

Научно-теоретическая статья

УДК 658.114

JEL classification: M14

EDN: QCDTUY

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

**Маншилина М.В.,**

обучающийся магистратуры кафедры менеджмента

внешнеэкономической деятельности,

Донецкий филиал РАНХиГС,

г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

**Аннотация. Цель.** Статья посвящена исследованию корпоративной социальной ответственности (КСО), фокусируясь на разрыве между устоявшимися теоретическими рамками, разработанными для крупных корпораций, и недостаточно изученными механизмами реализации КСО на малых и средних предприятиях (МСП).

**Материалы и методы.** Методология основана на систематическом обзоре литературы, историческом анализе генезиса КСО и сравнительном изучении глобальных моделей КСО (американской, европейской, японской). Теоретическую основу составляют стейкхолдерский подход, пирамида КСО А. Кэрролла и ресурсная теория для анализа специфики КСО в МСП.

**Результаты.** Анализ подтверждает трансформацию КСО от благотворительности к компоненту стратегического менеджмента. Для МСП характерны неформальные, персонифицированные практики, движимые внутренней ценностно-ориентированной мотивацией владельцев, что контрастирует со структурированными, репутационно-ориентированными подходами крупных фирм. Ключевой вывод — выявление значительных пробелов в реализации КСО в МСП, особенно в интеграции в основную стратегию при ограниченности ресурсов. Сравнительный анализ подчеркивает решающую роль национальных институциональных контекстов в формировании моделей КСО. Современные регуляторные тренды (например, CSRD в ЕС), давление цепочек поставок и цифровизация создают двойной вызов для МСП, требуя от них развития системных, измеримых практик КСО вопреки ограниченности ресурсов. В статье предлагается многоуровневый концептуальный механизм реализации КСО, подчеркивающий необходимость адаптивной институциональной среды, основанной на социальном партнёрстве и поддерживающей государственной политике, а не на жёсткой регламентации.

**Заключение.** Практическая значимость заключается в предоставлении основы для разработки адаптированных организационно-правовых инструментов, переводящих принципы КСО в повседневные управленческие практики МСП.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность (КСО), малые и средние предприятия (МСП), стейкхолдерская теория, пирамида Кэрролла, реализация КСО, институциональная среда.

**Для цитирования:** Маншилина М.В. Организационно-правовые механизмы реализации корпоративной социальной ответственности в малом бизнесе. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 101–113. EDN: QCDTUY



Scientific and practical article  
UDC 658.114  
JEL classification: M14  
EDN: QCDTUY

## ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS FOR THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SMALL BUSINESS

**Marina V. Manshilina,**

Master's degree student of the Department of Foreign Economic Activity Management,  
Donetsk Branch of RANEPa,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.

**Annotation. Objective.** The article examines corporate social responsibility (CSR), focusing on the gap between well-established theoretical frameworks developed for large corporations and the under-researched mechanisms for CSR implementation in small and medium-sized enterprises (SMEs).

**Materials and methods.** The methodology is based on a systematic literature review, historical analysis of CSR genesis, and a comparative study of global CSR models (American, European, Japanese). The theoretical foundation integrates stakeholder theory, Carroll's pyramid of CSR, and the resource-based view to analyze CSR specifics in SMEs.

**Results.** The analysis confirms the transformation of CSR from philanthropy into a strategic management component. For SMEs, CSR is characterized by informal, personalized practices driven by internal, value-based motivations of owners, contrasting with the structured, reputation-driven approaches of large firms. A key finding is the identification of significant implementation gaps in SMEs, particularly in integrating CSR into core strategy under resource constraints. The comparative analysis highlights the decisive role of national institutional contexts in shaping CSR models. Modern regulatory trends (e.g., EU's CSRD), supply chain pressures, and digitalization pose a dual challenge for SMEs, requiring them to develop systematic, measurable CSR practices despite limited resources. The article proposes a multi-level conceptual mechanism for CSR implementation, emphasizing the need for an adaptive institutional environment based on social partnership and supportive state policy rather than rigid regulation.

**Conclusion.** The practical significance lies in providing a framework for developing tailored organizational and legal tools to translate CSR principles into daily management practices for SMEs.

**Keywords:** corporate social responsibility (CSR), small and medium-sized enterprises (SMEs), stakeholder theory, Carroll's pyramid, CSR implementation, institutional environment.

**For citation:** Manshilina, M.V., (2026) Organizational and legal mechanisms for the implementation of corporate social responsibility in small business. *Phenomenus*, 1(33), 101–113. EDN: QCDTUY

### Введение

Теоретическое осмысление корпоративной социальной ответственности имеет долгую историю и широко представлено в трудах как зарубежных, так и российских учёных. Классической основой для большинства исследований остаётся пирамида КСО А. Кэрролла, разделяющая ответственность на экономическую, правовую, этическую и филантропическую. Эволюция концепции от благотворительности к интеграции в бизнес-стратегию раскрыта в работах Х. Агиниса и А. Главаса, которые системати-

зировали знания о связи КСО с результативностью компании. Стейкхолдерский подход, сформулированный Р.Э. Фрименом, заложил основу для понимания КСО как управления отношениями со всеми заинтересованными сторонами [1].

Однако данные фундаментальные исследования в основном сфокусированы на крупных компаниях. Специфика малого бизнеса стала предметом пристального изучения относительно недавно. Систематический обзор 62 академических статей, проведённый Де ла О Кордеро и Брионес Пеньяльвер, выя-



вил устойчивый рост научного интереса к КСО в малых и средних предприятиях (МСП), пик которого пришёлся на 2023 год [2]. Исследования консолидировались вокруг пяти ключевых областей: 1) общие принципы КСО; 2) стратегическое управление; 3) восприятие КСО владельцами и менеджерами; 4) роль лидерства; 5) влияние на финансовые результаты. При этом авторы отмечают сохраняющуюся фрагментарность и несистемность подходов к КСО в МСП, где инициативы часто носят неформальный, персонифицированный характер и слабо интегрированы в организационную стратегию [1-6].

