

Экономика и менеджмент предприятий и комплексов

Economy and management of enterprise and complexes

Научная статья

УДК 005.1:338.24

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18309>

EDN: <https://elibrary/AUFAOW>



РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ЕЕ УСТОЙЧИВОСТИ

А.В. Ерастова ✉, Н.Д. Гуськова

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет
им. Н.П. Огарёва, Саранск, Российская Федерация

✉ erastova.74@inbox.ru

Аннотация. Социальная ответственность является важнейшей составляющей деятельности любой организации. Она должна быть интегрирована в стратегию ее развития. Наравне с экономическими и экологическими составляющими она создает предпосылки для устойчивого развития предприятия. Проведя анализ существующих подходов к определению понятия «социальная ответственность», ее можно определить как систематическую и преднамеренную деятельность, направленную на минимизацию негативного социального воздействия организации на общество и привнесение положительного влияния на социальный и человеческий капитал. Взаимосвязь между социальной ответственностью и устойчивым развитием создает ценность и долгосрочный успех организации. Целью исследования является развитие социальной ответственности организации в интересах повышения ее устойчивости. В процессе исследования использовались общенаучные методы (научной абстракции, анализа и синтеза, единства исторического и логического), а также специальные методы: сравнительного и функционального анализов. На основе данных методов обоснована взаимосвязь социальной ответственности с приоритетами устойчивого развития предприятия, разработаны стратегическая карта и программа развития его социальной ответственности. Для достижения поставленной цели в статье проведен анализ социальной ответственности предприятия по отношению к внешней среде на основе восприятия потребителями (заказчиками) качества продукции. Оценка внутренней социальной ответственности предприятия проведена по таким показателям, как затраты на охрану здоровья и обеспечения безопасных условий труда сотрудников предприятия, численность обученных сотрудников, анализ предоставляемых социальных гарантий и льгот. Все это позволило установить взаимосвязь между стратегическими целями социальной ответственности и приоритетами устойчивого развития предприятия по основным составляющим (экономической, социальной и экологической). Разработанная стратегическая карта устойчивого развития предприятия и предложенный проект программы развития его социальной ответственности будут способствовать повышению устойчивости предприятия и его узнаваемости во внешней среде. Внедрение программы развития социальной ответственности потребует внести существенные изменения в процесс управления персоналом. Они будут касаться распределения ответственности, инструктажа и обучения персонала в области социальной ответственности, обязательств, взятых на себя администрацией предприятия в этой сфере деятельности.

Ключевые слова: социальная ответственность, устойчивое развитие, охрана труда, развитие персонала, управление, составляющие устойчивого развития, приоритеты, стратегическая карта, программа развития

Для цитирования: Ерастова А.В., Гуськова Н.Д. (2025) Развитие социальной ответственности организации в контексте ее устойчивости. П-Economy, 18 (3), 147–161. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18309>



DEVELOPING AN ORGANIZATION'S SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF ITS SUSTAINABILITY

A.V. Erastova ✉, N.D. Gus'kova

National Research Ogarev Mordovia State University,
Saransk, Russian Federation

✉ erastova.74@inbox.ru

Abstract. Social responsibility is the most important component of any organization. It should be integrated into its development strategy. Along with economic and environmental components, it creates prerequisites for sustainable development of the enterprise. Having analyzed the existing approaches to defining the concept of “social responsibility”, it can be defined as a systematic and deliberate activity aimed at minimizing the negative social impact of the organization on society and bringing a positive impact on social and human capital. The relationship between social responsibility and sustainable development creates value and long-term success of the organization. The purpose of the study is to develop social responsibility of the organization in order to increase its sustainability. In the process of research, general scientific methods (scientific abstraction, analysis and synthesis, unity of historical and logical), as well as special methods: comparative and functional analysis were used. Based on these methods, the relationship between social responsibility and the priorities of sustainable development of the enterprise is substantiated, a strategic map and a program for the development of its social responsibility are developed. To achieve the stated goal, the article analyzes the social responsibility of the enterprise in relation to the external environment based on the perception of product quality by consumers (customers). The assessment of the internal social responsibility of the enterprise is carried out according to such indicators as: costs of health protection and ensuring safe working conditions for employees of the enterprise; the number of trained employees; analysis of provided social guarantees and benefits. All this made it possible to establish the relationship between the strategic goals of social responsibility and the priorities of sustainable development of the enterprise by the main components (economic, social and environmental). The developed strategic map of sustainable development of the enterprise and the proposed draft program for the development of its social responsibility will contribute to increasing the sustainability of the enterprise and its recognition in the external environment. The implementation of the social responsibility development program will require significant changes in the personnel management process. They will concern the distribution of responsibilities, instruction and training of personnel in the field of social responsibility, the obligations assumed by the administration of the enterprise in this area of activity.

Keywords: social responsibility, sustainable development, occupational safety, personnel development, management, components of sustainable development, priorities, strategic map, development program

Citation: Erastova A.V., Gus'kova N.D. (2025) Developing an organization's social responsibility in the context of its sustainability. *П-Economy*, 18 (3), 147–161. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18309>

Введение

Актуальность исследования заключается в установлении влияния социальной ответственности организации на ее устойчивое развитие. Концепция устойчивого развития получила широкое распространение в социально-экономических системах разного уровня как в мировой, так и в отечественной практике и включает три составляющие: экономическую, социальную и экологическую. Социальная составляющая данной концепции имеет преобладающее значение для хозяйствующих субъектов. Организация несет, прежде всего, социальную ответственность перед своим персоналом, создавая необходимые условия труда, обеспечивающие безопасность его жизнедеятельности, формируя благоприятный морально-психологический климат и развивая эффективную систему мотивации — как моральную, так и материальную. Эффективность



социальной ответственности организации зависит от грамотно выстроенной системы управления, которая должна базироваться на следующих ключевых принципах:

- транспарентность и подотчетность, означающие открытость в деятельности организации, а также готовность брать на себя ответственность за свои действия;
- этическое поведение, обеспечивающее соблюдение прав человека, трудовой этики и предотвращение коррупции.

