

**Социология управления**  
**Sociology of Management**

УДК 338.001.36; 338.312

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-105-2024-105-117

**Экономические обязательства в реализации корпоративной социальной политики  
крупных предпринимательских структур в Российской Федерации**

**Кулькова Варвара Юрьевна**

Доктор экономических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [4819-4628](#), ORCID: [0000-0001-9943-1780](#), [kulkova77@mail.ru](mailto:kulkova77@mail.ru)

Казанский государственный энергетический университет, Казань, РФ.

**Григорьева Наталия Сергеевна**

Доктор политических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [9017-7352](#), ORCID: [0000-0002-7707-6754](#), [grigorieva@spa.msu.ru](mailto:grigorieva@spa.msu.ru)

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

**Аннотация**

Статья посвящена изучению экономических обязательств в реализации социальной политики крупных предпринимательских структур. Целью исследования является описание и обобщение практик осуществления экономических обязательств в реализации корпоративной социальной ответственности крупных предпринимательских структур, дополненные выявлением ее воздействия на показатели деятельности предприятия. Объект исследования — ПАО «КАМАЗ», крупнейшая автомобильная корпорация Российской Федерации, входящая в 20 ведущих мировых производителей тяжелых грузовых автомобилей, продвигающая себя как социально ответственное предприятие, что подтверждается на практике ведущими позициями компании в тематических рейтингах. Методологической основой исследования стала концепция корпоративной социальной ответственности. Методы исследования включают кейс-стади и корреляционно-регрессионный анализ. В результате была доказана связь между инвестициями в человеческий капитал и производительностью труда персонала. Социальные программы в рамках внутренней корпоративной социальной ответственности оказывают влияние на заинтересованность сотрудников в трудовых отношениях, повышают мотивацию, уровень вовлеченности и активности персонала. Кроме того, была выявлена и доказана связь между инвестициями в устойчивое развитие предприятия и выручкой. Социальная защищенность сотрудников и удовлетворенность условиями труда мотивируют к более добросовестному труду, повышению уровня вовлеченности и активности персонала. Тем самым повышается результативность и качество выполняемых персоналом работ, а это, в свою очередь, оказывает положительное влияние на финансовые результаты компании.

**Ключевые слова**

Корпоративная социальная политика, корпоративная социальная ответственность, структурная модель, компоненты корпоративной социальной ответственности, пирамида Кэрролла, экономическая ответственность крупных предпринимательских структур.

**Для цитирования**

Кулькова В.Ю., Григорьева Н.С. Экономические обязательства в реализации корпоративной социальной политики крупных предпринимательских структур в Российской Федерации // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 105. С. 105–117. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-105-2024-105-117

**Economic Obligations in Implementing Corporate Social Policy of Large Entrepreneurial  
Structures in the Russian Federation**

**Varvara Yu. Kulkova**

DSc (Economics), Professor, ORCID: [0000-0001-9943-1780](#), [kulkova77@mail.ru](mailto:kulkova77@mail.ru)

Kazan State Power Engineering University, Kazan, Russian Federation.

**Natalia S Grigorieva**

DSc (Political Science), Professor, ORCID: [0000-0002-7707-6754](#), [grigorieva@spa.msu.ru](mailto:grigorieva@spa.msu.ru)

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

**Abstract**

The subject of the article is economic obligations in the implementation of social policy of large business structures. The aim of the study is to describe and summarize the practices of implementing economic obligations in the corporate social responsibility of large business structures, supplemented by identifying its impact on the performance indicators of the enterprise. The object of the study is the public joint-stock company KAMAZ — the largest automobile corporation of the Russian Federation, one of the 20 leading world manufacturers of heavy trucks, promoting the positioning of a socially responsible enterprise, which is reinforced in practice by the company's leading positions in thematic ratings. The methodological basis of the study was the concept of corporate social responsibility. Research methods include case study, correlation and regression analysis. As a result, the relationship between investments in human capital and labor productivity of personnel was proven. Social programs within the framework of internal corporate social responsibility affect the interest of employees in labor relations, increase motivation, level of involvement and activity of personnel. Furthermore, the analysis revealed and proved the connection between investments in sustainable development of

the enterprise and revenue. Social security of employees and satisfaction with working conditions motivates them to work more conscientiously, increase the level of involvement and activity of personnel. Thus, the efficiency and quality of work performed by personnel increases, and this in turn has a positive impact on the financial results of the company.

#### Keywords

Corporate social policy, corporate social responsibility, structural model, components of corporate social responsibility, Carroll's pyramid, economic responsibility of large business structures.

#### For citation

Kulkova V.Yu., Grigorieva N.S. (2024) Economic Obligations in Implementing Corporate Social Policy of Large Entrepreneurial Structures in the Russian Federation. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 105. P. 105–117. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-105-2024-105-117

#### Введение

Современные условия социальной турбулентности и острых социальных проблем актуализируют значимость вклада социальной ответственности бизнеса, вне зависимости от его размера и отраслевой принадлежности, в решение вопросов социально-экономического развития территорий, что подтверждается трендом роста нефинансовой публичной отчетности и формированием стандарта для отчетности о корпоративной социальной ответственности (КСО), разработанного GRI (Global Reporting Initiative). Так, согласно данным Регистра нефинансовых отчетов, который ведет Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), количество опубликованных отчетов в области корпоративной социальной ответственности увеличивается из года в год<sup>1</sup>.