Важный вклад в понимание мотивации малого бизнеса внесли С. Гримстад и соавторы, показавшие, что для МСП преобладает внутренняя, ценностно-ориентированная мотивация («потому что это правильно»), в отличие от внешней, репутационно-ориентированной мотивации крупных корпораций [2]. Эмпирическое исследование на примере индонезийских производственных МСП, проведённое Э.Д. Ринавиянти и коллегами, выявило дифференцированное влияние различных аспектов КСО на

результативность. Наиболее значимое положительное воздействие на клиентские, кадровые, операционные и финансовые показатели оказывает правовая ответственность (следование нормам), за ней следуют экономическая и филантропическая ответственности, в то время как этическая ответственность не показала статистически значимой связи с эффективностью в данной выборке [1].

Таким образом, обзор литературы позволяет сделать вывод о неравномерной степени разработанности темы. Если общетеоретические основы КСО и её влияние на крупный бизнес исследованы глубоко, то механизмы практической реализации, адаптированные под ресурсные и организационные ограничения малого бизнеса, остаются «белым пятном». Особенно это касается синтеза управленческих (организационных) процедур и требований формирующегося правового поля, что и составляет суть предложенной темы исследования.

Контекст реализации КСО в 2026 году определяется рядом взаимосвязанных трендов, которые создают как новые возможности, так и вызовы для малого бизнеса (табл. 1).

**Таблица 1. Современные тренды в реализации принципов корпоративной социальной ответственности [составлено автором]**  
**Table 1. Modern trends in the implementation of the principles of corporate social responsibility [compiled by the author]**

Тренд	Сущность и влияние на МСП
1	2
Регуляторное ужесточение и каскадное воздействие	Введение таких директив, как CSRD и CSDDD в ЕС, а также законов в Калифорнии и Индии, напрямую затрагивает крупные компании, но их обязательства «каскадом» передаются поставщикам, включая МСП. Малый бизнес вынужден соответствовать множеству различных требований, что приводит к дублированию и росту административной нагрузки.
Смещение акцента с филантропии на интеграцию и вовлечённость	КСО эволюционирует от разовых благотворительных акций к интеграции в операционную деятельность и стратегию. Успех всё чаще измеряется не объёмом пожертвований, а уровнем вовлечённости сотрудников (волонтерство, проактивные инициативы).
Технологизация и управление данными	Использование ИИ для анализа вовлечённости, управления программами и отчётности становится конкурентным преимуществом. Для МСП ключевым становится доступ к недорогим платформам, которые автоматизируют рутинные операции КСО.
Политизация и правовые риски	Усиление политической и судебной проверки программ в области разнообразия, равенства и инклюзивности (DEI) заставляет компании пересматривать фокус инициатив в пользу более широких, «беспристрастных» тем, таких как образование и развитие местных сообществ.
Усиление роли цепочек поставок	Ориентация на прозрачность и этичность цепочек создания стоимости, а также законодательные инициативы по борьбе с принудительным трудом требуют от МСП углублённого картирования собственных поставщиков и проведения комплексной проверки.

Эти тренды формируют современный вызов: малым предприятиям необходимо выстраивать системные, измеримые и юридически устойчивые практики КСО в условиях ограниченности ресурсов, кадрового потенциала и растущего давления со стороны регуляторов и контрагентов. Исследование организационно-правовых механизмов призвано предложить ответ на этот вызов.

Актуальность темы обусловлена разрешением научного противоречия между богатой теоретической базой КСО и недостаточной проработкой специфических механизмов её реализации в малом бизнесе, а также практической потребностью малых предприятий в адаптации к новым реалиям, где социальная ответственность становится фактором устойчивости, конкурентоспособности и выполнения рыночных требований.

#### **Цель и методы исследования**

Исследование направлено на разработку конкретных организационно-правовых инструментов, что позволит перевести концепцию КСО для малого бизнеса из плоскости абстрактных принципов в плоскость управленческой повседневности.

Методология предстоящего исследования базируется на синтезе нескольких взаимодополняющих подходов, что позволит достичь комплексного и практико-ориентированного результата.

Теоретико-концептуальный фундамент составляют:

- стейкхолдерская теория (Р.Э. Фримен) будет использована для идентификации ключевых заинтересованных сторон малого бизнеса (сотрудники, местное сообщество, клиенты, крупные компании-партнёры, государство) и анализа баланса их интересов;

- подход А. Кэрролла (пирамида КСО) послужит основой для структурирования областей ответственности и анализа, какие из них (экономическая, правовая, этическая, филантропическая) наиболее значимы и реализуемы в условиях МСП;

- ресурсная теория позволит проанализировать ограничения (финансовые, временные, экспертные) малого бизнеса и предложить механизмы, оптимальные с точки зрения ресурсоэффективности.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Исследования исторической эволюции корпоративной социальной ответственности (КСО) демонстрируют её поступательное развитие от индивидуальных благотворительных актов до системной составляющей современного

стратегического менеджмента. Данная трансформация отражает динамику отношений между бизнесом и социумом.

Фактическое проявление социальных обязательств со стороны владельцев производства отмечается в практике XVIII-XIX столетий. Отдельные предприниматели, мотивированные персональными нравственными или религиозными принципами, брали на себя опеку над работниками своих мануфактур и фабрик, что, однако, носило характер исключения, а не правила [6].

Теоретическое осмысление данного феномена было инициировано в середине XX века. основополагающий вклад принадлежит американскому экономисту Г. Боуэну, который в 1953 году в монографии «Социальная ответственность бизнесмена» ввёл в научный оборот сам термин. Учёный постулировал, что долгом деловых людей является следование таким курсом, который согласуется с целями и приоритетами общества в целом [4]. Вслед за этим К. Дэвис аргументировал необходимость рассмотрения социальной ответственности в плоскости управленческих решений. Он указывал, что она связана с решениями, принимаемыми бизнесменами по соображениям, выходящим за узкие рамки экономической или технологической целесообразности их предприятий [5].

