

лизировано социальное инвестирование компаний недропользователей на территории их присутствия в Павлодарской области. Рассмотренное социальное инвестирование осуществлялось в рамках меморандумов о взаимном сотрудничестве с местными исполнительными органами власти.

*Результаты исследования.* На основании, проведенного исследования авторами сформулированы выводы о состоянии развития КСО бизнеса в Казахстане.

*Ключевые слова:* корпоративная социальная ответственность, партнерство, устойчивое развитие, бизнес, стейкхолдеры.

#### АВТОРЛАР ТУРАЛЫ

**Алтайбаева Жанат Калеловна** – экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор (доцент), Торайғыров университеті, Павлодар, Қазақстан Республикасы, e-mail: zhanat.ka@mail.ru

**Хамзина Шолпан Шапиевна** – саяси ғылымдарының кандидаты, профессор, Инновациялық Еуразия Университеті, Павлодар, Қазақстан Республикасы, e-mail: khamzina\_64@mail.ru\*

**Балтабаева Азия** – экономикалық ғылымдар магистрі, Туран Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы, e-mail: baltabaeva@mail.ru

MPHTI 06.39.41

JEL Classification M14

<https://doi.org/10.52821/2224-5561-2021-2-92-106>

#### КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КВАЗИГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА: ПРИНЦИПЫ И ПРОЦЕССЫ

**Н. О. Бекенов<sup>1\*</sup>, С. Н. Досова<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Satbayev University, Алматы, Республика Казахстан

---

#### АННОТАЦИЯ

*Цель исследования* – систематизация современных представлений о принципах и процессах корпоративной социальной ответственности (КСО) в квазигосударственном секторе.

*Методология* – формализованные методы анализа литературных источников – контекстный анализ, дедукция, метод апперцепирования.

*Оригинальность / ценность исследования* – исследование представляет ценность для компаний квазигосударственного сектора Республики Казахстан, поскольку позволяет устранить существующие на сегодня разрывы знаний (research gaps) в методологии управления корпоративной социальной ответственностью. Для обобщения качества и эффективности КСО сформулированы принципы КСО и принципы эффективного управления КСО в квазигосударственном секторе экономики. Выполнение этих принципов на практике осуществляется через процессы и проекты КСО.

*Результаты исследования* – предложена модель эффективного управления КСО, связывающая цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), процессы КСО и принципы эффективного управления КСО. Предложенную модель можно принять за общую структурную рамку системы управления КСО в квазигосударственной компании и далее декомпозировать данную систему на уровень конкретных процедур и проектов КСО.

*Ключевые слова:* социально ответственный бизнес, квазигосударственный сектор, корпоративная социальная ответственность, управление корпоративной социальной ответственностью, принципы корпоративной социальной ответственности, процессы корпоративной социальной ответственности, цикл PDCA.

## ВВЕДЕНИЕ

Общественная значимость бизнеса в социальной сфере выражается в социальной ответственности. Несмотря на довольно большую историю, понятие «социальная ответственность» не имеет однозначного определения. На основании контекстного анализа зарубежных и казахстанских источников, изученных при подготовке настоящего исследования, классифицированы подходы к трактовке термина «социальная ответственность» (англ. social responsibility) (СО):

- практика или деятельность [1; 2; 3; 4];
- парадигма, политика или концепция [5; 6; 7];
- система [8];
- способность организации или потенциал [9];
- набор норм, ценностей, обязательств [10];
- обязанность [11].

Контекстный анализ выявил сложную и экономическую и правовую природу СО, сочетающую все перечисленные подходы. Поэтому автор полагает, наиболее приемлем комбинированный подход к трактовке социальной ответственности. Например, определение Донна Вуда (США): «Ответственность субъекта перед обществом через соблюдение набора корпоративных социально-ответственных принципов, политик, программ и, как следствие, их результатов в отношении общества» [12].

Можно выделить субъекты СО: индивидуумы, коммерческие и некоммерческие организации, бизнес, муниципальное образование, регион, отрасль, государство в целом. А также объекты СО: нормы, принципы, политики, концепции, модели, а также сама деятельность и потенциал организации, реализуемые не только в интересах индивидов или организаций, но в интересах широких социальных групп и общества в целом.

Ввиду наличия разных субъектов категория «социальная ответственность» можно классифицировать по уровню масштаба:

- уровень макроэкономики – для государства, сообщества государств, общества в целом;
- уровень мезоэкономики – уровень муниципального образования, региона, отрасли;
- уровень микроэкономики – уровень отдельной компании, организации.

На уровне отдельно взятой компании социальную ответственность часто называют корпоративной социальной ответственностью (англ. corporate social responsibility) (КСО, CSR).

Соответственно, субъект управления КСО – организация. В рамках настоящего исследования под субъектом менеджмента КСО будем иметь в виду компанию квазигосударственного сектора Республики Казахстан.

Объектом управления КСО являются стейкхолдеры – лица, для которых, собственно, и реализуются КСО-проекты [13; 14; 15]:

1) Топ-менеджеры. Топ-менеджеры заинтересованы в эффективности и результативности деятельности своей компании: росте производительности труда, выручки, прибыли. Формирование этих показателей напрямую зависит от лояльности клиентов и персонала, того, насколько качественно и вовлечено сотрудники компании выполняются свои трудовые обязанности. В свою очередь лояльность клиентов, вовлеченность персонала напрямую определяются отношением компании к своим работникам и внешней среде, от её репутации.

2) Персонал организации. Интерес персонала к социально ориентированному поведению своей компании проявляется в том, что через трудовые отношения работник может реализовать ряд своих потребностей: в развитии, материальных благах, признании и др. Реализовать эти потребности компания может через соблюдение принципов КСО.

3) Собственники, акционеры и инвесторы. Заинтересованы в росте капитализации, гудвилла, деловой репутации компании. Данные показатели зависят от того, как в компании реализуются принципы социально ответственного бизнеса.

4) Клиенты компании. Клиенты заинтересованы в качестве товаров / услуг, соблюдении всех условий договора.

