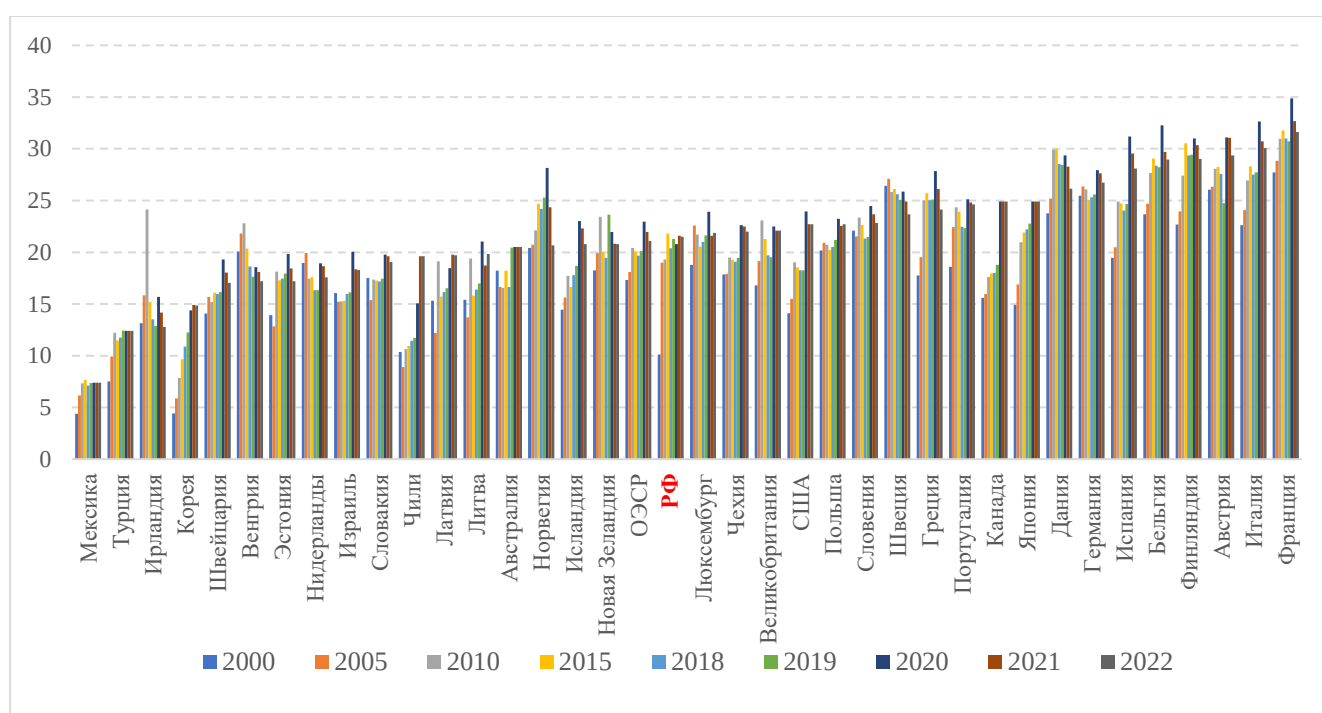


Рисунок 2.1 – Государственные социальные расходы стран ОЭСР и РФ за 2000-2022 гг. (% к ВВП) [составлено автором на основе [130-132]]

Следует отметить, что в данном перечне государств Россия занимает достойное место. За период 2000-2022 гг. размер социальных расходов, заложенных в консолидированный бюджет Российской Федерации (далее – РФ), практически всегда соответствовал средним показателям в целом по ОЭСР. Отклонения в ту или иную сторону были незначительными и колебались в пределах от -7,2% до 2,2%.

Одним из факторов этих процессов стало увеличение помощи финансово уязвимым странам. По данным за 2022 г., из 37 анализируемых государств (36 стран –

членов ОЭСР и РФ) только у восьми из них бюджеты были профицитными. У остальных 25 государств дефицит национального бюджета варьировался от 8% ВВП (Италия) до 0,4% ВВП (Португалия). Страны с профицитом государственного бюджета: Норвегия (26 % к ВВП), Дания (3,3 %), Ирландия (1,6 %), Швейцария (1 %), Швеция (0,7 %), Израиль (0,3 %), Люксембург (0,2 %) и Нидерланды (0,01 %) играют в этой ситуации роль кредиторов, предоставляющих финансовые ресурсы для стабилизации более уязвимым странам-партнерам, прежде всего в рамках Евросоюза (рисунок 2.2).

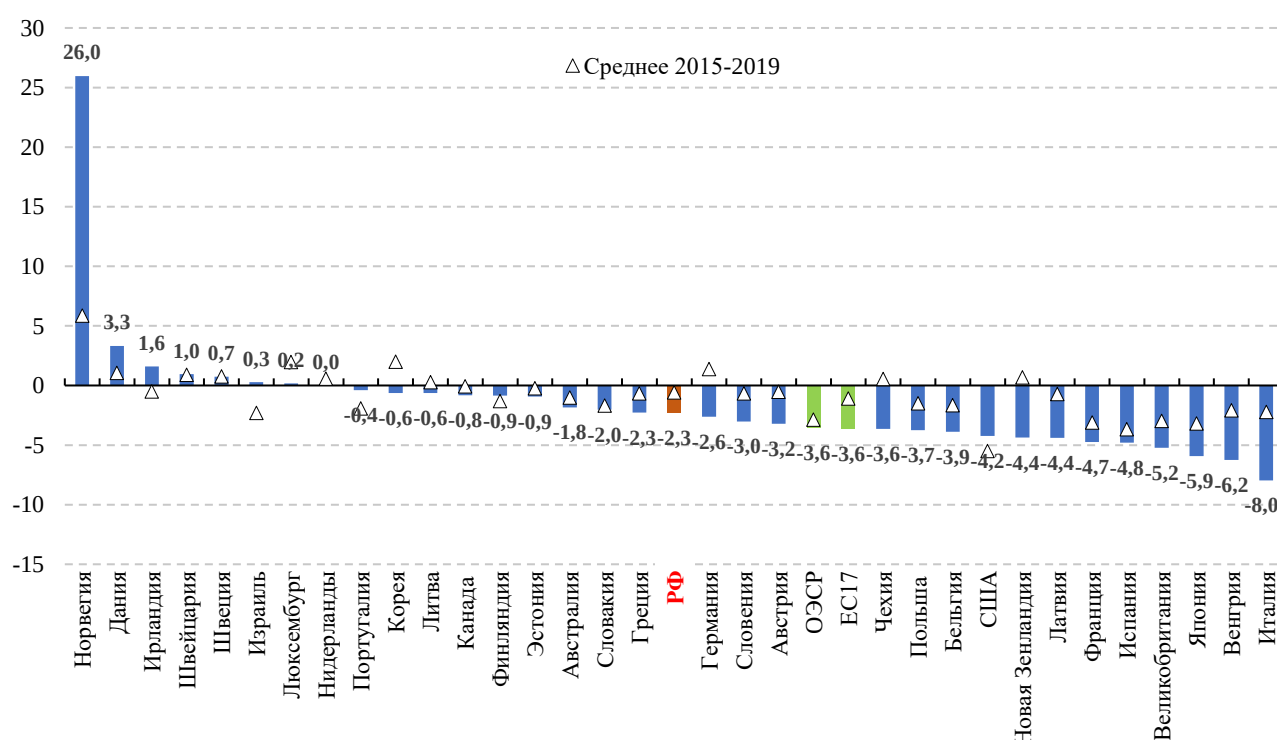


Рисунок 2.2 – Сальдо государственного бюджета стран ОЭСР и РФ (% к ВВП), 2022 г. [составлено автором на основе данных [142]]

2. Наличие видимой корреляции между удельным весом государственных расходов и равенством распределения доходов среди населения. Анализ зависимости соотношения коэффициента Джини к доле государственных социальных расходов в ВВП по состоянию на 2022 г. подтверждает, что увеличение государственных социальных расходов сопровождается пропорциональным улучшением распределения доходов среди населения (коэффициент Джини $\rightarrow 0$) (рисунок 2.3).

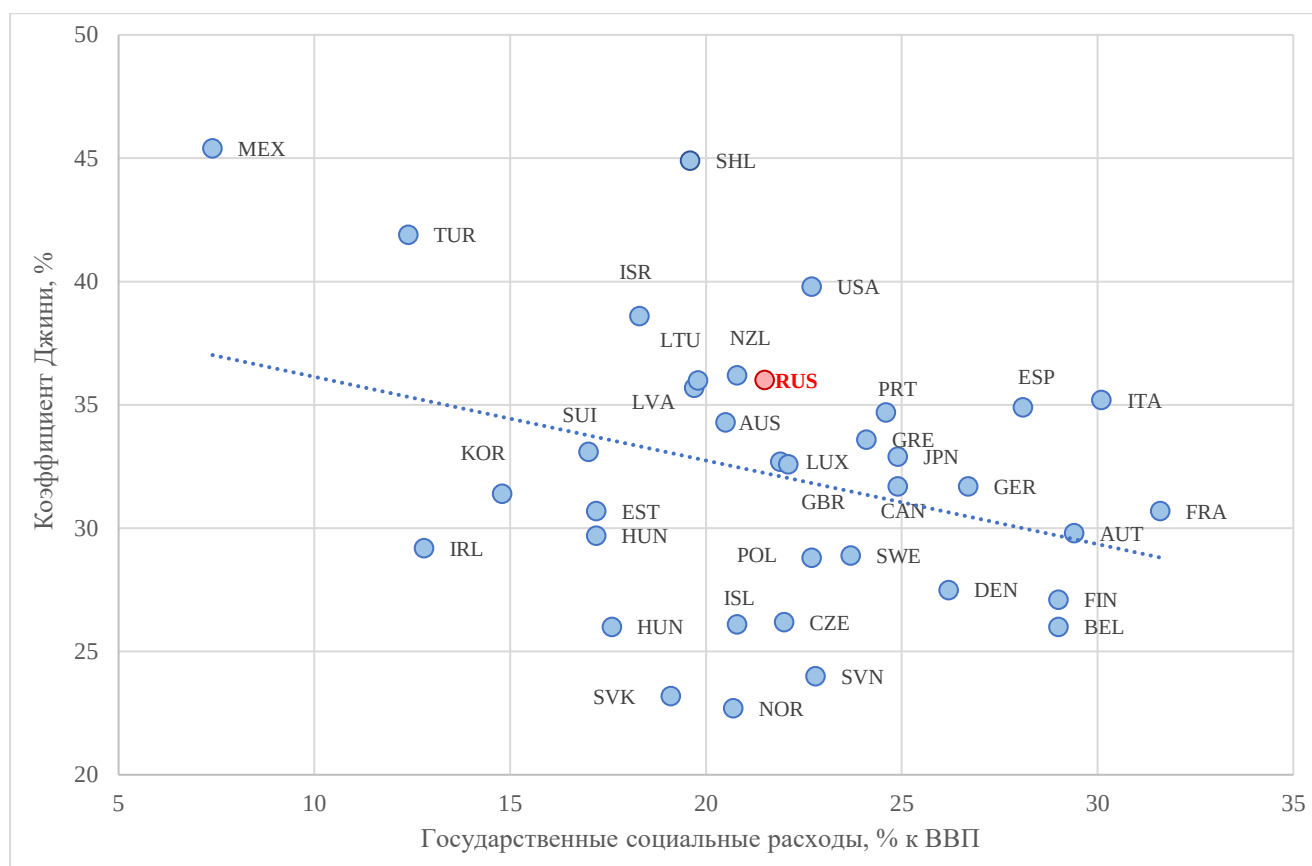


Рисунок 2.3 – Взаимосвязь между распределением доходов и уровнем государственных социальных расходов стран ОЭСР и РФ, 2022 г. [составлено автором на основе [130; 131; 143]]

3. Неэффективность государственных социальных расходов. В настоящее время наблюдается устойчивый рост потребностей и ожиданий общества относительно объема и перечня услуг и гарантий государственного сектора, связанных со старением населения. Представленные на рисунке 2.4 данные об объеме и видах государственных социальных расходов (пенсии и расходы на трудоспособное население), объеме государственного финансирования социальных услуг и доле расходов на здравоохранение по состоянию на 2019 г. подтверждают, что в большинстве стран ОЭСР большая часть финансовых вложений в социальные нужды идет на выплату пенсий и предоставление услуг здравоохранения.

Наибольшие государственные расходы на выплату пособий трудоспособному населению наблюдаются в странах Северной Европы: Бельгии (6,4 %), Финляндии (5,7 %) и Норвегии (5,9%). При этом преобладает доля

расходов на медицинское обслуживание пожилых людей как особой группы лиц, нуждающихся в большем количестве медицинских услуг, чем граждане трудоспособного возраста.

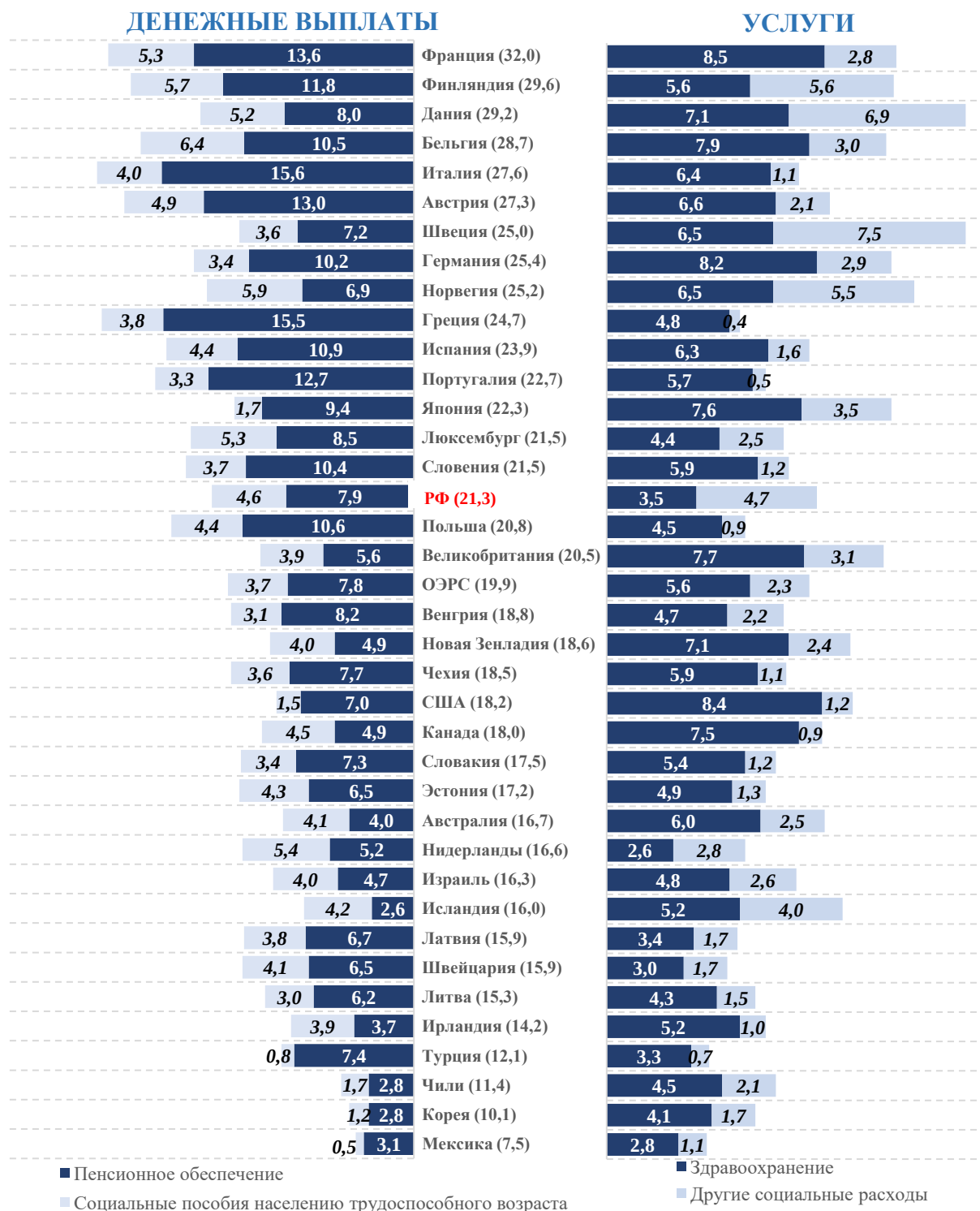


Рисунок 2.4 – Распределение государственной финансовой поддержки и социальных услуг (% к ВВП), 2017/2019 гг. [составлено автором на основе [144]]

Следует отметить, что по рассматриваемым параметрам РФ опережает средние показатели по странам ОЭСР, что подтверждает социальную направленность реализуемой государственной политики в стране.

Социальные расходы являются неотъемлемой частью концепции социального государства и отражены в конституционных обязанностях государства по обеспечению достойной жизни граждан.

Все указанные преобразования способствуют изменению места и роли государства в современной мировой экономике. Это переход от пассивной социальной политики, связанной с перераспределительными функциями государства и ориентированной преимущественно на социальную защиту отдельных групп населения, к активной социальной политике, направленной на стимулирование высокопроизводительной занятости и активизацию экономической самодостаточности различных слоев населения на основе реализации формируемых рыночным механизмом выгод.

По мнению некоторых исследователей, наблюдается переход от государства всеобщего благосостояния к формированию сервисного государства, которое не обеспечивает экономическое равенство населения, а предоставляет равные образовательные, медицинские и другие услуги, тем самым инвестируя в социальный и человеческий капитал. Соответственно, уровень индивидуального благополучия определяется исключительно настойчивостью граждан, а финансовая социальная помощь оказывается только нуждающимся [145].

Важными функциями сервисного государства являются обеспечение экологической безопасности, содействие конкуренции и развитию личности, развитие социального партнерства, активное взаимодействие с институтами гражданского общества, что влияет на эффективность деятельности всего общества, а не только отдельных лиц. Поэтому во многих социально ориентированных странах проводится реформирование государственного сектора с целью сокращения перечня социальных услуг, предоставляемых государством, и соответствующего снижения государственных расходов, поскольку они неэффективны и не приносят ожидаемой отдачи. Кроме того, они должны

способствовать повышению активности и ответственности граждан за собственное благополучие путем создания условий для саморазвития [146].

Важным способом преодоления кризиса государства всеобщего благосостояния является добровольное вовлечение бизнеса в решение социальных проблем в форме корпоративной социальной ответственности. Речь идет о социально ориентированной деятельности бизнеса, которая может напрямую влиять на перераспределение доходов в обществе, решение острых социальных проблем, реализацию образовательных и культурных проектов, развитие местной инфраструктуры, обеспечение социальной защиты и страхования сотрудников, финансирование их обучения.

В настоящее время социально ответственная деятельность бизнеса позволяет удовлетворить потребности и ожидания всех заинтересованных сторон [147]. Более того, речь идет о признании важной роли человеческого, интеллектуального и социального капитала как новейших факторов глобальной конкурентоспособности отдельных компаний и национальной экономики в целом.

Так, согласно данным, представленным на рисунке 2.5, существует прямая корреляция между уровнем государственных социальных расходов (% ВВП) и уровнем накопления социального капитала. В то же время, развитие КСО также является важным фактором накопления социального капитала посредством создания и развития доверительных отношений между заинтересованными сторонами [148].

В то же время, как показывает практика, социально ориентированная деятельность бизнеса напрямую влияет на перераспределение доходов в обществе, решение острых социальных проблем, реализацию образовательных и культурных проектов, развитие местной инфраструктуры, обеспечение социальной защиты и страхования работников, финансирование их обучения, что в той или иной мере способно удовлетворить потребности и ожидания всех заинтересованных сторон [147]. Таким образом, на сегодняшний момент человеческий, интеллектуальный и социальный капитал становятся новейшими ключевыми факторами глобальной конкурентоспособности отдельных компаний и национальных экономик в целом.

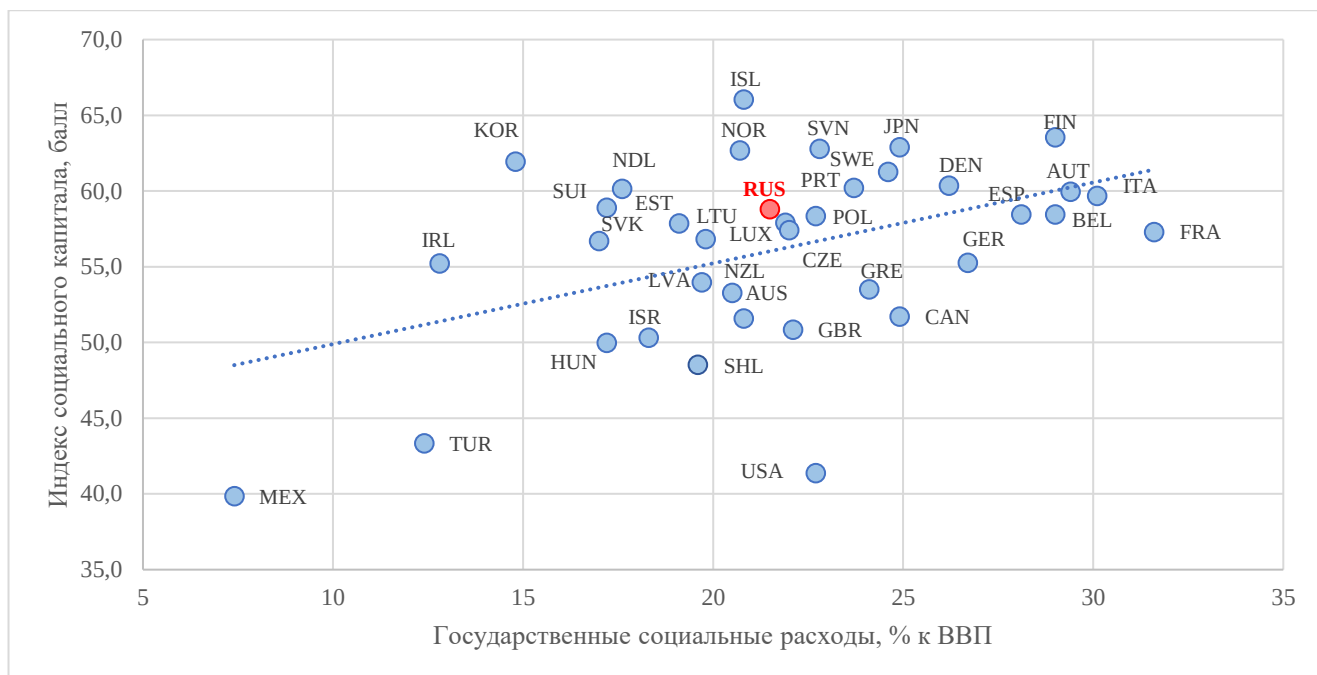


Рисунок 2.5 – Взаимосвязь между государственными социальными расходами (% к ВВП) и индексом социального капитала стран ОЭСР и РФ, 2022 г. [составлено автором на основе [130; 131; 149]]

КСО подразумевает ответственность бизнеса в четырех основных сферах: экономической (производство товаров и услуг, востребованных обществом), законодательной (функционирование бизнеса в соответствии с действующим законодательством), этической (защита прав сотрудников, потребителей и других заинтересованных сторон, превышающая требования закона) и добровольной (реакция бизнеса на ожидания и социальные потребности общества, решение таких глобальных социальных проблем, как бедность, голод и дискриминация) [150].

Реализация ключевых принципов КСО способствует решению множества социальных проблем через следующие механизмы:

- 1) предоставление социальной поддержки и защита прав человека (работников, потребителей, поставщиков);
- 2) участие в благотворительных инициативах или других формах добровольного финансирования, направленных на решение актуальных социальных задач как на уровне страны, так и местного сообщества;
- 3) стимулирование сотрудников к участию в благотворительных проектах и волонтерской деятельности;

4) экологизация бизнес-процессов, выражающаяся в переходе на альтернативные источники энергии и технологии, которые минимизируют негативное воздействие на окружающую среду, а также в реализации и внедрении элементов циркулярной экономики.

Итак, развитие КСО способствует накоплению социального капитала через установление доверительных отношений и соблюдение принципов деловой этики в отношении потребителей, сотрудников, партнеров и окружающей среды, а также через предоставление достоверной информации о характеристиках продукции, отчетности по социальной активности предприятия или участие бизнеса в обучающих и спортивных мероприятиях для сотрудников, их семей и местного сообщества. В то же время это связано с увеличением поступлений в бюджеты всех уровней, поскольку социальная направленность коммерческой деятельности ведет к повышению рентабельности, а также к улучшению глобальной конкурентоспособности экономики, формируя лояльные бизнес-отношения с потребителями и поставщиками, получая конкурентные преимущества на рынке, накапливая новые формы капитала и внедряя инновационные экологически чистые технологии.

Для обеспечения социальной ориентации экономического развития государства необходимо активно привлекать бизнес-структуры к данному процессу. Важно развивать КСО как значимый фактор для преодоления кризиса общего благосостояния, который связан с сокращением социальных расходов на фоне дефицита государственного бюджета.

Исследуя предпосылки развитости КСО в странах ОЭСР и РФ проведем их кластеризацию за такими показателями: государственные социальные расходы (% к ВВП), баланс государственного бюджета (% к ВВП) и Глобальный индекс устойчивой конкурентоспособности (SCI) в программе Statistica.

Результатом кластерного анализа стала дендограмма, построенная по методу Уарда (рисунок 2.6), которая позволяет определить и обобщить страны со схожей степенью развитости КСО.

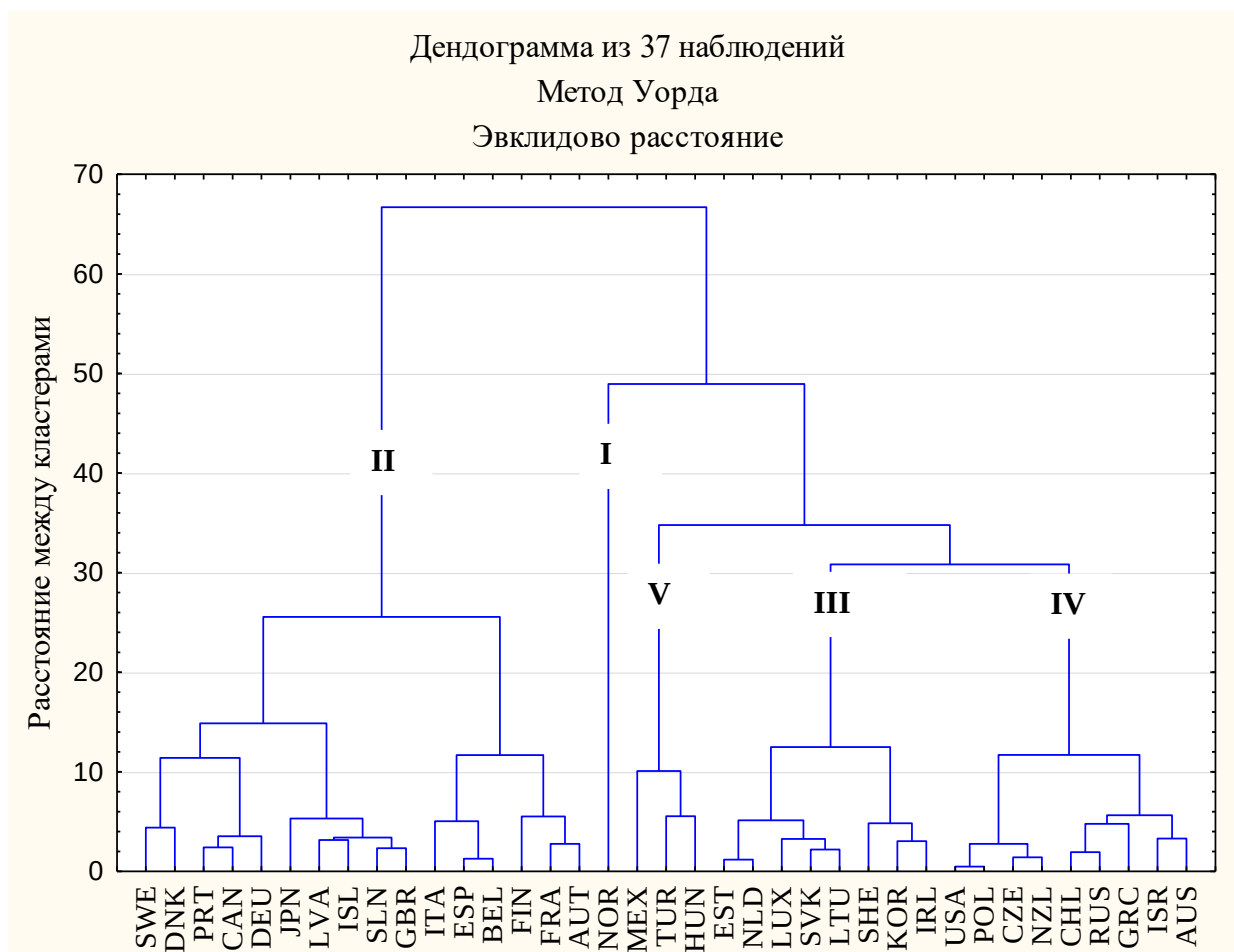


Рисунок 2.6 – Распределение стран мира по уровню социальных расходов, баланса госбюджета и Глобальному индексу устойчивой конкурентоспособности на кластеры, 2022 г. [составлено автором в программе Statistica на основе [130; 131; 142; 148]]

По данным рисунка 2.6 выделено пять кластеров, что является более применимым для исследуемого аналитического массива. Следующим этапом кластерного анализа является исследование образованных кластеров методом *k*-средних.

Дисперсионный анализ позволяет оценить тесноту связи в пределах каждого кластера (таблица 2.1).

По данным таблицы видно, что все показатели по уровню значимости *p* меньше 0,05, что свидетельствует о целесообразности выделения пяти кластеров.

Метод *k*-средних кластерного анализа позволил определить принадлежность стран ОЭСР и РФ к определенному кластеру (рисунок 2.7).

Таблица 2.1 – Результаты дисперсионного анализа [построено автором в программе Statistica]

Показатели	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
1	2	3	4	5	6	7
Социальные расходы	759,8621	4	233,7529	32	26,0057	0,0000
Баланс госбюджета	828,740	4	170,4585	32	38,8946	0,0000
SCI	439,7946	4	165,8114	32	21,2190	0,0000

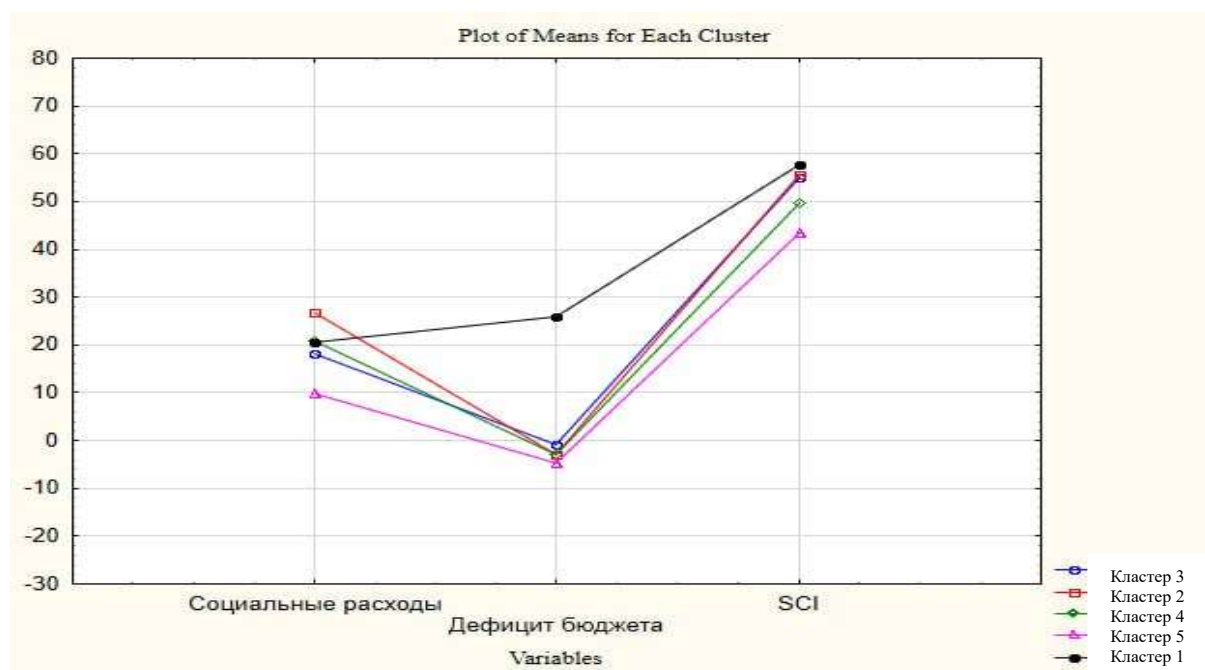


Рисунок 2.7 – Распределение стран ОЭСР и РФ по кластерам в соответствии с уровнем социальных расходов, баланса госбюджета и Глобальным индексом устойчивой конкурентоспособности, 2022 г. [составлено автором в программе Statistica]

В таблице 2.2 приведены статистические метрики (эвклидовы расстояния между полученными кластерами и средние значения) для каждого показателя сформированных кластеров.

Из рисунка 2.7 и таблицы 2.2 видно, что наиболее кластеры отличаются по уровню сальдо госбюджета, а по остальным показателям отличия в средних незначительны.

Таблица 2.2 – Результаты кластерного анализа [составлено автором в программе Statistica]

Название кластеров	Страны - лидеры			Социально-ориентированные страны			Страны со средним уровнем развития КСО			Страны-бюджетные прагматики			Страны-аутсайдеры		
Номер кластера	1			2			3			4			5		
Количество стран в кластере	1			14			10			9			3		
Страны	Норвегия			Австрия, Бельгия, Великобритания, Германия, Дания, Испания, Италия, Канада, Португалия, Словения, Финляндия, Франция, Швеция, Япония			Ирландия, Исландия, Корея, Латвия, Литва, Люксембург, Нидерланды, Словакия, Чехия, Эстония			Австралия, Греция, Израиль, Польша, Россия, США, Новая Зеландия, Швейцария, Чили			Мексика, Турция, Венгрия		
Характеристики кластера	Mean	Standard	Variance	Mean	Standard	Variance	Mean	Standard	Variance	Mean	Standard	Variance	Mean	Standard	Variance
Социальные расходы	20,680	0,000	0,000	26,647	2,927	8,566	18,067	2,770	7,673	20,808	2,126	4,521	12,330	3,997	15,977
SCI	57,585	0,000	0,000	55,529	2,718	7,388	55,081	1,726	2,979	50,710	3,175	10,078	44,783	2,504	6,270
Баланс бюджета	25,962	0,000	0,000	-0,281	2,973	8,836	-1,789	1,715	2,941	-2,197	1,747	3,050	-5,295	0,808	0,652

Результаты анализа (рисунок 2.7 и таблицы 2.2, 2.3) позволили выделить пять кластеров, которые идентифицируются следующим образом:

1. Страны-лидеры социальной ответственности (кластер 1), к которым в 2022 г. относилась только Норвегия, – страны, демонстрирующие устойчивую модель социальной ответственности, сочетая высокие социальные стандарты с экономической устойчивостью. Страны имеют высокий уровень социальных расходов, профицит государственного бюджета, высокий индекс устойчивой конкурентоспособности, с уровнем распределения доходов в 22,7% и максимальным уровнем развития социального капитала (62,7).

Таблица 2.3 – Средние значения показателей по каждому кластеру
[составлено автором]

Страны	Социальные расходы (% к ВВП)	Баланс государст- венного бюджета (% к ВВП)	SCI, %	Индекс Джини, %	Социальный капитал, %
1-й кластер					
Норвегия	20,68	25,96	57,56	22,7	62,7
2-й кластер					
Австрия, Бельгия, Великобритания, Германия, Дания, Испания, Италия, Канада, Португалия, Словения, Финляндия, Франция, Швеция, Япония	26,65	-0,28	55,53	30,55	58,77
3-й кластер					
Ирландия, Исландия, Корея, Латвия, Литва, Люксембург, Нидерланды, Словакия, Чехия, Эстония	18,07	-1,79	55,08	31,72	55,63
4-й кластер					
Австралия, Греция, Израиль, Польша, Россия, США, Новая Зеландия, Швейцария, Чили	20,81	-2,20	50,71	36,14	52,49
5-й кластер					
Мексика, Турция, Венгрия	12,33	-5,30	44,78	39,00	44,40

2. Социально-ориентированные страны с высокими стандартами КСО (кластер 2), к которым относятся 14 стран из аналитического массива (Австрия, Бельгия, Великобритания, Германия, Дания, Испания, Италия, Канада, Португалия, Словения, Финляндия, Франция, Швеция, Япония), имеющих высокий уровень социальных стандартов, что способствует развитию КСО, даже несмотря на небольшой бюджетный дефицит (0,28% к ВВП). Кроме того, в этой группе стран низкий уровень неравенства доходов (в среднем 30,6%), а уровень развития социального капитала в этих странах составляет 58,77.

3. Страны со средним уровнем развитием КСО (кластер 3), которые делают акцент на сбалансированном развитии, придерживаясь баланса между социальной ответственностью и экономической стабильностью. К данному кластеру относятся Ирландия, Исландия, Корея, Латвия, Литва, Люксембург, Нидерланды, Словакия, Чехия, Эстония, для которых характерны средний уровень социального обеспечения (18,07 % к ВВП), низкий дефицит государственного бюджета (1,79%

ВВП) и устойчивую конкурентоспособность на уровне 55,08. Эти страны характеризуются низким уровнем дифференциации доходов (в среднем 31,7%) и средним уровнем развития социального капитала (55,6).

4. Страны-бюджетные прагматики (кластер 4), к числу которых относятся развивающиеся страны или страны, приоритизирующие экономическую стабильность над социальной ответственностью: Австралия, Греция, Израиль, Польша, Россия, США, Новая Зеландия, Швейцария, Чили. Для данного кластера характерна неоднородность внутри группы, что обусловлено дифференциацией подходов к реализации КСО на уровне государства в зависимости от локальных факторов. При этом уровень распределения доходов в этих странах составляет в среднем 36,1%, а уровень развития социального капитала – 52,5.

5. Страны-аутсайдеры с низким уровнем развитием КСО (кластер 5) – Мексика, Турция, Венгрия, для которых характерен низкий уровень социальных расходов, наименьший среди исследуемых государств показатель устойчивой конкурентоспособности на уровне 44,8, отрицательное сальдо государственного бюджета. Распределение доходов в этих странах менее равномерное (в среднем 39%), а уровень развития социального капитала ниже, чем в других группах стран (в среднем 44,4). Ограниченные ресурсы и фокус на другие приоритеты приводит к слабому развитию КСО в данных странах.

Таким образом, кластерный анализ подтвердил важность развития КСО как компенсатора негативных последствий кризиса общественного благосостояния и решения острых социальных проблем зарубежных государств. Что касается стран бывшего социалистического лагеря, в т.ч. и РФ, то они демонстрируют определенные особенности в контексте изучаемой проблемы. Анализ практик развития Словакии, Словении, Эстонии, Польши, Венгрии и Чехии, РФ показал следующие характеристики:

1) существенно более низкие государственные расходы на социальную защиту (17,2% к ВВП в Венгрии и Эстонии; 19,1% в Словакии) по сравнению со средним уровнем в странах ОЭСР (около 21,1% ВВП);

2) низкий уровень устойчивой конкурентоспособности. Самое низкое

значение SCI наблюдается в РФ (47) и Венгрии (47,7). При этом самые высокие результаты демонстрируют Словения и Эстония, в которых индекс SCI в 2022 г. равнялся 56,3 и 54,5 соответственно. Эти показатели ниже, чем у Швеции и Финляндии (60,7 и 59,3).

Для стран бывшего социалистического лагеря развитие КСО является важным направлением трансформации социальной политики для оптимизации государственных расходов и компенсации социальных потерь, связанных с радикальными социально-экономическими вызовами и потрясениями, обусловленными рыночными преобразованиями и интеграцией в мировую экономическую среду.

Таким образом, проведенная кластеризация стран ОЕСР и РФ позволила выявить общие черты развития КСО на национальном уровне в условиях преодоления кризиса общего благополучия. Кластеризация является лишь первым этапом для определения степени развитости института социальной ответственности в зависимости от действующих инструментов госполитики.

На следующем этапе целесообразно провести рейтинговую оценку по обобщающему показателю, что предусматривает сравнение страновых показателей с наилучшими значениями по анализируемой совокупности. Эталонные значения индексов являются лучшими значениями показателей среди всего аналитического массива.

Основная идея рейтинговой оценки по эталонному методу заключается в сравнении рассмотренных показателей страны с соответствующими эталонными значениями по всему информационному массиву. Сравнение страновых показателей с эталонными значениями имеет многоаспектный характер. Степень отдаленности от эталона определяется путем расчета комплексного показателя, являющегося функцией сравниваемых индикаторов, что аналогично расстоянию между точками в многомерном пространстве.

Алгоритм рейтинговой комплексной оценки стран в виде последующих этапов представлен на рисунке 2.8.

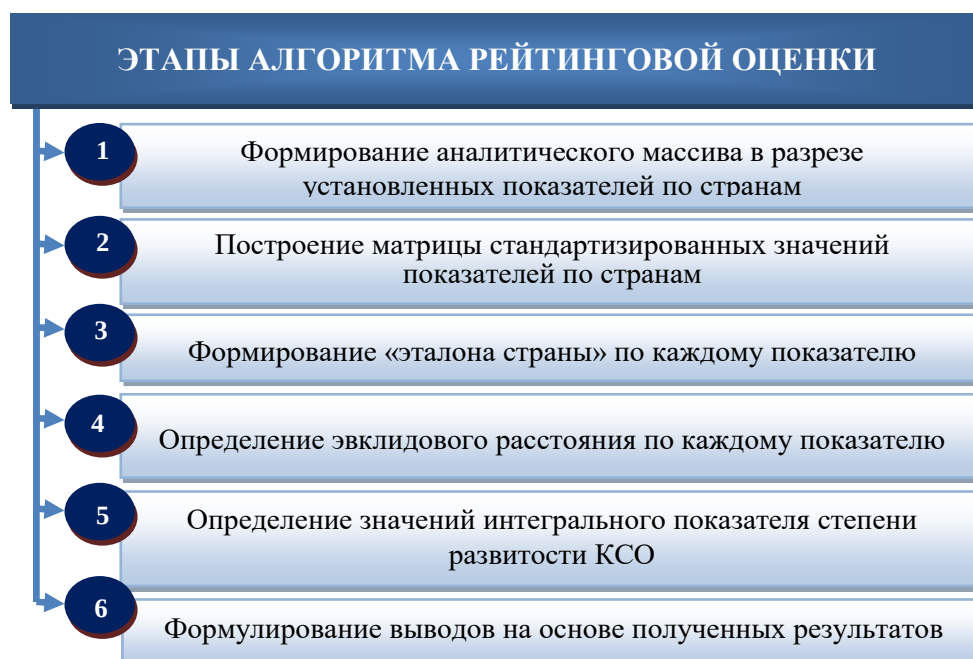


Рисунок 2.8 – Этапы алгоритма рейтинговой оценки в контексте развитости КСО в государстве [составлено автором]

Стандартизация показателей позволяет нивелировать масштаб их измерения и приводит все данные к одному порядку. Матрица стандартизованных значений показателей формируется с учетом распределения выбранных показателей на стимуляторы и дестимуляторы. На основе соответствующей теории необходимо четко определить, увеличение каких показателей является желанным (стимуляторы), а каких - негативным (дестимуляторы) с точки зрения оценивания латентного явления.

Стандартизация показателей осуществляется по формулам:

$$z_{ij}^{\text{стимулятор}} = \frac{k_{ij}}{k_{\max}}, \quad (2.1)$$

$$z_{ij}^{\text{дестимулятор}} = \frac{k_{\min}}{k_{ij}}. \quad (2.2)$$

Рейтинговая оценка каждого сравниваемого государства рассчитывается по формуле:

$$R_j = \sqrt{\sum_{i=1}^n (1 - z_{ij})^2}. \quad (2.3)$$

Результаты рейтинговой оценки стран ОЭСР и РФ в зависимости от степени развитости КСО в государстве представлены в таблице 2.4 и на рисунке 2.9.

Результаты рейтинговой оценки дают возможность оценить степень развитости КСО в странах ОЭСР и РФ, а также осуществлять сравнение между странами. Так, по данным рисунка 2.9, РФ находится на 25 месте по степени развитости КСО в стране. Фактически с использованием данного подхода можно проводить текущий мониторинг развитости КСО в государстве в динамике.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. В условиях ограниченности государственных социальных расходов роль бизнеса в преодолении социальных проблем усиливается. КСО позволяет компенсировать дефициты социальной политики и перенести часть нагрузки бюджета на предприятия.

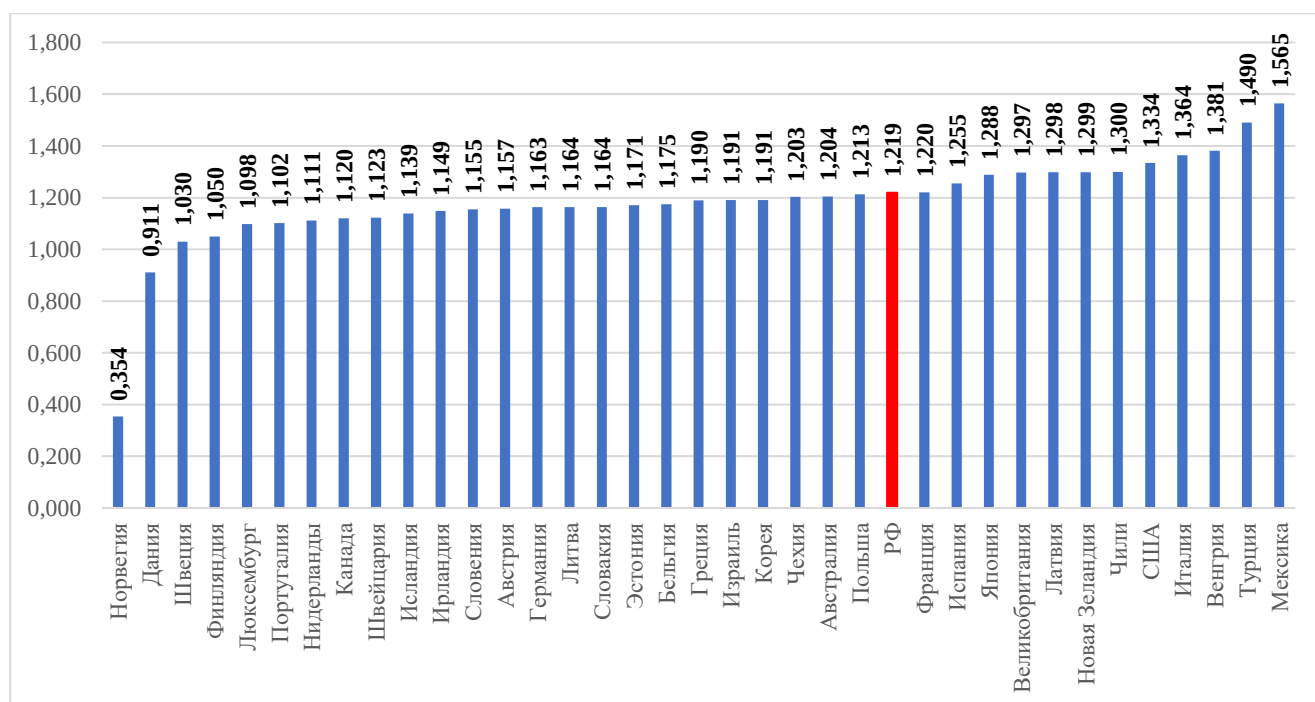


Рисунок 2.9 – Результаты рейтинговой оценки стран ОЭСР и РФ степени развитости КСО [составлено автором]

Таблица 2.4 – Ранжирование стран ОЭСР и РФ по методу эталона относительно развитости КСО по показателям социальные расходы, баланс госбюджета, глобальный индекс устойчивой конкурентоспособности, индекс Джини и уровень социального капитала [составлено автором]

Страны	Социальные расходы (% к ВВП)	Баланс госбюджета (% к ВВП)	Глобальный SCI	Индекс Джини, %	Социальный капитал	Расстояния эталонных значений	Рейтинг
1	2	3	4	5	6	7	8
Австралия	20,5	-1,83	50,615	34,3	53,28	1,204	23
Австрия	29,36	-3,198	55,898	29,8	59,958	1,157	13
Бельгия	28,97	-3,885	51,741	26	58,454	1,175	18
Великобритания	22,1	-5,219	56,402	32,6	50,844	1,297	29
Венгрия	17,19	-6,244	47,704	29,7	50	1,381	35
Германия	26,72	-2,623	54,797	31,7	55,269	1,163	14
Греция	24,12	-2,265	49,028	33,6	53,523	1,19	19
Дания	26,16	3,322	58,134	27,5	60,361	0,911	2
Израиль	18,3	0,279	49,346	38,6	50,327	1,191	20
Ирландия	12,78	1,598	55,562	29,2	55,237	1,149	11
Исландия	20,78	-2	57,097	26,1	66,043	1,139	10
Испания	28,09	-4,806	51,735	34,9	58,454	1,255	27
Италия	30,06	-7,953	52,785	35,2	59,684	1,364	34
Канада	24,9	-0,814	52,476	31,7	51,718	1,12	8
Корея	14,84	-0,626	55,855	31,4	61,947	1,191	21
Латвия	19,7	-4,403	55,366	35,7	53,978	1,298	30
Литва	19,84	-0,638	54,188	36	56,835	1,164	16
Люксембург	21,87	0,176	53,265	32,7	57,922	1,098	5
Мексика	7,4	-4,27	41,589	45,4	39,855	1,565	37
Нидерланды	17,57	0,009	53,934	26	60,149	1,111	7
Новая Зеландия	20,8	-4,372	52,347	36,2	51,583	1,299	31
Норвегия	20,68	25,962	57,585	22,7	62,687	0,354	1
Польша	22,71	-3,745	51,222	28,8	58,352	1,213	24
Португалия	24,64	-0,395	54,833	34,7	61,276	1,102	6
РФ	21,5	-2,3	47	36	58,8	1,219	25
Словакия	19,06	-2,037	52,689	23,2	57,861	1,164	15
Словения	22,84	-3,016	56,256	24	62,789	1,155	12
США	22,7	-4,224	51,183	39,8	41,38	1,334	33
Турция	12,4	-5,37	45,057	41,9	43,352	1,49	36
Финляндия	29,02	-0,857	59,25	27,1	63,567	1,05	4
Франция	31,63	-4,733	56,26	30,7	57,306	1,22	26
Чехия	22,01	-3,643	52,407	26,2	57,42	1,203	22
Чили	19,6	-2,27	47,343	44,9	48,507	1,3	32
Швейцария	17,04	0,955	58,308	33,1	56,701	1,123	9
Швеция	23,67	0,733	60,668	28,9	60,207	1,03	3
Эстония	17,19	-0,929	54,542	30,7	58,916	1,171	17

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Япония	24,9	-5,934	56,17	32,9	62,908	1,288	28
Тип показателя	С	С	С	Д	С		
Эталонные значения	31,630	25,962	60,668	22,700	66,043		

2. Проведенная кластеризация стран ОЭСР и РФ по уровням социальных расходов, сальдо госбюджета и социального капитала, позволила выявить общие черты развития КСО на национальном уровне в условиях преодоления кризиса общего благополучия. Были выделены пять кластеров государств: страны-лидеры социальной ответственности; социально-ориентированные страны с высокими стандартами КСО; страны со средним уровнем развития КСО; страны-бюджетные прагматики и страны-аутсайдеры.

2.2. Анализ развития корпоративной социальной ответственности на промышленных предприятиях России

В целях распространения и имплементации идей корпоративной социальной ответственности в мировой экономике действует Глобальный договор ООН, который закрепляет 10 принципов в сфере прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией. По состоянию на 2024 год к Глобальному договору ООН присоединилось значительное число участников: 25 493 компании из 167 стран мира. В их числе числится 56 российских организаций, представляющих различные секторы экономики: инвестиционные фонды, коммерческие предприятия, ведущие университеты и научные учреждения [151].

В Россию практику корпоративной социальной ответственности первыми ввели международные компании, работавшие по общим для всех стран правилам.

Впоследствии к ним присоединился крупный отечественный бизнес, и лишь в последние годы малые и средние предприятия.

Следует отметить, что несмотря на то, что о социальной ответственности бизнеса в РФ стали говорить с начала 2000-х годов, тем не менее ее принципы реализовывались еще на предприятиях советского периода. Каждое советское предприятие выступало не только экономической единицей, но и «социальным организмом, объединяющим множество людей в сложную социальную структуру, которая определяла экономические, социальные и культурные рамки повседневной жизни» [152, с. 171] своих работников, членов их семей, а также всех проживающих рядом с предприятием. В СССР социальная сфера промышленных предприятий охватывала широкий спектр мер по обеспечению благосостояния работников, к числу которых относилось предоставление социальных гарантий, снабжение продуктами питания и другими товарами, улучшение жилищных условий, организация мероприятий по охране труда и здоровья сотрудников, а также создание условий для культурного досуга и т.д.

По мнению Т.Ю. Сидориной, это была эпоха «социалистического корпоративизма» со своеобразным вариантом «моральной экономики» с сильной идеологической компонентой и лозунгом о единстве интересов всех членов «большой» корпорации – советского общества и «малой» корпорации – предприятия [153]. Однако, считаем, что в то время, с экономикой преобладающей государственной собственности, социально ответственной корпорацией выступало именно государство в целом, а предприятия были лишь инструментами, реализующими его социально-ответственную политику перед своими гражданами.

Этапы становления и развития КСО в РФ представлены на рисунке 2.10.

Начало внедрения принципов КСО в России можно рассматривать как добровольное усилие предприятий в осуществлении социально значимых мероприятий, выходящих за рамки требований законодательства.

Данный процесс был инициирован появлением института частной собственности, который предоставил хозяйствующим субъектам возможность

самостоятельно определять стратегию развития, включающую в себя ведение социально-ответственной деятельности.



Рисунок 2.10 – Этапы развития КСО в РФ [составлено автором на основе [89; 154-166]]

Несмотря на это, корпоративная социальная ответственность до сих пор не является приоритетной стратегией управления для большинства российских предприятий.

Согласно официальным данным [167] и используя кривую жизненного цикла, предлагаем оценить развитие корпоративной социальной ответственности в РФ и средних значений в Европе (рисунок 2.11).

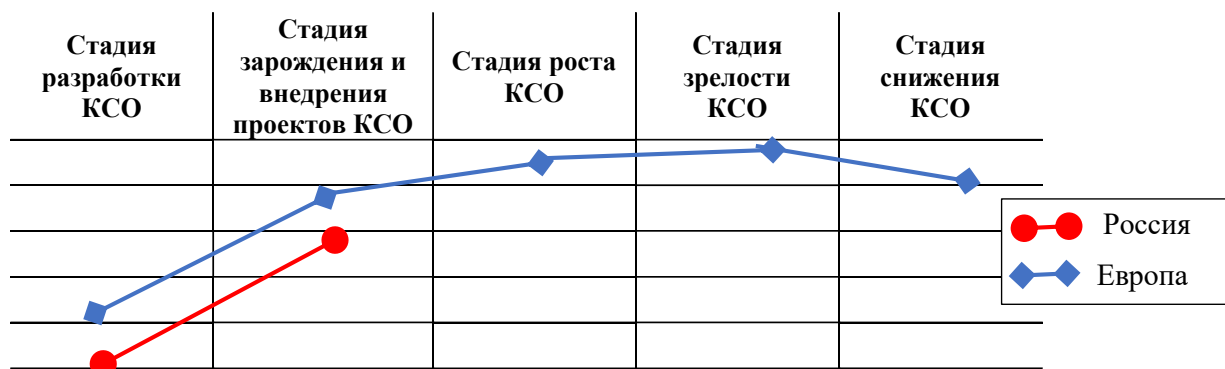


Рисунок 2.11 – Сравнение жизненного цикла реализации корпоративной социальной ответственности в РФ и Европе [составлено автором на основе [157]]

Итак, на основе схематического представления жизненного цикла реализации корпоративной социальной ответственности в РФ и Европе (рисунок 2.11) можно сделать вывод, что уровень развития КСО в среднем, опираясь на официально представленную информацию отечественными предприятиями и по данным зарубежных источников, находится на этапе разработки. Стадия внедрения проектов социальной ответственности характерна для тех предприятий, которые уже в течение определенного времени не только реализуют КСО, но и увеличивает количество проектов на предприятии.

Однако количество таких предприятий незначительно, хотя положительная динамика с каждым годом прослеживается.

Это подтверждает и статистика Национального Регистра (НР) корпоративных нефинансовых отчетов [168], где на добровольной основе предприятия размещают свои отчеты, отражающие «ответственность за воздействие решений и деятельности

предприятий на общество и окружающую среду путем прозрачного и этичного поведения» [127]. По состоянию на 5 января 2025 г. в Национальном Регистре корпоративных нефинансовых отчетов (КНО) 277 компаниями РФ в разрезе 18 отраслей размещено 1645 отчетов, предоставленных за период с 2001 по 2023 гг. (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Распределение корпоративных нефинансовых отчетов по отраслевой принадлежности предприятий [составлено автором на основе [168]]

Отраслевая принадлежность	Количество компаний		Количество отчетов				
	05.01.2025	Δ 12.10.2023/ 05.01.2025	ИО	ОУР	СО	ЭО	Итого
Нефтегазовая	25	+2	24	154	9	32	219
Энергетика	58	0	208	94	47	40	389
Металлургическая и горнодобывающая	29	+2	43	104	64	3	214
Производство машин и оборудования	7	+1	23	4	1	0	28
Химическая, нефтехимическая, парфюмерная	16	+3	50	43	15	20	128
Деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная	6	0	7	7	4	18	36
Производство пищевых и других потребительских товаров	16	+2	3	43	26	0	72
Телекоммуникационная и связь	17	0	15	39	28	0	82
Финансы и страхование	33	+5	25	86	69	0	180
ЖКХ и бытовое обслуживание	5	0	4	4	14	1	23
Транспорт, дорожное строительство и логистические услуги	13	+4	22	23	10	6	61
Строительство	9	+2	12	14	0	1	27
Сельское и лесное хозяйство	1	+1	0	0	0	0	0
Здравоохранение и спорт	3	0	0	8	3	0	11
Прочие виды производства, услуг	11	+2	0	22	18	0	40
Образование, здравоохранение	7	0	0	2	11	0	13
Торговля, ритейл	8	+1	17	22	0	0	39
Некоммерческие организации	9	+2	0	8	43	0	51
Отраслевые отчеты	4	0	0	1	31	0	32

На рисунке 2.12 графически представлены изменения количества зарегистрированной публичной нефинансовой отчетности отечественных предприятий по годам.