Историко-экономический анализ позволяет выделить три последовательные фазы институционализации КСО в США и странах Западной Европы в течение XX века.

Первый этап (1950-е – середина 1970-х годов) ознаменовался формированием концептуальных основ и доминированием традиционной филантропии. Ключевым событием, снявшим правовые и общественные барьеры, стало решение Верховного Суда США в 1950-х годах, легитимизировавшее корпоративную благотворительность и участие компаний в социальной сфере. В обществе сформировались ожидания, что бизнес-структуры должны добровольно способствовать решению общественных проблем, выходя за пределы сугубо экономических и юридических обязательств [6].

Второй этап (вторая половина XX века) связан с зарождением капиталистической филантропии, когда крупнейшие корпорации публично заявили о своей обязанности направлять ресурсы на общественное благо. Наиболее ярким примером служит деятельность Дж. Рокфеллера, пожертвовавшего на социальные нужды сотни миллионов долларов

и основавшего соответствующий фонд. К этому периоду большинство ведущих компаний уже имели внутреннюю политику в области КСО, а для продвижения данной концепции стали создаваться специализированные бизнес-ассоциации, что стимулировало её глубокую научную и экспертную проработку.

Третий этап (с конца 1980-х годов) характеризуется переходом к парадигме стратегических социальных инвестиций. Происходит консолидация усилий коммерческого, общественного и государственного секторов для решения локальных проблем. Для компаний характерен синтез бизнес-интересов с учётом потребностей всех партнёрских групп. Ключевыми признаками этапа являются: принятие долгосрочных обязательств по

конкретным социальным программам; разнообразие форм поддержки (не только денежные гранты); децентрализация благотворительных бюджетов; формирование стратегических альянсов для достижения социальных целей [6].

Таким образом, произошла фундаментальная трансформация критериев оценки бизнеса. На смену исключительно финансовым показателям пришла комплексная оценка, включающая социальные и экологические последствия деятельности, а также качество отношений с сотрудниками, потребителями, инвесторами и контрагентами, что впоследствии было концептуализировано в теории стейкхолдеров. Генезис понятия социальной ответственности систематизирован в табл. 2.

**Таблица 2. Генезис понятия «социальная ответственность» предприятия [составлено на основе [4, 7, 8]]**

**Table 2. The genesis of the concept of «social responsibility» of an enterprise [compiled based on [4, 7, 8]]**

Автор понятия	Содержание понятия
1	2
Г. Боуэн	Социальная ответственность бизнеса – это реализация той политики, принятия таких решений, или соблюдение такой линии поведения, которая была бы желательна с позиции целей и ценностей общества
А. Кэрролл	Корпоративная социальная ответственность – соответствие экономическим, правовым, этическим и дискреционным ожиданиям, которые выдвигаются обществом организации в данное время
«Устойчивый бизнес»	Использование ИИ для анализа вовлечённости, управления программами и отчётности становится конкурентным преимуществом. Для МСП ключевым становится доступ к недорогим платформам, которые автоматизируют рутинные операции КСО.
(Sustainable Business – деловой журнал в области КСО и устойчивого развития)	Социальная ответственность бизнеса – достижение делового успеха при одновременном почтённом отношении к этическим нормам, гражданскому обществу и окружающей естественной среде. Корпоративная социальная ответственность требует принятия решений в соответствии с законодательными, этическими, коммерческими и другими требованиями к бизнесу со стороны общества, а также с учётом потребностей всех основных стейкхолдеров
«Всемирный совет предпринимателей по устойчивому развитию» (WBCSD создан по инициативе Международной торговой палаты в январе 1995 года)	Корпоративная социальная ответственность – это постоянное обязательство бизнеса содействовать экономическому развитию, работая с рабочими, их семьями, местной общиной и обществом в целом для улучшения качества их жизни
«Европейская комиссия» (Высший орган исполнительной власти Евросоюза, создан в 1951 году)	Корпоративная социальная ответственность – концепция, что позволяет интегрировать в повседневную деятельность коммерческих предприятий социальные и экологические аспекты, а также учитывать их в процессе добровольного взаимодействия с заинтересованными сторонами
«Ассоциация менеджеров» (деловое объединение Российской Федерации, создано в 1999 году)	Социальная ответственность бизнеса – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, который прямо связан с основной деятельностью компании и выходит за рамки определённого закона минимума

1	2
Ф. Котлер, Н. Ли	Корпоративная социальная ответственность – свободный выбор компании в пользу повышения уровня благосостояния местной общины с помощью соответствующего подхода к ведению бизнеса и предоставлению корпоративных ресурсов
«Меморандум о социальной ответственности бизнеса в Украине» (после презентации ГД ООН в 2006 году)	Социальная ответственность бизнеса – ответственное отношение любой компании к своему продукту или услуге, потребителям, работникам, партнёрам. Активная социальная позиция компании, которая заключается в гармоничном сосуществовании, взаимодействии и постоянном диалоге с обществом, участие в решении острейших социальных проблем

В контексте настоящего исследования под социальной ответственностью предприятия предлагается понимать его ориентированность на соответствие экономическим, правовым и этическим ожиданиям социума, актуальным для конкретного исторического периода. Данное соответствие достигается путём системной интеграции социальных и экологических аспектов в операционную деятельность, а также посредством добровольного взаимодействия с кругом заинтересованных сторон.

Различия в историческом развитии, культурных традициях, политических системах и социальном устройстве государств предопределили формирование национально-специфичных подходов к реализации социальной ответственности бизнеса, что проявляется в разнообразии её форм, объектов и конкретных мероприятий. В процессе теоретической эволюции оформились три базовые концепции корпоративной социальной ответственности (КСО), послужившие основой для последующих теоретических производных.

