

## Корпоративная и социальная ответственность организации в развитии кадровых стратегий

**Ефанова Елизавета Валерьевна**, Липецкий институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Липецк, Российская Федерация)

*студентка 4-го курса бакалавриата;*

*e-mail: liza19972003@mail.ru.*

**Научный руководитель:**

**Гурина Мария Анатольевна**, Липецкий институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; кафедра государственной, муниципальной службы и менеджмента (Липецк, Российская Федерация)

*доцент кафедры, кандидат экономических наук, доцент;*

*e-mail: mag30@mail.ru.*

### Аннотация

Корпоративная социальная ответственность организации как концепция появилась сравнительно недавно, однако ее важность и влияние на успех любой компании сложно переоценить. Всё больше современных организаций признают ее необходимость и стремятся предпринимать эффективные меры по ее развитию, применяя уже существующие и внедряя новые уникальные инструменты. Поскольку КСО в первую очередь подразумевает отношение к людям, применение этой концепции особенно важно в кадровой стратегии организации. Цель работы заключается в анализе реализации КСО в развитии кадровых стратегий организации. Для реализации цели были поставлены следующие задачи: рассмотреть понятие, историю и преимущества корпоративной социальной ответственности; кратко охарактеризовать существующие формы корпоративной социальной ответственности; выявить особенности формирования КСО в развитии кадровой стратегии; рассмотреть инструменты КСО на примере крупных российских компаний. Объектом нашего исследования является корпоративная социальная ответственность организации, а предметом — особенности, проблемы корпоративной социальной ответственности при развитии кадровой стратегии в организации. В работе были использованы такие методы исследования, как анализ библиографических источников, статистических данных и рейтинга, синтез, методы индукции и дедукции, а также методы обобщения и сравнения.

*Ключевые слова:* корпоративная социальная ответственность; кадровая стратегия; организация; корпоративное управление; стратегия: социальная ответственность бизнеса.

## Corporate and Social Responsibility of the Organization in the Development of HR Strategies

**Elizaveta V. Efanova**, Lipetsk Institute of Management, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Lipetsk, Russian Federation)

*BA student;*

*e-mail: liza19972003@mail.ru.*

*Academic Supervisor:*

**Maria A. Gurina**, Lipetsk Institute of Management, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation; Department of State, Municipal Service and Management (Lipetsk, Russian Federation)

*Head of the Department, PhD of Economic Sciences, Associate Professor;*

*e-mail: mag30@mail.ru.*

*Abstract*

Corporate social responsibility of the organization as a concept has appeared relatively recently, but its importance and impact on the success of any company can hardly be overestimated. More and more modern organizations recognize its necessity and strive to take effective measures for its development, using the existing techniques and introducing new unique tools. Since CSR primarily implies an attitude towards people, the application of this concept is especially important in the HR strategy of the organization. The objective of the paper is to analyze the implementation of CSR in the development of HR strategies of the organization. To achieve this objective, the following specific goals were set: to consider the concept, history and advantages of corporate social responsibility; to briefly describe the existing forms of corporate social responsibility; to identify the features of the formation of CSR in the development of HR strategy; to consider CSR tools on the example of large Russian companies. The object of our study is the corporate social responsibility of the organization, and the subject consists in the features, as well as the issues of corporate social responsibility in the development of HR strategy in the organization. The author has employed such research methods as the analysis of bibliographic sources, statistical data and rating, synthesis, methods of induction and deduction, as well as methods of generalization and comparison.

**Keywords:** corporate social responsibility; human resources strategy; organization; corporate governance; strategy: social responsibility of business.

## ВВЕДЕНИЕ

Современные организации в своей деятельности всё чаще применяют инструменты корпоративной социальной ответственности (далее — КСО). КСО представляет собой концепцию управления бизнесом, при которой организация несет ответственность не только по юридическим обязательствам, но и перед обществом, иначе говоря — это деятельность организации, выходящая за рамки обязательного минимума. На определенном этапе руководство организации осознает, что дальнейшее устойчивое развитие и поддержание конкурентоспособности без учета интересов сотрудников и общества невозможно. Особая важность КСО проявляется при разработке кадровых стратегий в организации.