В настоящее время многие ученые и практики признают, что социальная ответственность влияет на устойчивое развитие бизнеса. Взаимосвязь бизнеса с потребителями и клиентами переходит на новый этап взаимовыгодных отношений, которые являются стимулом для дальнейшего прогресса. Многие фирмы в рамках социальной ответственности участвуют в различных благотворительных мероприятиях, оказывают поддержку развитию социальных направлений общества. Все это способствует повышению устойчивости как самой организации, так и общества в целом.

Литературный обзор

Среди первых зарубежных ученых, которые внесли свой вклад в теорию устойчивого развития, являются Д.Л. Медоуз [1], Дж. Форрестер [2], М. Месарович [3], Э. Ласло [4], П. Тейяр де Шарден [5], А. Печчеи [6] и др.

Значительный вклад в обоснование теории устойчивого развития, систематизацию вызовов и угроз, исходящих из внешней среды, внесли С.Н. Бобылев [7, 8], Б.Е. Большаков [9], В.М. Бондаренко [10], В.И. Данилов-Данильян [11], М.Ч. Залиханов [12], В.И. Кушлин [13], В.Н. Архангельский [14], Д.С. Львов [15], А.Д. Урсул [16], А.В. Бабкин [17], Т.А. Салимова [17–20], Н.Д. Гуськова [18–21], Л.А. Бондарь [22] и др.

Методологию устойчивого развития сформировали такие зарубежные ученые, как Р. Солоу [23], Дж. Стиглиц [24], Дж. Хартвик [25], Е. Барбиер [26], К. Ренингс [27] и др.

Социальную составляющую устойчивого развития через понятие «социальная ответственность» исследовали ученые, определения которых представлены в табл. 1.

Приведенные выше определения схожи по своему значению и смыслу, отличаясь лишь формулировкой и широтой охвата аспектов организации. Таким образом, социальную ответственность можно определить как систематическую и преднамеренную деятельность, направленную на минимизацию негативного воздействия организации на общество и привнесение положительного влияния на социальный и человеческий капитал. Это включает принятие ответственности за деятельность организации, основанное на принципах этики, справедливости, уважения к правам человека и учета мнения и потребностей заинтересованных сторон.

Ключевые аспекты социальной ответственности организации в контексте устойчивого развития, по мнению А.И. Хабибова, включают:

- а) учет социальных и культурных аспектов;
- б) продвижение социальной справедливости;
- в) улучшение качества трудовых отношений;
- г) развитие отношений с заинтересованными сторонами;
- д) определение и достижение социальных целей [34].

Таким образом, основная цель организации в области социальной ответственности с позиции ее устойчивого развития состоит в содействии достижению общего благополучия и улучшению качества жизни людей, учете социальных, экологических и экономических аспектов при принятии решений и стремлении к долгосрочной устойчивости компании и процветанию общества в целом.

Составляющие социальной ответственности как объекта управления устойчивым развитием организации представлены на рис. 1. Рассмотрим каждую из них более подробно:

Таблица 1. Определения понятия «социальная ответственность»
Table 1. Definitions of the concept of “social responsibility”

Автор	Определение
Кельчевская Н.Р., Пелымская И.С. [28]	«...свободно принимаемая организацией ответственность за свои действия и их социальные последствия, с целью создания положительного влияния на общество и окружающую среду».
Григорян Е.С., Юрасов И.А. ¹	«...способность и готовность организации активно вносить свой вклад в решение социальных и глобальных проблем, обеспечивая устойчивое развитие и процветание общества».
Стожко К.П., Стожко Д.К., Шиловцев А.В., Сорокина Н.И. [29]	«...способность организации быть чувствительной к социальным, экологическим и этическим аспектам своей деятельности, поддерживать права человека и способствовать социальному развитию».
Соболев И.Д. [30]	«...осознанное принятие организацией не только своих экономических, но и социальных обязательств перед обществом, на которое она влияет своей деятельностью».
Гасанов Э.А., Красота Т.Г., Алиев Н.С., Бергалин С.А., Стибличенко И.В. [31]	«...негосударственный механизм, с помощью которого организации добровольно признают свою ответственность перед обществом и тем самым укрепляют свою репутацию и доверие заинтересованных сторон».
Маккей А., Маккей Т.Б., Барней Дж.Б. [32]	«...как „продукт“, который фирмы продают потенциальным инвесторам, и возможность инвестировать в фирму, занимающуюся определенной социально ответственной деятельностью».
Агилера Р.В., Рупп Д.Э., Уильямс С.А., Ганапати Дж. [33]	«...добровольные действия фирмы, направленные на улучшение социальных или экологических условий».

а) социальная ответственность должна быть интегрирована в стратегию развития и бизнес-план организации. Она должна быть учтена наравне с финансовыми и экологическими аспектами. Интеграция социальной ответственности позволяет организации управлять своими социальными воздействиями и реагировать на требования и ожидания заинтересованных сторон;

б) организация должна установить конкретные цели и показатели для социальной ответственности. Это могут быть цели по улучшению условий труда, уменьшению неравенства, поддержке местных сообществ и др. Цели и показатели помогают оценить прогресс и результаты в области социальной ответственности и сравнить их с поставленными задачами;

в) организация должна осуществлять отчетность о своей деятельности в области социальной ответственности. Отчетность позволяет сообщать о достижениях и прогрессе организации по социальной ответственности, а также об их влиянии на общество и окружающую среду. Прозрачность в отношении социальной ответственности позволяет заинтересованным сторонам оценить деятельность организации;

г) организация должна учитывать мнения и ожидания своих заинтересованных сторон при разработке и реализации стратегии социальной ответственности. Взаимодействие с заинтересованными сторонами помогает организации понять и учесть различные социальные аспекты в своей деятельности и принимать решения, основанные на легитимных интересах и потребностях;

д) организация должна обеспечить обучение и развитие своих сотрудников в области социальной ответственности. Это помогает повысить осведомленность, компетентность и участие сотрудников в практиках социальной ответственности. Сотрудники становятся активными участниками и агентами изменений в организации в отношении социальной ответственности;

¹ Григорян Е.С., Юрасов И.А. (2023) *Корпоративная социальная ответственность*, учебник для бакалавров, М.: Дашков и Ко.