В зарубежных практиках КСО становится компонентом устойчивого развития и интегрируется в соответствующие глобальные и специализированные рейтинги. Например, крупнейшие провайдеры MSCI, S&P Global, Sustainalytics, Refinitiv формируют ESG-рейтинг, оценивающий компании по трем компонентам: экологическому воздействию, социальным практикам и корпоративному управлению. Специализированные рейтинги создает также «Гринпис»<sup>2</sup> для оценки экологической деятельности компаний в контексте изменений климата и в области энергетики; Ethical Consumer оценивает этические практики в направлении справедливой торговли, прав животных и трудовые отношения; Coop сертифицирует компании на соответствие стандартам социальной и экологической ответственности. В РФ ассоциация «Экология и бизнес» формирует рейтинг «100 лучших компаний России в области устойчивого развития», «WWF Россия»<sup>3</sup> делает рейтинг «Лидеры устойчивого развития», агентство «Эксперт РА» выпускает рейтинг «ESG-лидеры».

Результаты анализа показателей устойчивого развития (ESG-индексы) послужили базой для расчета фондовых индексов устойчивого развития. С 2019 года Московская биржа ведет расчет таких индексов, как «Ответственность и открытость» (MRRT) и «Вектор устойчивого развития» (MRSV). Основа расчета — количественная оценка показателей устойчивого развития и КСО. Система индексов адаптирована к российским условиям и отвечает международным стандартам. «Вектор устойчивого развития» представляет собой индекс, отражающий динамику результативности деятельности компаний в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности<sup>4</sup>.

Согласно результатам анализа РСПП, в перечень компаний по индексу «Вектор устойчивого развития» в 2023 году вошли 41 предприятие. Среди них такие компании, как «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Роснефть», «Транснефть», «Татнефть», «КАМАЗ», «Норильский никель», «Полиметалл», «Полюс»,

<sup>1</sup> Таблица Библиотеки корпоративных нефинансовых отчетов по состоянию на сегодня // Российский союз промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс]. URL: <https://rspp.ru/tables/non-financial-reports-library/> (дата обращения: 12.06.2024).

<sup>2</sup> Деятельность организации признана нежелательной в РФ.

<sup>3</sup> Признан в РФ иностранным агентом.

<sup>4</sup> Индекс МосБиржи и РСПП. Вектор устойчивого развития // Fin Plan [Электронный ресурс]. URL: <https://fin-plan.org/lk/index/MRSV/> (дата обращения: 12.06.2024).

РЖД и др. Индекс «Ответственность и открытость» отражает список предприятий, которые демонстрируют наиболее полное и качественное раскрытие информации. Согласно результатам 2023 года, лидерами по данному индексу устойчивого развития стали такие предприятия, как АФК «Система», «Аэрофлот», «Газпром», «Интер РАО», «Иркутская нефтяная компания», «ЛУКОЙЛ», «Металлоинвест», ММК, Московская биржа, «НОВАТЭК», «Норильский никель», «Россети», «РУСАЛ», «РусГидро», «Северсталь», «Татнефть», «Т Плюс», «Уралкалий», «ФосАгро»<sup>5</sup>.

Индексы «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития» позволяют провести независимую оценку деятельности предприятий в области устойчивого развития и КСО.

Несмотря на то, что международный опыт свидетельствует о том, что КСО стала уже неотъемлемой частью развития компании, которая способствует повышению ее конкурентоспособности и экономической эффективности в долгосрочной перспективе, как видно по результатам независимой оценки деятельности предприятий, в России КСО хотя и получает развитие, но остается точечной, присущей крупным корпорациям, имеющим значительное влияние на рынке.

Так, агентство ESG Consulting в 2021 году провело опрос для определения степени вовлеченности компаний в проведение мероприятий в рамках ESG-стратегии. По результатам опроса, 19,4% компаний реализуют ESG-повестку значительно долго, 35,5% — относительно недавно, но уже достаточно в ней продвинулись, а 45,2% компаний находятся на начальной стадии внедрения<sup>6</sup>.

В академической среде существует подход к КСО, известный со времен Т. Левитта, продвигавшего идею об опасности социальной ответственности и о ключевой цели компании по максимизации прибыли в долгосрочном периоде [Levitt 1958], которая была поддержана и Нобелевским лауреатом М. Фридманом [Friedman 1962]. По их мнению, социально ответственные компании несут крупные издержки, тем самым ухудшают свои финансовые показатели.

Иной подход связан с доказательством того, что между КСО и экономическими показателями деятельности существует положительная взаимосвязь. Так, Дж.Д. Марголис, Дж.П. Уолш обосновывают, что компании, которые за счет социальных инвестиций пытаются снизить свои издержки, в будущем могут претерпеть значительные убытки. В своих трудах они установили положительную корреляцию между КСО и таким показателями, как выручка, капитализация, продажи и прибыль [Margolis, Walsh 2001].

Другие исследователи уверены в отсутствии данной связи. По их мнению, ввиду многогранности понятия «корпоративная социальная ответственность» невозможно установить объективную взаимосвязь. Вариативность различных подходов обобщена в отечественной научной школе [Чубарова 2011; Кежаккина 2015; Кулькова 2019].

Кроме того, большинство ученых в своих трудах придерживаются мнения о том, что не КСО оказывает влияние на финансовые результаты компании, а наоборот: чем выше корпоративные финансовые результаты, тем больше возможностей у компании реализовать проекты в рамках КСО. Опираясь на данную точку зрения, С. Ведлок и С. Грейвз пришли к мнению, что связь между КСО и финансовыми результатами является не просто положительной, она образует «виртуальный круг» — чем выше КСО, тем выше финансовые результаты, и наоборот, вне зависимости от того, какой показатель был взят за зависимый, а какой за независимый [Yang 2022].