Теоретико-методологической базой нашего исследования теории и практики корпоративной и социальной ответственности и их применения в деятельности российских компаний стали труды таких ученых, как Л. И. Пивоваров, Т. О. Плаксов, Л. Г. Данилова, К. А. Петухов, Е. Н. Барашина, А. А. Григорьев и др. Корпоративная социальная ответственность в организациях за рубежом и анализ ее особенностей получила теоретическое обоснование в работах таких ученых, как Е. А. Рашидина, А. А. Андреев, С. У. Шапагова, Е. В. Гонтарь, А. Д. Бояров, А. А. Окорочкова и др.

В настоящее время российские организации активно внедряют и развивают собственные модели корпоративной социальной ответственности, что позволяет им демонстрировать высокие корпоративные стандарты, заинтересованность руководства организаций

в решении в том числе кадровых вопросов и достижения экономических целей. Изучение опыта применения КСО создает предпосылки для формирования базового отечественного инструментария и его дальнейшего масштабирования на национальном уровне.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В работе применялись монографический и эмпирический методы исследования. Информационной основой стали данные отчетности крупных российских компаний, находящиеся в открытом доступе, а также экспертные оценки специалистов о деятельности организаций.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

На современном этапе экономического развития всё больше организаций так или иначе реализуют концепцию корпоративной социальной ответственности. Рано или поздно руководители организаций понимают, что их деятельность прямо или косвенно влияет на общество, а их коммерческий успех зависит от общественных ценностей. Статистические данные показывают, что в 2024 году 93 % российских компаний продолжают придерживаться стратегии КСО в своей деятельности. При этом 70 % организаций расширяют проекты КСО<sup>1</sup>. Сегодня КСО является популярным трендом, который невозможно игнорировать даже самому малому бизнесу. Его инструменты могут применяться как на внешнем, так и на внутреннем уровнях организации.

В теории менеджмента мы можем найти такое определение корпоративной социальной ответственности: это концепция, согласно которой компания берет на себя добровольные дополнительные обязательства по решению социальных проблем и кладет их в основу деловой политики. И. В. Петрова в своей работе характеризует этот термин как «своего рода кодекс этического поведения бизнеса по отношению к обществу» [8, с. 3]. Также КСО может проявляться как ведение волонтерской деятельности, забота об экологии, создание новых рабочих мест и т.п.

М. А. Смирнова связывает КСО и имидж организации и отмечает, что формирование позитивного имиджа компании является важным инструментом развития и продвижения бизнеса. Современные потребители различных товаров и услуг ждут не только высокого качества продукта компании, но и следят за ее деятельностью в обществе, мотивируя фирмы реализовывать функцию корпоративной социальной ответственности [9, с. 1053].

Предпосылки к применению концепции КСО берут свое начало еще в XVIII веке: тогда некоторые организации брали ответственность за своих работников в обмен на лояльность к руководству. Зачастую такое решение руководитель принимал индивидуально по религиозным или этическим соображениям.

Впервые термин «корпоративная социальная ответственность» вводит в оборот американский экономист Говард Боуэн в 1953 году. Он был убежден, что бизнесмены несут большую ответственность за свои действия и решения, чем на то указывают данные отчетов и статистики. Как концепция КСО начинает формироваться в 70-х годах XX века в США и странах Европы и получает название Corporate Social Responsibility (CSR).

В 1979 году американский экономист Арчи Кэрролл предлагает модель корпоративной социальной ответственности в виде пирамиды из четырех ступеней — видов ответственности. Она известна как «Пирамида корпоративной социальной ответственности

<sup>1</sup> Опрос: 70 % российских компаний расширяют проекты по КСО [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/esg/reports/news/2024/12/05/1079303-70-rossiiskih-kompanii-rasshiryayut-proekti-po-kso> (дата обращения: 02.02.2025).

Арчи Кэрролла» [2, с. 504]. Первой ступенью является экономическая ответственность: организация стремится к формированию прибыли, создает качественные товары или оказывает качественные услуги, способные удовлетворить потребности клиентов. Вторая ступень — правовая ответственность: организация ведет свою деятельность в рамках правового поля, обеспечивать безопасность своих сотрудников и клиентов. Этическая ответственность является третьей ступенью. Бизнес выполняет ожидания общества, основанные на существующих нормах морали. Например, руководитель компании решает, как структурировать работу внутри нее и какие ценности нести. И последняя — филантропическая ответственность, при которой организация добровольно участвует в социальных программах, вносит пожертвования и ведет волонтерскую деятельность. Формируя эту модель, Кэрролл делал оговорку, что все четыре ступени должны разрабатываться гармонично: бизнес, который ориентируется исключительно на извлечение прибыли, не сможет долго держаться на плаву.

