

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Екатерина Александровна Заглада

Автомобильно-дорожный институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка, 284646, Российская Федерация, Донецкая народная Республика, г. Горловка, ул. Кирова, 51, e-mail: zaglada@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7395-3748>

Аннотация. В условиях повышения общественного запроса на социально ответственный бизнес и растущей значимости факторов ESG промышленным предприятиям необходим эффективный механизм управления корпоративной социальной ответственностью (КСО) с целью обеспечения их конкурентоспособности и устойчивого развития. Цель исследования заключается в разработке и обосновании механизма управления КСО, обеспечивающего достижение баланса экономических интересов промышленных предприятий, социальных ожиданий заинтересованных сторон и экологических требований устойчивого развития. Для достижения поставленной цели в работе использован комплекс взаимосвязанных методов научного исследования: теоретического анализа, сравнительного анализа, метод классификации и систематизации, метод логического моделирования, метод обобщения и др. Полученные результаты исследования вносят вклад в развитие теории и практики управления КСО промышленных предприятий, предоставляя основу для разработки и реализации эффективных стратегий, направленных на повышение их устойчивости и конкурентоспособности в условиях динамично меняющейся внешней среды.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, промышленные предприятия, устойчивое развитие, механизм управления, ESG.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Заглада Е.А. Механизм управления корпоративной социальной ответственностью промышленных предприятий в контексте устойчивого развития. Государственное управление и право. 2024. № 4(04). С. 12-34.

MECHANISM OF MANAGEMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Ekaterina A. Zaglada

Automobile and Road Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Donetsk National Technical University» in Gorlovka, 284646, Russian Federation, Donetsk People's Republic, Gorlovka, Kirova str., 51, e-mail: zaglada@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7395-3748>

Abstract. In the context of increasing public demand for socially responsible business and the growing importance of ESG factors, industrial enterprises need an effective mechanism for managing corporate social responsibility in order to ensure their competitiveness and sustainable development. The purpose of the study is to develop and justify a mechanism for managing CSR that ensures a balance between the economic interests of industrial enterprises, social expectations of stakeholders and environmental requirements for sustainable development. To achieve this goal, the work uses a set of interrelated scientific research methods: theoretical analysis, comparative analysis, classification and systematization method, logical modeling method, generalization method, etc. The obtained research results contribute to the development of the theory and practice of CSR management of industrial enterprises, providing a basis for the development and implementation of effective strategies aimed at increasing their sustainability and competitiveness in a dynamically changing external environment.

Keywords: corporate social responsibility, industrial enterprises, sustainable development, management mechanism, ESG.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Zaglada E.A. (2024) Mechanism of management of corporate social responsibility of industrial enterprises in the context of sustainable development. Public administration and law, 4(04), 12-34.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях возрастающей турбулентности внешней среды промышленные предприятия сталкиваются с необходимостью адаптации к меняющимся ожиданиям стейкхолдеров и усилению требований в области устойчивого развития. В частности, наблюдается повышение общественного запроса на социально ответственный бизнес и растущая значимость факторов ESG.

Исследованию вопросов управления КСО предприятий и организаций посвящены труды таких отечественных учёных, как Т.В. Бутова [27], Е.С. Григорян [28], С.А. Дерешев

[37], Е.Н. Тумилевич [32], П.С. Щербаченко [30] и др. Однако, несмотря на значительное количество исследований в научной литературе, наблюдается ряд нерешённых проблем, ограничивающих эффективность управления КСО на промышленных предприятиях.

Во-первых, существующие подходы к КСО часто носят фрагментарный характер, не обеспечивая системной интеграции принципов социальной ответственности в бизнес-процессы и стратегическое планирование предприятий.

Во-вторых, наблюдается недостаток эмпирических

исследований, подтверждающих взаимосвязь между реализацией КСО и улучшением финансовых показателей промышленных предприятий, что затрудняет обоснование целесообразности внедрения соответствующих практик с точки зрения экономической эффективности.

В-третьих, существующие модели управления КСО, как правило, не учитывают специфику деятельности промышленных предприятий, характеризующихся высокой ресурсоёмкостью, значительным воздействием на окружающую среду и сложной структурой взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Кроме того, в условиях отсутствия чёткого национального регулирования КСО в России наблюдается дефицит научно обоснованных рекомендаций по формированию эффективных механизмов управления КСО, учитывающих особенности социально-экономического развития государства и мировые тенденции в области устойчивого развития. Указанные обстоятельства обуславливают необходимость разработки эффективного механизма управления КСО промышленных предприятий, который позволит преодолеть обозначенные ограничения и обеспечить комплексный подход к реализации принципов КСО предприятиями, способствуя их устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности.

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью статьи является разработка и обоснование эффективного механизма управления корпоративной социальной ответственностью (КСО) промышленных предприятий, обеспечивающего устойчивое

развитие, минимизацию рисков и достижение баланса экономических, социальных и экологических интересов.