Важное место в научном сообществе занимает позиция о том, что экономическая деятельность является базисом реализации КСО, обоснованная А. Кэрроллом в концепции

<sup>5</sup> Результаты ESG-индексов РСПП — 2023 // Российский союз промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс]. URL: <https://rspp.ru/events/news/rezultaty-esgindeksov-rspp-2023-657729a495dfc/> (дата обращения: 12.06.2024).

<sup>6</sup> ESG Consulting провело опрос «ESG-реальность России» // RBG [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbgmedia.ru/post.php?id=14951> (дата обращения: 12.06.2024).

пирамиды КСО [Carroll 1979] и эмпирически протестированная в экспертных опросах, валидность которых подтверждена в ряде исследований [Pinkston, Carroll 1996; Edmondson, Carroll 1999]. В пирамиде КСО основой являются экономические обязательства предприятий или осуществление экономической деятельности. Реализация экономической деятельности компании требует опоры на существующие законы и базовые этические нормы и правила. Определяющим принципом ведения социально ответственного бизнеса выступает уважение к людям и окружающей среде. В этом случае компании вынуждены тратить часть своих средств на оказание социальной помощи работникам, благотворительную помощь — филантропию. Эмпирическое исследование показало, что относительная ценность, или вес каждого из компонентов, как имплицитно изображал Кэрролл, приблизительно соответствовала относительной степени важности, которую придавал 241 опрошенный руководитель по четырем компонентам КСО: экономическая ответственность = 3,5; юридические обязательства = 2,54; этические нормы и правила = 2,22; дискреционный / филантропия = 1,30 [Aupperle et al. 1985].

В отечественной науке КСО исследуется научными школами в различных методологических концептах. Корпоративная социальная ответственность с позиции теории устойчивого развития КСО рассматривается в ряде работ [Савутькова 2023; Измайлова 2019; Кулькова 2017]<sup>7</sup>. КСО как инструмент развития инновационной активности изучается в работах И.Р. Бадыковой с А.Б. Анкудиновым [Анкудинов, Бадыкова 2020]. и с А.И. Романовой [Бадыкова, Романова 2021].

Среди отечественных ученых КСО в отраслевом срезе от отраслевой специализации РФ до гостиничного бизнеса выступает распространенным предметом исследований [Авилова и др. 2022; Эркинбекова 2023; Кулькова и др. 2022].

Несмотря на то, что КСО предпринимательских структур не обделена исследовательским вниманием, количественные оценки воздействия КСО на результаты деятельности предприятий в рамках теоретического обоснования экономических обязательств в исследовательском поле конкретных кейсов недостаточно изучены.

Таким образом, целью исследования является описание и обобщение практик осуществления экономических обязательств в реализации корпоративной социальной ответственности крупных предпринимательских структур, дополненные выявлением ее воздействия на показатели деятельности предприятия.

Методология исследования базируется на концепции корпоративной социальной ответственности в парадигме методологического плюрализма, консолидирующей подходы в рамках структурной модели корпоративной социальной ответственности по Кэрролу (пирамида КСО Кэрролла), включающая такие компоненты, как экономические обязательства, юридические обязанности, этическая ответственность, филантропия; теорий корпоративной гражданственности, стейкхолдеров, новой корпоративной благотворительности; теории развития человеческого капитала; ESG-подхода.

Методы исследования включают кейс-стади — описание социальной политики публичного акционерного общества «КАМАЗ», крупнейшей автомобильной корпорации Российской Федерации, входящей в 20 ведущих мировых производителей тяжелых грузовых автомобилей, продвигающей политику социально ответственного предприятия, что подтверждается на практике ведущими позициями компании в тематических рейтингах.

Так, по итогам 2021 года компания находится на 14-м месте по объемам производства тяжелых грузовиков полной массой более 16 тонн. «КАМАЗ» является самым крупным

<sup>7</sup> См. также: Ватлин А.А. Менеджмент корпоративной социальной ответственности как фактор устойчивого развития компании: дисс... к.э.н. Курск, 2015.

производителем большегрузных автомобилей в Российской Федерации и СНГ. Группа организаций ПАО «КАМАЗ» объединяет 84 компании на территории России, СНГ и дальнего зарубежья. Единый производственный комплекс группы организаций ПАО «КАМАЗ» включает в себя весь технологический цикл производства грузовых автомобилей — разработку, изготовление, сборку автотехники и автокомпонентов, а также сбыт готовой продукции и сервисное сопровождение. Компания осуществляет свою деятельность, руководствуясь принципами социально ответственного бизнеса. Подтверждением этому служат победы предприятия в различных конкурсах и номинациях, а также высокий рейтинг компании в области корпоративного управления. Так, согласно Национальному рейтингу корпоративного управления, «КАМАЗу» был присвоен рейтинг на уровне НРКУ 7+ «Развитая практика корпоративного управления». Практика корпоративного управления ПАО «КАМАЗ» была положительно оценена по 4 компонентам, в числе которых и корпоративная социальная ответственность. Компоненты содержат критерии, отражающие политику, процедуры и структуры корпоративного управления, определенные требованиями законодательства Российской Федерации, а также международной практикой корпоративного управления.

В рамках кейс-стади использованы следующие источники информации: годовой отчет ПАО «КАМАЗ» за 2016–2020 годы; финансовая отчетность по российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ) за 2017–2021 годы; финансовая отчетность по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) за 2017–2021 годы; информация с официального сайта ПАО «КАМАЗ». Основным источником информации для оценки КСО является годовой отчет ПАО «КАМАЗ», разработанный по международной системе отчетности GRI.