В российской истории корпоративная социальная ответственность обнаруживается в X–XI веках и была напрямую связана с церковью. Тогда это носило форму призрения: церковь раздавала милостыню бедным и убогим. Затем в период XVIII–XIX веков в России активно развиваются филантропические организации, среди которых было Императорское Человеколюбивое общество. Основанное императором Александром I, оно оказывало помощь нуждающимся «без различия пола, возраста и вероисповедания». На попечении общества находились воспитательные и учебные заведения для детей, медицинские учреждения, народные столовые и т.д. Рост уровня благотворительности наблюдается вплоть до конца эпохи императорской России.

Следующим важным периодом развития КСО можно назвать послевоенный период, когда страна оправлялась после нанесенных разрушений и значительная часть населения нуждалась в помощи. М. А. Измайлова отмечает, что советские предприятия проявляли высокую социальную ответственность в отношении своих сотрудников: это объяснялось важностью реализации кадровой и социальной политики. Сложилась достаточно эффективная система профсоюзной помощи, предприятия имели обширную социальную инфраструктуру [3, с. 84]. Благотворительность снова идет по витку и достигает своего пика к началу 1990-х.

Развал СССР, переход к рыночной экономической модели и появление частной собственности в России откатывают назад все наработки в этой сфере. Частные организации массово отказываются от содержания каких-либо социальных объектов и оставляют их на муниципалитеты, которые, в свою очередь, не имеют достаточных средств для их обеспечения [1, с. 123].

Вопросы социально ответственного поведения бизнеса стали снова актуальны лишь в начале 2000-х. Бизнес-сообщество и власть стремятся к взаимовыгодным отношениям, обращаются к зарубежному опыту в этой области. Данная тенденция была прервана в 2008 году во время мирового финансового кризиса: финансирование социальных программ сокращалось либо прекращалось полностью.

Сегодня для многих российских предприятий КСО — базовый инструмент для ведения эффективной предпринимательской деятельности. Ее применение имеет ряд преимуществ:

- повышение имиджа организации;
- лояльность клиентов;
- получение преимущества перед конкурентами;
- поддержка и льготы от государства.

Ранее термин «корпоративная социальная ответственность» использовался лишь по отношению к крупным предприятиям и корпорациям, для среднего и малого бизнеса



применялся термин «социальная ответственность бизнеса». Сегодня границы этой сферы, поскольку сегодня и тем, и другим необходимо делать вклад в развитие общества, проявлять заботу о сотрудниках, экологии и т.д.

Согласно терминологии Института Всемирного банка, социальная ответственность бизнеса (СОБ), в частности, подразумевает [10, с. 103–107]:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, а также выполнение требований законности и учет интересов людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие.

Социальная ответственность включает два уровня: базовый (обязательная составляющая — требования общества, соблюдение законодательства) и высший (добровольная составляющая — ожидания общества, социальная активность) [4, с. 16].

Р. К. Крайнева отмечает в своем исследовании: «Общество, следовательно, и потребители стали акцентировать свое внимание на том, какой вклад вносит компания в сохранение окружающей среды, какие условия она предоставляет для своих сотрудников, в какой мере уважает права граждан. Социально ответственные предприятия получают, таким образом, преимущество в глазах потребителя и широкой общественности в целом» [6, с. 95].

КСО имеет две формы: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя подразумевает ответственность организации за уровень заработной платы сотрудников, создание и поддержание комфортных условий для работы, предоставление социальных гарантий, соблюдение основных и трудовых прав работников. Внешняя форма проявляется в отношениях с другими субъектами: ответственность перед потребителями создаваемых товаров или оказываемых услуг, содействие некоммерческим организациям (фондам, приютам, интернатам и т.п.), помощь государству, сокращение углеродного следа.

С. В. Панасенко так характеризует это деление: «Социальная ответственность продолжает осуществляться в интересах двух крупных блоков стейкхолдеров: 1) относящихся к внутренней среде компании (сотрудники, акционеры, собственники) и 2) относящихся к внешней среде компании (органы власти, деловые партнеры, инвесторы, потребители, общество, местный социум и др.)» [7, с. 160].