Рис. 1. Социальная ответственность как объект управления устойчивым развитием организации
Fig. 1. Social responsibility as an object of sustainable development management of an organization

е) организация должна учитывать социальные риски и возможности при планировании и принятии решений. Риски могут включать негативное влияние на репутацию, правовые проблемы или потерю клиентов, а возможности могут включать создание конкурентных преимуществ или улучшение отношений с клиентами. Учет социальных рисков и возможностей позволяет организации адаптироваться к меняющейся социальной среде и управлять ими эффективно.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что социальная ответственность является неотъемлемой частью устойчивого развития организации. Она помогает организации управлять своими социальными воздействиями и принимать во внимание интересы и ожидания заинтересованных сторон. Взаимосвязь между социальной ответственностью и устойчивым развитием создает ценность и долгосрочный успех организации.

Целью исследования является развитие социальной ответственности организации в интересах повышения ее устойчивости. Цель определила задачи исследования:

- провести анализ деятельности предприятия в области социальной ответственности по отношению к его внешней и внутренней среде;
- установить взаимосвязь между стратегическими целями социальной ответственности и приоритетами устойчивого развития предприятия;
- разработать стратегическую карту устойчивого развития, определяющую приоритеты и «точки роста» исследуемого предприятия;
- предложить проект программы развития социальной ответственности исследуемого предприятия.

Объектом исследования является одно из крупнейших предприятий по производству продуктов питания и воды АО «Danone Россия» (с сентября 2023 г. – ООО «Эйч энд Эн» («Health & Nutrition», «H&N»)).

Предметом исследования – деятельность предприятия в области социальной ответственности в контексте его устойчивого развития.

Методы и материалы

В статье проведен литературный обзор в области управления социальной ответственностью и ее взаимосвязи с устойчивым развитием организации. Исследование социальной ответственности в интересах устойчивого развития организации осуществлялось на базе компании АО «Danone Россия». В качестве основного методологического подхода к исследованию проблемы взаимодействия социальной ответственности и устойчивого развития организации как социально-экономической системы обоснован системный подход, позволяющий увязать составляющие устойчивого развития в рамках разработки стратегии устойчивого развития предприятия.

В процессе исследования использовались общенаучные методы (научной абстракции, анализа и синтеза, единства исторического и логического), а также специальные методы: сравнительного и функционального анализов. На основе данных методов обоснована взаимосвязь социальной ответственности с приоритетами устойчивого развития предприятия, разработаны стратегическая карта и программа развития социальной ответственности предприятия.

Результаты и обсуждение

Исследуемая компания в настоящее время является не только крупнейшим в мире производителем продуктов питания и воды, но и примером социально-ответственного бизнеса.

Основной целью данной компании является укрепление доверия в обществе, предоставление эффективных решений клиентам и формирование лучшего общества. Предприятие реализует мероприятия в области социальной ответственности, как во внешней, так и во внутренней среде.

Так, АО «Danone Россия» стремится максимально рационализировать количество потребляемой воды на производствах и в хозяйствах. Этому способствуют контроль водозабора и водосброса, продвижение методов эффективного потребления, постройка очистных сооружений на 11 из 13 заводов Danone в России. Они оборудованы собственными очистными сооружениями, еще на двух сточные воды передают на очистку водоканалу в соответствии с законодательством. Компания выстроила полноценную систему управления потреблением воды на основе принципов 4 R: Reduce (сокращение водопотребления), Reuse (повторное использование воды), Recycle (возвращение воды в производственный цикл), Reclaim (регенерация воды). В настоящее время Молочный комбинат (МК) «Саранский» АО «Danone Россия» является участником программы по очистке вод на территории Республики Мордовия.

Следует также отметить, что и в МК «Саранский» АО «Danone Россия» проводится мониторинг информации, касающийся восприятия потребителями (заказчиками) качества продукции. Ответственным подразделением за определение требований потребителей является отдел маркетинга, который разрабатывает анкеты для опроса потребителей, анализирует полученные данные, предоставляет рекомендации по разработке плана мероприятий, направленных на улучшения технологического процесса и качества продукции.

Количество поступивших претензий (жалоб), информационных и благодарственных писем за 2019–2023 гг. представлено на рис. 2.

По данным рис. 2 можно сделать вывод, что количество поступивших претензий в период с 2019 по 2023 г. выросло на 32%, а процент благодарственных писем снизился на 11,2%. Все это связано не только с реорганизацией компании, сменой руководства, но и с санкционным давлением.

В сфере внутренней социальной политики МК «Саранский» АО «Danone Россия» осуществляет деятельность по следующим направлениям:

- охрана здоровья и обеспечения безопасных условий труда сотрудников предприятия;
- защита трудовых прав работников;
- предоставление социальных гарантий и льгот (социальное медицинское и пенсионное страхование, общественное питание на производстве, развитие культуры и спорта);
- развитие персонала и его профессиональное обучение;
- постоянное повышение квалификации сотрудников.

Для оценки деятельности предприятия в сфере охраны здоровья и обеспечения безопасных условий труда необходимо проанализировать затраты на данную деятельность, которые представлены на рис. 3.