5) Органы государственной и муниципальной власти. Органы государственной власти рассчитывают, что бизнес может взять на себя часть социальных задач: снижение безработицы, улучшение

экологии, развитие физкультуры и спорта и др. Также бизнес перечисляет государству и в муниципальные бюджеты налоги, которые используются для решения социальных задач на государственном и институциональном уровнях.

6) Население, бюджетные организации региона присутствия компании. Бюджетные организации (школы, больницы, спортивные и культурные учреждения), а также население, проживающее на территории присутствия компании, ожидают от бизнеса социальной активности: создание рабочих мест, спонсорскую помощь, финансовую поддержку местным спортивным клубам и домам культуры, облагораживание территории и др.

7) Другие бизнес-структуры в регионе присутствия компании. Масштабные социальные проекты регионального уровня могут быть реализованы только в кооперации бизнеса и, государства. Поэтому для решения таких проектов необходимо объединяться.

Интересы разных стейкхолдеров, естественно, не всегда совпадают. Поэтому при реализации проектов КСО зачастую стоит задача оптимизации выбора. Процессы, процедуры, регламенты, так или иначе имеющие отношение к КСО, должны быть приведены в соответствие с ожиданиями заинтересованных участников социальных отношений.

Актуальность изучения различных аспектов проявления КСО в квазигосударственном секторе Республики Казахстан обусловлено рядом обстоятельств:

Во-первых, актуальность определяется значимостью самого квазигосударственного сектора (КГС) в Республике Казахстан. В Казахстане к КГС относится ряд крупных компаний энергетического комплекса. Ввиду своей стратегической важности квазигосударственные компании оказывают существенное воздействие на формирование принципов КСО в Казахстане.

На конец августа 2020 года в Казахстане, согласно предоставленным данным Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов Республики Казахстан, зарегистрировано по видам собственности 6 253 субъектов предприятий с государственным участием [16].

Для устойчивого развития компаниям КГС необходимо сбалансировать свои социальные обязательства и оставаясь при этом конкурентоспособными. Неспособность достичь такого баланса приведет к замедлению экономических показателей развития и к росту социальной напряженности [17].

Во-вторых, актуальность исследований КСО объясняется популяризацией КСО в бизнесе. Авторы [18] отмечают значительный рост количества публикаций, посвященных КСО, начиная с 2010 г. Это говорит о всеобщем признании и росте популярности КСО в бизнесе. Компании, системно не занимающиеся КСО, рискуют отстать от мировых трендов.

В-третьих, КСО определяет устойчивое развитие и конкурентоспособность бизнеса. Однако сам механизм такого влияния остается до конца не изученным. В настоящее время имеются только фрагментарные исследования влияния, например, деловой репутации и имиджа компании на её стоимость [19; 20], удовлетворенность клиентов [21], удовлетворенность персонала [22]. В целом такой механизм пока не предложен, что является пробелом современного знания (research gap).

Основой формирования такого механизма может быть модель взаимодействия принципов и процессов КСО. Если принципы КСО определены стандартами, то принципы эффективного управления КСО и сами процессы КСО системно не изучены. Наличие такого пробела и обуславливает актуальность исследования.

В-четвертых, судя по результатам некоторых исследований [2], КСО может рассматриваться как эффективный инструмент управления рисками, что может быть актуальным для компаний квазигосударственного сектора Казахстана, испытывающих риски, связанные с государственным регулированием (ограничения в операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, накладываемые законодательством). Однако механизм влияния КСО на риски квазигосударственных компаний остается до конца не изученным, что также формирует пробел знаний (research gap).

В-пятых, возможности государства решать все социальные проблемы ограничены. Особенно заметно это проявляется на фоне нарастающих кризисных явлений в мировой экономике, затронувших Казахстан, и ведущих к росту социальной напряженности в обществе. В условиях кризиса повышение налоговых ставок может серьезно ущемить интересы населения. Приобретает значимость вклада

бизнеса в решение социальных проблем общества. В связи с этим возрастает актуальность проблемы влияния КСО на разных стейкхолдеров организации, включая государство, муниципалитеты, население, бизнес. На сегодняшний день отсутствует общепризнанное представление о механизме такого влияния. Между тем учет специфических потребностей разных стейкхолдеров необходим для качественного и эффективного управления проектами КСО. Данное обстоятельство является пробелом современного знания (research gap) и образует повод для специального исследования.

В-шестых, глобализация и цифровизация создают новое качество макроэкономического управления, в котором государству становится затруднительно выполнять свои социальные обязательства. Одно из направлений решения проблемы видится в переносе части социальных функций от государства к бизнесу. В условиях Казахстана с его огромными удаленными и малонаселенными районами это представляется весьма востребованным – бизнес зачастую лучше осведомлен о нуждах в регионах и напрямую заинтересован в благополучии местного сообщества, чем органы местного управления.

В-седьмых, отсутствие эффективной модели влияния КСО на устойчивое развитие компаний квазигосударственного сектора, адаптированной к современным казахстанским реалиям. С учетом существования обширной отечественной и зарубежной наработанной практики применения КСО отсутствие такой модели порождает ситуацию разрыва теории и практики управления КСО (ситуация research gap).

В-восьмых, интерес представляет оценка современного восприятия социальной ответственности со стороны различных стейкхолдеров компании КГС. В 2016 г. фондом Сорос-Казахстан проведено социологическое исследование СОБ Казахстана с привлечением методов опроса представителей бизнеса и экспертов. Исследование показало, что гражданское общество не имеет представления о том, поступают ли социальные инвестиции от предприятий, в каком размере, на что они расходуются, оправданы ли расходы на определенную социальную сферу в плане приоритетности нужд населения. Непрозрачность этих процессов ведет к ситуациям давления со стороны акиматов [23]. Однако исследования Фонда Сорос-Казахстан не охватывало специально КГС. Поэтому анализ общественного мнения о КСО в разрезе компаний КГС представляется актуальным.

Ориентируясь на вышесказанное, можно полагать, что развитие КСО в менеджменте квазигосударственного сектора является сложной, неоднозначной, но весьма актуальной и востребованной задачей для Республики Казахстан.