Рассмотрим более детально внутреннюю форму КСО. Одним из важных факторов эффективного управления организацией является кадровая стратегия — комплекс мер, способствующих формированию высококвалифицированного и сплоченного коллектива. Современная кадровая стратегия учитывает различные факторы, в том числе уровень влияния на общество и своих сотрудников, именно поэтому КСО имеет важное значение как для руководства компании, так и для ее сотрудников.

Инструменты КСО в формировании кадровой политики организации могут характеризоваться следующими аспектами:

- Обеспечение комфортных условий работы и жизни личного состава организации. В этот аспект входит «белая» заработная плата, новые офисные помещения и функциональные рабочие места, гибкий график работы.
- Финансовое обеспечение сотрудников. Организации, применяющие инструменты КСО, заинтересованы в профессиональных кадрах и стремятся обеспечивать им конкурентную заработную плату. Кроме того, если у сотрудника возникают сложные жизненные ситуации, руководитель может предложить дополнительную финансовую помощь.
- Профессиональный рост сотрудников. Современные организации стремятся поддерживать высокий уровень квалификации своих сотрудников. Крупные организации, к примеру группа компаний НЛМК, имеют свой корпоративный университет, где систематически проводят обучение, тренинги, курсы повышения квалификации и т.п.

- **Индивидуальные планы развития.** В такой план сотрудник и руководитель включают те навыки, которые нужно развить для дальнейшего роста. Также говорится о карьерных треках, вариантах горизонтального перемещения и корпоративном обучении.

Концепция КСО, оказывающая влияние на кадровую стратегию компании, позволяет ей сформировать ряд преимуществ перед своими конкурентами. Так, положительными для кадровой стратегии являются требования КСО в части подбора высококвалифицированных кадров в области охраны труда и экологии, удовлетворения потребностей кадров, а также привлечения новых сотрудников.

Прежде всего, КСО оказывает влияние на репутацию компании, на основании чего место работы становится престижным, а в современных условиях увеличивается интерес молодежи к такой компании. Социальные и экологические проблемы активно обсуждаются в обществе в последние десятилетия, и многие граждане считают, что крупные компании могут участвовать в решении проблемных вопросов, причиной которых нередко они сами являются.

Это утверждение применимо преимущественно к производственным компаниям, которые непосредственно влияют на экологию страны и отдельных регионов. Например, ПАО «НЛМК» или ПАО «ЛУКОЙЛ». В стратегиях этих компаний прописывается их ответственность перед персоналом и обществом.

Активную позицию по реализации концепции КСО занимают также компании из сферы услуг. Например, компания «Яндекс» ведет благотворительную деятельность по различным направлениям: от проектов помощи природе до спонсирования детских домов и пр. Такие крупные банки, как «Альфа-Банк», «ВТБ» или «Газпромбанк», также реализуют концепцию КСО, которая находит отражение и в кадровой стратегии. Эти компании предлагают сотрудникам высокие стандарты материального обеспечения, социальную стабильность, корпоративную помощь, качественное медицинское обслуживание, а также привлекают равнодушных сотрудников к участию в благотворительных акциях. С учетом этого все перечисленные компании входят в топ-10 общего рейтинга работодателей по итогам 2024 года по результатам опроса, проведенного крупнейшим интернет-рекрутером HeadHunter<sup>2</sup>.

С помощью КСО решаются важные кадровые проблемы, связанные с естественной текучестью кадров и привлечением новых сотрудников. Так, крупные компании, придерживающиеся принципов КСО, в кадровой стратегии учитывают свою активную социальную роль и отмечают меньшую текучесть кадров, привлекают современных специалистов, укрепляют связи между сотрудниками и руководством, а также увеличивают ценность человеческого капитала. Рассмотрим, как это происходит на основе принципов корпоративной социальной ответственности для решения кадровых проблем на примере кредитных и IT-организаций:

#### 1. АО «Альфа-Банк»:

- **Поддержка семейных ценностей:** «Альфа-Банк» внедрил программы поддержки сотрудников с детьми, включая гибкий график работы и возможность удаленной работы, что помогает сбалансировать профессиональные и семейные обязанности.
- **Семейная программа:** акция «Помоги собраться в школу» предусматривает сбор сотрудниками всех необходимых предметов для школьного года и передачу их в детские дома.

#### 2. ПАО «Банк ВТБ»:

- **Корпоративное обучение:** ВТБ активно развивает внутренние программы обучения и повышения квалификации для своих сотрудников. Это помогает не только

<sup>2</sup> Общий рейтинг работодателей по итогам 2024 года среди крупнейших и крупных компаний РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://rating.hh.ru/history/rating2024> (дата обращения: 02.02.2025).