Для достижения поставленной цели в ходе исследования решались следующие задачи:

определение и систематизация ключевых групп заинтересованных сторон (стейкхолдеров) промышленных предприятий, выявление их ожиданий, требований и оценка влияния на функционирование предприятий в контексте КСО; разработка стратегических целей и приоритетов КСО, соответствующих общей стратегии развития промышленных предприятий и учитывающих результаты анализа ожиданий стейкхолдеров; формализация внутренней политики и процедур КСО, обеспечивающих реализацию поставленных целей на всех уровнях организационной структуры; разработка и обоснование механизмов интеграции принципов КСО в основные бизнес-процессы промышленных предприятий с целью повышения эффективности и устойчивости; формирование системы мониторинга, оценки и постоянного совершенствования механизма управления КСО на промышленных предприятиях с целью отслеживания динамики ключевых показателей, выявления зон роста и разработки мероприятий по оптимизации.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для достижения поставленной цели и решения выделенных задач были использованы следующие методы: теоретический анализ – для формирования теоретической базы и определения ключевых понятий; сравнительный анализ – для сопоставления различных

к управлению КСО; метод классификации и систематизации – для формирования классификации стадий развития КСО, принципов и инструментов управления; метод логического моделирования – для построения логической схемы этапов внедрения механизма управления КСО; обобщения – для формирования выводов и рекомендаций на основе результатов анализа и разработки авторского видения эффективного механизма.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Практика управления 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 1).

Национальная политика в сфере корпоративной социальной ответственности (КСО) 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 напряжённость и стимулировать развитие гражданского общества. В конечном итоге это оказывает положительное влияние на региональную и национальную экономики, способствуя их росту и устойчивости.

Однако отсутствие чёткой 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, её маркетинговую стратегию с ожиданиями общества» [1].



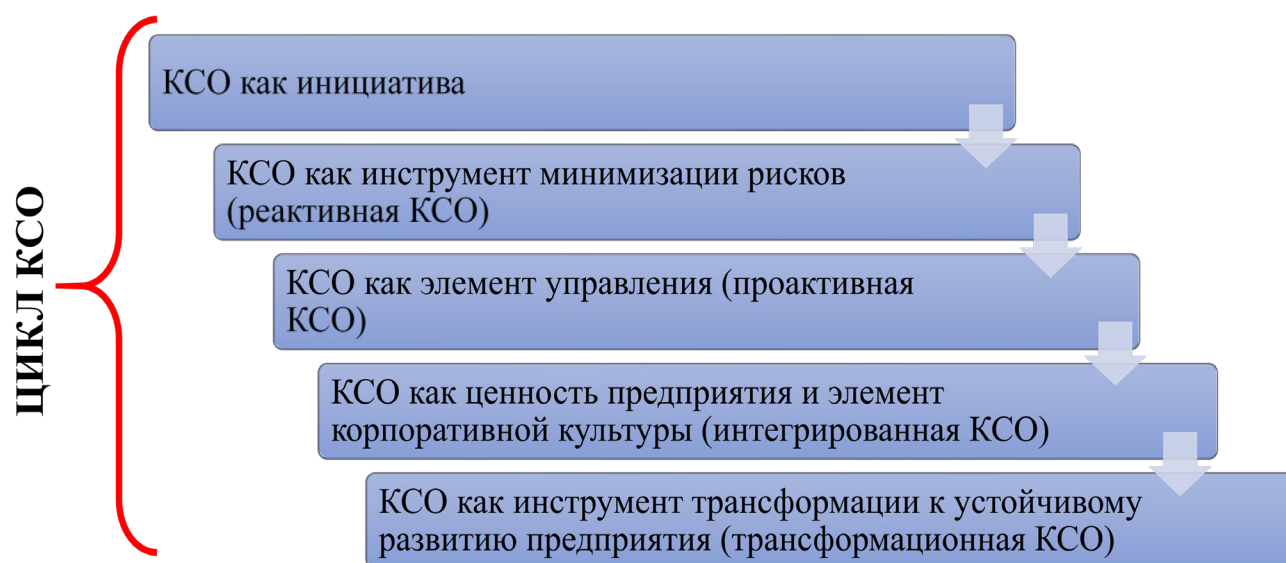
Источник: составлено автором

Рисунок 1. Эффекты управления корпоративной социальной ответственностью промышленных предприятий

Figure 1. Effects of corporate social responsibility management of industrial enterprises

В зависимости от степени внедрения концепции промышленного

предприятия выделяют несколько стадий развития КСО (рисунок 2).



Источник: составлено автором

Рисунок 2. Стадии развития концепции КСО промышленного предприятия

Figure 2. Stages of development of the CSR concept of an industrial enterprise

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 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, и 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 осознаёт принципы КСО и стремится применять её принципы в своей деятельности на систематической основе, что приводит к улучшению социальных и экологических показателей, учёту запросов стейкхолдеров и созданию его положительного имиджа.

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

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.