Данные рис. 3 свидетельствуют о значительном сокращении объема средств, выделенных организацией на охрану труда в 2023 г., по сравнению с 2019-м — на 79,8%. Это связано со значительными средствами, вложенными предприятием в охрану труда в предыдущие годы. В то же

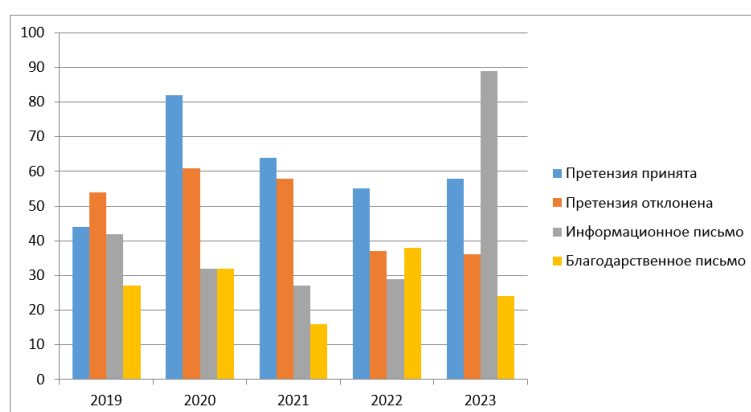


Рис. 2. Количество претензий (жалоб), информационных и благодарственных писем за 2019–2023 гг.

Fig. 2. Number of claims (complaints), information letters and letters of thanks for 2019–2023

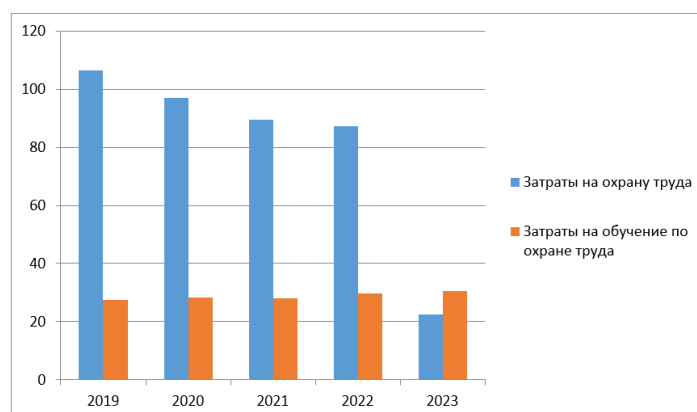


Рис. 3. Затраты предприятия в сфере охраны здоровья и обеспечения безопасных условия труда за 2019–2023 гг., тыс. руб.

Fig. 3. Enterprise expenses in the field of health protection and ensuring safe working conditions for 2019–2023, thousands of rubles

время за этот период затраты на обучение по охране труда увеличились на 11,3%. Обучению подлежат в первую очередь вновь принятые сотрудники.

Следует также отметить, что помимо стандартных социальных гарантий и выплат МК «Саранский» АО «Danone Россия» предоставляет своим сотрудникам следующие социальные гарантии и льготы:

- полную компенсацию расходов на лечение, протезирование и другие виды медицинской и социальной помощи работникам, пострадавшим при несчастных случаях на производстве (при условии вины предприятия);
- выделение денежных средств на содержание медицинских пунктов, на приобретение медицинского оборудования, инструментов, материалов, медикаментов; обеспечение в цехах аптек с необходимым набором медикаментов для оказания первой помощи и т.д.

На предприятии ежегодно проводят повышение квалификации сотрудников, обучают их новым и смежным профессиям (рис. 4 и 5).

Данные рис. 4 и 5 демонстрируют положительные тенденции в области обучения и развития персонала. Количество обученных сотрудников за пять лет увеличилось на 30%, а объем средств, выделенных организацией на обучение и переподготовку персонала, — на 19,5%.

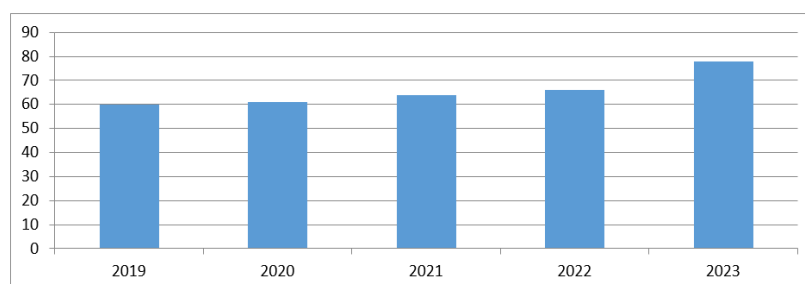


Рис. 4. Количество сотрудников, прошедших обучение, чел.

Fig. 4. Number of employees who underwent training, humans

Развитие корпоративной социальной ответственности (КСО) положительно влияет на устойчивое развитие организации. В табл. 2 представлены стратегические цели КСО, влияющие на приоритеты устойчивого развития предприятия.