Первая, концепция корпоративного эгоизма, была сформулирована лауреатом Нобелевской премии по экономике М. Фридменом. Её сущность заключается в утверждении, что единственная обязанность бизнеса в свободном обществе — увеличение прибыли для своих акционеров, действуя в рамках закона и основных этических норм. Согласно этой точке зрения, решение социальных проблем является прерогативой государственных институтов, а не частных корпораций [9]. Аналогичной позиции придерживался экономист П. Хейне, полагавший, что социальная ответственность исчерпывается добросовестным выполнением прямых обязательств: выплатой заработной платы, уплатой налогов и соблюдением условий контрактов [10]. Таким образом, КСО в данной парадигме сводится к максимизации финансового результата,

а социальная активность рассматривается как личное право собственников, регулируемое внутрикорпоративными кодексами, а не внешним законодательством.

Вторая, концепция корпоративного альтруизма, предложенная Комитетом по экономическому развитию США, постулирует более широкую роль бизнеса. Поскольку компании функционируют как открытые системы и активно влияют на общество через лоббирование и спонсорство, они не могут игнорировать его проблемы. Следовательно, бизнес должен добровольно вносить вклад в повышение качества жизни граждан, решение социально-экономических вопросов и сохранение окружающей среды, не ограничиваясь задачей роста прибыли [11].

Третья, концепция разумного эгоизма, занимает компромиссную позицию. Она признаёт, что социальные расходы сокращают прибыль в краткосрочной перспективе, однако в долгосрочном периоде создают стабильную и благоприятную среду для ведения бизнеса. Это в конечном итоге способствует максимизации прибыли, в том числе через формирование позитивной репутации и смягчение фискального давления.

Четвёртая, интегрированная концепция, фокусируется на стратегической концентрации социальных и благотворительных усилий компании в областях, непосредственно связанных с её основной деятельностью. Главное преимущество такого подхода – смягчение противоречий между интересами бизнеса и ожиданиями общества.

Пятая, нормативно-инструментальная концепция, рассматривает КСО как механизм управления внешними рисками и средство диалога с обществом. Социальные инвестиции выступают здесь в двойной роли: как инструмент коммуникации для построения доверительных отношений и как норматив, отражаю-

щий принятые компанией моральные обязательства. Эффективная коммуникация создаёт нематериальные активы и служит гарантией против претензий со стороны внешней среды [12].

Совместное влияние четвёртой и пятой концепций способствовало формированию концепции заинтересованных сторон (стейкхолдеров), системно изложенной Р. Фрименом [11].

Шестая, концепция социального партнёрства, предполагает распределение ответственности за решение общественно значимых задач между бизнесом, государством и гражданским обществом, а также создание механизмов общественного контроля за выполнением государством своих социальных обязательств [12].

В современной научной литературе принято выделять три ключевые модели реализации КСО: американскую, европейскую и японскую. Иные модели (британская, англосаксонская, континентальная) обычно рассматриваются как их модификации или производные.

Американская модель, сформировавшаяся в XIX веке, базируется на принципах максимальной свободы предпринимательства и филантропии. Ключевая роль отводится поведению компании на рынке и её отношениям с местными властями. Социальная ответственность традиционно реализуется через благотворительные взносы корпоративных фондов, волонтерские программы для сотрудников и поддерживается систе-

мой налоговых льгот. Влияние государства при этом носит косвенный, опосредованный характер [13].

Европейская модель формируется при активном и прямом участии государства, часто выступающего партнёром бизнеса через представительство в органах управления или владение пакетами акций. Европейские компании фокусируются на трёх основных сферах: экономической устойчивости, занятости населения и охране окружающей среды. Государство финансирует социальные программы преимущественно за счёт налоговых поступлений, что отличает эту модель от американской [14].

Японская модель также характеризуется сильным влиянием государства, однако бизнес исторически сосредоточен на внутренних социальных программах, создающих для работника среду, подобную семье. Культивируя принцип «Наше богатство — человеческие ресурсы», компании инвестируют в жильё, обучение и развитие персонала. Внешняя составляющая КСО (коммуникация с общественностью, отчётность) также получает значительное внимание при активной роли специально созданных департаментов [15].

На практике в деятельности компаний редко встречаются «чистые» формы указанных моделей; чаще наблюдается их сочетание и взаимовлияние. Сравнительная характеристика мировых моделей социальной ответственности представлена в табл. 3.

**Таблица 3. Сравнительная характеристика мировых моделей социальной ответственности [составлено на основе [13-15]]**

**Table 3. Comparative characteristics of global models of social responsibility [compiled based on [13-15]]**

Признак сравнения	Модель		
	американская	европейская	японская
1	2	3	4
Сфера применения	Любая. Финансирование социальных программ происходит через неприбыльные организации или напрямую	Ограничивается ценностями и бизнес-стратегией	«Производственная семья» – все работники компании
Специфика социальной ответственности	Приближена к филантропии	Является составляющей бизнес-стратегии	Формируется под влиянием культурных традиций
Правовое регулирование	Применение принципов прецедентного права	Кодификация законодательства	Отсутствует законодательное регулирование. Действуют внутренние корпоративные директивы
Вид ответственности	Индивидуальная	Коллективная солидарная	Коллективная

1	2	3	4
Целевой ориентир	Безукоризненная репутация	Добрая воля сделать больше, чем установлено	Реализация заданий и целей в пределах института «пожизненного найма»
Связь бизнеса с его социальными проектами	Тяготеет к минимальному	Тесная, поскольку реализация социального проекта связана с бизнес-стратегией	Тесная (поддержка работников на протяжении всей их жизни)
Отношения со стейкхолдерами	Этичные отношения являются залогом наилучшего удовольствия интересов владельцев	Равное отношение ко всем заинтересованным лицам	Равное отношение ко всем, но особенное внимание «производственной семье»
Роль государственного регулирования реализации СО	Отсутствующая. Бизнес самостоятельно определяет необходимость и степень влияния на решение общественных проблем	Существенная. Требования относительно социализации бизнеса закреплены на законодательном уровне	Активная в направлении влияния на стратегическое планирование бизнеса

Степень восприятия, понимания, содержательное наполнение и механизмы реализации социальной ответственности существенно варьируются в зависимости от её субъектов, уровней и конкретной сферы приложения.