Временной горизонт кейс-стади (2016–2020 гг.) обусловлен выбором периода, не связанного с усилением влияния условий высокой социальной турбулентности в РФ, обострившейся в ковидный и постковидный промежутки времени.

В рамках кейс-стади выделены принципы, направления и мероприятия социальной политики; с использованием относительных статистических показателей (относительная величина структуры, темпы прироста) проведен анализ динамики финансовых затрат в количественной оценке социальной политики.

Относительный показатель структуры характеризует удельный вес части в общем (в процентах):

$$У_{Д_i} = \frac{A_i}{A_i} * 100\% . \quad (1)$$

Базисные показатели характеризуют конечные результаты всех изменений ряда динамики в сравнении с базисным периодом. Абсолютный прирост (базисный):

$$a (б) = Y_m - Y_1 \quad (2)$$

где  $Y_m$  — уровень сравниваемого периода;  $Y_1$  — уровень базисного периода.

Коэффициент роста показывает, во сколько раз соответствующий уровень ряда больше базисного уровня:

$$K_i = \frac{Y_m}{Y_1} . \quad (3)$$

Коэффициент роста, выраженный в процентах, называется темп роста:

$$T_p = K_i * 100\% . \quad (4)$$

Темп прироста определяется как разница между темпом роста и 100%:

$$T_{пр} = T_p - 100\% . \quad (5)$$

В обосновании экономических обязательств в КСО применяется корреляционно-регрессионный анализ, позволяющий провести количественную оценку воздействия КСО на результаты деятельности предприятия, тем самым проверить гипотезу связи в российских условиях. Методика корреляционно-регрессионного анализа изложена в классических учебниках по общей теории статистики<sup>8</sup>.

Выбор показателей для количественной оценки экономических обязательств предприятий находит методологическое обоснование в теории человеческого капитала, разработанной Т.У. Шульцем и Г.С. Беккером. Основная идея теории заключается во взаимосвязи инвестиций в оплату труда, образование, медицинские услуги и прочее с ростом экономической эффективности отдельного работодателя. С экономической точки зрения инвестиции в человеческий капитал — это затраты, произведенные в социальной сфере в целях будущего увеличения производительности труда и способствующие росту будущих доходов как отдельных носителей капитала, так и общества в целом. Многие исследователи развитие человеческого капитала относят к одному из главных направлений внутренней социальной ответственности бизнеса, при этом обращают внимание на то, что реализация программ внутренней социальной ответственности, которые выходят за рамки трудового кодекса, повышает качество социального управления и качество трудовой жизни сотрудников в целом [Кожухова 2018].

Проведенные методологические уточнения в рамках теории человеческого капитала дают основания в рамках корреляционно-регрессионного анализа экономических обязательств предприятий выбрать результирующим показателем производительность труда, тыс. руб. —  $Y$ ; факторными признаками, оказывающими влияние на производительность труда ПАО «КАМАЗ», обозначить:  $X_1$  — инвестиции в обучение, млн руб.,  $X_2$  — инвестиции в здоровье, млн руб.,  $X_3$  — инвестиции в экономическое благосостояние, млн руб.

Реализация КСО может привести к улучшению итоговых финансовых и социальных показателей организации, и наоборот: улучшение финансовых показателей способствует увеличению инвестиций в реализацию программ КСО. Как было показано выше, в науке до сих пор нет четкого понимания о взаимосвязи между КСО и финансовыми показателями предприятия. Для того, чтобы рассмотреть зависимость данных показателей друг от друга, проведем корреляционно-регрессионный анализ влияния объема выручки на динамику инвестиций в корпоративную социальную ответственность. Основываясь на принципах ESG, в качестве рассматриваемых факторов возьмем следующие показатели:  $X_1$  — инвестиции в охрану окружающей среды, млн руб.,  $X_2$  — инвестиции в социальную политику, млн руб.,  $X_3$  — заработная плата управленческого персонала, млн руб., результирующий показатель ( $Y$ ) — выручка, млн руб.

### ***Кейс-стади «Социальная политика ПАО «КАМАЗ»»<sup>9</sup>***

Миссия ПАО «КАМАЗ» — сохранение лидерства на российском рынке грузовых автомобилей и активная интеграция в мировое автомобилестроение. ПАО «КАМАЗ» позиционирует себя как социально ответственный партнер, действующий ради долгосрочных интересов акционеров и благосостояния сотрудников. Целью компании является непрерывное улучшение своих показателей в области устойчивого развития с учетом потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.

Социально ответственная компания должна следовать основополагающим принципам КСО. Рассмотрим основные принципы ПАО «КАМАЗ», чтобы выявить, насколько ответственно предприятие подходит к данному вопросу (Таблица 1).

<sup>8</sup> См., например: Шаныгин С.И. Корреляционный и регрессионный анализ: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2024.

<sup>9</sup> Для данного кейса использован формат компакт-кейса — описание ситуации из реальной профессиональной практики, которая требует решения, небольшой по объему и основан, например, на отчетах организации. Такие кейсы используются при обучении управленцев.