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 серьёзных проблем.

Предприятия, которые берут на себя ответственность за свой углеродный след, активно продвигают «зелёную» экономику, участвуют в реализации целей 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 всё 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 [2].

В результате эффективность взаимодействия с обществом и её экологической ответственностью становится обязательным условием для промышленных предприятий, влияющей на его результативность и способность к устойчивому развитию [3].

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 партнёры. 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.

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

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

Конвергенция понятия «механизм» впервые было осуществлено в работах Г. Гегеля, который применил этот термин не для характеристики материальных

систем или объектов, а в качестве философской категории: «Мы... должны определённо 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» [4, с. 386].

Категория «механизм управления» рассматривается представителями многих направлений и школ науки управления (таблица 1).

Таблица 1. Подходы к определению «механизм управления»

Table 1. Approaches to the definition of a «management mechanism»

Авторы	Определение понятия
1. МУ как часть системы управления	
М.И. Круглов [5, с. 49]	«составная часть системы управления, обеспечивающая воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности управляемого объекта»
С.А. Евсеева [6]	«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 [7]	«система управленческого воздействия на модернизирующиеся экономические отношения между субъектами управления, ведущими целенаправленную деятельность по управлению организацией на основе различных методов»
2. МУ как совокупность правил, процедур, мероприятий	
Д.А. Новиков [8, с. 32]	«совокупность правил, процедур и методик принятия решений»
Д.А. Новиков [9, с. 6]	«процедура принятия руководителем управленческих решений (на входе этой процедуры – действие подчинённого и внешняя ситуация, на выходе – конкретное управленческое решение)»
А.Ю. Гончаров, Н.В. Сироткина [10]	«совокупность экономических мероприятий, воздействующих на объект управления»
Ф.У. Тейлор [11]	«совокупность экономических ресурсов и способов их взаимодействия для реализации данного экономического процесса»
В.Н. Бурков, В.В. Кондратьев [12]	«достаточно сложный набор процедур, правил, положений, инструкций, регламентирующих поведение лиц, готовящих и принимающих решения на всех этапах функционирования организации»
3. МУ как инструменты, средства воздействия	
А.В. Барлукова [13, с. 122]	«инструмент, с помощью которого система управления воздействует на управляемый объект»

Продолжение табл. 1
Continuation of table 1

Авторы	Определение понятия
3. МУ как инструменты, средства воздействия	
А.А. Садеков [14]	«система воздействия на объект управления с целью достижения желаемого результата как систему организации хозяйственного процесса, представленная комплексом факторов, взаимодополняющих и взаимосвязанных и имеющих собственные формы управленческого влияния»
М.Х. Мескон, Ф.В. Хедоури [15]	«совокупность методов и средств воздействия на управляемый объект»
И.К. Адизес [16]	«совокупность организационных и экономических компонентов, обеспечивающих согласованное, взаимосвязанное и взаимодействующее функционирование всех элементов системы для достижения целей организации»
С.А. Попов [17]	«совокупность взаимодействующих элементов, объединённых определённой целью и являющихся инструментарием, переводящим объект из одного состояния в другое путём воздействия на него составляющих элементов»
А.М. Гринь [18]	«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»
А.Ю. Гончаров, Н.В. Сироткина [10]	«совокупность экономических мероприятий, воздействующих на объект управления»
4. МУ как категория	
Н.Р. Кельчевская [19, с. 30]	«сложная категория управления, необходимая для реализации управленческого решения, направленного на достижение конкретных целей объекта управления, путём воздействия на конкретные факторы с использованием ресурсного потенциала»
В.И. Рыкунов [20]	«производная категория по отношению к управлению в целом как социальному явлению и служит средством выражения его осуществления»

Источник: систематизировано автором

Анализ определений понятия «механизм управления», приведенных в таблице 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 категории управления, отражающие концептуальное выражение управления, связанное с определёнными мероприятиями.
- 2) приведенные определения можно было условно разделить на две укрупнённые 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». Необходимо 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 её последствий.

Механизм управления КСО промышленных предприятий имеет своё статическое и динамическое отражение. В статике это совокупность определённых 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 ещё 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 учёных определим цель, задачи, основные принципы, функции, инструменты управления КСО промышленных предприятий (рисунок 2).