В этой связи вопросы разработки и обоснования методологических решений в области методологии управления корпоративной социальной ответственностью для компаний квазигосударственного сектора в настоящее время являются весьма актуальными.

Решение этих вопросов невозможно без представления о принципах и процессах КСО. Поэтому цель настоящего исследования: систематизация современных представлений о принципах и процессах КСО в квазигосударственном секторе.

Объект исследования: принципы и процессы корпоративной социальной ответственности в компаниях квазигосударственного сектора.

Предмет исследования: моделирование выполнения принципов эффективного управления КСО через процессы КСО в компаниях квазигосударственного сектора.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

В современном менеджменте КСО принципы КСО являются концептуальными положениями, определяющими политику КСО в организации. Существует даже мнение, что:

- социальная ответственность – это «политика и реализация стратегии устойчивого развития, основанные на принципах корпоративной социальной ответственности» [5];
- социально ответственный бизнес – бизнес, соблюдающий принципы социальной ответственности [24];
- социально ответственное поведение организации – поведение организации, основанное на соблюдении принципов социальной ответственности [24].

Однако содержание этих принципов сформировалось в научном сообществе не сразу. Первоначальную попытку систематизировать принципы КСО сделала Д. Вуд (1991 г.), которая выделила три аспекта КСО:

- 1) принципы КСО, которые включают легитимность (институциональный уровень), общественную ответственность (организационный уровень) и управленческое усмотрение (индивидуальный уровень);
- 2) процессы КСО: экологическая оценка, управление заинтересованными сторонами и управление проблемами;
- 3) результаты КСО: как социальные последствия, социальные программы и социальную политику.

Хотя явно сами принципы не выделяются, но по смыслу исследования они присутствуют в публикациях:

- Н. С. Смит (2001 г.), которые определил основной принцип КСО – обязательство фирмы перед всеми её заинтересованными сторонами. Причем эти обязательства выходят за рамки требований закона и обязанностей фирмы перед своими акционерами. Выполнение этих обязательств направлено на минимизацию любого вреда и максимизацию долгосрочного положительного воздействия фирмы на общество [25];

- М. Е. Портер и М. Р. Крамер (2006), обосновавшие важный принцип целостности КСО. Фактически, Портер и Крамер утверждали, что, если КСО используется без целостного подхода и сосредоточена только на узких целях (например, в качестве инструмента для получения социальной лицензии на деятельность, или для достижения и поддержания репутационного статуса, или для удовлетворения требований заинтересованных сторон), она ограничивает потенциал компании в своём устойчивом развитии [26].

Принципы КСО регламентируются в документах международного уровня: глобальная инициатива по отчётности (Global Reporting Initiative); международный стандарт ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» (ISO 26000:2010 «Guidance on social responsibility») [1]; международный стандарт SA8000 «Social Accountability International» (SA8000 «Social Accountability International») [9]; международные стандарты AA 1000 (Institute of Social and Ethical Accountabilit) [27] и др. (Таблица 1).

Наличие нескольких регламентирующих документов подтверждает отмеченное выше положение о неоднозначности подходов к КСО и об отсутствии единого подхода к управлению КСО.

Таблица 1 – Принципы КСО в международных стандартах

Стандарт	Принципы
ISO 26000:2010, IQNet SR10 – 2015	«Подотчетность, прозрачность, этическое поведение, уважения интересов заинтересованных сторон, соблюдение верховенства закона, соблюдение международных норм поведения, соблюдение прав человека» [1].
AA 1000	«Существенность, полнота, реагирование» [27].
SA8000	«Базовые принципы соблюдения прав человека и работников, определённые Международной организацией труда, конвенцией ООН по правам ребёнка, Всемирной декларацией прав человека» [9].
Примечание – составлено авторами на основе источников [1; 9; 27]	

Управление КСО должно быть эффективным. Для этого должны соблюдаться принципы эффективного управления КСО. Данные принципы не стандартизированы, поэтому для их систематизации автором проведен анализ литературы [3; 12], из которой обобщены следующие принципы:

- 1) Соответствия миссии, стратегии и политике компании. То есть деятельность КСО не должна быть в отрыве от фундаментальных стратегических документов компании.
- 2) Вовлеченности менеджмента в процессы управления КСО. Без вовлеченности процессы КСО не будут реализовываться с необходимой эффективностью.
- 3) Учета интересов стейкхолдеров. Важно находить компромисс, если интересы разных стейкхолдеров не совпадают.
- 4) Учета региональной специфики, интересов ключевых социально-экономических проблем региона.



- 5) Учета отраслевой специфики.
- 6) Распределения ответственности (в организации должны быть определены конкретные ответственные за процессы КСО).
- 7) Обоснованности деятельности и проектов в области КСО. Обоснование может быть финансовым, социальным или стратегическим.
- 8) Измеримости результатов и эффектов деятельности КСО.
- 9) Контроля за деятельностью КСО.
- 10) Своевременности всех управленческих решений относительно деятельности КСО.
- 11) Сопоставления с конкурентами с целью бенчмаркинга и анализа конкурентных рисков.
- 12) Формализации процессов КСО (утверждение перечня процессов и проектов со всей сопутствующей документацией).

Данные принципы могут быть заложены в модель оценки менеджмента КСО компании. Реализация указанных принципов эффективного управления КСО осуществляется через соответствующие методы (Таблица 2).