Таблица 1. Сравнительный анализ основных принципов КСО с принципами КСО ПАО «КАМАЗ»<sup>10</sup>

Основные принципы КСО	Основные принципы социальной ответственности ПАО «КАМАЗ»
Принцип открытости	информировать сотрудников, акционеров и инвесторов и другие заинтересованные стороны о своей деятельности (через корпоративные СМИ)
Принцип комплексности	обеспечивать охрану окружающей среды; предоставлять социальные льготы, гарантии и услуги работникам
Принцип подотчетности	публиковать нефинансовую отчетность
Принцип адресности	сотрудничать с общественными организациями
Принцип инновационности мероприятий и технологий их реализации	создавать инновационные экологичные продукты
Принцип динамичности	действовать в соответствии с действующим законодательством РФ
Принцип результативности	использовать ресурсы с максимальной эффективностью
Принцип интегрированности	ценить и поощрять работников, деятельность которых является залогом ее успеха; гарантировать акционерам обеспечение всех прав, установленных законодательством РФ

Опираясь на данные таблицы, можно сделать вывод, что ПАО «КАМАЗ» придерживается основных принципов КСО и стремится в полной мере реализовать концепцию социально ответственного предприятия, выстраивая прочные доверительные отношения с заинтересованными сторонами. Основные заинтересованные стороны ПАО «КАМАЗ» — работники, акционеры и инвесторы, клиенты, деловые партнеры, местное сообщество. Взаимодействие с заинтересованными сторонами осуществляется на основе Кодекса корпоративной этики, Кодекса корпоративного управления и комплаенс-политики ПАО «КАМАЗ».

Социальная политика ПАО «КАМАЗ» направлена на достижение стратегических целей и создание условий для стабилизации социально-трудовых отношений в компании и обеспечения социальных гарантий сотрудников; характеристика дана в Таблице 2.

Таблица 2. Социальная политика ПАО «КАМАЗ»<sup>11</sup>

Политика в определенных областях	Мероприятия, проводимые в рамках данной политики
Политика в области охраны здоровья и безопасности персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>— обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников;</li> <li>— обеспечение всех работников, занятых на производстве, оборудованием, приспособлениями и инструментами, соответствующими государственным нормативным требованиям охраны труда и промышленной безопасности;</li> <li>— обязательное обучение и проверка знаний требований охраны труда и промышленной безопасности;</li> <li>— обеспечение условий для обязательного обучения безопасным методам и приемам труда;</li> <li>— приведение условий труда на рабочих местах в соответствие с санитарно-гигиеническими нормативами;</li> <li>— проведение эффективной экономической политики, стимулирующей создание здоровых и безопасных условий труда, в том числе и за счет взносов на обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.</li> </ul>

<sup>10</sup> Составлено авторами на основе Комплаенс-программа ПАО «КАМАЗ» // КАМАЗ [Электронный ресурс]. URL: <https://iframe.kamaz.ru/about/compliance/docs/komplaens-programma-pao-kamaz/> (дата обращения: 12.06.2024).

<sup>11</sup> Составлено авторами на основе Комплаенс-программа ПАО «КАМАЗ» // КАМАЗ [Электронный ресурс]. URL: <https://iframe.kamaz.ru/about/compliance/docs/komplaens-programma-pao-kamaz/> (дата обращения: 12.06.2024).

<p>Политика в области экологии и защиты окружающей среды</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— внедрение и постоянное совершенствование системы экологического менеджмента;</li> <li>— принятие управленческих решений на основе результатов экологического мониторинга и анализа воздействия деятельности ПАО «КАМАЗ» на состояние окружающей среды;</li> <li>— непрерывное улучшение экологических характеристик предприятия и продукции;</li> <li>— экологическое сопровождение технологических процессов производства, внедрение в производство новых технологий, оборудования, материалов, обеспечивающих снижение негативного воздействия на окружающую среду;</li> <li>— систематическое обучение и повышение квалификации персонала ПАО «КАМАЗ» в области экологии.</li> </ul>
<p>Социальная политика</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— выполнение всех обязательств в области социального обслуживания и обеспечения;</li> <li>— предоставление социальных льгот, услуг и гарантий в соответствии с обязательствами Коллективного договора ПАО «КАМАЗ» по направлениям.</li> </ul>
<p>Обучение и развитие персонала</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— организация обучающих мероприятий, в том числе методом стажировки;</li> <li>— организация профессионального обучения и дополнительного профессионального образования;</li> <li>— переподготовка и повышение квалификации.</li> </ul>
<p>Благотворительность</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— поддержка и развитие программ в сфере детского образования и спорта;</li> <li>— поддержка творческих коллективов и организаций культуры города;</li> <li>— помощь учебным заведениям.</li> </ul>

Количественная оценка затрат (денежных расходов) на социальную политику в финансовых показателях дана в Таблице 3.

**Таблица 3. Динамика и структура денежных расходов ПАО «КАМАЗ» в рамках социальной политики за 2018–2020 годы<sup>12</sup>**

Показатель	Годы						Т <sub>пр</sub> <sup>2020/2019</sup> , %	Т <sub>пр</sub> <sup>2020/2018</sup> , %
	2018		2019		2020			
	Сумма, млн руб.	У <sub>д</sub> , %	Сумма, млн руб.	У <sub>д</sub> , %	Сумма, млн руб.	У <sub>д</sub> , %		
Всего расходов	2972,1	100	4053,7	100	4168,4	100	+2,8	+40,2
Расходы на охрану труда и промышленную безопасность	1074,7	36,1	2381,1	58,7	2338,1	56	-1,08	+117,5
Расходы на социальную политику персонала	887,8	29,8	908,6	22,4	893,1	21,4	-1,7	+0,6
Расходы на обучение персонала	91,8	3,08	92,7	2,28	84,3	2,02	-9	-8,1
Расходы на охрану окружающей среды	917,8	30,8	671,3	16,5	852,9	20,5	+27,5	-7,07
Расходы на благотворительность	52	1,74	92	2,2	94	2,25	+4,4	+80