Вместе с тем, актуальность и востребованность процессов институционализации социальной ответственности продолжают неуклонно возрастать как на национальном, так и на глобальном уровне. Конкретные формы и механизмы её реализации неизбежно адаптируются в соответствии со стадией экономического развития отдельного государства, его культурно-историческими особенностями и приоритетами в решении общепланетарных задач [16-21].

В государствах с развитой экономикой социальная ответственность корпоративного сектора формируется, прежде всего, на фундаменте безусловного соблюдения прав и свобод человека, а также предполагает активный и чуткий отклик на запросы гражданского общества и требования, формулируемые государством. В большинстве таких стран именно государственные институты играют ведущую роль в стимулировании и направлении развития корпоративной социальной ответственности. Эта роль реализуется посредством комплексного обеспечения, включающего формирование соответствующей правовой базы, создание необходимых институтов, развитие информационной и образовательной инфраструктуры, а также внедрение специализированных организацион-

но-управленческих механизмов.

В любом социуме, вне зависимости от достигнутого уровня социально-экономического прогресса, существует множество объективных и субъективных предпосылок для возникновения конфликтов между государственными институтами, хозяйствующими субъектами и гражданским обществом. Центральной объективной причиной подобных противоречий выступает коллизия разнонаправленных экономических, экологических и социальных интересов. Данная коллизия находит выражение в устойчивом несовпадении между ожиданиями и интересами каждой из взаимодействующих сторон и их фактическими возможностями по реализации этих ожиданий в практической плоскости.

По своей сути, социальная ответственность служит базисом для формирования социального государства и гражданского общества как системы институтов, признающих свою обязанность по обеспечению базовых потребностей граждан и предпринимателей для этого целенаправленные практические шаги.

Экономические кризисы, экологические катастрофы и социальные потрясения последних десятилетий спровоцировали глубокий кризис доверия к центральной парадигме бизнеса, ориентированной исключительно на извлечение прибыли. Эти события наглядно продемонстрировали, что глобальному сообществу необходимо трансформировать внутреннюю суть продуктивной деятельности, в первую очередь в эконо-

мической сфере.

Действенным механизмом предотвращения негативных тенденций в социально-экономическом развитии может выступить социальная ответственность, рассматриваемая как элемент комплексной стратегии по достижению общественного консенсуса. Реализация данной стратегии должна базироваться на принципах социального партнёрства.

Концепция социального партнёрства как эффективного инструмента разрешения конфликтов в социально-трудовой сфере начала формироваться в XIX – начале XX века. В современных условиях социальное партнёрство эволюционировало в универсальный механизм решения широкого спектра социально-экономических проблем в различных сферах общественной жизни. Хотя практика партнёрских отношений развивается относительно недавно, и, несмотря на доказанную эффективность в достижении согласия между ключевыми экономическими субъектами, подобные отношения не находят повсеместного признания во всех странах, а также среди всех участников социально-трудовых отношений, государственных органов и общественных организаций [19].

В экономически развитых странах социальное партнёрство служит основой для бесконфликтного регулирования социальных отношений и опирается на ряд общих принципов. Эволюционный характер становления данного института обуславливает существование национальных моделей, различия между которыми определяются спецификой конкретной страны. Эта национальная специфика, в свою очередь, рассматривается в качестве ключевого принципа реализации социального партнёрства в каждом отдельном государстве.

Становление и развитие института социального партнёрства возможны при соблюдении ряда условий, среди которых центральное место занимает формирование необходимой институциональной среды и адекватного нормативно-правового обеспечения. В этой связи можно выделить общие черты, присущие всем национальным моделям:

- формирование и признание идеологии социального партнёрства в противовес идеологии конфронтации;
- наличие мотивации у субъектов к активному участию в системе партнёрских отношений;
- законодательное закрепление базовых принципов социального партнёрства;
- создание и развитие социально-э-

кономических и правовых институтов, обеспечивающих реализацию соответствующих отношений.

Социальное партнёрство представляет собой систему взаимосвязей между работниками (их представителями), работодателями (их представителями), органами государственной власти и местного самоуправления. Эта система, объединяющая указанных участников, направлена на согласование интересов работников и работодателей в вопросах регулирования трудовых и иных тесно связанных с ними отношений.

Для повышения эффективности социального партнёрство должно осуществляться на нескольких уровнях: общегосударственном, региональном (территориальном), отраслевом (межотраслевом) и локальном (уровень отдельного предприятия). К формам такого сотрудничества относятся: проведение консультаций в процессе разработки государственных решений, законопроектов, концепций и стратегий в социально-экономической сфере; создание постоянно действующих трёхсторонних комиссий и иных специализированных органов; формирование условий труда посредством коллективно-договорного регулирования; участие работников в управлении организацией.

В данном контексте особую актуальность приобретают предложения по формированию институциональной среды развития социальной ответственности. Под институциональной средой традиционно понимается совокупность формальных и неформальных правил, регулирующих те сферы общественной жизни, в которых происходит взаимодействие между различными сторонами.