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 оценку их влияния на деятельность предприятия. Задача основана на концепции стейкхолдер-менеджмента, которая подразумевает учёт интересов всех заинтересованных сторон в деятельности компании [21];

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 [22];

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 [23];

4) интеграция КСО в бизнес-процессы предприятия. Интегрированный подход к КСО подразумевает, что социальные и экологические аспекты рассматриваются не как

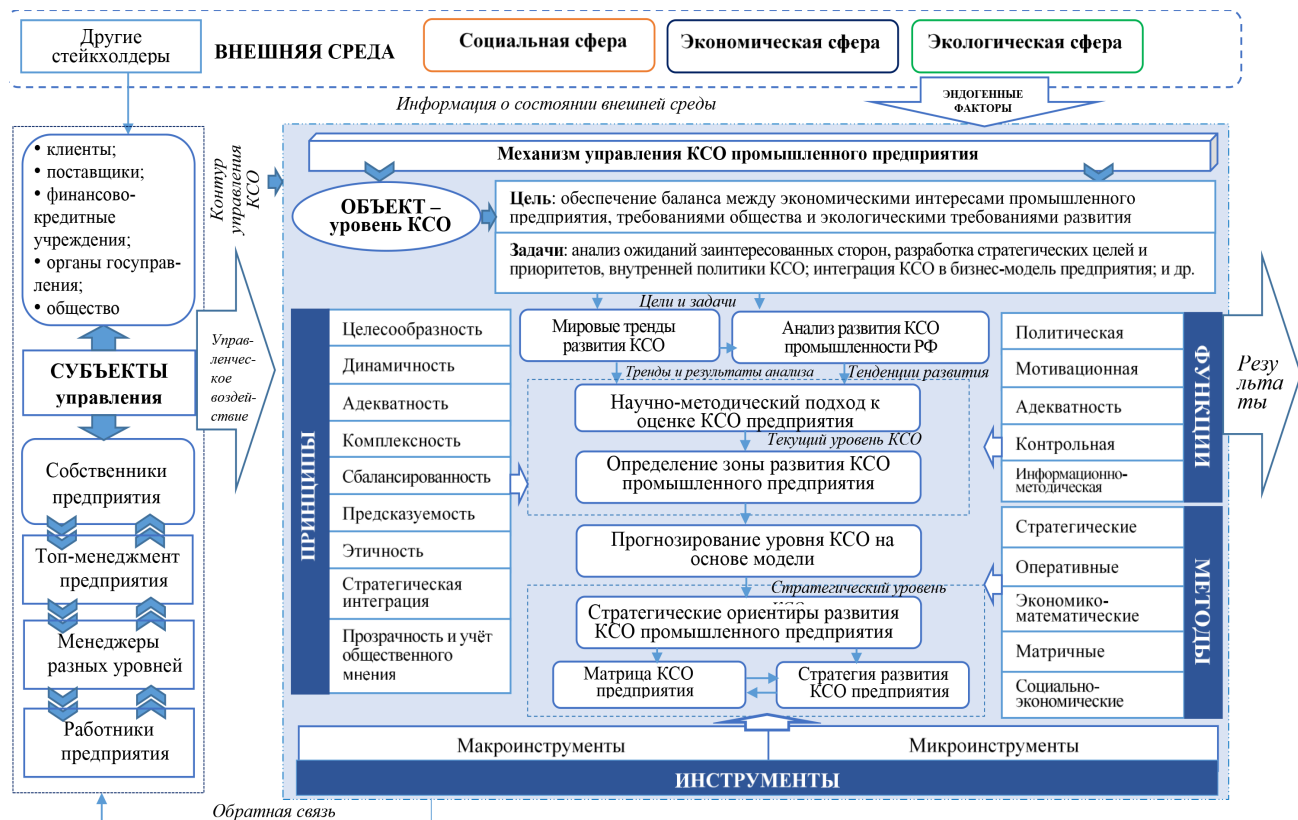
отдельные сферы деятельности, а как неотъемлемая часть каждого бизнес-процесса [24];

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 [25];

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 её приверженности принципам социальной ответственности [26];

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 [27].



Источник: систематизировано автором

Рисунок 3. Механизм управления КСО промышленного предприятия
Figure 3. The CSR management mechanism of an industrial enterprise

Механизм управления КСО должен способствовать такому ведению бизнеса, при котором достижение экономических результатов не противоречит социальным и экологическим целям [28].

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 определённых принципов.

Основополагающие принципы социальной ответственности, разработанные в международных стандартах ISO, а также в руководствах Глобальной инициативы по отчётности 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 отчёта (ясность, своевременность) [29; 30, с. 95].

Перечень принципов управления КСО в научных разработках несколько отличается (таблица 2).

Механизм управления КСО промышленных предприятий должен функционировать

Таблица 2. Подходы к определению перечня принципов управления КСО промышленных предприятий

Table 2. Approaches to defining the list of CSR management principles for industrial enterprises

Принципы	Е.С. Григорян [31, с. 20-21]	Н.А. Ляпкина, И.В. Чугунова [32]	П.С. Щербаченко [33]	ISO 26000:2010 [34]	Е.Н. Тумилевич [35, с. 32]	И. Комиссаров [36]	С.В. Филиппова [37, с. 7]	И.А. Ахновская, О.Ю. Лепихова [38, с. 43]	Е.В. Коваленко [39, с. 52]
Открытости (прозрачности)	+			+	+	+	+	+	
Системности	+	+			+			+	
Значимости	+					+		+	
Недопущения конфликтов	+					+		+	
Комплексности		+			+				
Интегрированности		+							
Подотчётности		+		+			+		
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									+

