

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.03 Менеджмент

Экономического факультета

Трушиной Ангелины Александровны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 год

**Введение. Актуальность темы.** В современном мире роль любой организации выходит далеко за пределы простого производства товаров или оказания услуг ради получения прибыли, а параметры корпоративного управления включают новые подходы взаимодействия с сотрудниками. Появляются такие процессы в управлении персоналом, как вовлечение стейкхолдеров, ответственное управление, стратегическое сотрудничество в управлении, появляется новый тип сотрудников – менеджеры по этике. Формируется новое понимание «стоимости», появляются понятия «этическое производство» и «этическое потребление». Формируются новые параметры маркетинга, например, конкурентоспособность в сфере влияния на климат, снижение количества выброса разных веществ в атмосферу при производстве. Все эти процессы формируют идеологию корпоративной социальной ответственности.

В России восприятие идей КСО пока что не очень активно: от ограничения ответственности компании лишь уплатой налогов и созданием рабочих мест до благотворительности, которая активно эксплуатируется как PR ход. Но, тем не менее, процесс внедрения в отечественный бизнес и принятия им КСО запущен, устоялось представление о КСО как о целенаправленной деятельности бизнеса в сферах экономики, социума и экологии.

Рассмотрение вопроса о корпоративной социальной ответственности является актуальным. Западная парадигма развития бизнеса претерпевает эволюцию - от владельцев акций к широкой коалиции стейкхолдеров, а игнорирование важности ответственных практик в планах развития компаний со стороны бизнеса приносит негативные последствия, как внутренние, так и внешние. Невозможно успешно развивать экономику в условиях недоверия к бизнесу, у которого нет стремлений стать социально ответственным субъектом взаимодействия. Но если компании будут относиться с полной серьезностью к КСО, российский бизнес и российские товары будут успешно продвигаться на международные рынки, будет

создаваться благоприятный инвестиционный климат, высокую репутацию не только отдельных компаний, но и всей страны в целом.

**Степень разработанности темы.** Теоретической основой работы являются нормативные и законодательные акты по теме исследования, учебная и методическая литература. Использованные источники включают в себя работы таких авторов, как: З.В. Дорогова, Э.И. Сафарова, Д.И. Дроздов, Е.И. Руцкий, Е.З. Черенкова, Д.Т. Карапетян, Ли Мяо и др.

**Цель и задачи ВКР.** Цель данной работы – на основе анализа управления корпоративной социальной ответственностью организации АО «Газаппарат» разработать мероприятия по улучшению управления его корпоративной социальной ответственностью.

Задачи работы:

- Раскрыть понятие управления корпоративной социальной ответственностью;
- Изучить инструменты управления корпоративной социальной ответственностью организации;
- Дать характеристику АО «Газаппарат»;
- Охарактеризовать основные направления деятельности АО «Газаппарат» и проанализировать финансовые показатели компании;
- Проанализировать мероприятия АО «Газаппарат» по управлению корпоративной социальной ответственностью по отношению к внутренним и внешним стейкхолдерам;
- Разработать рекомендации по улучшению управления корпоративной социальной ответственностью АО «Газаппарат».

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

**1 Теоретические основы управления корпоративной социальной ответственностью в организации.** Управление корпоративной социальной ответственностью – это управление деятельностью организаций, за которую они несут ответственность, направленная на социальные сферы людей,

находящейся во внутренней и внешней среде организации (работники организации, ее клиенты и общество в целом). Выделение социальной деятельности в качестве самостоятельного направления деятельности организаций является необходимостью, так как ни федеральные, ни региональные власти не могут в полном объеме предоставить гражданам все необходимое для удовлетворения всего спектра потребностей.

Характеристики корпоративной социальной ответственности описаны Международной организацией по стандартизации в документе ISO 26000. Согласно этому стандарту, неотъемлемой характеристикой социальной ответственности является желание организации включать социальные и экологические факторы в свои принятия решений и быть подотчетной за воздействие своих решений и деятельности на общество и окружающую среду.

Исходя из определения, можно проследить, что направления КСО делятся на внутреннее и внешнее.

Внутренняя социальная ответственность компании, прежде всего, направлена на благосостояние компании и повышение качества жизни сотрудников. Внешняя социальная ответственность компании направлена на окружающую ее среду.

Одной из основных методик управления КСО является модель заинтересованных сторон (англ. — stakeholder theory). Согласно ей, стейкхолдеры делятся на внутренних и внешних. Простейшим инструментом систематизации стейкхолдеров и принятия управленческих решений в области КСО является матрица «Влияние-Значимость», разработанная Обри Л. Менделоу. Данная матрица основана на двух параметрах. Первый — «Власть» или «Уровень влияния. Второй параметр — «Значимость», или «Уровень важности». Еще одной методикой систематизации стейкхолдеров является модель Эйгла-Вуда-Митчелла. Данная модель наделяет стейкхолдеров тремя атрибутами: власть, легитимность и актуальность. При этом, авторы данной модели указывают на то, что стейкхолдеры могут в

разной степени обладать всеми или частью данных атрибутов. Следующим инструментом управления КСО является пирамида социальной ответственности А. Кэрролла.

