

Научно-исследовательский журнал «Modern Economy Success»  
<https://mes-journal.ru>

2025, № 2 / 2025, Iss. 2 <https://mes-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 336.1:352



<sup>1</sup> Сюе Юйцин,

<sup>1</sup> Российский университет дружбы народов

### *Актуальные инструменты и методы управления корпоративной социальной ответственностью крупного бизнеса*

**Аннотация:** в настоящем исследовании проводится анализ современных инструментов и методов управления корпоративной социальной ответственности крупного бизнеса. Автором приводится краткая характеристика социальной ответственности и приверженности крупных фирм решению социальных проблем, а также влияния такой деятельности на имидж хозяйствующего субъекта. Особое внимание уделяется такому понятию, как «гражданское поведение организации», которое в настоящее время отражает подавляющее количество ценностей корпоративной социальной ответственности. Ремоделирование рабочего процесса представлено в статье как один из наиболее эффективных методов управления корпоративной социальной ответственностью.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, методы, инструменты, управление, гражданское поведение, крупный бизнес

**Для цитирования:** Сюе Юйцин Актуальные инструменты и методы управления корпоративной социальной ответственностью крупного бизнеса // Modern Economy Success. 2025. № 2. С. 32 – 37.

Поступила в редакцию: 19 ноября 2024 г.; Одобрена после рецензирования: 16 января 2025 г.; Принята к публикации: 11 марта 2025 г.

<sup>1</sup> Xue Yuqing,

<sup>1</sup> Peoples' Friendship University of Russia

### *Current tools and methods for managing corporate social responsibility of large businesses*

**Abstract:** this study analyzes modern tools and methods for managing corporate social responsibility of large businesses. The author provides a brief description of social responsibility and commitment of large firms to solving social problems, as well as the impact of such activities on the image of a business entity. Particular attention is paid to the concept of “organizational citizenship behavior,” which currently reflects the overwhelming majority of corporate social responsibility values. Workflow remodeling is presented in the article as one of the most effective methods for managing corporate social responsibility.

**Keywords:** corporate social responsibility, methods, tools, management, civic behavior, big business

**For citation:** Xue Yuqing Current tools and methods for managing corporate social responsibility of large businesses. Modern Economy Success. 2025. 2. P. 32 – 37.

The article was submitted: November 19, 2024; Approved after reviewing: January 16, 2025 Approved after re-reviewing: March 11, 2025

## **Введение**

Многие современные компании и субъекты крупного бизнеса в настоящее время уделяют пристальное внимание гармоничному сосуществованию между обществом и природой с надеждой на то, что они смогут предоставлять высококачественные продукты и услуги с учетом социальных и экологических требований и интересов [12, с. 209]. Именно поэтому была сформирована концепция корпоративной социальной ответственности (КСО). Однако такое явление вызвало обеспокоенность многих ученых из разных стран по причине того, что интеграция таких принципов нагрузку на предприятия и окажет негативное влияние на их экономические выгоды и их долгосрочное развитие. Тем не менее, последующие исследования продемонстрировали положительное влияние корпоративной социальной ответственности на предприятия с различных точек зрения, таких как рациональное использование ресурсов, влияние социального давления на деятельность крупных субъектов бизнеса, поддержание высокого уровня социальной репутации и т.д., включая корпоративную эффективность на организационном уровне, стратегию интернационализации, инновации бизнес-модели, а также удовлетворение общественных интересов [8, с. 2].

С постоянным ростом требований потребителей в отношении корпоративной социальной ответственности данная концепция может легко повлиять на социальный имидж предприятий и их экономические показатели, что является основными критериями их заинтересованности. Существующие исследования подтверждают, что выполнение общественных требований оказывает влияние на репутацию и имидж предприятия, отношение потребителей, восприятие предлагаемых услуг или продукции [7, с. 6]. Поскольку поведение сотрудников с клиентами является прямым и эффективным способом продвижения бренда, предприятия могут выполнять свои обязательства в сфере маркетинга посредством обучения сотрудников с точки зрения корпоративной ответственности. Это является одним из способов управления КСО.

## **Материалы и методы исследований**

В настоящей работе использование такие методы, как анализ, синтез, музыковедческий и педагогический анализ, контент-анализ и исторический метод. Материалом исследования выступила научная литература и книги, посвященные стратегиям управления корпоративной социальной ответственности.