Таблица 2 – Реализация принципов эффективного управления КСО через методы управления КСО

Метод, группа методов	Реализуемые принципы	Комментарии
Методы финансового менеджмента	7, 8, 9	Методы финансового менеджмента необходимы для того, чтобы обосновать проекты КСО, измерить их эффективность и проводить регулярный контроль.
Методы стимулирования персонала	1, 2, 3	Через обоснованное стимулирование персонала осуществляется управление по целям и обеспечивается его вовлеченность.
Методы развития персонала	2, 6, 11	Через обучение персонала реализуется удовлетворение его потребностей в развитии и обеспечивается регулярная актуализация компетенций в соответствии с потребностями конкурентного рынка. Компетентный персонал способен реализовывать все процессы КСО.
Репутационный менеджмент и имиджмейкинг	4, 5	Через репутационный менеджмент и имиджмейкинг обеспечивается учет региональной и отраслевой специфики КСО. У стейкхолдеров формируется хорошее мнение о компании.
Маркетинг коммуникаций	10	Регулярный диалог со всеми стейкхолдерами обеспечивает своевременность и ценность для стейкхолдеров управленческих решений в КСО.
Управление качеством	12	Методы управления качеством необходимы для рационализации и формализации процессов КСО.
Примечание: составлено авторами на основе источников [10; 28; 29]		

Таким образом, через методы управления КСО реализуются все принципы эффективного управления КСО. Причем важно выполнять эти методы в комплексе. Фрагментарные внедрения отдельных методов не обеспечат выполнения всех принципов и не принесут необходимого результата.

Конечно, перечисленный инструментарий является сокращенным, так как КСО – многогранное понятие. Можно отметить, что многомерность КСО обуславливает необходимость привлечения методов управления из смежных областей менеджмента: финансового менеджмента, управления персоналом, управления качеством и др. Внутри каждой группы методов можно выделить отдельные методы. Например, в методах стимулирования персонала целесообразно использовать KPI, позволяющие синхронизировать цели компании с интересами работников.

Условно в квазигосударственных структурах выделяют несколько подходов управления [30]: функциональный, программно-целевой (проектный), процессный. По мнению автора, базовым подходом является процессный, поскольку функции и проекты осуществляются посредством процессов.

Все современные модели менеджмента в той или иной степени базируются на процессном подходе к управлению компаниями. Этот подход выражается в представлении деятельности компании в виде

цикла управленческих действий по планированию, осуществлению плана, контролю и коррекции отклонений – так называемого цикла Шухарта – Деминга, или управленческого процессного алгоритма PDCA [31], представленного на рисунке 1.

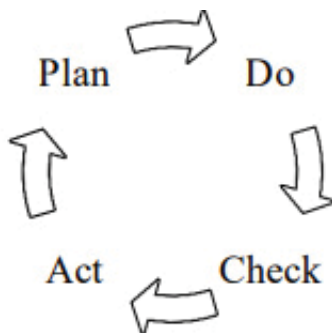


Рисунок 1 – Цикл Шухарта–Деминга  
Примечание – источник [31]

Цикл PDCA, что означает «планируй – исполняй – проверяй – действуй», представляет собой простейший алгоритм действий менеджера по управлению процессом и достижению его целей.

Цикл PDCA заложен и в международном стандарте IQNet SR10 «Системы менеджмента социальной ответственности. Требования» [32] (Рисунок 2).



Рисунок 2 – Процессный подход к системе менеджмента социальной ответственности  
Примечание – составлено авторами на основе источника [32]

Указанный стандарт базируется на принципах ИСО 26000 и методике стандартов серии ИСО 9000. Данный цикл является основой концепций управления, предполагающих непрерывное совершенствование, и может быть взят за основу концепций управления КСО.

Для повышения практической ценности данный цикл должен быть декомпозирован до конкретных процессов. В литературе встречаются фрагментарные сведения об отдельных процессах КСО. Поэтому система процессов КСО может быть сформулирована только на основе анализа ряда специальных исследований. На основе результатов анализа источников [11; 33; 34] автором предложен следующий список процессов КСО:

1) Систематизация и формализация институциональной структуры обязательств компании перед ключевыми стейкхолдерами. Основываясь на миссии и стратегических целях, компании необходимо сформулировать кодекс корпоративного управления (корпоративный кодекс этики) и политику в области социальной ответственности. Данный стратегический этап выступает базисом социально ответственного поведения компании, демонстрирует приверженность руководства компании стандартным принципам КСО.

2) Постановка цели, планов в области КСО и формирование целевых показателей. Цели и планы КСО могут быть на стратегическом и тактическом уровнях. Для последующей оценки их выполнения необходимо утвердить соответствующие метрики.

3) Формирование орг. структуры и функционала подразделений для реализации целей КСО. Для реализации целей и задач КСО менеджмент формирует структуру управления в зависимости от сложности бизнес-процессов компании, делегируя полномочия по разработке программ и проектов в области КСО соответствующим компетентным руководителям структурных подразделений и сотрудникам. Безусловно, организационная структура КСО компании постоянно развивается и совершенствуется, а также подвергается реструктуризации в зависимости от различных финансово-экономических и социальных факторов.

4) Идентификация ключевых стейкхолдеров КСО компании (внутренних и внешних). Компании могут ставить перед собой разные стратегические цели: увеличение прибыли, стоимости, расширение рынка сбыта и др. Выполнение этих целей возможно при условии учета интересов стейкхолдеров КСО компании. Поэтому все стейкхолдеры должны быть идентифицированы (составлены перечень и карта стейкхолдеров). Для каждого стейкхолдера целесообразно разработать паспорт, в котором отражены значимость, проблемы и ключевые интересы каждого.

5) Выявление требований и ожиданий стейкхолдеров по вопросам СО. Анализ их удовлетворенности. Аналитический процесс, предполагающий коммуникации с обратной связью со всеми стейкхолдерами КСО. Основные требования – своевременность и точность аналитической информации.

6) Проведение переговоров заинтересованными сторонами и заключение социального контракта по выполнению принятых обязательств. Стейкхолдеры ожидают от бизнеса прежде всего выполнения установленного законом минимума ответственности, эти ожидания принято называть «законными ожиданиями». Но во многих случаях этого оказывается мало – стейкхолдеры ожидают от компании участия в решении социальных и экологических проблем в виде направления прибыли на улучшение существующей ситуации. В идеале компания, исходя из своих целей и интересов, самостоятельно определяет уровень своего участия в решении обозначенных проблем – это и определяет зону ее корпоративной социальной ответственности. Управление КСО предполагает, что компании заключают со своими стейкхолдерами контракты, как формальные – в письменной форме, так и неформальные – в устной форме или в виде сложившейся практики делового оборота (традиции), которые предполагают дополнительные, не предусмотренные законом обязательства компании. Это могут быть как добровольно принятые по итогам переговоров со стейкхолдерами обязательства, так и вынужденные условия, навязанные под давлением более сильного стейкхолдера (чаще всего государства). Эти контракты не только оговаривают взаимные обязательства сторон, но и включают в себя санкции, гарантирующие выполнение данных обязательств и формирующих обоснованные ожидания заинтересованных сторон.