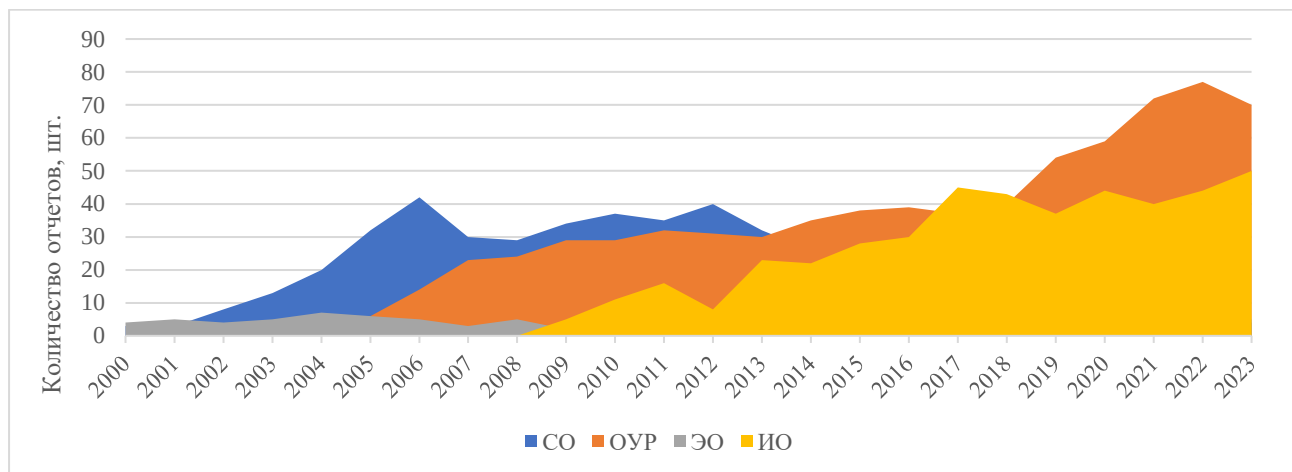


Рисунок 2.12 – Динамика изменения количества корпоративных нефинансовых отчетов предприятий РФ, внесенных в Национальный регистр за период 2000-2023 гг. [составлено автором на основе [168]]

Информацию о распределении отчетов можно представить следующим образом (рисунок 2.13).

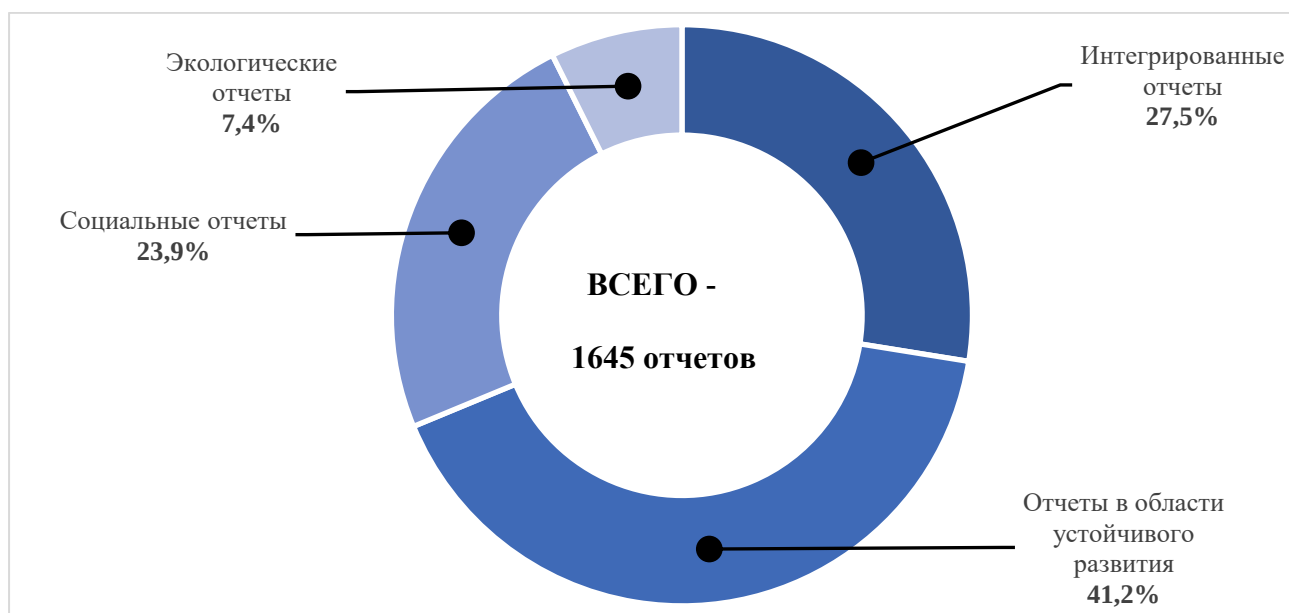


Рисунок 2.13 – Структура некоммерческих отчетов, размещенных в Национальном Регистре корпоративных нефинансовых отчетов, по видам по состоянию на 05.01.2025 г. [составлено автором на основе [168]]

Интегрированные отчеты, охватывающие данные по финансовой, экологической, социальной и иной деятельности предприятий, составляют 27,5%

от общего числа КНО. Отчеты в области устойчивого развития занимают долю размером 41,2% и содержат информацию об экономическом, экологическом и социальном аспектах деятельности компаний, а также об их стремлениях к устойчивости во всех сферах бизнеса. Социальные отчеты составляют 23,9% от общего числа КНО и освещают информацию об участии предприятий в социально-ориентированных программах и их влияние на общество. Экологические отчеты занимают наименьший удельный вес в КНО в размере 7,4% и содержат данные об воздействии деятельности предприятий на окружающую среду и мерах по экологической ответственности.

В целом, представленные отчеты играют важную роль в обеспечении прозрачности и доступности информации о деятельности предприятий, а также служат инструментом оценки уровня их КСО (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Степень раскрытия информации о КСО предприятиями РФ в 2023 г. [составлено автором на основе [168]]

Виды экономической деятельности	Количество предприятий, разместивших КНО в Национальном Регистре	Количество предприятий данного ВЭД по состоянию на 01.01.2024	Число предприятий, раскрывающих информацию о КСО на 10 тыс. предприятий всего
Энергетика	25	17243	14,499
Металлургия	13	3338	38,945
Добывающая промышленность	16	16081	9,950
Производство машин и оборудования	2	33172	0,603
Химическая, нефтехимическая, парфюмерная	8	12878	6,212
Деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная	2	19723	1,014
Производство пищевых и других потребительских товаров	3	53476	0,561
Транспорт, дорожное строительство и логистические услуги	8	20847	3,837
Строительство	4	390309	0,102
Телекоммуникации и связь	6	114468	0,524
Финансы и страхование	15	51483	2,914
ЖКХ и бытовое обслуживание	1	20416	0,490
Здравоохранение	2	86979	0,230
Торговля, ритейл	5	807728	0,062

Следует подчеркнуть, что в современном мире возрастает актуальность прозрачности отчетности о КСО, особенно для промышленных предприятий, оказывающих существенное воздействие на окружающую среду, здоровье населения и общественную жизнь. Учитывая выбросы вредных веществ и высокое энергопотребление в этих отраслях, предприятия в силу специфики своей деятельности и масштабы воздействия на окружение, в большей степени ответственны за выработку управленческих мер по минимизации негативного влияния на окружающую среду и повышению качества жизни местных сообществ, чем субъекты хозяйствования других отраслей.

Согласно таблице 2.6, промышленные предприятия более активны в раскрытии своей нефинансовой отчетности, чем субъекты других отраслей. В Национальном Регистре из 116 отчетов за 2023 г., 69 из них размещены промышленными предприятиями.

Относительно степени раскрытия информации о КСО наиболее ответственными также являются предприятия промышленности. Так, на 10 тысяч предприятий, действующих в энергетике, только 10 из них разместили свои корпоративные нефинансовые отчеты в НР, в металлургии – это 39 субъектов хозяйствования на 10 тыс. действующих, в энергетике – 15, добывающей промышленности – 10, химической промышленности – 6, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности – 1. В машиностроении данный показатель наименьший по промышленности – 6 на 100 тыс. предприятий отрасли. Это свидетельствует о том, что промышленные предприятия только начинают осознавать важность и необходимость раскрытия КСО, являясь примером того, как бизнес может принимать ответственность за свои воздействия на окружающую среду и общество, а также учитывать интересы заинтересованных сторон.

Следует отметить, что территориально КСО по регионам РФ распределено неравномерно (рисунок 2.14).

Так, из 85 субъектов Российской Федерации (кроме новых территорий) социально-ответственные предприятия расположены в 28 из них, с максимальной концентрацией в Москве.

гражданского самосознания.

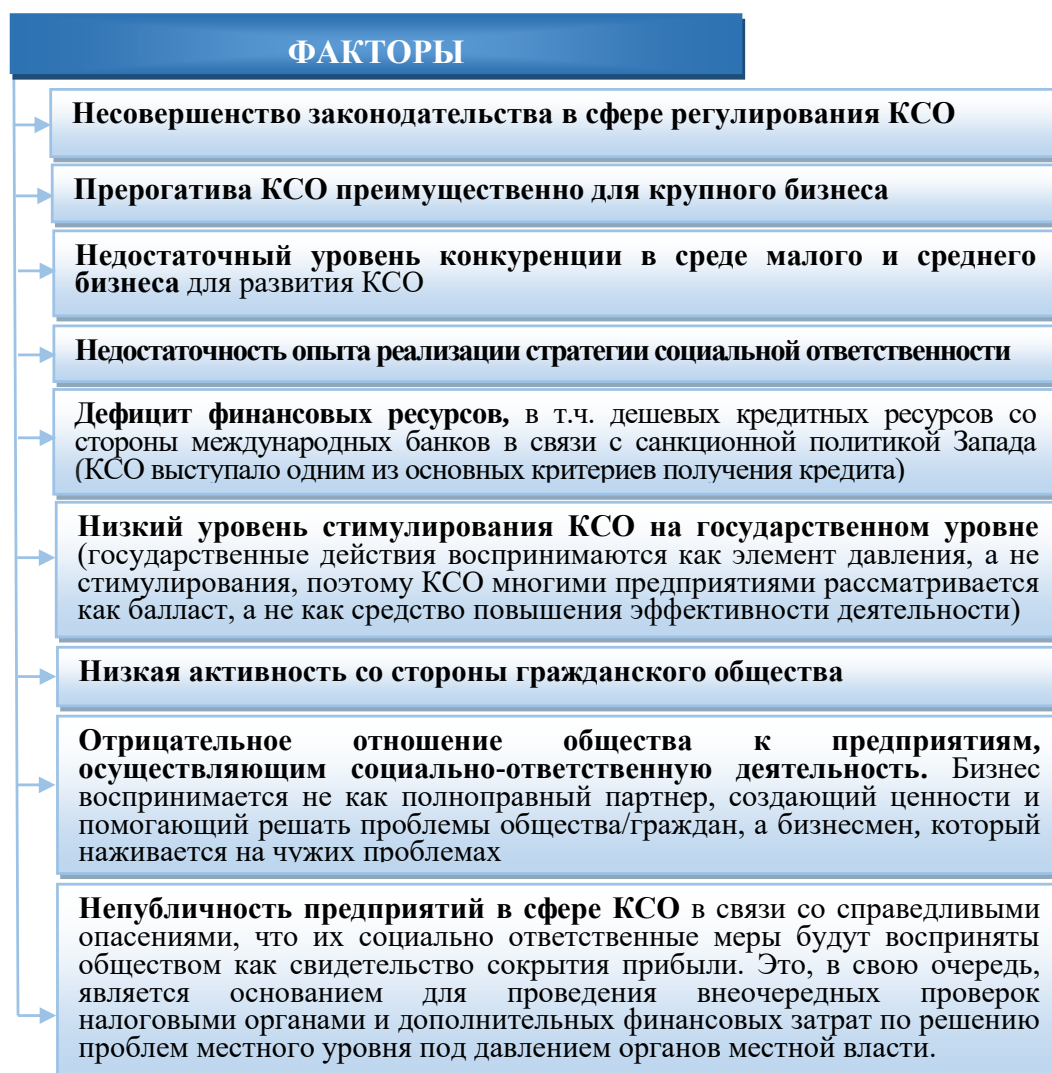


Рисунок 2.15 – Сдерживающие факторы развития КСО в РФ [составлено автором на основе [89; 154-166; 169;170]]

3. Принудительность КСО – социальные инициативы в отечественной практике часто носят вынужденный характер, вызванный внешним давлением или репутационными соображениями.

4. Непрозрачность процессов – формирование социальной политики на уровне государства, регионов и предприятий не всегда прозрачно и понятно для всех заинтересованных сторон.

5. Субъективность в выборе форм КСО – формы и способы социальной активности предприятий зависят от личных предпочтений менеджеров и

собственников.

6. Разнообразие подходов – наблюдается высокая вариативность форм социальной активности на предприятиях, что затрудняет выработку единой стратегии.

7. Неравномерное распределение льгот – социальные корпоративные льготы преимущественно ориентированы на топ-менеджеров высшего уровня и высококвалифицированных кадров, в то время как рядовой сотрудник в большинстве случаев их лишен.

8. Разобщенность общества и бизнеса – существуют значительные расхождения в понимании приоритетов социальной ответственности между бизнесом и обществом.

Понимание практики КСО в российском бизнесе ограничивается только сферами благотворительности и улучшением условий персонала, также продолжается негативная тенденция предыдущих периодов относительно замедленных темпов внедрения КСО на уровне управления.

Заметим, что игнорирование предприятиями преимуществ социально-ответственной деятельности тормозит развитие КСО в РФ. Практика ведущих компаний Центральной и Восточной Европы, проанализированная компанией SustainAbility, демонстрирует явные выгоды от внедрения КСО (рисунок 2.16).

Как видно из рисунка 2.16, матрица создана на основе двух групп факторов: факторы успеха бизнеса и факторы, связанные с устойчивым развитием. Там, где факторы устойчивого развития и факторы успеха бизнеса сходятся, можно определить четкое условие целесообразности КСО.

Исследования зарубежных ученых установили, что социальная ответственность способствует развитию предприятий и, наоборот, уход от социальной ответственности сужает возможности их успеха. Именно такой подход положен в основу «железного закона ответственности», согласно которому в долгосрочной перспективе те, кто не использует существующую власть в направлении, которое определяется обществом как ответственность, рискует ее потерять [68].

		Факторы устойчивого развития						
		Корпоративное управление и активность		Экологические факторы		Социально-экономическое развитие		
		Корпоративное управление	Активность групп влияния	Улучшение экологических процессов	Экологические продукты и услуги	Экологическое развитие местности	Развитие общества	Управление человеческими ресурсами
Факторы бизнеса	Рост доходов, доступ к рынку	1	2	3	4	5	6	7
	Сокращение затрат на производительность	8	9	10	11	12	13	14
	Доступ к капиталу	15	16	17	18	19	20	21
	Управление риском	22	23	24	25	26	27	28
	Человеческий капитал	29	30	31	32	33	34	35
	Репутация	36	37	38	39	40	41	42
	Некоторые свидетельства условий целесообразности КСО							
	Нет доказательств условий целесообразности КСО							
	Имеющиеся доказательства условий целесообразности КСО							

Рисунок 2.16 – Матрица целесообразности внедрения КСО [составлено автором на основе [171]]

Согласно исследованиям, за последние 12 лет стоимость брендов предприятий с активной социальной позицией выросла на 175% [172], а 67% потребителей в России готовы платить больше за продукцию компаний, которые ответственно относятся к обществу и окружающей среде [173]. При этом, исследования показывают, что 47% клиентов склонны меньше или совсем не покупать у компаний, которые не в состоянии подтвердить заявляемые общественно-значимые ценности [173].

По мнению экспертов, социальная активность предприятий способна «генерировать мультипликативный эффект для общества и экономики» в целом [174]. Для предприятий выгодоприобретениями от КСО следует назвать льготы для бизнеса со стороны государства; лояльность и доверие общественности к предприятию с репутацией ответственного и социально ориентированного игрока на рынке; мотивы самого владельца. Кроме того, по мнению практиков, факторы КСО формируют имидж предприятия на 49%, его бренд – на 35%, финансовое состояние – на 10%.

Таким образом, процесс реализации принципов КСО в России находится на этапе развития, имеет свою специфику, связанную с историческим контекстом, и требует дальнейшего продвижения для достижения уровней зрелости и роста. Несмотря на положительные сдвиги в данном вопросе, особенно в промышленном секторе, существуют значительные проблемы и неравномерность развития, как на региональном, так и в отраслевом аспекте.

КСО является предпосылкой обеспечения успеха современных предприятий, что положительно влияет на стоимость бренда, лояльность потребителей, поддержку экономики и создает мультипликативный эффект для общества и экономики в целом. Предприятия, стремящиеся к устойчивому развитию, должны интегрировать принципы КСО в свою бизнес-стратегию и активно взаимодействовать с заинтересованными сторонами.

2.3. Научно-методический подход к оценке корпоративной социальной ответственности промышленных предприятий

Актуальность и динамизм экономических, социальных, экологических и других процессов приводят к повышению внимания исследователей к проблемам социальной ответственности субъектов хозяйствования из-за ее потенциального влияния на устойчивое развитие государства в целом. Российский бизнес все чаще осознает важность и необходимость корпоративной социальной ответственности промышленных предприятий. Тренд на внедрение в бизнес-процессы программ социальной ответственности и принципов устойчивого развития становится все более актуальным и требует от российских компаний развития собственных ценностных ориентиров согласно социальным, экологическим, экономическим аспектам, согласование своей деятельности с интересами основных групп стейкхолдеров.

По мере увеличения количества предприятий, которые позиционируют себя как социально ответственные, растет внимание ученых и практиков к вопросу оценки КСО, наработки методологии определения ее эффективности. В частности, методические подходы к оценке социальной ответственности разработаны в трудах Д. В. Боброва [175-176], Е. О. Вегнер-Козловой [177], Я. А. Горнак [179], А. А. Дамбовской [180], А. П. Жойдика [181-184], Н. Р. Кельчевской, И. С. Пелымской [185], О. Б. Зильберштейн, Т. Л. Шкляр, Н. А. Ершовой, Е. И. Руцкого [186; 187], Е. И. Нечаевой [188; 189], Г. Л. Тульчинского [190] и др. Среди зарубежных исследователей весомый вклад в исследование проблематики корпоративной социальной ответственности сделали Г. Боуэн [191] и Ф. Котлер [192]. Успешные мировые КСО-практики изучали в своей работе Х. Валиенте, К. Мануэль, С. Фигарес [193].

Однако, несмотря на многочисленные исследования в этой сфере, единого методического подхода к оценке КСО не выработано.

Несмотря на множество трактовок понятия корпоративной социальной ответственности (КСО) в литературе, с выходом в 2010 г. Международного стандарта ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» по мнению большинства экспертов предложенное в нем определение, является на сегодняшний день наиболее точным и полным [194].

Согласно ISO 26000:2010 «социальная ответственность – ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- введено во всей организации».

В 2012 г. в России на основе ISO 26000:2010 был разработан и принят соответствующий ему российский стандарт ГОСТ [194], в котором отражены

содержание и принципы КСО, соответствующие основным темам и проблемам, касающимся социальной ответственности, способам интеграции социальной ответственного поведения в стратегии, системы, практики и процессы организации.

Однако необходимо учесть тот факт, что КСО-практики в российских реалиях реализуются и развиваются иначе, чем в зарубежных странах, что, прежде всего, объясняется институциональными особенностями страны [195].

Сложность и многогранность КСО, ее значимость для экономики, общества и экологии, а также особенности реализации концепции КСО российскими предприятиями требуют специальных инструментов для ее оценки. Научные критерии оценки КСО необходимы для анализа, прогнозирования ее развития и выработки предприятиями эффективной стратегии корпоративной социальной деятельности.

По мнению А. Б. Кэррола и А. К. Бухгольца [38], фактическая социальная эффективность бизнеса остается ниже ожиданий общества от эффективности бизнеса, и этот разрыв увеличивается с каждым днем. Это может означать, что восприятие КСО меняется быстрее в сознании общества, чем в сознании предпринимателей, и, следовательно, оценка КСО требует разработки научно-методического подхода, позволяющего объективно оценить ее уровень независимо от принадлежности аналитика к той или иной группе.

В последнее время оценка отдельных элементов КСО становится весьма актуальной, несмотря на наличие множества методов, стандартов и инициатив, позволяющих ее измерить.

В развитых странах существуют независимые агентства (Dow Jones – Швейцария; Ethibel и ECPI – Бельгия; FTSE, EIRIS и Business in the Community – Великобритания; James Ethics Centre – Австралия; OEKOM Research AG – Германия [196]), которые формируют и поддерживают систему рейтингов КСО, разработав при этом собственные индексы, позволяющие оценить степень ответственного функционирования компаний по отношению к обществу в целом. Решение о том, какие предприятия будут включены в эти индексы, зависит от их

соответствия критериям «социально ответственного поведения», которые устанавливаются каждым агентством индивидуально.

В настоящее время в мире существует порядка двухсот рейтингов и индексов КСО/устойчивого развития, которые охватывают различный набор показателей и критериев оценки. Индексы оценки КСО делятся на международные и региональные (рисунок 2.17).



Рисунок 2.17 – Индексы оценки КСО [составлено автором]

Следует отметить, что в России рынок рейтингов систем оценки КСО пока только формируется. К наиболее известным российским рейтингам следует отнести эколого-энергетические рейтинги «Интерфакс-НЭРА», экологический рейтинг WWF России [197], совместный проект по рэнкингу корпоративной благотворительности «Форума доноров», компании «Прайсвотерхаус Куперс» и газеты «Ведомости», а также комплекс индексов КСО, разработанный Российским союзом промышленников и предпринимателей совместно с Европейским университетом в Санкт-Петербурге, который оценивает качество раскрытия информации о КСО в публичной корпоративной отчетности.

Все вышеперечисленные рейтинги рассматривают различные показатели и аспекты КСО. Однако не существует рейтинга, а соответственно и методики, которые охватывали бы все ключевые аспекты КСО максимально полно.

Критический анализ российской и зарубежной литературы показал, что в

современных методиках нет единого подхода к оценке КСО. Систематизировав существующие методики оценки КСО, авторами были выделены четыре основных подхода: рейтинговый, индексный, структурный и комплексный (рисунок 2.18).

Подходы	Авторы	Суть	Недостатки
Рейтинговый	Агентства Интерфакс, WWF России, Гончаров С., Нечаева Е., Крический Н., РСНП и др.	Определяет позицию анализируемых объектов (предприятий) по заданной шкале индикаторов КСО	✓ Отсутствие принадлежности индикаторов оценки к конкретной группе стейкхолдеров ✓ Несопоставимость исходных данных
Индексный	Ассоциация менеджеров России, ТПП РФ, Международная академия менеджмента, Андреев А., Шихвердиев А., Серяков А., Хонякова Н., Феоктистова Е. и др.	Формирует укрупненный показатель (индекс), характеризующий различные аспекты КСО	✓ Отсутствие отражения масштабы воздействия ✓ Недостаточный учет величины значений рассматриваемых показателей ✓ Нераскрытие сути социального воздействия на группы стейкхолдеров
Функционально-структурный	Котляров Д., Бахметьев В., Гиренко-Кацуба А., Гулло А., Филимонова А., Ефимова О., Рожнова О. и др.	Предполагает оценку по функциональным элементам развития КСО	✓ Отсутствие учета комплексного влияния на развитие общества в целом
Комплексный	Жойдик А., Клетиков Д., Пасечникова Л., Прокофьев Д., Горихова Т., Резник Г., Зильберштейн О., Шкляр Т., Еришова Н., Руцкий Е., Корнилова А., Никоноров С. и др.	Оценивает КСО поэлементно в разрезе направлений развития социальной ответственности и в целом по предприятию	✓ Трудоемкость расчетов ✓ Необходимость наличия информационной базы для оценки

Рисунок 2.18 – Систематизация методических подходов к оценке КСО предприятия [составлено автором на основе [69; 77; 79; 80; 83; 91-102]]

Таким образом, рейтинговый подход аккумулирует методы оценки КСО, представленные в работах С. Ф. Гончарова [198], Н. А. Кричевского [198], Е. И. Данилюк [199], А. П. Жойдика [184], агентства Интерфакс и др., основными положениями которых является численное сопоставление показателей деятельности предприятий с помощью оценочной системы. Однако следует отметить, что подобные системы показателей имеют субъективный характер, что, по мнению ученых, не всегда дает точное представление о положении предприятий в отраслях, регионах или на более широком выборе.

Преимуществом данного подхода является то, что по его результатам предприятия могут четко определить направления совершенствования КСО, поскольку учитываются мнения стейкхолдеров и позиция предприятия на рынке.

Индексный подход в оценке КСО предприятий объединяет методы оценки, разработанные Ассоциацией менеджеров России [200], Российским союзом промышленников и предпринимателей [201], А. А. Андреевым [202], А. П. Шихвердиева, А. В. Серякова [203] и др. Особенность методов индексного подхода к оценке КСО состоит в использовании динамичных показателей (индексов), что отражает как количественные, так и качественные изменения социального воздействия предприятия на общество. В качестве недостатков методов индексного подхода следует отметить отсутствие учета масштабности воздействия; недостаточное внимание к масштабным показателям и недостаточное раскрытие силы воздействия интегрального индекса КСО на конкретные группы стейкхолдеров.

Функциональный подход интегрирует в себя методы оценки КСО, разработанные А. В. Бахметьевой [204], Л. В. Думовой [205], А. А. Гулло [206], Н. Г. Филимоновой [206], которые учитывают адресное влияние на стейкхолдеров, что помогает определить приоритетные направления КСО. Этот подход охватывает широкий спектр частных индикаторов КСО с акцентом на заинтересованных пользователей, что противоречит основополагающим принципам КСО.

Комплексный подход является наиболее распространенным подходом к оценке КСО, его методы освещены в работах Г. Л. Тульчинского [190], Д. В. Боброва [69], А. П. Жойдика [207], В. В. Назаровой [208], Д. М. Клепикова [209], Л. В. Пасечниковой [209], О. Б. Зильберштейна [186; 187], Н. А. Ершовой [186; 187], Е. И. Рущкого [186; 187] и др. Этот подход позволяет оценивать КСО как в целом по предприятию, так и по отдельным группам стейкхолдеров и управленческим инструментам КСО.

Комплексный подход обеспечивает объективную возможность оценки эффективности социальных мероприятий, эффективности использования материальных и нематериальных ресурсов, что позволяет предприятиям развивать свои конкурентные преимущества.

В целом, для успеха реализации концепции КСО в России требуется более детализированное методическое обеспечение и разработка научно-методического подхода, который бы учитывал специфику отечественного бизнеса и способствовал

его обеспечению в рамках стандартов, соответствующих развитию.

Предлагаем выделить две взаимосвязанные и взаимозависимые формы КСО промышленных предприятий: текущий и стратегический уровень КСО (рисунок 2.19).



Рисунок 2.19 – Формы общей КСО предприятия [составлено автором]

Следовательно, стратегический уровень КСО промышленного предприятия характеризует его способность к устойчивому развитию, а текущий уровень КСО – способность к ответственному функционированию.

Общий уровень КСО промышленного предприятия можно определить как его способность поддерживать высокий уровень текущего и стратегического уровня КСО в их взаимосвязи и взаимозависимости, т.е. способность ответственно функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних воздействий.

Текущая и стратегическая корпоративная социальная ответственность (КСО) учитывает цели, масштабы и перспективы деятельности предприятия. Результаты сравнительного анализа двух форм КСО приведены на рисунке 2.20.

Текущая КСО – это деятельность компании, направленная на решение социальных, экологических и экономических проблем в постепенной перспективе, часто с фокусом на непосредственные, актуальные вызовы. Этот уровень КСО не

обязательно является частью стратегии предприятия, и его меры часто направлены на улучшение репутации и привлечение внимания к вопросам.

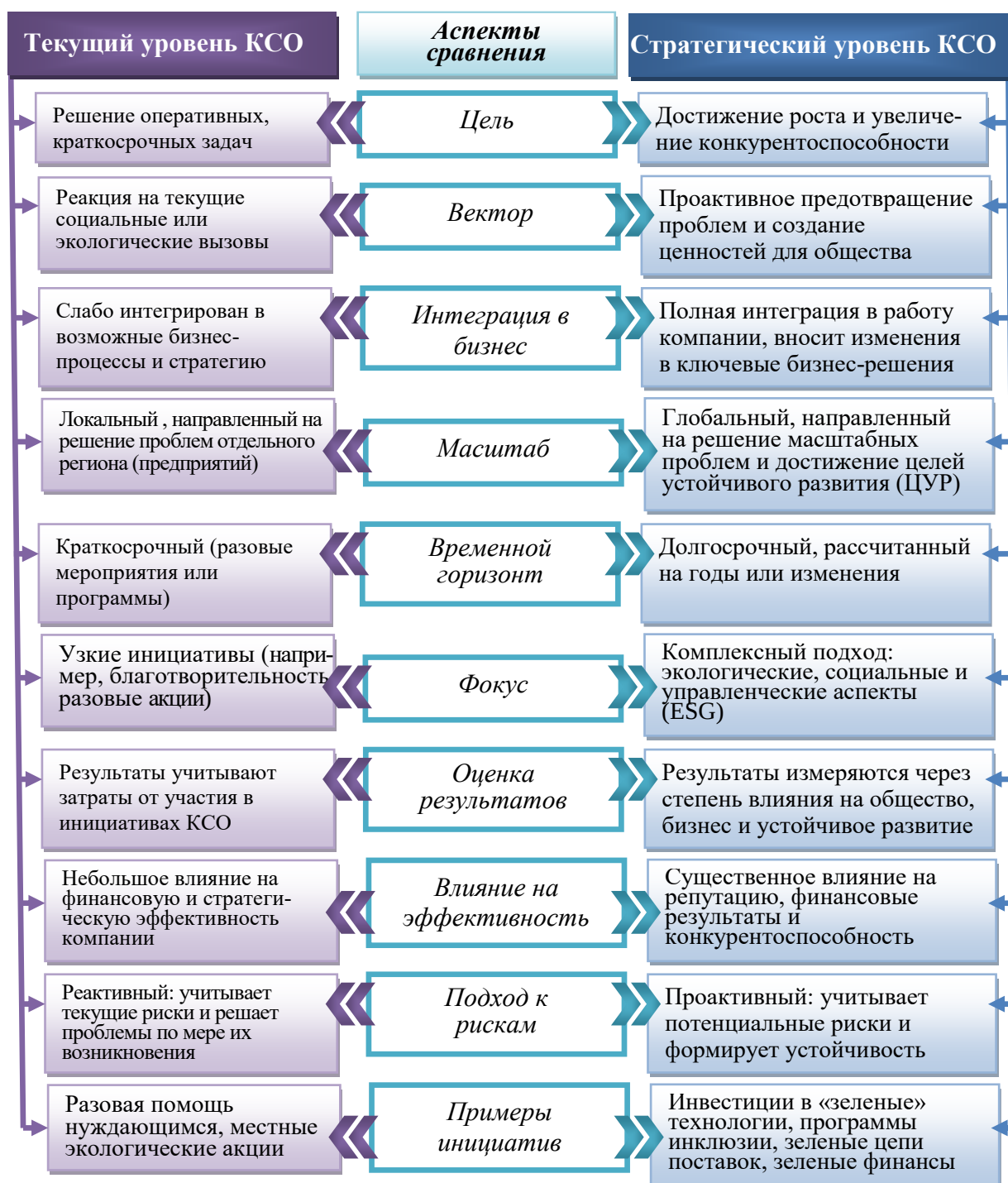


Рисунок 2.20 – Сравнительная характеристика форм КСО промышленных предприятий [составлено автором]

Среди особенностей текущей КСО следует отметить:

1. Краткосрочная направленность: реализация срочных проектов и инициатив, которые имеют прямое и быстрое влияние.
2. Оперативная реакция: часто направлена на решение внешних социальных, экологических или внутренних проблем.
3. Локальный масштаб: программы обычно реализуются в пределах конкретных регионов или сообществ, где компания ведет свою деятельность.
4. Низкий уровень интеграции в деятельность компании: часто КСО разрабатывается как отдельный элемент деятельности компании, не связанный напрямую со стратегией бизнеса.
5. Ориентация на благотворительность: основной акцент делается на поддержку локальных инициатив (например, помощь детским домам, меры социального финансирования, разовые экологические акции).

В отличие от тактического уровня КСО стратегический уровень КСО дает предприятию большие преимущества в плане репутации, конкурентоспособности и устойчивости на рынке.

Стратегический уровень КСО – это долгосрочный и комплексный подход к социальной ответственности, при котором предприятия в процессе своего функционирования и развития учитывают принципы этики, развития и социальной ответственности в своей основной бизнес-стратегии.

Стратегическая КСО направлена на создание общих ценностей для всех стейкхолдеров, при этом учитываются как экономические, так и социально-экологические результаты его деятельности.

Стратегический уровень КСО предполагает, что социальные и экологические инициативы не разрабатываются как проекты, а становятся частью корпоративной культуры и внутренней стратегии, влияя на принятие долгосрочных решений, инноваций и развития предприятия в целом.

Основными особенностями стратегического уровня КСО являются:

1. Долгосрочная направленность: стратегическая КСО фокусируется на устойчивом развитии бизнеса, общества и экологии в течение длительного времени.

Она является частью бизнес-стратегии предприятия.

2. Проактивный подход: предприятие самостоятельно инициирует проекты и программы, которые позволяют предотвратить социальные, экологические и экономические проблемы, а не только реагирует на них.

3. Интеграция в бизнес-процессы: направления и цели КСО влияют на результаты деятельности предприятия, создавая дополнительную ценность как для бизнеса, так и для общества.

4. Глобальный масштаб: ориентация на более широкие цели устойчивого развития (ЦУР) – например, снижение выбросов углекислого газа, соблюдение рекомендаций или внедрение эксклюзивных практик.

5. ESG-фокус: стратегическая КСО интегрирует принципы экологических (E), социальных (S) и управленческих (G) факторов в долгосрочную перспективу развития предприятия, с целью создания общих ценностей для всех сторон. Этот фокус помогает предприятиям не только обеспечивать соблюдение стандартов социальной ответственности, но и активно работать над улучшением своих экологических и социальных показателей, а также повышать качество управления внутри организации [210].

6. Оценка эффективности: постоянный мониторинг индикаторов КСО и их влияние на результаты деятельности предприятия, их эффективность и соответствие бизнес-целям.

7. Инновации: предусматривает внедрение новых технологий и бизнес-моделей для достижения устойчивого развития (например, внедрение «зеленых» технологий).

8. Риск-менеджмент: снижает потенциальные репутационные, финансовые и юридические риски, связанные с воздействием компании на окружающую среду и общество.

Внутренней и внешней социальной среде предприятия соответствуют внутренняя и внешняя стороны КСО [211, с. 290].

Внутреннюю КСО определяют, как деловую практику в отношении собственных акционеров, персонала, а также всего, что имеет отношение к развитию человеческих ресурсов организации [212].

Я. М. Лагута [213] предложила понятие «внутренняя социальная ответственность», базирующееся на «направлениях реализации внутренней социальной ответственности»:

- 1) перед акционерами (собственниками) и инвесторами;
- 2) поддержка и развитие персонала;
- 3) взаимозависимость экономической эффективности производства и социальной ценности продукции;
- 4) финансовое обеспечение устойчивого развития предприятий по основным принципам КСО;
- 5) наличие у компании утвержденной политики и соблюдения стандартов качества продукции;
- 6) наличие фирменного стиля, добросовестная рекламная политика, корпоративная благотворительность, спонсорская деятельность, высокий рейтинг компании [213, с. 156-157].

По нашему мнению, такой подход слишком емкий, требует уточнения и конкретизации, поэтому его практическое использование затруднено.

К содержанию внешней КСО относят: соблюдение требований законодательства, благотворительность, взаимодействие с органами государственного управления, финансово-кредитными учреждениями, клиентами и поставщиками, участие в развитии местного сообщества и т.д.

Именно этот классификационный критерий положен в методику оценки уровня КСО промышленного предприятия. Следует отметить, что единой системы показателей, как и единой методики, которая характеризовала уровень КСО субъектов хозяйствования, не существует.

Изучив существующие методические подходы к оценке, выработанные как зарубежной, так и отечественной практикой, оценку корпоративной социальной ответственности промышленных предприятий предложено осуществлять на основе комплексного подхода, результатом реализации которого будет расчет композитного индекса КСО промышленных предприятий.

В общем виде научно-методический подход оценки КСО промышленного предприятия приведен на рисунке 2.21.

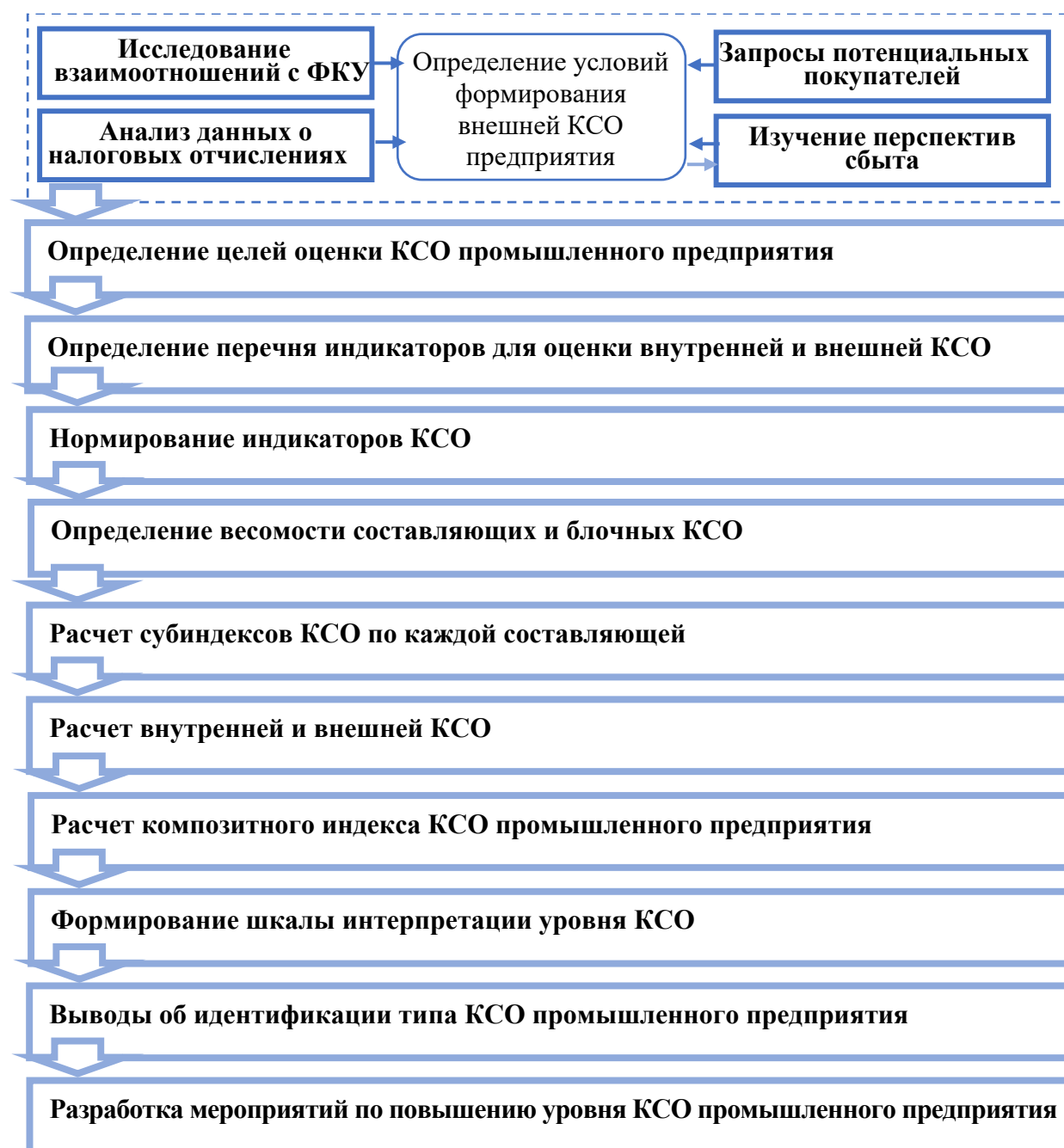


Рисунок 2.21 – Научно-методический подход к оценке КСО промышленного предприятия [составлено автором]

Композитный индекс КСО промышленного предприятия ($KI_{КСО}$) определяется на основе двух блочных индексов КСО: индекс внутренней КСО ($I_{КСО}^{внутр}$) и индекс внешней КСО ($I_{КСО}^{внешн}$). Каждый из блочных индексов КСО промышленного

предприятия определяется на основе субиндексов. Для расчета блочного индекса внутренней КСО ($I_{КСО}^{внутр}$) рекомендовано использовать такие субиндексы: субиндекс экономической составляющей КСО ($I_{ЭС}^{внутр}$), субиндекс социальной составляющей КСО ($I_{СС}^{внутр}$) и субиндекс экологической составляющей КСО ($I_{ЭКС}^{внутр}$).

Расчет блочного индекса внешней КСО ($I_{КСО}^{внешн}$) осуществляется на основе следующих субиндексов: субиндекс клиентской составляющей ($I_{КС}^{внешн}$), субиндекс составляющей поставщиков ($I_{СП}^{внешн}$), субиндекс составляющей финансово-кредитных учреждений ($I_{СФКУ}^{внешн}$) и субиндекс составляющей органов государственного управления ($I_{СОГУ}^{внешн}$) (рисунок 2.22).

Каждый из субиндексов блочных индексов КСО промышленного предприятия рассчитывается на основе индикаторов, приведенных в таблицах В.1-В.7 Приложения В.

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 m индикаторов КСО предприятия для n объектов. Каждый i -й показатель ($i \in 1, m$) 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 m разным показателями:

$$x = \begin{bmatrix} K_{11} & K_{12} & K_{13} & K_{1n} \\ K_{21} & K_{22} & K_{23} & K_{2n} \\ K_{m1} & K_{m2} & K_{m3} & K_{mn} \end{bmatrix}. \quad (2.4)$$

2. Построение вектора, состоящего из эталонных значений по каждому из этих показателей с разделением их на стимуляторы и дестимуляторы. К стимуляторам относятся индикаторы, увеличение которых улучшает уровень КСО промышленного предприятия, а дестимуляторы, напротив, их увеличение приводит к ухудшению уровня КСО промышленного предприятия.

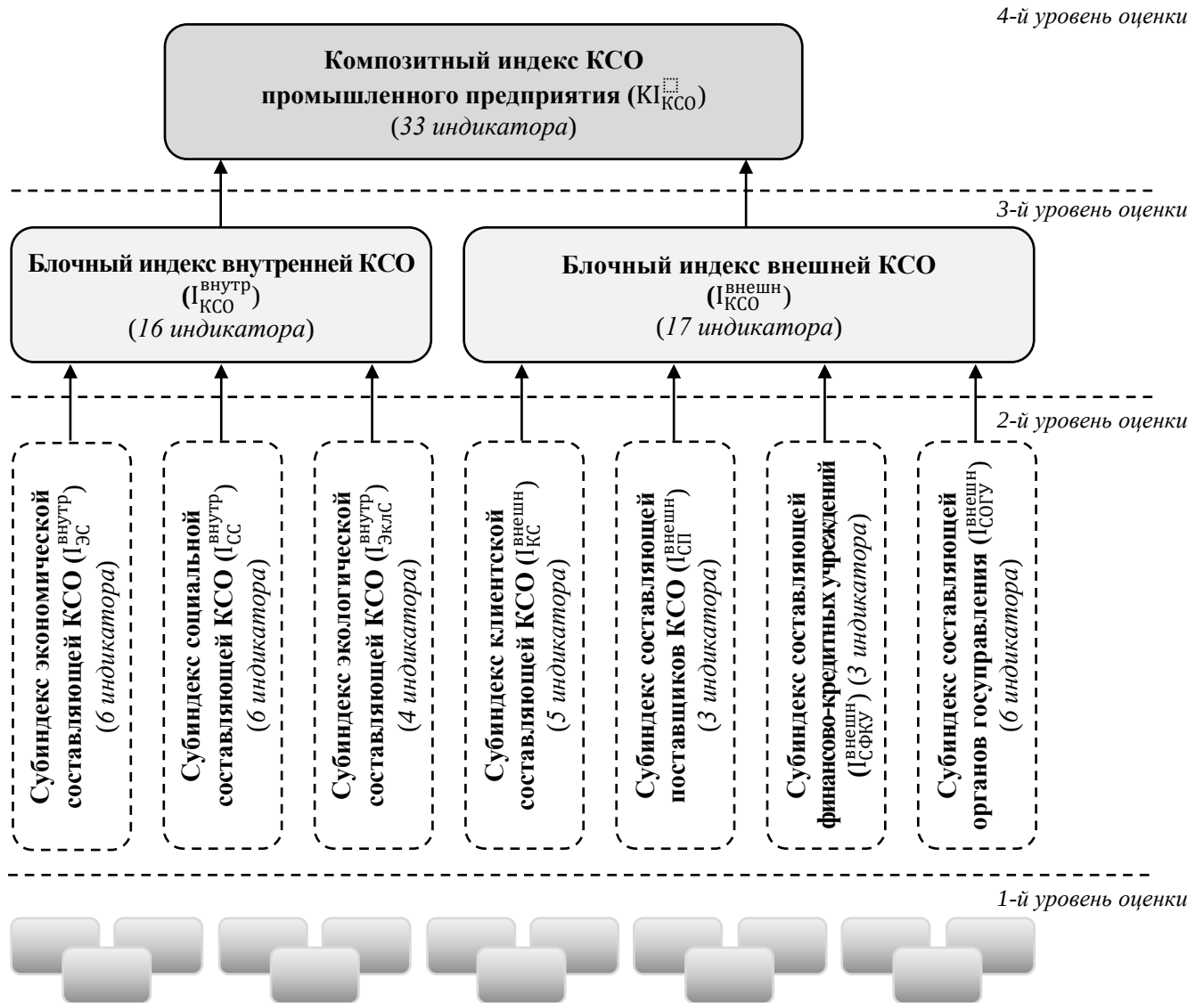


Рисунок 2.22 – Декомпозиция индикаторов оценки КСО промышленного предприятия [составлено автором]

Среди индикаторов-стимуляторов отбираются максимальные значения, а среди индикаторов-дестимуляторов – минимальные:

$$K_{ij}^{\text{эталон}} = \begin{cases} \min(K_{ij}), j \notin J \\ \max(K_{ij}), j \in J \end{cases} \quad (2.5)$$

3. Составление нормализованной матрицы. Простейшим методом оценки

определенного единичного индикатора КСО промышленных предприятий является его нормирование. Нормирование показателей, рост которых по своей экономической сущности отражает положительную тенденцию (стимуляторов), проводится по формуле:

$$K_i = \frac{P_i - P_{min}}{P_{max} - P_{min}}, \quad (2.6)$$

где K_i – нормированный индикатор КСО промышленного предприятия;

P_i – фактическое значение индикатора КСО промышленного предприятия;

P_{min} – минимальное значение индикатора КСО на соответствующем интервале для индикатора i ;

P_{max} – максимальное значение индикатора КСО на соответствующем интервале для индикатора i .

Для показателей, рост которых по своей экономической сущности отражает негативную тенденцию (дестимуляторов), нормирование осуществляется по формуле:

$$K_i = \frac{P_{max} - P_i}{P_{min} - P_{max}}. \quad (2.7)$$

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. В отечественной практике аналитическая значимость показателей принято определять экспертным путем [223; 225; 226] с учетом представления о важности того или иного показателя. Для определения весовости составляющих внутренней и внешней КСО была разработана анкета (таблица В.8 Приложение В).

На основе методов экспертной оценки проведен опрос 50 предпринимателей, работающих на промышленных предприятиях – респондентов ДНР, которые высказали свое мнение по каждой составляющей КСО по анкете. Результаты

опроса респондентов были обработаны методом «Контекст-анализа» и были получены обобщенные следующие данные (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Степень влияния отдельных составляющих КСО промышленного предприятия на общий ее уровень [составлено автором]

Составляющие КСО	Весомость
1. Внутренняя КСО	0,65
1.1. Экономическая составляющая КСО	0,42
1.2. Социальная составляющая КСО	0,35
1.3. Экологическая составляющая КСО	0,23
2. Внешняя КСО	0,35
2.1. Клиентская составляющая КСО	0,28
2.2. Составляющая поставщиков	0,31
2.3. Составляющая финансово-кредитных учреждений	0,19
2.4. Составляющая органов государственного управления	0,22

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

для составляющих внутренней КСО:

$$I_{\text{ЭС}}^{\text{внутр}} = \frac{I_{\text{ЧП}} + ROE + k_{\text{тек.ликв}} + I_{\text{ПТ}} + M_e + k_{\text{обн.ОФ}}}{6}, \quad (2.8)$$

$$I_{\text{СС}}^{\text{внутр}} = \frac{k_{\text{тек}} + k_{\text{потерь}} + k_{\text{соотв.ЗП}} + k_{\text{зад.ЗП}} + k_{\text{СИ}} + k_{\text{ЗП/ПТ}}}{6}, \quad (2.9)$$

$$I_{\text{ЭКЛС}}^{\text{внутр}} = \frac{k_{\text{выбр}} + I_{\text{отх}} + k_{\text{ЭН}} + k_{\text{изн}}}{4}, \quad (2.10)$$

для составляющих внешней КСО:

$$I_{\text{КС}}^{\text{внешн}} = \frac{I_{\text{цен}} + I_{\text{продаж}} + D_{\text{ДЗ}} + d_{\text{затр.клиент}} + K_{\text{ТЗ}}}{5}, \quad (2.11)$$

$$I_{СП}^{внешн} = \frac{I_{зак.цен} + I_{закупок} + D_{КЗ}}{3}, \quad (2.12)$$

$$I_{СФКУ}^{внешн} = \frac{d_{кр.кред} + d_{долг.кред} + k_{ФЛ}}{3}, \quad (2.13)$$

$$I_{СОГУ}^{внешн} = \frac{I_{НП} + K_{РМ} + I_{з.благ} + d_{госзаказ} + K_{лиц} + I_{штраф}}{6}. \quad (2.14)$$

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

$$I_{КСО}^{внутр} = \alpha_1 \times I_{ЭС}^{внутр} + \alpha_2 \times I_{СС}^{внутр} + \alpha_3 \times I_{ЭклС}^{внутр}, \quad (2.15)$$

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

$$I_{КСО}^{внешн} = \beta_1 \times I_{КС}^{внешн} + \beta_2 \times I_{СП}^{внешн} + \beta_3 \times I_{СФКУ}^{внешн} + \beta_4 \times I_{СОГУ}^{внешн}, \quad (2.16)$$

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:

$$I_{КСО} = \gamma_1 \times I_{КСО}^{внутр} + \gamma_2 \times I_{КСО}^{внешн}, \quad (2.17)$$

где γ_1, γ_2 – весомости внутренней и внешней КСО соответственно; $\gamma_1 + \gamma_2 = 1$.

8. Формирование шкалы интерпретации уровня КСО промышленного предприятия. Важным шагом в определении композитного индекса КСО

промышленного предприятия является определение шкалы.

Обоснование интервалов значения композитного индекса развитости КСО промышленного предприятия и построение шкалы оценки осуществлено на основе обобщенной оценки средних величин (рисунок 2.23).

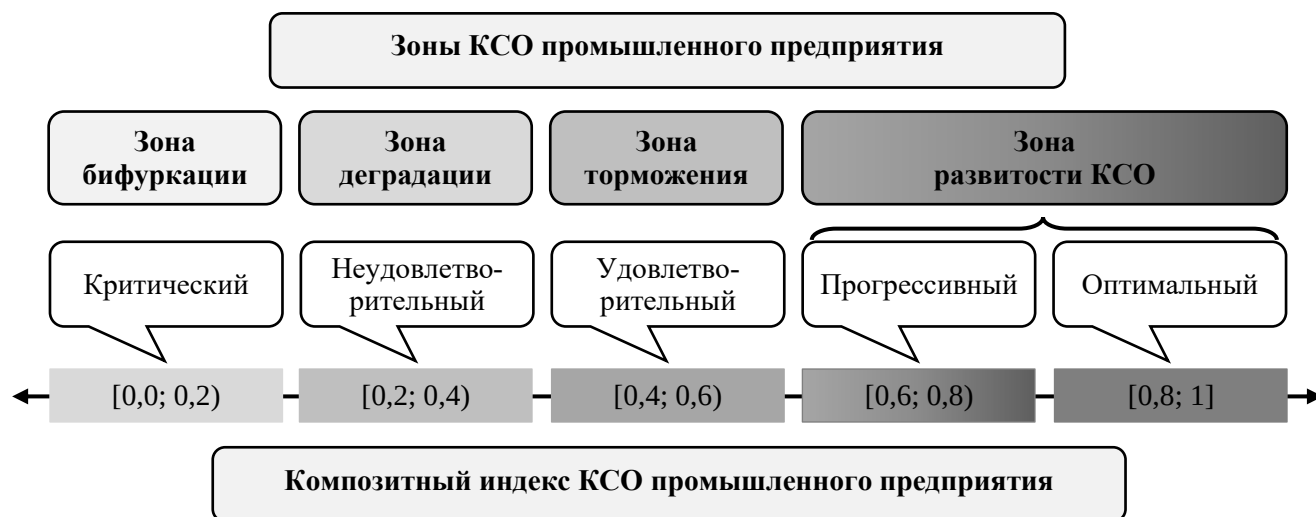


Рисунок 2.23 – Шкала определения зон КСО промышленного предприятия в соответствии с предельными значениями [составлено автором]

В соответствии с рисунком 2.23 выделяют такие зоны КСО промышленного предприятия:

1. Зона бифуркации КСО (далее – ЗБ) соответствует крайне низкому (критическому) уровню композитного индекса КСО промышленного предприятия $[0,0; 0,2)$ – это область значений показателей корпоративной социальной ответственности (КСО), в которой предприятие точно внедряет принципы КСО предприятия. Это область неопределённости, где малейшие изменения в ключевых показателях КСО (например, снижение уровня удовлетворённости персонала, возникновение экологического инцидента, резкое падение прибыли из-за негативной реакции общественности на деятельность предприятия) могут спровоцировать резкий переход к значительному ухудшению ситуации. Прогнозирование развития событий в этой зоне затруднено из-за высокой чувствительности предприятия к факторам.

Предприятие в зоне бифуркации крайне чувствительно к влиянию как

внутренних (например, смена руководства, внутренние конфликты, технологические сбои), так и внешних (например, изменение законодательства, общественные протесты, экономический кризис, изменения в поведении потребителей) факторов. Даже незначительное изменение любого из этих факторов может спровоцировать переход в одну из других зон.

В зоне бифуркации наблюдается нелинейная зависимость между изменениями в показателях КСО и результатами деятельности предприятия. Незначительные изменения могут привести к непропорционально большим последствиям, как положительным, так и отрицательным.

Зона бифуркации представляет собой своего рода «порог устойчивости» системы КСО. Переход за этот порог может привести к потере устойчивости и резкому изменению состояния предприятия. Определение местоположения этого порога является важной задачей для управления рисками.

Факторами, приводящими к бифуркации, могут быть:

- экологическая катастрофа: серьезный экологический инцидент может резко ухудшить репутацию предприятия и привести к значительным финансовым потерям и общественному недовольству.
- крупный скандал, связанный с трудовыми отношениями: разглашение информации о нарушении прав работников, опасных условиях труда или дискриминации может привести к бойкоту продукции и серьезным репутационным потерям.
- резкое изменение законодательства в сфере КСО: внезапное ужесточение экологических или социальных норм может поставить предприятие в критическое положение, требующее значительных инвестиций и перестройки всей деятельности.
- кризис доверия: потеря доверия со стороны инвесторов, потребителей или партнеров может иметь непредсказуемые и долгосрочные последствия.

Стандартные управленческие инструменты и стратегии могут оказаться неэффективными.

2. Зона деградации (далее – ЗД) представляет собой неудовлетворительный уровень развития КСО с композитным индексом $[0,2; 0,4)$ и характеризуется минимальной реализацией принципов КСО, отсутствием стратегических усилий и значительным негативным воздействием на внутреннюю и внешнюю составляющие КСО предприятия.

Основными признаками зоны деградации являются:

- низкая устойчивость – предприятие практически не способно адаптироваться к изменениям внешней среды;
- риски – высокая вероятность потери клиентов, поставщиков и партнеров из-за низкой репутации;
- отсутствие инициатив – предприятие не предпринимает шагов к улучшению состояния социальной ответственности.

Зона деградации требует немедленных мер для предотвращения дальнейшего ухудшения состояния предприятия, таких как инвестиции в ключевые направления (экономика, экология, социальная сфера) и внедрение базовых принципов КСО.

3. Зона торможения (далее – ЗТ) представляет собой удовлетворительный уровень развития КСО. Композитный индекс для этой зоны составляет от 0,4 до 0,6, что характеризует умеренные усилия предприятия в реализации КСО, без значительного прогресса или достижения устойчивого и оптимального состояния.

Признаки зоны торможения КСО такие:

- стабильность без развития - предприятие функционирует на удовлетворительном уровне, но не использует весь потенциал для достижения значительных улучшений;
- умеренные риски – отсутствие критических проблем, но отсутствие прогресса может привести к снижению конкурентоспособности;
- пассивность в инновациях – предприятие придерживается минимальных стандартов, не внедряя значительных улучшений в области КСО.

Зона торможения представляет собой переходный этап, на котором предприятие должно сосредоточить усилия на устранении текущих ограничений и планировании долгосрочного развития КСО.

4. Зона развития КСО (далее – 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 (композитный индекс $[0,6; 0,8]$) характеризуется такими особенностями:

- внедрение значительных улучшений во всех аспектах КСО, но с наличием отдельных точек роста.
- активная работа в направлении устойчивого развития.

Зона развития с оптимальным уровнем КСО (композитный индекс $[0,8; 1,0]$) имеет такие особенности оптимального уровня:

- полная интеграция КСО в стратегию предприятия;
- максимальная эффективность и устойчивость всех составляющих КСО.

Основное отличие прогрессивного и оптимального уровней состоит в следующем:

- прогрессивный уровень КСО ориентирован на активное развитие и устранение существующих ограничений;
- оптимальный уровень КСО представляет собой максимальную реализацию КСО, где все процессы находятся в гармонии с принципами устойчивого развития и являются эталоном для других предприятий.

Переход от прогрессивного к оптимальному уровню требует усиленных инвестиций, стратегического планирования и полной интеграции КСО в бизнес-процессы предприятия.

Характеристика зон КСО, приведенная в таблице В.9 Приложения В позволяет четко охарактеризовать уровни КСО промышленных предприятий и может быть использована в качестве инструмента для определения текущего состояния КСО промышленных предприятий и разработки стратегий по повышению их социальной ответственности.