## **Результаты и обсуждения**

«Гражданское поведение организации» – это активное рабочее поведение сотрудников с клиентами, которое является эффективным способом организации создания позитивного имиджа организации [9, с. 98]. Причина роста популярности данной концепции заключается в том, что ожидания и требования потребителей становятся все выше и выше. Именно поэтому многие фирмы не просто придают огласке подробности в отношении осуществляющейся деятельности, а «следят за своими словами и делами» и уделяют больше внимания тому, соответствует ли поведение руководства и сотрудников обязательствам перед обществом [3, с. 86]. Это явление более заметно в сфере услуг. Так, качества и имидж бренда в большей части зависят от опыта, который получают клиенты при работе с сотрудниками конкретной фирмы. Таким образом, создание имиджа организации не может ограничиваться рекламой, так как необходимо обращать внимание на деятельность внутри организации. Это необходимо для того, чтобы формирование имиджа перекликалось с организационными целями и ожиданиями, требованиями общественности [3, с. 88]. Однако по мере того, как рыночная конкуренция становится все более жесткой, а потребности клиентов становятся все более персонализированными, ситуация, с которой сталкиваются сотрудники в их повседневной работе, становится гибкой и изменчивой, что требует от них не только добросовестности, но и демонстрации гражданского поведения для того, чтобы сформировать и укрепить имидж фирмы [10, с. 57]. Так называемое «гражданское поведение фирмы» относится к поведению сотрудников, которое повышает узнаваемость и уровень конкурентоспособности организации, а также качество обслуживания клиентов [5, с. 138]. Это является еще одним способом управления КСО в организации.

Далее необходимо отметить, что корпоративная социальная ответственность относится к внедрению ряда стратегий и мероприятий, основанных на всестороннем рассмотрении ожиданий заинтересованных сторон и многочисленных показателей эффективности, таких как социальные, экономические и экологические. Поддержание их высокого уровня необходимо для оказания положительного воздействия на общество [4, с. 3]. Существующая отечественная и зарубежная литература в основном анализирует коннотацию корпоративной социальной ответственности с двух точек зрения:

1. Во-первых, содержание, охватываемое корпоративной социальной ответственностью. В данном случае необходимо рассмотреть структуру пирамиды, согласно которой корпоративная социальная ответственность включает в себя четыре аспекта: экономический, юридический, моральный и благотворительный. Именно такие аспекты деятельность общественность желает видеть при осуществлении деятельности компании. Среди них экономическая ответственность – это основа производства и развития предприятия; следующая – юридическая и моральная ответственность; и, наконец – благотворительная ответственность, которая формирует «пирамиду» снизу вверх.

2. Во-вторых, объект корпоративной социальной ответственности. Считается, что корпоративная социальная ответственность – это своего рода способность предприятия управлять и удовлетворять потребности различных заинтересованных сторон (таких как акционеры, клиенты, поставщики, общественность, сотрудники и т.д.) [2, с. 51]. Корпоративная социальная ответственность, как организационный фактор, вероятно, может также повлиять на психологию и поведение людей [1, с. 40].

Примечательно, что работа – это процесс, в котором люди, движимые определенными мотивами, выполняют задачи, требуемые от организации посредством общения и сотрудничества с другими лицами (коллеги, клиенты, руководство и т. д.). Ремоделирование рабочего процесса как один из способов управления КСО означает, что сотрудники переопределяют границы рабочих задач и отношений, корректируя познание и поведение на работе, чтобы привести свои интересы, мотивацию и увлечения в соответствие с деятельностью организации. Существует три типа стратегий ремоделирования рабочего процесса:

1. Когнитивное восприятие новой модели рабочего процесса, то есть изменение понимания и оценки работы;

2. Формирование новых целей организации, то есть увеличение или уменьшение содержания работы и корректировка границ задач;

3. Создание новой коммуникативной модели на рабочем месте [11, с. 9].

Так, движущими факторами ремоделирования рабочего процесса являются:

1. Стремление к пониманию сущность деятельности, которая осуществляется организацией;

2. Создание позитивного личного имиджа на рабочем месте;

3. Установление и поддержка социальных связей на рабочем месте между коллегами [11, с. 11].

Из вышеупомянутого анализа, основанного на теории обработки социальной информации, можно сделать промежуточный вывод, что корпоративная социальная ответственность приобретает особую важность для сотрудников, поощряет их придерживаться принципов КСО для создания позитивного имиджа в организации, а также установления и поддержания хороших социальных связей с окружением.

Другими словами, когда сотрудники чувствуют социальную ответственность организаций и коллег, они будут выполнять свою работу, основываясь на интеграции в социальную среду, законности и рационализации своей работы, пересматривать свое понимание ценностей осуществляющейся деятельности т.д. Когда такая социальная ответственность специально направлена на клиента, она проявляется в гражданском поведении всей организации. Дело в том, что, когда сотрудники взаимодействуют с клиентами лицом к лицу, клиенты часто проявляют потребности, выходящие за рамки рабочих обязанностей сотрудников. Сотрудники активно помогают клиентам решать проблемы, основываясь на их готовности взять на себя социальную ответственность, предпринимать действия, выходящие за рамки их должностных обязанностей, предоставлять высококачественные услуги и выполнять приверженность организации клиентам. Именно поэтому ремоделирование рабочего процесса играет промежуточную роль между корпоративной социальной ответственностью и поведением сотрудников в отношении гражданского поведения организации.