7) Реализация целевых социальных и экологических программ проектов через механизмы социальных инвестиций и благотворительности. Выполнение намеченного плана действий в области КСО. Перспективной формой реализации планов КСО являются проекты. Поэтому для менеджмента КСО целесообразно применять проектные технологии и инструменты управления: проектный офис, Scrum, Kanban, BSC и др., а также информационные технологии проектного менеджмента.

8) Ведение и раскрытие нефинансовой отчетности. Составление отчетов КСО, обеспечение доступности отчетов КСО для стейкхолдеров. Информационная открытость способствует репутации компании. Репутация как нематериальный актив компании позволяет ей договариваться с контрагентами, не оформляя дополнительных формальных контрактов, что особенно эффективно для развития долгосрочных отношений. В свою очередь, основываясь на репутации компании, ее контрагенты имеют обоснованные ожидания в отношении действий компании в будущем.

9) Оценка эффективности. Для полноценного управления руководством необходимо системно фиксировать, анализировать и адекватно реагировать на сигналы, поступающие из внешней и внутренней среды организации. Прежде всего речь идет о взаимодействии со стейкхолдерами компании с целью сопоставления требований и ожиданий стейкхолдеров с результатами их удовлетворенности действиями компании по исполнению принятых ею обязательств по удовлетворению этих требований. Только



если компания системно изучает эти два аспекта (требования, ожидания и удовлетворенность), рассматривая их как вход и выход управления КСО, можно говорить о том, что она управляет своей социальной ответственностью и имеет возможность делать выводы о своих достижениях и ошибках, планировать свою деятельность на будущее и выстраивать стратегию устойчивого развития.

10) Корректировка процессов и процедур. В соответствии с принципом своевременности эффективного управления КСО процессы КСО должны быть актуализованы. Изменения возможны на основании обратной связи со стейкхолдерами и результатов оценки эффективности.

Видно, что все процессы представляют собой этапы взаимодействия со стейкхолдерами и направлены на удовлетворение их потребностей. Заметим, что реализации этих процессов должны предшествовать разработка (актуализация) миссии, стратегии развития, стратегических целей и задач квазигосударственной компании. Перечисленные процессы могут реализоваться как самостоятельно в рамках общей системы управления организацией, так и в рамках отдельных проектов КСО.

Автором проведено сопоставление процессов КСО и принципов эффективного управления КСО – таблица 3. Предложенная матрица наглядно демонстрирует выполнимость всех принципов эффективного управления КСО.

Таблица 3 – Матрица соответствий процессов и принципов эффективного управления КСО

Принцип	Процесс									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	X	X								
2			X							
3				X	X	X				
4							X	X		
5							X	X		
6			X							
7					X	X				
8									X	
9									X	
10										X
11									X	X
12			X							
Примечание – предложено авторами										

В развитие идеи сопоставления автором предложена модель эффективного управления КСО, основанная на цикле PDCA и матрице соответствий процессов и принципов эффективного управления КСО – рисунок 3.

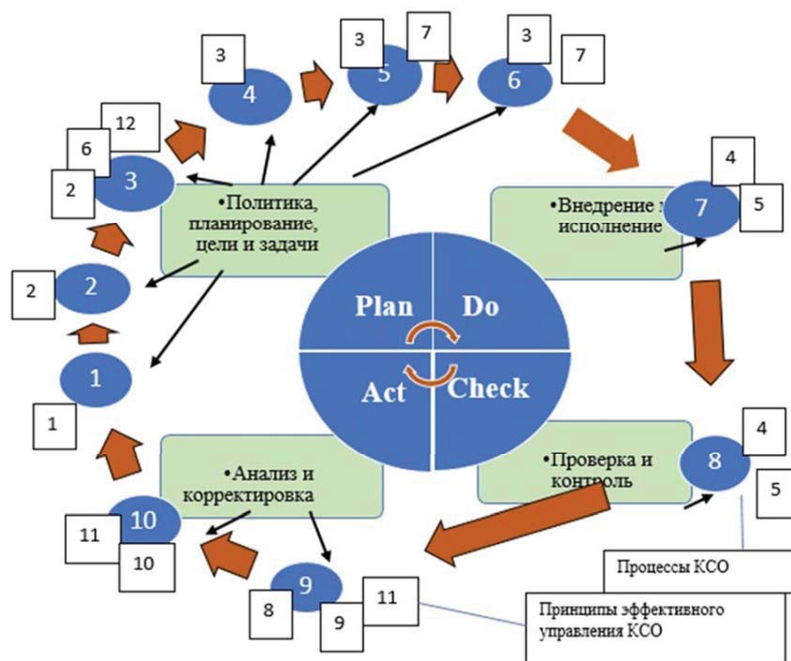


Рисунок 3 – предложено авторами

Таким образом, посредством реализации процессов КСО обеспечивается выполнение принципов эффективного управления КСО.

### ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (ВЫВОДЫ)

Фокус современной теории КСО направлен на поиск рациональных и эффективных механизмов реализации КСО в конкретных типах организаций, и в частности, в квазигосударственных компаниях. Для обобщения качества и эффективности КСО сформулированы принципы КСО и принципы эффективного управления КСО в квазигосударственном секторе экономики. Выполнение этих принципов на практике осуществляется через процессы и проекты КСО.

Обобщая результаты формализованного исследования, можно сказать, что все принципы и процессы КСО направлены на удовлетворение потребностей стейкхолдеров компании.