Таблица 2. Приоритеты устойчивого развития МК «Саранский» АО «Danone Россия» в соответствии с его стратегическими целями КСО

Table 2. Sustainable development priorities of the “Saransky” dairy plant of Danone Russia JSC in accordance with its strategic CSR goals

Составляющие устойчивого развития	Стратегические цели КСО	Приоритеты устойчивого развития
Экономическая	Рост основных и дополнительных доходов	Расширение рынка продаж
	Повышение качества продукции	Интегрирование молочных комбинатов и заводов в рамках корпорации
	Создание технических возможностей для расширения производства	Строительство дополнительных производственных мощностей
Социальная	Повышение квалификации персонала, рост интеллектуального потенциала	Совершенствование профессиональной подготовки и специфики обучения сотрудников
	Рост численности персонала за счет привлечения молодых специалистов	Оптимизация численности и возрастной структуры персонала
	Совершенствование уровня переподготовки персонала	Организация аттестационных мероприятий руководителей и специалистов
	Совершенствование удовлетворенности трудом, оптимизация мотивационных механизмов	Повышение эффективности работы кадровой службы
Экологическая	Получение международного сертификата на соответствие деятельности природоохранным требованиям	Минимизации экологической нагрузки
	Разработка и реализация Программы энергосбережения и повышения энергоэффективности	Внедрения непрерывных и энергосберегающих технологий
	Возмещение убытков от негативных последствий загрязнения биосферы	Внедрение экспериментального экологического страхования

Как следует из табл. 2, приоритеты устойчивого развития МК «Саранский» АО «Danone Россия» коррелируют со стратегическими целями КСО. Последовательная реализация всех заявленных

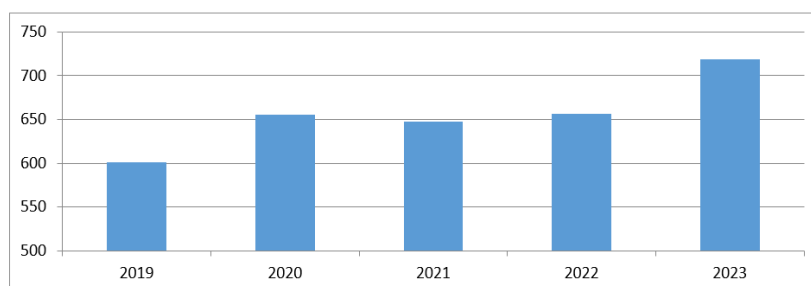


Рис. 5. Объем средств, выделенных организацией на обучение и переподготовку персонала, тыс. руб.
Fig. 5. Amount of funds allocated by the organization for training and retraining of personnel, thousands of rubles

приоритетов устойчивого развития позволит сформировать единую стратегию в области КСО для развития единой системы и сделать компанию инвестиционно-привлекательной для инвесторов. Для устойчивого развития предприятия предложена стратегическая карта, определяющая приоритеты и «точки роста» данного предприятия (табл. 3).

Таблица 3. Стратегическая карта устойчивого развития МК «Саранский» АО «Danone Россия»
Table 3. Strategic map of sustainable development of the “Saransky” dairy plant of Danone Russia JSC

Составляющие устойчивого развития	Приоритеты устойчивого развития	Показатели устойчивого развития	«Точки роста» КСО
Экономическая	Расширение рынка продаж	Объем инвестиционных затрат на развитие дополнительных производственных мощностей	Не менее 184 млн руб. собственных средств
	Интегрирование молочных комбинатов и заводов в рамках корпорации		
	Строительство дополнительных производственных мощностей		
Социальная	Совершенствование профессиональной подготовки и специфики обучения сотрудников	Уровень квалификации персонала и его интеллектуального потенциала Коэффициент текучести персонала	Увеличение производительности труда на 10–15% в год Не более 5% в год
	Оптимизация численности и возрастной структуры персонала		
	Организация аттестационных мероприятий руководителей и специалистов		
	Повышение эффективности работы кадровой службы		
Экологическая	Минимизации экологической нагрузки	Уровень загрязнения окружающей среды	Внедрение системы экологических стандартов
	Внедрения непрерывных и энергосберегающих технологий		
	Внедрение экспериментального экологического страхования		

Стратегическая карта отражает перспективные направления развития КСО МК «Саранский» АО «Danone Россия», к которым в первую очередь можно отнести оптимизацию ресурсосбережения.

Результатом реализации стратегической карты устойчивого развития МК «Саранский» АО «Danone Россия» станет экономия времени и ресурсов предприятия.

Задачами формирования приоритетов социальной ответственности для МК «Саранский» АО «Danone Россия» являются:

- а) осуществление своевременной диагностики показателей социальной ответственности;
- б) разработка и принятие необходимых превентивных мер, связанных с предупреждением наступления ситуаций снижения показателей социальной ответственности (в особенности экономических и финансовых);
- в) формирование мероприятий по минимизации негативных последствий воздействия внешних факторов.

Для реализации этих задач разработана программа развития социальной ответственности для МК «Саранский» АО «Danone Россия» 2025–2026 гг. (табл. 4).

Таблица 4. Программа развития социальной ответственности МК «Саранский» АО «Danone Россия»
Table 4. Social responsibility development program of the “Saransky” dairy plant of Danone Russia JSC

Раздел программы	Мероприятия программы	Сроки выполнения	Ответственные
Работа над проектом по развитию социальной ответственности	Знакомство с опытом реализации проектов, направленных на повышение эффективности деятельности организации	01.2025–03.2025	Директор, начальники и замы отделов
Участие в бизнес-семинарах	Разработка проектов, направленные на организационное развитие МК «Саранский» АО «Danone Россия» и закрепление полученных навыков на практике	02.2025–04.2025	Непосредственно работники разрабатываемых проектов
Обучение сотрудников	Развитие потенциала сотрудников, их лидерских качеств, освоение новых компетенций	01.2025–12.2025	Начальник отдела кадров
Реализация проекта по развитию социальной ответственности на практике	Внедрение новых разработок, выявление перспективных кадров	07.2025	Директор, начальники отделов
Сроки, ответственные лица и итоги реализации программы развития социальной ответственности	Оценка реализации программы развития социальной ответственности и ее эффективности. Корректирующие действия	10.2025–01.2026	Директор, начальники и замы отделов, работники

Документирование системы социальной ответственности, как и любой другой системы менеджмента, предусматривает определение состава и структуры документов, а также установление правил их разработки и идентификации.