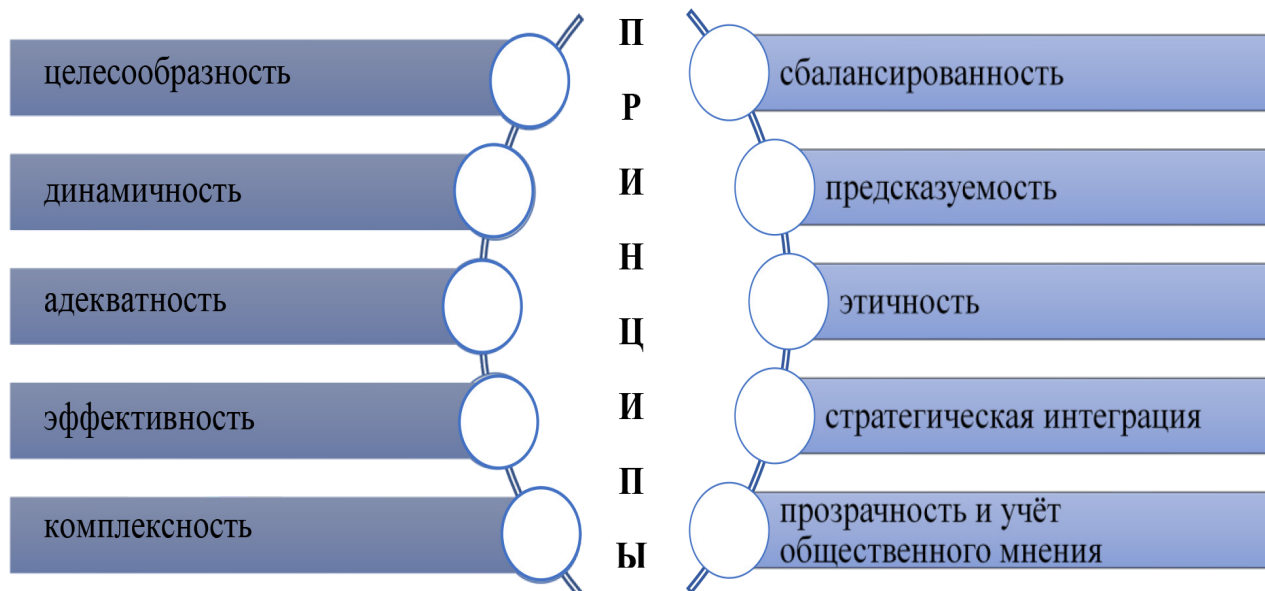
Источник: систематизировано автором

на основе следующих принципов (рисунок 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



Источник: систематизировано автором

Рисунок 4. Принципы управления КСО промышленных предприятий
Figure 4. Principles of CSR management in industrial enterprises

существующих проблем и учитывать все существующие альтернативы;

- эффективность – за счёт 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 партнёрами;

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

- прозрачность и учёт 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.

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 разработка 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 отчётности.

Кроме того, следует согласиться с С.А. Дерешевым [40], 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 отчётности, отражающей результаты деятельности промышленных предприятий в области КСО.

Наиболее эффективные инструменты управления КСО промышленных предприятий можно поделить на две группы: макроинструменты и микроинструменты (рисунок 5).

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 осведомлённости общества о важности КСО, поддержка социально

ответственного поведения бизнеса;
государственная поддержка исследований и разработок в области «зелёных 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



Источник: адаптировано автором на основе [41]

Рисунок 5. Макро- и микроинструменты управления КСО промышленных предприятий

Figure 5. Macro- and micro-tools for CSR management in industrial enterprises

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; отчётность в области устойчивого развития: публикация нефинансовых отчётов, 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 отдаётся товарам и услугам, которые производятся с учётом 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 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.

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 осведомлённости 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;
- ф о р м у л и р о в к а стратегических целей КСО (на основе результатов предварительного анализа);
- о п р е д е л е н и е 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.

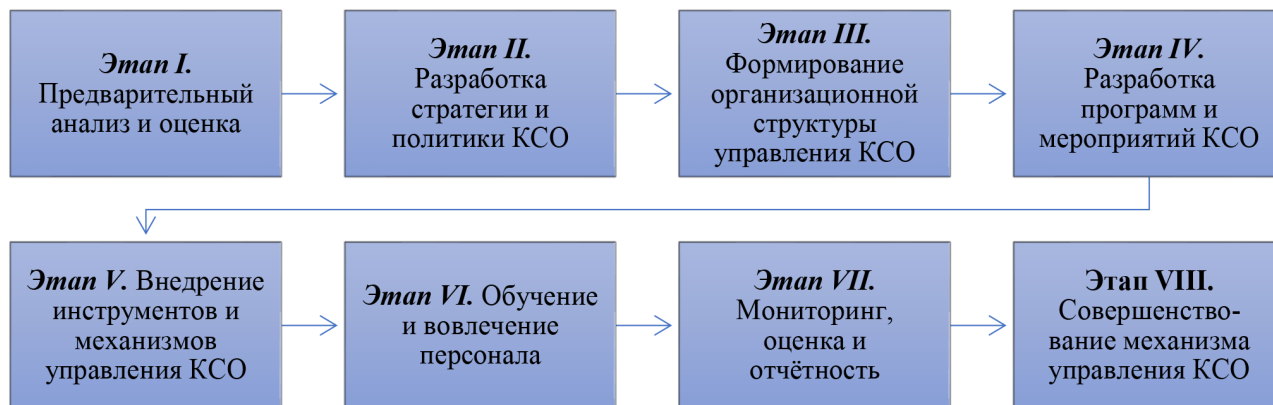
Цель этапа – обеспечить эффективное управление КСО, распределить обязанности и ответственность за реализацию стратегии КСО.