Основы российской КСО определяются через принципы, закрепляющие основополагающие положения реализации корпоративной социальной ответственности в компании. Данные принципы формируются на основе требований и ожиданий всех заинтересованных сторон, они основаны на включение компании в решение социально-экономических проблем общества и повышение его благосостояния. Они закреплены в Национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности».

Рассмотрение КСО в России и за рубежом позволяет сделать несколько выводов:

1. Обособленно выделенная корпоративная социальная ответственность в России появилась в 1990-х годах, и на данный момент ее развитие продолжается. Основные принципы отечественной КСО закреплены в Национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности». Основными принципами является: подотчетность, прозрачность, этическое поведение, уважение интересов заинтересованных сторон, соблюдение верховенства закона, соблюдение международных норм поведения, соблюдение прав человека.

2. Сравнивая политики КСО России, Китая и США, можно сделать вывод, что основным направлением отечественной социальной ответственности компаний является ответственность перед работниками. Государство имеет большое влияние на формирование политики КСО, что характерно для российской культурной модели. Также отличительной чертой КСО в России является значимость семейных ценностей.

**2 Анализ управления корпоративной социальной ответственностью АО «Газаппарат».** АО «Газаппарат» - предприятие

производства нефтегазового оборудования. Целью акционерного общества, согласно Уставу, является извлечение прибыли. Органами управления АО «Газаппарат» являются: Общее собрание акционеров, Совет директоров, Единоличный исполнительный орган – Генеральный директор.

Управление АО «Газаппарат» осуществляет генеральный директор, что указывает на централизованную организационную структуру. Все вопросы оперативной деятельности решаются генеральным директором и назначенными им руководителями отделов аппарата управления.

Для оценки деятельности организации АО «Газаппарат» был проведен анализ финансовой отчетности компании с 2018 по 2021 г.г. В 2021 году можно увидеть значительный скачок чистых активов по отношению к результатам 2020 года. Можно заметить существенный рост дебиторской задолженности. Увеличение заемных средств повлияло на коэффициент автономии предприятия, значение которого уменьшилось. Также падение коэффициента текущей ликвидности до значения 1,7 (при нормальном значении 1,5) указывает, что на данный момент предприятие имеет меньшую способность покрытия текущих обязательств, нежели в 2020 году и ранее, когда показатель был значительно выше нормы.

Анализ финансовых результатов компании показывает, что по результатам 2020 г. выручка компании упала на 25% по сравнению с результатами 2019 г., однако в 2021 г. компания покрывает потери, увеличивая выручку на 103% относительно 2020 г.

Сальдо денежных потоков от финансовых операций является положительным, однако лишь за счет того, что за 2021 г. организация получила кредитные и заемные средства более чем на 1 млрд. руб., в 2020 г. показатель составил 481,8 млн. руб., в то время как в 2019 г. организация вообще не пользовалась заемными средствами. Сальдо денежных потоков от текущих операций – отрицательное, поэтому теперь становится резонным увеличение заемных средств: денежные поступления от реализации

продукции не способны перекрыть все выплаты, связанные с текущими операциями.

Стоит начать с того, что в организации не существует полноценного блока КСО, по которым бы систематически проводились мероприятия по данному направлению и организация не выпускает ежегодные отчеты по деятельности в сфере КСО, однако на сайте компании публикуются новости о различных мероприятиях, проводимых АО «Газаппарат».

АО «Газаппарат» предлагает только официальную форму трудоустройства, обеспечивающую запись в трудовой книжке о трудовой деятельности и зарплату не ниже прожиточного минимума. На предприятии АО «Газаппарат» создан и действует Стандарт качества, регламентирующий основные направления обучения, подготовки и переподготовки персонала.

Предприятие также предоставляет возможности интеллектуального, нравственного и физического развития работников организации. Команды АО «Газаппарат» принимали участие в массовой гонке «Лыжня России» в 2020 г., в дне бега «Кросс Наций» в 2019 г. Помимо этого, в 2019 году в был проведен внутривзаводской турнир, ведущим которого был В.Я. Максютя.

На предприятии нет мероприятий, направленных на вне рабочее благосостояние работников, например таких, как предоставление бесплатных или льготных путевок в санаторий для сотрудников или в лагери для детей сотрудников. Компания не инвестирует программы сокращения травматизма и профзаболеваний – такой информации нет ни в открытых источниках, ни в бухгалтерской отчетности компании. Также компания не предоставляет сотрудникам дополнительное медицинское страхование.