Анализ показал, что в исследуемом периоде выявлен тренд роста общих расходов на социальную политику (Т<sub>пр</sub><sup>2020/2018</sup> = +40,2%), что подтверждается значениями показателей темпов прироста, рассчитанными базисным способом. Наблюдается существенный рост денежных расходов на благотворительность (Т<sub>пр</sub><sup>2020/2018</sup> = +80%). Расходы на социальную политику в отношении

<sup>12</sup> Составлено авторами на основе Комплаенс-программа ПАО «КАМАЗ» // КАМАЗ [Электронный ресурс]. URL: <https://iframe.kamaz.ru/about/compliance/docs/komplaens-programma-pao-kamaz/> (дата обращения: 12.06.2024).



персонала практически не изменились ( $T_{\text{пр}}^{2020/2018} = +0,6\%$ ). А расходы на обучение персонала и охрану окружающей среды сократились ( $T_{\text{пр}}^{2020/2018} = -8,1$  и  $T_{\text{пр}}^{2020/2018} = -7,07$  соответственно). В общей сумме всех затрат больше всего средств было направлено на охрану труда и промышленную безопасность ( $Y_{\text{Ди}}^{2020} = 56\%$ ).

**Корреляционно-регрессионный анализ в обосновании экономических обязательств в КСО ПАО «КАМАЗ»**

Методика корреляционно-регрессионного анализа позволила установить наличие связи в рамках экономических обязательств в КСО между результатами деятельности от фактора производства «труд» и выделенными факторными признаками (Таблица 4).

**Таблица 4. Результаты корреляционного анализа (коэффициент корреляции  $r$ )<sup>13</sup>**

Показатели	Производительность труда	Инвестиции в обучение	Инвестиции в здоровье	Инвестиции в экономическое благосостояние
Производительность труда	1			
Инвестиции в обучение	-0,13	1		
Инвестиции в здоровье	0,78	0,43	1	
Инвестиции в экономическое благосостояние	0,69	-0,11	0,34	1

Вышеуказанные расчеты корреляционного анализа показывают наличие связи между производительностью труда и расходами на социальную политику (здравоохранение, заработную плату). Расходы на обучение сотрудников компании имеют менее существенную связь с производительностью труда. Далее проведено формализованное описание и построена модель регрессии (Таблица 5).

**Таблица 5. Результаты регрессионного анализа<sup>14</sup>**

Переменные	$A_i$	t-статистика	F-статистика	Множественный R	R <sup>2</sup>
X1 — инвестиции в обучение	-0,08453	t(p) = -5,806 t(кр) = 7,26	F(p) = 65,94 F(кр) = 0,09	0,997	0,994
X2 — инвестиции в здоровье	+0,01038	t(p) = 10,05 t(кр) = 9,36			
X3 — инвестиции в экономическое благосостояние	+0,00849	t(p) = 4,17 t(кр) = 3,25			

Полученная модель значима по критерию Фишера ( $F(p) > F_k$ ), а коэффициенты уравнения регрессии — по критерию Стьюдента ( $tp > tk$ ). Анализ выявил положительное влияние и тесную связь факторных признаков с результативным (коэффициент множественной регрессии равен 0,997). Коэффициент детерминации R<sup>2</sup> равен 0,994, или 99,4%, что говорит о высокой степени эффективности рассматриваемых факторов. Полученное в ходе анализа уравнение регрессии имеет вид:

$$Y = 3,015 - 0,08453 \cdot X_1 + 0,01038 \cdot X_2 + 0,00849 \cdot X_3. \quad (6)$$

<sup>13</sup> Составлено авторами.

<sup>14</sup> Составлено авторами.

Таким образом, в результате анализа была доказана связь между инвестициями в человеческий капитал и производительностью труда персонала. Социальные программы в рамках внутренней КСО оказывают влияние на заинтересованность сотрудников в трудовых отношениях, повышают мотивацию, уровень вовлеченности и активности персонала. Тем самым повышается результативность и качество выполняемых персоналом работ, что обеспечивает экономическую выгоду для компании.

Оценка связи экономических обязательств в КСО в финансовых результатах (выручка) и факторов в современном подходе ESG приведена в Таблице 6.

**Таблица 6. Результаты корреляционного анализа (коэффициент корреляции  $r$ )<sup>15</sup>**

Показатели	Выручка	Инвестиции в окружающую среду	Инвестиции в социальную политику	З/п управленческого персонала
Выручка	1			
Инвестиции в окружающую среду	0,47	1		
Инвестиции в социальную политику	0,81	0,41	1	
З/п управленческого персонала	0,92	0,36	0,89	1

По результатам оценки коэффициента корреляции (Таблица 6) выявлено наличие существенной связи между финансовыми результатами деятельности (выручкой) и расходами на экологическое направление, социальную политику и заработную плату управленческого персонала. Далее проведен регрессионный анализ (Таблица 7).