Реализация этапа предусматривает следующие действия:

- о п р е д е л е н и е ответственного подразделения или лица за реализацию КСО;
- формирование рабочей группы по КСО (если необходимо);
- р а с п р е д е л е н и е 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



Источник: разработано автором

Рисунок 6. Этапы внедрения механизма управления КСО промышленного предприятия

Figure 6. Stages of implementation of the CSR management mechanism of an industrial enterprise

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:

- в н е д р е н и е 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 отчётности 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 осведомлённости и вовлечённости 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;
- в о в л е ч е н и е персонала в разработку и реализацию программ КСО;
- создание системы мотивации, которая поощряет социально ответственное поведение.

Этап VII. Мониторинг, оценка и отчётность.

Цель этапа состоит в регулярном отслеживании прогресса в

достижении целей КСО, оценке эффективности реализуемых программ и мероприятий, предоставлении открытой и достоверной отчётности 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, политик и программ КСО;
- внедрение новых методов и инструментов управления КСО;
- адаптация к новым вызовам и возможностям.

ВЫВОДЫ

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 чётко определённых 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.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Орлов Е.В. Корпоративная социальная ответственность. Н. Новгород: Изд-во ННГАСУ, 2012. 254 с.
2. Бизнес-модель добра. URL: <https://plus.rbc.ru/news/5ba06af97a8aa94be8518a92>.

3. ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Руководство по социальной ответственности. Консорциум Кодекс: электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-26000-2012>.
4. Гегель Г. Энциклопедия философских наук. В 3 т. Т.1. Москва, 1974. 452 с.
5. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учебник. Москва: Изд-во РДЛ, 2003. 464 с.
6. Евсеева С.А. Анализ подходов к определению сущности механизма управления // Проблемы современной экономики. 2014. № 2(50). С. 164-167.
7. Кузнецов В.П., Лапаев Д.Н. Методологические аспекты корпоративного управления: монография. Н. Новгород: Изд-во ВГИПУ, 2011. 307 с.
8. Новиков Д.А. Введение в теорию управления образовательными системами. Москва: Эгвес, 2009. 156 с.
9. Новиков Д.А. Механизмы управления: конструктор для управленцев // Управленческое консультирование. 2011. № 3. С. 5-16.
10. Гончаров А.Ю., Сироткина Н.В. Механизм управления сбалансированным развитием регионов с доминирующими видами экономической деятельности // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. 2015. № 4. С. 35-42.
11. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / пер. с англ. А.И. Зак. Москва: Журнал «Контроллинг», 1991. 104 с.
12. Бурков В.Н., Кондратьев В.В. Механизмы функционирования организационных систем. Москва: Наука, 1981. 384 с.
13. Барлукова А.В. Механизм управления как неотъемлемый элемент системы управления туризмом // Известие ИГЭА. 2010. № 6(74). С. 121-124.
14. Садеков А.А., Цурик В.В. Управление предприятием в условиях кризиса: монография. Донецк: ДонГУЭТ, 2006. 178 с.
15. Мескон М.Х., Хедоури Ф.В. Основы менеджмента. Москва: Вильямс, 2017. 672 с.
16. Адизес И.К. Управляя изменениями; пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 340 с.
17. Попов С.А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний: монография. Москва: Юрайт, 2020. 223 с.
18. Гринь А.М. Организационно-экономический механизм управления вузом: монография. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2006. 380 с.
19. Кельчевская Н.Р., Скрипник А.В. Совершенствование механизма управления предприятием // Вестник УГТУ. 2007. № 4. С. 29-34.
20. Рыкунов В.И. Основы управления: Многоаспектный подход: монография. Москва: Изограф, 2000. 111 с.
21. Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., de S. Colle Stakeholder Theory – The State of the Art / // The Academy of Management Annals. 2010. No 3(1). P. 403-445. DOI:10.1080/19416520.2010.495581.
22. Epstein M.J., Buhovac A.R. Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts. 2 nd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2014.
23. The global standards for sustainability impacts. URL: <https://www.globalreporting.org/>.
24. Kaplan R.S., Norton D. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. No 1 (January-February). P. 71-79.
25. Elkington J. Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Gabriola Island: New Society Publishers // Journal of Business Ethics 2000. (1998). No 23(2). P. 229-231. DOI:10.1023/A:1006129603978.
26. Девятловский Д.Н., Позднякова М.О. Корпоративная социальная ответственность в России: проблемы малого бизнеса // Проблемы современной экономики. 2014. № 2(50). С. 173-175.
27. Бутова Т.В., Смирнова А.А., Миловидова Н.А. Социальная ответственность бизнеса: основные принципы и подходы // Евразийский Союз Учёных (ЕСУ). 2014. № 8. С. 94-96.
28. Григорян Е.С., Юрасов И.А. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров. 2-е изд. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. 248 с. URL: <https://znanium.com/read?id=358151>.
29. Ляпкина Н.А., Чугунова И.В. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие для студентов всех форм обучения экономических направлений подготовки / Рубцовский индустриальный институт. Рубцовск, 2021. 44 с.
30. Щербаченко П.С. Концептуальные основы управления корпоративной социальной ответственностью // Транспортное дело России. 2013. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-upravleniya-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennostyu>.
31. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
32. Тумилевич Е.Н. Построение системы корпоративной социальной ответственности в компании // Российское предпринимательство. 2012. № 23(221). С. 30-37.