В МК «Саранский» АО «Danone Россия» целесообразно выделить следующие виды документов системы социальной ответственности:

- руководство по социальной ответственности;
- политику в области социальной ответственности, цели, целевые показатели и программы;
- процедуры и записи;
- документы, включая записи, определенные организацией как необходимые для обеспечения эффективного планирования, работы и управления ее деятельностью;
- внешнюю нормативную документацию, нормативно-правовые акты (Законы РФ, Постановления правительства РФ, Постановления правительства Республики Мордовия, Приказы, ГОСТы и т.д.).



Заключение

Результаты проведенного авторами исследования позволили получить следующие результаты:

1. Проведенный анализ деятельности предприятия в области социальной ответственности по отношению к его внешней и внутренней среде позволил установить, как сильные области предприятия (наличие системы управления потреблением воды на основе принципов 4 R, систематический мониторинг информации, касающийся восприятия потребителями качества продукции, дополнительные гарантии и льготы для персонала и др.), так и зоны, требующие улучшения с целью повышения устойчивости предприятия (рост количества претензий со стороны потребителей к качеству продукции, снижение затрат на охрану труда и др.).

2. Установлена взаимосвязь между стратегическими целями социальной ответственности и приоритетами устойчивого развития предприятия, позволяющая сформировать единую стратегию в области его социальной ответственности и устойчивого развития, что сделает компанию инвестиционно-привлекательной.

3. Разработана стратегическая карта устойчивого развития, определяющая приоритеты и «точки роста» исследуемого предприятия, и отражающая перспективные направления развития социальной ответственности МК «Саранский» АО «Danone Россия», среди которых присутствует оптимизация ресурсосбережения.

4. Предложен проект программы развития социальной ответственности для исследуемого предприятия и перечень необходимой документации для поддержания его системы КСО в рабочем состоянии. Кроме того, внедрение программы развития социальной ответственности потребует внести существенные изменения в процесс управления персоналом. Они будут касаться распределения ответственности, инструктажа и обучения персонала в области социальной ответственности, обязательств, взятых на себя администрацией предприятия в этой сфере деятельности. Следует определить способы контроля выполнения «объективных» обязательств (рабочее время, оплата труда и т.п.) и возможности персонала сообщать о нарушении «субъективных» обязательств (дискриминация, принудительный труд, психологическое давление и т.п.). Для этой цели могут применяться средства, функционирующие по инициативе администрации (анкетирование, внутренние аудиты), а также действующие по инициативе персонала (почтовые ящики, телефоны доверия и т.п.). Таким образом, повышение развитие социальной ответственности будет способствовать устойчивому развитию организации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Медоуз Д., Рандерс Й., Медоуз Д. (2007) *Пределы роста. 30 лет спустя*, М.: ИКЦ «Академ-книга».
2. Форрестер Д.В. (2003) *Мировая динамика*, М.: АСТ.
3. Месарович М., Мако Д., Такахара И. (1973) *Теория иерархических многоуровневых систем*, М.: Мир.
4. Ласло Э. (2004) *Макросдвиг (К устойчивости мира курсом перемен)*, М.: Тайдекс Ко.
5. Тейяр де Шарден П. (1987) *Феномен человека*, М.: Наука.
6. Печчеи А. (1980) *Человеческие качества*, М.: Прогресс.
7. Бобылев С.Н., Барабошкина А.В., Курдин А.А., Яковлева Е.Ю., Бубнов А.С. (2025) Национальные цели развития России и ключевые индикаторы устойчивости. *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*, 60 (1), 40–59. DOI: <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-3>
8. Бобылев С.Н., Завьялова Т.В. (2024) Устойчивое развитие: в поисках новой экономики. *Вопросы политической экономии*, 3 (39), 43–51. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13895628>
9. Большаков Б.Е., Шамаева Е.Ф. (2017) Устойчивое развитие: вчера – сегодня – завтра. Проблема измерения. *Науковедение*, 9 (4).