Для апробации научно-методического подхода оценки КСО промышленного предприятия в диссертации был выбран ряд крупных промышленных предприятий, представляющих отрасль тяжелого машиностроения. Среди них АО Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат», АО «Тяжмаш», ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения», ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения» (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Характеристика машиностроительных предприятий РФ на 01.01.2024 г. [составлено автором на основе [180-220]]

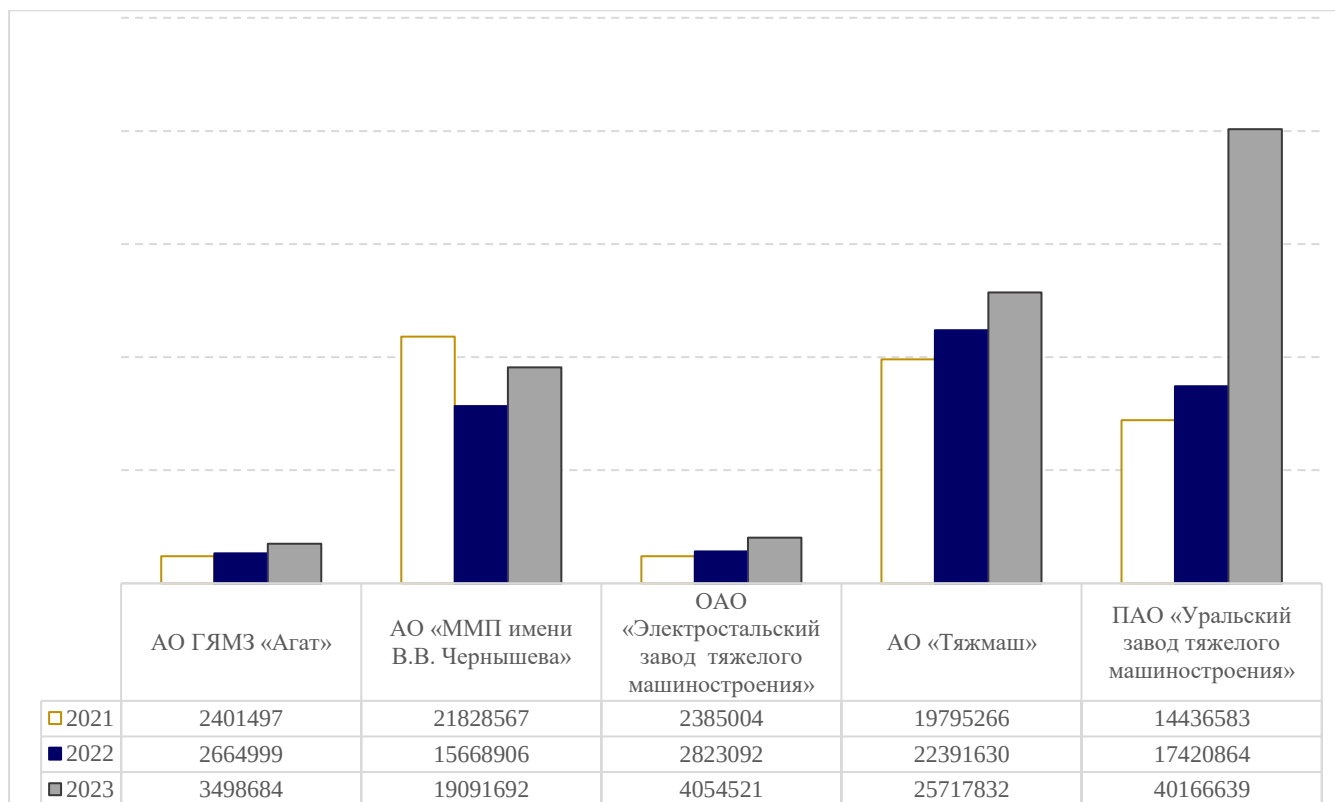
Предприятия	Местонахождение	Численность, чел.	Выручка, тыс. руб.	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.
АО Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат» (АО ГЯМЗ «Агат»)	Ярославская область	1794	3498684	87880
АО «Тяжмаш»	Самарская область	6917	3529151	25717832
ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения» (ПАО «УЗТМ»)	Свердловская область	2170	40166639	1195421
ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения» (ОАО «ЭЗТМ»)	Московская область	1234	4054521	241279
АО «ММП имени В.В. Чернышева»	Москва	4951	19091697	1564528

Динамика выручки и чистой прибыли (убытка) машиностроительных предприятий РФ за 2021-2023 гг. приведена на рисунке 2.24.

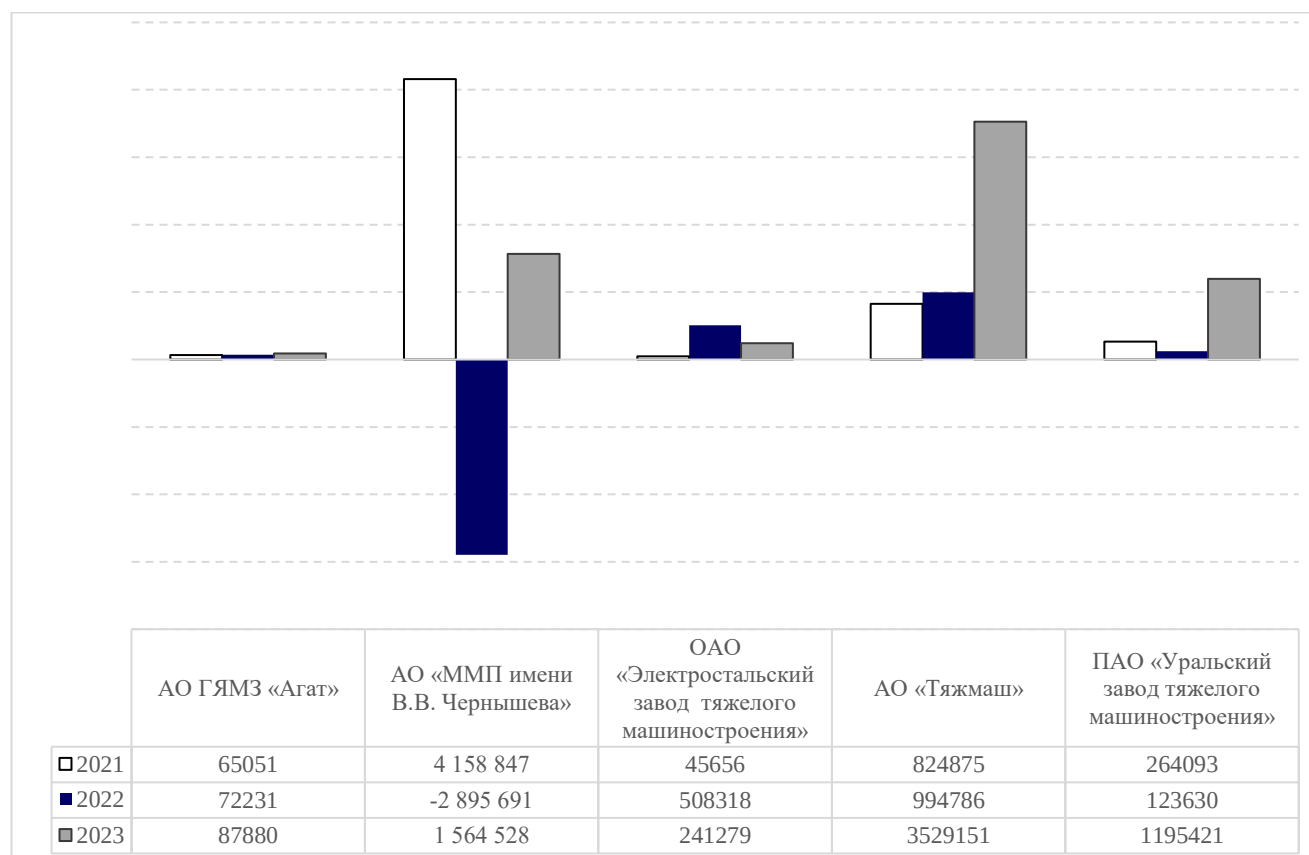
Как видно по данным рисунка 2.24, для апробации научно-методического подхода оценки КСО взяты крупные предприятия тяжелого машиностроения РФ смешанной и частной форм собственности.

Исходная информация для оценки КСО промышленных предприятий приведена в таблице В.10 Приложения В.

В соответствии с научно-методическим подходом проведем оценку КСО для АО Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат», индикаторы КСО, по которому за 2019-2023 гг. приведены в таблице 2.9.



а) Выручка, тыс. руб.



б) Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.

Рисунок 2.24 – Динамика выручки и чистой прибыли машиностроительных предприятий РФ за 2021-2023 гг., тыс. руб. [составлено автором на основе [218]]

Таблица 2.9 – Индикаторы КСО АО Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат» за 2019-2023 гг. [составлено автором на основе таблицы В.10 Приложения В]

Код индикатора	2019	2020	2021	2022	2023
1. Внутренняя КСО					
1.1. Экономическая составляющая КСО					
ЭС.1	0,16	1,54	1,12	1,11	1,22
ЭС.2	0,03	0,04	0,04	0,04	0,05
ЭС.3	1,70	1,72	2,01	1,73	1,56
ЭС.4	0,89	1,06	1,11	1,11	1,29
ЭС.5	0,31	0,37	0,43	0,48	0,39
ЭС.6	0,07	0,04	0,04	0,03	0,08
1.2. Социальная составляющая КСО					
СС.1	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01
СС.2	0,05	0,07	0,07	0,09	0,06
СС.3	0,98	0,94	0,90	0,85	0,84
СС.4	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05
СС.5	156,11	150,04	171,67	194,68	226,81
СС.6	1,18	0,95	0,93	1,06	0,90
1.3. Экологическая составляющая КСО					
ЭклС.1	0,84	0,97	0,89	0,92	0,84
ЭклС.2	0,86	0,81	0,85	0,88	0,86
ЭклС.3	0,01	0,02	0,01	0,03	0,03
ЭклС.4	0,70	0,74	0,73	0,72	0,71
2. Внешняя КСО					
2.1. Клиентская составляющая					
КС.1	1,00	1,17	1,34	0,98	1,21
КС.2	0,98	1,04	1,12	1,11	1,31
КС.3	92	74	79	76	78
КС.4	0,53	0,60	0,63	0,65	0,69
КС.5	5	5	5	5	5
2.2. Составляющая поставщиков					
СП.1	0,89	1,00	1,02	1,05	1,00
СП.2	1,03	1,03	1,32	1,24	1,18
СП.3	199	190	155	255	265
2.3. Составляющая ФКУ					
СФКУ.1	0,13	0,14	0,11	0,12	0,09
СФКУ.2	0,00	0,00	0,03	0,03	0,01
СФКУ.3	1,16	1,15	1,04	1,45	1,68
2.4. Составляющая ОГУ					
СОГУ.1	1,10	1,11	1,18	1,16	1,24
СОГУ.2	0	0	69	41	30
СОГУ.3	2,29	0,74	4,06	1,75	1,10
СОГУ.4	0,31	0,34	0,27	0,29	0,33
СОГУ.5	12	12	14	15	17
СОГУ.6	0,64	0,23	1,27	1,21	0,24

Далее производится нормирование индикаторов КСО в соответствии с формулами (2.3) и (2.4), результаты которого приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Нормированные индикаторы КСО АО Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат» за 2019-2023 гг. [составлено автором на основе таблицы 2.9]

Код индикатора	Стимулятор/ Дестимулятор	2019	2020	2021	2022	2023
1. Внутренняя КСО						
1.1. Экономическая составляющая КСО						
ЭС.1	С	0,00	1,00	0,70	0,69	0,76
ЭС.2	С	0,00	0,55	0,54	0,68	1,00
ЭС.3	С	0,30	0,35	1,00	0,37	0,00
ЭС.4	С	0,00	0,43	0,56	0,56	1,00
ЭС.5	Д	1,00	0,64	0,29	0,00	0,56
ЭС.6	С	0,69	0,11	0,05	0,00	1,00
1.2. Социальная составляющая КСО						
СС.1	Д	0,00	0,18	0,86	0,84	1,00
СС.2	Д	1,00	0,50	0,58	0,00	0,85
СС.3	С	1,00	0,72	0,42	0,05	0,00
СС.4	Д	0,93	1,00	0,84	0,09	0,00
СС.5	С	0,08	0,00	0,28	0,58	1,00
СС.6	С	1,00	0,19	0,11	0,55	0,00
1.3. Экологическая составляющая КСО						
ЭкЛС.1	Д	1,00	0,00	0,62	0,38	1,00
ЭкЛС.2	Д	0,29	1,00	0,43	0,00	0,29
ЭкЛС.3	Д	0,69	0,19	1,00	0,00	0,07
ЭкЛС.4	Д	1,00	0,00	0,32	0,59	0,79
2. Внешняя КСО						
2.1. Клиентская составляющая						
КС.1	Д	0,04	0,52	1,00	0,00	0,63
КС.2	С	0,00	0,18	0,44	0,40	1,00
КС.3	Д	1,00	0,00	0,29	0,09	0,19
КС.4	С	0,00	0,43	0,61	0,74	1,00
КС.5	С	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2.2. Составляющая поставщиков						
СП.1	Д	0,00	0,69	0,81	1,00	0,69
СП.2	С	0,01	0,00	1,00	0,74	0,53
СП.3	С	0,40	0,31	0,00	0,91	1,00
2.3. Составляющая ФКУ						
СФКУ.1	С	0,73	1,00	0,51	0,64	0,00
СФКУ.2	С	0,00	0,00	1,00	0,84	0,17
СФКУ.3	С	0,19	0,17	0,00	0,65	1,00
2.4. Составляющая ОГУ						
СОГУ.1	Д	0,00	0,05	0,59	0,38	1,00
СОГУ.2	С	0,00	0,00	1,00	0,59	0,43
СОГУ.3	С	0,47	0,00	1,00	0,30	0,11
СОГУ.4	С	0,56	1,00	0,00	0,28	0,77
СОГУ.5	С	0,00	0,00	0,40	0,60	1,00
СОГУ.6	Д	0,39	0,00	1,00	0,95	0,01

Результаты расчета субиндексов, блочных и композитного индекса КСО АО Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат» за 2019-2023 гг. приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Динамика субиндексов, блочных и композитного индексов КСО АО Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат» за 2019-2023 гг. [составлено автором]

Показатели КСО	Весомости	2019	2020	2021	2022	2023
1. Внутренняя КСО	0,65	0,54	0,44	0,54	0,34	0,59
1.1. Экономическая составляющая КСО	0,42	0,33	0,51	0,52	0,38	0,72
1.2. Социальная составляющая КСО	0,35	0,67	0,43	0,51	0,35	0,48
1.3. Экологическая составляющая КСО	0,23	0,74	0,30	0,59	0,24	0,54
2. Внешняя КСО	0,35	0,27	0,34	0,62	0,65	0,64
2.1. Клиентская составляющая	0,28	0,41	0,43	0,67	0,44	0,76
2.2. Составляющая поставщиков	0,31	0,14	0,34	0,60	0,88	0,74
2.3. Составляющая ФКУ	0,19	0,31	0,39	0,50	0,71	0,39
2.4. Составляющая ОГУ С	0,22	0,24	0,18	0,66	0,52	0,55
Композитный индекс КСО		0,45	0,40	0,56	0,45	0,61
Зоны КСО		ЗТ	ЗТ	ЗТ	ЗТ	ЗР

Построим многоугольник КСО АО Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат», который характеризует отдаленность составляющих КСО предприятия от оптимальных значений (рисунок 2.25).

По данным расчетов композитного индекса КСО АО Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат» за 2019-2023 гг. видно, что только в 2023 г. его уровень в 0,61 соответствовал зоне развития КСО на предприятии.

Статистические данные и промежуточные результаты расчетов по другим предприятиям машиностроения за 2019-2023 гг. представлены в таблице В.11 Приложения В. Результаты расчетов субиндексов, блочных и композитного индекса КСО предприятий машиностроения РФ за 2019-2023 гг. приведены в таблице В.12 Приложения В, таблица 2.12.

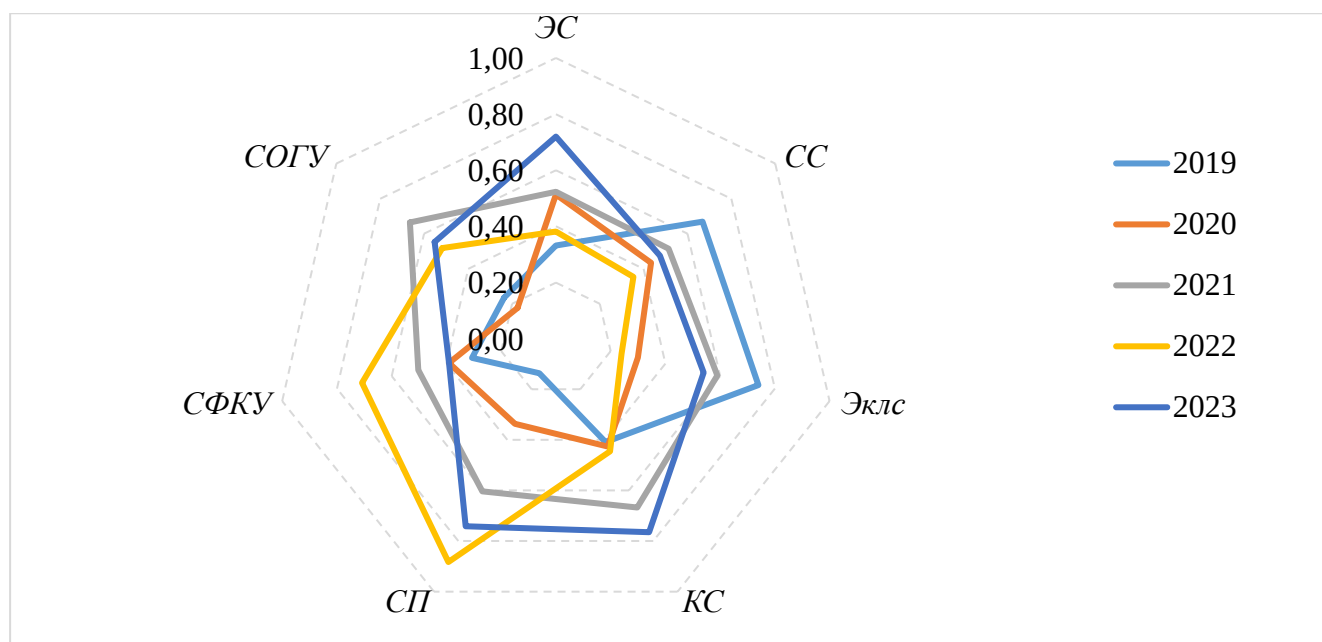


Рисунок 2.25 – Многоугольник КСО АО Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат» за 2019-2023 гг. [составлено автором]

Таблица 2.12 – Динамика композитного индекса КСО машиностроительных предприятий РФ за 2019-2023 гг. [составлено автором на основе таблицы Б.29 Приложения Б]

Предприятия машиностроения	2019		2020		2021		2022		2023	
	I _{КСО}	Зона	I _{КСО}	Зона	I _{КСО}	Зона	I _{КСО}	Зона	I _{КСО}	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

По результатам оценки КСО машиностроительных предприятий РФ за 2019-2023 гг. можно сделать такие выводы:

1. На большинстве предприятий уровень КСО соответствует зоне торможения, 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, что свидетельствует о целенаправленных усилиях по

улучшению экономических, социальных и экологических показателей.

2. По результатам расчетов композитного индекса КСО машиностроительных предприятий за 2019-2023 гг. выявлены такие тенденции:

- АО «Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат» показал улучшение КСО и в 2023 г. достиг уровня 0,61, что позволило ему перейти в зону развития;

- АО «Тяжмаш» и ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения» остаются в зоне торможения, но демонстрируют положительную динамику;

- ОАО «ЭЗТМ» и АО «ММП имени В.В. Чернышева» имеют нестабильные показатели, иногда снижаясь до зоны деградации (ЗД), что свидетельствует о необходимости более активных мер в области КСО.

3. Динамика развития КСО выявила следующее:

- в 2020 г. многие предприятия снизили уровень КСО, вероятно, из-за последствий экономического кризиса и пандемии;

- 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, государством) развивается медленнее, что указывает на необходимость повышения прозрачности бизнеса и усиления партнерских связей.

4. На основе выявленных тенденций сформулируем следующие ключевые проблемы и точки роста:

- экономическая составляющая КСО: предприятия вкладывают средства в обновление оборудования и повышение производительности, но темпы роста недостаточно высоки;

- социальная составляющая КСО: уровень заработных плат и условий труда улучшается, но остается средним;

- экологическая составляющая КСО: экологические инициативы реализуются точно и не являются приоритетом;

- составляющая ОГУ: предприятия в основном соблюдают требования

действующего законодательства, но редко участвуют в государственных программах устойчивого развития.

В качестве рекомендаций по повышению уровня КСО предприятий машиностроения можно назвать следующие:

1. Инвестиции в модернизацию производства для повышения экономической устойчивости.
2. Развитие программ социальной ответственности (увеличение зарплат, улучшение условий труда, обучение персонала).
3. Активизация экологических инициатив, в том числе внедрение энергосберегающих технологий.
4. Расширение сотрудничества с государством и общественными организациями в рамках социальных и экологических программ.
5. Усиление клиентской составляющей КСО и составляющей поставщиков, что поможет повысить конкурентоспособность и доверие со стороны партнеров.

Таким образом, для выхода машиностроительных предприятий на оптимальный уровень КСО требуется комплексный подход, включающий улучшение как внутренних, так и внешних показателей корпоративной социальной ответственности, который возможно реализовать посредством механизма управления КСО промышленных предприятий.

Выводы к главе 2

Проведенные эмпирические исследования управления корпоративной социальной ответственностью промышленных предприятий позволили выявить современные тенденции развития КСО в мире и РФ и сделать следующие выводы:

1. В условиях ограниченности социальных расходов и смещения акцентов в

сторону социального капитала как ключевого фактора производства усиливается роль КСО, позволяющей компенсировать дефициты социальной политики государства и перенести часть нагрузки государственного бюджета на предприятия. Инвестиции в КСО предприятий способствуют формированию устойчивых доверительных связей между бизнесом и обществом, что, в свою очередь, положительно влияет на стабильность рыночной конъюнктуры и экономической ситуации в целом. 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, 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.

2. Развитие принципов КСО в России, происходящее под воздействием множества сдерживающих факторов и обладающее характерными особенностями, обусловленными историческим аспектом, находится на стадии становления и требует дальнейшего продвижения для достижения уровней зрелости и роста. 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 социальной ответственности. Несмотря на наметившиеся положительные сдвиги в развитии КСО в РФ, особенно в промышленном секторе, следует отметить неравномерность развития данного процесса, как в региональном, так и в отраслевом аспекте.

3. Несмотря на масштабные исследования и разработанные методы оценки КСО, как в российской, так и в зарубежной практике, не существует единого методологического подхода, что указывает на сложность и многогранность КСО, а также на необходимость разработки универсальных инструментов для ее объективной оценки.

4. В научной литературе выделяют четыре основных подхода оценки КСО: рейтинговый, индексный, функциональный и комплексный, каждый из которых имеет преимущества и недостатки.

5. Для эффективного анализа и прогнозирования развития КСО предприятий необходимо формирование объективных инструментов, которые бы учитывали интересы всех стейкхолдеров. В контексте этого был предложен 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 выявить тенденции уровня КСО и диагностировать в 2023 г. уровень КСО АО «Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат» и ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения» как прогрессивный с соответствием «зоне развития»; и АО «Тяжмаш», ОАО «ЭЗТМ» и АО «ММП имени В.В. Чернышева» – как удовлетворительный с соответствием «зоне торможения», что в итоге позволит разработать механизм управления КСО промышленных предприятий.

Основные положения, изложенные во второй главе диссертации, опубликованы в научных трудах автора [136, 137; 219-221].

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КСО ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1. Обоснование механизма управления корпоративной социальной ответственностью промышленных предприятий

Практика управления корпоративной социальной ответственностью (КСО) варьируется в зависимости от страны, однако в глобальном масштабе наблюдается тенденция к стандартизации требований в этой сфере. Это отражается в международных нормативных актах, разработанных ООН и специализированными организациями, занимающимися вопросами социальной ответственности бизнеса.

В РФ формирование национального подхода к управлению КСО находится на ранней стадии. Данный аспект начал активно изучаться значительно позже, а первые общественные инициативы, научные исследования и образовательные программы в этой области стали появляться лишь в конце 1990-х-начале 2000-х гг. В связи с этим возникает необходимость разработки эффективного механизма управления КСО, который будет учитывать специфику социально-экономического развития страны, регионов, промышленности, а также соответствовать мировым тенденциям и стандартам регулирования социальной ответственности бизнеса.

Актуальность системного управления КСО подтверждается его потенциальными преимуществами, а также рисками и проблемами, возникающими при отсутствии контроля за этим процессом (рисунок 3.1).

Национальная политика в сфере корпоративной социальной ответственности играет ключевую роль в обеспечении устойчивого социально-экономического развития. Взвешенный государственный подход к управлению КСО способствует

частичному перераспределению социальных функций между государством и бизнесом, что позволяет эффективнее решать общественные проблемы, снижать социальную напряженность и стимулировать развитие гражданского общества. В конечном итоге это оказывает положительное влияние на региональную и национальную экономики, способствуя их росту и устойчивости.



Рисунок 3.1 – Эффекты управления корпоративной социальной ответственностью промышленных предприятий [составлено автором]

Однако отсутствие четкой государственной политики в данной сфере существенно осложняет развитие КСО. В таких условиях институт социальной ответственности либо не развивается вовсе, что приводит к усилению негативных общественных процессов и торможению экономического роста, либо развивается фрагментарно – когда КСО внедряется только отдельными предприятиями в качестве элемента брендинга или для улучшения международного имиджа.

Следует отметить, что развитие концепции КСО промышленного предприятия становится составным элементом системы управления предприятия. Основной причиной этого стала «необходимость объединить разрозненные элементы корпоративной политики, определяющие взаимоотношения компании с

внешней средой, и выработать целостные подходы к взаимодействию с обществом. Важно было увязать философию компании, ее маркетинговую стратегию с ожиданиями общества» [223].

В зависимости от степени внедрения концепции КСО промышленного предприятия выделяют несколько стадий развития КСО (рисунок 3.2).

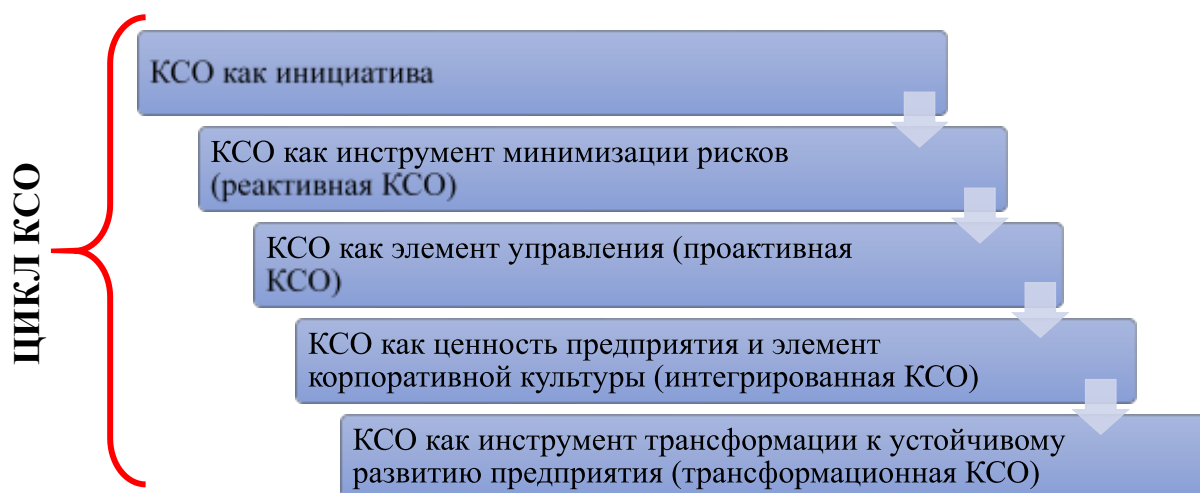


Рисунок 3.2 – Стадии развития концепции КСО промышленного предприятия [составлено автором]

Уровень развития концепции КСО промышленных предприятий может быть различным и условно разделяться на несколько стадий или уровней. Эти стадии отражают прогресс предприятий в реализации концепции КСО в своей деятельности.

На рисунке 3.2 выделены типичные стадии развития КСО:

1. Стадия КСО как инициативы предусматривает воспринимать КСО предприятием как нечто большее, чем просто необходимость или реакцию на внешнее давление.

Основным приоритетом реализации этой стадии является получение результатов любым способом, с особым вниманием к окружающей среде и определению последствий своей деятельности. На данной стадии отсутствуют какие-либо программы, политика или в области КСО.

Примером таких субъектов хозяйствования можно назвать предприятия,

которые нарушают экологические нормы, хотя и уплачивают «экологические» налоги, но не участвуют в жизни местного сообщества и т.п.

2. Стадия реактивной КСО (или пассивной КСО) предусматривает, что предприятие реагирует на требования законодательства, запросы стейкхолдеров или негативные инциденты.

Фокус предприятия при реализации данной стадии сориентирован на минимизацию риска и предотвращение негативных последствий для репутации. Основными мероприятиями, реализуемыми промышленным предприятием, являются минимальные меры, например, по соблюдению норм охраны окружающей среды, благотворительные пожертвования после общественного давления.

Предприятия, которые внедряют минимальные стандарты безопасности, реагируют на скандалы с помощью PR-кампаний.

3. Стадия проактивной КСО предусматривает, что предприятие осознает принципы КСО и стремится применять их в своей деятельности на систематической основе, что приводит к улучшению социальных и экологических показателей, учету запросов стейкхолдеров и созданию положительного имиджа предприятия.

Для этого предприятия разрабатывают и внедряют политику и программы КСО, реализуют социальные и экологические проекты, регулярно обнародуют отчетность.

4. Стадия интегрированной КСО (или стратегической КСО) предусматривает полную интеграцию КСО в деятельность предприятия, которая становится основной частью его бизнес-модели.

Основная цель реализации данной стадии состоит в создании большей ценности для предприятий и общества, использование КСО в качестве фактора конкурентоспособности и инноваций.

КСО становится ключевым фактором принятия управленческих решений, разработки продуктов и услуг, направленных на устойчивое развитие, работы с поставщиками и потребителями в рамках цепочки ценностей [224].

Предприятия, находящиеся на этой стадии развития концепции КСО, активно внедряют принципы циркулярной экономики, инвестируют в экологически чистые технологии, разрабатывают социальные инновации и активно участвуют в создании устойчивых рынков.

5. Стадия трансформационной КСО предусматривает стремление предприятия к комплексному устойчивому развитию и его статус активного участника решения проблем.

Предприятие выступает в роли лидера в области развития, формирует новые стандарты и ценности, сотрудничает с другими организациями для решения серьезных проблем.

Предприятия, которые берут на себя ответственность за свой углеродный след, активно продвигают «зеленую» экономику, участвуют в реализации целей устойчивого развития (ЦУР) ООН.

Следует отметить, что переход между стадиями в рамках цикла КСО не всегда линеен и может осуществляться скачкообразно. Вторая особенность определяет перемещение с разной скоростью. И наконец, не следует забывать об уникальности пути развития КСО отдельных предприятий, который в последствии становится положительным кейсом для масштабирования в отрасли или регионе.

Понимание этих стадий позволяет предприятиям оценить текущий уровень КСО и определить направления для дальнейшего развития.

В итоге социально-ответственная деятельность промышленного предприятия все больше интегрируется в его развитие, превращаясь в полноценное направление. Вклад промышленного предприятия в развитие общества становится ключевым элементом его стратегии, а элементы КСО – ведущей частью стратегий социально-экономического развития территорий их месторасположения. КСО, будучи частью внешних коммуникаций, постепенно внедряется в основу бизнес-модели под контролем потребителей и других звеньев цепочки поставок [225].

В результате эффективность взаимодействия с обществом и ее экологической ответственностью становится обязательным условием для промышленных

предприятий, влияющей на его результативность и способность к устойчивому развитию [194].

В перспективе социальная ответственность бизнеса станет системной практикой и будет оказывать значимое влияние на экономику региона и страны.

Даже при отсутствии национального регулирования некоторые предприятия, работающие на международных рынках, вынуждены придерживаться стандартов КСО, если этого требуют зарубежные партнеры. Однако в таком случае социальная ответственность приобретает формальный характер и выполняет скорее конформистскую функцию, чем реально способствует устойчивому развитию.

Существует несколько методологических подходов к управлению КСО: рыночный подход, государственное регулирование, концепция корпоративной совести и модель заинтересованных сторон. Учитывая добровольный характер социальной ответственности бизнеса, грамотное государственное регулирование могло бы способствовать распространению КСО среди более широкого круга отечественных промышленных предприятий, делая этот процесс более системным и эффективным.

Сформулируем определение «механизм управления КСО промышленного предприятия» на основе исследования категорий «механизм управления» и «управление КСО промышленного предприятия».

Термин «механизм» произошел от греческого слова, означающего «машина», и получил широкое распространение в технической сфере. В этой области механизм представляет собой систему соединенных составных тел (звеньев), предназначенную для преобразования движения одного или нескольких тел.

Конвергенция понятия «механизм» впервые была осуществлена в работах Г. Гегеля, который применил этот термин не для характеристики материальных систем или объектов, а в качестве философской категории: «Мы... должны определенно требовать для механизма права и значения всеобщей логической категории, и его применение... отнюдь не должно быть ограничено пределами той области природы, от которой эта категория получила название» [226].

Категория «механизм управления» рассматривается представителям многих

направлений и школ науки управления (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Подходы к определению «механизм управления» [составлено автором]

Авторы	Определение понятия
1	2
1. Механизм управления как часть системы управления	
М. И. Круглов [227, с. 49]	«составная часть системы управления, обеспечивающая воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности управляемого объекта»
С. А. Евсеева [228]	«часть системы управления организацией, и результатом его реализации является управленческое решение, формирующее управленческое воздействие, объединяя, таким образом, субъект и объект управления»
В. П. Кузнецов, Д. Н. Лапаев [229]	«система управленческого воздействия на модернизирующиеся экономические отношения между субъектами управления, ведущими целенаправленную деятельность по управлению организацией на основе различных методов»
2. Механизм управления как совокупность правил, процедур, мероприятий	
Д. А. Новиков [230, с. 32]	«совокупность правил, процедур и методик принятия решений»
Д. А. Новиков [231, с. 6]	«процедура принятия руководителем управленческих решений (на входе этой процедуры — действие подчиненного и внешняя ситуация, на выходе — конкретное управленческое решение)»
А. Ю. Гончаров, Н. В. Сироткина [232]	«совокупность экономических мероприятий, воздействующих на объект управления»
Ф. У. Тейлор [233]	«совокупность экономических ресурсов и способов их взаимодействия для реализации данного экономического процесса»
В. Н. Бурков, В. В. Кондратьев [234]	«достаточно сложный набор процедур, правил, положений, инструкций, регламентирующих поведение лиц, готовящих и принимающих решения на всех этапах функционирования организации»
3. Механизм управления как инструменты, средства воздействия	
А. В. Барлукова [235, с. 122]	«инструмент, с помощью которого система управления воздействует на управляемый объект»
А. А. Садеков [236]	«система воздействия на объект управления с целью достижения желаемого результата, как система организации хозяйственного процесса, представленная комплексом факторов, взаимодополняющих и взаимосвязанных и имеющих собственные формы управленческого влияния»
М. Х. Мескон, Ф. В. Хедоури [237]	«совокупность методов и средств воздействия на управляемый объект»
И. К. Адизес [238]	«совокупность организационных и экономических компонентов, обеспечивающих согласованное, взаимосвязанное и взаимодействующее функционирование всех элементов системы для достижения целей организации»

Продолжение таблицы 3.1

1	2
С. А. Попов [99]	«совокупность взаимодействующих элементов, объединенных определенной целью и являющихся инструментарием, переводящим объект из одного состояния в другое путем воздействия на него составляющих элементов»
А. М. Гринь [239]	«совокупность конкретных методов, инструментов, нормативно-правового и информационно обеспечения, посредством которых реализуется воздействие на объекты и процессы управления для достижения поставленных целей функционирования и развития»
4. Механизм управления как категория	
Н. Р. Кельчевская [240, с. 30]	«сложная категория управления, необходимая для реализации управленческого решения, направленного на достижение конкретных целей объекта управления, путем воздействия на конкретные факторы с использованием ресурсного потенциала»
В. И. Рыкунов [241]	«производная категория по отношению к управлению в целом как социальному явлению и служит средством выражения его осуществления»

Анализ определений понятия «механизм управления», приведенных в таблице 3.1, позволяет сделать такие выводы:

1) все определения механизма управления были систематизированы в четыре группы:

- как часть системы управления основным акцентом является управленческое воздействие на факторы, влияющие на результат деятельности;
- как совокупность правил, процедур и мероприятий – акцент на правила и регламенты принятия решений;
- как инструменты и средства воздействия, учитывающие различные методы и способы управления;
- как категория управления, отражающая концептуальное выражение управления, связанное с определенными мероприятиями.

2) приведенные определения можно было условно разделить на две укрупненные группы: структурный и процессный характер механизма управления. В определениях встречаются как структурные аспекты (составные элементы системы управления), так и процессные характеристики (методы, инструменты, процедуры принятия решений).

3) следует выделить отличительные особенности определения «механизм

управления». Следует отметить, что одни авторы делают упор на формальные аспекты (правила, регламенты) управленческого воздействия.

Другие авторы рассматривают результативный аспект, акцентируя внимание на том, что воздействие на объект управления осуществляется для достижения результата. Ряд авторов в своих определениях механизма управления связывают управленческое воздействие исключительно с экономическими задачами и их взаимодействием.

4) Несмотря на разнообразие определений, все они решают идею целенаправленного воздействия на объект управления для достижения поставленных целей.

На основе приведенных рассуждений представляется целесообразным под «механизмом управления» понимать совокупность элементов, инструментов, методов, процедур и ресурсов, обеспечивающих целенаправленное управленческое воздействие на объект управления с целью достижения заданных результатов.

Экстраполируя содержание этого концепта в предметную область управления КСО промышленных предприятий, «механизм управления КСО промышленного предприятия» можно определить как совокупность методов, моделей и инструментов, направленных на интеграцию социальной ответственности 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.

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.

На сегодняшний день управление КСО промышленных предприятий носит несистематизированный характер, поэтому механизм управления КСО промышленных предприятий еще недостаточно сформирован и отработан, что делает невозможным

эффективные действия субъектов управления в этой сфере.

Для формирования механизма управления КСО промышленных предприятий, на основе анализа состояния практики внедрения КСО отечественными промышленными предприятиями и научных разработок ученых определим цель, задачи, основные принципы, функции, инструменты управления КСО промышленных предприятий (рисунок 3.3).

Цель формирования механизма управления КСО промышленных предприятий – обеспечение баланса между экономическими интересами промышленного предприятия, требованиями общества и экологическими требованиями развития, в соответствии с которой определены следующие задачи:

1. Идентификация и анализ ожиданий заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в отношении КСО предусматривает определение ключевых групп заинтересованных сторон (работники, потребители, поставщики, местные сообщества, органы власти и т.д.), их ожидания и требования к КСО, а также оценка их влияния на деятельность предприятия [242]. Задача основана на концепции стейкхолдер-менеджмента, которая подразумевает учет интересов всех заинтересованных сторон в деятельности компании [243].

2. Разработка и внедрение стратегических целей и приоритетов КСО, соответствующих общей стратегии развития предприятия и учитывающих ожидания заинтересованных сторон. Стратегический подход к КСО промышленных предприятий подразумевает интеграцию социальной ответственности в бизнес-процессы, что способствует повышению эффективности и устойчивости промышленных предприятий [244].

3. Разработка и внедрение внутренней политики и процедур КСО, которые обеспечивают реализацию целей КСО на всех уровнях организационной структуры и во всех бизнес-процессах. Наличие формализованных политик и процедур обеспечивает систематичность и последовательность в реализации КСО, а также повышает ответственность сотрудников за социальные и экологические аспекты деятельности [34].

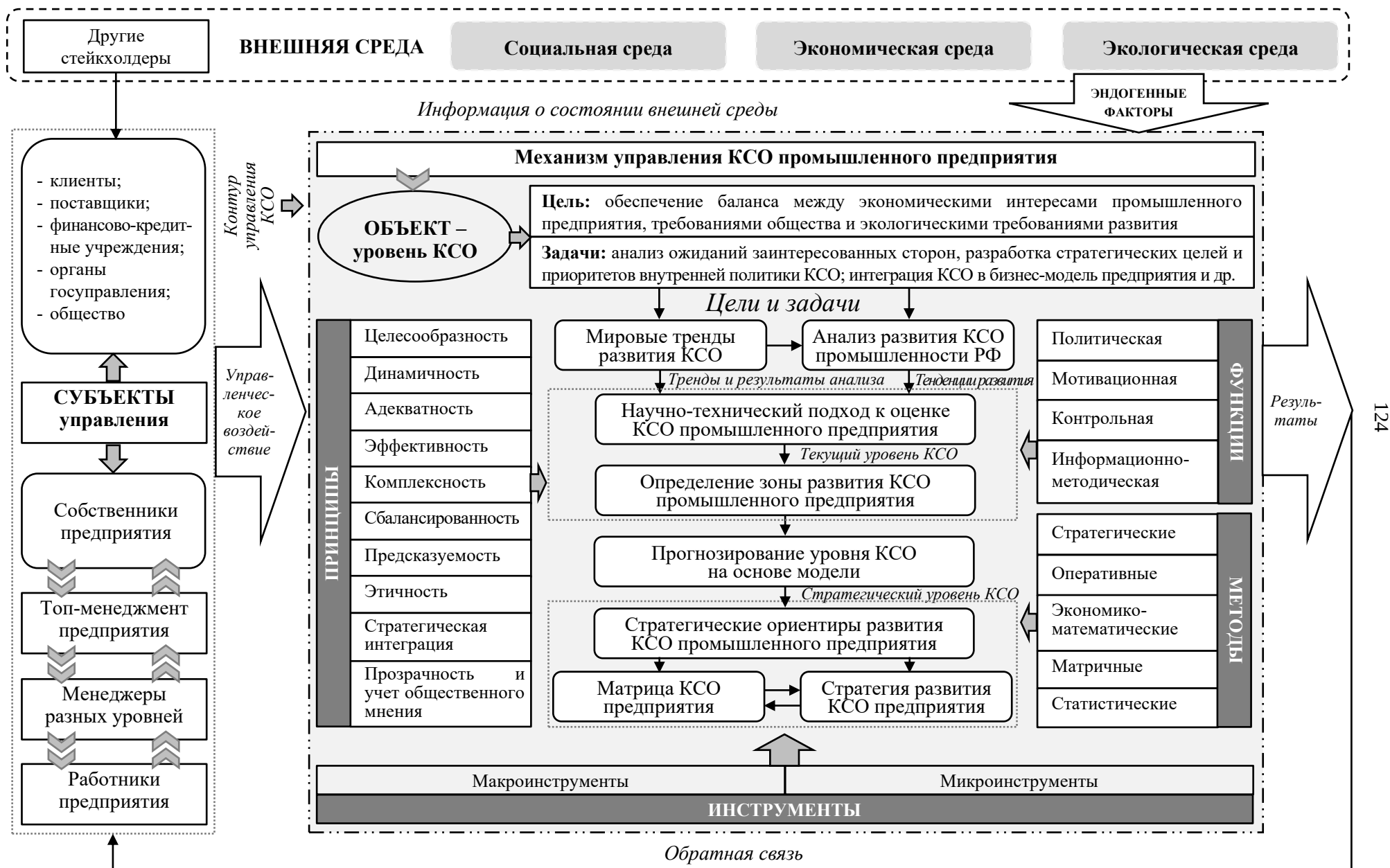


Рисунок 3.3 – Механизм управления КСО промышленного предприятия [составлено автором]

4. Интеграция КСО в бизнес-процессы предприятия. Интегрированный подход к КСО подразумевает, что социальные и экологические аспекты рассматриваются не как отдельные сферы деятельности, а как неотъемлемая часть каждого бизнес-процесса [245].

5. Разработка и реализация социальных и экологических программ и проектов, направленных на решение актуальных социальных проблем и снижение негативного воздействия на окружающую среду. Практическая реализация социальных и экологических программ является неотъемлемой частью КСО и способствует достижению конкретных результатов в области устойчивого развития [246].

6. Обеспечение прозрачности и открытости в области КСО предусматривает предоставление заинтересованным сторонам открытой, достоверной и своевременной информации о деятельности предприятия в области КСО, включая результаты реализации социальных и экологических программ. Прозрачность и открытость являются важными факторами доверия к компании и ее приверженности принципам социальной ответственности [247].

7. Мониторинг, оценка и постоянное совершенствование механизма управления КСО предусматривает разработку и внедрение системы мониторинга и оценки эффективности КСО промышленных предприятий, отслеживание динамики ключевых показателей, регулярную оценку уровня КСО предприятия, а также формирование мер по совершенствованию механизма управления КСО.

Систематический мониторинг и оценка позволяют определить эффективность реализуемых программ и своевременно корректировать стратегию КСО промышленного предприятия [248].

Механизм управления КСО должен способствовать такому ведению бизнеса, при котором достижение экономических результатов не противоречит социальным и экологическим целям [249].

Эти задачи охватывают основные аспекты формирования эффективного механизма управления КСО для промышленных предприятий и способствуют достижению баланса между экономическими, социальными и экологическими

целями.

Механизм управления КСО промышленных предприятий должен функционировать на основе определенных принципов.

Основополагающие принципы социальной ответственности, разработанные в международных стандартах ISO, а также в руководствах Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития (GRI), устанавливают рамки для ответственного ведения бизнеса. GRI классифицирует эти принципы, выделяя группы, ориентированные на различные аспекты:

- системообразующие принципы создания отчёта (открытость, привлечение заинтересованных сторон);
- принципы, определяющие состав отчёта (полнота, значимость, аспект устойчивого развития);
- принципы, касающиеся качества и достоверности отчёта (точность, объективность, сопоставимость);
- принципы, определяющие доступность отчета (ясность, своевременность) [250; 251, с. 95].

Перечень принципов управления КСО в научных разработках несколько отличается (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Подходы к определению перечня принципов управления КСО промышленных предприятий [составлено автором]

Принципы	Е. С. Григорян [252, с. 20-21]	Н. А. Ляпкина, И. В. Чугунова [253]	П. С. Щербаченко [254,]	ISO 26000:2010 [127]	Е. Н. Тумилевич [126, с. 32]	И. Комиссаров [255]	С. В. Филиппова [256, с. 7]	И. А. Ахновская, О. Ю. Лепихова [257, с. 43]	Е. В. Коваленко [258, с. 52]
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Открытости (прозрачности)	+			+	+	+	+	+	
Системности	+	+			+			+	
Значимости	+					+		+	
Недопущения конфликтов	+					+		+	
Комплексности		+			+				

Продолжение табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Интегрированности		+							
Подотчетности		+		+			+		
Адресности		+							
Этичности				+			+		
Ответственности деловой практики				+			+		
Прав человека				+					
Действия норм международного права				+	+				
Законности / Верховенства права				+			+		
Формализации и регламентации					+				
Анализа и контроля					+				
Портфельного социального инвестирования					+				
Регулярности						+			
Фокус на людях и природе						+			
Добровольности							+		
Динамичности									+
Целесообразности									+

Механизм управления КСО промышленных предприятий должен функционировать на основе следующих принципов (рисунок 3.4):

- целесообразность – управление процессом развития корпоративной социальной ответственностью с целью решения существующей проблемы должно быть обосновано необходимым;
- динамичность – используемые в целях регулирования формы, методы, инструменты должны быть не статичными, а гибкими, изменяться в соответствии с тенденциями развития промышленности;
- адекватность – формы, методы, инструменты управления корпоративной социальной ответственностью должны отвечать потребностям в решении существующих проблем и учитывать все существующие альтернативы;
- эффективность – за счет управления процессом развития корпоративной социальной ответственности должны быть достигнуты максимально возможные

результаты при минимально необходимых расходах промышленного предприятия;

- комплексность – процесс управления корпоративной социальной ответственностью должен учитывать все потребности и проблемы развития экономики и способствовать их одновременному решению;

- сбалансированность – управление корпоративной социальной ответственностью должно обеспечивать баланс интересов промышленного предприятия и других стейкхолдеров;

- предсказуемость – регуляторная деятельность в сфере корпоративной социальной ответственности должна отвечать целям национальной экономической политики и быть плановой;

- этичность – деятельность промышленного предприятия должна соответствовать высоким этическим стандартам во всех областях, включая трудовые отношения, производство и взаимодействие с партнерами;

- стратегическая интеграция – КСО не должна быть отдельным, изолированным направлением, а органично вплетаться во все аспекты деятельности предприятия, от стратегического планирования до операционной деятельности с ориентацией на стратегические цели;

- прозрачность и учет общественного мнения – открытость регуляторной политики в сфере корпоративной социальной ответственности на всех этапах осуществления для юридических и физических лиц, обнародование информации о результатах управления процессом развития корпоративной социальной ответственности.

Эти принципы взаимосвязаны и должны применяться комплексно для обеспечения эффективного управления КСО на промышленных предприятиях. Важно отметить, что конкретное воплощение этих принципов может различаться в зависимости от специфики деятельности предприятия, его размера и географического расположения.

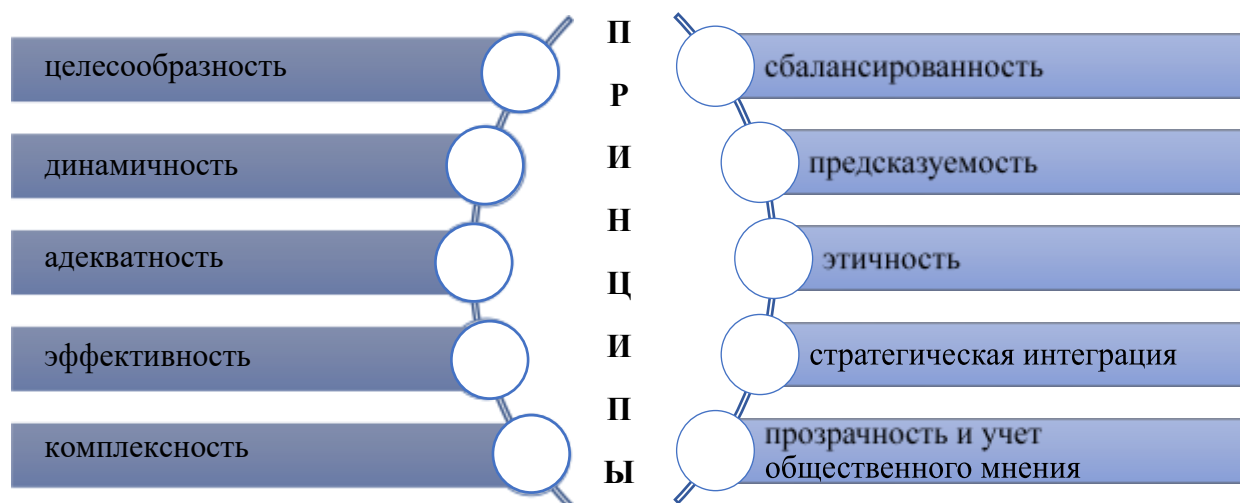


Рисунок 3.4 – Принципы управления КСО промышленных предприятий
[составлено автором]

По нашему мнению, использование указанных принципов станет основой для разработки и внедрения эффективных мер по интеграции КСО в управление промышленным предприятием. Для построения работоспособного механизма управления КСО важно определить и учесть функции, которые обеспечивают выполнение этих социальных обязательств.

Считаем, что к обязательным функциям механизма управления КСО промышленных предприятий, которые в полной мере оправдывают его цель, должны быть:

- политическая – заключается в формировании регуляторной политики в сфере корпоративной социальной ответственности как совокупности норм и критериев управления ею, а также системы организационных мер по имплементации такой политики;

- информационно-методическая – заключается в разработке системы распространения информации о сущности корпоративной социальной ответственности, действующих правовых норм по ней, а также разработке соответствующего методического обеспечения по практической деятельности в сфере социальной ответственности бизнеса;

- мотивационная – включает разработку мероприятий по стимулированию субъектов бизнеса по расширению социально-ответственной деятельности и

честных практик;

– контрольная – заключается в обеспечении контроля выполнения обязательных норм социальной ответственности и ведения отчетности.

Кроме того, следует согласиться с С. А. Дерешевым [259], что управление КСО выходит за рамки традиционных управленческих функций, требующих выполнения определенных задач и должно включать ряд специфических функций. К ним следует отнести: развитие компетенций персонала в областях КСО, организацию постоянного диалога со стейкхолдерами и подготовку нефинансовой отчетности, отражающую результаты деятельности промышленных предприятий в области КСО.

Наиболее эффективными инструменты управления КСО промышленных предприятий можно поделить на две группы: макроинструменты и микроинструменты (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Макро- и микроинструменты управления КСО промышленных предприятий [составлено автором на основе [260]]

Макроинструменты управления КСО – это инструменты, которые разрабатываются и применяются на уровне государства, общества или международных организаций. Они формируют общую среду для деятельности бизнеса в области КСО, устанавливают правила, стандарты и стимулы. Макроинструменты воздействуют на предприятия «сверху вниз», задавая общие ориентиры.

Макроинструменты воздействуют на всю экономику или большую её часть, носят регулирующий характер, устанавливая обязательные или рекомендуемые правила поведения для бизнеса, рассчитаны на долгосрочное воздействие на систему и направлены на достижение общих целей устойчивого развития, экологической безопасности и социальной справедливости.

К макроинструментам управления КСО промышленных предприятий можно отнести следующие:

Законодательство в области экологии, охраны труда и социальной защиты: законы и нормативные акты, регулирующие выбросы, отходы, условия труда, социальные гарантии и т. д. (например, законы об охране окружающей среды, трудовые кодексы, законы о пенсионном обеспечении).

Налоговые льготы и субсидии для социально ответственных компаний: механизмы стимулирования компаний, которые вкладывают средства в социальные и экологические проекты, используют экологически чистые технологии.

Национальные стратегии и программы устойчивого развития: долгосрочные планы действий государства в области устойчивого развития, которые определяют приоритеты и задачи для бизнеса.

Государственные стандарты и технические регламенты: установление обязательных требований к продукции и технологическим процессам, обеспечивающих их безопасность и экологичность (например, стандарты качества, экологические стандарты).

Международные соглашения и конвенции: международные договоры в области охраны окружающей среды, прав человека и т.д. (например, Парижское

соглашение, Конвенции МОТ).

Государственные закупки: государственные органы при проведении закупок отдают предпочтение компаниям, которые соблюдают принципы КСО.

Информационные кампании и просветительские программы: повышение осведомленности общества о важности КСО, поддержка социально ответственного поведения бизнеса.

Государственная поддержка исследований и разработок в области «зеленых технологий»: создание условий для развития инноваций, направленных на снижение воздействия на окружающую среду.

Микроинструменты управления КСО – это инструменты, которые разрабатываются и применяются непосредственно самими промышленными предприятиями. Они направлены на решение конкретных задач в области КСО в рамках конкретной компании. Микроинструменты воздействуют «снизу вверх», позволяя предприятиям гибко реагировать на вызовы в области КСО.

В отличие от макроинструментов микроинструменты управления КСО адаптированы к конкретным условиям и потребностям предприятия, позволяют выбирать наиболее подходящие методы реализации КСО, направлены на достижение конкретных целей КСО в рамках стратегии предприятия.

К микроинструментам управления КСО промышленного предприятия можно отнести:

Кодекс деловой этики (корпоративный кодекс): документ, устанавливающий нормы и принципы поведения сотрудников, а также принципы взаимодействия компании с заинтересованными сторонами.

Корпоративные политики в области КСО: положения, определяющие подходы компании к реализации социальной и экологической ответственности, например, политика в области устойчивых закупок, политика в области управления отходами.

Системы экологического менеджмента (ISO 14001): стандарты, направленные на снижение негативного воздействия на окружающую среду.

Социальные программы для сотрудников: программы профессионального

развития, обучения, социальной поддержки, медицинское страхование, оздоровительные программы.

Благотворительные и спонсорские программы: финансовая поддержка социальных проектов, культурных мероприятий, образовательных программ.

Отчетность в области устойчивого развития: публикация нефинансовых отчетов, в которых компания информирует о своей деятельности в области КСО. (например, на основе стандартов GRI).

Программы повышения энергоэффективности: мероприятия, направленные на снижение потребления энергии и ресурсов.

Программы по утилизации и переработке отходов: разработка систем по сокращению и переработке отходов.

Экологически чистые технологии: внедрение инновационных технологий, которые минимизируют воздействие на окружающую среду.

Устойчивые закупки: при закупках предпочтение отдается товарам и услугам, которые производятся с учетом социальных и экологических аспектов.

Программы взаимодействия с местными сообществами: участие в социальных проектах, направленных на решение местных проблем, поддержка культурных мероприятий.

Важно понимать, что макро- и микроинструменты управления КСО работают в комплексе.

Макроинструменты создают благоприятную среду и стимулируют промышленные предприятия к ответственной деятельности, а микроинструменты позволяют предприятиям реализовать эти принципы на примере.

Внедрение механизма управления корпоративной социальной ответственностью (КСО) на промышленном предприятии – это многоэтапный процесс, требующий последовательности, тщательного планирования и вовлечения различных уровней управления и персонала.

Основные этапы внедрения механизма управления КСО промышленного предприятия представлены на рисунке 3.6.

Этап I. Предварительный анализ и оценка (аудит КСО). Основная цель этапа

оценить текущее состояние предприятия в области КСО, выявить сильные и слабые стороны, определить уровень соответствия стандартам и ожиданиям заинтересованных сторон.

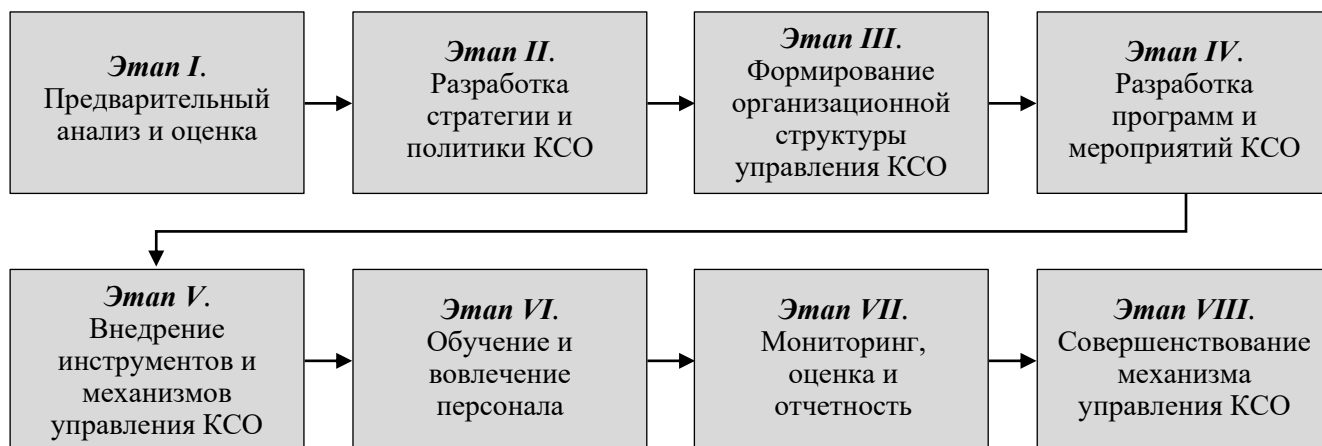


Рисунок 3.6 – Этапы внедрения механизма управления КСО промышленного предприятия [составлено автором]

Данный этап включает ряд действий:

- анализ текущей деятельности предприятия в области КСО (если такая есть);
- анализ внутренних политик и процедур, связанных с КСО;
- анализ внешних факторов (законодательство, общественные ожидания, конкурентная среда);
- оценка уровня осведомленности персонала о КСО;
- определение ключевых групп заинтересованных сторон и их ожиданий;
- проведение опросов, интервью, фокус-групп с заинтересованными сторонами;
- проведение SWOT-анализа (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) в области КСО.

Этап II. Разработка стратегии и политики КСО.

Целью данного этапа является определение стратегических целей и приоритетов в области КСО, формирование политики КСО предприятия, которая будет служить ориентиром для всей деятельности.

Основными действиями данного этапа являются:

- определение миссии и видения предприятия в контексте КСО;
- формулировка стратегических целей КСО (на основе результатов предварительного анализа);
- определение приоритетных направлений КСО;
- разработка политики КСО (основные принципы, ценности, обязательства предприятия);
- определение ключевых показателей эффективности (KPI) для отслеживания прогресса;
- согласование стратегии и политики КСО с общей стратегией развития предприятия.

Этап III. Формирование организационной структуры управления КСО.