- 33.** Комиссаров И. Корпоративная социальная ответственность (КСО): зачем бизнесу брать на себя дополнительные обязательства. URL: <https://b2b.oooos.ru/articles/korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost/>.
- 34.** Філіппова С. В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму // Економіка: реалії часу. 2017. № 2(30). С. 5-17.
- 35.** Ахновська І.О., Лепіхова О.Ю. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України // Економіка і організація управління. 2016. № 1(21). С. 36-44.
- 36.** Коваленко Є.В. Формування організаційно-економічного механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю // Економіка і Фінанси. 2017. № 2. С. 47-57.
- 37.** Дерешев С.А. Содержание управления корпоративной социальной ответственностью // Интерактивная наука. 2023. № 8(84). С. 40-44.
- 38.** Корпоративная социальная ответственность / В.Я. Горфинкель [и др.]. Москва: Издательство Юрайт, 2019. 438 с.
- 39.** Tokoro N. Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR): A New Perspective on the Structure of Relationships // Asian Business & Management. June 2007. DOI: 10.1057/palgrave.abm.9200218.
- 40.** Toyo Keizai. The strongest CSR. 2005. № 5993. P. 8-122.
- 41.** Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения; пер. с англ. А. Гореловой; предисл. В.А. Кременюка. Москва: Наука, 1992. 158 с.

Інформація об авторе

Екатерина Александровна Заглада – аспірант, асистент кафедри менеджмента організацій

REFERENCES

- 1.** Orlov E.V. Corporate social responsibility. N. Novgorod: NGASU Publishing House, 2012. 254 p. (In Russ.)
- 2.** The business model of goodness. URL: <https://plus.rbc.ru/news/5ba06af97a8aa94be8518a92> (In Russ.)
- 3.** GOST R ISO 26000-2012. A guide to social responsibility. The Codex Consortium: an electronic fund of legal and regulatory documentation. URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-26000-2012> (In Russ.)
- 4.** Hegel G. Encyclopedia of Philosophical Sciences. In 3 volumes, vol. 1. Moscow, 1974. 452 p. (In Russ.)
- 5.** Kruglova N.Yu., Kruglov M.I. Strategic management: textbook. Moscow: RDL Publishing House, 2003. 464 p. (In Russ.)
- 6.** Evseeva S.A. Analysis of approaches to determining the essence of the management mechanism // Problems of the modern economy. 2014. No. 2(50). pp. 164-167. (In Russ.)
- 7.** Kuznetsov V.P., Lapaev D.N. Methodological aspects of corporate governance: a monograph. Nizhny Novgorod: VGIPU Publishing House, 2011. 307 p. (In Russ.)
- 8.** Novikov D.A. Introduction to the theory of educational systems management. Moscow: Egves, 2009. 156 p. (In Russ.)
- 9.** Novikov D.A. Management mechanisms: a constructor for managers // Management consulting. 2011. No. 3. pp. 5-16. (In Russ.)
- 10.** Goncharov A.Yu., Sirotkina N.V. The mechanism of management of balanced development of regions with dominant types of economic activity // Izv. vuzov. Technology of the textile industry. 2015. No. 4. pp. 35-42. (In Russ.)
- 11.** Taylor F.W. Principles of scientific management / translated from English by A.I. Zak. Moscow: Controlling Magazine, 1991. 104 p. (In Russ.)
- 12.** Burkov V.N., Kondratiev V.V. Mechanisms of functioning of organizational systems. Moscow: Nauka Publ., 1981. 384 p. (In Russ.)
- 13.** Barlukova A.V. The management mechanism as an integral element of the tourism management system // Izvestiya IGEA. 2010. No. 6(74). pp. 121-124. (In Russ.)
- 14.** Sadekov A.A., Tsurik V.V. Enterprise management in crisis: monograph. Donetsk: DonGUET, 2006. 178 p. (In Russ.)
- 15.** Meskon M.H., Khedouri F.V. Fundamentals of management. Moscow: Williams, 2017. 672 p. (In Russ.)
- 16.** Adizes I.K. Managing changes; translated from English. St. Petersburg: Peter, 2008. 340 p. (In Russ.)
- 17.** Popov S.A. The concept of actual strategic management for modern Russian companies: a monograph. Moscow: Yurait, 2020. 223 p. (In Russ.)
- 18.** Grin A.M. Organizational and economic mechanism of university management: monograph. Novosibirsk: NSTU Publishing House, 2006. 380 p. (In Russ.)