10. Aleshkovski I., Bondarenko V., Ilyin I. (2020) Global values, digital transformation and development strategy for global society: conceptual framework. *International Journal of Foresight and Innovation Policy (IJFIP)*, 14 (2–4), 120–134. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJFIP.2020.111243>
11. Данилов-Данильян В.И. (2003) Устойчивое развитие (теоретико-методологический анализ). *Экономика и математические методы*, 39 (2), 123–135.
12. Залиханов М.Ч. (2003) Итоги парламентской части РИО+10. *Устойчивое развитие. Наука и практика*, 1, 47–51.
13. Кушлин В.И. (2012) «РИО+20» и стратегии устойчивого экономического развития в России и в мире. *На пути к устойчивому развитию России*, 61, 149–164.
14. Архангельский В.Н., Дмитриева Ю.В., Доброхлеб В.Г. и др. (2024) *Комплексная характеристика человеческого потенциала регионов России*, монография (под ред. В.В. Локосова, Е.В. Рюминой), М.: ФНИСЦ РАН. DOI: <https://doi.org/10.19181/monogr.978-5-89697-435-2.2024>
15. Львов Д.С. (2004) *Экономический рост и качество экономики*, М.: Русская книга.
16. Урсул А.Д., Урсул Т.А. (2020) Глобальные исследования и концепция устойчивого развития. *Век глобализации*, 2 (34), 3–17. DOI: <https://doi.org/10.30884/vglob/2020.02.01>
17. Бабкин А.В., Салимова Т.А., Солдатова Е.В. (2023) ESG-рейтинги: тенденции развития, международная и национальная практики. *π-Economy*, 16 (6), 77–92. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.16606>
18. Салимова Т.А., Гуськова Н.Д., Краковская И.Н. и др. (2023) *Концепция обеспечения устойчивой конкурентоспособности инновационных кластерных образований в промышленности российской федерации в условиях вызовов общества 5.0.*, монография, Саранск: ИП Афанасьев В.С.
19. Salimova T., Vukovic N., Guskova N. (2020) Towards Sustainability through Industry 4.0 and Society 5.0. *International Review*, 3–4, 48–54. DOI: <https://doi.org/10.5937/intrev2003048S>
20. Salimova T.A., Guskova N.D., Krakovskaya I.N., Biryukova L.I. (2020) Innovative Industrial Clusters in the Context of Digitalization and Sustainable Competitiveness. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, 1188–1196. DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.139>
21. Гуськова Н.Д., Ерастова А.В., Марабаева Л.В., Черкасова О.В. (2022) Стратегическое управление устойчивостью предприятия в условиях современных вызовов: теоретические и практические аспекты. *Экономика и предпринимательство*, 3 (140), 877–882. DOI: <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.140.03.165>
22. Бондарь Л.А., Солдатова А.В. (2023) Стандартизация в управлении социальной ответственностью. *Стандарты и качество*, 3, 34–39. DOI: <https://doi.org/10.35400/0038-9692-2023-3-214-22>
23. Solow R.M. (1986) On the Intergenerational Allocation of Natural Resources. *The Scandinavian Journal of Economics*, 88 (1), 141–149. DOI: <https://doi.org/10.2307/3440280>
24. Стиглиц Дж., Сен А., Фитусси Ж.-П. (2016) *Неверно оценивая нашу жизнь: Почему ВВП не имеет смысла?*, М.: Институт Гайдара.
25. Hartwick J.M. (1977) Intergenerational Equity and the Investing of Rents from Exhaustible Resources. *The American Economic Review*, 67 (5), 972–974.
26. Barbier E.B., Marcandya A. (1990) The conditions for achieving environmentally sustainable development. *European Economic Review*, 34 (2–3), 659–669. DOI: [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(90\)90138-O](https://doi.org/10.1016/0014-2921(90)90138-O)
27. Rennings K., Wiggering H. (1997) Steps towards indicators of sustainable development: Linking economic and ecological concepts. *Ecological Economics*, 20 (1), 25–36. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(96\)00108-5](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(96)00108-5)
28. Кельчевская Н.Р., Пелымская И.С. (2020) *Корпоративная социальная ответственность промышленных предприятий в моногородах*, монография, М.: Первое экономическое издательство. DOI: <https://doi.org/10.18334/9785912923401>
29. Стожко К.П., Стожко Д.К., Шиловцев А.В., Сорокина Н.И. (2022) От социальной ответственности — к социальной безопасности личности: философско-правовые аспекты. *Образование и право*, 4, 361–366. DOI: <https://doi.org/10.24412/2076-1503-2022-4-361-366>
30. Соболев И.Д. (2023) Правовое регулирование отношений в сфере социальной ответственности бизнеса и их место в концепции социального государства. *Юридическая наука*, 4, 103–107.
31. Гасанов Э.А., Красота Т.Г., Алиев Н.С., Бергалин С.А., Сибличенко И.В. (2023) Социальная ответственность бизнеса — фактор развития социально-ориентированной рыночной



экономики. *Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права*, 2 (112), 34–40. DOI: <https://doi.org/10.38161/2618-9526-2023-2-034-040>

32. Mackey A., Mackey T.B., Barney J.B. (2007) Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies. *Academy of Management Review*, 32 (3), 817–835. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275676>

33. Aguilera R.V., Rupp D.E., Williams C.A., Ganapathi J. (2007) Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32 (3), 836–863. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>

34. Хабибов А.И. (2023) Социальная ответственность бизнеса в контексте промышленной экологии. *Инновационная наука*, 6–1, 102–108.

REFERENCES

1. Meadows D., Randers J., Meadows D. (2006) *Limits to Growth. The 30-Year Update*, London: Earthscan.

2. Forrester J.W. (1971) *World dynamics*, Cambridge (Mass.): Wright-Allen Press.

3. Mesarović M.D., Macko D., Takahara Y. (1970) *Theory of Hierarchical, Multilevel, Systems*, Cambridge (Mass.): Academic Press.

4. Laszlo E. (2001) *Macroshift. Navigating the Transformation to a Sustainable World*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

5. Teilhard de Chardin P. (1955) *Le Phénomène Humain*, Paris: Le Seuil.

6. Peccei A. (1977) *The human quality*, Oxford; NY: Pergamon Press.

7. Bobylev S., Baraboshkina A., Kurdin A., Yakovleva E., Bubnov A. (2025) The National Development Goals of Russia and key sustainability indicators. *Moscow University Economics Bulletin*, 60 (1), 40–59. DOI: <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-3>

8. Bobylev S.N., Zavyalova T.V. (2024) Sustainable development: searching for a new economy. *Problems in Political Economy*, 3 (39), 43–51. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13895628>

9. Bolshakov B.E., Shamaeva E.F. (2017) Sustainable development: yesterday – today – tomorrow. Measurement problem. *Naukovedenie*, 9 (4).

10. Aleshkovski I., Bondarenko V., Ilyin I. (2020) Global values, digital transformation and development strategy for global society: conceptual framework. *International Journal of Foresight and Innovation Policy (IJFIP)*, 14 (2–4), 120–134. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJFIP.2020.111243>

11. Danilov-Danilian V.I. (2003) Sustainable development (theoretical and methodological analysis). *Economics and Mathematical Methods*, 39 (2), 123–135.

12. Zalikhanov M.Ch. (2003) Itogi parlamentskoi chasti RIO+10 [Results of the parliamentary part of RIO+10]. *Ustoichivoe razvitie. Nauka i praktika [Sustainable Development. Science and Practice]*, 1, 47–51.

13. Kushlin V.I. (2012) «RIO+20» i strategii ustoichivogo ekonomicheskogo razvitiia v Rossii i v mire [“RIO+20” and strategies for sustainable economic development in Russia and the world]. *Na puti k ustoichivomu razvitiuu Rossii [On the way to sustainable development of Russia]*, 61, 149–164.