Цель этапа обеспечить эффективное управление КСО, распределить обязанности и ответственность за реализацию стратегии КСО.

Реализация этапа предусматривает следующие действия:

- определение ответственного подразделения или лица за реализацию КСО;
- формирование рабочей группы по КСО (если необходимо);
- распределение ролей и ответственности между сотрудниками за конкретные задачи КСО;
- определение механизмов взаимодействия между подразделениями для координации усилий в области КСО.

Этап IV. Разработка программ и мероприятий КСО.

Основная цель данного этапа предусматривает разработать конкретные программы, проекты и мероприятия, направленные на достижение поставленных целей в области КСО.

Комплекс действий реализации этапа включает:

- разработка социальных программ для сотрудников;
- разработка экологических проектов, направленных на снижение воздействия на окружающую среду;
- разработка программ по взаимодействию с местными сообществами;

- формирование бюджета на реализацию программ КСО;
- разработка плана реализации программ КСО.

Этап V. Внедрение инструментов и механизмов управления КСО предусматривает внедрение инструментов, механизмов и процедур, обеспечивающих реализацию стратегии и программ КСО на практике.

Для выполнения поставленной цели этапа необходимо:

- внедрение кодекса деловой этики;
- внедрение систем экологического менеджмента (например, ISO 14001);
- внедрение механизмов обратной связи со стейкхолдерами;
- разработка системы мониторинга и оценки эффективности КСО;
- разработка форм отчетности о деятельности в области КСО;
- внедрение технологий и методов, которые поддерживают цели КСО.

Этап VI. Обучение и вовлечение персонала.

Основная цель этапа состоит в повышении осведомленности и вовлеченности персонала в вопросы КСО, обеспечение понимания целей и задач КСО, а также их роли в реализации стратегии КСО.

Выполнение цели предполагает реализацию следующих мероприятий:

- проведение тренингов и семинаров для персонала по вопросам КСО;
- разработка внутренних коммуникаций для информирования сотрудников о деятельности в области КСО;
- вовлечение персонала в разработку и реализацию программ КСО;
- создание системы мотивации, которая поощряет социально ответственное поведение.

Этап VII. Мониторинг, оценка и отчетность.

Цель этапа состоит в регулярном отслеживании прогресса в достижении целей КСО, оценке эффективности реализуемых программ и мероприятий, предоставлении открытой и достоверной отчетности о деятельности в области КСО.

Достижение цели предусматривает реализацию таких действий:

- сбор данных по ключевым показателям эффективности КСО;

- анализ полученных данных и выявление отклонений от поставленных целей;
- проведение аудита КСО;
- публикация отчётов о деятельности в области устойчивого развития (например, на основе стандартов GRI);
- информирование заинтересованных сторон о результатах деятельности в области КСО.

Этап VIII. Совершенствование механизма управления КСО.

Поскольку процесс управления КСО промышленного предприятия является непрерывным, то основная цель этапа состоит в постоянном совершенствовании механизма управления КСО, учитывая изменения в законодательстве, общественных ожиданиях и технологическом развитии, на основе результатов мониторинга и оценки.

Это предполагает реализацию следующих действий:

- пересмотр стратегии, политики и программ КСО;
- внедрение новых методов и инструментов управления КСО;
- адаптация к новым вызовам и возможностям.

Таким образом, внедрение эффективного механизма управления КСО – сложный, но необходимый шаг для промышленного предприятия, стремящегося к устойчивому развитию, конкурентоспособности и повышению своей социальной ответственности.

Внедрение эффективного механизма управления КСО на промышленных предприятиях необходимо для обеспечения баланса между экономическими целями, социальными ожиданиями и экологическими требованиями.

Это многоэтапный процесс, который начинается с аудита текущего состояния КСО и заканчивается постоянным совершенствованием системы. Механизм должен основываться на принципах системности, прозрачности, ответственности и долгосрочного стратегического планирования, используя как макроинструменты (государственное регулирование, международные стандарты), так и микроинструменты (корпоративные политики,

социальные программы).

Успешное внедрение механизма управления КСО на промышленных предприятиях зависит от четко определенных целей, эффективной организационной структуры, активного вовлечения персонала и постоянного мониторинга результатов. Отсутствие национального регулирования в России делает особенно важным развитие системного подхода к управлению КСО, соответствующего как международным стандартам, так и особенностям российской экономики.

3.2. Модель взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленных предприятий

В процессе функционирования и развития промышленных предприятий для ответственного осуществления их бизнес-процессов в контексте управления КСО необходимо устанавливать и поддерживать надежные отношения со стейкхолдерами. В силу этого ответственное развитие бизнес-модели промышленных предприятий необходимо осуществлять с внедрения механизма управления КСО в контексте реализации надежных отношений со стейкхолдерами.

В связи с этим, 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.

Следует согласиться с Н. Токорро, который в своей статье акцентирует

внимание на том, что взаимоотношения между компаниями и стейкхолдерами можно объяснить с точки зрения двух аспектов:

- ограничений;
- обмена [261].

Другими словами, с точки зрения компаний заинтересованные стороны в некоторых отношениях выступают в качестве ограничивающих факторов, а в других – в качестве партнеров по обмену ресурсами.

В современных условиях во взаимоотношениях между промышленными предприятиями и стейкхолдерами произошла некая трансформация этих отношений с появлением нового ключевого элемента – создания совместных ценностей, что есть очень актуальным в контексте управления КСО предприятия.

Если раньше эти взаимоотношения могли носить ограничительный характер или сводиться к простому обмену, то сегодня все чаще наблюдается активный диалог между промышленными предприятиями и стейкхолдерами. Попытки поиска новых подходов к управлению бизнесом, возникающие в результате этого диалога, не могут быть предметом лишь ограниченных или обменных моделей.

В современных условиях диалог со стейкхолдерами приобрел статус важного инструмента для предприятий, выполняя роль расширения их корпоративной социальной ответственности. В силу того, что сам диалог промышленного предприятия выступает в качестве инструмента, то возникает необходимость выделения методов и моделей реализации этого инструмента. Обобщенная схема взаимоотношения в рамках КСО между промышленным предприятием и стейкхолдерами представлена на рисунке 3.7.

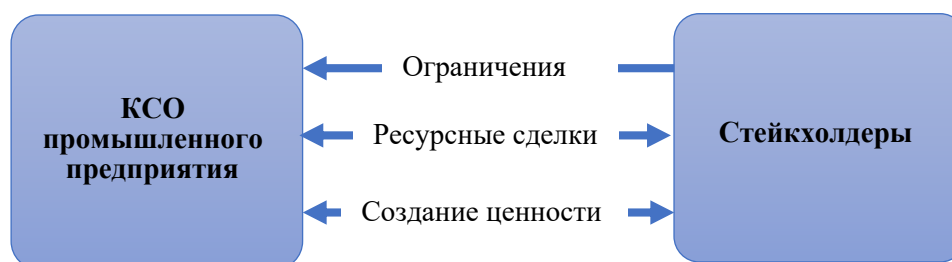


Рисунок 3.7 – Взаимоотношения между КСО промышленного предприятия и стейкхолдерами [составлено автором на основе [261]]

Кроме того, «усилия, направленные на поиск общих ценностей как в практике ежедневных операций, так и в решении социальных вопросов конкурентной среды, способны не только ускорить экономическое и социальное развитие, но и изменить взгляд компаний и общества друг на друга, перейти от терминологии корпоративной социальной ответственности к корпоративно-общественной интеграции» [244, с. 92].

Зависимость между создаваемой ценностью и интенсивностью взаимоотношений промышленного предприятия и стейкхолдерами в процессе построения переговоров эволюционирует по четырем уровням:

- информационный релиз;
- сбор мнений;
- диалог;
- коллаборация (рисунок 3.8) [262].

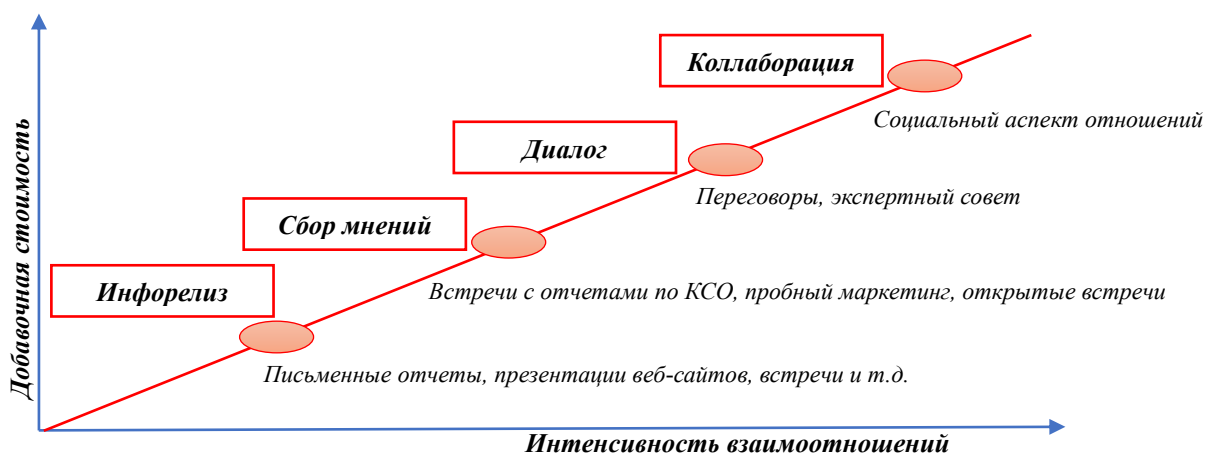


Рисунок 3.8 – Этапы развития переговоров между промышленным предприятием и стейкхолдерами [составлено автором на основе [262]]

Информационный релиз отражает самый низкий уровень взаимоотношений промышленного предприятия со стейкхолдерами. На этом этапе коммуникация является односторонней, исходящей от компании, а заинтересованная сторона, с которой она взаимодействует, имеет малый интерес к компании. Основные методы, используемые на этом этапе, включают публикацию отчетов КСО, предоставление

информации на веб-страницах и проведение разъяснительных встреч.

На следующем уровне, при отношениях, предполагающих выслушивание мнений, двусторонняя коммуникация имеет место в некоторой степени, и основным используемым методом является проведение собраний по отчетам КСО, на которых присутствует большое количество неопределенных лиц извне компании. Существует вероятность того, что те, кто посещает эти собрания, выдвинут точки зрения, которые не были высказаны на внутренних собраниях, но также есть риск, что обсуждение не будет иметь определенной направленности и будет малосодержательным.

На следующем этапе происходит настоящий диалог с потенциалом для расширенного обсуждения возникших проблем. Используемый метод данного этапа – экспертирование по конкретной проблеме с целью выявления проблемных моментов и предложения подходов к их решению. Например, компания может указать в качестве темы проблемы экологического менеджмента, пригласить сотрудников государственных органов, инвесторов, университетов и т. д. для целенаправленного обсуждения этой темы.

Самый высокий уровень – это коллаборация, когда компания и заинтересованные стороны не просто обсуждают вопросы, а вовлечены в практическую совместную деятельность. Например, компании и НКО могут сотрудничать в области охраны окружающей среды или могут сотрудничать в создании групп для экологического образования детей [261].

Модель взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленных предприятий предлагается осуществить на основе концепции Win-Win.

Концепция Win-Win, берущая начало в теории сравнительных преимуществ Давида Рикардо, которая подчёркивает взаимовыгодность сотрудничества стран в международной торговле. В современных условиях эта идея нашла применение в теории переговоров благодаря работе Гарвардского переговорного проекта (Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон) [263] и получила дальнейшее развитие в трудах С. Кови [264], который подчеркнул необходимость понимания и уважения другой

стороны для получения совместного выигрыша.

Обоснование целесообразности применения концепции Win-Win при формировании модели взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленных предприятий заключается в следующем. В условиях современной бизнес-среды, конкуренция постепенно уступает место сотрудничеству, поэтому выбор концепции Win-Win становится верным. Эта концепция ориентируется на взаимовыгодное сотрудничество, способствует горизонтальной интеграции и достижению устойчивых конкурентных преимуществ.

Концепция Win-Win предусматривает реализацию пяти основных стратегий:

- стратегия соперничества Выигрыш-Поражение (win-lose);
- стратегия приспособления Поражение-Выигрыш (lose-win);
- стратегия избегания Поражение-Поражение (lose-lose);
- стратегия компромисса Не победа-Не поражение (no win-no lose);
- стратегия коллаборации Выигрыш-Выигрыш (win-win).

Характеристика стратегий взаимоотношений промышленного предприятия со стейкхолдерами в контексте управления КСО представлена в таблице 3.3.

1. Стратегия соперничества «Выигрыш-Поражение» (win-lose) – предприятие стремится максимизировать собственную выгоду, игнорируя или минимизируя интересы стейкхолдеров. Стейкхолдеры рассматриваются как ресурс, который необходимо использовать для достижения целей предприятия.

Стратегия может использоваться в краткосрочной перспективе, когда предприятие находится в кризисной ситуации и вынуждено принимать жесткие решения. Рисками реализации такой стратегии являются ухудшение отношений со стейкхолдерами, снижение доверия, репутационные риски, конфликты, бойкоты и другие негативные последствия. Однако следует отметить неустойчивость стратегии в долгосрочной перспективе.

В качестве примера реализации стратегии можно назвать увольнение части сотрудников без компенсаций для сокращения расходов, игнорируя социальные последствия для работников и местных сообществ.

Таблица 3.3 – Характеристика стратегий взаимоотношений промышленного предприятия со стейкхолдерами в контексте управления КСО [составлено автором на основе [265; 266]]

Стратегия	Цель	Характеристика	Применимость	Риски	Пример	Аспект КСО
Стратегия соперничества (win-lose)	Максимизация собственной выгоды	Игнорирование интересов стейкхолдеров	Краткосрочные кризисные ситуации	Ухудшение отношений, репутационные риски, конфликты	Увольнение сотрудников без компенсаций	Полностью противоречит принципам КСО
Стратегия приспособления (lose-win)	Сохранение отношений со стейкхолдерами	Жертва своими интересами ради интересов стейкхолдеров	Критически важные отношения	Снижение прибыльности, потеря конкурентоспособности	Согласие на невыгодные условия поставки	Может рассматриваться как КСО в краткосрочной перспективе, но не оптимально
Стратегия избегания (lose-lose)	Избегание взаимодействия	Отсутствие стремления к своей выгоде и удовлетворению интересов стейкхолдеров	Нежелательная стратегия	Упущенные возможности, снижение репутации	Игнорирование жалоб клиентов, отсутствие мер по улучшению экологии	Полностью противоречит принципам КСО
Стратегия компромисса (no win-no lose)	Нахождение компромисса	Взаимные уступки, частичное удовлетворение интересов обеих сторон	Быстрое разрешение конфликтов, временные решения	Неполное удовлетворение потребностей, необходимость дальнейших переговоров	Договорённость о повышении заработной платы на меньший процент, чем требовал профсоюз	Более предпочтительна, чем предыдущие, но не полностью соответствует принципам КСО
Стратегия коллаборации (win-win)	Достижение взаимовыгодного успеха	Открытый диалог, сотрудничество, удовлетворение интересов обеих сторон	Устойчивые и долгосрочные отношения	Высокие затраты времени и ресурсов	Разработка экологически чистой технологии совместно с местным сообществом	Полностью соответствует принципам КСО

Следует отметить, что данная стратегия полностью противоречит принципам КСО.

2. Стратегия приспособления «Поражение-Выигрыш» (lose-win) – промышленное предприятие жертвует своими интересами в пользу интересов стейкхолдеров, стремясь сохранить хорошие отношения и избежать конфликтов.

Стратегия приспособления может использоваться в ситуациях, когда отношения со стейкхолдерами имеют решающее значение для предприятия и когда предприятие готово пойти на уступки ради сохранения этих отношений.

Рисками реализации стратегии являются снижение прибыльности, ухудшение финансового положения промышленного предприятия, потеря конкурентоспособности. Не является устойчивой стратегией в долгосрочной перспективе.

Примером реализации стратегии можно назвать ситуацию, когда предприятие соглашается на невыгодные условия поставки, чтобы сохранить важного поставщика, несмотря на снижение собственной прибыли.

Реализация такой стратегии может рассматриваться как проявление социальной ответственности в краткосрочной перспективе, но не является оптимальным подходом с точки зрения устойчивого развития.

3. Стратегия избегания «Поражение-Поражение» (lose-lose) – предприятие избегает взаимодействия со стейкхолдерами, не стремясь ни к своей выгоде, ни к удовлетворению их интересов. Часто является результатом некомпетентности, безразличия или отсутствия ресурсов.

Стратегия избегания является крайне нежелательной, она может возникнуть в ситуациях кризиса, конфликта или нехватки ресурсов.

Риски, связанные с реализацией данной стратегии следующие: ухудшение отношений со стейкхолдерами, упущенные возможности, снижение репутации и, как следствие, обострение кризисного состояния предприятия.

Примером реализации такой стратегии можно назвать игнорирование предприятием жалоб клиентов, нежелание реализации мероприятий по улучшению экологической ситуации, участия в социальных проектах.

Стратегия избегания полностью противоречит принципам КСО.

4. Стратегия компромисса «Не победа-Не поражение» (no win-no lose) – предприятие и заинтересованные стороны идут на взаимные уступки, находя решение, которое частично удовлетворяет интересы обеих сторон.

Стратегия компромисса является идеальной при разрешении конфликта, поиске решения в условиях ограниченности ресурсов.

Риски реализации стратегии связаны с отсутствием полного удовлетворения своих потребностей, что может привести к неудовлетворённости и необходимости дальнейших переговоров. Не всегда является устойчивым решением в долгосрочной перспективе.

Примером реализации стратегии можно назвать ситуацию, когда руководство предприятия и профсоюз договариваются о повышении заработной платы на меньший процент, чем требовал профсоюз, но больший, чем изначально предлагало предприятие.

Стратегия компромисса является более предпочтительной стратегией, чем соперничество, приспособление и избегание, но не обеспечивает полного соответствия принципам КСО.

5. Стратегия коллаборации (сотрудничества) «Выигрыш-Выигрыш» (win-win) – предприятие и заинтересованные стороны стремятся найти решения, которые полностью удовлетворяют интересы обеих сторон. Предполагает открытый диалог, сотрудничество и взаимное уважение.

Стратегия коллаборации является наиболее предпочтительной стратегией для устойчивых и долгосрочных отношений со стейкхолдерами.

Риски реализации стратегии со значительными временными и ресурсными затратами для поиска инновационных решений.

Примером реализации такой стратегии можно назвать разработку и внедрение экологически чистой технологии совместно с местным сообществом, которая позволяет снизить загрязнение окружающей среды и создать новые рабочие места.

Стратегия коллаборации полностью соответствует принципам КСО и является основой для устойчивого развития предприятия и общества.

Матрица стратегий (рисунок 3.9), учитывающая важность приоритета экономического результата (экономическая составляющая КСО промышленного предприятия) и приоритета успеха стейкхолдера (составляющая внешней КСО в разрезе стейкхолдера), определяет выбор стратегии сотрудничества, ориентированной на совместное развитие. Win-Win, способствуя взаимовыгодному обучению, обмену опытом и доступу к передовым технологиям, позволяет достичь синергии и устойчивых конкурентных преимуществ в системе управления КСО промышленного предприятия [265; 267].

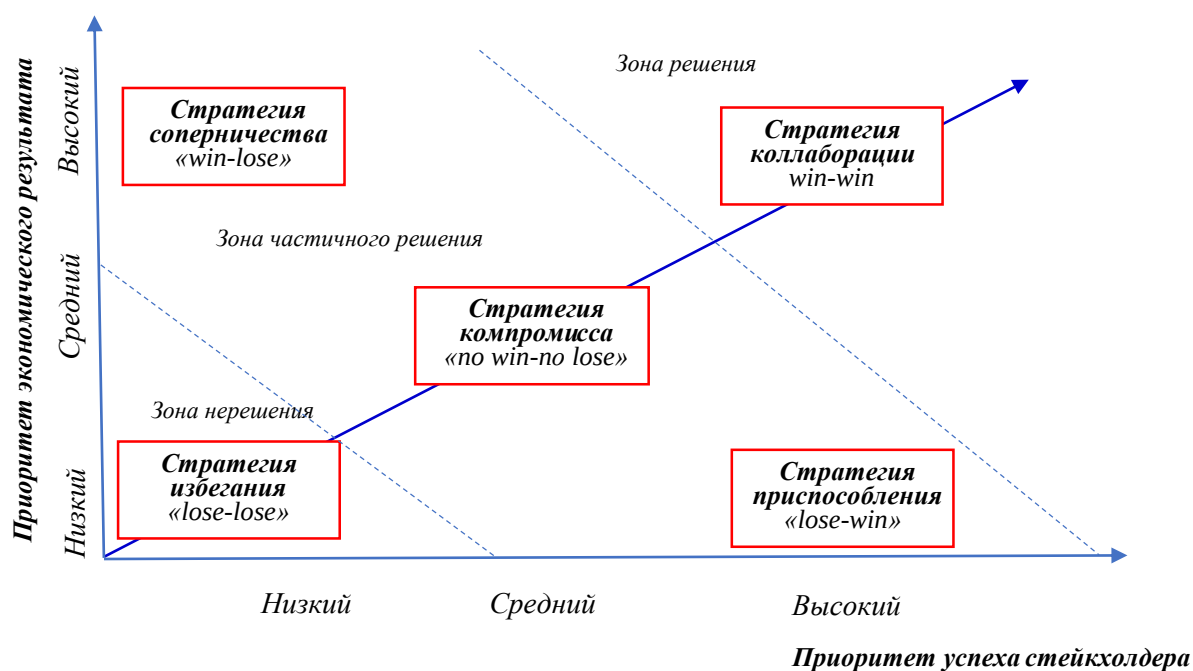


Рисунок 3.9 – Матрица стратегий взаимоотношений промышленного предприятия со стейкхолдерами в контексте управления КСО [составлено автором на основе [265]]

Оценка приоритета как качественная характеристика выбираемого поведения во взаимоотношениях промышленного предприятия и стейкхолдеров соотносится с количественными параметрами: низким, средним или высоким уровнями ориентации участников переговоров исключительно на экономический эффект как результатам исключительно собственных интересов либо на успех второго участника взаимоотношений [268-270].

Таким образом, изучив данный инструмент в контексте объекта диссертации можно сделать следующие выводы:

1. В условиях российской экономики для промышленных предприятий, сталкивающихся с целым комплексом проблем, оказывающих существенное влияние на их деятельность, стратегия Win-Win выступает в качестве перспективного инструмента для снижения негативного воздействия факторов внешней среды.

2. Стратегия «Win-Win» является наиболее предпочтительной для построения устойчивых и долгосрочных отношений со стейкхолдерами в контексте управления КСО. Остальные стратегии (выигрыш-проигрыш, проигрыш-выигрыш, проигрыш-проигрыш, без выигрыша-без проигрыша) имеют существенные недостатки и не соответствуют принципам КСО.

3. Выбор стратегии должен основываться на анализе интересов всех заинтересованных сторон, оценке рисков и возможностей, а также на стремлении к достижению взаимовыгодных решений.

4. Эффективное управление КСО требует от промышленных предприятий активной работы со стейкхолдерами, открытого диалога и готовности к сотрудничеству.

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 3.4).

Характеристика полей стратегической матрицы взаимодействия промышленного предприятия со стейкхолдерами следующая:

Поле 1. «Минимальное взаимодействие» – низкий приоритет экономического результата [0-0,4) / низкий приоритет выгоды стейкхолдера [0-0,4) характеризуется значительным интересом предприятия и стейкхолдера к сотрудничеству. Взаимодействие практически отсутствует. Требуется пересмотр стратегии КСО и/или поиск новых точек соприкосновения со применением стейкхолдера. Ресурсы взаимодействия с данными стейкхолдерами ограничены.

Таблица 3.4 – Стратегическая матрица взаимодействия промышленного предприятия со стейкхолдерами в системе управления КСО [составлено автором]

		Приоритет выгоды стейкхолдера		
		Низкий [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»

Поле 2. «Поддерживающее взаимодействие» – низкий приоритет экономического результата [0-0,4) / средний приоритет выгоды стейкхолдера [0,4-0,7) характеризуется заинтересованностью стейкхолдера во взаимоотношениях с промышленным предприятием, однако предприятие не видит значительного экономического эффекта от такого взаимодействия. Целенаправленно поддерживать отношения на минимально необходимом уровне, фокусируясь на нематериальных аспектах (репутация, социальная ответственность). Рассмотреть возможность перевода взаимодействия в формат реального партнерства.

Поле 3. «Социальное партнерство» – низкий приоритет экономического результата [0-0,4) / высокий приоритет выгоды стейкхолдера [0,7-1,0] характеризуется высокой заинтересованностью стейкхолдера во взаимодействии с промышленным предприятием, однако само предприятие не видит прямого экономического эффекта от таких взаимоотношений. Необходимо рассмотреть возможность реализации социальных проектов и программ, ориентированных на мнение стейкхолдеров, которые в рамках большой борьбы могут укрепить репутацию предприятия и создать основу для дальнейшего сотрудничества.

Поле 4. «Ограниченное взаимодействие» – средний приоритет экономического результата [0,4-0,7) / низкий приоритет выгоды стейкхолдера [0-0,4) характеризуется заинтересованностью промышленного предприятия во взаимодействии со стейкхолдерами, но стейкхолдер проявляет незначительный интерес. Необходим поиск точек соприкосновения и стимулирования

заинтересованности стейкхолдера посредством сотрудничества.

Поле 5. «Сбалансированное взаимодействие» – средний приоритет экономического результата $[0,4-0,7)$ / средний приоритет выгоды стейкхолдера $[0,4-0,7)$ – промышленное предприятие и стейкхолдер имеют умеренную заинтересованность во взаимодействии. Требуется поддержание баланса интересов и поиск компромиссных решений. Основной формат взаимодействия – диалог и обмен опытом.

Поле 6. «Партнерское взаимодействие» – средний приоритет экономического результата $[0,4-0,7)$ / Высокий приоритет выгоды стейкхолдера $[0,7-1,0]$ – стейкхолдер очень заинтересован во взаимодействии, промышленное предприятие видит от такого взаимодействия средний экономический эффект. Необходимо развивать партнерские отношения, направленные на соблюдение позиции стейкхолдера и устойчивости позиции предприятия. Рассмотреть возможность совместной реализации проектов и программ.

Поле 7. «Приоритетное взаимодействие» – высокий приоритет экономического результата $[0,7-1,0]$ / низкий приоритет выгоды стейкхолдера $[0-0,4)$ характеризуется получением промышленным предприятием высокого экономического эффекта от взаимодействия, а стейкхолдер продолжает проявлять низкий интерес к таким взаимоотношениям. Необходимо убедить стейкхолдеров в выгодах сотрудничества, демонстрируя преимущества и минимизируя риски.

Поле 8. «Стратегическое взаимодействие» – высокий приоритет экономического результата $[0,7-1,0]$ / средний приоритет выгоды стейкхолдера $[0,4-0,7)$ характеризуется высокой заинтересованностью промышленного предприятия в таких взаимоотношениях в силу получения высокого экономического результата при средней заинтересованности стейкхолдеров. Необходимо развивать долгосрочные стратегические отношения, направленные на достижение общих целей и получение максимальных выгод для британской стороны.

Поле 9. «Оптимальное взаимодействие» – высокий приоритет экономического результата $[0,7-1,0]$ / высокий приоритет выгоды стейкхолдера $[0,7-1,0]$ – характеризуется максимальной заинтересованностью и промышленного

предприятия и стейкхолдеров во взаимодействии. Данные отношения являются приоритетными и требуют внимания и развития. Необходимо поддерживать открытый диалог, строить доверительные отношения и совместно реализовывать инновационные проекты.

Предложенная модель взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленных предприятий имеет ряд преимуществ:

1. Обеспечивает структурированный и последовательный подход к управлению ограничениями со стейкхолдерами, от определения до оценки эффективности.
2. Модель может быть адаптирована к специфике конкретного промышленного предприятия и его окружения.
3. Матрица позволяет определить приоритетные группы стейкхолдеров и сфокусировать ресурсы на наиболее важных направлениях.
4. Стратегическая направленность модели позволяет обеспечить интеграцию взаимодействия со стейкхолдерами в направлении КСО и бизнес-стратегии предприятия.
5. Ориентация на взаимовыгодное сотрудничество основана на концепции Win-Win, что способствует построению долгосрочных и устойчивых отношений.
6. Обоснованность принимаемых решений посредством учета интересов стейкхолдеров повышает обоснованность принимаемых управленческих решений.
7. Улучшение взаимодействия со стейкхолдерами обеспечивает повышение эффективности КСО-деятельности и достижения поставленных целей.
8. Матрица стратегий позволяет объективно оценить текущий уровень взаимодействия и определить направления его улучшения.

Таким образом, предложенная модель взаимодействия со стейкхолдерами на основе концепции Win-Win эффективно работает для управления КСО на промышленных предприятиях.

Использование стратегической матрицы позволяет предприятиям систематизировать работу со стейкхолдерами, определять приоритетные направления взаимодействия и повышать эффективность КСО-деятельности.

Внедрение предлагаемой модели обеспечивает создание репутации промышленного предприятия, снижение рисков и создание устойчивых конкурентных преимуществ.

Для подтверждения практической инновационности и эффективности предложенной модели взаимоотношений промышленного предприятия со стейкхолдерами в контексте управления КСО проведем ее апробацию на предприятиях машиностроительной отрасли.

Определим стратегии взаимодействия со стейкхолдерами, которые были выделены в научно-методическом подходе оценки КСО промышленного предприятия (п. 2.3 диссертации), в системе управления КСО предприятий машиностроения, выбранных для апробации данного подхода.

Построим стратегическую матрицу взаимодействия АО Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат» за 2019-2023 гг. со стейкхолдерами в системе управления КСО (рисунки 3.10-3.13).

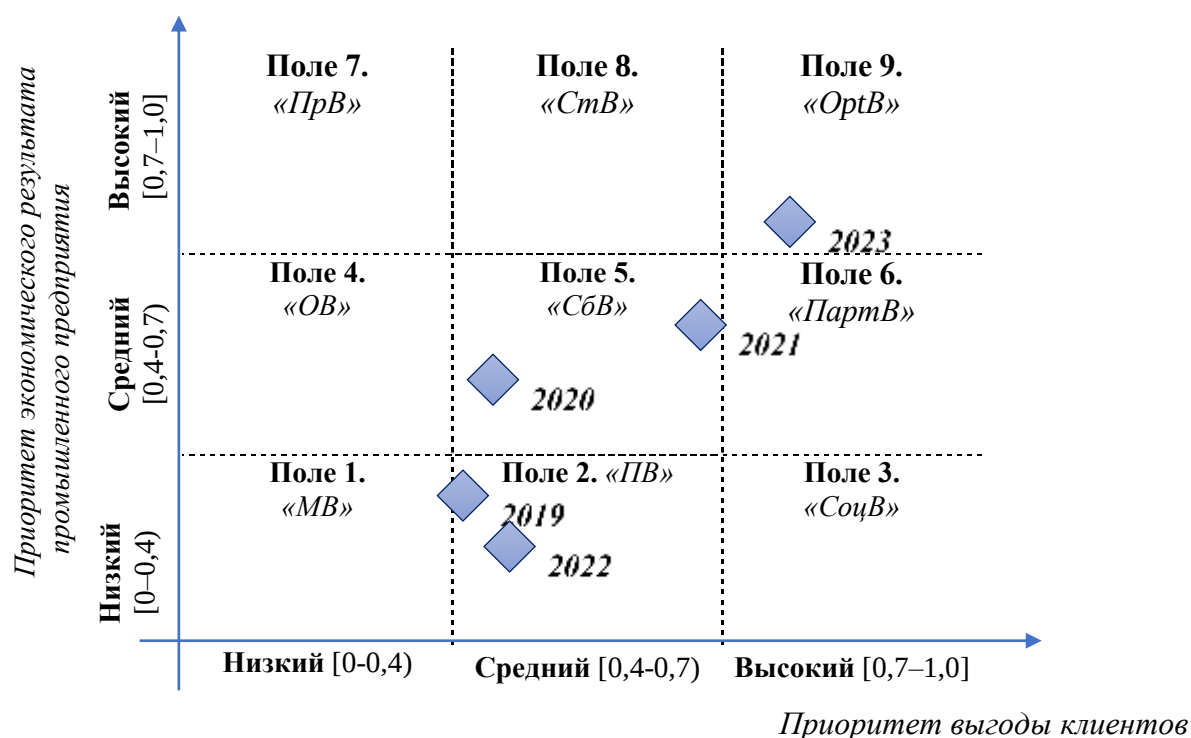


Рисунок 3.10 – Стратегическая матрица взаимодействия АО ГЯМЗ «Агат» с клиентами в системе управления КСО [составлено автором]

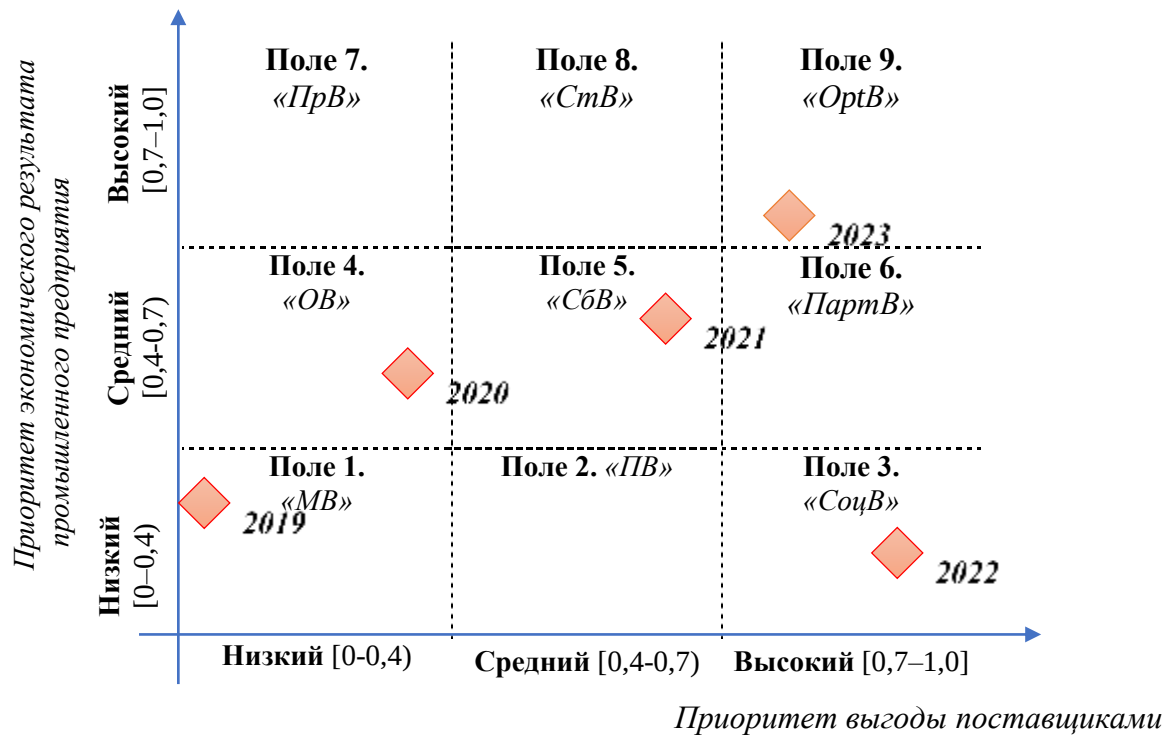


Рисунок 3.11 – Стратегическая матрица взаимодействия АО ГЯМЗ «Агат» с поставщиками в системе управления КСО [составлено автором]

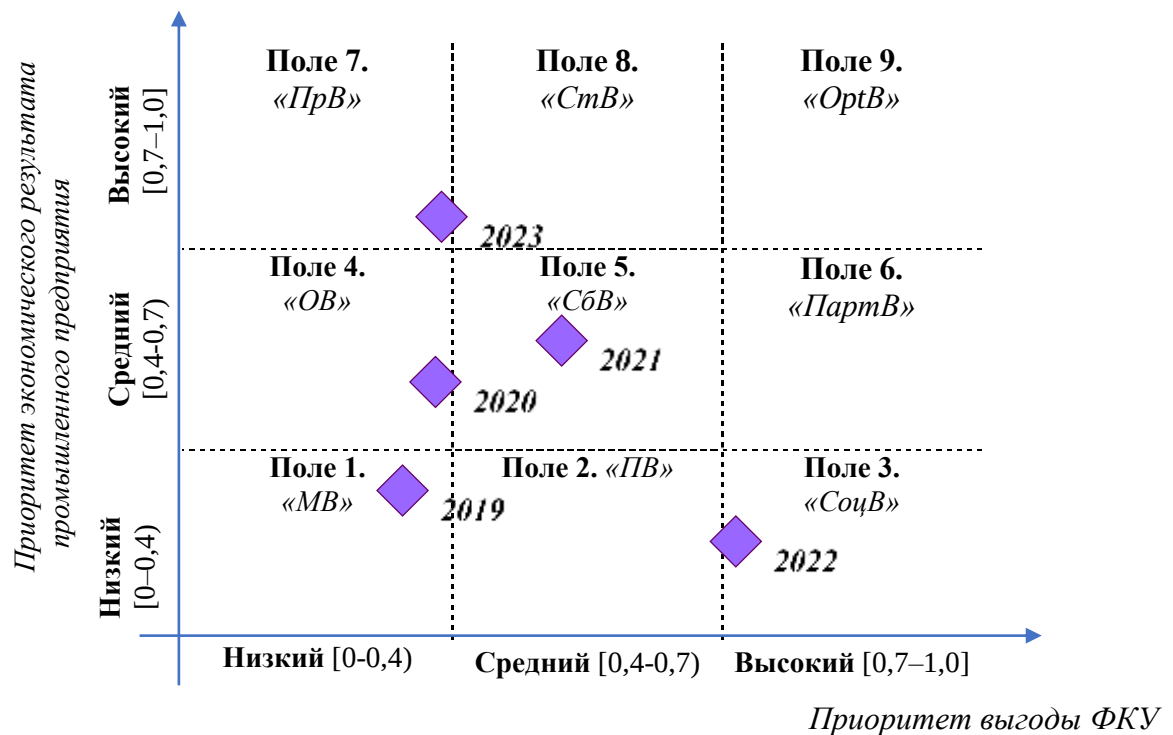


Рисунок 3.12 – Стратегическая матрица взаимодействия АО ГЯМЗ «Агат» с финансово-кредитными учреждениями в системе управления КСО [составлено автором]

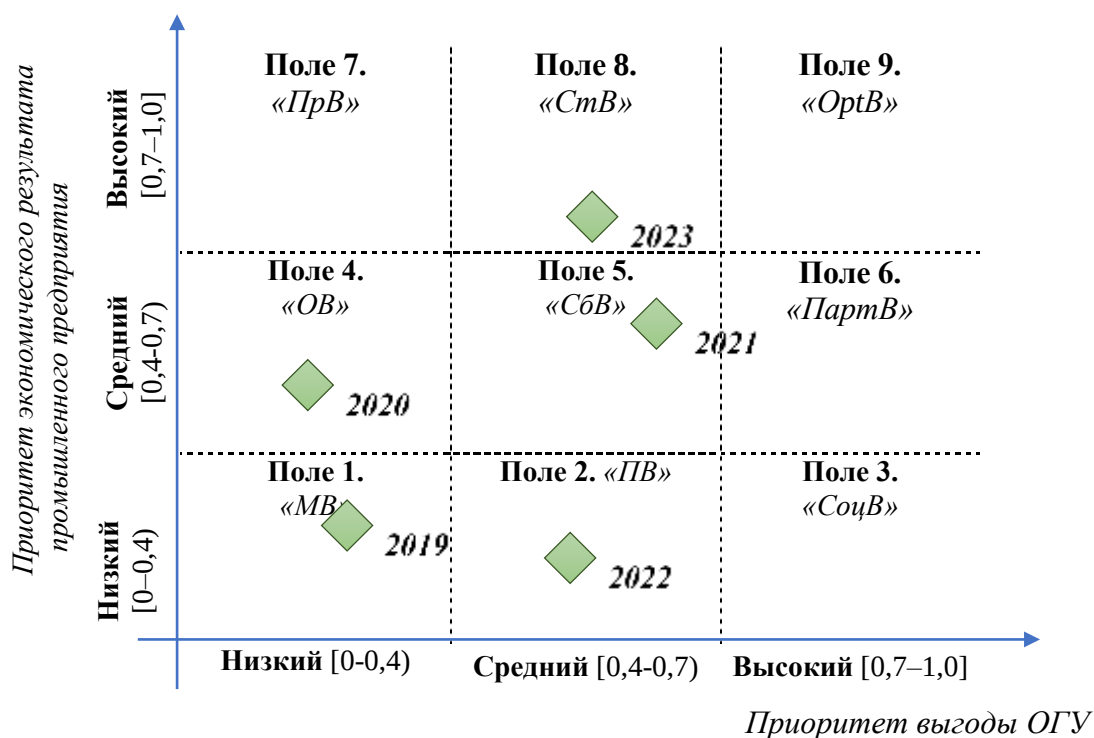


Рисунок 3.13 – Стратегическая матрица взаимодействия АО ГЯМЗ «Агат» с органами государственного управления в системе управления КСО [составлено автором]

Данные рисунка 3.10 демонстрируют положительную динамику взаимодействий в контексте КСО АО ГЯМЗ «Агат» с клиентами за период 2019-2023 гг., свидетельствующую об устойчивых и взаимовыгодных отношениях.

В 2019 г. и 2022 г. взаимодействие с клиентами находилось в Поле 2 («Поддерживающее взаимодействие»), что свидетельствует об умеренных отношениях АО ГЯМЗ «Агат» с клиентами. АО ГЯМЗ «Агат» рассматривал клиентов без персонализации, не видя прямых экономических выгод от такого персонального взаимодействия. Возможно, это было связано с реализацией социальных проектов или программ лояльности, которые были направлены на улучшение имиджа предприятия и повышение лояльности клиентов, но не несли при этом мгновенной выгоды.

В 2020 г. и 2021 г. взаимодействие с клиентами перешло в Поле 5 («Сбалансированное взаимодействие»), когда АО ГЯМЗ «Агат» нашла баланс между мнением клиентов и получением прибыли, что было связано с оптимизацией

бизнес-процессов, созданием новых продуктов, которые соответствовали персональным потребностям клиентов и приносили большой экономический результат из-за индивидуальности выполнения заказов.

В 2023 г. взаимодействие с клиентами достигло поля 9 («Оптимальное взаимодействие»), что свидетельствует о максимальной выгоде и для АО ГЯМЗ «Агат», и для клиентов от такого взаимодействия. Это было связано с реализацией успешных маркетинговых методов, улучшением качества обслуживания и укреплением доверия клиентов. Кроме этого, АО ГЯМЗ «Агат» расширяет свою клиентскую базу, запуская новые виды продукции. В частности, в 2023 г. приоритетными направлениями на АО ГМЗ «Агат» считались процессы разработки новых агрегатов и освоения их серийного изготовления.

Таким образом, наблюдается устойчивая тенденция к усилению взаимодействия с клиентами, от «Поддерживающего взаимодействия» (Поле 2) к «Оптимальному взаимодействию» (Поле 9). Это говорит о том, что АО ГЯМЗ «Агат» успешно интегрирует принципы КСО в свою работу с клиентами, принося ценность как для бизнеса, так и для общества.

АО ГЯМЗ «Агат» осознает уважение к клиентам и стремится к построению долгосрочных и взаимовыгодных отношений.

Постепенно происходит и повышение приоритета экономического результата с 0,33 в 2019 г. до 0,72 в 2023 г., что говорит о том, что АО ГЯМЗ «Агат» удалось улучшить свои финансовые показатели за счет, в том числе, и эффективного взаимодействия с клиентами, что связано с увеличением объемов продаж за счет серийного производства, повышением цен на продукцию и услуги, снижением затрат на обслуживание клиентов.

Для обеспечения и сохранения «оптимального взаимодействия» клиентов и АО ГЯМЗ «Агат» в перспективе необходимо продолжать реализовывать социальные проекты и программы лояльности, чтобы укрепить имидж компании и повысить лояльность клиентов. Кроме этого, важно регулярно отслеживать показатели удовлетворенности клиентов, чтобы оперативно выявлять проблемы и принимать меры по их устранению, потому что клиентская составляющая КСО

промышленных предприятий является основанием для повышения конкурентоспособности, улучшения репутации и привлечения квалифицированных сотрудников. КСО должна быть интегрирована на всех этапах взаимодействия с клиентами, от разработки продуктов и услуг до обслуживания и обратной связи.

Таким образом, анализ стратегической матрицы успеха взаимодействия АО ГЯМЗ «Агат» с клиентами показывает, что предприятие достигло значительных успехов в управлении КСО в отношениях с клиентами. Продолжая развивать этот подход, АО ГЯМЗ «Агат» сможет не только повысить свою экономическую выгоду, но и вносить вклад в устойчивое развитие общества и окружающей среды.

Стратегическая матрица взаимодействия АО ГЯМЗ «Агат» с поставщиками в системе управления КСО за 2019-2023 гг. представлена на рисунке 3.11.

По данным рисунка 3.11 наблюдается четкая тенденцию к росту заинтересованности и промышленного предприятия, и поставщиков к взаимовыгодному диалогу и взаимодействию.

В начале анализируемого периода взаимодействия с поставщиками нужно отметить низкие приоритеты (Поле 1) как для предприятия (экономический результат – 0,33), так и для поставщиков (выгода – 0,14). Это может быть связано с тем, что в 2019 г. АО ГЯМЗ «Агат» отсутствовало системное управление цепочкой поставок и отношения с поставщиками, выстраивались, рассматривая их, скорее, как источник ресурсов, а не как партнеров. Вероятность, не учитывались факторы, влияющие на выгодные поставщики (своевременная оплата, стабильный объем заказов и т.д.). Возможные проблемы в системе закупок.

АО ГЯМЗ «Агат» в 2019 г. пересмотрело стратегию закупок и взаимодействия с поставщиками в сторону повышения заинтересованности поставщиков и в 2020 г. их степень взаимодействия обеспечила Поле 4 «Ограниченное взаимодействие».

В 2020 г. приоритет экономического результата для АО ГЯМЗ «Агат» вырос (0,51 – Средний уровень), однако выгода для поставщиков осталась на низком уровне приоритета (0,34), что свидетельствует о том, что предприятие повысило

заинтересованность в увеличении своего экономического результата от взаимодействия с поставщиками, но не смогло предложить им достаточные преимущества для повышения их заинтересованности. Это может связано с попытками снижения закупочных цен, ужесточения условий оплаты и т.д.

В качестве рекомендаций можно было предложить поиск точек соприкосновения с поставщиками и стимулирование их заинтересованности, демонстрируя выгоды сотрудничества (например, долгосрочные контракты, стабильный объем заказов, возможности для развития и т.д.).

В 2021 г. «диалог взаимодействия» обеспечил Поле 5 «Сбалансированное взаимодействие», характеризующаяся умеренной заинтересованностью АО ГЯМЗ «Агат» (приоритет экономического результата – 0,52, приоритет выгоды для поставщиков – 0,60. Это свидетельствует о том, что предприятие смогло найти компромиссные решения и наладить диалог с поставщиками.

2022 г. выбился из общей тенденции наращивания интенсивности взаимодействия АО ГЯМЗ «Агат» и поставщиков, определив Поле 3 «Социальное партнерство», характеризующееся снижением приоритета экономического результата до 0,38 и ростом приоритета выгоды поставщиков до 0,88, что связано с усилением роли поставщиков на процесс взаимодействия.

В 2023 г. взаимодействие с поставщиками достигло «Оптимального взаимодействия» (Поле 9), характеризующегося ведущим приоритетом как для предприятия (экономический результат – 0,72), так и для поставщиков (выгода – 0,74), что свидетельствует о том, что АО ГЯМЗ «Агат» удалось выстроить систему управления цепочкой поставок, основанную на взаимовыгодном сотрудничестве с поставщиками.

На перспективу предприятию необходимо поддерживать достигнутый уровень и продолжать поддерживать партнерские отношения с поставщиками, нацеливаясь на построение долгосрочных и взаимовыгодных отношений с поставщиками, что будет способствовать повышению устойчивости и эффективности бизнеса.

Рекомендациями по перспективам совершенствования управления КСО в

отношениях с поставщиками можно назвать следующие:

- 1) создание системы оценки взаимодействия с поставщиками для достижения целей КСО, чтобы отслеживать прогресс и выявлять область для улучшения;
- 2) разработка кодекса поведения поставщиков, который должен включать в себя требования в области экологии, социальной ответственности и этики поведения бизнеса;
- 3) проведение аудита поставщиков, что позволит оценить их соответствие требованиям КСО и указать возможности для улучшения;
- 4) разработка предложений для поставщиков на предмет их участия в социальных и экологических проектах, реализуемых предприятием;
- 5) поддержка развития поставщиков: оказание помощи поставщикам в повышении их квалификации, внедрении новых технологий и улучшении условий труда.

Социально-ответственный подход к управлению цепочкой поставок промышленного предприятия может обеспечить поддержку его репутации, снижение рисков и повышение его конкурентоспособности.

Таким образом, АО ГЯМЗ «Агат» за 2019-2023 гг. добилось значительных успехов во взаимодействии с поставщиками с учетом управления КСО. Сохраняя намеченную тенденцию, предприятия сможет не только повысить эффективность своей деятельности, но и внести вклад в устойчивое развитие региона.

Стратегическая матрица взаимодействия АО ГЯМЗ «Агат» с финансово-кредитными учреждениями в системе управления КСО за 2019-2023 гг. представлена на рисунке 3.12.

По данным рисунка 3.12 видно, что взаимодействие с финансово-кредитными учреждениями для предприятия осуществлялось за исследованный период исключительно для повышения эффективности деятельности. Так, в 2019 г. взаимодействие АО ГЯМЗ «Агат» с финансово-кредитными учреждениями носило ограниченный характер. Интенсивность взаимодействия попало в Поле 1 «Минимальное взаимодействие» при низком уровне приоритета как для АО ГЯМЗ «Агат» (приоритет экономического результата – 0,33), так и для ФКУ

(приоритет выгоды – 0,31). Это объяснялось незначительным использованием заемного финансирования, низкой потребностью предприятия в кредитных ресурсах и самофинансированием деятельности.

2020 г. характеризовался незначительным ростом заинтересованности и предприятия, и ФКУ во взаимодействии, но оно все еще имело низкий уровень, попав в Поле 4 «Ограниченное взаимодействие». Предприятие оценило ценность получения кредитов, но все же использует кредитные ресурсы ограничено.

В 2021 г. обе стороны проявляли умеренный интерес к взаимодействию (приоритет экономического результата для АО ГЯМЗ «Агат» – 0,52, приоритет выгоды для ФКУ – 0,50), достигнув компромисса и найдя сбалансированное решение по финансированию. В качестве рекомендаций для укрепления взаимосвязи предлагается поддерживать отношения с ФКУ в таком же формате и расширять возможности для дальнейшего улучшения условий сотрудничества. Это свидетельствует о росте инвестиционной активности предприятия.

В 2022 г. АО ГЯМЗ «Агат» попало в Поле 3 «Социальное партнерство» стратегической матрицы взаимодействия в системе управления КСО, которое характеризуется низким приоритетом экономического результата для предприятия (0,38) и высоким приоритетом выгоды для ФКУ (0,71). ФКУ были заинтересованы в предоставлении финансирования, но АО ГЯМЗ «Агат» не видело в этом прямой экономической выгоды.

В 2023 г. взаимодействие АО ГЯМЗ «Агат» и ФКУ попало в Поле 7 «Приоритетное взаимодействие», которое характеризуется высоким приоритетом экономического результата для АО ГЯМЗ «Агат» (0,72) и низким приоритетом выгоды для ФКУ (0,39). Причинами резкого снижения взаимодействия АО ГЯМЗ «Агат» и ФКУ стали погашение кредитов и снижение долговой нагрузки, оптимизация финансовой стратегии предприятия и уменьшение потребности в заемных средствах из-за роста собственных оборотных средств.

Рекомендации для укрепления взаимодействия АО ГЯМЗ «Агат» с ФКУ в контексте управления КСО следующие:

- 1) интеграция КСО в условия кредитования, например, финансированию

экологически чистых проектов, реализуемых предприятием;

2) реализация социальных проектов с ФКУ может обеспечить изменение отношений и имиджа другой стороны;

3) предоставление ФКУ информации о КСО-деятельности компании.

Результаты анализа свидетельствуют о необходимости более активного оперативного управления КСО в отношениях АО ГЯМЗ «Агат» с ФКУ.

Рисунок 3.13 отражает динамику взаимодействия АО ГЯМЗ «Агат» с органами государственного управления (далее – ОГУ) в системе корпоративной социальной ответственности за период 2019-2023 гг.

В 2019 г. взаимодействие с государственными органами было слабым и носило формальный характер. По стратегической матрице взаимодействие соответствовало «Минимальному взаимодействию».

В 2020 г. (Поле 4 «Ограниченное взаимодействие») приоритет экономического результата для АО ГЯМЗ «Агат» вырос до среднего, приоритет выгоды для ОГУ остался низким. В 2021 г. взаимодействие между ОГУ и АО ГЯМЗ «Агат» попало в Поле 5 «Сбалансированное взаимодействие». Достигнут определенный баланс интересов. Предприятие и ОГУ нашли сферу, где их цели совпадают, и обеспечивают взаимовыгодное сотрудничество.

В 2022 г. приоритет экономического результата для АО ГЯМЗ «Агат» снизился, а приоритет выгоды для ОГУ вырос, что свидетельствует о том, что взаимодействие с ОГУ стало более необходимым органами власти, для реализации социальных программ, в которых АО ГЯМЗ «Агат» выступал в качестве спонсора, не получая при этом прямых экономических выгод.

В 2023 г. предприятие попало в Поле 8 «Стратегическое взаимодействие» с высоким приоритетом экономического результата для АО ГЯМЗ «Агат», и средним приоритетом выгоды для ОГУ. АО ГЯМЗ «Агат» эффективно взаимодействует с ОГУ, получая выгоды (льготы, контракты, административную поддержку).

Обобщая вышеизложенное, можно констатировать следующее – взаимодействие с органами госуправления претерпело значительные изменения: от низкого уровня в 2019-2020 гг. до устойчивого партнерства в 2021-2023 гг.

Пик взаимодействия пришелся на 2021 г. (0,66), что связано с господдержкой промышленности и участием в государственных программах.

После 2021 г. наблюдается небольшое снижение, но взаимодействие остается на стабильно высоком уровне (0,52-0,55 в 2022-2023 гг.), что говорит о формировании устойчивого стратегического партнерства.

В качестве рекомендаций АО ГЯМЗ «Агат» предлагается развивать долгосрочные стратегические отношения, укреплять связи с государством, уделять внимание вопросам прозрачности и этики ведения бизнеса.

Следует отметить, что наблюдается прогресс во взаимодействии с ОГУ, но, в отличие от отношений с клиентами, он не является стабильным. Для развития потенциала взаимодействия АО ГЯМЗ «Агат» и ОГУ для усиления КСО-составляющей необходимо реализовать следующие мероприятия: участие в региональных программах развития; реализация социальных и экологических проектов, участие в программах субсидирования и инфраструктурных проектах, что позволит построить долгосрочные и доверительные отношения с ОГУ, основанные на взаимном уважении и учете интересов сторон.

Аналогичные стратегические матрицы были построены и для других предприятий машиностроения (рисунки Д.1-Д.16 Приложения Д), результаты которых обобщены в таблице 3.5.

По данным таблицы 3.5 можно сделать выводы о разнообразии стратегий в машиностроении. Анализ взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами (клиентами, поставщиками, ФКУ, ОГУ) на предприятиях машиностроительной отрасли выявляет широкий спектр направлений, отражающих специфику каждого предприятия и его подход к КСО.

Наблюдается динамика в стратегиях взаимодействия с годами, но не всегда постоянное улучшение. Взаимодействие зависит от текущей экономической ситуации, государственной политики, стратегии предприятия.

Многие предприятия поддерживают «Сбалансированное взаимодействие» со стейкхолдерами, но на практике не всегда обеспечивается достижение «Оптимального взаимодействия» (стратегия Win-Win).

Таблица 3.5 – Результаты стратегических матриц взаимодействия предприятий машиностроения со стейкхолдерами за 2019-2023 гг. [составлено автором на основе рисунков В.1-В.16 Приложения В]

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

Предложенная модель взаимодействия со стейкхолдерами на основе концепции Win-Win и стратегической матрицы является перспективной для оценки эффективности управления КСО на промышленных предприятиях. Однако результаты анализа взаимодействия на конкретных предприятиях машиностроительной отрасли показывают, что для достижения предельного эффекта необходимо учитывать специализацию каждого предприятия, его стейкхолдеров и внешнюю среду, адаптивную модель и стремление к построению долгосрочных и взаимовыгодных отношений, ориентированных на создание совместных ценностей.

Таким образом, эффективное и взаимовыгодное взаимодействие со стейкхолдерами является частью успешной бизнес-модели и системы управления КСО на промышленных предприятиях. Оно способствует повышению конкурентоспособности, устойчивости и созданию положительной репутации предприятий.

Современные отношения со стейкхолдерами характеризуются переходом от простых взаимоотношений и обменом причинами к активному диалогу и поиску решений, создающих ценность для всех участников. Наиболее эффективным подходом к управлению взаимоотношениями со стейкхолдерами является концепция Win-Win, предполагающая стремление к взаимовыгодным результатам и установлению долгосрочных партнерских связей.

Предлагаемая стратегическая матрица взаимодействия промышленных предприятий в системе управления КСО является важным инструментом для систематизации работы со стейкхолдерами, определения приоритетов и выбора оптимальных стратегий взаимодействия.

3.3. Стратегические ориентиры развития КСО промышленных предприятий на основе механизма управления

Стратегическая КСО, как отраслевая концепция, двунаправленная: она наблюдает за влиянием конкурентной среды на предприятие и, в свою очередь, оказывает влияние на предприятие в этой среде. По мнению Ю.Е. Благова [271], стратегическая КСО включает в себя два ключевых элемента: стратегическую филантропию, направленную на поддержку конкурентной позиции предприятия в отрасли, и трансформацию цепочки создания ценности с помощью соответствующих инноваций. Суть стратегической КСО заключается в интеграции КСО в корпоративную стратегию таким образом, чтобы обогатить ее и повысить способность предприятия создавать ценность.

В концепции стратегической КСО, предложенная М. Портером и М. Креймером укрепились позиция прагматизма как эффективной методологии для изучения отношений между бизнесом и обществом. Авторы акцентируют внимание на значительном положительном влиянии промышленных предприятий на жизнь общества, «создавая рабочие места, инвестируя капитал, приобретая товары и занимаясь своим повседневным бизнесом» [244, с. 91].

Для формирования стратегических ориентиров КСО промышленных предприятий на основе механизма управления использован метод прогнозирования экспоненциального сглаживания, который является одним из методов краткосрочного прогнозирования, базирующегося на анализе ряда динамики.

Проведем расчет стратегической КСО (прогноз уровня КСО) промышленных предприятий посредством экспоненциального сглаживания с помощью программы STATISTICA 10.0.