улучшить навыки работников, но и снизить текучесть кадров, создавая возможности для карьерного роста внутри компании.

- Программы менторства: ВТБ внедрил программы менторства, где опытные работники помогают новым сотрудникам адаптироваться на рабочем месте. Это способствует лучшему усвоению корпоративной культуры и минимизирует текучесть кадров.

### 3. ООО «Яндекс»:

- Благополучие сотрудников: Яндекс активно внедряет программы для заботы о психическом и физическом здоровье сотрудников включая спортзал, психологическую поддержку и гибкие рабочие часы. Это помогает создать комфортные условия труда и уменьшает уровень стресса.
- Программы работы для студентов: Яндекс активно развивает летние стажировки и программы для студентов. Это помогает молодым специалистам получить опыт работы и адаптироваться к корпоративной среде, что, в свою очередь, может привести к долгосрочному трудоустройству.

### 4. ПАО «Ростелеком»:

- Поддержка сотрудников: в «Ростелекоме» действует коллективный договор, фиксирующий предоставляемые сотрудникам льготы и социальные гарантии. Весь перечень льгот разделен на две группы: базовые льготы и «Кафетерий льгот». Базовые льготы включают добровольное медицинское страхование, жилищную программу, корпоративную пенсионную программу и другие. Проект «Кафетерий льгот» был запущен в 2018 году. В рамках нового сервиса сотрудники получили возможность управлять своим портфелем льгот, выбирая из них наиболее нужные за счет отказа от менее востребованных.
- Гибкие условия труда: «Ростелеком» предлагает различные модели работы, включая удаленную работу и гибкий график. Это позволяет сотрудникам лучше управлять своим временем и сбалансировать работу с личной жизнью, что положительно сказывается на удовлетворенности и удержании кадров.

Помимо этого, исходя из концепции КСО компании, формируются и соответствующие требования к кадрам. Компании привлекают на работу квалифицированных специалистов с высоким уровнем образования и опытом работы, но ценностью представляют и молодые специалисты, которые имеют активную жизненную позицию, готовы развиваться и строить карьеру. Даже отсутствие опыта для многих вакансий не является преградой для вступления в должность, так как это своего рода корпоративная ответственность компании — обучение и развитие сотрудников.

И. Д. Соболев, размышляя на тему КСО, справедливо отмечает, что, несмотря на внимание к международным стандартам в сфере корпоративной социальной ответственности, в России нет законов и нормативных актов, устанавливающих единые требования к социальной ответственности бизнеса, например, таких, которые приняты в Индии, Китае, США, Великобритании. Этот факт является причиной неоднозначности толкования понятия корпоративной социальной ответственности [10, с. 105].

Проводя анализ применяемых организациями инструментов КСО, можно сделать вывод, что одна из перспективных форм КСО в контексте кадровой стратегии — это корпоративные семейные программы. Они направлены на поддержку сотрудников и их семей: это различные выплаты на детей, семью и прочие льготы. Подобные меры помогают формировать лояльность работников к организации и руководству, а также эффективно управлять HR-брендом. Е. Кирюшкина отмечает, что, учитывая критический фактор нехватки высококвалифицированных кадров по всем направлениям, такая концепция становится важным инструментом конкурентной политики и условием выживания в турбулентной экономике [5, с. 65].

На основании этого, в рамках формирования и реализации кадровой стратегии компании с высоким уровнем КСО более востребованы и конкурентоспособны на рынке труда, так как они вкладывают значительные средства и время в решение корпоративных, социальных и экологических проблем.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в рамках исследования определено влияние КСО на кадровую стратегию компании за счет повышения ее имиджа, условий труда в компании, вовлеченности в решение важных для общества задач.

Практика отечественных компаний показывает, что активная реализация КСО формирует высокий уровень их конкурентоспособности на рынке труда, за счет чего уже и средний и малый бизнес ощущают необходимость в реализации корпоративной и социальной ответственности на своем уровне.

Сегодня мы можем наблюдать тенденцию, при которой реализация КСО является не отдельным направлением развития организации, а частью общей стратегии по достижению ее устойчивости. Несмотря на уникальность подходов к реализации КСО как в формировании кадровой политики, так и в целом, большинство организаций признают необходимость участия бизнеса в решении социально важных вопросов. При этом мотивы у руководителей могут быть разными: они могут исходить как из этических соображений, так и стремиться увеличить прибыль организации.