Предложена модель эффективного управления КСО, связывающая цикл PDCA, процессы КСО и принципы эффективного управления КСО. Предложенную модель можно принять за общую структурную рамку системы управления КСО в квазигосударственной компании и далее декомпозировать данную систему на уровень конкретных процедур и проектов КСО.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Guidance on social responsibility [Электронный ресурс] // ISO/TMBG Technical Management Board groups – 2010 – 106 p. – URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата обращения: 15.01.2021).
2. Жойдик А. П. Развитие методов оценки корпоративной социальной ответственности российских компаний: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук / А. П. Жойдик. – М., 2016. – 25 с.
3. Чумлякова Д. В. Модель интеграции социальной ответственности бизнеса в систему стратегического управления организацией: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Екатеринбург, 2015. – 24 с.
4. Предпринимательский Кодекс Республики Казахстан (утвержден 29 октября 2015 года № 375-V ЗРК; с изменениями и дополнениями по состоянию на 25.11.2019 г.) [Электронный ресурс] // Әділет [web-портал]. – 2015. – URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000375> (дата обращения: 15.01.2021).

5. Акимкин В. П. Институциональные основы повышения социальной ответственности бизнеса в условиях реализации концепции устойчивого развития: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Волгоград, 2015. – 27 с.
6. Борзаков Д. В. Институционализация корпоративной нефинансовой отчетности в России и за рубежом // Вестник ВГУ. Сер. Экономика и управление. – 2015. – № 3. – С. 58-66.
7. Кравцова Е. М., Матвеева В. Ю. Модели социальной ответственности бизнеса в мировой экономике // Экономика, предпринимательство и право. – 2016. – № 6(1). – С. 81-98.
8. Бритвин И. А. Разработка маркетингового механизма управления корпоративной социальной ответственностью промышленных предприятий: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Волгоград, 2015. – 25 с.
9. SAI. SA8000 «Social Accountability International» (Социальная ответственность) [Электронный ресурс]. – 2001. – URL: [http://smartcons.org/photoz/downloadfiles/SA\\_8000-2001\\_RUS.pdf](http://smartcons.org/photoz/downloadfiles/SA_8000-2001_RUS.pdf) (дата обращения: 15.01.2021).
10. Грибцова Т. Ю. Формирование и оценка стратегии социальной ответственности региональной корпорации: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Волгоград, 2015. – 27 с.
11. Werther W. Jr., Chandler D. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. – SAGE, 2010. – 470 p.
12. Wood D. Corporate Social Performance Revisited // The Academy of Management Review. – 1991. – Vol. 16 – № 4. – P. 691-718.
13. Шаповаленко В. Г. Развитие модели корпоративной социальной ответственности в системе менеджмента банковских организаций: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Ростов-на-Дону, 2016. – 29 с.
14. Сорокина Е. А. Направления реализации корпоративной социальной ответственности предпринимательских структур: Автореф. дис. канд. эконом. наук. – Томск, 2015. – 23 с.
15. Гришина Т. В. Социальная ответственность в системе регулирования социально-трудовых отношений: Автореф. дис. докт. эконом. наук. – М., 2011. – 49 с.
16. Перечень объектов гос. предпринимательства [Электронный ресурс] // Комитет государственного имущества Министерства финансов РК [web-портал]. – URL: <http://sgp.gosreestr.kz/> (дата обращения: 15.01.2021).
17. Асаубаев Е. Б. Основные методы формирования стратегии развития организаций квазигосударственного сектора // XX международная научно-практическая конференция: сборник статей МЦНС «Наука и просвещение». – Пенза, 2020. – С. 61-63.
18. Andrés M. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility [Электронный ресурс] // International Journal of Corporate Social Responsibility. – 2019 – № 4(1). – URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s40991-018-0039-y.pdf> (дата обращения: 15.01.2021).
19. Chandler D. Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation. – United States of America: SAGE Publications, 2016. – 488 p.
20. Chandler D., Werther W. B. Strategic corporate social responsibility: stakeholders, globalization, and sustainable value creation (3rd ed.). – United States of America: SAGE Publications, 2019. – 480 p.
21. Griffin A. Reputation management: Gaining Control of Issues, Crises and Corporate Social Responsibility. – London: Kogan Page, 2009. – 184 p.
22. Калинин О. И. Формирование механизма управления промышленным предприятием на основе оценки его деловой репутации: Диссерт. ... докт. эконом. наук. – М., 2019. – 467 с.
23. Корпоративная социальная ответственность по-казахстански: госорганы, бизнес и гражданский сектор как ключевые участники построения системного подхода к КСО [Электронный ресурс] // Программа для молодых исследователей в области публичной политики Фонда Сорос-Казахстан 2016. – 56 с. – URL: [https://www.soros.kz/wp-content/uploads/2018/02/corporate\\_social\\_responsibility.pdf](https://www.soros.kz/wp-content/uploads/2018/02/corporate_social_responsibility.pdf) (дата обращения: 15.01.2021).
24. Братющенко С. В. Социальная ответственность предпринимательства (обзор концепций) // Актуальные проблемы социально-экономического развития: взгляд молодых ученых. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2009. – 166 с.

25. Smith N. C. Changes in corporate practices in response to public interest advocacy and actions. In P. N. B. a. G. T. Gundlach (Ed.) // *Handbook of Marketing and Society*. – Thousand Oaks, 2001. – Chapter 7 – P. 140-161.
26. Porter M. E., Kramer M. R. *Strategy & Society*. // *Harvard Business Review*. – 2006. – P. 1-16.
27. Institute of Social and Ethical Accountability. AccountAbility 1000 (AA1000) framework [Электронный ресурс]. – 1999. – 163 p. – URL: <https://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid728652.pdf> (дата обращения: 15.01.2021).
28. Беляева М. А., Маскова В. А. Азы имиджологии: имидж личности, организации, территории. – Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2016. – 184 с.
29. Кузьмина Т. И., Мандрик Н. В. Значение репутации и имиджа предприятия для формирования нематериальных активов предприятия // *Журнал «Евразийский союз ученых»*. – 2016. – № 26-1(5). – С. 47-48.
30. Кузнецова Ю. В. Государственное стратегическое управление: монография. – СПб.: Питер, 2014. – 320 с.
31. Riabokon N. Methods and tools of alternative management in project management // *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. – 2015. – Вип. 40(1). – С. 47-52.
32. IQNet SR10 – Social responsibility management systems. Requirements [Электронный ресурс] // IQNET – Switzerland, 2015. – 43 p. – URL: <https://www.iqnet-certification.com/> (дата обращения: 15.01.2021).
33. Полякова А. Г. Формирование системы менеджмента социальной ответственности компании корпоративного типа в сфере подготовки производственного персонала: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – Екатеринбург, 2018. – 27 с.
34. Zadek S. The Path to Corporate Responsibility // *Harvard Business Review*. – 2004. – P. 125-132.