Инструмент «Прогноз экспоненциального сглаживания» использует метод экспоненциального сглаживания Холта-Уинтерса для разложения временных рядов в каждом местоположении куба пространство-время на сезонные и

трендовые компоненты для эффективного прогнозирования будущих временных шагов в каждом местоположении [272]. Результаты расчета стратегической КСО АО ГЯМЗ «Агат» приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Расчет стратегической КСО АО ГЯМЗ «Агат» с помощью метода экспоненциального сглаживания [составлено автором с помощью STATISTICA 10.0]

Годы	Внутренняя КСО	Внешняя КСО	КСО предприятия	Прогноз		
				Внутренняя КСО	Внешняя КСО	КСО предприятия
<i>Значимость</i>	0,65	0,35				
2019	0,54	0,27	0,45	нет данных	нет данных	нет данных
2020	0,44	0,34	0,4	0,540	0,270	0,446
2021	0,54	0,62	0,56	0,500	0,298	0,429
2022	0,34	0,65	0,45	0,516	0,427	0,485
2023	0,59	0,64	0,61	0,446	0,516	0,470
2024				0,503	0,566	0,525
2025				0,546	0,607	0,567
2026				0,576	0,648	0,601

Графическая интерпретация результатов прогнозирования методом экспоненциального сглаживания КСО АО ГЯМЗ «Агат» с помощью метода экспоненциального сглаживания приведены на рисунке 3.14.

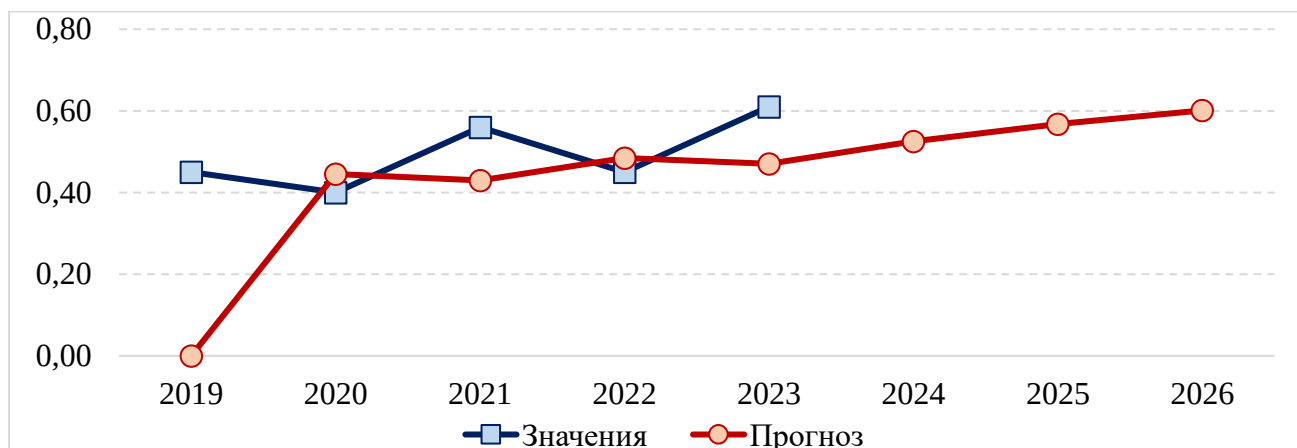


Рисунок 3.14 – Динамика изменений композитного индекса КСО методом экспоненциального сглаживания АО ГЯМЗ «Агат» за 2019-2026 гг. [составлено автором на основе таблицы 3.6]

Следовательно, результаты прогнозирования с помощью метода экспоненциального уровня КСО АО ГЯМЗ «Агат» на 2024-2026 гг. отражают восходящую тенденцию композитного индекса КСО предприятия. Анализ динамики изменения композитного индекса КСО АО ГЯМЗ «Агат» за 2019-2023 гг. и прогноза на 2024-2026 гг. дает заключение, о том, что расчетные прогнозные показатели очень близки к заявленным, что подтверждает достоверность и целесообразность использования метода экспоненциального сглаживания.

Анализ прогнозных результатов показывает, что внутренняя КСО АО ГЯМЗ «Агат» практически не изменится, а внешняя КСО – будет расти. Несмотря на прогнозируемый рост, уровень КСО АО ГЯМЗ «Агат» в 2026 г. (0,601) все еще не является максимально высоким. Это говорит о том, что у предприятия есть потенциал для дальнейшего улучшения своей КСО-деятельности. Для достижения роста уровня КСО АО ГЯМЗ «Агат» необходимо разработать КСО-стратегию, которая будет включать конкретные цели, задачи и мероприятия в области КСО.

В таблице 3.7 представлены результаты расчета стратегической АО «Тяжмаш», полученные с помощью метода экспоненциального сглаживания в программе STATISTICA 10.0. Этот метод позволяет оценить динамику показателей внутренних и внешних КСО за период 2019-2023 гг. и спрогнозировать их значения на 2024-2026 гг. При расчете учитывалась разная значимость внутренней (65%) и внешней (35%) КСО.

На основе представленных результатов расчетов (таблица 3.7) и графиков (рисунок 3.15) можно сделать выводы о неоднозначной динамике стратегической КСО АО «Тяжмаш». В период с 2019-2023 гг. наблюдались перемены как внутренние, так и внешние показатели КСО. Это говорит о непоследовательности в реализации принципов КСО предприятия и влиянии внешних факторов.

Поскольку значимость внутреннего КСО (65%) выше, чем внешнего (35%), изменение этого показателя обеспечивает большее влияние на общий уровень КСО предприятия. Прогноз на 2024-2026 гг., полученный методом экспоненциального сглаживания, определил восходящую тенденцию общего уровня КСО предприятия 0,519-0,522.

Таблица 3.7 – Расчет стратегической КСО АО «Тяжмаш» с помощью метода экспоненциального сглаживания [составлено автором с помощью STATISTICA 10.0]

Годы	Внутренняя КСО	Внешняя КСО	КСО предприятия	Прогноз		
				Внутренняя КСО	Внешняя КСО	КСО предприятия
<i>Значимость</i>	0,65	0,35				
2019	0,59	0,56	0,58	нет данных	нет данных	нет данных
2020	0,38	0,36	0,37	0,590	0,560	0,580
2021	0,55	0,44	0,51	0,506	0,480	0,497
2022	0,44	0,44	0,44	0,524	0,464	0,503
2023	0,54	0,66	0,58	0,490	0,454	0,478
2024				0,510	0,537	0,519
2025				0,501	0,552	0,519
2026				0,494	0,573	0,522

Визуальное представление результатов прогнозирования КСО АО «Тяжмаш» с помощью метода экспоненциального сглаживания можно увидеть на рисунке 3.15.

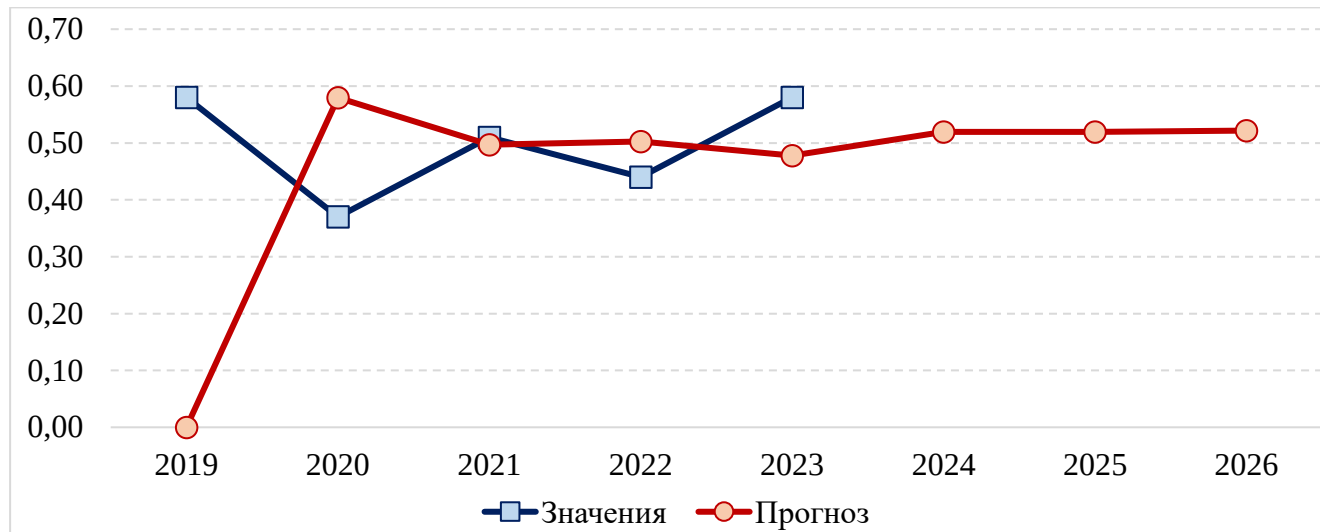


Рисунок 3.15 – Динамика изменения методом экспоненциального сглаживания композитного индекса КСО АО «Тяжмаш» за 2019-2026 гг. [составлено автором на основе таблицы 3.7]

Прогнозируемый уровень КСО (около 0,52) не является ни высоким, ни низким. Это свидетельствует о том, что у предприятия есть потенциал для

дальнейшего повышения уровня КСО. Несмотря на стабилизацию, прогнозируемые значения внутреннего КСО несколько ниже, чем внешнего КСО. Это может свидетельствовать о необходимости уделения большего внимания к экологической, экономической и социальной составляющей внутреннего КСО АО «Тяжмаш».

Таким образом, анализ данных показывает, что уровень КСО АО «Тяжмаш» не имел четкой тенденции, постоянно колеблясь, а расчётные прогнозные уровни КСО стабилизировали тенденцию в умеренных значениях. Для дальнейшего развития КСО предприятию необходимо разработать и реализовать более последовательную и долгосрочную стратегию.

Для оценки динамики стратегической КСО ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения» был применен метод экспоненциального сглаживания в программе STATISTICA 10.0. С его помощью были проанализированы показатели внутренней и внешней КСО на 2019-2023 гг. и составлен прогноз на 2024-2026 гг. В таблице 3.8 представлены полученные результаты.

Таблица 3.8 – Расчет стратегической КСО ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения» с помощью метода экспоненциального сглаживания [составлено автором с помощью STATISTICA 10.0]

Годы	Внутренняя КСО	Внешняя КСО	КСО предприятия	Прогноз		
				Внутренняя КСО	Внешняя КСО	КСО предприятия
<i>Значимость</i>	0,65	0,35				
2019	0,36	0,56	0,35	нет данных	нет данных	нет данных
2020	0,46	0,36	0,42	0,360	0,560	0,430
2021	0,47	0,44	0,45	0,400	0,480	0,428
2022	0,61	0,44	0,58	0,428	0,464	0,441
2023	0,71	0,66	0,67	0,501	0,454	0,485
2024				0,584	0,537	0,568
2025				0,661	0,552	0,623
2026				0,725	0,573	0,672

Рисунок 3.16 представляет собой графическое изображение результатов прогноза КСО ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения», выполненного

с использованием экспоненциального сглаживания.

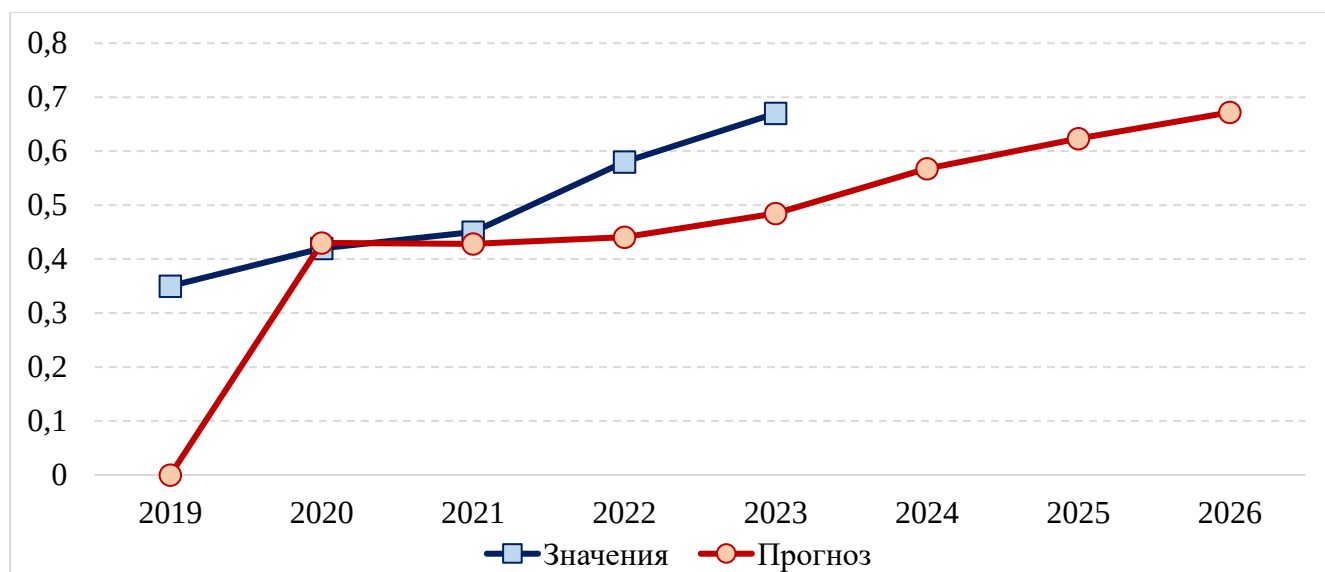


Рисунок 3.16 – Динамика изменений композитного индекса КСО методом экспоненциального сглаживания ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения» за 2019-2026 гг. [составлено автором на основе таблицы 3.8]

Основываясь на анализе данных и прогнозах стратегической КСО ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения», можно сделать следующие выводы.

За 2019-2023 гг. наблюдалась неравномерная динамика показателей внутренней и внешней КСО, которая в прогнозном периоде 2024-2026 гг. определилась в восходящий тренд. Прогнозируется, что основным драйвером роста композитного индекса КСО ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения» станет увеличение показателей внутренней КСО. Это связано с уже реализуемыми ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения» мероприятиями, направленными на улучшение условий труда, повышение квалификации персонала и развитие корпоративной культуры.

Темпы роста внешней КСО ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения», согласно прогнозу, несколько отстают от темпов роста внутренней КСО. Это указывает на необходимость пересмотра подходов к внешней КСО и поиска новых возможностей для повышения ее эффективности. Метод

экспоненциального сглаживания, используемый для прогнозирования, показывает оптимистическую картину развития КСО ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения». Однако важно понимать, что прогноз – это лишь вероятностный сценарий, и для его реализации необходимо принятие активных мер по управлению КСО и мониторингу результатов.

В целом анализ результатов позволяет сделать вывод о том, что ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения» имеет потенциал для дальнейшего развития в области корпоративной социальной ответственности.

С целью оценки динамики и прогнозирования стратегической КСО ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения» был применен метод экспоненциального сглаживания в программе STATISTICA 10.0. В таблице 3.9 представлены результаты анализа внутренней и внешней КСО за 2019-2023 гг. и прогноз на 2024-2026 гг., полученный с использованием данного метода.

Таблица 3.9 – Расчет стратегической КСО ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения» с помощью метода экспоненциального сглаживания [составлено автором с помощью STATISTICA 10.0]

Годы	Внутренняя КСО	Внешняя КСО	КСО предприятия	Прогноз		
				Внутренняя КСО	Внешняя КСО	КСО предприятия
<i>Значимость</i>	0,65	0,35				
2019	0,55	0,52	0,58	нет данных	нет данных	нет данных
2020	0,42	0,3	0,37	0,550	0,520	0,540
2021	0,39	0,52	0,51	0,498	0,432	0,475
2022	0,63	0,61	0,44	0,455	0,467	0,459
2023	0,48	0,48	0,58	0,525	0,524	0,525
2024				0,507	0,507	0,507
2025				0,499	0,526	0,509
2026				0,493	0,547	0,512

Результаты прогнозирования КСО ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения» с применением метода экспоненциального сглаживания показаны на рисунке 3.17.

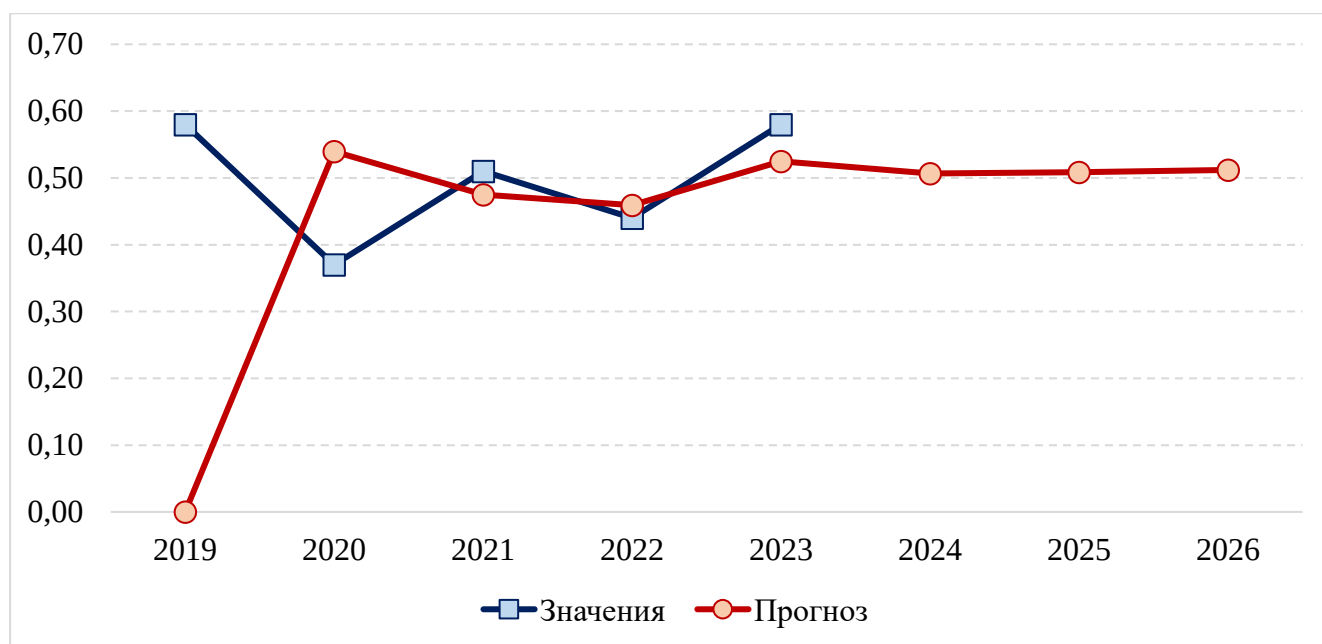


Рисунок 3.17 – Динамика изменений композитного индекса КСО методом экспоненциального сглаживания ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения» за 2019-2026 гг. [составлено автором на основе таблицы 3.9]

Анализ результатов расчета стратегической КСО ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения» (таблица 3.9 и рисунок 3.17) позволяет сделать вывод о волатильности показателей КСО в ретроспективе (2019-2023 гг.). Внутренняя и внешняя КСО демонстрируют значительные колебания в период с 2019 г. по 2023 г., что свидетельствует о нестабильности в реализации стратегии КСО и чувствительности к внешним факторам.

В 2022 г. наблюдаются пиковые показатели и внутренней, и внешней КСО, однако это не приводит к увеличению роста композитного индекса КСО. Согласно прогнозу, композитный индекс КСО стабилизируется в пределах 0,507-0,512 в период с 2024 г. по 2026 г., что свидетельствует об отсутствии выраженной тенденции к росту или уменьшению.

Прогнозируемое значение внутренней КСО характеризуется небольшим снижением, в то время как внешняя КСО – небольшим ростом.

Результаты анализа показывают, что ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения» в прошлом сталкивался с гибкостью в реализации

стратегии КСО. Прогноз на ближайшие годы предполагает стабилизацию общего уровня КСО, однако для достижения значительного прогресса необходимо:

- провести более глубокий анализ факторов, влияющих на внутреннюю и внешнюю КСО;
- разработать и реализовать более эффективные мероприятия, обеспечивающие стабильную динамику КСО, направленную на устойчивый рост показателей;
- повысить уровень синхронизации со стороны стейкхолдеров в реализации инициатив КСО.

Динамика стратегической КСО АО «ММП имени В.В. Чернышева» была оценена и спрогнозирована с использованием метода экспоненциального сглаживания в программе STATISTICA 10.0. Результаты внутреннего анализа и внешнего КСО за период 2019-2023 гг. и прогноз на 2024-2026 гг. данные в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Расчет стратегической КСО АО «ММП имени В.В. Чернышева» с помощью метода экспоненциального сглаживания [составлено автором с помощью STATISTICA 10.0]

Годы	Внутренняя КСО	Внешняя КСО	КСО предприятия	Прогноз		
				Внутренняя КСО	Внешняя КСО	КСО предприятия
<i>Значимость</i>	0,65	0,35				
2019	0,48	0,48	0,48	нет данных	нет данных	нет данных
2020	0,66	0,43	0,58	0,480	0,480	0,480
2021	0,52	0,58	0,54	0,552	0,460	0,520
2022	0,43	0,32	0,39	0,539	0,508	0,528
2023	0,59	0,5	0,56	0,496	0,433	0,474
2024				0,533	0,460	0,508
2025				0,544	0,480	0,522
2026				0,558	0,501	0,538

Результаты прогнозирования КСО АО «ММП имени В.В. Чернышева» с применением метода экспоненциального сглаживания показаны на рисунке 3.18.

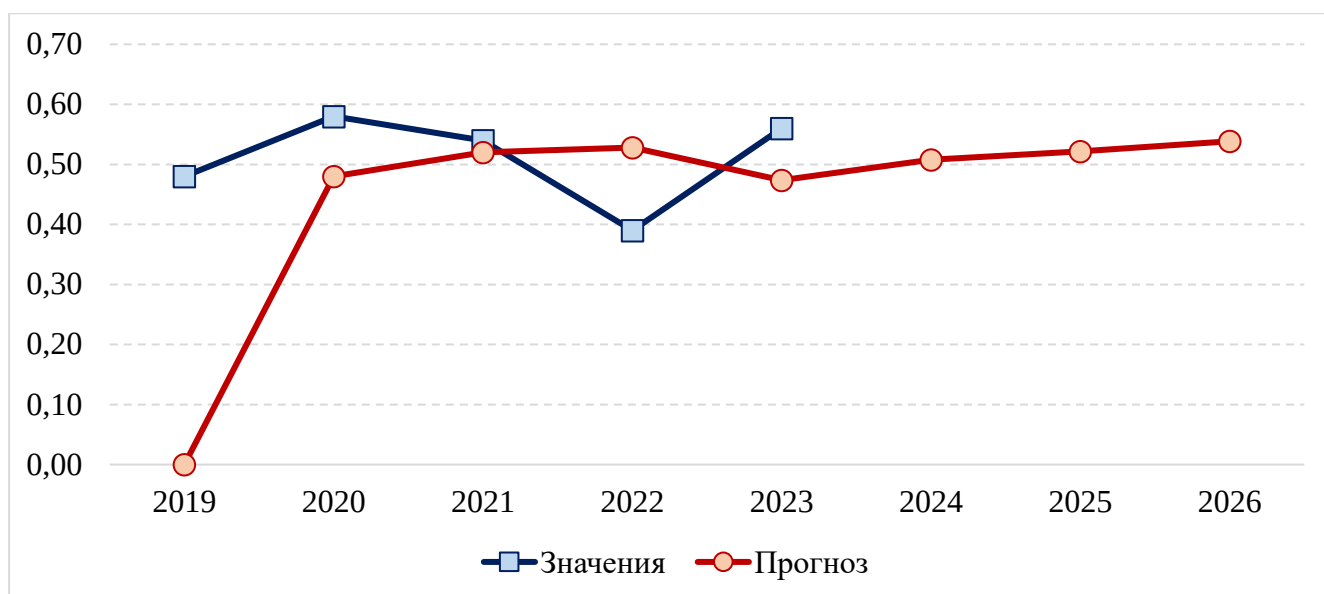


Рисунок 3.18 – Динамика изменений композитного индекса КСО методом экспоненциального сглаживания АО «ММП имени В.В. Чернышева» за 2019-2026 гг. [составлено автором на основе таблицы 3.10]

Анализ данных, представленных в таблице 3.10 и на рисунке 3.18, позволяет сделать следующие выводы о динамике и прогнозе стратегической КСО АО «ММП имени В.В. Чернышева»: значения внутренней и внешней КСО демонстрируют значительные колебания в течение анализируемого периода. Внутренняя КСО выросла с 0,43 до 0,66, а внешняя КСО – с 0,32 до 0,58. Общий индекс КСО АО «ММП имени В.В. Чернышева» также варьировал с 0,39 до 0,58. Это может свидетельствовать об отсутствии четкой стратегии или о том, что КСО продолжает влиять на конъюнктурные факторы.

Прогноз КСО АО «ММП имени В.В. Чернышева» (2024-2026 гг.), выполненный методом экспоненциального сглаживания, показывает стабилизацию и незначительный рост общего индекса КСО с 0,508 (2024 г.) до 0,522 (2026 г.).

Рост в основном обусловлен незначительным ростом внешней КСО и стремительным ростом внутренней КСО предприятия. Более высокая значимость внутренней КСО (0,65) по сравнению с внешней (0,35) обуславливает ее определяющее влияние на общий уровень КСО предприятия.

В прошлом АО «ММП имени В.В. Чернышева» демонстрировало нестабильность в области КСО, что выражалось в значительных колебаниях показателей внутренней и внешней КСО.

Прогноз на ближайшие годы отмечает стабилизацию и незначительный рост общего уровня КСО, однако для достижения значительного прогресса необходимы целенаправленные усилия по развитию как внутренней, так и внешней КСО.

Таким образом, анализ динамики КСО промышленных предприятий (АО ГЯМЗ «Агат», АО «Тяжмаш», ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения», ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения», АО «ММП имени В.В. Чернышева») за период 2019-2023 гг. показывает волатильность как внутренней, так и внешней КСО. Это свидетельствует о непоследовательности в реализации принципов КСО и влиянии внешних факторов.

Прогнозы, полученные с помощью метода экспоненциального сглаживания, в большинстве случаев показывают стабилизацию или умеренный рост общего уровня КСО предприятий в период 2024-2026 гг.

Несмотря на прогнозируемую стабилизацию или умеренный рост, текущий уровень КСО большинства предприятий (АО ГЯМЗ «Агат», АО «Тяжмаш», ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения») не является максимально высоким, что говорит о наличии потенциала для дальнейшего улучшения КСО-деятельности.

Для достижения значительного прогресса в области КСО необходимы эффективные мероприятия, обеспечивающие стабильную динамику КСО, направленную на устойчивый рост показателей.

Колебания показателей КСО в ретроспективе (2019-2023 гг.) свидетельствуют о нестабильности в реализации стратегии КСО и чувствительности к внешним факторам. Для дальнейшего развития КСО необходимо интегрировать КСО в корпоративную стратегию таким образом, чтобы обогатить ее и повысить способность предприятия создавать ценность.

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.

Следует отметить, что успешное внедрение КСО в деятельность предприятия возможно путем разработки стратегии КСО предприятия. Как свидетельствует анализ литературных источников [272-281] сущность и характеристика стратегии КСО предприятия трактуется авторами по-разному, таблица 3.11.

Таблица 3.11 – Трактовка сущности понятия «стратегия КСО предприятия» и его характеристик [составлено автором]

Авторы (источник)	Трактовка понятия и характеристик
1	2
ISO 26000 – Справочник по вопросам обеспечения корпоративной социальной ответственности [272]	Стратегия КСО предприятия определяет формы, в которых организация вносит свой вклад в устойчивое развитие, взаимодействует со всеми заинтересованными лицами и поддерживает этику делового поведения
П. Друкер [273]	Стратегия КСО – это интеграция принципов социальной ответственности в основные процессы управления бизнесом, а не просто разовые акции или PR. КСО должна быть неотъемлемой частью принятия решений на всех уровнях управления
М. Портер и М. Крамер [244]	Стратегия КСО должна быть направлена на создание «общей ценности» - выгоды как для бизнеса, так и для общества. Это означает, что компания должна выбирать те направления КСО, которые не только решают социальные проблемы, но и способствуют росту конкурентоспособности
М. Портер и М. Крамер [106]	Стратегия КСО заключается в поиске новых способов ведения бизнеса, которые одновременно приносят пользу обществу и улучшают финансовые показатели компании
Д. Фогель [275]	Стратегия КСО должна основываться на уникальных компетенциях компании и быть направлена на решение конкретных социальных и экологических проблем, связанных с ее основной деятельностью
А. Кэрролл [34]	Стратегия КСО должна учитывать все четыре уровня пирамиды КСО: экономический, юридический, этический и филантропический. Компания должна не только приносить прибыль и соблюдать законы, но и вести себя этично и участвовать в социальных проектах
Европейская Комиссия [276]	Стратегия КСО должна определять, как компания будет интегрировать социальные и экологические аспекты в свою бизнес-деятельность и взаимодействие со стейкхолдерами
Р.Э. Фримен [277]	Стратегия КСО должна быть направлена на удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров), включая акционеров, сотрудников, клиентов, поставщиков, местные сообщества и т. д.

Продолжение таблицы 3.11

1	2
А.А. Семенихина [278]	Под стратегией КСО в широком смысле понимают генеральный план реализации социальной ответственности компании. В ее основе лежит модель социально ответственного поведения компании в долгосрочной перспективе
Т. Ю. Грибцова [279]	Стратегия КСО формируется с учетом целенаправленного установления и развития взаимоотношений с основными группами заинтересованных сторон (стейкхолдерами)
Г.С. Мерзликина, Т.Ю. Грибцова [280, с. 41]	Реализация комплексной стратегии КСО на основе принципов системы сбалансированных показателей – это циклический процесс непрерывной модернизации системы управления компании с учетом требований внешней и внутренней среды
О. Лазоренко, Р. Колышко и др. [281, с. 32-33]	Стратегия КСО предприятия - корпоративный документ, в котором определяются ценности и стандарты, согласно которым осуществляется операционная деятельность компании. Реализация КСО предполагает внедрение долгосрочной программы действий, нацеленных на решение задачи повышения привлекательности организации для инвесторов, органов власти и работников

На основе систематизации подходов авторов к сущности «стратегия КСО предприятия», можно сделать вывод о существовании множества трактовок понятия, что отражает сложность и многогранность категории, в частности:

1. Большинство авторов сходятся во мнении, что стратегия КСО должна быть интегрирована в основные бизнес-процессы и систему управления предприятием, а не существовать как отдельный обособленный элемент. Это означает, что принципы КСО должны учитываться при принятии всех ключевых решений.

2. Стратегия КСО должна способствовать устойчивому развитию предприятия и общества в целом, учитывая экономические, социальные и экологические аспекты.

3. Важным аспектом стратегии КСО является учет интересов всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров), включая акционеров, сотрудников, клиентов, поставщиков, местные сообщества и органы власти.

4. Стратегия КСО должна быть направлена на создание «общей ценности» – выгод как для бизнеса (повышение конкурентоспособности, улучшение репутации), так и для общества (решение социальных и экологических проблем).

5. Стратегия КСО должна носить долгосрочный характер и определять модель социально ответственного поведения компании на длительный период.

6. Эффективная стратегия КСО должна основываться на уникальных компетенциях компании и быть направлена на решение тех социальных и экологических проблем, в решение которых компания может внести наибольший вклад.

7. Реализация стратегии КСО представляет собой циклический процесс непрерывной модернизации системы управления компанией с учетом требований внешней и внутренней среды.

На основе результатов анализа подходов к трактовке стратегии КСО предприятия выделим ее особенности (рисунок 3.19).

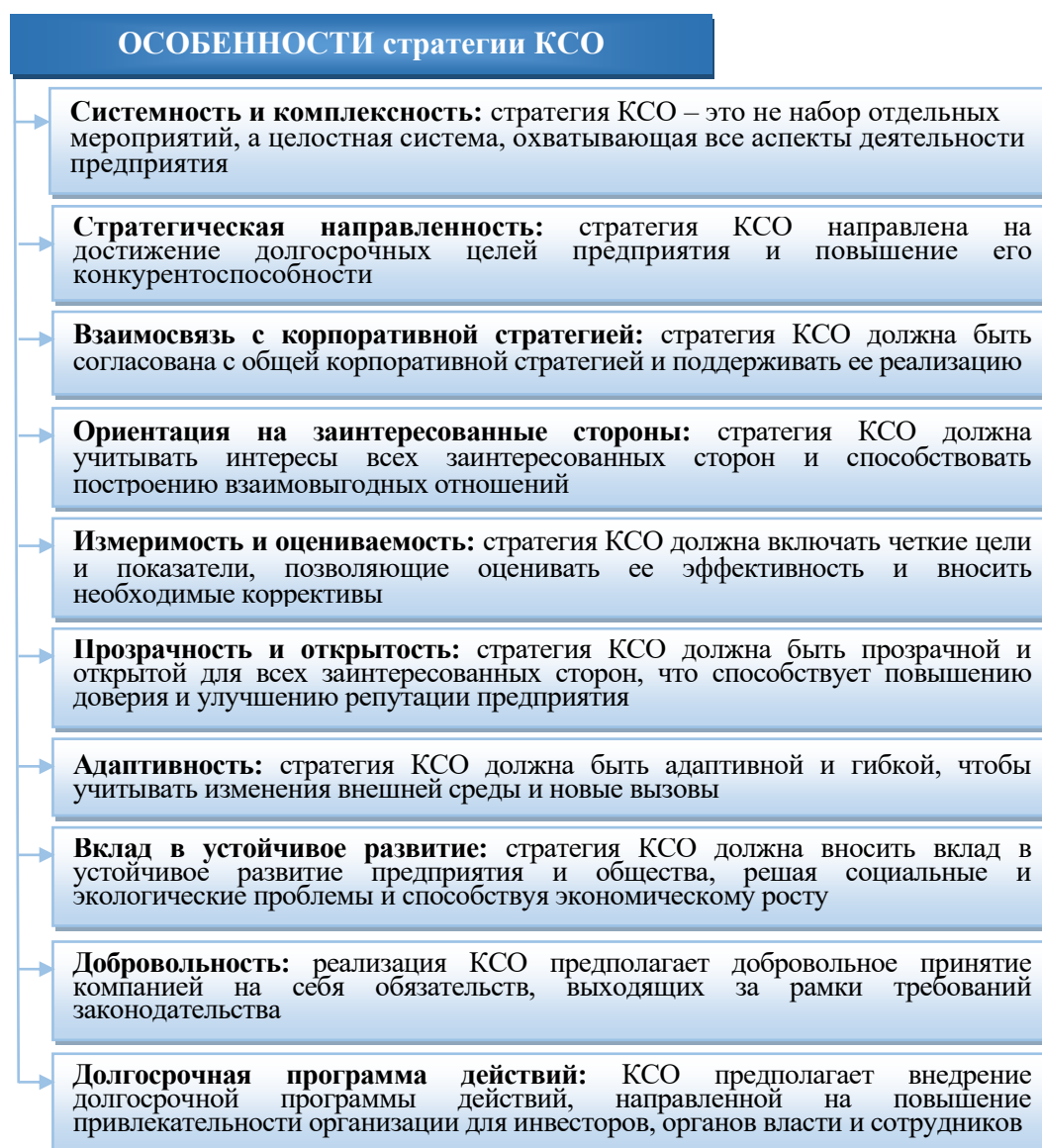


Рисунок 3.19 – Особенности стратегии КСО предприятия [составлено автором]

Таким образом, стратегия КСО является важным инструментом для современных предприятий, позволяющим им успешно функционировать в условиях меняющейся внешней среды, повышать свою конкурентоспособность и вносить вклад в устойчивое развитие общества. Разработка и реализация эффективной стратегии КСО требует системного подхода, учёта интересов всех заинтересованных сторон и постоянного совершенствования.

Опираясь на проанализированные определения и выделенные особенности стратегии КСО предприятия, предлагается следующее авторское определение.

Стратегия КСО предприятия – это интегрированный, долгосрочный план действий, основанный на ценностях устойчивого развития и учитывающий интересы ключевых стейкхолдеров, направленный на гармонизацию экономической эффективности бизнеса, социальной справедливости и экологической ответственности, с целью создания общей ценности и обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в изменяющейся внешней среде.

По мнению П. Хонена и Дж. Поттса, хорошая стратегия КСО обычно определяет: общее направление, куда компания хочет направить свою работу в области КСО; заинтересованные стороны и их перспективы и интересы; базовый подход к движению вперёд; определённые приоритетные области; график действий, ответственных сотрудников и ближайшие шаги; а также процесс рассмотрения и обеспечения результатов [282].

Что касается процесса разработки стратегии КСО, П. Хонен и Дж. Поттс предложили шаги, представленные на рисунке 3.20.

Очевидно, что инициативы в области КСО не будут успешными без сильной и постоянной поддержки со стороны руководства и топ-менеджмента. Ф. Маон, В. Свен, А. Линдгрин [283] утверждали, что повышение организационной чувствительности к организационной среде в целом и КСО вопросам в частности, может быть кратко определяться как результат, возникающий в результате влияния четырех основных факторов: экономических, а именно (например, развитие воспринимаемого конкурентного преимущества; социально ответственные инвестиции и давление со стороны акционеров; создание и поддержание имиджа и

репутации компании; и давление на цепочку поставок и управление рисками), социальные факторы (например, признание того, что тенденции потребления изменились; давление со стороны НПО и сообществ; и давление со стороны профессиональных профсоюзов и международных трудовых организаций), политические движущие силы (например, эволюция правовых и нормативных положений) и отдельных руководителей (например, этическая ориентация высшего руководства и личные ценности сотрудников и менеджеров).

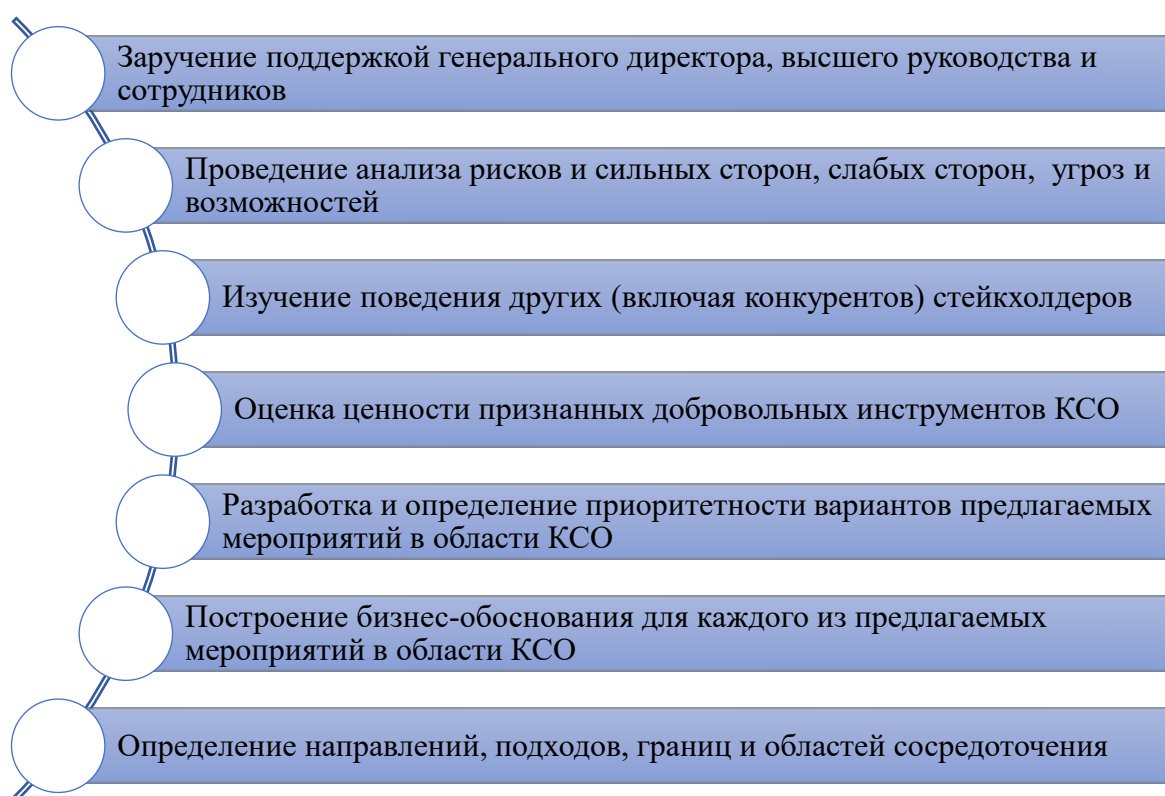


Рисунок 3.20 – Шаги разработки стратегии КСО промышленного предприятия [составлено автором на основе [283, с. 33]]

Реализация такой стратегии является фундаментом для обеспечения обоснованных управленческих решений предприятия. В частности, благодаря увеличению прозрачности информации и объема данных, которыми можно управлять, улучшается качество решений и повышается их согласованность. При управлении КСО предприятия это является залогом роста эффективности совместной работы стейкхолдеров [284].

На рисунке 3.21 представлена общая схема процесса формирования стратегии КСО промышленных предприятий.

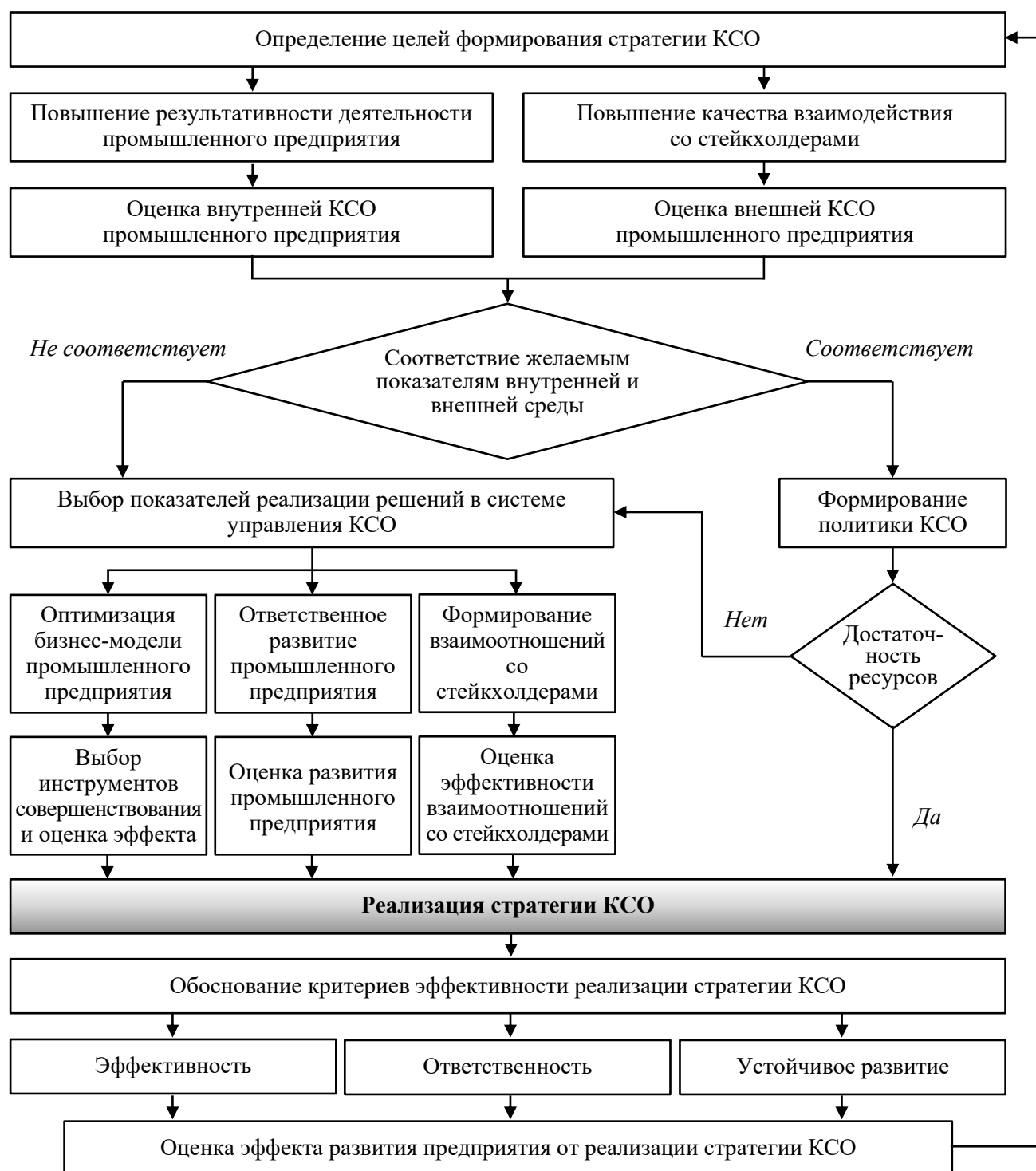


Рисунок 3.21 – Процесс формирования стратегии КСО промышленного предприятия [составлено автором]

Как видно, схема определяет синергию результатов деятельности промышленного предприятия (внутренней КСО) и результатов взаимодействия со стейкхолдерами (внешней КСО), повышающих ценность ее реализации не только для промышленного предприятия, но и для стейкхолдеров и дающих эффект для территории, где функционирует предприятие.

Для повышения эффективности управления КСО промышленных предприятий необходимо формировать стратегию КСО на основе механизма управления КСО промышленного предприятия. Необходимо обязательно определить цели и задачи КСО-деятельности промышленных предприятий с учетом механизма и с учетом внутренних ресурсов предприятия и факторов влияния внешней среды.

Предложены стратегии КСО промышленных предприятий на основе механизма управления, сущность которых состоит в выявлении потенциала внутренних ресурсов предприятия и факторов влияния внешней среды, постановке целей и задач деятельности предприятия на принципах КСО с учетом механизма управления; направленные на минимальное соответствие, репутационный менеджмент, операционную эффективность, взаимодействие со стейкхолдерами и создание общих ценностей, позволяющие предприятиям предусматривать и нивелировать негативные вызовы среды (рисунок 3.22).

Определить направление стратегической КСО промышленного предприятия возможно путем анализа и выбора необходимого вектора развития КСО предприятия.

Среди большого количества стратегий деятельности промышленных предприятий можно выделить следующие стратегии КСО.

1. Стратегия «Минимального соответствия» (англ. Compliance-Based CSR Strategy) ориентирована на соблюдение минимальных требований законодательства и нормативных актов в области экологии, охраны труда и социальной защиты. КСО условие как необходимое условие для ведения бизнеса, но не как источник конкурентных преимуществ.

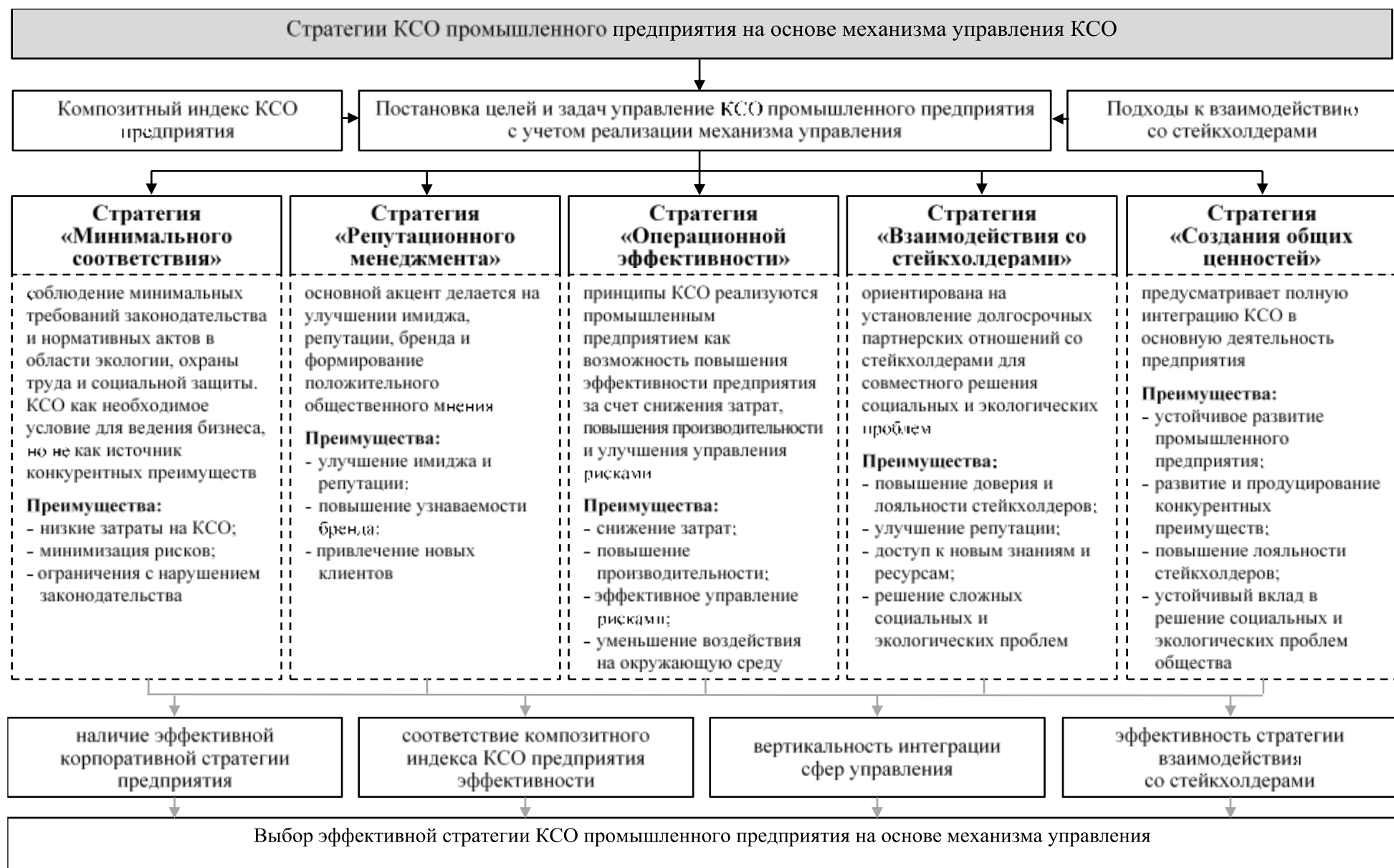


Рисунок 3.22 – Стратегические ориентиры развития КСО промышленных предприятий на основе механизма управления [составлено автором]

Основная цель реализации такой стратегии – избежание штрафов, судебных исков и негативных последствий для репутации.

Реализации стратегии предусматривает: внедрение базовых экологических стандартов, соблюдение требований охраны труда, участие в обязательных социальных программах.

Преимуществами реализации такой стратегии могут быть: низкие затраты на КСО, минимизация рисков, ограничения с нарушением законодательства.

Следует отметить недостаточный вклад промышленного предприятия в устойчивое развитие, ограниченный потенциал для улучшения репутации и повышения конкурентоспособности, надежная способность персонала.

Стратегия «Минимального соответствия» реализуется при использовании стратегии взаимодействия со стейкхолдерами «Выигрыш-Поражение», когда промышленное предприятие теряет не только выгоды стейкхолдеров, но и не соответствует минимальным требованиям.

2. Стратегия «Репутационного менеджмента» (англ. Reputation-based CSR strategy) – основной акцент делается на улучшение имиджа, репутации, бренда и формирование положительного общественного мнения. Основная цель – создать и поддержать хорошую репутацию, которая будет привлекать клиентов, сотрудников и талантливых сотрудников.

В процессе реализации данной стратегии осуществляется: реализация социальных проектов, участие промышленного предприятия в благотворительных акциях, публикации отчетов о КСО, активное взаимодействие со СМИ и общественностью.

Преимуществами реализации промышленным предприятием данной стратегии является: улучшение имиджа и репутации, повышение узнаваемости бренда, привлечение новых клиентов.

Однако существуют риски при реализации данной стратегии, связанные с поверхностным подходом к КСО, «гринвошингом» (создание ложного представления от воздействия на экологию и социальную ответственность), ограниченное влияние на устойчивое развитие.

Промышленное предприятие может быть обеспокоено при одновременной реализации стратегии компромисса («Не победа-Не поражение») при взаимоотношениях со стейкхолдерами, когда предприятие идет на уступки стейкхолдерам ради сохранения репутации.

3. Стратегия «Операционной эффективности» (англ. Operations-based CSR strategy) принципы КСО реализуются промышленным предприятием как возможность повышения эффективности предприятия за счет снижения затрат, повышения производительности и улучшения управления рисками.

Основная цель реализации стратегии – повышение прибыльности и конкурентоспособности предприятия за счет: внедрения энергосберегающих технологий, сокращения отходов и выбросов, улучшение условий труда, оптимизация цепей поставок.

Преимуществами реализации стратегии является снижение затрат, повышение производительности, эффективность управления рисками, уменьшение негативного воздействия на окружающую среду.

Данная стратегия имеет ограниченный фокус на социальные аспекты и вносит значительный вклад в развитие местного сообщества. Она ориентирована на стратегическую КСО, направленную на обогащение корпоративной стратегии и повышение способности предприятия создавать ценность.

4. Стратегия «Взаимодействия со стейкхолдерами» (англ. CSR strategy based on stakeholder engagement) ориентирована на установление долгосрочных партнерских отношений со всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) для совместного решения социальных и экологических проблем.

Целью реализации стратегии является создание общих ценностей и обеспечение устойчивого развития предприятий.

Для достижения данной цели КСО-стратегии необходимы: проведение диалогов со стейкхолдерами, реализация игровых проектов, учет интересов стейкхолдеров при принятии управленческих решениях.

В качестве преимуществ реализации данной КСО-стратегии можно назвать повышение доверия и лояльности стейкхолдеров, улучшение репутации, доступ к

новым знаниям и ресурсам, решение сложных социальных и экологических проблем.

Реализация данной стратегии требует значительных затрат времени и ресурсов, необходимых для согласования интересов различных стейкхолдеров.

5. Стратегия «Создания общих ценностей» (англ. CSV Strategy) предусматривает полную интеграцию КСО в основную деятельность предприятия. Это не просто благотворительность или смягчение негативных последствий бизнеса, это поиск путей одновременного создания экономической и социальной выгоды.

Целью реализации такой стратегии является долгосрочный рост и устойчивое развитие предприятий и общества, что требует инновационного мышления, увеличения перспектив и активной адаптации стейкхолдеров.

Реализация стратегии предусматривает устойчивое развитие промышленного предприятия, развитие и продуцирование конкурентных преимуществ, повышение лояльности стейкхолдеров, устойчивый вклад в решение социальных и экологических проблем общества.

Понятно, что реализация стратегии требует значительных инвестиций в исследования и разработки, высокой степени продвижения КСО в бизнес-процессы предприятия.

Представленные стратегии КСО промышленных предприятий – это идеальные типы, и в реальности предприятие может сочетать элементы разных стратегий. Выбор стратегии КСО зависит от многих факторов, включая размер предприятия, сферу деятельности, особенности бизнес-модели, а также уровень зрелости КСО в стране и обществе. При этом стоит отметить, что большинство современных подходов к управлению КСО рекомендуют двигаться в направлении создания стратегий общих ценностей или, в крайнем случае, активно взаимодействовать со стейкхолдерами, чтобы обеспечить развитие и долгосрочный успех.

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно доказать, что стратегия КСО промышленных предприятий должна формироваться

параллельно с корпоративной стратегией. Ошибки в выборе стратегии КСО могут привести к ухудшению репутации предприятия, эффективности его функционирования.

Следовательно, для эффективного и ответственного функционирования и развития промышленного предприятия необходимо разрабатывать и внедрять стратегию КСО предприятий на основе механизма управления с целью повышения их конкурентных преимуществ.

Выводы к главе 3

1. Обосновано формирование механизма управления корпоративной социальной ответственностью промышленного предприятия, который представляет собой совокупность методов, моделей и инструментов, направленных на интеграцию социальной ответственности 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. Внедрение механизма управления КСО на промышленных предприятиях необходимо для обеспечения баланса между экономическими целями, социальными ожиданиями и экологическими требованиями и представляет собой многоэтапный процесс, который начинается с аудита текущего состояния КСО и заканчивается постоянным совершенствованием системы. Успешное внедрение механизма управления КСО на промышленных предприятиях зависит от четко определенных целей, эффективной организационной структуры, активного вовлечения персонала и постоянного мониторинга результатов.

2. Предложена модель взаимодействия со стейкхолдерами в системе

управления КСО промышленных предприятий с целью внедрения механизма управления КСО в контексте реализации надежных отношений со стейкхолдерами, построенная в соответствии с концепцией Win-Win. Результатом реализации модели является построение стратегической матрицы взаимодействия предприятия с конкретным стейкхолдером, которая позволяет определить стратегию соответствующих взаимоотношений и откорректировать свою модель поведения со стейкхолдерами.

3. Сформированы стратегические ориентиры КСО предприятий машиностроения, которые должны быть учтены в деятельности промышленных предприятий. На основе анализа динамики внутренней и внешней КСО посредством использования метода экспоненциального сглаживания выявлена волатильность показателей и потенциал для дальнейшего улучшения. Для достижения поставленных целей и задач повышения эффективности управления КСО на основе разработанного механизма предложены следующие КСО-стратегии, внедрение которых способствует развитию конкурентных преимуществ предприятий и нивелированию критических вызовов.

Основные положения, изложенные в третьей главе диссертации, опубликованы в научных трудах автора [134, 289-292].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации поставлена важная и актуальная научная задача формирования механизма управления КСО промышленных предприятий с целью разработки целостной научной концепции устойчивого ответственного развития промышленных предприятий. Результаты научного исследования можно представить с помощью следующих выводов:

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.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 30 декабря 2001 года N 197-ФЗ [в редакции от 07 апреля 2025 года]. – Текст : электронный. // КонсультантПлюс: справочно-правовая система : сайт. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683 (дата обращения: 13.05.2025).
2. Об охране окружающей среды : Федеральный закон от 10 января 2002 года N 7-ФЗ [в редакции от 08 августа 2024 года]. – Текст : электронный. // КонсультантПлюс: справочно-правовая система : сайт. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/ (дата обращения: 16.09.2024).
3. О промышленной безопасности опасных производственных объектов : Федеральный закон от 21 июля 1997 года N 116-ФЗ [в редакции от 08 июля 2024 года]. – Текст : электронный. // КонсультантПлюс: справочно-правовая система : сайт. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_15405 (дата обращения: 16.09.2024).
4. Бизнесу необходимо адаптироваться к потребителям и работникам, делающим акцент на персональных ценностях. – Текст : электронный. – URL: <https://tass.ru/press-relizy/6448746> (дата обращения: 12.01.2020).
5. Половина опрошенных россиян готова снизить потребление продукции неэкологических компаний. – Текст : электронный. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/17926431> (дата обращения: 28.10.2023).
6. Кравцова, Е. М. Модели социальной ответственности бизнеса в мировой экономике / Е. М. Кравцова, В. Ю. Матвеева // Экономика, предпринимательство и право. – 2016. – Т. 6, № 1. – С. 81-98.
7. Бессарабов, В. О. Социальная ответственность в предпринимательской среде энергетической отрасли как фактор эффективной региональной политики /

В. О. Бессарабов // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № S2. – С. 28-38.

8. 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.

9. Косаренко, Н. Н. Основные тенденции реализации Концепции социального государства в Российской Федерации : Монография / Н. Н. Косаренко. – Москва : Компания КноРус, 2019. – 328 с.

10. Еронкевич, Н. Н. Факторы развития и модель формирования социально-ответственного бизнеса в системе менеджмента современного предприятия / Н. Н. Еронкевич // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 12. – С. 5297-5308. – DOI 10.18334/epp.13.12.120214

11. Moir, L. What Do We Mean by Corporate Social Responsibility? Corporate Governance / L. Moir. – Текст : электронный // International Journal of Business and Society. – 2001. – Vol. 1. – P. 16-22. – URL: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005486> (дата обращения: 29.08.2021).