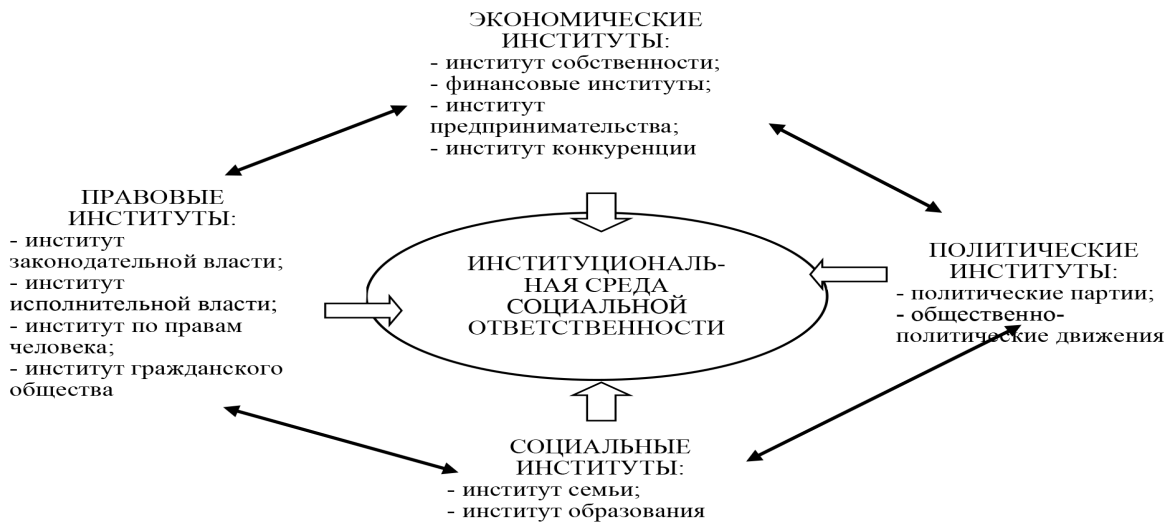
Структура институциональной среды социальной ответственности должна находиться в состоянии динамического развития: нормы и правила должны регулярно возникать, эволюционировать, пополняться новыми положениями и выводиться из практики по мере их устаревания. Устойчивость институциональной системы социальной ответственности обеспечивается сбалансированностью связей между её отдельными элементами.

В свою очередь, социальная ответственность формирует целостную институциональную систему, находящуюся в иерархической взаимосвязи с другими социальными, экономическими и политическими институтами.

Институциональная среда развития социальной ответственности определя-

ется как упорядоченная совокупность политических, экономических, правовых и социальных институтов, а также методов и процедур взаимодействия промышленных предприятий и органов

государственной власти. Основу этого взаимодействия составляют нормы и правила, принятые в обществе, а также деловые обыкновения предпринимательского сообщества (рис. 1).



**Рисунок 1. Институциональная среда социальной ответственности [составлено автором]**  
**Figure 1. Institutional environment of social responsibility [compiled by the author]**

Институциональная система, регулирующая социальную ответственность, обеспечивает координированное взаимодействие хозяйствующих субъектов. Такое взаимодействие направлено на реализацию не только сиюминутных экономических интересов, но и долгосрочных стратегических целей, связанных с ростом благосостояния личности и общества в целом. Эволюция институциональных основ для диалога между государством, бизнесом и гражданским обществом в данной сфере способствует укреплению взаимного доверия и повышает общую результативность социальных взаимодействий. Однако достижение эффективности в реализации принципов социальной ответственности возможно лишь при наличии четко функционирующего управленческого механизма.

Под механизмом реализации социальной ответственности промышленных предприятий предлагается понимать целостную систему взаимосвязанных компонентов и их элементов. Каждый из этих элементов выполняет определенный набор функций и процедур, а их совокупное воздействие в заданных условиях детерминирует достижение генеральной цели данного механизма – обеспечение устойчивого социально-экономического развития. Соответственно, концептуальная модель такого механизма может быть визуализирована (рис. 2).