14. Arkhangel'skii V.N., Dmitrieva I.U.V., Dobrokhleb V.G. et al. (2024) *Kompleksnaia kharakteristika chelovecheskogo potentsiala regionov Rossii [Comprehensive characteristics of human potential of Russian regions]*, monograph (eds. V.V. Lokosov, E.V. Riumina), Moscow: FNISTS RAN. DOI: <https://doi.org/10.19181/monogr.978-5-89697-435-2.2024>

15. L'vov D.S. (2004) *Ekonomicheskii rost i kachestvo ekonomiki [Economic growth and quality of the economy]*, Moscow: Russkaia kniga.

16. Ursul A.D., Ursul T.A. (2020) Global Studies and the concept of Sustainable Development. *Vek globalizatsii [Age of Globalization]*, 2 (34), 3–17. DOI: <https://doi.org/10.30884/vglob/2020.02.01>

17. Babkin A.V., Salimova T.A., Soldatova E.V. (2023) ESG-ratings: development trends, international and national practices. *π-Economy*, 16 (6), 77–92. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.16606>

18. Salimova T.A., Gus'kova N.D., Krakovskaia I.N. et al. (2023) *Kontseptsii obespecheniia ustoichivoi konkurentosposobnosti innovatsionnykh klasternykh obrazovaniy v promyshlennosti rossiiskoi federatsii v usloviakh vyzovov obshchestva 5.0. [The concept of ensuring sustainable competitiveness of innovative*

cluster formations in the industry of the Russian Federation in the context of the challenges of society 5.0.], monograph, Saransk: IP Afanas'ev V.S.

19. Salimova T., Vukovic N., Guskova N. (2020) Towards Sustainability through Industry 4.0 and Society 5.0. *International Review*, 3–4, 48–54. DOI: <https://doi.org/10.5937/intrev2003048S>

20. Salimova T.A., Guskova N.D., Krakovskaya I.N., Biryukova L.I. (2020) Innovative Industrial Clusters in the Context of Digitalization and Sustainable Competitiveness. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, 1188–1196. DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.139>

21. Gus'kova N.D., Erastova A.V., Marabaeva L.V., Cherkasova O.V. (2022) Strategic management of enterprise sustainability in the context of modern challenges: Theoretical and practical aspects. *Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economy and Entrepreneurship]*, 3 (140), 877–882. DOI: <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.140.03.165>

22. Bondar L.A., Soldatova A.V. (2023) Standardization in social responsibility management. *Standards and Quality*, 3, 34–39. DOI: <https://doi.org/10.35400/0038-9692-2023-3-214-22>

23. Solow R.M. (1986) On the Intergenerational Allocation of Natural Resources. *The Scandinavian Journal of Economics*, 88 (1), 141–149. DOI: <https://doi.org/10.2307/3440280>

24. Stiglitz J.E., Sen A., Fitoussi J.-P. (2010) *Mismeasuring Our Lives: Why GDP Doesn't Add Up*, NY: New Pr.

25. Hartwick J.M. (1977) Intergenerational Equity and the Investing of Rents from Exhaustible Resources. *The American Economic Review*, 67 (5), 972–974.

26. Barbier E.B., Markandya A. (1990) The conditions for achieving environmentally sustainable development. *European Economic Review*, 34 (2–3), 659–669. DOI: [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(90\)90138-O](https://doi.org/10.1016/0014-2921(90)90138-O)

27. Rennings K., Wiggering H. (1997) Steps towards indicators of sustainable development: Linking economic and ecological concepts. *Ecological Economics*, 20 (1), 25–36. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(96\)00108-5](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(96)00108-5)

28. Kelchevskaya N.R., Pelymskaya I.S. (2020) *Corporate social responsibility of industrial enterprises in monocities*, monograph, Moscow: Pervoe ekonomicheskoe izdatel'stvo. DOI: <https://doi.org/10.18334/9785912923401>

29. Stozhko K.P., Stozhko D.K., Shilovtsev A.V., Sorokina N.I. (2022) From social responsibility – towards the social security of the individual: philosophical and legal aspects. *Education and Law*, 4, 361–366. DOI: <https://doi.org/10.24412/2076-1503-2022-4-361-366>

30. Sobolev I.D. (2023) Legal regulation of relations in the sphere of social responsibility of business and their place in the concept of the social state. *Legal Science*, 4, 103–107.

31. Gasanov E.A., Krasota T.G., Aliev N.S., Bergalin S.A., Stiblichenko I.V. (2023) Social responsibility of business is a factor in the development of a socially oriented market economy. *Vestnik Khabarovskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i prava [Bulletin of Khabarovsk State University of Economics and Law]*, 2 (112), 34–40. DOI: <https://doi.org/10.38161/2618-9526-2023-2-034-040>

32. Mackey A., Mackey T.B., Barney J.B. (2007) Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies. *Academy of Management Review*, 32 (3), 817–835. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275676>

33. Aguilera R.V., Rupp D.E., Williams C.A., Ganapathi J. (2007) Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32 (3), 836–863. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>

34. Khabibov A.I. (2023) Social responsibility of business in the context of industrial ecology. *Innovation Science*, 6–1, 102–108.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT AUTHORS

ЕРАСТОВА Александра Валерьевна

E-mail: erastova.74@inbox.ru

Aleksandra V. ERASTOVA

E-mail: erastova.74@inbox.ru



ГУСЬКОВА Надежда Дмитриевна

E-mail: menegment310@yandex.ru

Nadezhda D. GUS'KOVA

E-mail: menegment310@yandex.ru

Поступила: 02.04.2025; Одобрена: 09.06.2025; Принята: 09.06.2025.

Submitted: 02.04.2025; Approved: 09.06.2025; Accepted: 09.06.2025.