12. Баюра, Д. Развитие социально-ответственного корпоративного управления в контексте согласования интересов стейкхолдеров / Д. Баюра // Экономический журнал Восточноевропейского национального университета. – 2017. – № 4. – С. 39-44. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2017_4_7 (дата обращения: 27.12.2019).

13. Даньшина, В. В. Классификация видов социальной ответственности бизнеса / В. В. Даньшина // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 3. – С. 41-51.

14. Что такое корпоративная социальная ответственность, зачем она нужна и с чего начать? – Текст: электронный. – URL: <https://skillbox.ru/media/management/cto-takoe-korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-zachem-ona-nuzhna-i-s-chego-nachat> (дата обращения: 29.09.2022).

15. Туркин, С. В. Как выгодно быть добрым: сделайте свой бизнес

социально ответственным / С. В. Туркин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 381 с.

16. Lantos, G. P. The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility / G. P. Lantos. – Текст : электронный // Journal of Consumer Marketing. 2001. – Vol. 18 (7). – P. 595-630. – URL: https://www.researchgate.net/publication/230745480_The_Boundaries_of_Strategic_Corporate_Social_Responsibility_Journal_of_Consumer_Marketing_18_595-630 (дата обращения: 23.06.2020).

17. Takala, T. Ownership, responsibility and leadership – a historical perspective / T. Takala. – Текст : электронный // International Journal of Business and Society. – 1999. – Vol. 26. – no 6. – P. 742-751. – URL: https://www.researchgate.net/publication/241699167_Ownership_responsibility_and_leadership_-_A_historical_perspective (дата обращения: 19.04.2020).

18. Carroll, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct / A. B. Carroll. – Текст : электронный // International Journal of Business and Society. – 1999. – Vol. 38. – no 3. – P. 268-295. – URL: https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct (дата обращения: 09.12.2019).

19. Thévenet, M. Global responsibility and individual exemplarity / M. Thévenet. – Текст : электронный // Corporate Governance. – 2003. – Vol. 3. – no 3. – P. 114-115. – URL: https://www.researchgate.net/publication/235320155_Viewpoint_Global_responsibility_and_individual_exemplarity (дата обращения: 25.05.2022).

20. Scholl, H.J. Applying Stakeholder Theory to E-Government: Benefits and Limits / H. J. Scholl. – Текст : электронный // Corporate Governance. – 2001. – Vol. 3. – No 3. – P. 735-740. – URL: https://www.researchgate.net/publication/220895785_Applying_Stakeholder_Theory_to_e-Government (дата обращения: 19.03.2023).

21. Tsutsui, K. Corporate Social Responsibility in a Globalizing World / K. Tsutsui, A. Lim. – Текст : электронный // – Cambridge: Cambridge University Press, 2015. – URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/business-ethics-quarterly/article/abs/corporate-social-responsibility-in-a-globalizing-world-edited-by->

kiyonteru-tsutsui-and-alwyn-lim-cambridge-cambridge-university-press-512-pp-isbn-9781107098596/3829E84425AA53CA9D02FC33DD0101EA (дата обращения: 02.02.2022).

22. Благов, Ю. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности / Ю. Благов // Вестник Санкт-Петербургского Университета. – 006. – Сер. 8. – Вып. 2. – С. 3-24.

23. Porter, M. E. Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovations and growth» / М. Е. Porter, М. R. Kramer // Harvard Business Review. – 2011. – Vol. 89. – Issue 1/2. – P. 62-77.

24. Jansson, E. The Stakeholder Model: The Influence of the Ownership and Governance Structures / E. Jansson // Journal of Business Ethics. 2005. – no 56 (1). – P. 1-13.

25. Иванова, Т. Л. Научные подходы к исследованию стейкхолдеров в контексте устойчивого развития региона и его подсистем / Т. Л. Иванова // Развитие современной науки: опыт теоретического и эмпирического анализа : монография. – Петрозаводск : Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2024. – С. 113-130.

26. Бессарабов, В. О. Ключевые положения теорий стейкхолдеров и экономической безопасности как основа реализации энергетической политики в регионе / В. О. Бессарабов // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2024. – № 2. – С. 3-13.

27. Kakabadse, N. Corporate social responsibility and stakeholder approach: A conceptual review / N. Kakabadse, C. Rozuel, L. Lee-Davies. – Текст : электронный // International Journal of Business Governance and Ethics. – 2005. – no 1 (4). – URL: https://www.researchgate.net/publication/31870723_Corporate_social_responsibility_and_stakeholder_approach_A_conceptual_review (дата обращения: 12.12.2021).

28. Freeman, R. E. Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other / R. E. Freeman, S. Dmytriiev. – Текст : электронный // Symphonia. Emerging Issues in Management. – 2017. – no 1. – P. 7-15. – URL: <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriiev> (дата обращения: 09.11.2021).

29. Harrison, J. The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory / J. Harrison,

J. Barney, E. Freeman, P. Robery. – Текст : электронный // Cambridge: Cambridge University Press, 2019. – URL: <https://doi.org/10.1017/9781108123495>.

30. Sethi, S. P. Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns / S. P. Sethi // Academy of Management Review. – 1979. – Vol. 4. – no 1. – P. 63-74.

31. Carroll, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance / A. B. Carroll // Academy of Management Review. – 1979. – Vol. 4 (4). – P. 497-505.

32. Wood, D. Corporate Social Performance Revisited / D. Wood // Academy of Management Review. – 1991. – Vol. 16. – no 4. – P. 691-718.

33. Мостепанюк, А. В. Современная система моделей ведения социально ответственного бизнеса / А. В. Мостепанюк // Экономика, управление и администрирование. 2020. – № 1 (91). – С. 48-54.

34. Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders / A. B. Carroll // Business Horizons. – 1991. – no 34 (4). – P. 39-48.

35. Schwartz, M. Corporate social responsibility: a three domain approach / M. Schwartz, A. B. Carroll // Business Ethics Quarterly. – 2003. – no 13(4). – P. 503-530.

36. Никитина, Л. М. Система корпоративной социальной ответственности в России: содержание, факторы развития, механизм управления: специальность 08.00.05 : диссертация... доктора экономических наук / Лариса Михайловна Никитина. – Воронеж, 2011. – 354 с.

37. Crane, A. The emergence of corporate citizenship: historical development and alternative perspectives / A. Crane, D. Matten, J. Moon. – Текст : электронный // Corporate Citizenship in Deutschland. – 2010. – P. 64-91. – URL: https://www.researchgate.net/publication/251169968_The_emergence_of_corporate_citizenship_Historical_development_and_alternative_perspectives (дата обращения: 14.06.2020).

38. Carroll, A. B. Business and society: ethics, sustainability and stakeholder management / A. B. Carroll, A. K. Buchholtz. – 9th ed. – Stamford: Cengage Learning, 2015.

39. Visser, W. Corporate social responsibility in developing countries / W. Visser. – Текст : электронный // Biography. Wayne Visser. – URL: <https://www.waynevisser.com/chapters/csr-in-developing-countries> (дата обращения: 29.02.2020).
40. Carroll, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct / A. B. Carroll // *Business and Society*. – 1999. – no 38. – P. 268-295.
41. Visser, W. The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business / W. Visser. – 2011. – West Sussex: John Wiley & Sons.
42. Crane, A. Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization / A. Crane, D. Matten / 2nd ed. – Oxford University Press. – 2007.
43. Crane, A. Corporate social responsibility: readings and cases in a global context / A. Crane, D. Matten, L. Spence. – 2nd ed. – New York: Routledge, 2008. – P. 3-26.
44. Spence, L. Small business social responsibility: expanding core CSR theory / L. Spence // *Business and Society*. – 2016. – no 55 (1). – P. 23-55.
45. Aupperle, K. E. An empirical examination of the relationships between corporate social responsibility and profitability / K. E. Aupperle, A. B. Carroll, J.D. Hatfield // *Academy of Management Journal*. – 1985. – no 28 (2). – P. 446-463.
46. Aupperle, K. E. An Empirical Measure of Corporate Social Orientation / K. E. Aupperle // *Research in Corporate Social Policy and Performance*. – Greenwich: JAI Press. – 1984.
47. Баканов, А.С. Социальная ответственность как существенный элемент профессионального менталитета субъекта труда / А. С. Баканов. – Институт психологии Российской академии наук // *Организационная психология и психология труда*. – 2019. – № 4 (2). – С. 137-152.
48. Шандова, Н. В. Социальная ответственность / Н. В. Шандова, А. В. Жосан; Херсон. нац. техн. ун-т. – Херсон, 2015. – 306 с.
49. Костровец, Л. Б. Роль корпоративной социальной ответственности в развитии современных организаций / Л. Б. Костровец, С. В. Чернобаева // *Менеджер*. – 2022. – № 2 (100). – С. 127-132.

50. Ласукова, А. С. Сравнительный анализ моделей корпоративной социальной ответственности в банках мира / А. С. Ласукова // Вестник Запорожского национального университета: Экономические науки. – 2012. – № 3 (15). – С. 181-188.

51. Bartol, L. Three CSR Models in New European Union Member States and Candidate Countries / L. Bartol. – Текст : электронный // CSR Papers 43.2008, December 2008. – URL: <http://feemdeveloper.net/attach/CSR2008-043.pdf> (дата обращения: 09.01.2020).

52. Corporate social responsibility (CSR). An implementation guide for Canadian business. – Текст : электронный // Industry. – Canada, 2014. – URL: <https://ised-isde.canada.ca/site/corporate-social-responsibility/en/implementation-guide-canadian-business> (дата обращения: 19.12.2019).

53. Беляева, Ж. С. Формирование концептуальных принципов российской модели КСО в условиях развития неокорпоративных ценностей / Ж. С. Беляева // Новые тенденции в развитии российской модели корпоративного управления: посткризисные уроки и выводы : коллективная монография. – Том 1. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2011. – С. 161-171.

54. Движущие силы социальной ответственности в Чили. – Текст : электронный // Интервью с Д. Песке, директором Центра КСО при университете в Чили. Экспертноаналитический портал Csr-review, 2012. – URL: <http://csr-review.net/oportale.html> (дата обращения: 26.12.2019).

55. Жмай, О. В. Корпоративная социальная ответственность в странах Азии / О. В. Жмай. – Текст : электронный // Рыночная экономика: современная теория и практика управления. – 2017. – Т. 16, вып. 1. – С. 220-235. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2017_16_1_18/ (дата обращения: 08.12.2019).

56. Цуциева, О. Т. Сравнительный анализ моделей корпоративной социальной ответственности / О. Т. Цуциева, А. З. Гобозова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2013. – № 6 (13) 2013. Ч. 2. – С. 91-96.

57. Коваленко, Е. В. Зарубежный опыт формирования национальных

моделей корпоративной социальной ответственности / Е. В. Коваленко // Механизм регулирования экономики. – 2016. – № 1. – С. 106-112.

58. Кузнецова, Н. Модели корпоративной социальной ответственности / Н. Кузнецова, Е. Маслова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2013. – № 4 (24). – С. 22-36.

59. Попадюк, Е. В. Модели социальной ответственности бизнеса / Е. В. Попадюк // Электронное научное профессиональное издание Николаевского национального университета имени В. А. Сухомлинский «Глобальные и национальные проблемы экономики». – 2016. – Вып. 13. – С. 459-462.

60. Смирнова, Е. В. Социальная ответственность бизнеса в странах Центральной Азии: сравнительный анализ / Е. В. Смирнова // Вестник КазНУ (серия экономическая). – 2015. – № 2 (108). – С. 118-126.

61. Пустохин, Д.А. Национальные модели корпоративной социальной ответственности: сравнительный анализ / Д. А. Пустохин, И. В. Пустохина // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2020. – Выпуск 5. – С. 93-103.

62. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания Потребители, менеджеры, лидеры обществ. мнения и эксперты оценивают социал. роль бизнеса в России [Исслед. / Под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова]. – М.: Ассоц. менеджеров, 2003. – 100 с.

63. Chaffee, E. C. The origins of corporate social responsibility / E. C. Chaffee // University of Cincinnati Law Review. – 2017. – no 85. – P. 347-373.

64. Harrison, B. Philanthropy and the Victorians / B. Harrison // Victorian Studies. – 1966. – no 9 (4). – P. 353-374.

65. Carroll, A. B. A history of corporate social responsibility: concepts and practices / A. B. Carroll. – In A. M. Andrew Crane, D. Matten, J. Moon, D. Siegel (Eds.) // The Oxford handbook of corporate social responsibility. – New York: Oxford University Press, 2008. – P. 19-46.

66. Heald, M. The social responsibilities of business: company and community 1900-1960 / M. Heald. – United States of America: Pr. of Case Western Reserve Univ, 1970.

67. Eells, R. S. F. Corporation giving in a free society / R. S. F. Eells. – New York: Harper, 1956.
68. Davis, K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? / K. Davis // California Management Review. – 1960. – no 2. – P. 70-76.
69. Selekman, B. M. A moral philosophy for management / B. M. Selekman. – United States of America: McGraw-Hill, 1959.
70. Frederick, W. C. The growing concern over business responsibility / W. C. Frederick // California Management Review. – 1960. – no 2 (4). – P. 54-61.
71. McGuire, J. W. Business and society / J. W. McGuire. – New York: McGraw-hill, 1963.
72. Walton, C. C. Corporate social responsibilities / C. C. Walton. – United States of America: Wadsworth Publishing Company, 1967.
73. Walton, C. C. Corporate social responsibility: The debate revisited / C.C. Walton // Journal of Economics and Business. – 1982. – no 34 (2). – P. 173-187.
74. Friedman, M. Capitalism and freedom / M. Friedman. – United States of America: University of Chicago Press, 1962.
75. Committee for Economic Development. – Social responsibilities of business corporations. – USA: Committee for Economic Development, 1971.
76. Медоуз, Д. Пределы роста. 30 лет спустя / Д. Медоуз, Й. Рандерс, Д. Медоуз [пер. с англ.]. – Текст : электронный – М.: ИКЦ «Академкнига», 2007. – 342 с. – URL: <https://djvu.online/file/o9TcDPPVDb94t> (дата обращения: 16.11.2021).
77. Crane, A. The emergence of corporate citizenship: historical development and alternative perspectives / A. Crane, D. Matten, J. Moon. – Текст : электронный // PublisherEdward Elgar Publishing Ltd, 2008. – P. 25-49. – URL: https://www.researchgate.net/publication/251169968_The_emergence_of_corporate_citizenship_Historical_development_and_alternative_perspectives (дата обращения: 09.03.2022).
78. Lee, M.-D. P. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead / M.-D. P. Lee // International Journal of Management Reviews. – 2008. – no 10 (1). – P. 53-73.

79. Pillay, R. The changing nature of corporate social responsibility: CSR and development – the case of Mauritius / R. Pillay. – New York: Taylor & Francis, 2015.
80. Jones, T. M. Corporate social responsibility revisited, redefined / T. M. Jones // California Management Review. – 1980. – no 22 (3). P. 59-67.
81. Tuzzolino, F. A need-hierarchyframeworkfor assessing corporate social responsibility / F. Tuzzolino, B. R. Armandi // The Academy of Management Review. – 1981. – no 6 (1). – P. 21-28.
82. Strand, R. A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment / R. Strand // Academy of management review. – 1983. – no 8 (1). – P. 90-96.
83. Cochran, P. L. Corporate social responsibility and financial performance / P. L. Cochran, R. A. Wood // The Academy of Management Journal. – 1984. – no 27 (1). – P. 42-56.
84. Wartick, S. L. The evolution of the corporate social performance model / S. L. Wartick, P. L. Cochran // Academy of Management Review. – 1985. – no 10 (4). – P. 758-769.
85. The IPCC: Who Are They and Why Do Their Climate Reports Matter. – Текст : электронный // Union of Concerned Scientists. 2017. – URL: <https://ucsusa.org/global-warming/science-andimpacts/science/ipcc-backgrounder.html> (дата обращения: 05.02.2025).
86. Ковалев, Р.И. Корпоративная социальная ответственность стран Западной Европы и России: тенденции и особенности формирования / Р.И. Ковалев // Общество, экономика, управление. – 2023. – Том 8. – № 2. – С. 24-29
87. Carroll, A. B. The four faces of corporate citizenship / A. B. Carroll // Business and Society Review. – 1998. – no 100 (1). – P. 1-7.
88. Burke L. How Corporate Social Responsibility Pays Off / L. Burke, J. M. Logsdon // Long Range Planning. – 1996. – P. 495-502.
89. Эркинбекова, Ж. Э. Корпоративная социальная ответственность: история и эволюция концептуальной парадигмы в современной экономической науке / Ж. Э. Эркинбекова // Социальное предпринимательство и корпоративная

социальная ответственность. – 2023. – Т. 4, № 2. – С. 87-116.

90. Elkington, J. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business / J. Elkington // *Environmental Quality Management*. – 1998. – no 8 (1). – P. 37-51.

91. Triple bottom line. It consists of three Ps: Profit, people and planet. – Текст : электронный // *The Economist*. – 2009. – November 17. – URL: <https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line>

92. Denisov, M.V. The ESG concept: Strong technological leaps or unresolved problems? / M. V. Denisov // *Economics and Management*. – 2023. – no 29 (10). – P. 1178-1189.

93. Donaldson, T. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications / T. Donaldson, L. E. Preston // *The Academy of Management Review*. – 1995. – no 20 (1). – P. 65-91.

94. Freeman, R. E. The politics of stakeholder theory: Some future directions. / R. E. Freeman // *Business ethics quarterly*. – 1994. – no 4 (4). – P. 409-421.

95. Декларация тысячелетия Организации Объединенных Наций : принята резолюцией 55/2 Генеральной Ассамблеи 8 сентября 2000 года // Декларации, конвенции, соглашения и другие правовые материалы. – Текст: электронный. – URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/summitdecl.shtml (дата обращения: 21.03.2021).

96. Smith, N. C. Changes in corporate practices in response to public interest advocacy and actions / N. C. Smith. – In P. N. B. a. G. T. Gundlach (Ed.), *Handbook of Marketing and Society*. – Thousand Oaks, 2001.

97. Lantos, G. P. The boundaries of strategic corporate social responsibility / G. P. Lantos // *Journal of Consumer Marketing*. – 2001. – no 18 (7). – P. 595-632.

98. Husted, B. W. Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: Lessons from the Spanish experience / B. W. Husted, D.B. Allen // *Long Range Planning*. – 2007. – no 40 (6). – P. 594-610.

99. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний: монография / С. А. Попов. – М.: Юрайт,

2020. – 223 с.

100. Werther, W. B. Strategic corporate social responsibility as global brand insurance / W. B. Werther, D. Chandler // *Business Horizons*. – 2005. – no 48 (4). – P. 317-324.

101. Freeman, R. E. A stakeholder theory of the modern corporation / R.E. Freeman // *Perspectives in Business Ethics* Sie. – 2001. – no 3. – P. 134-144.

102. Friedman, A. L. Developing stakeholder theory / A. L. Friedman, S. Miles // *Journal of management studies*. – 2002. – no 39 (1). – P. 1-21.

103. Van Marrewijk, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion / M. Van Marrewijk // *Journal of Business Ethics*. – 2003. – Vol. 44. – P. 95-105.

104. Werther, Jr. Strategic corporate social responsibility as global brand insurance / Jr. Werther, B. William, D. Chandler // *Business Horizons*. – 2005. – no 48. – P. 317-324.

105. Нагорнов, А. В. Исследования социальной ответственности компании / А. В. Нагорнов, М. С. Солнцева // *Корпоративные Финансы*. – 2007. – № 2. – С. 112-132.

106. Буланов, В. А. Целеустремлённость как основа формирования деловой активности / В. А. Буланов // *Миссия Конфессий*. – 2023. – Том 12. – Часть 3. – С. 99-104.

107. Husted, B. W. Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: Lessons from the Spanish experience / B. W. Husted, D. B. Allen // *Long Range Planning*. – 2007. – no 40 (6). – P. 594-610.

108. Heslin, P. A. Understanding and developing strategic corporate social responsibility / P. A. Heslin, J. D. Ochoa // *Organizational Dynamics*. – 2008. – no 37 (2). – P. 125-144.

109. Chandler, D. Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation / D. Chandler. – United States of America: SAGE Publications, 2016.

110. Carroll, A. B. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks / A. B. Carroll // *Organizational Dynamics*. – 2015. – no 44 (2). – P. 87-96.

111. Ban, K.-M. Launch of new sustainable development agenda to guide development actions for the next 15 years / K.-M. Ban. – Текст : электронный // Sustainable Development Goals. – 2015. – URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/?page=view&nr=1021&type=230&menu=2059> (дата обращения: 27.05.2020).

112. European Commission Directive 2014/95/EU of the European parliament and of the council. – 2014. – Текст: электронный. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095> (дата обращения: 04.03.2022).

113. Agudelo, M. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility / M. Agudelo, L. Johannsdottir, B. Davidsdottir. – Текст : электронный // International Journal of Corporate Social Responsibility. – 2019. – January. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/330563745> (дата обращения: 26.11.2021).

114. Пименова, О. В. Система управления социальной ответственностью корпорации / О. В. Пименова // Российское предпринимательство. Серия: Экономика и бизнес. – 2007. – №10 (1). – С. 47-52.

115. Дерешев, С. А. Содержание управления корпоративной социальной ответственностью / С. А. Дерешев. – Текст : электронный // Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс». – URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Content-of-Corporate-Social-Responsibility-Dereshev/7d1f3fab60bf2a1576aa64d2c680f9a450f055c7> (дата обращения: 17.01.2024).

116. Бардовский, В. П. Корпоративная социальная ответственность в системе управления организацией / В. П. Бардовский // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2018. – №8. – С. 47-50.

117. Беляева И. Ю. Совершенствование системы корпоративной ответственности путем интеграции социальной ответственности в систему корпоративного управления / И. Ю. Беляева, М. М. Пухова // Вестник Самарского государственного экономического университета. Серия: Экономика, организация и управление организациями, отраслями, комплексами. – 2016. – №1 (135). – С. 79-83.

118. Бодренко, И. В. Управление корпоративной социальной ответственностью: лекция / И. В. Бодренко. – Текст : электронный // Bondarenko.org: Irina I. Bondarenko. – URL: <http://bodrenko.org/kso/kso-15.htm> (дата обращения: 10.09.2023).

119. Камзабаева, М. С. Стратегическое планирование социальной ответственности предприятий: специальность 08.00.05 : автореферат диссертации ... доктора экономических наук / Майра Сарандаевна Камзабаева. – Новосибирск, 2007. – 35 с.

120. Бояров, А. Д. Управление программами корпоративной социальной ответственности в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие: специальность 08.00.05 : автореферат диссертации ... доктора экономических наук / Артур Дмитриевич Бояров. – Москва, 2012. – 25 с.

121. Полякова, А. Г. Формирование системы менеджмента социальной ответственности компании корпоративного типа в сфере подготовки производственного персонала: специальность 08.00.05 : автореферат диссертации ... доктора экономических наук / Анна Геннадьевна Полякова. – Екатеринбург, 2018. – 28 с.

122. Обухов, О. В. Институциональный подход к управлению корпоративной социальной ответственностью предприятия / О. В. Обухов, Л. А. Раменская, Я. А. Матвеева // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 7-2. – С. 387-391.

123. Баюра, Д. А. Организационно-экономический механизм управления корпоративной социальной ответственностью в условиях глобализации / Д. А. Баюра // Экономика и управление. – 2012. – № 1. – С. 65-69.

124. Ашурова, Н. Основы методологии управления корпоративной социальной ответственности промышленных предприятий / Н. Ашурова, К. Чекулаева. – Текст : электронный // Экономическое развитие и анализ. – 2024. – № 2 (9). – С. 234-242. – URL: <https://inlibrary.uz/index.php/eitt/article/view/59750> (дата обращения: 21.01.2025).

125. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. – Текст : электронный // Официальный сайт. – URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата обращения: 18.02.2025).

126. Тумилевич, Е. Н. Построение системы корпоративной социальной ответственности в компании / Е. Н. Тумилевич // Российское предпринимательство. – 2012. – № 23 (221). – С. 30-37.

127. Национальный стандарт РФ Руководство по социальной ответственности ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility – Текст: электронный. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200097847> (дата обращения: 25.04.2025).

128. Чмель, С. Ю. Модернизация экономики: интересы и цели стейкхолдеров компании / С. Ю. Чмель. // Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 150-154.

129. Долматова, С. А. Кризис социального государства: политэкономический аспект: Научный доклад / С. А. Долматова. – М.: Институт экономики РАН, 2017. – 51 с.

130. Social spending / The Organisation for Economic Co-operation and Development. – Текст: электронный // Официальный сайт. – URL: <https://clck.ru/3MZ75k> (дата обращения: 21.01.2025).

131. Social Expenditure Database / The Organisation for Economic Co-operation and Development. – Текст: электронный // Официальный сайт. – URL: <https://web-archive.oecd.org/temp/2024-06-24/63248-expenditure.htm> (дата обращения: 26.09.2023).

132. Расходы на соцполитику в России уменьшатся на 0,6% ВВП за три года – Текст: электронный. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/5583117> (дата обращения: 29.11.2020).

133. Ангелина, И. А. Методология создания системы управления организацией на основе концепции контроллинга / И. А. Ангелина, А. В. Кретьева // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2024. – Т. 20, № 2. – С. 161-167.

134. 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.

135. 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.

136. 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.

137. 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.

138. 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.

139. 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.

140. 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.

141. 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.

142. General government deficit / The Organisation for Economic Co-operation and Development. – Текст: электронный // Официальный сайт. – URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/general-government-deficit.html> (дата обращения: 16.12.2023).

143. Gini coefficient World bank – Текст: электронный // Официальный сайт. – URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/income-inequality-by-country> (дата обращения: 05.12.2024).

144. Social spending makes up 20% of OECD GDP – Текст: электронный. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/social-spending-makes-up-20-of-oecd-gdp_89e34d81-en.html (дата обращения: 13.04.2021).

145. Храмцов, А. Ф. Социальное государство в контексте глобализации: суждения и факты / А. Ф. Храмцов // Россия реформирующаяся. – 2015. – № 13. – С. 113-133.

146. Ниналалова, Ф. И. Социальные расходы как приоритет бюджетной политики государства / Ф. И. Ниналалова // Финансы и кредит. – 2013. – № 36 (564). – С. 16-21.

147. Piasecki, R. Corporate Social Responsibility: the Challenges and Constraints / R. Piasecki, J. Gudowski // Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe. – 2017. – No 20 (4). – P. 143-157.

148. Bazylevych, V. D. Accumulation of social capital as a positive externality of corporate social responsibility development in transition economies / V. D. Bazylevych, N. I. Grazhevskaya, A. V. Mostepaniuk, V.V. Virchenko. – Текст : электронный // Scientific Bulletin of National Mining University. – 2019. – no 1. – P. 132-140. – URL: <https://doi.org/10.29202/nvngu/2019-1/19>.

149. The Global Sustainable Competitiveness Index 2024 – Текст: электронный. – URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/downloads> (дата обращения: 12.02.2025).

150. Carroll, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance / A. B. Carroll // *Academy of Management Review*. – 1979. – no 4 (4). – P. 497-505.

151. Our participants / United Nations Global Compact – Текст: электронный. – URL: <https://clck.ru/3MZ72p> (дата обращения: 25.04.2025).

152. Кабалина, В. И. Предприятие – город: трансформация социальной инфраструктуры в период реформ / В. И. Кабалина, Т. Ю. Сидорина // *Мир России*. – 1999. – № 1-2. – С. 167-198.

153. Сидорина, Т. Ю. Социальные обязательства предприятия в СССР и их трансформация в постсоветский период / Т.Ю. Сидорина. – Текст : электронный // *Журнал исследований социальной политики*. – 2007. – № 3. – С. 319-334. – URL: <http://demoscope.ru/weekly/2008/0325/analit04.php> (дата обращения: 31.03.2025).

154. Благов, Ю. Е. Анализ практики лидеров корпоративной благотворительности в России в 2007-2009 гг. / Ю. Е. Благов, А. А. Савченко // *Российский журнал менеджмента*. – 2011. – Том 9. – № 2. – С. 27-48.

155. Черноусова, М. А. Корпоративная социальная ответственность: мировой опыт и возможности для российских компаний / М. А. Черноусова, Ф. Р. Ешугова, Н. А. Асанова. – Текст : электронный // *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*. – 2016. – Том 8. – № 2. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/70EVN216.pdf> (дата обращения: 25.04.2025).

156. Гриднева, О. В. История развития и понятие корпоративной социальной ответственности / О. В. Гриднева // *Пробелы в российском законодательстве*. – 2017. – № 2. – С. 234-236.

157. Толкишевская, Т. М. Актуальные проблемы становления социальной ответственности бизнеса в России / Т. М. Толкишевская, А. В. Быкова. – Текст : электронный // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. – 2013. – № 12. – URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3383> (дата обращения: 17.04.2025).

158. Нехода Е.В. Реализация корпоративной социальной ответственности в России: проблемы, возможности, перспективы. / Е.В. Нехода, В.С. Раковская. –

Текст : электронный // Современные проблемы науки и образования. 2014. – № 5. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=14707> (дата обращения: 25.04.2025).

159. Костин, А. Корпоративная социальная ответственность: мировой опыт и концепция для России / А. Костин // Стратегии России. – 2004. – № 2. – С. 63-69.

160. Третьяк, О.А. Корпоративная социальная ответственность российских компаний / О. А. Третьяк. – Текст : электронный // Российский журнал менеджмента. – 2015. – № 2. – URL: https://www.marketing.spb.ru/mr/business/Corporate_Governance.htm (дата обращения: 25.04.2025).

161. Гонтмахер, Е. Ш. Российская социальная политика как сфера взаимной ответственности государства, бизнеса и гражданского общества. SPERO / Е. Ш. Гонтмахер // Социальная политика: экспертиза, рекомендации, обзоры. – 2004. – № 1. – С. 6-13.

162. Балацкий, Е.В. Социальные инвестиции компаний: закономерности и парадоксы / Е. В. Балацкий. – Текст : электронный // Экономист. – 2005. – URL: https://kapital-rus.ru/articles/article/socialnye_investicii_kompanij_zakonomernosti_i_paradoksy/ (дата обращения: 25.04.2025).

163. Виттенберг, Е. Я. Социальная ответственность российского бизнеса в условиях кризиса / Е. Я. Виттенберг // Вестник Института социологии. – 2017. – № 1. – Том 8. – С. 76-114.

164. Бадыкова, И. Р. Исследование закономерностей развития корпоративной социальной ответственности в России на основе специализированного рейтинга / И. Р. Бадыкова // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2020. – № 3(95). – С. 150-159. – DOI 10.24866/2311-2271/2020-3/150-159.

165. Панасенко, С. В. Особенности современного развития корпоративной социальной ответственности в России / С. В. Панасенко // Российская школа связей с общественностью. – 2023. – № 30. – С. 152-174. – DOI 10.24412/2949-2513-2023-30-152-174.

166. Багдасарян, В. М. Применение стандартов корпоративной социальной ответственности для российских компаний нефтегазовой отрасли / В. М. Багдасарян, Я. В. Смирнова // Российские регионы в фокусе перемен: Сборник докладов со специальных мероприятий XII Международной конференции. – Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2018. – С. 152-156.

167. CR Data Packages. – Текст: электронный. – URL: <https://corporateregister.com/cr-data-packages> (дата обращения: 21.01.2024).

168. Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов. – Текст: электронный // Официальный сайт. – URL: https://rspp.ru/sustainable_development/registr/ (дата обращения: 25.04.2025).

169. Костин, А. Современные тенденции развития КСО: новые вызовы и трансформации / А. Костин. – Текст : электронный // Социальная ответственность бизнеса. – URL: <https://soc-otvet.ru/sovremennyye-tendentsii-razvitiya-kso-novyye-vyzovy-i-transformatsii> (дата обращения: 20.04.2025).

170. Лапинскас, А. А. Проблемы социальной ориентации экономики России / А. А. Лапинскас, В. П. Володькин // РЫНОЧНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ, ПУТИ РАЗВИТИЯ : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – Казань: ООО «Агентство международных исследований», 2019. – С. 45-49.

171. Developing Value The business case for sustainability in emerging markets. – Текст: электронный. – URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/developing-value-full.pdf> (дата обращения: 09.02.2022).

172. Исследование: бренды с социальной позицией растут вдвое быстрее, чем их конкуренты. – Текст: электронный. – URL: <https://incrussia.ru/news/purpose-2020/> (дата обращения: 20.04.2025).

173. Purpose 2020/ Inspiring purpose-led growth. – Текст: электронный // Rantar consulting, 2020. – URL: <https://kantar.no/globalassets/ekspertiseomrader/merkevarebygging/purpose-2020/p2020-frokostseminar-250418.pdf> (дата обращения: 20.04.2025).

174. Чайка, Ф. Бизнес отвечает пандемии / Ф. Чайка. – Текст : электронный //

РБК. – 2020. – 02.04. – URL: <https://plus.rbc.ru/news/5e8512327a8aa96048345feb> (дата обращения: 25.04.2025).

175. Бобров, Д.В. Развитие методического обеспечения корпоративной социальной политики: специальность 08.00.05 : диссертация ... кандидата экономических наук / Дмитрий Викторович Бобров. — Москва, 2015. — 184 с.

176. Бобров, Д. В. Корпоративная социальная политика как фактор повышения эффективности воспроизводства человеческого потенциала: инновационные методы анализа и оценки / Д. В. Бобров // Теории и проблемы политических исследований. – 2017. – Т. 6, № 2А. – С. 92-103.

177. Бобров, Д. В. Корпоративная социальная политика: содержание, основные направления, факторы эффективности / Д. В. Бобров // Интернет-журнал Науковедение. – 2013. – № 2(15). – С. 6.

178. Вегнер-Козлова, Е. О. Обзор оценок эффективности влияния КСО и ESG параметров на результативность деятельности компаний / Е. О. Вегнер-Козлова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 10 (159). – С. 1268-1271. – DOI: 10.34925/EIP.2023.159.10.260.

179. Горнак, Я. А. Корпоративная социальная ответственность: синергетический подход в деятельности российских и зарубежных корпораций / Я. А. Горнак // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2021. – № 3. – С. 40-44.

180. Дамбовская, А. А. Методика диагностики внутреннего и внешнего направлений развития корпоративной социальной политики / А. А. Дамбовская // Российское предпринимательство. – 2015. – № 16 (13). – С. 2035-2044.

181. Жойдик, А. П. Методы оценки корпоративной социальной ответственности бизнеса / А. П. Жойдик // Российское предпринимательство. – 2013. – № 6(228). – С. 94-98.

182. Жойдик, А.П. Развитие методов оценки корпоративной социальной ответственности российских компаний: диссертация. Специальность 08.00.05 ... кандидата экономических наук / Алексей Петрович Жойдик. –Москва, 2015. – 198 с.

183. Жойдик, А. П. Оценка социальной ответственности бизнеса, основанная

на международном стандарте ИСО 26000 / А. П. Жойдик // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2012. – Т. 160. – С. 180-189.

184. Жойдик, А.П. Рейтинг как инструмент количественной оценки корпоративной социальной ответственности / А. П. Жойдик. – Текст : электронный // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – № 6 (78). – URL: <http://www.uecs.ru/component/flexicontent/items/item/3547> (дата обращения: 28.12.2021).

185. Кельчевская Н. Р., Пелымская И.С. Корпоративная социальная ответственность промышленных предприятий в моногородах. М.: Первое экономическое издательство, 2020. – 162 с. – ISBN: 978-5-91292-340-1 – doi: 10.18334/9785912923401.

186. Методические основы управления корпоративной социальной ответственностью / О. Б. Зильберштейн, Т. Л. Шкляр, Н. А. Ершова, Е. И. Рущкий // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. – Т. 9, № 1. – С. 6.

187. Зильберштейн, О. Б. Методические основы анализа корпоративной социальной ответственностью / О. Б. Зильберштейн, Т. Л. Шкляр, Н. А. Ершова, Е. И. Рущкий // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11-3 (76). – С. 768-774.

188. Нечаева, Е. И. Совершенствование методов социального планирования корпоративной политики / Е. И. Нечаева // Вестник Университета (ГУУ). – 2010. – № 6. – С. 132-135.

189. Нечаева, Е. И. Развитие корпоративной социальной политики: механизмы планирования, реализации и контроля: специальность 08.00.05 : автореферат диссертации ... кандидата эконэкономических наук / Елена Ивановна Нечаева. – Рязань, 2010. – 26 с.

190. Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности / Г. Л. Тульчинский. – СПб.: Изд-во НИУ ВШЭ, 2012. – 236 с.

191. Bowen, H. R. Social Responsibilities of the Businessman – Текст : электронный // H. R. Bowen. – URL: https://archive.org/details/socialresponsibi0000unse_q4n4/page/n5/mode/2up (дата

обращения: 23.09.2020).

192. Kotler, Ph. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause / Ph. Kotler, N. R. Lee. – Текст: электронный. – 2005. – 320 p. – URL: [https://atozpdfbooks.com/download/4928945-](https://atozpdfbooks.com/download/4928945-Corporate%20Social%20Responsibility%20Doing%20The%20Most%20Good%20For%20Your%20Company)

[Corporate%20Social%20Responsibility%20Doing%20The%20Most%20Good%20For%20Your%20Company](https://atozpdfbooks.com/download/4928945-Corporate%20Social%20Responsibility%20Doing%20The%20Most%20Good%20For%20Your%20Company) (дата обращения: 07.08.2020).

193. Valiente, J. Social responsibility practices and evaluation of corporate social / J. Valiente, C. Manuel, S. Figueras // Journal of Cleaner Production. – 2012. – No. 35. – P. 25-38. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.05.002>.

194. ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Руководство по социальной ответственности. Консорциум Кодекс: электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – Текст: электронный. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-26000-2012> (дата обращения: 16.12.2022).

195. Kuznetsov, A. Institutions, Business and the State in Russia. / A. Kuznetsov, O. Kuznetsova // Europe-Asia Studies. – 2003. – no 55(6). – P. 907-922.

196. Jankalova, M. Approaches to the Evaluation of Corporate Social Responsibility / M. Jankalova // Procedia Economics and Finance. – 2016. – no 39. – P. 580-587.

197. Шварц, Е. А. Оценка экологической ответственности нефтегазовых компаний, действующих в России: рейтинговый подход / Е. А. Шварц, А. Ю. Книжников, А. М. Пахалов, М. Ю. Шерешева // Вестник Московского университета. – Серия 6. Экономика. – 2015. – № 4. – С. 46-67.

198. Кричевский, Н. А. Корпоративная социальная ответственность / Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров. – М.: Изд-во Дашков и К°, 2008. – 216 с.

199. Данилюк, Е. И. Интегрированная корпоративная структура как социально-экономическая система / Е. И. Данилюк. – В сб.: Управление экономической и социальной сферой: вопросы теории и практики. – М.: Издательство «Перспектива», 2007. – С. 186-188.

200. Ассоциация менеджеров России. – Текст: электронный // Официальный сайт. – URL: <https://amr.ru/committees/kso/materials> (дата обращения: 27.22.2022).

201. Российский союз промышленников и предпринимателей. – Текст: электронный // Официальный сайт. – URL: <https://www.rspp.ru/activity/social> (дата обращения: 29.11.2022).

202. Андреев, А. А. Методика комплексной оценки объёмов социального инвестирования / А. А. Андреев // Вестник ЧелГУ. – 2009. – № 9. – С. 73-78.

203. Шихвердиев, А. П. Качественный индекс социальных инвестиций как показатель эффективности корпоративной социальной ответственности – Текст : электронный / А. П. Шихвердиев, А. В. Серяков // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2008. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvennyy-indeks-sotsialnyh-investitsiy-kak-pokazatel-effektivnosti-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti/viewer> (дата обращения: 19.09.2022).

204. Бахметьев, В. А. Методика оценки социальных инвестиций как инструмент социального менеджмента промышленных предприятий: специальность 08.00.05 : диссертация ... кандидата экономических наук / Вадим Александрович Бахметьев. – М., 2009. – 147 с.

205. Думова, Л. В. Анализ и разработка методики оценки эффективности систем корпоративной социальной ответственности предприятий горно-металлургического комплекса / Л.В. Думова // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. – С. 74-77.

206. Гулло, А. А. Анализ методик оценки эффективности корпоративной социальной ответственности предприятий / А. А. Гулло, Н. Г. Филимонова // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. – 2018. – №1 (7). – С. 92-106.

207. Жойдик, А. П. Методы оценки корпоративной социальной ответственности бизнеса / А. П. Жойдик // Российское предпринимательство. – 2013. – №6 (228). – С. 194-201.

208. Назарова, В. В. Оценка эффективности корпоративной социальной

ответственности для улучшения деятельности компании / В. В. Назарова // Сборник материалов ежегодной международной научной конференции. – Уфа: Современные технологии управления, 2012. – С. 84-94.

209. Клепиков Д. М. Методика интегральной оценки состояния социальной ответственности предприятия / Д. М. Клепиков, Л. В. Пасечникова // Проблемы современной экономики. – 2012. – №1. – С. 435-437.

210. Джуха, В. М. Значение ESG-принципов в формировании уровня жизни городского населения / В. М. Джуха, Н. Д. Родионова, Е. С. Цепилова, О. Н. Бойко // Актуальные Направления Научных Исследований XXI века: теория и практика // научный журнал. – 2023. – № 4(63). – С. 32-43.

211. Тульчинский Г. Л. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. – М.: Вершина, 2006. – 352 с.

212. Джуха, В. М. Развитие системы управления организацией и адаптация систем управления персоналом / В. М. Джуха, Э. Э. Болдырева // Учет и статистика // научный журнал. – 2024. – № 1. – т.21 – С. 94-102.

213. Лагута, Я. Н. Внутренняя корпоративная социальная ответственность предприятий: основные теоретические и практические аспекты / Я. Н. Лагута // Восточная Европа: экономика, бизнес и управление. – 2017. – № 3 (08). – С. 153-157.

214. Михайлов, К. В. Система экспертных оценок для экономического прогнозирования бизнеса / К. В. Михайлов // Российское предпринимательство. – 2011. – № 11 (2). – С. 30-34.

215. Иванова, Л. Н. Экспертные оценки в принятии управленческих решений / Л. Н. Иванова, В. Д. Луговской // Современные научные исследования и инновации. – 2020. – № 10 (114). – С. 7.

216. Орлов, А. И. Допустимые средние в некоторых задачах экспертных оценок и агрегирования показателей качества / А. И. Орлов // Многомерный статистический анализ в социально-экономических исследованиях. – М.: Наука, 1974. – С. 388-393.

217. Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит. – Текст: электронный //

Официальный сайт. – URL: <https://www.audit-it.ru> (дата обращения: 23.02.2024).

218. Центр раскрытия корпоративной информации. – Текст: электронный // Официальный сайт. – URL: <https://www.e-disclosure.ru> (дата обращения: 16.02.2024).

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

220. 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.

221. 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.

222. Сервис ТестФирм. – Текст : электронный // Официальный сайт. – URL: <https://www.testfirm.ru> (дата обращения: 12.02.2023).

223. Орлов, Е. В. Корпоративная социальная ответственность. – Н. Новгород: Изд-во ННГАСУ, 2012. – 254 с.

224. Карпенко, Е. М. Социальная ответственность как фактор устойчивого развития / Е. М. Карпенко, М. А. Гончаренко // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – № 9(63). – С. 70-73.

225. Бизнес-модель добра. – Текст : электронный. – URL: <https://plus.rbc.ru/news/5ba06af97a8aa94be8518a92> (дата обращения: 04.05.2021).

226. Гегель, Г. Энциклопедия философских наук / Г. Гегель. – В 3 т. – Т.1. – М., 1974. – 452 с.

227. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент: учебник / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М.: Изд-во РДЛ. – 2003. – 464 с.

228. Евсеева, С. А. Анализ подходов к определению сущности механизма управления / С. А. Евсеева // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 2(50). – С. 164-167.

229. Кузнецов, В. П. Методологические аспекты корпоративного управления: монография / В. П. Кузнецов, Д. Н. Лапаев – Н.Новгород: Изд-во ВГИПУ, 2011. – 307 с.

230. Новиков, Д. А. Введение в теорию управления образовательными системами / Д. А. Новиков. – М.: Эгвес, 2009. – 156 с.

231. Новиков, Д. А. Механизмы управления конструктор для управленцев / Д. А. Новиков // Управленческое консультирование. – 2011. – № 3. – С. 5-16.

232. Гончаров, А. Ю. Механизм управления сбалансированным развитием регионов с доминирующими видами экономической деятельности / А.Ю. Гончаров, Н. В. Сироткина // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2015. – № 4. – С. 35-42.

233. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор [пер. с англ. А.И. Зак]. – М.: Журнал «Контроллинг», 1991. – 104 с.

234. Бурков, В. Н. Механизмы функционирования организационных систем / В. Н. Бурков, В. В. Кондратьев. – М.: Наука, 1981. – 384 с.

235. Барлукова, А. В. Механизм управления как неотъемлемый элемент системы управления туризмом / А. В. Барлукова // Известие ИГЭА. – 2010. – № 6 (74). – С. 121-124.

236. Садеков, А. А. Управление предприятием в условиях кризиса: монография / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк: ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.

237. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, Ф. В. Хедоури. – М.: Вильямс, 2017. – 672 с.

238. Адизес, И. К. Управляя изменениями [как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни] / Ицхак К. Адизес; [пер. с англ.: В. Кузин]. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. – 340 с.

239. Гринь, А. М. Организационно-экономический механизм управления вузом: монография / А. М. Гринь. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2006. – 380 с.

240. Кельчевская, Н. Р. Совершенствование механизма управления предприятием / Н. Р. Кельчевская, А.В. Скрипник // Вестник УГТУ. – 2007. – № 4. – С. 29-34.

241. Рыкунов, В. И. Основы управления : Многоаспект. подход : [Монография] / В. И. Рыкунов; Акад. экон. безопасности. – Москва : Изограф, 2000. – 111 с.

242. Бессарабов, В. О. Социальная ответственность в предпринимательской среде энергетической отрасли как фактор эффективной региональной политики / В. О. Бессарабов // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № S2. – С. 28-38.

243. Freeman, R. E. Stakeholder Theory – The State of the Art / R. E. Freeman, J. S. Harrison, A. C. Wicks, B. L. Parmar, de S. Colle // The Academy of Management Annals. – 2010. – no 3(1). – P. 403-445. – DOI:10.1080/19416520.2010.495581.

244. Porter. M. E. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility / M. E. Porter, M. R. Kramer // Harvard business rev. – Boston, 2006. – Vol. 84. – no 12. – P. 78-92.

245. Visser, W. The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business / W. Visser // Journal of Business Systems, Governance and Ethics. – 2011. – Vol. 5. – no 3. – P. 7-22.

246. Epstein, M. J. Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts / M. J. Epstein, A. R. Buhovac. – 2 nd ed. – San Francisco, CA: Berrett-Koehler. – 2014.

247. The global standards for sustainability impacts. – Текст : электронный. – URL: <https://www.globalreporting.org/standards/global-sustainability-standards-board/> (дата обращения: 24.04.2022).

248. Kaplan, R. S. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance / R. S. Kaplan, D. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – no 1 (January–February). – P. 71-79.

249. Elkington, J. Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Gabriola Island: New Society Publishers / J. Elkington. // Journal of Business

Ethics 2000. – 1998. – no 23(2). – P. 229-231. – DOI:10.1023/A:1006129603978.

250. Девятловский, Д. Н. Корпоративная социальная ответственность в России: проблемы малого бизнеса / Д. Н. Девятловский, М. О. Позднякова // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 2 (50). – С. 173-175.

251. Бутова, Т. В. Социальная ответственность бизнеса: основные принципы и подходы / Т. В. Бутова, А. А. Смирнова, Н. А. Миловидова // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). – 2014. – № 8. – С. 94-96.

252. Григорян, Е. С. Корпоративная социальная ответственность / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. – 5-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «ДашковиК°», 2023. – 248 с.

253. Ляпкина, Н. А. Корпоративная социальная ответственность / Н. А. Ляпкина, И. В. Чугунова / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2021. – 44 с.

254. Щербаченко, П. С. Концептуальные основы управления корпоративной социальной ответственностью / П. С. Щербаченко // Транспортное дело России. – 2013. – № 1. – С. 191-194.

255. Комиссаров И. Корпоративная социальная ответственность (КСО): зачем бизнеса брать на себя дополнительные обязательства / Комиссаров И. – Текст: электронный. – URL: <https://b2b.oooeos.ru/articles/korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost> (дата обращения: 26.12.2021).

256. Филиппова, С. В. Социальная ответственность в стратегии управления отечественным предприятием: проблемные вопросы интегрирования механизма / С. В. Филиппова // Экономика: реалии времени. – 2017. – № 2 (30). – С. 5-17.

257. Ахновская, И. А. Механизм внедрения корпоративной социальной ответственности на предприятиях / И. А. Ахновская, О. Ю. Лепихова // Экономика и организация управления. – 2016. – № 1 (21). – С. 36-44.

258. Коваленко, Е. В. Формирование организационно-экономического механизма управления корпоративной социальной ответственностью / Е. В. Коваленко // Экономика и Финансы. – 2017. – № 2. – С. 47-57.

259. Дерешев, С. А. Содержание управления корпоративной социальной

ответственностью / С. А. Дерешев // Интерактивная наука. – 2023. – № 8 (84). – С. 40-44.

260. Корпоративная социальная ответственность. / В. Я. Горфинкель [и др.]. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 438 с.

261. Tokoro N. Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR): A New Perspective on the Structure of Relationships / N. Tokoro // Asian Business & Management. – June 2007. – DOI: 10.1057/palgrave.abm.9200218.

262. Toyo Keizai // The strongest CSR. – 2005. – № 5993. – P. 122.

263. Фишер, Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри [пер. с англ. А. Гореловой; предисл. В. А. Кременюка]. – М.: Наука, 1992. – 158 с.

264. Кови, С. Р. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / С. Р. Кови [пер. с англ.]. – М.: ООО «Альпина Бизнес Букс», 2013. – 240 с.

265. Шаврин, И. Стратегии переговоров (Win-win) [Электронный ресурс] / И. Шаврин // Навыки переговоров: блог о технике, приемах и манипуляциях в сложных переговорах. – URL: <http://negotiationskills.ru/strategii-peregovorov-win-win/> (Дата обращения: 03.09.2020).

266. Виноградов, А. Б. Способы согласования позиций участников межфункциональных конфликтов, связанных с логистической деятельностью / А. Б. Виноградов // Логистика и управление цепями поставок. – 2013. – №2 (55). – С. 23-32.

267. Гурьева, К. Н. Стратегии ведения переговоров. Win-win как путь к успеху / К. Н. Гурьева, Е. Н. Рудская // Вектор экономики. – 2018. – № 3(21). – С. 36.

268. Емельянов, С. М. Стратегии поведения в конфликте [Электронный ресурс] / С. М. Емельянов. – URL: https://bookap.info/okolopsy/emelyanov_praktikum_po_konfliktologii/gl26.shtm (дата обращения: 18.01.2022).

269. Светлов, В. А. Классификация стратегий поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килменна и единая теория конфликта / В. А. Светлов // Сборник научных трудов SWORLD. – 2014. – Т. 16. – №1. – С. 3-5.

270. Бродецкий, Г. Л. Возможности формализации предпочтений участников

межфункциональных конфликтов (с учётом многих критериев) / Г. Л. Бродецкий, А. Б. Виноградов // Логистика и управление цепями поставок. – 2013. – № 1 (54). – С. 43-59.

271. Благов, Ю. Е. Эволюция концепции КСО и теория стратегического управления / Ю. Е. Благов // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2011. – Вып. 1. – С. 3-26.

272. Как работает Прогноз экспоненциального сглаживания. – Текст: электронный. – URL: <https://clck.ru/3MZ6yA> (дата обращения: 12.03.2023).

273. ISO 26000 – Справочник по вопросам обеспечения корпоративной социальной ответственности. – Текст: электронный // Официальный сайт. – URL: <https://www.bsigroup.com/mn-MN/ISO-26000----/> (дата обращения: 05.06.2023).

274. Drucker, P. F. The Practice of Management / P. F. Drucker. – Harper & Row, New York, 1954.

275. Vogel, D. The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility / D. Vogel. – Washington, DC: Brookings Institution Press, 2005.

276. European Commission Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper. Brussels: Commission of the European Communities. – Текст: электронный. – URL: https://jussemper.org/Resources/Corporate%20Activity/Resources/greenpaper_en.pdf (дата обращения: 25.07.2024).

277. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. / R. E. Freeman. – Boston: Pitman, 1984.

278. Семенихина, А. А. Совершенствование стратегии корпоративной социальной ответственности организации / А. А. Семенихина // Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ». – 2020. – № 1 (22). – Т.2. – С. 163-167.

279. Грибцова, Т. Ю. Формирование стратегии корпоративной социальной ответственности: анализ альтернатив / Т. Ю. Грибцова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 8 (230). – С. 90-97.

280. Мерзликина, Г. С. Формирование стратегии предприятия на основе корпоративной социальной ответственности / Г. С. Мерзликина, Т. Ю. Грибцова //

Управленческие науки: научно-практический журнал. – 2014. – Вып. 1(10). – С. 34-41.

281. Пособие по КСО. Базовая информация по корпоративной социальной ответственности / [кол. автор.: Лазоренко Е., Колышко Р. и др.]. – К.: Изд-во «Энергия». – 2008. – 96 с.

282. Hohnen, P. Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business / P. Hohnen, J. Potts // Winnipeg CAN: International Institute for Sustainable Development. – 2007. – P. 32-33.

283. Maon, F. Mainstreaming the Corporate Responsibility Agenda: A Change Model Grounded in Theory and Practice / F. Maon, V. Swaen, A. Lindgreen // IAG-Louvain School of Management Working Paper. – 2008. – 172 p.

284. Шильникова, З. Н. Формирование стратегии корпоративной социальной ответственности / З. Н. Шильникова, А. А. Шильников // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2024. – № 6(84). – С. 114-120.

285. Официальная статистика. Основные показатели. – Текст: электронный // Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://76.rosstat.gov.ru/folder/224996/> (дата обращения: 23.10.2024).

286. Быстрая и удобная проверка контрагентов. – Текст: электронный // Официальный сайт. – URL: <https://www.rusprofile.ru/id/2880009/> (дата обращения: 18.02.2024).

287. Беганская, И. Ю. Понятие и генезис корпоративной социальной ответственности / И. Ю. Беганская, В. К. Морозова, В. В. Меликова // Наука и практика регионов. – 2021. – № 2(23). – С. 69-74.

288. Братковский, М. Л. Роль публичного управления в развитии гражданского общества / М. Л. Братковский, С. С. Самохин // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2023. – № 30. – С. 5-13. – DOI 10.5281/zenodo.8186637.

289. 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.

290. 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.

291. 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.

292. 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.

Приложение А

Справки о внедрении результатов исследования

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ «АГРОМАШ-ТЕХНИКА»

e-mail: agromashtehnika@mail.ru www. agromash-donets.ru
 83056, ДНР, г. Донецк, ул. Молодых шахтеров, 37 Тел. +7(949) 333-96-28

21.05.2025 г. № 8/н

Диссертационный совет 24.2.488.01
 на базе ФГБОУ ВО «Донецкая
 академия управления и
 государственной службы»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований в рамках диссертации
 Заглады Екатерины Александровны на тему «Механизм управления
 корпоративной социальной ответственностью промышленных предприятий»,
 представленной на соискание учёной степени
 кандидата экономических наук по специальности
 5.2.6. Менеджмент

Диссертационная работа Заглады Екатерины Александровны является
 своевременной и актуальной, а разработанные автором предложения
 позволяют обосновать теоретико-методические основы управления
 корпоративной социальной ответственностью (КСО) промышленных
 предприятий с целью разработки целостной научной концепции
 формирования устойчивых экосистем различных уровней.

Особого внимания заслуживают концептуальная модель управления
 КСО промышленных предприятий, интегрирующая принципы системного и
 синергетического подходов, а также стейкхолдер-ориентированную
 перспективу, позволяющая рассматривать управление КСО как комплексный
 процесс, направленный на повышение конкурентоспособности предприятия,
 создание ценности для общества и достижение устойчивого развития.

Предложения и научные положения, представленные в работе имеют
 практическую ценность и приняты к внедрению в деятельности ООО «ПК
 «АГРОМАШ-ТЕХНИКА»

Директор



А. А. Лерман



Общество с ограниченной ответственностью

**«ГОРЛОВСКИЙ
ЭНЕРГОМЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД»**

ПАО «ПРОМСВЯЗБАНК»
к/с 30101810400000000555
р/с 40702810809300311907
БИК 044525555
ИНН 9312001334
КПП 931201001

PJS « PROMSVYAZBANK»
c/s 30101810400000000555
p/s 40702810809300311907
BIC 044525555
TIN 9312001334
KPP 931201001

28.05.2025 г. № 8/н

В Диссертационный совет 24.2.488.01
на базе ФГБОУ ВО «Донецкая академия
управления и государственной службы»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований в рамках диссертации
Заглады Екатерины Александровны
на тему «Механизм управления корпоративной социальной ответственностью промышленных
предприятий», представленной на соискание учёной степени
кандидата экономических наук по специальности
5.2.6. Менеджмент

Сформулированные в диссертации Заглады Е.А. теоретические и практические рекомендации по формированию механизма управления корпоративной социальной ответственностью (КСО) промышленных предприятий имеют научную и прикладную ценность и могут быть успешно применены для эффективного управления субъектами хозяйствования промышленности ДНР, в том числе ООО «Горловский энергомеханический завод»

Ценными для ООО «Горловский энергомеханический завод» являются предложения диссертанта по оценке КСО промышленных предприятий, основанные на расчете композитного индекса КСО. Данный подход может быть использован для комплексного анализа деятельности предприятия с определением уровня КСО и вектора его развития для ООО «Горловский энергомеханический завод», что позволит руководству принимать эффективные управленческие решения при работе со стейкхолдерами внутреннего и внешнего контура.

Предложения, выводы и научные разработки Заглады Е.А. приняты к внедрению на ООО «Горловский энергомеханический завод» в рамках повышения уровня КСО предприятия и будут учтены при формировании стратегии его развития.

И. о. директора
ООО «ГЭМЗ»



Иванченко С.И.