## REFERENCES

1. ISO. “Guidance on social responsibility” (2010), 106 p., available at: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (accessed: January 15, 2021).
2. Zhojdik A. P. (2016), “Razvitie metodov ocenki korporativnoj social'noj otvetstvennosti rossijskikh kompanij: Avtoref. dis. ... kand. ekonom. Nauk”, Moscow, 25 p. (In Russian).
3. Chumlyakova D. V. (2015), “Model' integracii social'noj otvetstvennosti biznesa v sistemu strategicheskogo upravleniya organizacij: Avtoref. dis. ... kand. ekonom. Nauk”, Yekaterinburg, 24 p. (In Russian).
4. “Predprinimatel'skij Kodeks Respubliki Kazahstan (utverzhen 29 oktyabrya 2015 goda № 375-V ZRK; s izmeneniyami i dopolneniyami po sostoyaniyu na 25.11.2019 g.)” (2015), available at: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000375> (accessed: January 15, 2021) (In Russian).
5. Akimkin V. P. (2015), “Institucional'nye osnovy povysheniya social'noj otvetstvennosti biznesa v usloviyah realizacii koncepcii ustojchivogo razvitiya: Avtoref. dis. ... kand. ekonom. Nauk”, Volgograd, 27 p. (In Russian).
6. Borzakov D. V. (2015), “Institucionalizaciya korporativnoj nefinansovoj otchetnosti v Rossii i za rubezhom”, *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, No. 3, P. 58-66. (In Russian).
7. Kravcova E. M. (2016), “Modeli social'noj otvetstvennosti biznesa v mirovoj ekonomike”, *Journal of Economics, entrepreneurship and law*, No. 6(1), P. 81-98. (In Russian).
8. Britvin I. A. (2015), “Razrabotka marketingovogo mekhanizma upravleniya korporativnoj social'noj otvetstvennost'yu promyshlennyh predpriyatij: Avtoref. dis. ... kand. ekonom. Nauk”, Volgograd, 25 p. (In Russian).
9. SAI. SA8000 «Social Accountability International» (2001), available at: [http://smartcons.org/photoz/downloadfiles/SA\\_8000-2001\\_RUS.pdf](http://smartcons.org/photoz/downloadfiles/SA_8000-2001_RUS.pdf) (accessed: January 15, 2021).

10. Gribcova T. Yu. (2015), "Formirovanie i ocenka strategii social'noj otvetstvennosti regional'noj korporacii: Avtoref. dis. ... kand. ekonom. Nauk", Volgograd, 27 p. (In Russian).
11. Werther W. Jr. (2010), "Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment", SAGE, 470 p.
12. Wood D. (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, P. 691-718.
13. Shapovalenko V. G. (2016), "Razvitie modeli korporativnoj social'noj otvetstvennosti v sisteme menedzhmenta bankovskih organizacij: Avtoref. dis. ... kand. ekonom. Nauk", Rostov on Don, 29 p. (In Russian).
14. Sorokina E. A. (2015), "Napravleniya realizacii korporativnoj social'noj otvetstvennosti predprinimatel'skih struktur: Avtoref. dis. ... kand. ekonom. Nauk", Tomsk, 23 p. (In Russian).
15. Grishina T. V. (2011), "Social'naya otvetstvennost' v sisteme regulirovaniya social'no-trudovyh otnoshenij: Avtoref. dis. ... dokt. ekonom. Nauk", Moscow, 49 p. (In Russian).
16. "Perechen' ob"ektov gos. predprinimatel'stva", available at: <http://sgp.gosreestr.kz/>.
17. Asaubaev E. B. (2020), "Osnovnye metody formirovaniya strategii razvitiya organizacij kvazigosudarstvennogo sektora", XX mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferenciya: sbornik statej MCNS «Nauka i prosveshchenie», Penza, P. 61-63. (In Russian).
18. Andrés M. (2019), "A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility", *International Journal of Corporate Social Responsibility*, No. 4(1), 23 p., available at: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s40991-018-0039-y.pdf> (accessed: January 15, 2021).
19. Chandler D. (2016), "Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation", SAGE Publications, United States of America, 488 p.
20. Chandler D., & Werther, W. B. (2019), "Strategic corporate social responsibility: stakeholders, globalization, and sustainable value creation (3rd ed.)", SAGE Publications, United States of America, 480 p.
21. Griffin A. (2009), "Reputation management: Gaining Control of Issues, Crises and Corporate Social Responsibility", Kogan Page, London, 184 p.
22. Kalinskij O. I. (2019), "Formirovanie mekhanizma upravleniya promyshlennym predpriyatiem na osnove ocenki ego delovoj reputacii: Dissert. ... dokt. ekonom. Nauk", Moscow, 467 p. (In Russian).
23. "Korporativnaya social'naya otvetstvennost' po-kazahstanski: gosorgany, biznes i grazhdanskij sektor kak klyuchevye uchastniki postroeniya sistemnogo podhoda k KSO" (2016), Programma dlya molodyh issledovatelej v oblasti publichnoj politiki Fonda Soros-Kazahstan 2016, 56 p., available at: [https://www.soros.kz/wp-content/uploads/2018/02/corporate\\_social\\_responsibility.pdf](https://www.soros.kz/wp-content/uploads/2018/02/corporate_social_responsibility.pdf) (accessed: January 15, 2021) (In Russian).
24. Bratyushchenko S. V. (2009), "Social'naya otvetstvennost' predprinimatel'-stva (obzor koncepcij)", Aktual'nye problemy social'no-ekonomicheskogo razvitiya: vzglyad molodyh uchenyh, IEOPP SO RAN, Novosibirsk, P. 166. (In Russian).
25. Smith N. C. (2001), "Changes in corporate practices in response to public interest advocacy and actions", In P. N. B. a. G. T. Gundlach (Ed.), *Handbook of Marketing and Society*, Thousand Oaks, P. 140-161.
26. Porter M. E., & Kramer M. R. (2006), "Strategy & Society", *Harvard Business Review*, P. 1-16.
27. Institute of Social and Ethical Accountability (1999), "AccountAbility 1000 (AA1000) framework", 163 p, available at: <https://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid728652.pdf> (accessed: January 15, 2021).
28. Belyaeva M. A. (2016), "Azy imidzhelogii: imidzh lichnosti, organizacii, territorii", Ural State Pedagogical University, Yekaterinburg, 184 p. (In Russian).
29. Kuz'mina T. I. (2016), "Znachenie reputacii i imidzha predpriyatiya dlya formirovaniya nematerial'nyh aktivov predpriyatiya", *Journal «Evrazijskij soyuz uchenyh»*, No. 26-1(5), P. 47-48. (In Russian).
30. Kuznecova Yu. V. (2014), "Gosudarstvennoe strategicheskoe upravlenie: monografiya", Piter, Saint Petersburg, 320 p. (In Russian).
31. Riabokon N. (2015), "Methods and tools of alternative management in project management", *Zbirnik naukovih prac' CHerkas'kogo derzhavnogo tekhnologichnogo universitetu. Seriya: Ekonomichni nauki*, No. 40(1), P. 47-52.