### Литература:

1. *Ананишнев, В. В.* Корпоративная социальная ответственность бизнеса в России: от благотворительности к природоподобным технологиям / В. В. Ананишнев, А. А. Воронин, М. А. Пронин, Т. В. Брижанина // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2023. – № 2. – С. 121–129. – Текст: электронный.
2. *Caroll A. A. (1979)* Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance // *Academy of Management Rev.* Vol. 4. Pp. 504–505.
3. *Измайлова, М. А.* Эволюция формирования институциональной среды корпоративной социальной ответственности в России / М. А. Измайлова // Вестник финансового университета. – 2019. – № 3. – С. 82–88.
4. *Керина, Э. Н.* Социальная ответственность бизнеса: теория и практика / Э. Н. Керина, А. Р. Керина // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2017. – № 1 (27). – С. 16–18.
5. *Кирюшкина, Е.* Корпоративная социальная ответственность и стратегическое управление компанией / Е. Кирюшкина // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 9. – С. 61–67.
6. *Крайнева, Р. К.* Корпоративная социальная ответственность как фактор влияния на имидж компании / Р. К. Крайнева, Е. Д. Шапошников // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2024. – Т. 13. – № 2(47). – С. 95–99.
7. *Панасенко, С. В.* Особенности современного развития корпоративной социальной ответственности в России / С. В. Панасенко // Российская школа связей с общественностью. – 2023. – № 30. – С. 152–174.
8. *Петрова, И. В.* Корпоративная социальная ответственность: краткий курс лекций / сост. И. В. Петрова. – Саратов: Издательство Саратовского ГАУ, 2016. – 57 с.
9. *Смирнова, М. А.* Корпоративная социальная ответственность как ведущая концепция современного бизнеса / М. А. Смирнова // Экономика и социум. – 2021. – № 10 (89). – С. 1053–1059.



10. *Соболев, И. Д.* Правовое регулирование отношений в сфере социальной ответственности бизнеса и их место в концепции социального государства / *И. Д. Соболев* // Юридическая наука. – 2023. – № 4. – С. 103–107.

### **References:**

1. Ananishnev V. V., Voronin A. A., Pronin M. A., Brizhanina T. V. (2023) Corporate Social Responsibility of Business in Russia: From Charity to Nature-Like Technologies // *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*. – No. 2. – Pp. 121–129. – Text: electronic.
2. Carroll A. A. (1979) Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance // *Academy of Management Rev.* – Vol. 4. – Pp. 504–505.
3. Izmaylova M. A. (2019) The evolution of the formation of the institutional environment of corporate social responsibility in Russia // *Bulletin of the Financial University*. – No. 3. – Pp. 82–88.
4. Kerina, E. N., Kerina, A. R. (2017) Social responsibility of business: theory and practice // *Problems of socio-economic development of Siberia*. – No. 1 (27). – Pp. 16–18.
5. Kiryushkina E. (2014) Corporate social responsibility and strategic management of the company // *Problems of theory and practice of management*. – No. 9. – Pp. 61–67.
6. Kraineva R. K. (2024) Corporate social responsibility as a factor of influence on the company's image // *Azimuth of Scientific Research: economics and Management*. – No. 2 (47). – Pp. 95–99.
7. Panasenko S. V. (2023) Features of the modern development of corporate social responsibility in Russia // *Russian School of Public Relations*. – No. 30. – Pp. 152–174.
8. Petrova I. V. (2016) Corporate social responsibility: a short course of lectures / compiled by I. V. Petrova. – *Saratov: Publishing House of Saratov State Agrarian University*. – 57 p.
9. Smirnova M. A. (2021) Corporate social responsibility as a leading concept of modern business // *Economics and society*. – No. 10 (89). – Pp. 1053–1059.
10. Sobolev I. D. (2023) Legal regulation of relations in the sphere of social responsibility of business and their place in the concept of the welfare state // *Legal Science*. – No. 4. – Pp. 103–107.

### **Для цитирования / For citation:**

*Ефанова Е. В.* Корпоративная и социальная ответственность организации в развитии кадровых стратегий // Новизна. Эксперимент. Традиции (Н.Экс.Т). – 2025. – Т. 11. – № 2 (30). – С. 27–35.