19. Kelchevskaya H.R., Skripnik A.B. Improvement of the enterprise management mechanism // UGTU Bulletin. 2007. No. 4. pp. 29-34. (In Russ.)
20. Rykunov V.I. Fundamentals of management: A multidimensional approach: monograph. Moscow: Izograf Publ., 2000. 111 p. (In Russ.)
21. Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., de S. Colle Stakeholder Theory – The State of the Art / //The Academy of Management Annals. 2010. No 3(1). P. 403-445. DOI:10.1080/19416520.2010.495581.
22. Epstein M.J., Buhovac A.R. Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts. 2 nd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2014.
23. The global standards for sustainability impacts. URL: <https://www.globalreporting.org/>.
24. Kaplan R.S., Norton D. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. No 1 (January-February). P. 71-79.
25. Elkington J. Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Gabriola Island: New Society Publishers // Journal of Business Ethics. 2000. (1998). No 23(2). P. 229-231. DOI:10.1023/A:1006129603978.
26. Devyatlovskiy D.N., Pozdnyakova M.O. Corporate social responsibility in Russia: problems of small business // Problems of modern economy. 2014. No. 2(50). pp. 173-175. (In Russ.)
27. Butova T.V., Smirnova A.A., Milovidova N.A. Social responsibility of business: basic principles and approaches // Eurasian Union of Scientists (EUU). 2014. No. 8. pp. 94-96. (In Russ.)
28. Grigoryan E.S., Yurasov I.A. Corporate social responsibility: a textbook for bachelors. 2nd ed. Moscow: Publishing and Trading Corporation "Dashkov and K", 2019. 248 p. URL: <https://znanium.com/read?id=358151>. (In Russ.)
29. Lyapkina N.A., Chugunova I.V. Corporate social responsibility: a textbook for students of all forms of education in economic fields / Rubtsovsky Industrial Institute. Rubtsovsk, 2021. 44 p. (In Russ.)
30. Shcherbachenko P.S. Conceptual foundations of corporate social responsibility management // Transport business of Russia. 2013. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-upravleniya-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennostyu>. (In Russ.)
31. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
32. Tumilevich E.N. Building a corporate social responsibility system in a company // Russian entrepreneurship. 2012. No. 23(221). pp. 30-37. (In Russ.)
33. Komissarov I. Corporate social responsibility (CSR): why should a business take on additional obligations. URL: <https://b2b.ofoeos.ru/articles/korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost/>. (In Russ.)
34. Filippova S. V. Social responsibility in the strategy of management of a domestic enterprise: problematic issues of integration of the mechanism // Economics: realities of time. 2017. № 2(30). P. 5-17. (In Ukr.)
35. Dakhnovskaya I. A., Lepikhova O. Yu. mechanism of introduction of Corporate Social Responsibility at enterprises of Ukraine. 2016. № 1(21). P.36-44. (In Ukr.)
36. Kovalenko E. V. Formation of organizational and economic mechanism of Corporate Social Responsibility Management // Economics and finance 2017. No. 2. pp. 47-57. (In Ukr.)
37. Dereshev S.A. The content of corporate social responsibility management // Interactive science. 2023. No. 8(84). pp. 40-44. (In Russ.)
38. Corporate social responsibility / V.Ya. Gorfinkel [et al.]. Moscow: Yurait Publishing House, 2019. 438 p. (In Russ.)
39. Tokoro N. Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR): A New Perspective on the Structure of Relationships // Asian Business & Management. June 2007. DOI: 10.1057/palgrave.abm.9200218.
40. Toyo Keizai. The strongest CSR. 2005. № 5993. P. 8-122.
41. Fischer R., Yuri U. The path to agreement, or negotiations without defeat; translated from English by A. Gorelova; preface by V.A. Kremenyuk. Moscow: Nauka Publ., 1992. 158 p. (In Russ.)

Information about the author

Ekaterina A. Zaglada – postgraduate student, assistant of the Department of Management of Organizations

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 12.10.2024

Поступила после рецензирования 15.11.2024

Принята к публикации (Accepted) 13.12.2024