**Таблица 7. Результаты регрессионного анализа<sup>16</sup>**

Переменные	$A_i$	t-статистика	F-статистика	Множественный R	$R^2$
X1 — инвестиции в окружающую среду	+37,608	t(p) = 6,12 t(кр) = 0,45	F(p) = 2,39 F(кр) = 0,43	0,93	0,877
X2 — инвестиции в социальную политику	-41,0799	t(p) = 6,13 t(кр) = -0,13			
X3 — з/п управленческого персонала	+267077,9	t(p) = 5,89 t(кр) = 1,21			

Полученная модель значима по критерию Фишера ( $F(p) > F_k$ ), а коэффициенты уравнения регрессии — по критерию Стьюдента ( $t_p > t_k$ ). Анализ выявил положительное влияние и тесную связь факторных признаков с результативным (коэффициент множественной регрессии равен 0,93). Коэффициент детерминации  $R^2$  равен 0,877, или 87,7%, что говорит о высокой степени эффективности рассматриваемых факторов. Полученное в ходе анализа уравнение регрессии имеет вид:

$$Y = -9157,56 + 37,608 \cdot X_1 - 41,0799 \cdot X_2 + 267077,9 \cdot X_3. \quad (7)$$

Таким образом, в результате анализа была выявлена и доказана связь между инвестициями в устойчивое развитие предприятия и выручкой. Социальная защищенность сотрудников и удовлетворенность условиями труда мотивируют к более добросовестному труду, повышению уровня вовлеченности и активности персонала. Тем самым повышается результативность и

<sup>15</sup> Составлено авторами.

<sup>16</sup> Составлено авторами.

качество выполняемых персоналом работ, а это, в свою очередь, оказывает положительное влияние на финансовые результаты компании.

### **Заключение**

В производственных компаниях всегда существует дилемма между интересами финансового блока, производственного блока и социального. Зачастую эти интересы разноплановы, и задача управленцев — их уравновесить и направить на улучшение качества жизни людей как внутри компании, так и вне ее, при этом важно ориентироваться на достижение целей устойчивого развития.

В рамках выбранного временного горизонта исследования, исключая влияние высокой социальной турбулентности, компании склонны наращивать корпоративную социальную ответственность, о чем свидетельствует выявленная положительная динамика роста общих расходов на социальную политику. В структурных сдвигах направлений КСО наблюдается существенный рост денежных расходов в первую очередь на охрану труда и промышленную безопасность, а потом на благотворительность, что свидетельствует об ориентации на баланс внешней и внутренней КСО.

По результатам корреляционно-регрессионного анализа подтвердились гипотезы о наличии связи, во-первых, между инвестициями в человеческий капитал и производительностью труда персонала. Выявлена тесная связь между производительностью труда и инвестициями со стороны компании в здоровье ( $r = 0,78$ ), экономическое благосостояние работников ( $r = 0,69$ ), что далее подтверждается в регрессионном анализе. Обнаружена несущественная связь с обратной зависимостью между производительностью труда и инвестициями в обучение ( $r = -0,13$ ). Во-вторых, экономических обязательств в КСО и финансовых результатов деятельности. По результатам расчетов была выявлена сильная корреляция между инвестициями в социальную политику и выручкой ( $r = 0,81$ ). Зарботная плата управленческого персонала находится в тесной связи с выручкой предприятия ( $r = 0,92$ ). Зарботная плата — один из механизмов влияния на эффективность деятельности работника. С увеличением размера оплаты труда повышается мотивация труда, что стимулирует трудовую активность персонала. Тем самым обеспечивается устойчивый рост эффективности производственной деятельности. И наоборот: если финансовые возможности компании растут, работодатель повышает оклад, например, отдельным сотрудникам.

### **Список литературы:**

Авилова Н.Л., Красноженова Г.Ф., Ковалева Н.И., Хохлов И.Ю. Корпоративная социальная ответственность в гостиничном бизнесе: сравнительный анализ Испании и России // Сервис в России и за рубежом. 2022. Т. 16. № 1(98). С. 90–101. DOI: [10.24412/1995-042X-2022-1-90-101](https://doi.org/10.24412/1995-042X-2022-1-90-101)

Бадыкова И.Р., Романова А.И. Информационная открытость предприятий в вопросах проектного управления инновационной активностью // ФЭС: Финансы, экономика, стратегия. 2021. № 2(18). С. 53–59.

Измайлова М.А. Корпоративная социальная ответственность российских ТНК как фактор устойчивого развития глобального общества // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2019. Т. 10. № 2. С. 213–227. DOI: [10.18184/2079-4665.2019.10.2.213-227](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2019.10.2.213-227)

Кежапкина О.В. О связи между корпоративной социальной ответственностью компании и ее финансовыми результатами // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. 2015. № 4. С. 101–108.

Кожухова Ю.Э. Инвестиции в человеческий капитал как основа внутренней корпоративной социальной ответственности // Успех современной науки и образования. 2018. № 3. С. 12–15

Кулькова В.Ю. Корпоративная социальная ответственность предпринимательских структур как форма кооперации стейкхолдеров и бизнеса // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2019. № 4. С. 55–65.

Кулькова В.Ю., Галимова А.Д., Довбий И.П. Модель корпоративной социальной ответственности крупной предпринимательской структуры в энергетике Республики Татарстан // Вестник Челябинского государственного университета. 2022. № 11(469). С. 115–122. DOI: [10.47475/1994-2796-2022-11111](https://doi.org/10.47475/1994-2796-2022-11111)

Савутькова А.В. Корпоративная социальная ответственность как элемент устойчивого развития предприятий гостеприимства // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2023. № 11. С. 69–72.

Чубарова Т.В. Социальная ответственность бизнеса в рыночной экономике: работник, бизнес, государство. СПб.: Нестор-История, 2011.