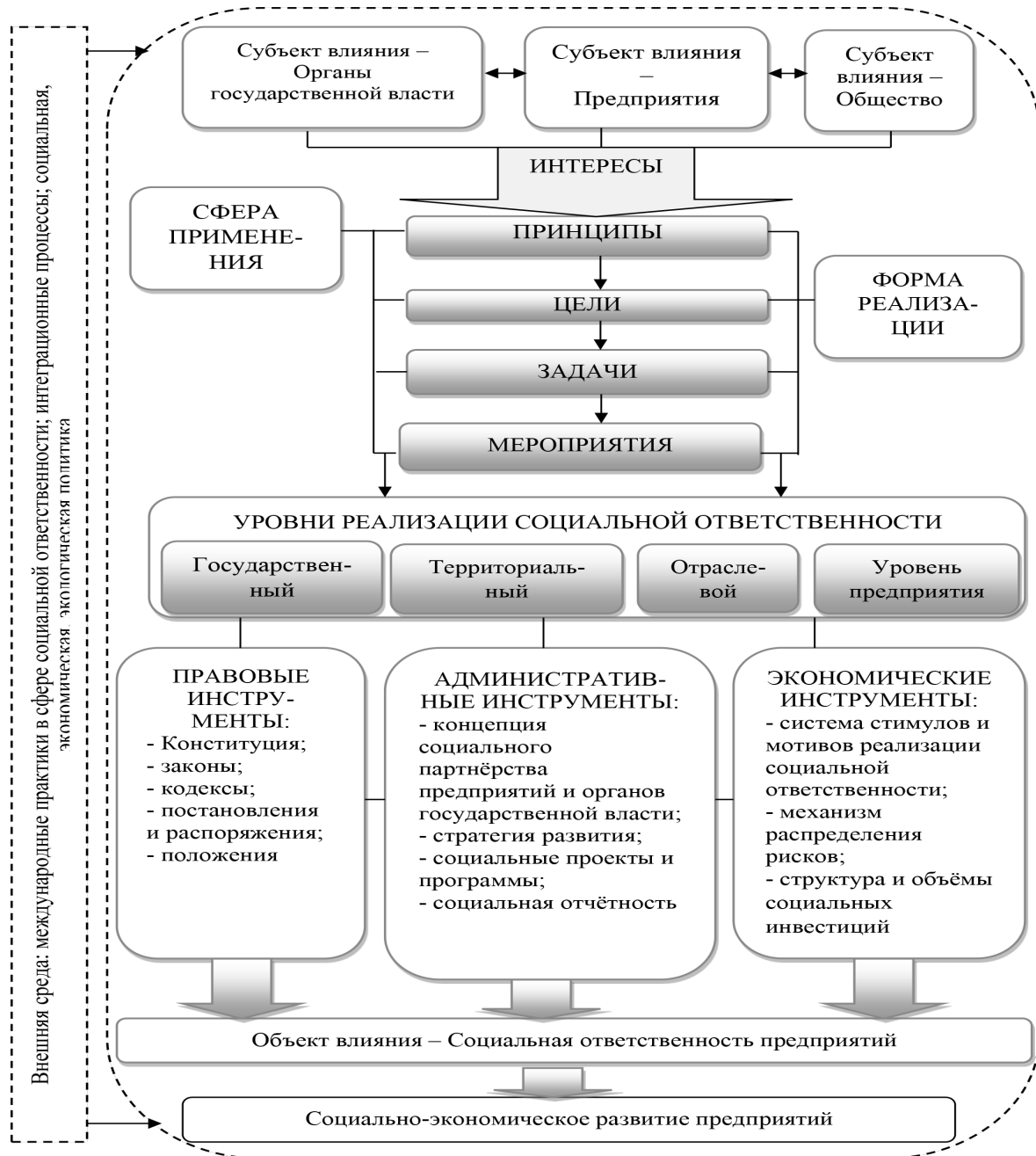
Таким образом, процесс обеспече-

ния социальной ответственности должен осуществляться не только на микроуровне (отдельное предприятие или их группа), но и на мезо- и макроуровнях (регион, государство в целом). Для этого проектируемый механизм должен выполнять ряд ключевых функций:

- формировать единое, однозначное понимание сущности и значимости социальной ответственности среди всех стейкхолдеров;
- обеспечивать регламентацию процессов, гарантирующих доступность, прозрачность и достоверность информации о результативности социально ответственной деятельности предприятия и региона в экономической, экологической, социальной и этической сферах;
- способствовать эффективному урегулированию внутрикорпоративных отношений, а также выстраиванию продуктивного взаимодействия предприятия со всеми заинтересованными сторонами;
- гарантировать объективность и обоснованность при выборе сфер приложения, направлений и конкретных форм реализации социальных программ и проектов;
- обеспечивать устойчивость практик социальной ответственности к колебаниям факторов внешней среды;
- создавать условия для стимулирования распространения принципов социальной ответственности за пределы отдельных хозяйствующих субъектов;
- учитывать специфические особен-

ности промышленных предприятий, такие как значительное воздействие на окружающую среду, создание большого количества рабочих мест, высокая капиталоемкость и другие;

- повышать роль крупных интегрированных структур (холдингов, корпораций) в процессе реализации социально-экономических интересов регионов их присутствия.



**Рисунок 2. Концептуальный механизм реализации социальной ответственности [составлено автором]**  
**Figure 2. The conceptual mechanism of social responsibility implementation [compiled by the author]**

Необходимо подчеркнуть, что фундаментальным условием для формирования эффективной институциональной среды, стимулирующей социальную ответственность бизнеса, является наличие соответствующей и непротиворечивой нормативно-правовой базы.

**Выводы**

Проведённое исследование позволило осуществить комплексный теоретический анализ корпоративной социальной ответственности (КСО) как социально-экономического феномена, сформировать теоретико-методологический фундамент и концептуальную модель механизма её реализации, адаптированного к специфике малого бизнеса.

Анализ генезиса и эволюции концепции КСО подтвердил её трансформацию от частной благотворительности к

стратегическому элементу современно-го менеджмента. Установлено, что классические теоретические конструкции (пирамида КСО А. Кэрролла, стейкхолдерская теория Р. Фримена) сформировали прочный концептуальный базис. Однако выявлена существенная асимметрия в степени изученности проблемы: если принципы КСО для крупных корпораций исследованы обстоятельно, то специфика её реализации субъектами малого предпринимательства остаётся областью с фрагментарным научным покрытием. Это определило научную новизну работы, сфокусированной на преодолении указанного противоречия через синтез управленческих и правовых аспектов.

Систематизация ключевых концепций (корпоративного эгоизма, альтруизма, разумного эгоизма и др.) и сравнительный анализ мировых моделей КСО (американской, европейской, японской) продемонстрировали, что подходы к социальной ответственности детерминированы историческим, культурным и институциональным контекстом. Это обусловило вывод о невозможности механического переноса корпоративных практик крупного бизнеса в среду МСП и подтвердило необходимость разработки специализированных механизмов.

Специфика КСО в малом бизнесе коренится в его ресурсных ограничениях, персонифицированном управлении и преобладании внутренней, ценностно-ориентированной мотивации владельцев. Практики КСО в МСП носят зачастую неформальный, ситуативный характер и слабо интегрированы в стратегию, что снижает их эффективность и устойчивость.

Современные вызовы (регуляторное ужесточение, каскадное распространение требований по цепям поставок, необходимость технологизации) создают для МСП внешнее давление, требующее системного ответа. Это формирует практическую потребность в адаптивных организационно-правовых инструментах, позволяющих малым предприятиям соответствовать новым ожиданиям стейкхолдеров, сохраняя конкурентоспособность.

Механизм реализации КСО должен

быть многоуровневым, охватывая не только уровень отдельного предприятия, но и региональный, и национальный уровни. Его ядро составляет институциональная среда, основанная на принципах социального партнёрства. Ключевыми функциями такого механизма являются: формирование единых стандартов понимания КСО, обеспечение прозрачности и отчётности, объективный выбор социальных приоритетов, учёт отраслевой специфики и стимулирование распространения лучших практик.

Нормативно-правовое обеспечение выступает фундаментальным условием эффективности. Для стимулирования КСО в малом бизнесе необходима не жёсткая регламентация, а гибкая система мер государственной поддержки (налоговые стимулы, информационно-консультационное сопровождение, развитие институтов публичной отчётности), создающая благоприятные условия для добровольных социальных инвестиций.