Донецкая Народная Республика
Г. О. ГОРЛОВСКИЙ,
284626, Г. ГОРЛОВКА,
УЛ. НЕСТЕРОВА, Д. 127
тел. (0624) 52-22-68
моб. тел. - 7 949 321 04 36

Donetsk People's Republic,
GORLOVSKY,
284626, GORLOVKA,
NESTEROVA STR., 127
phone: (0624) 52-22-68
mobile phone: + 7 949 321 04 36

E-mail: gemz-zavod@mail.ru



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ» В Г. ГОРЛОВКА
(АДИ ДонНТУ)**

ул. Кирова, дом. 51, г. Горловка, г.о. Горловка, 284646, Донецкая Народная Республика, ОГРН 1229300078633, ИНН 9303013012, КПП 931243001,
e-mail: inst@e.adidonntu.ru, тел: +7(8564)-55-33-22, +7(8564)-55-27-03

29.05.2025 № 383/42 -01

Диссертационный совет
24.2.488.01 на базе ФГБОУ ВО
«Донецкая академия управления
и государственной службы»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований, проведенных в диссертации
Заглады Екатерины Александровны, выполненной в рамках темы «Механизм
управления корпоративной социальной ответственностью промышленных
предприятий», представленной на соискание ученой степени кандидата
экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент

Теоретико-методические положения, результаты и выводы диссертационной работы Заглады Е.А. нашли использование в учебном процессе Автомобильно-дорожного института (филиала) ДонНТУ в г. Горловка и получили отражение в рабочих программах дисциплин, конспектах лекций, учебно-методических материалах следующих дисциплин:

«Корпоративная социальная ответственность» для обучающихся 3 курса программы высшего образования бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент организаций») – темы «Модели корпоративной социальной ответственности», «Инструменты реализации социальной ответственности бизнеса», «Механизм корпоративной социальной ответственности»; «Социальная отчетность и оценка эффективности деятельности компаний по управлению корпоративной социальной ответственностью» дополнены авторским определением понятия «корпоративная социальная ответственность», вопросами рассмотрения сущности понятия и его составляющих, обоснования гармонизации интересов стейкхолдеров и бизнес-структур от ее применения, с последующей ее трансформацией в конкурентные преимущества, а также научно-методических

подходов к исследованию процессов управления корпоративной социальной ответственностью;

«Корпоративный менеджмент» для обучающихся 2 курса программы высшего образования бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент организаций») – тема «Корпоративная культура, ее сущность и функции» дополнена концептуальными основами управления корпоративной социальной ответственности промышленных предприятий с учетом удовлетворения интересов стейкхолдеров ближнего круга, а также стейкхолдеров дальнего круга;

«Институциональная экономика» для обучающихся 4 курса программы высшего образования бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент организаций») – темы «Теория транзакций и транзакционных издержек», «Теория институциональных изменений» дополнены обоснованием необходимости активной адаптации бизнеса к решению социальных проблем посредством КСО, а также максимизации вклада КСО в устойчивое развитие.

Заместитель директора АДИ ДонНТУ,
канд. техн. наук



Д.Н. Самисько

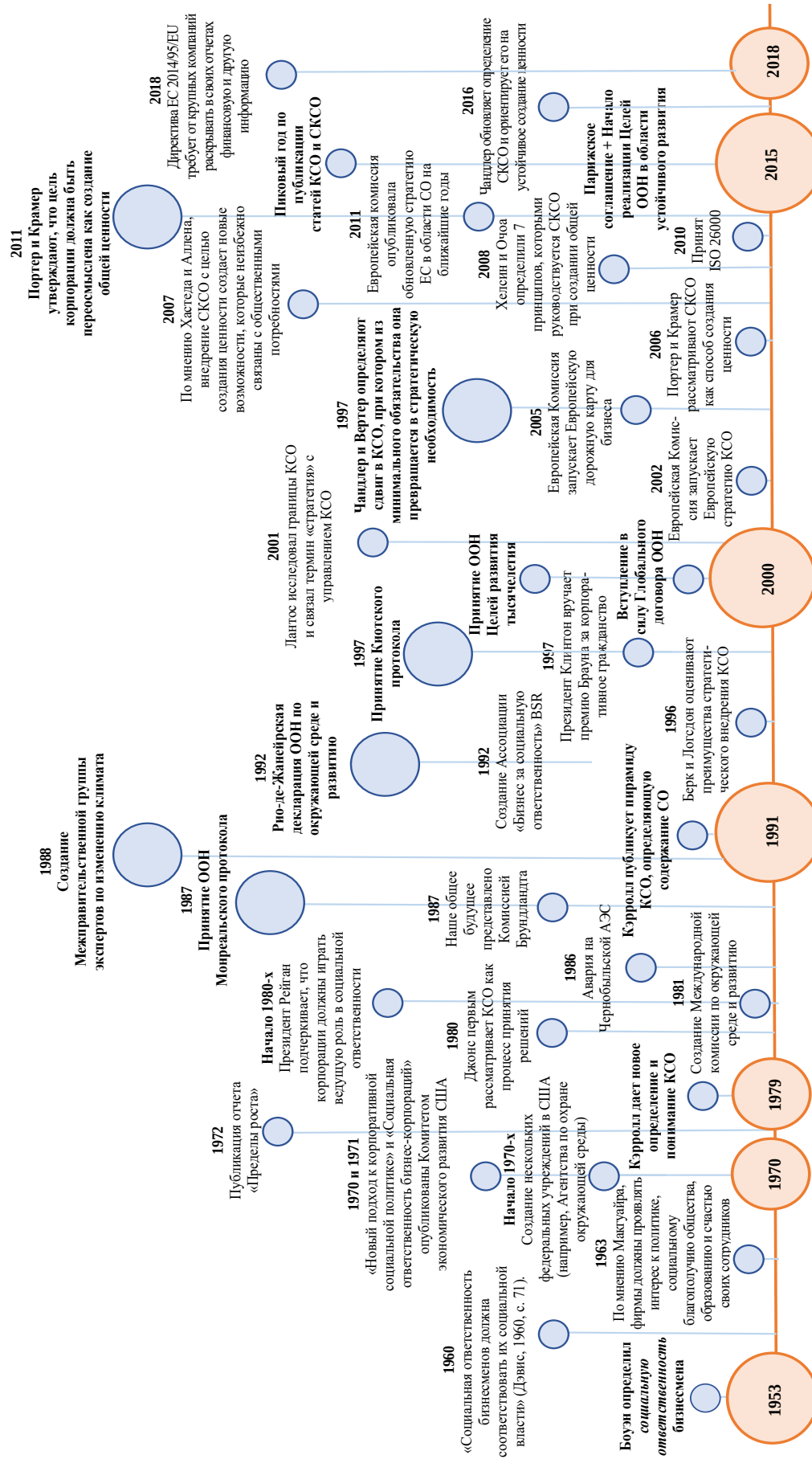
Приложение Б
Целостное представление эволюции КСО с учетом
научного и практического аспектов

Таблица Б.1 – Подходы к трактовке КСО предприятия [составлено автором на основе [7]]

	Исследователи	Определение
1	2	3
Академические исследования	Боуэн (1953)	КСО относится к обязательствам бизнесменов проводить ту политику, принимать те решения или следовать тем направлениям деятельности, которые желательны с точки зрения целей и ценностей нашего общества
	Фредерик (1960)	Социальная ответственность в конечном счете подразумевает общественное отношение к экономическим и человеческим ресурсам общества и готовность следить за тем, чтобы эти ресурсы использовались для достижения широких социальных целей, а не просто для удовлетворения узко ограниченных интересов
	Фридман (1962)	Существует одна и только одна социальная ответственность бизнеса – использовать свои ресурсы и участвовать в деятельности, направленной на увеличение прибыли, при условии, что он остается в рамках правил игры, то есть участвует в открытой и свободной конкуренции без обмана или мошенничества
	Дэвис и Блумстром (1966)	Социальная ответственность означает обязанность человека учитывать влияние своих решений и действий на всю социальную систему
	Сэти (1975)	Социальная ответственность предполагает доведение корпоративного поведения до уровня, на котором оно соответствует преобладающим социальным нормам, ценностям и ожиданиям от результатов
	Кэрролл (1979)	Социальная ответственность бизнеса включает в себя экономические, правовые, этические и дискреционные ожидания, которые общество возлагает на организации в данный момент времени
	Джонс (1980)	КСО – это представление о том, что корпорации несут обязательства перед составными группами общества, помимо акционеров, и выходят за рамки обязательств, предусмотренных законом и профсоюзным договором
	Вуд (1991)	Основная идея корпоративной социальной ответственности заключается в том, что бизнес и общество взаимосвязаны, а не являются отдельными образованиями
	Бейкер (2003)	КСО – это то, как компании управляют бизнес-процессами, чтобы оказать общее положительное влияние на общество
	Фернандо (2023)	КСО – это бизнес-модель, согласно которой компании прилагают согласованные усилия, чтобы работать так, чтобы улучшать, а не ухудшать общество и окружающую среду

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Мнения практиков и всемирных организаций	Всемирный деловой совет по устойчивому развитию WBCSD (2003) –	КСО – это стремление бизнеса способствовать устойчивому экономическому развитию, работая с сотрудниками, их семьями, местным сообществом и обществом в целом для улучшения качества их жизни
	КСО Европа (2003)	КСО — это способ, которым компания управляет и улучшает свое социальное и экологическое воздействие, чтобы создавать ценность как для своих акционеров, так и для заинтересованных сторон путем внедрения инноваций в свою стратегию, организацию и деятельность
	ОЭСР (2003)	Корпоративная ответственность предполагает развитие бизнеса в соответствии с обществом, в котором он работает. [...] Функция бизнеса в обществе заключается в том, чтобы приносить адекватную прибыль владельцам капитала путем выявления и развития перспективных инвестиционных возможностей и, в процессе этого, обеспечивать рабочие места и производить товары и услуги, которые потребители хотят покупать. Однако корпоративная ответственность выходит за рамки этой основной функции. Ожидается, что предприятия будут подчиняться различным применимым к ним законам и часто должны реагировать на ожидания общества, которые не зафиксированы в виде формального закона
	Amnesty International бизнес-группа (Великобритания) (2002 г.) –	Компании должны признать, что их способность продолжать предоставлять товары и услуги и создавать финансовое благосостояние будет зависеть от их приемлемости для международного общества, которое все больше рассматривает защиту прав человека как условие корпоративной лицензии на деятельность
	Новентик поставщик решений и сервисов в области цифровой трансформации и информационной безопасности (2003) –	Концепция КСО, связанная с применением корпорациями принципа устойчивого развития, объединяет три измерения: экономическое измерение (эффективность, прибыльность), социальное измерение (социальная ответственность) и экологическое измерение (экологическая ответственность). Чтобы соблюдать эти принципы, корпорации должны уделять больше внимания всем заинтересованным сторонам, [...] которые информируют об ожиданиях гражданского общества и деловой среды
	Юнилевер (2003)	Мы определяем социальную ответственность как влияние или взаимодействие, которое мы оказываем с обществом в трех различных областях: добровольные взносы, влияние (прямых) операций бизнеса и влияние через цепочку создания стоимости
	Ново Нордиск – ведущий в мире производитель медпрепаратов (2004)	Социальная ответственность – это забота о людях. Это относится к нашим сотрудникам и людям, чьи медицинские потребности мы обслуживаем. Он также учитывает влияние нашего бизнеса на глобальное общество и местное сообщество. Таким образом, социальная ответственность – это больше, чем добродетель – это императив бизнеса
	Стандарт CSR/KCO – (2008)	Социальная ответственность – обязательства организации, учитывающие принятую ею ответственность за решение социальных проблем своего персонала, местного населения и общества в целом



Примечание: размер кружков является субъективным показателем степени влияния каждого аспекта на эволюцию КСО. Следовательно, чем больше круг, тем выше уровень влияния

Рисунок Б.1 – Визуализация истории [составлено автором]

Приложение В

Индикаторы и динамика субиндексов, блочных и композитного индексов КСО машиностроительных предприятий Российской Федерации за 2019-2023 гг.

Таблица В.1 – Характеристика индикаторов экономической составляющей внутренней КСО промышленного предприятия [составлено автором]

Код индикатора	Название индикатора	Характеристика индикатора	Стимулятор/ Дестимулятор
ЭС.1	Индекс роста чистой прибыли предприятия, коэффициент ($I_{\text{чп}}$)	Отражает динамику изменения чистой прибыли предприятия за определенный период времени по сравнению с базовым периодом	С
ЭС.2	Коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE)	Демонстрирует эффективность использования собственного капитала для получения прибыли. Он показывает, сколько прибыли получает предприятие на каждый рубль собственного капитала	С
ЭС.3	Коэффициент текущей ликвидности ($k_{\text{тек.ликв}}$)	Отражает способность предприятия погасить свои краткосрочные обязательства (текущие пассивы) с помощью имеющихся краткосрочных активов (текущих активов). Он показывает, сколько раз текущие активы превышают текущие пассивы	С
ЭС.4	Рост производительности труда ($I_{\text{пт}}$)	Отражает увеличение объема производства товаров или услуг на единицу затраченного труда за определенный период времени	С
ЭС.5	Материалоемкость продукции, коэффициент (M_e)	Показывает, сколько сырья и материалов используется для производства единицы продукции	Д
ЭС.6	Коэффициент обновления основных фондов ($k_{\text{обн.ОФ}}$)	Характеризует долю вновь введенных основных фондов в общем объеме основных фондов за определенный период. Он отражает интенсивность обновления производственных мощностей и показывает, насколько активно предприятие инвестирует в новые средства производства	С

Таблица В.2 – Характеристика индикаторов социальной составляющей внутренней КСО промышленного предприятия [составлено автором]

Код индикатора	Название индикатора	Характеристика индикатора	Стимулятор/Дестимулятор
СС.1	Коэффициент текучести кадров ($k_{\text{тек}}$)	Отражает, как часто сотрудники покидают организацию в течение определенного периода времени (обычно за год). Это важный индикатор стабильности персонала и эффективности управления человеческими ресурсами. Высокая текучесть кадров может свидетельствовать о проблемах в организации, таких как неудовлетворенность сотрудников, неконкурентные условия труда, неэффективное управление или плохая корпоративная культура	Д
СС.2	Коэффициент потерь рабочего времени ($k_{\text{потерь}}$)	Характеризует долю рабочего времени, потерянного в результате различных причин, по отношению к общему планируемому или фактически отработанному времени	Д
СС.3	Коэффициент соответствия уровня оплаты труда на предприятии среднему уровню оплаты труда в регионе ($k_{\text{соотв.зп}}$)	Отражает насколько уровень заработной платы на предприятии отличается от среднего уровня заработной платы в регионе. Этот коэффициент позволяет оценить конкурентоспособность предприятия как работодателя и привлекательность его условий труда	С
СС.4	Коэффициент задолженности по оплате труда ($k_{\text{зад.зп}}$)	Отражает степень задолженности по выплате заработной платы сотрудникам на предприятии. Он показывает, насколько текущие обязательства по оплате труда превышают реальные возможности предприятия их выполнить	Д
СС.5	Социальные инвестиции на работника предприятия ($k_{\text{СИ}}$)	Отражает уровень социальных инвестиций предприятия на одного работника. Это комплексный показатель, который учитывает различные виды затрат, направленных на улучшение качества жизни, благосостояния и развития сотрудников	С
СС.6	Коэффициент соотношения темпов роста зарплаты и производительности труда ($k_{\text{лзп/лпт}}$)	Отражает изменение зарплаты при изменении производительности труда на 1%	С

Таблица В.3 – Характеристика индикаторов экологической составляющей внутренней КСО промышленного предприятия [составлено автором]

Код индикатора	Название индикатора	Характеристика индикатора	Стимулятор/Дестимулятор
ЭклС.1	Объем выброса загрязняющих веществ (CO_2 , SO_2 и т.д.) на единицу продукции ($k_{\text{выбр}}$)	Экологический показатель, отражающий количество вредных веществ, выбрасываемых в окружающую среду при производстве одной единицы продукции. Он показывает интенсивность загрязнения, связанную с производственным процессом	Д
ЭклС.2	Сокращение объема отходов за отчетный период, % ($I_{\text{отх}}$)	Отражает уменьшение количества отходов, образующихся в результате деятельности предприятия, за определенный период времени по сравнению с предыдущим периодом. Он является ключевым индикатором прогресса в области управления отходами, ресурсосбережения и снижения негативного воздействия на окружающую среду	С
ЭклС.3	Сумма экологического налога на 1 рубль произведенной продукции, руб./руб. ($k_{\text{эн}}$)	Отражает какую часть выручки от реализации каждой единицы продукции (в денежном выражении, например, в рублях) составляет налог, уплачиваемый за негативное воздействие на окружающую среду. Этот показатель позволяет оценить, насколько производство продукции обременено экологическими платежами	Д
ЭклС.4	Коэффициент износа основных фондов ($k_{\text{изн}}$)	Отражает степень изношенности основных средств предприятия на определенный момент времени	Д

Таблица В.4 – Характеристика индикаторов клиентской составляющей внешней КСО промышленного предприятия [составлено автором]

Код индикатора	Название индикатора	Характеристика индикатора	Стимулятор/Дестимулятор
КС.1	Индекс роста цен на продукцию, коэффициент ($I_{\text{цен}}$)	Отражает изменение уровня цен на продукцию предприятия за определённый период времени	Д
КС.2	Индекс роста объема продаж, коэффициент ($I_{\text{продаж}}$)	Отражает изменение объема продаж предприятия за определенный период времени по сравнению с другим, базовым периодом	С
КС.3	Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дней ($D_{\text{дз}}$)	Отражает эффективность предприятия в работе с клиентами в части взыскания дебиторской задолженности, а также отражающий политику организации в отношении продаж в кредит	Д
КС.4	Удельный вес затрат на работу с клиентами в общих затратах предприятия ($d_{\text{затр.клиент}}$)	Отражает долю расходов, связанных с обслуживанием и привлечением клиентов, в общей сумме всех затрат, понесенных предприятием за определенный период. Этот показатель важен для оценки эффективности маркетинговых усилий, управления клиентской базой и оптимизации расходов компании	С
КС.5	Количество действующих товарных знаков ($K_{\text{тз}}$)	Отражает возможность дифференциации продукции предприятия, что способствует узнаваемости и укреплению бренда предприятия и его позиций на рынке в целом	С

Таблица В.5 – Характеристика индикаторов составляющей поставщиков внешней КСО промышленного предприятия [составлено автором]

Код индикатора	Название индикатора	Характеристика индикатора	Стимулятор/Дестимулятор
<i>СП.1</i>	Индекс роста закупочных цен на сырье, коэффициент ($I_{\text{зак.цен}}$)	Отражает изменение уровня закупочных цен на сырье за определённый период времени	Д
<i>СП.2</i>	Индекс роста объема закупок, коэффициент ($I_{\text{закупок}}$)	Отражает изменение объема закупок предприятия за определенный период времени по сравнению с другим, базовым периодом	С
<i>СП.3</i>	Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дней ($D_{\text{кз}}$)	Показатель скорости погашения предприятием своей задолженности перед поставщиками и подрядчиками. Среднее количество дней, в течение которых предприятие пользуется деньгами поставщиков	С

Таблица В.6 – Характеристика индикаторов составляющей финансово-кредитных учреждений внешней КСО промышленного предприятия [составлено автором]

Код индикатора	Название индикатора	Характеристика индикатора	Стимулятор/Дестимулятор
<i>СФКУ.1</i>	Удельный вес краткосрочных кредитов в капитале предприятия, коэффициент ($d_{кр.кред}$)	Отражает долю краткосрочных заемных средств (кредитов) в общей структуре капитала компании. Он показывает, насколько компания полагается на краткосрочное финансирование для покрытия своих операционных и текущих потребностей	С
<i>СФКУ.2</i>	Удельный вес долгосрочных кредитов в капитале предприятия, коэффициент ($d_{долг.кред}$)	Отражает долю долгосрочных заемных средств (кредитов) в общей структуре капитала предприятия. Он показывает, насколько компания зависит от долгосрочного финансирования за счет кредитов	С
<i>СФКУ.3</i>	Коэффициент финансового левериджа ($k_{ФЛ}$)	Характеризует эффективность использования кредитов (займов) и уровень закредитованности предприятия. Именно его называют кредитным плечом или кредитным рычагом. Он появляется в бизнес-процессе только с привлечением заёмных средств, увеличивающих капиталотдачу от вложений	С

Таблица В.7 – Характеристика индикаторов составляющей органов государственного управления внешней КСО промышленного предприятия [составлено автором]

Код индикатора	Название индикатора	Характеристика индикатора	Стимулятор/ Дестимулятор
СОГУ.1	Индекс роста налоговых отчислений в бюджет, коэффициент ($I_{НП}$)	Характеризует изменение объёма налоговых сборов за определённый период по отношению к предыдущему периоду, базовому или эталонному периоду	Д
СОГУ.2	Число созданных рабочих мест, единиц (K_{PM})	Определяет количество новых рабочих мест, созданных в результате определенной деятельности, проекта, программы или периода времени. Это ключевой индикатор экономического развития, занятости населения и социального благополучия	С
СОГУ.3	Индекс роста затрат на благотворительность ($I_{з.благ}$)	Показывает процентное изменение этих расходов и позволяет оценить динамику вовлечённости предприятия в благотворительную деятельность	С
СОГУ.4	Удельный вес продукции по госзаказу в общей выручке ($d_{госзаказ}$)	Отражает долю доходов предприятия, полученных от выполнения государственных заказов, в общей сумме выручки от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	С
СОГУ.5	Количество лицензий, единиц ($K_{лиц}$)	Отражает масштабы деятельности предприятия, соблюдение им законодательства и наличие прав на определенные виды деятельности	С
СОГУ.6	Индекс штрафов по налоговым отчислениям ($I_{штраф}$)	Отражает уровень налоговой дисциплины предприятия за определённый период времени	Д

Таблица В.8 – Анкета для определения степени влияния составляющих КСО промышленного предприятия на общий ее уровень *[составлено автором]

Составляющие КСО	Ответы*					
1.Внутренняя КСО	0	1	2	3	4	5
1.1. Экономическая составляющая КСО	0	1	2	3	4	5
1.2. Социальная составляющая КСО	0	1	2	3	4	5
1.3. Экологическая составляющая КСО	0	1	2	3	4	5
2. Внешняя КСО	0	1	2	3	4	5
2.1. Клиентская составляющая КСО	0	1	2	3	4	5
2.2. Составляющая поставщиков	0	1	2	3	4	5
2.3. Составляющая финансово-кредитных учреждений	0	1	2	3	4	5
2.4. Составляющая органов государственного управления	0	1	2	3	4	5

* - нужно отметить по значимости от 0 до 5, 0 – ничего не значит, 5 – высокая степень влияния

Таблица В.9 – Характеристик зон КСО промышленного предприятия [составлено автором]

Зона КСО	Уровень КСО	Композитный индекс КСО	Характеристики внутренней КСО	Характеристики внешней КСО
1	2	3	4	5
Зона бифуркации (ЗБ)	Критический	[0,0; 0,2)	Экономическая составляющая: - крайне низкая прибыльность, высокая убыточность; - значительный износ основных фондов без планов на их обновление; - низкая производительность труда; - отсутствие инвестиций в развитие инфраструктуры Социальная составляющая: - высокая текучесть кадров из-за неудовлетворительных условий труда; - крайне низкий уровень зарплат; - отсутствие программ обучения или карьерного роста; - повышенный уровень производственного травматизма Экологическая составляющая: - отсутствие экологических инициатив и инвестиций в охрану окружающей среды; - систематические нарушения экологических норм; - критически высокий уровень выбросов и отходов	Клиентская составляющая: - низкое качество продукции или услуг, что приводит к потере клиентов; - массовое недовольство потребителей Составляющая поставщиков: - нестабильные и конфликтные отношения с поставщиками; - невыполнение обязательств Составляющая ФКУ: - высокий уровень долгов и критическая финансовая нестабильность; - сложности с привлечением финансирования Составляющая ОГУ: - систематические штрафы и претензии со стороны государственных органов; - отсутствие взаимодействия с государственными структурами

Продолжение таблицы В.9

1	2	3	4	5
Зона деградации (ЗД)	Неудовлет- воритель- ный	[0,2; 0,4)	1.Экономическая составляющая: - низкая рентабельность производства; - высокий уровень износа основных фондов; - низкая производительность труда; - ограниченные инвестиции в развитие инфраструктуры и технологий 2.Социальная составляющая: - высокая текучесть кадров; - низкий уровень заработных плат; - неудовлетворительные условия труда; - высокий уровень производственного травматизма; - отсутствие программ по развитию персонала 3.Экологическая составляющая: - высокий уровень загрязнения окружающей среды; - отсутствие экологических инициатив и программ; - некачественное управление отходами; - отсутствие инвестиций в природоохранные технологии	1.Клиентская составляющая: - низкое качество продукции или услуг; - высокий уровень жалоб от потребителей; - низкий уровень доверия к бренду 2.Составляющая поставщиков: - нестабильные отношения с поставщиками; - невыгодные условия контрактов; - низкий объем сотрудничества 3. Составляющая ФКУ: - высокий уровень закредитованности; - финансовая нестабильность и недостаток ресурсов для выполнения обязательств 4. Составляющая ОГУ: - частые налоговые штрафы; - отсутствие активного сотрудничества с государственными структурами; - низкий уровень исполнения регуляторных требований
Зона торможения (ЗТ)	Удовлетво- рительный	[0,4; 0,6)	1. Экономическая составляющая: - средняя рентабельность, допускающая возможность стабильного функционирования; - умеренный износ основных фондов, с частичными инвестициями в их обновление;	1. Клиентская составляющая: - удовлетворительное качество продукции или услуг, соответствующее базовым ожиданиям клиентов; - средний уровень удовлетворенности клиентов;

Продолжение таблицы В.9

1	2	3	4	5
			• средняя производительность труда • некоторые усилия по оптимизации расходов и повышению эффективности 2. Социальная составляющая: • умеренный уровень текучести кадров; • средний уровень заработных плат, достаточный для удержания сотрудников, но без значительного повышения мотивации; • относительно удовлетворительные условия труда; • частичное внедрение программ по повышению квалификации персонала 3. Экологическая составляющая: • реализация отдельных экологических инициатив (например, снижение выбросов или улучшение управления отходами); • использование ресурсосберегающих технологий на базовом уровне; • средний уровень выполнения экологических нормативов	• отсутствие инноваций, направленных на значительное повышение потребительской ценности 2. Составляющая поставщиков: • стабильные, но формальные отношения с поставщиками; • приемлемые, но невыгодные условия сотрудничества; • низкий уровень доверия и долгосрочных партнерских отношений 3. Составляющая ФКУ: • средний уровень долговой нагрузки; • стабильные финансовые показатели без значительного роста; • ограниченные возможности для привлечения внешнего финансирования 4. Составляющая ОГУ: • стабильный уровень налоговых отчислений; • отсутствие значительных штрафов или претензий со стороны регуляторов; • формальное выполнение законодательных требований без участия в государственных инициативах

Продолжение таблицы В.9

1	2	3	4	5
Зона развития (ЗР)	Прогрессив- ный	[0,6; 0,8)	1.Экономическая составляющая: • высокая рентабельность предприятия; • умеренный уровень износа основных фондов с активным обновлением; • повышение производительности труда через автоматизацию и оптимизацию процессов; • активные инвестиции в инновационные проекты 2.Социальная составляющая: • увеличение зарплат до конкурентного уровня; • снижение текучести кадров благодаря улучшению условий труда; • активное внедрение программ обучения и развития сотрудников; • формирование корпоративной культуры, ориентированной на ценности 3.Экологическая составляющая: • разработка и реализация экологических программ, направленных на снижение уровня выбросов; • начало внедрения ресурсосберегающих технологий; • частичное использование возобновляемых источников энергии	1. Клиентская составляющая: • продукция или услуги соответствуют высоким стандартам качества; • увеличение удовлетворенности клиентов за счет ориентации на их потребности; 2. Составляющая поставщиков: • установление долгосрочных партнерских отношений; • совместная реализация проектов с поставщиками, направленных на повышение эффективности 3. Составляющая ФКУ: • низкая долговая нагрузка, устойчивое финансовое положение; • привлечение внешнего финансирования на выгодных условиях 4. Составляющая ОГУ: • соблюдение всех регуляторных требований; • участие в отдельных государственных социальных и экологических инициативах
	Оптималь- ный	[0,8; 1]	1. Экономическая составляющая: • высокая прибыльность и минимальные издержки благодаря эффективным управленческим решениям;	1. Клиентская составляющая: • высочайший уровень удовлетворенности клиентов, формирование лояльности;

Продолжение таблицы В.9

1	2	3	4	5
			• низкий износ основных фондов благодаря регулярным обновлениям и внедрению инноваций; • максимальная производительность труда за счет автоматизации и цифровизации процессов 2. Социальная составляющая: • Высокий уровень заработных плат, превышающий отраслевые стандарты; • полное соответствие условий труда международным нормам и стандартам; • системные программы обучения и карьерного роста для сотрудников; • корпоративная культура с сильной ориентацией на социальные ценности 3. Экологическая составляющая: • низкий уровень выбросов и отходов благодаря передовым технологиям; • использование возобновляемых источников энергии на значительном уровне; • полная интеграция принципов устойчивого развития в операционную деятельность	• создание продукции или услуг, которые не только соответствуют ожиданиям, но и опережают их 2. Составляющая поставщиков: • выгодные и взаимовыгодные партнерства; • совместные инициативы по улучшению цепочек поставок 3. Составляющая ФКУ: • финансовая независимость, минимальная закредитованность; • активное использование прибыли для реализации КСО-инициатив 4. Составляющая ОГУ: • участие в государственных программах устойчивого развития; • признание компании лидером в области социальной ответственности на государственном уровне

Таблица В.10 – Исходные данные деятельности машиностроительных предприятий РФ в 2019-2023 гг.
[систематизировано автором на основе [200; 264; 265]]

№	Показатели	АО Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат»					АО «Тяжмаш»				
		2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Выручка, тыс. руб.	2060656	2137995	2401497	2664999	3498684	17648100	18862757	19795266	22391630	25717832
2.	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	37493	57870	65050,5	72231	87880	3539530	3678044	824875	994786	3529151
3.	Капитал и резервы, тыс. руб.	1444643	1498683	1686182	1735042	1788708	8449642	10120452	9997910	9917955	10433288
4.	Оборотные активы, тыс. руб.	2626462	2728682	2744189	3659066	4129471	27420416	28877692	29593122	31670456	40554911
5.	Денежные средства и денежные эквиваленты, тыс. руб.	129771	118796	139949	451302	321022	4389741	2657376	3371828	4537408	10324021
6.	Краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	3000	3500	4584	2020	2701	640	764	825	0	0
7.	Активы, тыс. руб.	3124982	3227212	3447849	4255732	4786275	31837132	33015000	33724420	35742142	45330810
8.	Основные средства, тыс. руб.	466410	461491	666132	549069	601075	2327455	2497976	2318980	2157119	2444035
9.	Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	1548238	1587092	1363508	2119130	2650291	21095947	19627538	19688773	21574593	30065074
10.	Среднесписочная численность, чел.	1675	1654	1723	1764	1794	5807	6342	6876	6919	6917
11.	Материальные затраты, тыс. руб.	639417	793096	1036158	1279220	1349474	5912114	6979220	6532438	8623057	10624992
12.	Стоимость введенных основных средств, тыс. руб.	91268	55216	55384	55552	142534	1629219	1798543	1639519	1555769	1750140
13.	Первоначальная стоимость основных средств, тыс. руб.	1390544	1425593	1538890	1652187	1779783	8463473	9426325	7996483	7476028	8302353
14.	Накопленная амортизация, тыс. руб.	976974	1061878	1125734	1189589	1266600	6136018	6928349	5677503	5468931	5949605
15.	Численность уволенных и уволившихся, чел.	39	34	18	19	15	327	535	832	1027	1132
16.	Кредиторская задолженность по оплате труда, тыс. руб.	34973	34424	41496	56502	68156	340201	286821	167198	220916	228487
17.	Среднемесячная зарплата работника предприятия, руб.	42381	42911	44512	52300	60728	45080	44122	42704	47596	56432
18.	Социальные инвестиции, тыс. руб.	261486	248161	295789	343417	406900	952997	1018589	1068944	1202715	1400304

Продолжение таблицы В.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
19.	Среднемесячная зарплата по отрасли в регионе, руб.	43120	45417	49317	61378	71889	36564	36118	41642	48954	60523
20.	Индексы объема выбросов загрязняющих веществ, коэффициент	0,84	0,97	0,89	0,92	0,84	0,76	0,77	0,74	0,66	0,87
21.	Сумма экологического налога (водный налог и плата за негативное воздействие на окружающую среду), тыс. руб.	27741	46734	21170	70402	88121	222021	501870	197109	90443	520180
22.	Дебиторская задолженность, тыс. руб.	520648	433186	522166	553183	744068	9942918	10629821	10128822	11925645	12818066
23.	Затраты на работу с клиентами, тыс. руб.	1820780	1958705	2469304	2979902	3571259	23418867	19553487	24373224	22834876	35499367
24.	Себестоимость, тыс. руб.	1951504	2059732	2112330	2164928	2835737	10291100	13382936	13837809	16350257	16201639
25.	Индекс роста цен на продукцию, коэффициент	1,00	1,17	1,34	0,98	1,21	1,05	0,99	1,00	1,13	1,03
26.	Индекс цен на сырье, коэффициент	0,89	1,00	1,02	1,05	1,00	0,91	1,22	1,32	0,81	1,33
27.	Стоимость закупок, тыс. руб.	771512	792003	1045820	1299637	1535848	12998699	11355443	14921430	22332244	29484779
28.	Кредиторская задолженность, тыс. руб.	1066285	1069450	898047	1513557	2056590	17446184	15420485	16719834	18522216	29390854
29.	Краткосрочные кредиты, тыс. руб.	393800	452959	393672	516005	416470	3399980	3759920	2227753	2305143	34592
30.	Долгосрочные кредиты, тыс. руб.	0	0	113546	117202	26812	88369	158534	1172699	1306153	1630000
31.	Заемный капитал, тыс. руб.	1680339	1728529	1761667	2520690	2997569	23387490	22894548	23726510	25824187	34897522
32.	Сумма налоговых отчислений в бюджет, тыс. руб.	247689	274905	325692	376479	467487	1982329	4920298	2737630	1330042	4644460
33.	Затраты на благотворительность, тыс. руб.	539	401	1629	2857	3139	14879	13032	14091	13431	17784
34.	Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства, тыс. руб.	129	30	38	46	11	42	58	0	0	0
35.	Сумма госзаказа, тыс. руб.	638803	731194	648404	772850	1137742	5470911	6451063	6769981	7657937	1100000000
36.	Количество лицензий, единиц	12	12	14	15	17	18	18	19	20	21
37.	Количество действующих товарных знаков	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
38.	Производительность труда, тыс. руб./чел.	1150,6	1219,9	1358,9	1510,8	1950,2	2340	2254,7	2101,6	2329,1	2829,5
39.	Общие затраты за период, тыс. руб.	3454856	3282172	3945495	4608817	5184486	29757187	26063256	28182500	26862430	35567266

Продолжение таблицы В.10

№	Показатели	ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения»					ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения»				
		2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Выручка, тыс. руб.	6901045	13941593	14436583	17420864	40166639	2710250	2695977	2385004	2823092	4054521
2.	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-3434729	22534	264093	123630	1195421	38850	45880	45656	508318	241279
3.	Капитал и резервы, тыс. руб.	761133	-314609	-48988	-851621	761133	1208952	1259148	1333397	1852993	2098580
4.	Оборотные активы, тыс. руб.	24199685	24779149	25643128	48756993	70650554	1949197	1763846	2171599	2969369	3393457
5.	Денежные средства и денежные эквиваленты, тыс. руб.	1366000	1014624	1494830	4865400	6393039	156228	5139	31785	76384	45150
6.	Краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	38390	40863	38390	44190	118790	0	0	0	0	0
7.	Активы, тыс. руб.	34340347	33390887	35131646	57887973	83418226	3965816	3931198	4226569	4956504	3393457
8.	Основные средства, тыс. руб.	8206698	6453808	6295664	5963946	8889555	1595027	1608002	1677117	1637655	1639617
9.	Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	30264782	21794779	20004898	24405652	43470726	1646490	1569322	2146324	2139293	2841150
10.	Среднесписочная численность, чел.	2176	2003	1881	1993	2170	1215	1202	1168	1117	1234
11.	Материальные затраты, тыс. руб.	7053375	6885542	7961313	8656887	25401209	1165191	1252951	1167595	1505178	1972077
12.	Стоимость введенных основных средств, тыс. руб.	823251	474299	680324	1097930	2706932	266881	115695	66037	220166	100303
13.	Первоначальная стоимость основных средств, тыс. руб.	15467408	11254499	11680557	11626528	14911197	2877237	2972135	3001505	3063186	3100219
14.	Накопленная амортизация, тыс. руб.	8378227	5857720	6107956	6786846	7649374	1282210	1364133	1441254	1436713	1555237
15.	Численность уволенных и уволившихся, чел.	157	173	122	24	32	47	15	14	13	117
16.	Кредиторская задолженность по оплате труда, тыс. руб.	67830	65737	85368	108793	165186	23096	24474	23674	28330	41407

Продолжение таблицы В.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
17.	Среднемесячная зарплата работника предприятия, руб.	43028	44316	50075	74061	87010	35375	33051	39600	47700	61100
18.	Социальные инвестиции, тыс. руб.	297851	282819	300871	224333	598550	164191	152427	160686	181326	257978
19.	Среднемесячная зарплата по отрасли в регионе, руб.	44394	46723	51629	60833	75917	58039	65981	66771	76915	93251
20.	Индексы объема выбросов загрязняющих веществ, коэффициент	0,87	0,83	0,95	0,89	0,93	0,50	0,92	2,49	0,73	0,64
21.	Сумма экологического налога (водный налог и плата за негативное воздействие на окружающую среду), тыс. руб.	3196	12658	16077	3185	5164	22952	23056	17393	31538	31622
22.	Дебиторская задолженность, тыс. руб.	11900629	12669962	12856349	26501666	38093213	647916	744553	876388	1447192	1417203
23.	Затраты на работу с клиентами, тыс. руб.	9736717	12989126	16698182	29971839	31774564	2804858	2664685	2535723	4007370	4089441
24.	Себестоимость, тыс. руб.	5014188	10965459	11501613	13436949	28761786	1797827	2065778	1589380	2013473	2687327
25.	Индекс роста цен на продукцию, коэффициент	1,07	1,06	1,02	1,06	1,12	1,03	1,05	1,10	1,14	1,05
26.	Индекс цен на сырье, коэффициент	1,04	1,07	1,25	0,99	1,27	1,01	1,00	1,02	1,01	1,01
27.	Стоимость закупок, тыс. руб.	12127549	7847580	12164622	27383192	31904532	1884506	1781987	1620147	2481015	2837764
28.	Кредиторская задолженность, тыс. руб.	2616263	4880786	5679102	12816077	20812704	1171621	1067093	1205975	1759307	1713813
29.	Краткосрочные кредиты, тыс. руб.	27386446	16383591	13721885	10832277	16750237	413731	452275	889205	329484	536480
30.	Долгосрочные кредиты, тыс. руб.	9928694	10273835	13677839	15743663	22319974	785045	761111	416873	204173	143050
31.	Заемный капитал, тыс. руб.	37315140	26657426	27399724	26575940	39070211	2756864	2672050	2893172	3103511	1294877
32.	Сумма налоговых отчислений в бюджет, тыс. руб.	138949	550359	699012	138496	224523	139038	114396	86138	247454	180280

Продолжение таблицы В.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
33.	Затраты на благотворительность, тыс. руб.	1411	18109	22919	40515	100615	3274	2726	2723	3913	3774
34.	Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства, тыс. руб.	35311	44899	4249	17623	6291	185	195	201	145	174
35.	Сумма госзаказа, тыс. руб.	25980	62737	88063	90588	247900	121961	121319	107325	127039	183721
36.	Количество лицензий, единиц	14	14	15	15	15	10	11	12	12	12
37.	Количество действующих товарных знаков	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
38.	Производительность труда, тыс. руб./чел.	885,7	1007,4	1244,8	1337,2	1612,3	1806,6	2100,7	1778,3	2476,3	3410,9
39.	Общие затраты за период, тыс. руб.	32049267	22636363	28649251	48953149	57004200	4092820	3407996	3404094	4891354	4717319

Источник: систематизировано автором на основе данных предприятий машиностроения

Продолжение таблицы В.10

№	Показатели	ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения»				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
	Выручка, тыс. руб.	21 340 587	16 613 914	21 828 567	15 668 906	19 091 697
2.	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	1 939 624	3 170 238	4 158 847	-2 895 691	1 564 528
3.	Капитал и резервы, тыс. руб.	4 344 429	7 695 624	13 349 179	10 453 488	12 179 016
4.	Оборотные активы, тыс. руб.	32 529 360	35 783 694	39 692 728	41 302 984	46 770 872
5.	Денежные средства и денежные эквиваленты, тыс. руб.	1 329 797	245 829	555 833	217 358	715 836
6.	Краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	0	0	0	0	0
7.	Активы, тыс. руб.	54 719 989	58 996 267	58 780 831	59 696 511	65 848 803
8.	Основные средства, тыс. руб.	9 962 680	10 917 645	8 105 865	6 534 612	7 479 239
9.	Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	36 423 458	11 843 538	13 225 225	16 706 916	19 527 762
10.	Среднесписочная численность, чел.	5 272	5 434	5 244	5 204	4 951
11.	Материальные затраты, тыс. руб.	6 106 259	6 569 177	7 132 273	6 681 253	6 289 520
12.	Стоимость введенных основных средств, тыс. руб.	919 848	2 331 029	553 029	1 512 800	1 093 278
13.	Первоначальная стоимость основных средств, тыс. руб.	25 732 653	28 443 220	15 916 950	17 782 930	17 953 986
14.	Накопленная амортизация, тыс. руб.	17 451 976	18 452 594	9 660 614	11 761 563	11 268 959
15.	Численность уволенных и уволившихся, чел.	79	162	290	148	353
16.	Кредиторская задолженность по оплате труда, тыс. руб.	128 175	227 620	279 474	286 241	347 987
17.	Среднемесячная зарплата работника предприятия, руб.	68949	71813	76877	81161	99188
18.	Социальные инвестиции, тыс. руб.	1 242 821	1 248 027	1 504 871	1 589 190	1 884 000
19.	Среднемесячная зарплата по отрасли в регионе, руб.	74748	76943	86220	95071	124725
20.	Индексы объема выбросов загрязняющих веществ, коэффициент	1,00	1,02	1,04	1,01	0,96
21.	Сумма экологического налога (водный налог и плата за негативное воздействие на окружающую среду), тыс. руб.	334 058	64 571	196 838	43 041	162 384
22.	Дебиторская задолженность, тыс. руб.	18 964 360	20 808 279	24 872 268	26 867 560	30 774 943
23.	Затраты на работу с клиентами, тыс. руб.	11903637	14107989	23 328 612	10 464 233	14 144 746
24.	Себестоимость, тыс. руб.	12685689	11161469	15 667 592	15 201 649	13 809 701
25.	Индекс роста цен на продукцию, коэффициент	1,03	1,05	1,10	1,14	1,05
26.	Индекс цен на сырье, коэффициент	1,01	1,00	1,02	1,01	1,01
27.	Стоимость закупок, тыс. руб.	8 511 031	8 093 857	10 926 432	7 559 095	7 731 144
28.	Кредиторская задолженность, тыс. руб.	7 372 191	7 446 922	5 186 809	5 114 384	5 641 314
29.	Краткосрочные кредиты, тыс. руб.	2 000 000	2 000 000	5 097 298	5 882 612	5 585 520
30.	Долгосрочные кредиты, тыс. руб.	7 838 520	6 788 520	0	0	3 111 547
31.	Заемный капитал, тыс. руб.	50 375 560	51 300 643	45 431 652	49 243 023	53 669 787
32.	Сумма налоговых отчислений в бюджет, тыс. руб.	1 805 719	349 030	1 063 991	43 041	877 751

Продолжение таблицы В.10

1	2	3	4	5	6	7
33.	Затраты на благотворительность, тыс. руб.	3 274	2 886	4 850	1 578	3 649
34.	Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства, тыс. руб.	854	568	745	742	457
35.	Сумма госзаказа, тыс. руб.	2816957	2060125	9311000	1754917	1900000
36.	Количество лицензий, единиц	10	10	10	10	11
37.	Количество действующих товарных знаков	3	3	3	3	3
38.	Производительность труда, тыс. руб./чел.	3453,7	2568,2	3371,7	2408,7	3200,6
39.	Общие затраты за период, тыс. руб.	32740757	28863513	48496561	31552380	36490153

Источник: систематизировано автором на основе данных предприятий машиностроения

Таблица В.11 – Индикаторы КСО машиностроительных предприятий РФ в 2019-2023 гг.

Индикаторы	Стимулятор/ Дестимулятор	АО Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат»												
		Индикаторы КСО					max	min	Нормированные индикаторы КСО					
		2019	2020	2021	2022	2023			2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1. Внутренняя КСО														
1.1. Экономическая составляющая														
ЭС.1	С	0,16	1,54	1,12	1,11	1,22	1,54	0,16	0,00	1,00	0,70	0,69	0,76	
ЭС.2	С	0,03	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,03	0,00	0,55	0,54	0,68	1,00	
ЭС.3	С	1,70	1,72	2,01	1,73	1,56	2,01	1,56	0,30	0,35	1,00	0,37	0,00	
ЭС.4	С	0,89	1,06	1,11	1,11	1,29	1,29	0,89	0,00	0,43	0,56	0,56	1,00	
ЭС.5	Д	0,31	0,37	0,43	0,48	0,39	0,48	0,31	1,00	0,64	0,29	0,00	0,56	
ЭС.6	С	0,07	0,04	0,04	0,03	0,08	0,08	0,03	0,69	0,11	0,05	0,00	1,00	
1.2. Социальная составляющая														
СС.1	Д	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,00	0,18	0,86	0,84	1,00	
СС.2	Д	0,05	0,07	0,07	0,09	0,06	0,09	0,05	1,00	0,50	0,58	0,00	0,85	
СС.3	С	0,98	0,94	0,90	0,85	0,84	0,98	0,84	1,00	0,72	0,42	0,05	0,00	
СС.4	Д	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,04	0,93	1,00	0,84	0,09	0,00	
СС.5	С	156,11	150,04	171,67	194,68	226,81	226,81	150,04	0,08	0,00	0,28	0,58	1,00	
СС.6	С	1,18	0,95	0,93	1,06	0,90	1,18	0,90	1,00	0,19	0,11	0,55	0,00	
1.3. Экологическая составляющая														
ЭклС.1	Д	0,84	0,97	0,89	0,92	0,84	0,97	0,84	1,00	0,00	0,62	0,38	1,00	
ЭклС.2	Д	0,86	0,81	0,85	0,88	0,86	0,88	0,81	0,29	1,00	0,43	0,00	0,29	
ЭклС.3	Д	0,01	0,02	0,01	0,03	0,03	0,03	0,01	0,69	0,19	1,00	0,00	0,07	
ЭклС.4	Д	0,70	0,74	0,73	0,72	0,71	0,74	0,70	1,00	0,00	0,32	0,59	0,79	
2. Внешняя КСО														
2.1. Клиентская составляющая														
КС.1	Д	1,00	1,17	1,34	0,98	1,21	1,34	0,98	0,04	0,52	1,00	0,00	0,63	
КС.2	С	0,98	1,04	1,12	1,11	1,31	1,31	0,98	0,00	0,18	0,44	0,40	1,00	
КС.3	Д	92	74	79	76	78	92	74	1,00	0,00	0,29	0,09	0,19	
КС.4	С	0,53	0,60	0,63	0,65	0,69	0,69	0,53	0,00	0,43	0,61	0,74	1,00	
КС.5	С	5	5	5	5	5	5	5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	

Продолжение таблицы В.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2.2. Составляющая поставщиков													
<i>СП.1</i>	Д	0,89	1,00	1,02	1,05	1,00	1,05	0,89	0,00	0,69	0,81	1,00	0,69
<i>СП.2</i>	С	1,03	1,03	1,32	1,24	1,18	1,32	1,03	0,01	0,00	1,00	0,74	0,53
<i>СП.3</i>	С	199	190	155	255	265	265	155	0,40	0,31	0,00	0,91	1,00
2.3. Составляющая ФКУ													
<i>СФКУ.1</i>	С	0,13	0,14	0,11	0,12	0,09	0,14	0,09	0,73	1,00	0,51	0,64	0,00
<i>СФКУ.2</i>	С	0,00	0,00	0,03	0,03	0,01	0,03	0,00	0,00	0,00	1,00	0,84	0,17
<i>СФКУ.3</i>	С	1,16	1,15	1,04	1,45	1,68	1,68	1,04	0,19	0,17	0,00	0,65	1,00
2.4. Составляющая ОГУ													
<i>СОГУ.1</i>	Д	1,10	1,11	1,18	1,16	1,24	1,24	1,10	0,00	0,05	0,59	0,38	1,00
<i>СОГУ.2</i>	С	0	0	69	41	30	69	0	0,00	0,00	1,00	0,59	0,43
<i>СОГУ.3</i>	С	2,29	0,74	4,06	1,75	1,10	4,06	0,74	0,47	0,00	1,00	0,30	0,11
<i>СОГУ.4</i>	С	0,31	0,34	0,27	0,29	0,33	0,34	0,27	0,56	1,00	0,00	0,28	0,77
<i>СОГУ.5</i>	С	12	12	14	15	17	17	12	0,00	0,00	0,40	0,60	1,00
<i>СОГУ.6</i>	Д	0,64	0,23	1,27	1,21	0,24	1,27	0,23	0,39	0,00	1,00	0,95	0,01

Источник: рассчитано автором на основе данных предприятий машиностроения

Продолжение таблицы В.11

Индикаторы	Стимулятор/ Дестимулятор	АО «Тяжмаш»											
		Индикаторы КСО					max	min	Нормированные индикаторы КСО				
		2019	2020	2021	2022	2023			2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Внутренняя КСО													
1.1. Экономическая составляющая													
ЭС.1	С	2,45	1,04	0,22	1,21	3,55	3,55	0,22	0,67	0,25	0,00	0,30	1,00
ЭС.2	С	0,42	0,36	0,08	0,10	0,34	0,42	0,08	1,00	0,84	0,00	0,05	0,76
ЭС.3	С	1,30	1,47	1,50	1,47	1,35	1,50	1,30	0,00	0,84	1,00	0,83	0,24
ЭС.4	С	1,40	0,96	0,93	1,11	1,21	1,40	0,93	1,00	0,07	0,00	0,37	0,60
ЭС.5	Д	0,34	0,37	0,33	0,39	0,41	0,41	0,33	0,94	0,52	1,00	0,34	0,00
ЭС.6	С	0,19	0,19	0,21	0,21	0,21	0,21	0,19	0,08	0,00	0,71	0,87	1,00
1.2. Социальная составляющая													
СС.1	Д	0,06	0,08	0,12	0,15	0,16	0,16	0,06	1,00	0,74	0,40	0,14	0,00
СС.2	Д	0,05	0,07	0,07	0,09	0,06	0,09	0,05	1,00	0,50	0,58	0,00	0,85
СС.3	С	1,23	1,22	1,03	0,97	0,93	1,23	0,93	1,00	0,96	0,31	0,13	0,00
СС.4	Д	0,11	0,09	0,05	0,06	0,05	0,11	0,05	0,00	0,38	1,00	0,86	0,98
СС.5	С	164,11	160,62	155,46	173,83	202,44	202,44	155,46	0,18	0,11	0,00	0,39	1,00
СС.6	С	0,97	1,02	1,16	1,01	0,98	1,16	0,97	0,00	0,25	1,00	0,20	0,04
1.3. Экологическая составляющая													
ЭклС.1	Д	0,84	0,97	0,89	0,92	0,84	0,97	0,84	1,00	0,00	0,62	0,38	1,00
ЭклС.2	Д	0,76	0,77	0,74	0,66	0,87	0,87	0,66	0,55	0,49	0,65	1,00	0,00
ЭклС.3	Д	0,01	0,03	0,01	0,00	0,02	0,03	0,00	0,62	0,00	0,74	1,00	0,28
ЭклС.4	Д	0,73	0,74	0,71	0,73	0,72	0,74	0,71	0,40	0,00	1,00	0,14	0,74
2. Внешняя КСО													
2.1. Клиентская составляющая													
КС.1	Д	1,05	0,99	1,00	1,13	1,03	1,13	0,99	0,44	0,00	0,07	1,00	0,27
КС.2	С	1,36	1,07	1,05	1,13	1,15	1,36	1,05	1,00	0,06	0,00	0,27	0,32
КС.3	Д	206	206	187	194	182	206	182	0,97	1,00	0,20	0,51	0,00
КС.4	С	0,82	0,75	0,86	0,85	1,00	1,00	0,75	0,28	0,00	0,46	0,40	1,00
КС.5	С	4	4	4	4	4	4	4	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Продолжение таблицы В.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2.2. Составляющая поставщиков													
<i>СП.1</i>	Д	0,91	1,22	1,32	0,81	1,33	1,33	0,81	0,19	0,79	0,99	0,00	1,00
<i>СП.2</i>	С	1,31	0,87	1,31	1,50	1,32	1,50	0,87	0,70	0,00	0,71	1,00	0,72
<i>СП.3</i>	С	619	421	441	413	662	662	413	0,83	0,03	0,11	0,00	1,00
2.3. Составляющая ФКУ													
<i>СФКУ.1</i>	С	0,11	0,11	0,07	0,06	0,00	0,11	0,00	0,94	1,00	0,58	0,56	0,00
<i>СФКУ.2</i>	С	0,00	0,00	0,03	0,04	0,04	0,04	0,00	0,00	0,06	0,95	1,00	0,98
<i>СФКУ.3</i>	С	2,77	2,26	2,37	2,60	3,34	3,34	2,26	0,47	0,00	0,10	0,32	1,00
2.4. Составляющая ОГУ													
<i>СОГУ.1</i>	Д	3,78	2,48	0,56	0,49	3,49	3,78	0,49	1,00	0,61	0,02	0,00	0,91
<i>СОГУ.2</i>	С	22	534	540	178	24	540	22	0,00	0,99	1,00	0,30	0,00
<i>СОГУ.3</i>	С	63,31	0,88	1,08	0,95	1,32	63,31	0,88	1,00	0,00	0,00	0,00	0,01
<i>СОГУ.4</i>	С	0,31	0,34	0,34	0,34	42,77	42,77	0,31	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
<i>СОГУ.5</i>	С	18	18	19	20	21	21	18	0,00	0,00	0,33	0,67	1,00
<i>СОГУ.6</i>	Д	0,43	1,38	0,00	0,00	0,00	1,38	0,00	0,31	1,00	0,00	0,00	0,00

Источник: рассчитано автором на основе данных предприятий машиностроения

Продолжение таблицы В.11

Индикаторы	Стимулятор/ Дестимулятор	ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения»											
		Индикаторы КСО					max	min	Нормированные индикаторы КСО				
		2019	2020	2021	2022	2023			2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Внутренняя КСО													
1.1. Экономическая составляющая													
ЭС.1	С	11,56	-0,01	11,72	0,47	9,67	0,99	0,00	0,99	0,00	1,00	0,04	0,83
ЭС.2	С	-4,51	-0,07	-5,39	-0,15	1,57	0,13	0,76	0,13	0,76	0,00	0,75	1,00
ЭС.3	С	0,80	1,14	1,28	2,00	1,63	0,00	0,28	0,00	0,28	0,40	1,00	0,69
ЭС.4	С	0,93	1,14	1,24	1,07	1,21	0,00	0,67	0,00	0,67	1,00	0,46	0,90
ЭС.5	Д	1,02	0,49	0,55	0,50	0,63	0,00	1,00	0,00	1,00	0,89	0,99	0,74
ЭС.6	С	0,05	0,04	0,06	0,09	0,18	0,08	0,00	0,08	0,00	0,12	0,38	1,00
1.2. Социальная составляющая													
СС.1	Д	0,07	0,09	0,06	0,01	0,01	0,09	0,01	0,19	0,00	0,29	1,00	0,96
СС.2	Д	0,12	0,07	0,07	0,09	0,06	0,12	0,06	0,00	0,78	0,83	0,47	1,00
СС.3	С	0,97	0,95	0,97	1,22	1,15	1,22	0,95	0,08	0,00	0,08	1,00	0,73
СС.4	Д	0,08	0,08	0,09	0,10	0,13	0,13	0,08	0,95	1,00	0,80	0,57	0,00
СС.5	С	136,88	141,20	159,95	112,56	275,83	275,83	112,56	0,15	0,18	0,29	0,00	1,00
СС.6	С	1,05	0,91	0,91	1,38	0,97	1,38	0,91	0,30	0,00	0,02	1,00	0,15
1.3. Экологическая составляющая													
ЭклС.1	Д	0,87	0,83	0,95	0,89	0,93	0,95	0,83	0,67	1,00	0,00	0,50	0,17
ЭклС.2	Д	0,88	0,91	0,89	0,92	0,97	0,97	0,88	1,00	0,67	0,89	0,56	0,00
ЭклС.3	Д	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,92	0,10	0,00	1,00	0,95
ЭклС.4	Д	0,54	0,52	0,52	0,58	0,51	0,58	0,51	0,59	0,89	0,86	0,00	1,00
2. Внешняя КСО													
2.1. Клиентская составляющая													
КС.1	Д	1,07	1,06	1,02	1,06	1,12	1,12	1,02	0,55	0,43	0,00	0,46	1,00
КС.2	С	0,68	2,02	1,04	1,21	2,31	2,31	0,68	0,00	0,82	0,22	0,32	1,00
КС.3	Д	629	333	325	555	346	629	325	1,00	0,02	0,00	0,76	0,07
КС.4	С	0,30	0,57	0,58	0,61	0,56	0,61	0,30	0,00	0,88	0,90	1,00	0,82
КС.5	С	4	4	4	4	5	5	4	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00

Продолжение таблицы В.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2.2. Составляющая поставщиков													
<i>СП.1</i>	Д	1,04	1,07	1,25	0,99	1,27	1,27	0,99	0,19	0,31	0,93	0,00	1,00
<i>СП.2</i>	С	1,59	0,65	1,55	2,25	1,17	2,25	0,65	0,59	0,00	0,56	1,00	0,32
<i>СП.3</i>	С	190	162	180	348	264	348	162	0,15	0,00	0,10	1,00	0,55
2.3. Составляющая ФКУ													
<i>СФКУ.1</i>	С	0,80	0,49	0,39	0,19	0,20	0,80	0,19	1,00	0,50	0,33	0,00	0,02
<i>СФКУ.2</i>	С	0,29	0,31	0,39	0,27	0,27	0,39	0,27	0,18	0,33	1,00	0,04	0,00
<i>СФКУ.3</i>	С	49,03	-84,73	-559,32	-31,21	51,33	51,33	- 559,3 2	1,00	0,78	0,00	0,86	1,00
2.4. Составляющая ОГУ													
<i>СОГУ.1</i>	Д	0,94	3,96	1,27	0,20	1,62	3,96	0,20	0,20	1,00	0,28	0,00	0,38
<i>СОГУ.2</i>	С	0	0	0	112	177	177,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,63	1,00
<i>СОГУ.3</i>	С	1,18	12,83	1,27	1,77	2,48	12,83	1,18	0,00	1,00	0,01	0,05	0,11
<i>СОГУ.4</i>	С	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,31	0,97	0,60	1,00
<i>СОГУ.5</i>	С	14	14	15	15	15	15	14	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00
<i>СОГУ.6</i>	Д	0,44	1,27	0,09	4,15	0,36	4,15	0,09	0,08	0,29	0,00	1,00	0,06