32. “IQNet SR10 – Social responsibility management systems. Requirements” (2015), IQNET, Switzerland, 43 p., available at: <https://www.iqnet-certification.com/>

33. Polyakova A. G. (2018), “Formirovanie sistemy menedzhmenta social'noj otvetstvennosti kompanii korporativnogo tipa v sfere podgotovki proizvodstvennogo personala: Avtoref. dis. ... kand. ekonom. Nauk”, Yekaterinburg, 27 p. (In Russian).

34. Zadek S. (2004) “The Path to Corporate Responsibility”, Harvard Business Review, P. 125-132.

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE QUASI-PUBLIC SECTOR: PRINCIPLES AND PROCESSES**

**N. Bekenov<sup>1\*</sup>, S. Dossova<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Satbayev University, Almaty, Republic of Kazakhstan

---

### **ABSTRACT**

*The purpose of the study* is to systematize modern ideas about the principles and processes of corporate social responsibility (CSR) in the quasi-public sector.

*Methodology* – formalized methods for the analysis of literary sources – contextual analysis, deduction, adaptation method.

*Originality / value of the research.* Research represents the value for companies of the quasi-public sector of the Republic of Kazakhstan, since it allows to eliminate existing gaps of knowledge (research gaps) in the methodology of corporate social responsibility management. To summarize the quality and effectiveness of CSR, the principles of CSR and the principles of effective management of CSR in the quasi-public sector of the economy are formulated. These principles are implemented in practice through CSR processes and projects.

*Findings* – the model of effective CSR management is proposed, linking the PDCA cycle (Plan-Do-Check-Act), CSR processes and principles of effective CSR management. The proposed model can be taken as a general structural framework of the CSR management system in a quasi-public company and further decompose this system to the level of specific CSR procedures and projects.

*Keywords:* socially responsible business, quasi-public sector, corporate social responsibility, management of corporate social responsibility, principles of corporate social responsibility, processes of corporate social responsibility, cycle PDCA.

## **КВАЗИМЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОРДЫҢ КОРПОРАТИВТІК ӘЛЕУМЕТТІК ЖАУАПКЕРШІЛІГІ: ҚАҒИДАТТАРЫ МЕН ПРОЦЕСТЕРІ**

**Н. О. Бекенов<sup>1\*</sup>, С. Н. Досова<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Satbayev University, Алматы, Қазақстан Республикасы

---

### **АНДАТПА**

*Зерттеу мақсаты* – квазимемлекеттік сектордағы корпоративтік әлеуметтік жауапкершіліктің (КӘЖ) қағидаттары мен процестері туралы қазіргі заманғы түсініктерді жүйелеу.

*Әдіснамасы* – әдеби дереккөздерді талдаудың нысандандырылған әдістері – контент талдау, дедукция, апперцепция әдісі.

*Зерттеудің бірегейлігі / құндылығы* – зерттеу Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік секторының компаниялары үшін құнды болып келеді, өйткені корпоративтік әлеуметтік жауапкер-

шілікті басқару әдіснамасындағы қазіргі бар білім алшақтықтарын (research gaps) жоюға мүмкіндік береді. КӘЖ сапасы мен тиімділігін жалпылау үшін КӘЖ қағидаттары және экономиканың квазимемлекеттік секторында КӘЖ тиімді басқару қағидаттары тұжырымдалған. Бұл қағидаттарды іс жүзінде орындау КӘЖ процестері мен жобалары арқылы жүзеге асырылады.

*Зерттеу нәтижелері* – PDCA (Plan-Do-Check-Act) циклын, КӘЖ процестерін және КӘЖ тиімді басқару қағидаттарын байланыстыратын КӘЖ тиімді басқару моделі ұсынылды. Ұсынылған модельді квазимемлекеттік компанияда КӘЖ басқару жүйесінің жалпы құрылымдық шеңбері ретінде қабылдауға және одан әрі осы жүйені КӘЖ нақты рәсімдері мен жобалары деңгейіне декомпозициялауға болады.

*Түйін сөздер:* әлеуметтік жауапты бизнес, квазимемлекеттік сектор, корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік, корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті басқару, корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік қағидаттары, корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік процестері, PDCA циклы.

### ОБ АВТОРАХ

**Бекенов Нурдаулет Ордабайұлы** – докторант PhD, Satbayev University, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: nureke.bekenov@gmail.com\*

**Досова Сенимгуль Наурузбаевна** – профессор, доктор PhD, Satbayev University, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: senimgul@mail.ru