Практическая значимость работы заключается в обосновании подхода к КСО в малом бизнесе как к объекту целенаправленного управления, а не спонтанной благотворительности. Разработанная концептуальная модель механизма реализации и перечень его ключевых функций могут служить основой для:

- разработки типовых организационных решений (политик, регламентов, программ) для малых предприятий;
- формирования пакета типовых правовых документов (шаблонов отчётности, положений о взаимодействии со стейкхолдерами);
- выработки рекомендаций для органов государственной власти по созданию стимулирующей институциональной среды.

Перспективы дальнейших исследований видятся в операционализации предложенной концептуальной модели через эмпирическую апробацию – проведение анкетирования и экспертных интервью с представителями малого бизнеса для выявления барьеров внедрения, тестирования разработанных инструментов и оценки их практической применимости в различных отраслевых и региональных контекстах.

### Список источников

1. Rinawiyanti E.D., Huang X., As-Saber S. The Impacts of Corporate Social Responsibility on Small and Medium Enterprises Performance // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 39(12). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i12.602>.

2. Ortega T.M., Cordero D. de la O., Briones Peñalver A.J. Corporate Social Responsibility Actions and the Economic Sustainability of Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review // *Tec Empresarial*. 2025. № 19(2). С. 90–111. DOI: <https://dx.doi.org/10.18845/te.v19i2.7966>.

3. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 292 p.
4. Боуэн Г. Социальная ответственность бизнесмена. Нью-Йорк: Harper & Brothers, 1953. 276 с.
5. Дэвис К. Можно ли бизнесу избежать социальной ответственности? // California Management Review. 1960. Т. 4, № 3. С. 70–76.
6. Котлер Ф., Ли Н. Корпоративная социальная ответственность. Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества. Москва: Вильямс, 2005. 400 с.
7. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits // The New York Times Magazine. 1970. 13 September.
8. Heyne P. The Economic Way of Thinking. 8th ed. Prentice Hall, 1997. 480 p.
9. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 292 p.
10. Carroll A.B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // Business Horizons. 1991. Vol. 34, No. 4. P. 39–48.
11. Kotler P., Lee N. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. 320 p.
12. Matten D., Moon J. "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility // Academy of Management Review. 2008. Vol. 33, No. 2. P. 404–424.
13. Wokutch R.E. Corporate Social Responsibility Japanese Style // Academy of Management Executive. 1990. Vol. 4, No. 2. P. 56–74.
14. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник СПбГУ. Серия 8: Менеджмент. 2002. № 4. С. 76–92.
15. Демчук О.Н., Ефремова Т.А. Теория организации: учебное пособие. Москва: Флинта, 2009. 264 с.
16. Долгов А.И. Теория организации: учебное пособие. 3-е изд., стер. Москва: Флинта, 2011. 224 с.
17. Исаев Р.А. Основы менеджмента: учебник. Москва: Дашков и К°, 2010. 264 с.
18. Коренченко Р.А. Общая теория организации: учебник. Москва: Юнити-Дана, 2003. 286 с.
19. Макарова Н.Н. Организационное проектирование: учебное пособие. Томск: Изд-во ТПУ, 2013. 93 с.

## References

1. Rinawiyanti, E.D., Huang, X., As-Saber, S. (2021) The impacts of corporate social responsibility on small and medium enterprises performance. Studies of Applied Economics, 39(12). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i12.6025>
2. Ortega, T.M., Cordero, D. de la O., Briones Peñalver, A.J. (2025) Corporate social responsibility actions and the economic sustainability of small and medium-sized enterprises: a systematic literature review. Tec Empresarial, 19(2), 90–111. DOI: <https://dx.doi.org/10.18845/te.v19i2.7966>
3. Freeman, R.E. (1984) Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 292 p.
4. Bowen, H.R. (1953) Social responsibility of the businessman. New York: Harper & Brothers, 276 p.
5. Davis, K. (1960) Can business afford to ignore social responsibilities? California Management Review, 4(3), 70–76.
6. Kotler, P., Lee, N. (2005) Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause. Moscow: Williams, 400 p. (In Russ.)
7. Friedman, M. (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine, 13 September.
8. Heyne, P. (1997) The economic way of thinking. 8th ed. Prentice Hall, 480 p.
9. Freeman, R.E. (2010) Strategic management: a stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press, 292 p.
10. Carroll, A.B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39–48.
11. Kotler, P., Lee, N. (2005) Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause. Hoboken: John Wiley & Sons, 320 p.
12. Matten, D., Moon, J. (2008) "Implicit" and "Explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. Academy of Management Review, 33(2), 404–424.
13. Wokutch, R.E. (1990) Corporate social responsibility Japanese style. Academy of Management Executive, 4(2), 56–74.
14. Greiner, L.E. (2002) Evolution and revolution in the process of organizational growth. Vestnik of Saint Petersburg University. Series 8: Management, 4, 76–92. (In Russ.)
15. Demchuk, O.N., Efremova, T.A. (2009) Theory of organization. Moscow: Flinta, 264 p. (In Russ.)
16. Dolgov, A.I. (2011) Theory of organization. 3rd ed. Moscow: Flinta, 224 p. (In Russ.)
17. Isaev, R.A. (2010) Fundamentals of management. Moscow: Dashkov i K°, 264 p. (In Russ.)
18. Korenchenko, R.A. (2003) General theory of organization. Moscow: Unity-Dana, 286 p. (In Russ.)
19. Makarova, N.N. (2013) Organizational design. Tomsk: TPU Publishing House, 93 p. (In Russ.)

**Научный руководитель:**  
**Науменко С.Н., д-р экон. наук, доцент,**  
**профессор кафедры менеджмента**  
**внешнеэкономической деятельности**  
**Донецкий филиал РАНХиГС**  
**Донецк, Донецкая Народная Республика,**  
**Российская Федерация**

*Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*  
*The author declares no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 24.12.2025  
 Поступила после рецензирования 04.02.2026  
 Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026