АО «Газаппарат» осуществляет поддержку школ-интернатов и спонсирование разного рода мероприятий. Ежегодно сотрудники АО «Газаппарат» посещают школы-интернаты Саратовской области для поздравления воспитанников с наступающими праздниками, а также для оказания финансовой и материальной помощи (смесители, гигиенические принадлежности, моющие средства).

Однако организация не финансирует программы развития культуры, искусства, программы социальной адаптации инвалидов и программы развития здравоохранения.

Экологический аспект КСО также не проработан. АО «Газаппарат» не проводит мероприятия по повышению экологичности производства, не являлось инициатором или спонсором экологических мероприятий (озеленения территорий, создания парков или заботы о природе) ни на городском уровне, ни на региональном.

АО «Газаппарат» является крупным предприятием, но блок КСО не развит на федеральном уровне. Мероприятия в области КСО имеют чаще всего не более чем региональный уровень, в большей степени направлены на обучение и повышение квалификации персонала, спортивное развитие работников, и на благотворительность в отношении детей-сирот и ветеранов. В недостаточной степени развиты программы улучшения личной и семейной жизни работников, нет экологических мер ответственности.

На основе данного анализа были разработаны и предложены мероприятия для повышения корпоративной социальной ответственности АО «Газаппарат».

### **3. Направления совершенствования управления корпоративной социальной ответственностью АО «Газаппарат».**

Для улучшения управления корпоративной социальной ответственности АО «Газаппарат» по отношению к внутренним стейкхолдерам предлагается создать корпоративный детский сад в виде филиала Муниципального детского сада №206 «Богатырь». Данное мероприятие нацелено на улучшение корпоративной социальной ответственности по отношению к сотрудникам организации. Идея корпоративного детского сада пришла из западных стран, и сейчас активно используется многими российскими компаниями, отмечающими положительный эффект наличия корпоративного детского сада при

организации. Для АО «Газаппарат» положительный эффект данного мероприятия заключается в следующем:

1) Уменьшение текучести кадров.

Исследования и опыт иных компаний, имеющих корпоративный детский сад, показывают, что данное мероприятие заметно снижает текучесть кадров. Удобство, заключенное в близком расположении детского сада от места работы, сокращении времени на то, чтобы привести ребенка в детский сад и забрать его, увеличение проведенного с ребенком времени в течение дня, является одним из преимуществ компании для сотрудников. Можно сделать вывод, что такое удобство для сотрудников закрепит уже имеющихся сотрудников с детьми, как минимум до момента нахождения их детей в дошкольном возрасте, следовательно, снизит текучесть кадров.

2) Привлечение новых кадров.

Такое предприятие, как АО «Газаппарат», имеет небольшое количество преимуществ для новых кадров – удаленность рабочего места и средний размер заработной платы являются неприятными факторами для соискателей. Открытость организации по отношению к студентам средних и высших учебных заведений, проведение для них стажировок говорит о том, что организация заинтересована в молодых кадрах. Такой фактор, как корпоративный детский сад, имеющий для сотрудников льготную стоимость содержания детей, является очень привлекательным фактором для молодых людей, находящихся в возрасте планирования семьи или уже имеющих детей.

3) Поддержание имиджа компании.

Такое мероприятие, как создание корпоративного детского сада, позволит организации создать имидж компании, проявляющей заботу о своих сотрудниках, заинтересованных в идее семьи и рождения детей. Данный имидж принесет компании положительную репутацию не только в глазах соискателей, но также у партнеров и клиентов компании.

Для улучшения управления корпоративной социальной ответственности АО «Газаппарат» по отношению к внешним стейкхолдерам предлагается обустройство и озеленение пешеходной аллеи по улице проспект Строителей. Данное мероприятие принесет положительный эффект не только для организации, но и для городских жителей. Для АО «Газаппарат» положительный эффект данного мероприятия заключается в следующем:

1) Улучшение имиджа компании.

Анализируя некоммерческую деятельность АО «Газаппарат», было выявлено, что компания не проводит мероприятий, связанных с улучшением городской инфраструктуры или заботой об экологии. Поэтому данный проект позволит приобрести компании имидж организации, участвующей в жизни города и заботящейся об окружающей среде. Данное мероприятие позволит обратить внимание на АО «Газаппарат» как простых граждан, так и органов власти нашего города и региона, а также поднять свою репутацию в глазах своих партнеров из других городов.

2) Привлечение новых партнеров и клиентов.

Улучшение имиджа компании позволит не только улучшить отношения с уже имеющимися партнерами, но и привлечь новых партнеров, в том числе поддерживающих политику корпоративной социальной ответственности, что приведет к новым заказам и, следовательно, увеличению прибыли компании. Более того, помимо партнеров среди коммерческих организаций, АО «Газаппарат» повышает свою репутацию в глазах органов власти. Таким образом, хорошая репутация может подтолкнуть органы власти к сотрудничеству с АО «Газаппарат», что приведет к увеличению государственных заказов и, следовательно, к увеличению прибыли организации.