Далее необходимо отметить, что при различных организационных структурах сотрудники имеют разную степень чувствительности к корпоративной социальной ответственности, что приводит к различным последствиям в процессе осуществления обязанностей. Как упоминалось выше, гражданское поведение организации подчеркивает, что оно является спонтанной и неформальной оценкой системы вознаграждения и взыскания сотрудников, которая конкретно проявляется в трех измерениях:

1. Оказание помощи клиента вне рамок собственных обязанностей для поддержания высокого уровня имиджа организации;

2. Проявление энтузиазма в отношении поддержания высокого уровня имиджа организации;

3. Саморазвитие сотрудников относительно истории организации, сущности ее деятельности и приверженности принципам гражданского поведения.

Корпоративная социальная ответственность необходима для оказания помощи клиентам в ре-

шении их проблем, а создание ответственного имиджа допускается и даже поощряется, тем самым повышая их готовность и мотивацию к принятию принципов гражданского поведения. В то же время организационная структура является важным фактором для сотрудников при оценке организационных сценариев. Сила в механистической структуре управления сосредоточена в менеджерах со строгой, жесткой и традиционной иерархией, требующей от сотрудников действовать в соответствии с правилами и сообщать информацию о работе в соответствии с четко установленной и выверенной практикой. В таких организационных ситуациях сотрудники имеют ограниченную среду и ресурсы для принятия гражданского поведения. Напротив, органическая структура управления не имеет строгих границ власти и полномочий и является гибкой, свободной и децентрализованной. Организации уделяют больше внимания целям и поддерживают, и помогают сотрудникам достичь своих целей. Этот организационный сценарий позволяет и поддерживает сотрудников участвовать в более активном поведении бренда. Предполагается, что при поддержке и поощрении атмосферы корпоративной социальной ответственности сотрудники принимают поведение бренда, укрепляя свое познание, корректируя рабочее содержание и рабочие отношения, чтобы разорвать свои рабочие обязанности.

Далее необходимо отметить, что ценности оказывают влияние на степень воспринимаемой социальной ответственности фирм. Одним из компонентов корпоративной социальной ответственности является этическая ответственность организации, на которую также влияют ценности общества. И наоборот, этическая или неэтичная деятельность организаций может повлиять на ценности, которых придерживаются члены общества. Опять же, продолжает формироваться спираль культуры, в которой она влияет на ценности, убеждения, а также поведение людей в обществе.

В результате необходимо выявить наличие и реализацию ценностей, деловой этики и действий корпоративной социальной ответственности в организациях. Ее взаимосвязь с финансовыми показателями может иметь как прямой, так и косвенный характер. При этом в исследовании установлено, что именно эти связи могут стать причиной

повышения или снижения уровня экономических показателей фирмы.

Для многих исследователей в области этики и корпоративной социальной ответственности проблема установления связи финансовых показателей с этическим поведением является второстепенным научным аспектом. Конечно, помимо финансовой выгоды существует достаточно веских причин, по которым крупный бизнес начинает придерживаться принципов корпоративной социальной ответственности, а также выражать их посредством осуществления мероприятий по, например, защите окружающей среды и населения, проживающего на территории пребывания хозяйствующего субъекта.

Тем не менее, механистическая организационная структура ограничит готовность и производительность сотрудников вести себя подобным образом, в то время как органическая организационная структура усилит вышеуказанное влияние. Именно поэтому механическая организационная структура регулирует косвенные отношения между корпоративной социальной ответственностью и поведением сотрудников, связанных с гражданским поведением организации. Однако необходимо понимать, что такие отношения слабы в контексте строгой организационной структуры и сильнее в рамках органической структуры управления.

## **Выводы**

Именно поэтому необходимо понимать, что корпоративная социальная ответственность может эффективно способствовать поведению организации при работе с клиентами. Теория обработки социальной информации гласит, что, когда сотрудники сталкиваются с потребностями клиентов, они будут «раздавать» справочный опыт из своей среды, например, определять свое собственное поведение в соответствии с ориентацией на организационные ценности, подражая лидерам или коллегам решать аналогичные проблемы и действовать в соответствии со своим прошлым опытом [6, с. 2]. Корпоративная социальная ответственность побуждает сотрудников проявлять ответственность «зрелых граждан» в своей работе и жизни, рассматривать проблемы и решать исключения с точки зрения общественности и клиентов, а также проявлять гражданское поведение организаций.