Эркинбекова Ж.Э. Корпоративная социальная ответственность химической, аграрной и финансовой отраслей: анализ нефинансовых отчетов компаний // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10. № 3. С. 1017–1032. DOI: [10.18334/lim.10.3.118258](https://doi.org/10.18334/lim.10.3.118258)

Aupperle K.E., Carroll A.B., Hatfield J.D. An Empirical Examination of the Relationships between Corporate Social Responsibility and Profitability // *Academy of Management Journal*. 1985. Vol. 28. Is. 2. P. 446–463. DOI: [10.2307/256210](https://doi.org/10.2307/256210)

Carroll A.B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance // *Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4. P. 497–505. DOI: [10.2307/257850](https://doi.org/10.2307/257850)

Edmondson V.C., Carroll A.B. Giving Back: An Examination of the Philanthropic Motivations, Orientations and Activities of Large Black-Owned Businesses // *Journal of Business Ethics*. 1999. Vol. 19. P. 171–189. DOI: [10.1023/A:1005993925597](https://doi.org/10.1023/A:1005993925597)

Friedman M. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

Levitt T. The Dangers of Social Responsibility // *Harvard Business Review*. 1958. Vol. 36. P. 41–50.

Margolis J.D., Walsh J.P. *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*. New York: Psychology Press, 2001.

Pinkston T.S., Carroll A.B. A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? // *Journal of Business Ethics*. 1996. Vol. 15. Is. 2. P. 199–206. DOI: [10.1007/BF00705587](https://doi.org/10.1007/BF00705587)

Yang Y. Corporate Social Responsibility: Some Aspects of the Evolution of the Concept // *Наука, техника и образование*. 2022. № 2(85). С. 53–57.

#### References:

Avilova N.L., Krasnozhenova G.F., Kovaleva N.I., Khokhlov I.Yu. (2022) Corporate Social Responsibility in the Hospitality Industry: A Comparative Analysis of Spain and Russia. *Servis v Rossii i za rubezhom*. Vol. 16. No. 1(98). P. 90–101. DOI: [10.24412/1995-042X-2022-1-90-101](https://doi.org/10.24412/1995-042X-2022-1-90-101)

Aupperle K.E., Carroll A.B., Hatfield J.D. (1985) An Empirical Examination of the Relationships between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*. Vol. 28. Is. 2. P. 446–463. DOI: [10.2307/256210](https://doi.org/10.2307/256210)

Badykova I.R., Romanova A.I. (2021). Corporate Information Transparency of Project Innovation Activity Management. *FES: Finansy, ekonomika, strategiya*. No. 2(18). С. 53–59.

Carroll A.B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. Vol. 4. P. 497–505. DOI: [10.2307/257850](https://doi.org/10.2307/257850)

Chubarova T.V. (2011) *Sotsial'naya otvetstvennost' biznesa v rynochnoy ekonomike: rabotnik, biznes, gosudarstvo* [Social responsibility in a market economy: Employee, business, state]. Saint Petersburg: Nestor-Istoria.

Edmondson V.C., Carroll A.B. (1999) Giving Back: An Examination of the Philanthropic Motivations, Orientations and Activities of Large Black-Owned Businesses. *Journal of Business Ethics*. Vol. 19. P. 171–189. DOI: [10.1023/A:1005993925597](https://doi.org/10.1023/A:1005993925597)

Erkinbekova ZH.E (2023). Corporate Social Responsibility in the Chemicals, Agriculture and Financial Sectors: An Analysis of Companies' Non-Financial Reports. *Liderstvo i menedzhment*. Vol. 10. No. 3. P. 1017–1032.

Friedman M. (1962) *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Izmailova M.A. (2019) Corporate Social Responsibility of Russian TNCs as a Factor of Sustainable Development of Global Society. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)*. Vol. 10. No. 2. P. 213–227. DOI: [10.18184/2079-4665.2019.10.2.213-227](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2019.10.2.213-227)

Kezhapkina O.V. (2015) On the Relationship between Corporate Social Responsibility of a Company and Its Financial Results. *Vestnik AGTU. Ser.: Ekonomika*. No. 4. P. 101–108.

Kozhukhova Yu.E. (2018) Investment in Human Capital as the Basis of Internal Corporate Social Responsibility. *Uspekh sovremennoy nauki i obrazovaniya*. No. 3. P. 12–15.

Kulkova V.Y. (2019) Corporate Social Responsibility of Entrepreneurial Structures as a Form of Cooperation between Stakeholders and Business. *Fundamental'nyye i prikladnyye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*. No. 4. P. 55–65.

Kulkova V.Yu, Galimova A.D, Dovbiy I.P. (2022) Model of Corporate Social Responsibility of a Large Business Structure in the Energy Sector of the Republic Tatarstan. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*, No. 11(469). P. 115–122. DOI: [10.47475/1994-2796-2022-11111](https://doi.org/10.47475/1994-2796-2022-11111)

Levitt T. (1958) The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*. Vol. 36. P. 41–50.

Margolis J.D., Walsh J.P. (2001) *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*. New York: Psychology Press.

Pinkston T.S., Carroll A.B. (1996) A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? *Journal of Business Ethics*. Vol. 15. Is. 2. P. 199–206. DOI: [10.1007/BF00705587](https://doi.org/10.1007/BF00705587)

Savutkova A.V. (2023) Corporate Social Responsibility as an Element of Sustainable Development of Hospitality Enterprises. *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii*. No. 11. P. 69–72.

Yang Y. (2022) Corporative Social Responsibility: Some Aspects of the Evolution of the Concept. *Nauka, tekhnika i obrazovaniye*. No. 2(85). P. 53–57.

Дата поступления/Received: 17.06.2024