3) Привлечение новых кадров.

Репутация компании, заботящейся об инфраструктуре и экологии города, дополнительно создает в глазах соискателей репутацию компании

имеющей достаток не только для поддержания жизнедеятельности организации, но и для деятельности, направленной на благоустройство города. Такая репутация, несомненно, привлечет новые кадры, в сознании которых будет представление о компании как об ответственной и добропорядочной.

**Заключение.** Социально ответственное поведение компаний в современном мире является одним из важнейших направлений деятельности компании в целом. Создавая благоприятный имидж компании, уважающей собственных сотрудников, своих потребителей, окружающий мир и общество в целом, корпоративная социальная ответственность привлекает новых потребителей, повышает статус компании в глазах партнеров, улучшает конкурентное положение компании.

На данный момент существует широкий спектр подходов к анализу и оценке корпоративной социальной ответственности. Широко распространены слабоструктурированные и неформализованные подходы, основанные на экспертных оценках. Есть ряд методик анализа КСО, позволяющих дать обоснованную и ясную оценку уровню социальной ответственности конкретного бизнеса, что в свою очередь, позволяет принимать обоснованные управленческие решения в этой области.

КСО в России все еще несовершенна, но на уровне крупного бизнеса уже давно реализуется во всех проявлениях социальной ответственности. Хотя развитие отечественной КСО и имеет свои препятствия, она также имеет и факторы, стимулирующие ее, поэтому социальная ответственность в России имеет потенциал для охвата всех слоев бизнеса и укрепления в мышлении всего общества.

АО «Газаппарат» - предприятие производства нефтегазового оборудования, созданное в 2002 году. Кредо АО «Газаппарат» - производство дешевого, надежного газового оборудования, позволяющего использовать природный и сжиженный газ в каждом доме, в каждой семье, на промышленном и сельскохозяйственном предприятии.

Анализ финансовой отчетности показал рост основных финансовых показателей компании за последний год – прослеживается резкий скачок оборотных активов в 2021 году, но вместе с этим – падение коэффициента автономии. Дальнейший анализ показал рост заемных средств в 2020-2021 годах и рост выплат подрядчикам и поставщикам за сырье, материалы, работы и услуги. Наблюдается рост прибыли организации от продаж, однако он не покрывает выплаты подрядчикам и поставщикам. Организация в целом является финансово стабильной и устойчивой, конкурентоспособной, так что с большей долей вероятности в ближайшие годы задолженность компании по заемным средствам будет погашена и финансовые показатели компании улучшатся.

Анализ управления КСО АО «Газаппарат» по отношению к внутренним стейкхолдерам показал, что на предприятии нет мероприятий, направленных на внерабочее благосостояние работников. Компания не инвестирует программы сокращения травматизма и профзаболеваний, не предоставляет дополнительное медицинское страхование, не проводит мероприятий по поддержанию семейной жизни работников и их детей. Анализ управления КСО АО «Газаппарат» по отношению к внешним стейкхолдерам показал, что организация не осуществляет мероприятий по поддержанию культуры и искусства, нет мероприятий, направленных на улучшение экологии и городской среды.

В связи с этим были предложены мероприятия по улучшению управления КСО АО «Газаппарат».

Для улучшения управления корпоративной социальной ответственности АО «Газаппарат» по отношению к внутренним стейкхолдерам предлагается создать корпоративный детский сад в виде филиала Муниципального детского сада №206 «Богатырь». Данное мероприятие нацелено на улучшение корпоративной социальной ответственности по отношению к сотрудникам организации. Идея корпоративного детского сада пришла из западных стран, и сейчас активно

используется многими российскими компаниями, отмечающими положительный эффект наличия корпоративного детского сада при организации. Для АО «Газаппарат» положительный эффект данного мероприятия заключается в следующем:

- 1) привлечение новых кадров, молодых специалистов;
- 2) удержание старых кадров и повышение их работоспособности;
- 3) улучшение имиджа компании как проявляющей заботу о своих сотрудниках и их семьях.

Для улучшения управления корпоративной социальной ответственности АО «Газаппарат» по отношению к внешним стейкхолдерам предлагается обустройство и озеленение пешеходной аллеи по улице проспект Строителей. Данное мероприятие принесет положительный эффект не только для организации, но и для городских жителей. Для АО «Газаппарат» положительный эффект данного мероприятия заключается в следующем:

- 1) улучшение имиджа компании как заботящейся об экологии и обустроенной городской среде;
- 2) привлечение новых партнеров и клиентов, в особенности в лице местной власти;
- 3) привлечение новых кадров с помощью улучшенного имиджа.