### **Список источников**

1. Антонова Л.И., Шарапова С.А. Влияние корпоративной социальной ответственности на развитие социально-трудовых отношений в постиндустриальной экономике России // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. 2016. № 4 (10). С. 37 – 42.
2. Грекова Г.И., Савина Т.С. Влияние корпоративной социальной ответственности на формирование деловой репутации // Вестник НовГУ. 2011. № 61. С. 49 – 54.
3. Гулевич О.А. Гражданское поведение в организации: условия и последствия // Организационная психология. 2013. № 3. С. 78 – 97.
4. Касьянова Ю.С., Епинина В.С. Роль корпоративной социальной ответственности в системе управления современным предприятием // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 1 (43). С. 1 – 5.
5. Климов А.А. Восприятие целостности рабочей группы и организации как Предикторы гражданственного поведения в организации // Психология. Журнал ВШЭ. 2015. № 1. С. 131 – 145.
6. Колесникова А.В. Основные принципы организации работы клиентоориентированной компании // Евразийский Союз Ученых. 2015. № 4-1 (13). С. 1 – 2.
7. Морозова И.А., Курбатова Ю.А., Погорелова А.Ю. Общественно-социальный образ как часть корпоративного имиджа компании в условиях развития концепции социальной ответственности // Экономика. Информатика. 2016. № 9 (230). С. 1 – 10.
8. Сафарова Э.И., Исмагилова В.С. Влияние корпоративной социальной ответственности на бренд // Символ науки. 2016. № 8-1. С. 1 – 3.
9. Сигов В.И., Горчаков С.Е. Актуальные исследовательские программы в теории организационного поведения // Известия СПбГЭУ. 2020. № 4 (124). С. 96 – 104.
10. Тарновский В.В., Полянин А.В., Кулакова Л.И. Особенности организационного поведения в социально ориентированных предпринимательских структурах // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 4. С. 54 – 60.
11. Цяо Т., Хаогуан Г. Революция в дизайне работы: прогресс исследований и перспективы ремоделирования рабочего процесса // Развитие человеческих ресурсов. 2017. № 3. С. 6 – 17.
12. Шакирова Н.Н. Социальная ответственность организаций // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 10-2. С. 206 – 213.

### **References**

1. Antonova L.I., Sharapova S.A. The influence of corporate social responsibility on the development of social and labor relations in the post-industrial economy of Russia. Bulletin of the Moscow City Pedagogical University. Series: Economy. 2016. No. 4 (10). P. 37 – 42.
2. Grekova G.I., Savina T.S. The influence of corporate social responsibility on the formation of business reputation. Bulletin of Novgorod State University. 2011. No. 61. P. 49 – 54.
3. Gulevich O.A. Civic behavior in the organization: conditions and consequences. Organizational Psychology. 2013. No. 3. P. 78 – 97.
4. Kasyanova Yu.S., Epinina V.S. The role of corporate social responsibility in the management system of a modern enterprise. Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement. 2020. No. 1 (43). P. 1 – 5.
5. Klimov A.A. Perception of the Integrity of the Work Group and the Organization as Predictors of Civic Behavior in the Organization. Psychology. HSE Journal. 2015. No. 1. P. 131 – 145.
6. Kolesnikova A.V. Basic Principles of Organizing the Work of a Customer-Oriented Company. Eurasian Union of Scientists. 2015. No. 4-1 (13). P. 1 – 2.
7. Morozova I.A., Kurbatova Yu.A., Pogorelova A.Yu. Socio-social image as part of the corporate image of the company in the context of the development of the concept of social responsibility. Economy. Informatics. 2016. No. 9 (230). P. 1 – 10.
8. Safarova E.I., Ismagilova V.S. The Impact of Corporate Social Responsibility on the Brand. Symbol of Science. 2016. No. 8-1. P. 1 – 3.
9. Sigov V.I., Gorchakov S.E. Current Research Programs in the Theory of Organizational Behavior. Izvestiya SPbGEU. 2020. No. 4 (124). P. 96 – 104.
10. Tarnovsky V.V., Polyanin A.V., Kulakova L.I. Features of Organizational Behavior in Socially Oriented Entrepreneurial Structures. Public and Municipal Administration. Scientific Notes. 2021. No. 4. P. 54 – 60.

11. Qiao T., Haoguang G. Revolution in Work Design: Research Progress and Prospects for Remodeling the Work Process. *Human Resource Development*. 2017. No. 3. P. 6 – 17.
12. Shakirova N.N. Social responsibility of organizations. *Economy and business: theory and practice*. 2020. No. 10-2. P. 206 – 213.

#### **Информация об авторе**

Сюе Юйцин, аспирант, Российский университет дружбы народов

© Сюе Юйцин, 2025