Источник: рассчитано автором на основе данных предприятий машиностроения

Продолжение таблицы В.11

Индикаторы	Стимулятор/ Дестимулятор	ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения»											
		Индикаторы КСО					max	min	Нормированные индикаторы КСО				
		2019	2020	2021	2022	2023			2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Внутренняя КСО													
1.1. Экономическая составляющая													
ЭС.1	С	4,00	1,18	1,00	11,13	0,47	11,13	0,47	0,33	0,07	0,05	1,00	0,00
ЭС.2	С	0,03	0,04	0,03	0,27	0,11	0,27	0,03	0,00	0,02	0,01	1,00	0,34
ЭС.3	С	1,18	1,12	1,01	1,39	1,19	1,39	1,01	0,46	0,30	0,00	1,00	0,49
ЭС.4	С	1,15	1,16	0,85	1,39	1,38	1,39	0,85	0,56	0,58	0,00	1,00	0,97
ЭС.5	Д	0,43	0,46	0,49	0,53	0,49	0,53	0,43	1,00	0,66	0,42	0,00	0,45
ЭС.6	С	0,09	0,04	0,02	0,07	0,03	0,09	0,02	1,00	0,24	0,00	0,70	0,15
1.2. Социальная составляющая													
СС.1	Д	0,04	0,01	0,01	0,01	0,09	0,09	0,01	0,67	0,99	1,00	1,00	0,00
СС.2	Д	0,14	0,07	0,05	0,11	0,09	0,14	0,05	0,00	0,78	1,00	0,33	0,56
СС.3	С	0,61	0,50	0,59	0,62	0,66	0,66	0,50	0,70	0,00	0,60	0,77	1,00
СС.4	Д	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04	1,00	0,00	0,70	0,40	0,24
СС.5	С	135,14	126,81	130,50	162,33	209,06	209,06	126,81	0,10	0,00	0,04	0,43	1,00
СС.6	С	1,00	0,80	1,70	0,87	0,93	1,70	0,80	0,22	0,00	1,00	0,07	0,14
1.3. Экологическая составляющая													
ЭклС.1	Д	0,50	0,92	2,49	0,73	0,64	2,49	0,50	1,00	0,79	0,00	0,88	0,93
ЭклС.2	Д	1,65	0,63	1,19	0,96	0,93	1,65	0,63	0,00	1,00	0,45	0,68	0,70
ЭклС.3	Д	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,70	0,68	1,00	0,00	0,87
ЭклС.4	Д	0,45	0,46	0,48	0,47	0,50	0,50	0,45	1,00	0,76	0,38	0,58	0,00
2. Внешняя КСО													
2.1. Клиентская составляющая													
КС.1	Д	1,03	1,05	1,10	1,14	1,05	1,14	1,03	0,55	0,43	0,00	0,46	1,00
КС.2	С	1,29	0,99	0,88	1,18	1,44	1,44	0,88	0,00	0,82	0,22	0,32	1,00
КС.3	Д	87	101	134	187	128	187	87	0,00	0,18	0,62	1,00	0,17
КС.4	С	0,62	0,78	0,74	0,82	0,87	0,87	0,62	0,74	0,20	0,00	0,54	1,00
КС.5	С	4	4	4	4	4	4	4	0,00	0,14	0,47	1,00	0,40

Продолжение таблицы В.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2.2. Составляющая поставщиков													
<i>СП.1</i>	Д	1,01	1,00	1,02	1,01	1,01	1,02	1,00	0,50	0,00	1,00	0,28	0,34
<i>СП.2</i>	С	1,56	0,95	0,91	1,53	1,14	1,56	0,91	1,00	0,06	0,00	0,96	0,36
<i>СП.3</i>	С	238	189	277	319	233	318	188	0,38	0,00	0,68	1,00	0,34
2.3. Составляющая ФКУ													
<i>СФКУ.1</i>	С	0,10	0,12	0,21	0,07	0,16	0,21	0,07	0,26	0,34	1,00	0,00	0,64
<i>СФКУ.2</i>	С	0,20	0,19	0,10	0,04	0,04	0,20	0,04	1,00	0,97	0,37	0,00	0,01
<i>СФКУ.3</i>	С	2,28	2,12	2,17	1,67	0,62	2,28	0,62	1,00	0,90	0,93	0,64	0,00
2.4. Составляющая ОГУ													
<i>СОГУ.1</i>	Д	0,87	0,82	0,75	15,03	0,14	15,03	0,14	0,05	0,05	0,04	1,00	0,00
<i>СОГУ.2</i>	С	17	0	0	0	117	117	0	0,15	0,00	0,00	0,00	1,00
<i>СОГУ.3</i>	С	1,80	0,83	1,00	1,44	0,96	1,80	0,83	1,00	0,00	0,17	0,63	0,14
<i>СОГУ.4</i>	С	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
<i>СОГУ.5</i>	С	10	11	12	12	12	12	10	0,00	0,50	1,00	1,00	1,00
<i>СОГУ.6</i>	Д	1,89	1,05	1,03	0,72	1,20	1,89	0,72	1,00	0,29	0,27	0,00	0,41

Источник: рассчитано автором на основе данных предприятий машиностроения

Продолжение таблицы В.11

Индикаторы	Стимулятор/ Дестимулятор	АО «ММП имени В.В. Чернышева»											
		Индикаторы КСО					max	min	Нормированные индикаторы КСО				
		2019	2020	2021	2022	2023			2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Внутренняя КСО													
1.1. Экономическая составляющая													
ЭС.1	С	1,83	1,63	1,31	-0,70	-0,54	1,83	-0,70	1,00	0,92	0,79	0,00	0,06
ЭС.2	С	0,45	0,41	0,31	-0,28	0,13	0,45	-0,28	1,00	0,95	0,81	0,00	0,56
ЭС.3	С	0,89	3,02	3,00	2,47	2,40	3,02	0,89	0,00	1,00	0,99	0,74	0,71
ЭС.4	С	1,30	0,74	1,31	0,71	1,33	1,33	0,71	0,95	0,05	0,97	0,00	1,00
ЭС.5	Д	0,29	0,40	0,33	0,43	0,33	0,43	0,29	1,00	0,22	0,71	0,00	0,69
ЭС.6	С	0,04	0,08	0,03	0,09	0,06	0,09	0,03	0,02	0,94	0,00	1,00	0,52
1.2. Социальная составляющая													
СС.1	Д	0,01	0,03	0,06	0,03	0,07	0,07	0,01	1,00	0,74	0,28	0,76	0,00
СС.2	Д	0,12	0,07	0,07	0,09	0,06	0,12	0,06	0,00	0,78	0,83	0,47	1,00
СС.3	С	0,92	0,93	0,89	0,85	0,80	0,93	0,80	0,92	1,00	0,70	0,42	0,00
СС.4	Д	0,03	0,05	0,06	0,07	0,01	0,07	0,01	0,72	0,37	0,20	0,00	1,00
СС.5	С	235,74	229,67	286,97	305,38	380,53	380,53	229,67	0,04	0,00	0,38	0,50	1,00
СС.6	С	0,83	1,40	0,82	1,48	0,92	1,48	0,82	0,02	0,88	0,00	1,00	0,16
1.3. Экологическая составляющая													
ЭклС.1	Д	1,00	1,02	1,04	1,01	0,96	1,04	0,96	0,51	0,29	0,00	0,34	1,00
ЭклС.2	Д	1,47	0,46	1,70	1,01	1,06	1,70	0,46	0,18	1,00	0,00	0,55	0,51
ЭклС.3	Д	0,02	0,00	0,01	0,00	0,01	0,02	0,00	0,00	0,92	0,48	1,00	0,54
ЭклС.4	Д	0,68	0,65	0,61	0,66	0,63	0,68	0,61	0,00	0,41	1,00	0,24	0,71
2. Внешняя КСО													
2.1. Клиентская составляющая													
КС.1	Д	1,03	1,05	1,10	1,14	1,05	1,14	1,03	0,00	0,18	0,64	1,00	0,18
КС.2	С	1,32	0,78	1,31	0,72	1,22	1,32	0,72	1,00	0,10	0,99	0,00	0,83
КС.3	Д	324	458	416	626	588	626	324	0,00	0,44	0,30	1,00	0,88
КС.4	С	0,36	0,49	0,48	0,33	0,39	0,49	0,33	0,20	1,00	0,95	0,00	0,36
КС.5	С	3	3	3	3	3	3	3	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Продолжение таблицы В.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2.2. Составляющая поставщиков													
<i>СП.1</i>	Д	1,01	1,00	1,02	1,01	1,01	1,02	1,00	0,50	0,00	1,00	0,50	0,50
<i>СП.2</i>	С	1,05	0,95	1,35	0,69	1,02	1,35	0,69	0,54	0,39	1,00	0,00	0,50
<i>СП.3</i>	С	212	244	121	123	149	244	121	0,74	1,00	0,00	0,02	0,23
2.3. Составляющая ФКУ													
<i>СФКУ.1</i>	С	0,04	0,03	0,09	0,10	0,08	0,10	0,03	0,04	0,00	0,82	1,00	0,79
<i>СФКУ.2</i>	С	0,14	0,12	0,00	0,00	0,05	0,14	0,00	1,00	0,80	0,00	0,00	0,33
<i>СФКУ.3</i>	С	11,60	6,67	3,40	4,71	4,41	11,60	3,40	1,00	0,40	0,00	0,16	0,12
2.4. Составляющая ОГУ													
<i>СОГУ.1</i>	Д	1,70	0,19	3,05	0,04	20,39	20,39	0,04	0,08	0,01	0,15	0,00	1,00
<i>СОГУ.2</i>	С	79	162	0	0	0	162	0	0,49	1,00	0,00	0,00	0,00
<i>СОГУ.3</i>	С	1,46	0,88	1,68	0,33	2,31	2,31	0,33	0,57	0,28	0,68	0,00	1,00
<i>СОГУ.4</i>	С	0,13	0,12	0,43	0,11	0,10	0,43	0,10	0,10	0,07	1,00	0,04	0,00
<i>СОГУ.5</i>	С	10	10	10	10	11	11	10	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
<i>СОГУ.6</i>	Д	0,56	0,67	1,31	1,00	0,62	1,31	0,56	0,00	0,14	1,00	0,58	0,07

Источник: рассчитано автором на основе данных предприятий машиностроения

Таблица В.12 – Динамика субиндексов, блочных и композитного индексов КСО машиностроительных предприятий РФ за 2019-2023 гг.

Показатели КСО	Весомости	АО Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат»					АО «Тяжмаш»				
		2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Внутренняя КСО	0,65	0,54	0,44	0,54	0,34	0,59	0,59	0,38	0,55	0,44	0,54
1.1. Экономическая составляющая КСО	0,42	0,33	0,51	0,52	0,38	0,72	0,62	0,42	0,45	0,46	0,60
1.2. Социальная составляющая КСО	0,35	0,67	0,43	0,51	0,35	0,48	0,53	0,49	0,55	0,29	0,48
1.3. Экологическая составляющая КСО	0,23	0,74	0,30	0,59	0,24	0,54	0,64	0,12	0,75	0,63	0,50
2. Внешняя КСО	0,35	0,27	0,34	0,62	0,65	0,64	0,56	0,36	0,44	0,44	0,66
2.1. Клиентская составляющая	0,28	0,41	0,43	0,67	0,44	0,76	0,74	0,41	0,35	0,64	0,52
2.2. Составляющая поставщиков	0,31	0,14	0,34	0,60	0,88	0,74	0,57	0,27	0,60	0,33	0,91
2.3. Составляющая ФКУ	0,19	0,31	0,39	0,50	0,71	0,39	0,47	0,35	0,54	0,63	0,66
2.4. Составляющая ОГУ	0,22	0,24	0,18	0,66	0,52	0,55	0,39	0,43	0,23	0,16	0,49
Композитный индекс КСО		0,45	0,40	0,56	0,45	0,61	0,58	0,37	0,51	0,44	0,58
Зоны КСО		ЗТ	ЗТ	ЗТ	ЗТ	ЗР	ЗТ	ЗД	ЗТ	ЗТ	ЗТ

Источник: рассчитано автором на основе таблицы В.11 Приложения В

Продолжение таблицы В.12

Показатели КСО	Весомости	ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения»					ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения»				
		2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Внутренняя КСО	0,65	0,36	0,46	0,47	0,61	0,71	0,55	0,42	0,39	0,63	0,48
1.1. Экономическая составляющая КСО	0,42	0,20	0,45	0,57	0,60	0,86	0,56	0,31	0,08	0,78	0,40
1.2. Социальная составляющая КСО	0,35	0,28	0,33	0,38	0,67	0,64	0,45	0,29	0,72	0,50	0,49
1.3. Экологическая составляющая КСО	0,23	0,79	0,67	0,44	0,51	0,53	0,67	0,81	0,46	0,54	0,62
2. Внешняя КСО	0,35	0,33	0,35	0,39	0,53	0,61	0,52	0,30	0,52	0,61	0,48
2.1. Клиентская составляющая	0,28	0,31	0,43	0,22	0,51	0,78	0,35	0,44	0,52	0,87	0,72
2.2. Составляющая поставщиков	0,31	0,31	0,10	0,53	0,67	0,62	0,63	0,02	0,56	0,75	0,35
2.3. Составляющая ФКУ	0,19	0,72	0,53	0,44	0,30	0,34	0,75	0,74	0,77	0,21	0,21
2.4. Составляющая ОГУ	0,22	0,05	0,43	0,38	0,55	0,59	0,37	0,14	0,25	0,44	0,59
Композитный индекс КСО		0,35	0,42	0,45	0,58	0,67	0,54	0,38	0,44	0,62	0,48
Зоны КСО		ЗД	ЗТ	ЗТ	ЗТ	ЗР	ЗТ	ЗД	ЗТ	ЗР	ЗТ

Источник: рассчитано автором на основе таблицы В.11 Приложения В

Продолжение таблицы В.12

Показатели КСО	Весомости	АО «ММП имени В.В. Чернышева»				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
1. Внутренняя КСО	0,65	0,48	0,66	0,52	0,43	0,59
1.1. Экономическая составляющая КСО	0,42	0,66	0,68	0,71	0,29	0,59
1.2. Социальная составляющая КСО	0,35	0,45	0,63	0,40	0,53	0,53
1.3. Экологическая составляющая КСО	0,23	0,17	0,66	0,37	0,53	0,69
2. Внешняя КСО	0,35	0,48	0,43	0,58	0,32	0,50
2.1. Клиентская составляющая	0,28	0,44	0,55	0,78	0,60	0,65
2.2. Составляющая поставщиков	0,31	0,59	0,46	0,67	0,17	0,41
2.3. Составляющая ФКУ	0,19	0,68	0,40	0,27	0,39	0,41
2.4. Составляющая ОГУ	0,22	0,21	0,25	0,47	0,10	0,51
Композитный индекс КСО		0,48	0,58	0,54	0,39	0,56
Зоны КСО		ЗТ	ЗТ	ЗТ	ЗД	ЗТ

Источник: рассчитано автором на основе таблицы В.11 Приложения В

Приложение Д
Стратегические матрицы взаимодействия промышленных предприятий с основными стейкхолдерами

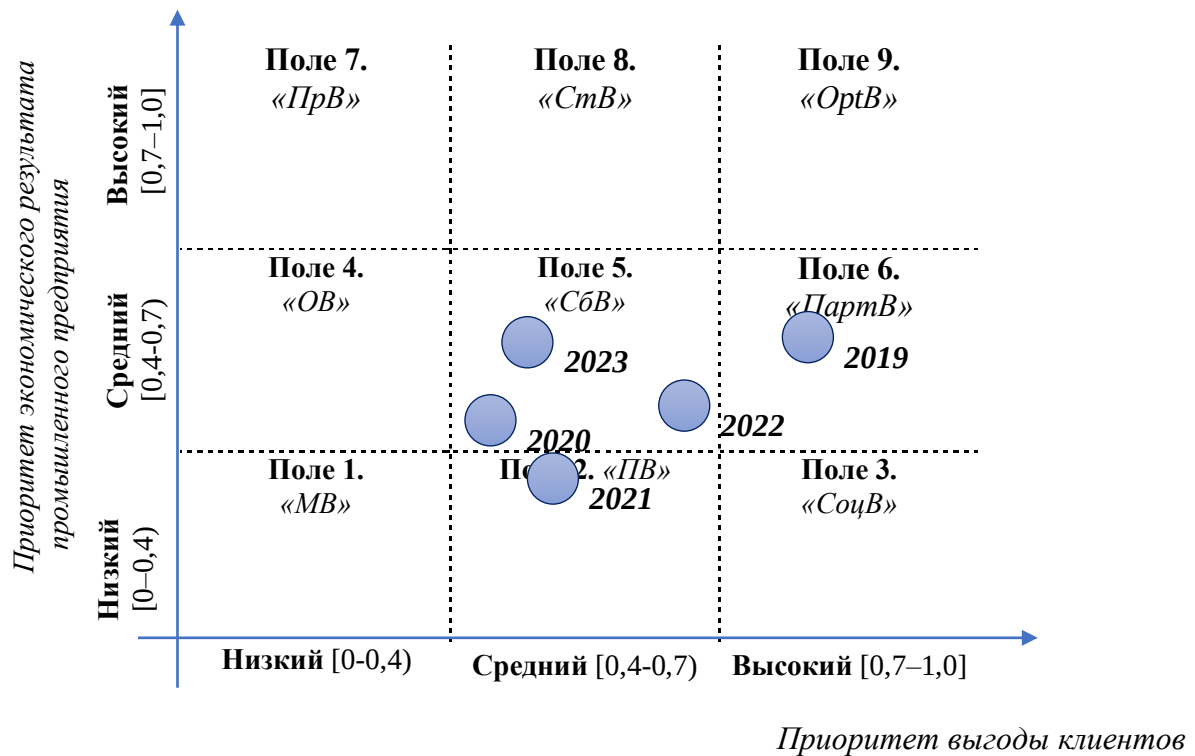


Рисунок Д.1 – Стратегическая матрица взаимодействия АО «Тяжмаш» с клиентами в системе управления КСО

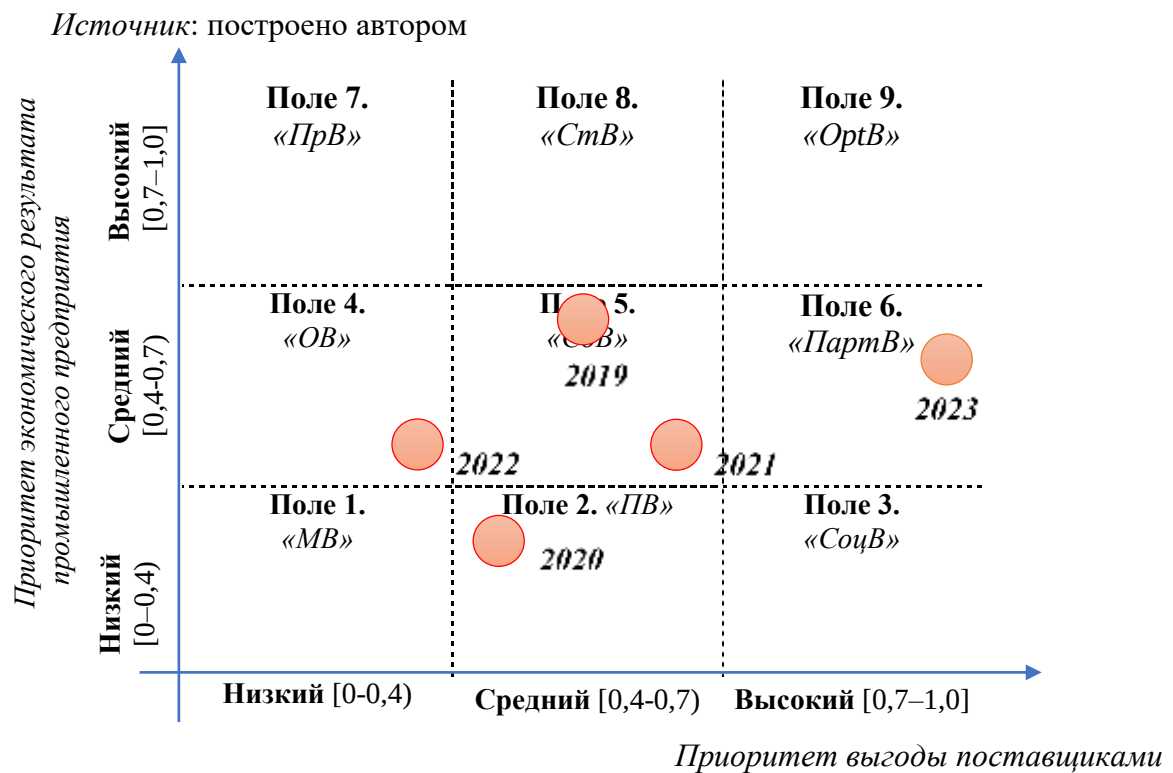


Рисунок Д.2 – Стратегическая матрица взаимодействия АО «Тяжмаш» с поставщиками в системе управления КСО

Источник: построено автором

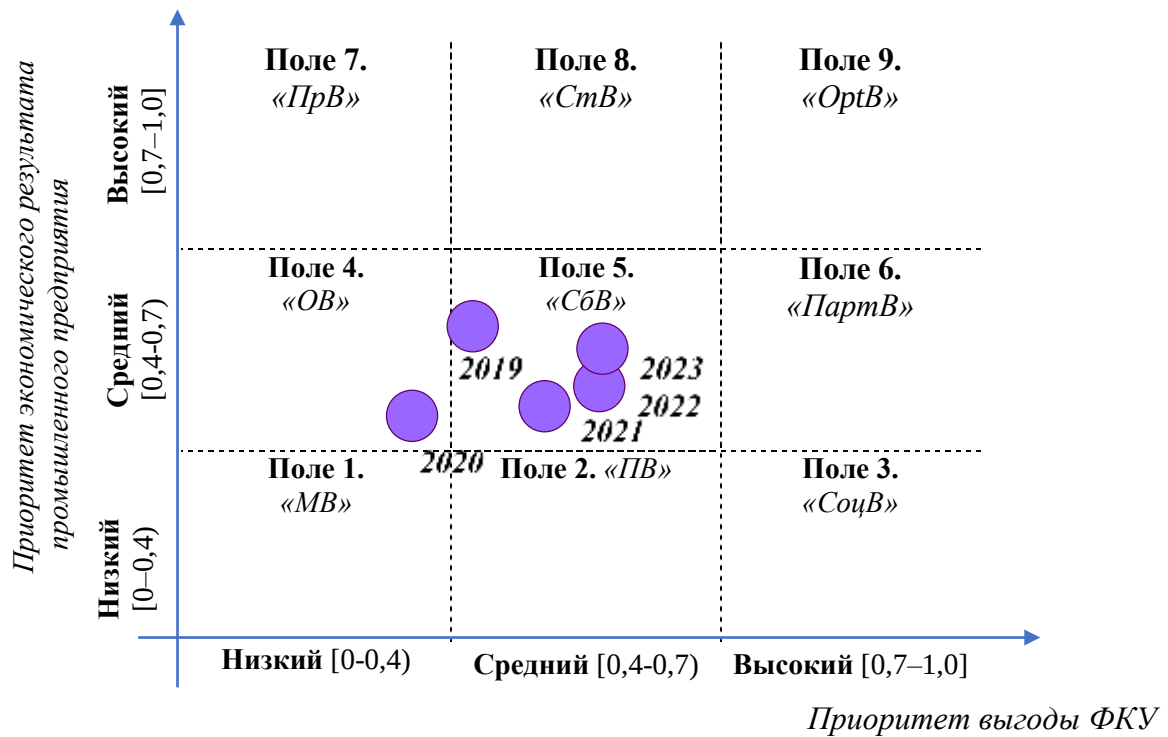


Рисунок Д.3 – Стратегическая матрица взаимодействия АО «Тяжмаш» с финансово-кредитными учреждениями в системе управления КСО

Источник: построено автором

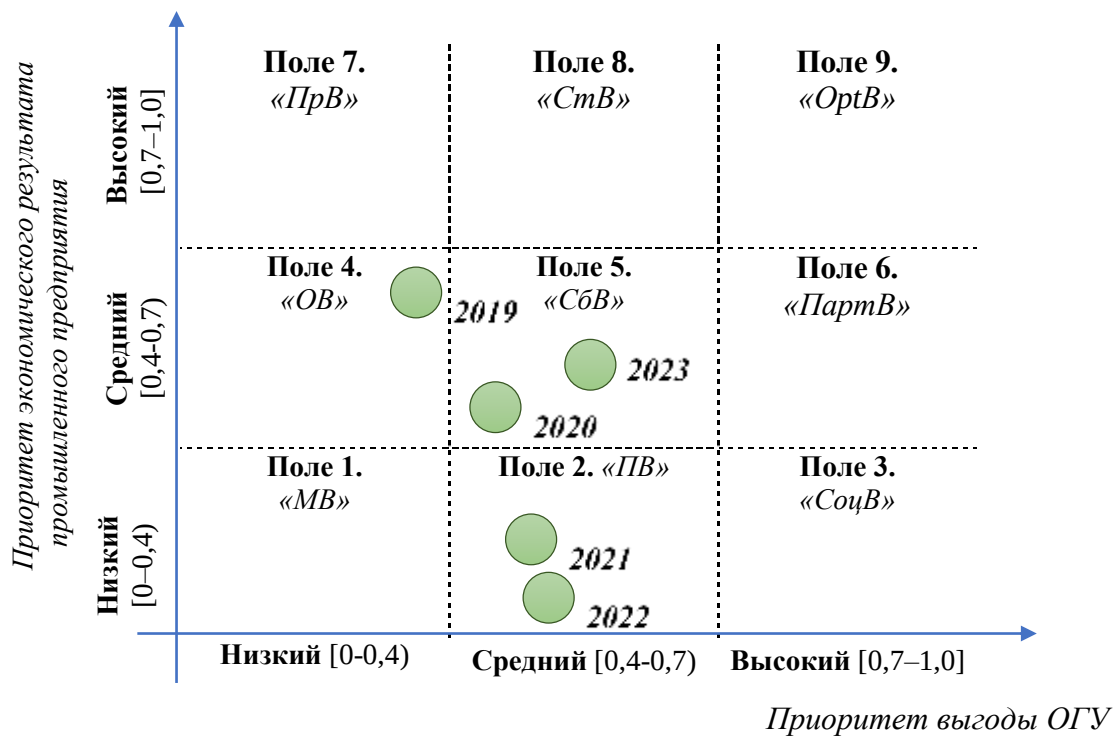


Рисунок Д.4 – Стратегическая матрица взаимодействия АО «Тяжмаш» с органами государственного управления в системе управления КСО

Источник: построено автором

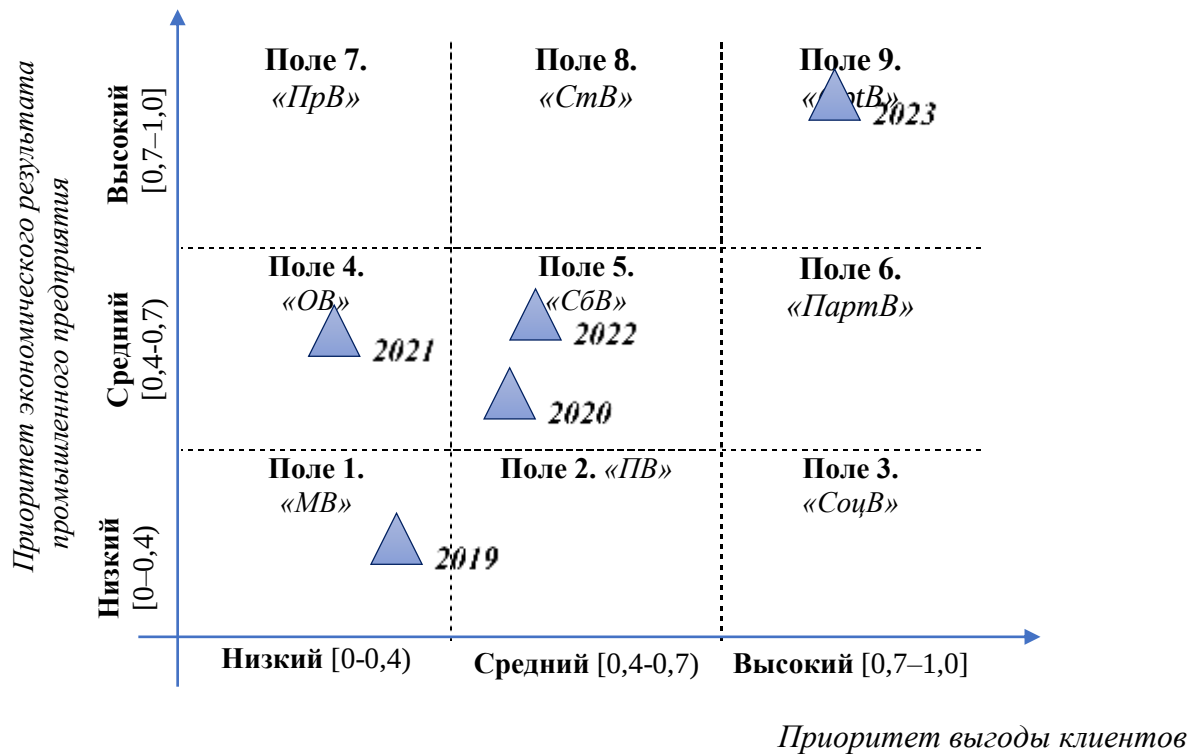


Рисунок Д.5 – Стратегическая матрица взаимодействия ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения» с клиентами в системе управления КСО

Источник: построено автором

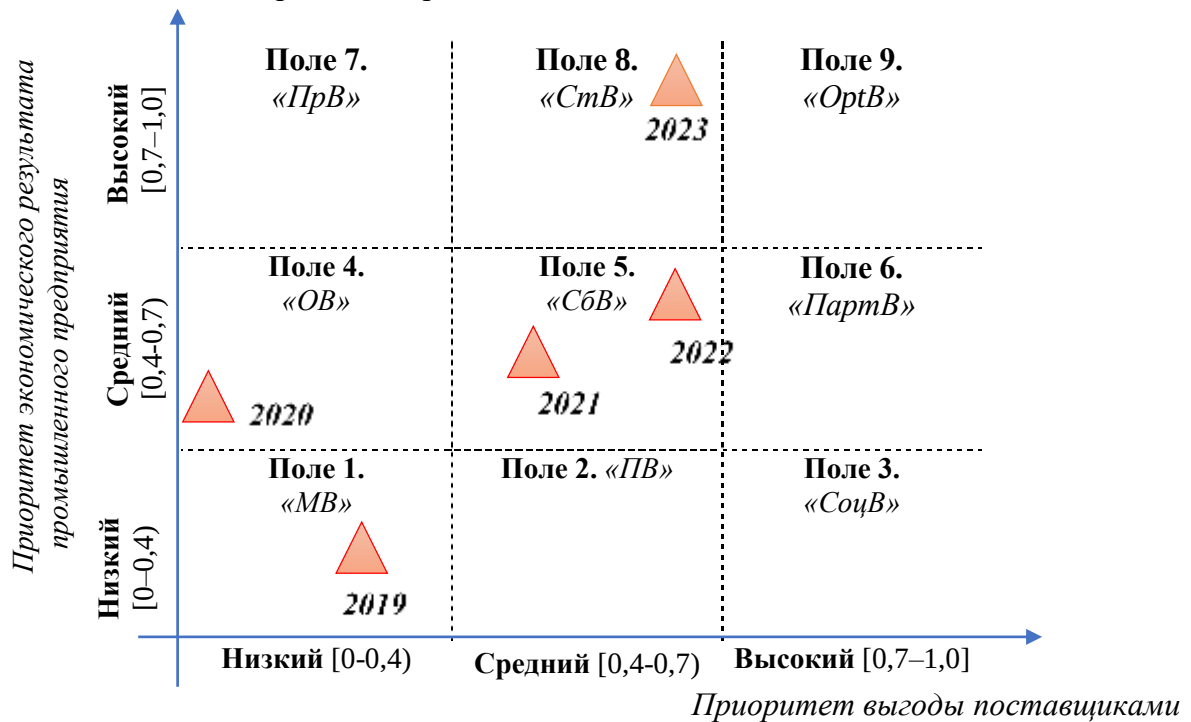


Рисунок Д.6 – Стратегическая матрица взаимодействия ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения» с поставщиками в системе управления КСО

Источник: построено автором

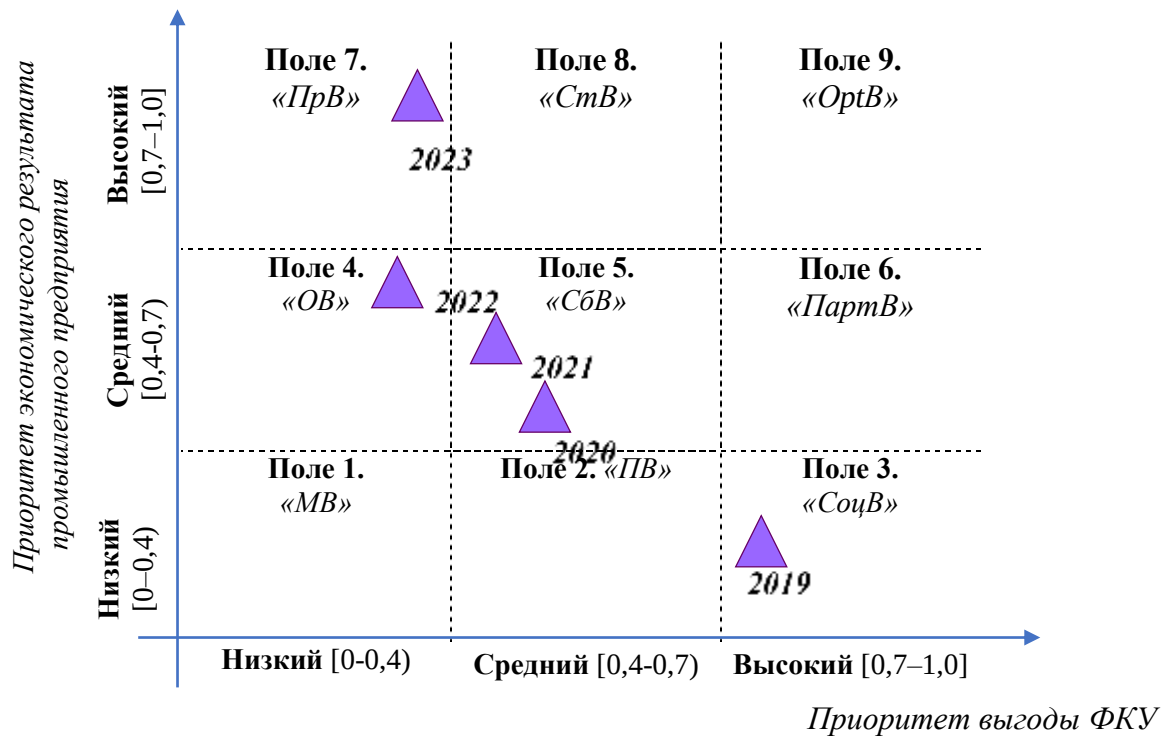


Рисунок Д.7 – Стратегическая матрица взаимодействия ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения» с финансово-кредитными учреждениями в системе управления КСО

Источник: построено автором

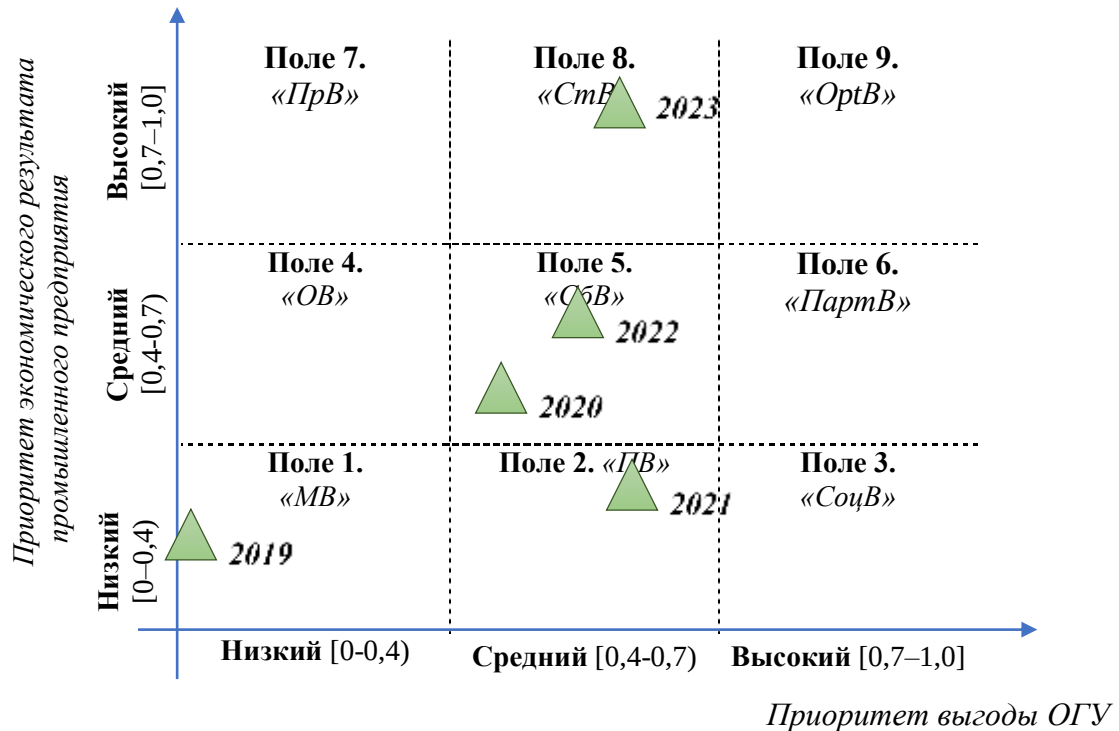


Рисунок Д.8 – Стратегическая матрица взаимодействия ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения» с органами государственного управления в системе управления КСО

Источник: построено автором

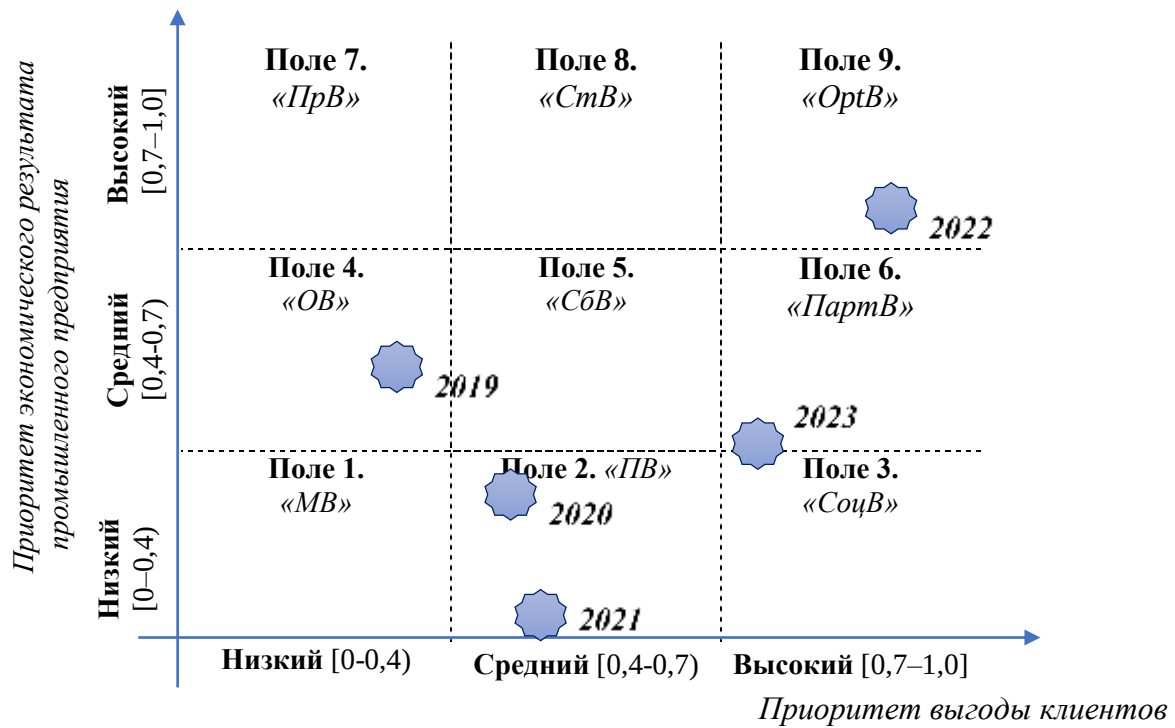


Рисунок Д.9 – Стратегическая матрица взаимодействия ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения» с клиентами в системе управления КСО

Источник: построено автором

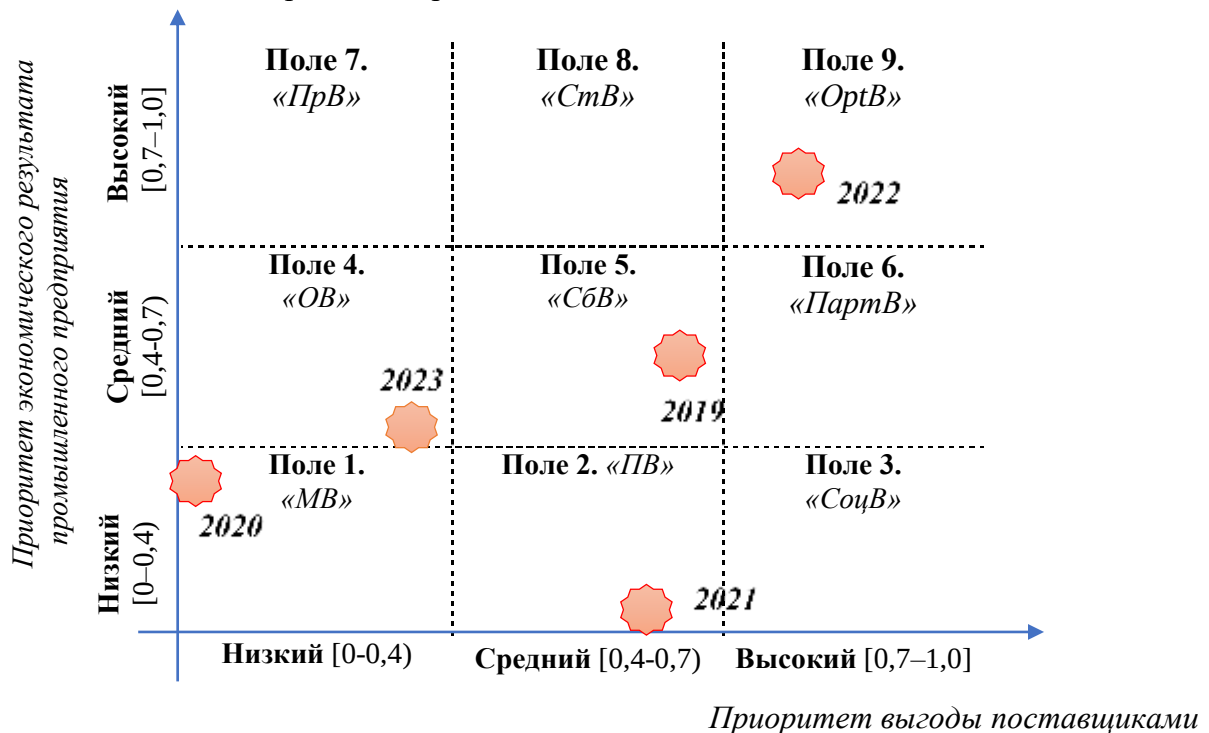


Рисунок Д.10 – Стратегическая матрица взаимодействия ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения» с поставщиками в системе управления КСО

Источник: построено автором

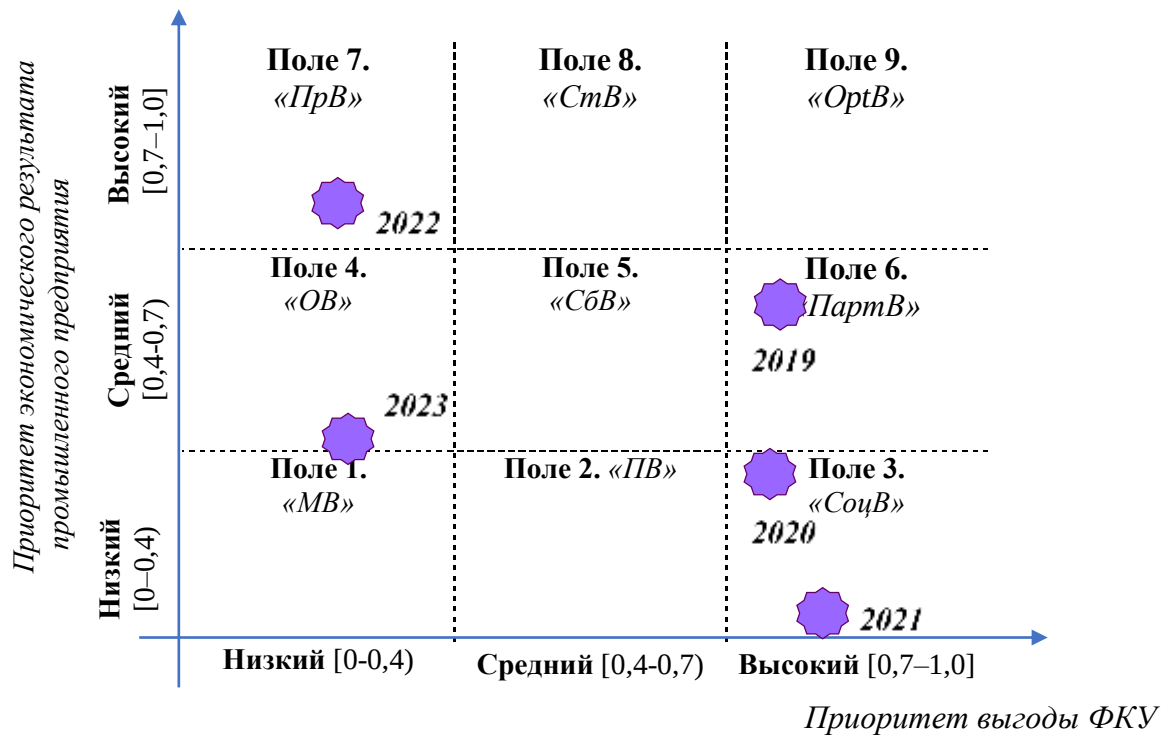


Рисунок Д.11 – Стратегическая матрица взаимодействия ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения» с финансово-кредитными учреждениями в системе управления КСО

Источник: построено автором

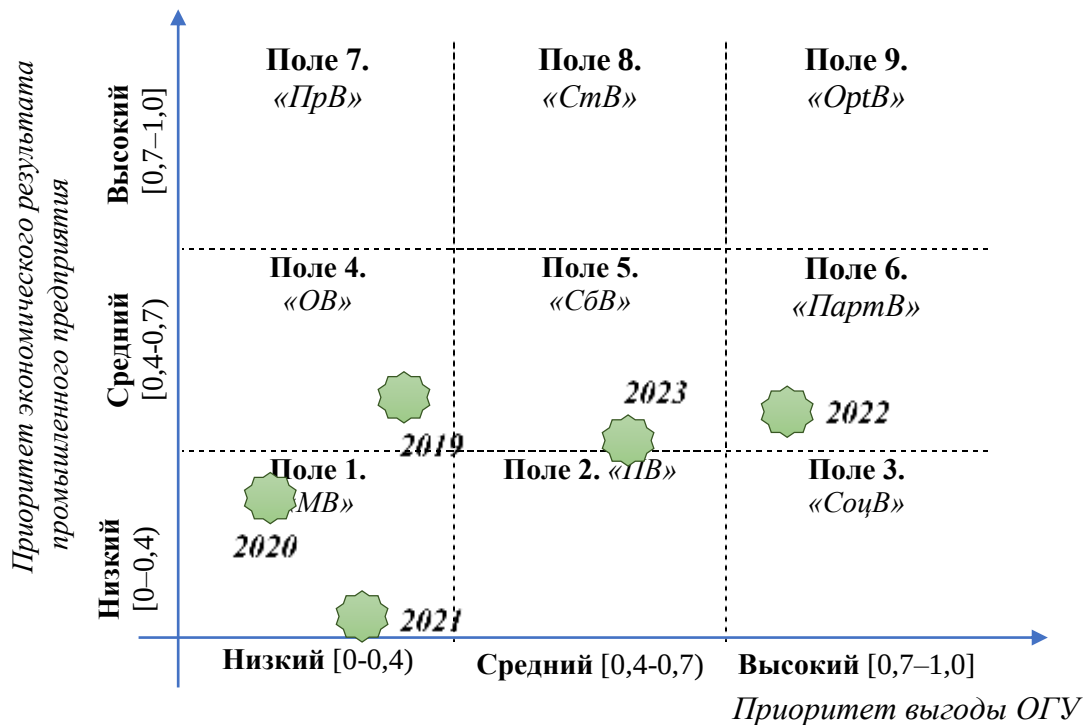


Рисунок Д.12 – Стратегическая матрица взаимодействия ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения» с органами государственного управления в системе управления КСО

Источник: построено автором

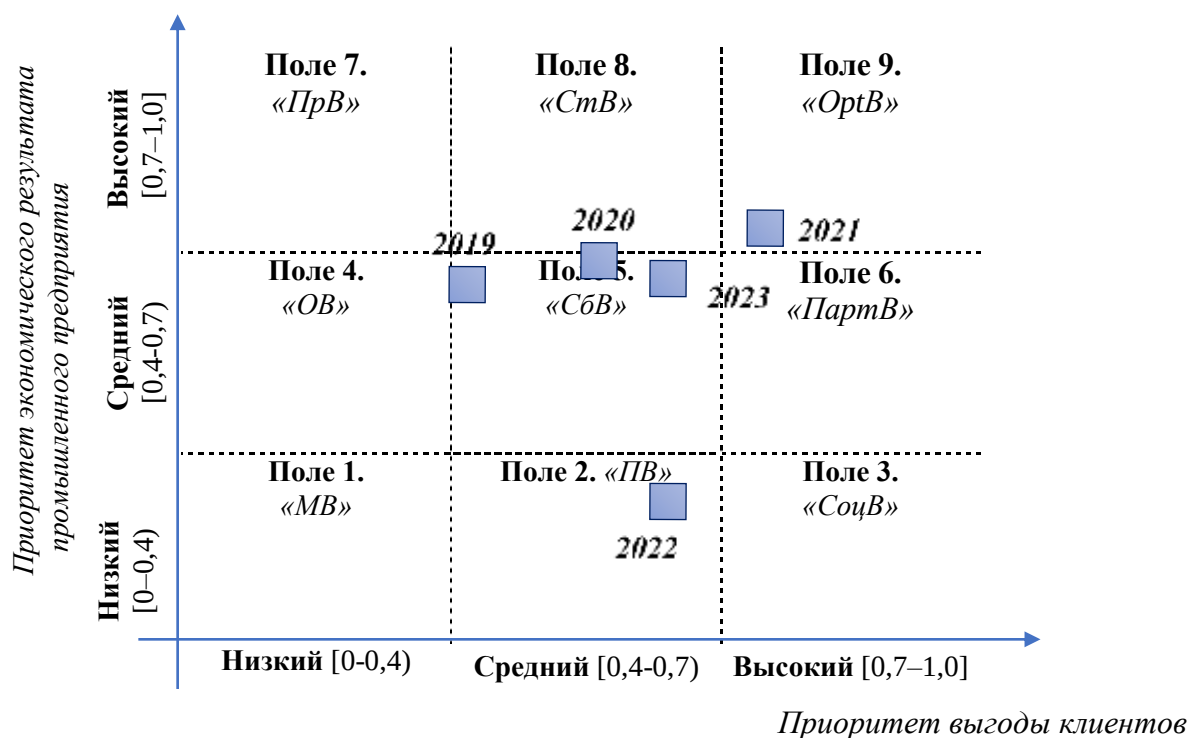


Рисунок Д.13 – Стратегическая матрица взаимодействия АО «ММП имени В.В. Чернышева» с клиентами в системе управления КСО

Источник: построено автором

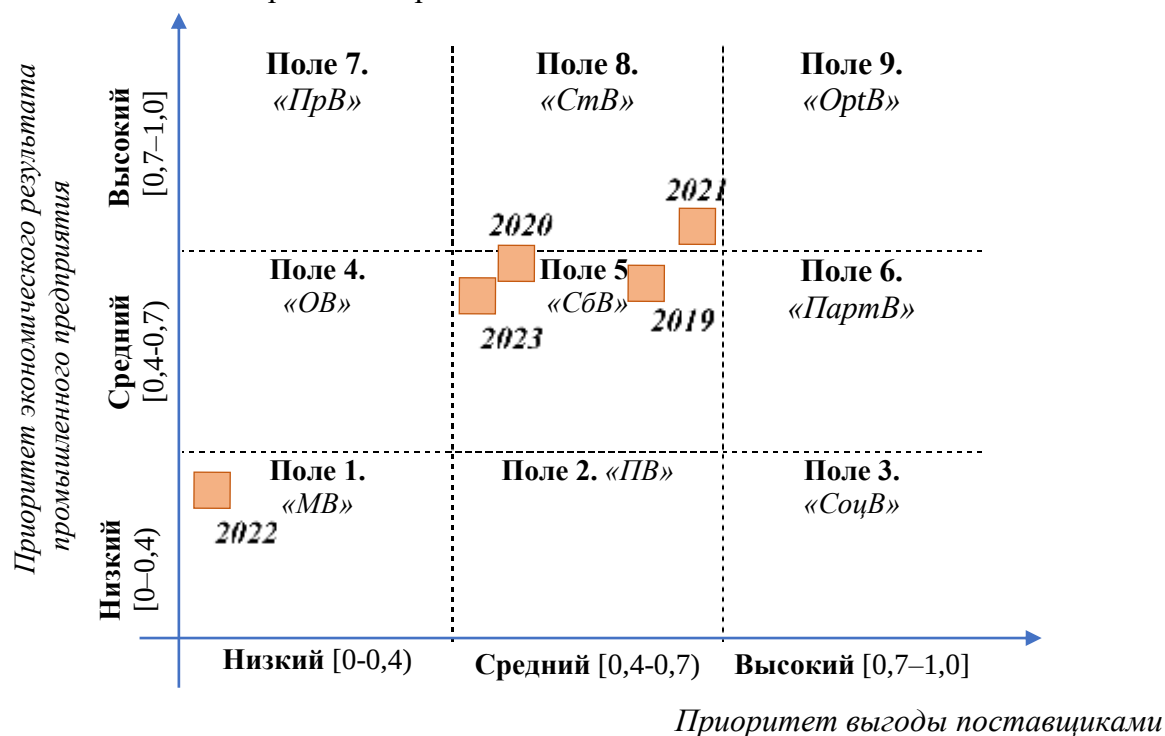


Рисунок Д.14 – Стратегическая матрица взаимодействия АО «ММП имени В.В. Чернышева» с поставщиками в системе управления КСО

Источник: построено автором

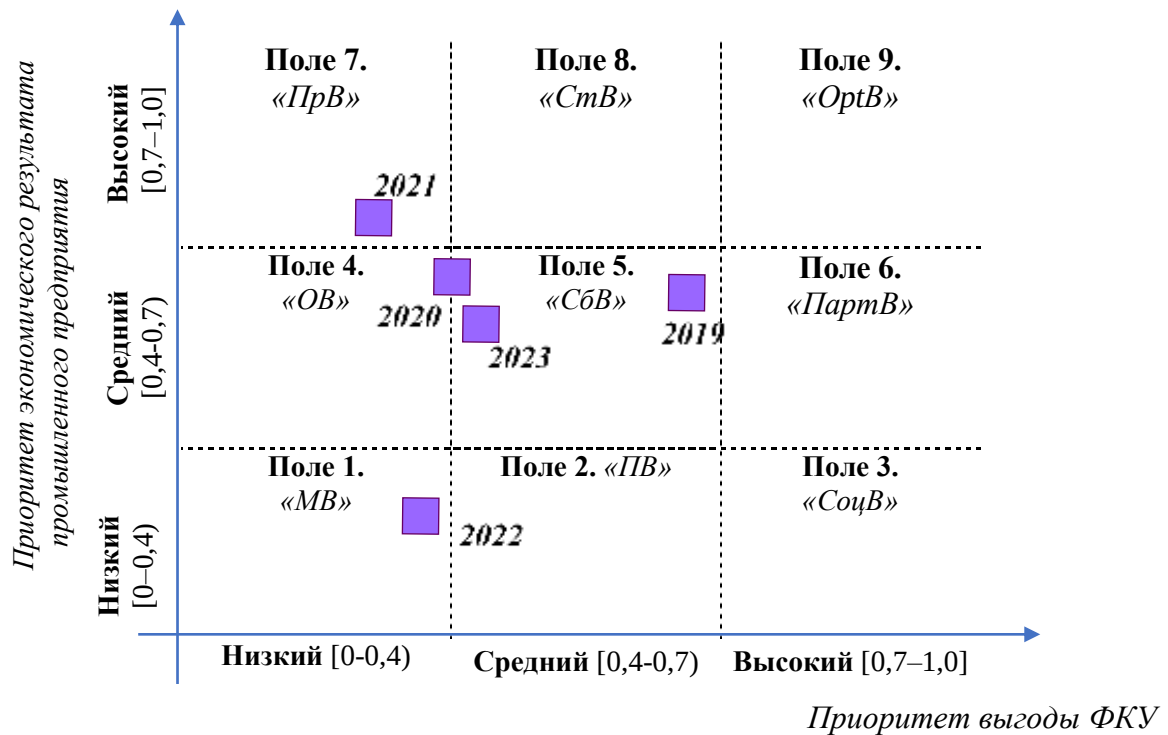


Рисунок Д.15 – Стратегическая матрица взаимодействия АО «ММП имени В.В. Чернышева» с финансово-кредитными учреждениями в системе управления КСО

Источник: построено автором

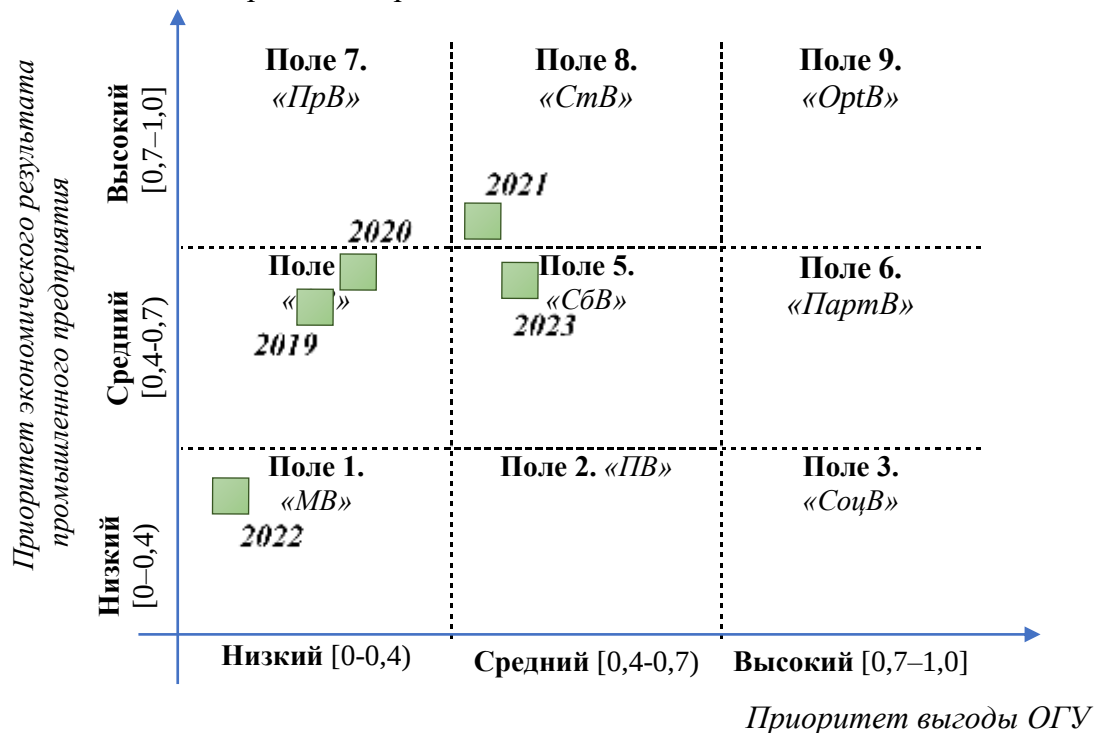


Рисунок Д.16 – Стратегическая матрица взаимодействия АО «ММП имени В.В. Чернышева» с органами государственного управления в системе управления КСО

Источник: построено автором