

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №1 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-1.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/06EVN117.pdf>

Статья опубликована 13.02.2017

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Зильберштейн О.Б., Шкляр Т.Л., Ершова Н.А., Руцкий Е.И. Методические основы управления корпоративной социальной ответственностью // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №1 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/06EVN117.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 65.011.14**

**Зильберштейн Олег Борухович**

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет правосудия», Россия, Москва<sup>1</sup>  
Кандидат экономических наук, доцент  
E-mail: obz81@yandex.ru

**Шкляр Татьяна Львовна**

ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Россия, Москва<sup>2</sup>  
Кандидат экономических наук, доцент  
E-mail: tlb@mail.ru

**Ершова Наталья Анатольевна**

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет правосудия», Россия, Москва  
Заведующая кафедрой «Экономики»  
Кандидат экономических наук, доцент  
E-mail: nataly\_ershova@mail.ru

**Руцкий Евгений Игоревич**

ООО «Радуга Синтез», Россия, Москва<sup>3</sup>  
Старший менеджер  
E-mail: ru.eu@yandex.ru

## **Методические основы управления корпоративной социальной ответственностью**

**Аннотация.** В статье рассматриваются методические основы управления корпоративной социальной ответственностью. Показаны противоречия в оценке роли и значимости бизнеса в современном российском обществе. Представлены основные методы управления корпоративной социальной ответственностью. Дано описание модели управления корпоративной социальной ответственностью на основе теории заинтересованных сторон Фримена. Показаны различные подходы к классификации и систематизации стейкхолдеров. Охарактеризована матрица «Влияние-Значимость», разработанная Обри Л. Менделоу. В качестве альтернатив матрице Менделоу представлена модель Эйгла-Вуда-Митчелла, которая позволяет выделить семь групп стейкхолдеров и предлагает варианты взаимодействия с ними. В качестве инструмента управления корпоративной социальной ответственностью бизнеса предложено использовать пирамиду социальной ответственности А. Кэрролла. Для оценки

<sup>1</sup> 117418, г. Москва, ул. Новочеремушкинская, д. 69

<sup>2</sup> 119501, Россия, Москва, Стремянный пер., 36

<sup>3</sup> 109377, Москва, Рязанский проспект, 32, к. 3

корпоративной социальной ответственности на каждом уровне пирамиды Кэрролла предложены группы показателей. В частности, для анализа экономической ответственности предложено рассчитывать динамику следующих подгрупп показателей: основные технико-экономические показатели, состав, структура и динамика персонала предприятия, структура затрат, структура уплаченных налогов, отчисления страховых взносов во внебюджетные фонды, маркетинговые показатели, специфические показатели деятельности предприятий. Анализ следующих уровней пирамиды Кэрролла проводится аналогичным образом. В статье представлено краткое описание алгоритма управления корпоративной социальной ответственности, разработанного М. Мольтени.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность; социальная ответственность бизнеса; менеджмент; методы; методики; инструменты; анализ; оценка; управление; матрица «Влияние-Значимость» Обри Л. Менделоу; анализ стейкхолдеров Э. Фримена; модель Эйгла; Митчела и Вуд; пирамида социальной ответственности А. Кэрролла; алгоритм управления корпоративной социальной ответственностью М. Мольтени

Исследуя отношения общества и отдельных граждан к бизнесу, можно прийти к тому выводу, что общество воспринимает бизнес с недоверием, и считает что бизнес использует общество в своих интересах<sup>4</sup>. Результаты социологического исследования «Отношение к предпринимательству и предпринимателям. О пользе и вреде от предпринимательской деятельности»<sup>5</sup>, проведенного «Фондом общественного мнения» говорят о том, что 13% опрошенных видят больше вреда, чем пользы от предпринимательской деятельности (в Уральском федеральном округе таких 23%). Кроме того, в целом по России, 23% опрошенных отметили, что частное предпринимательство за последние 30 лет принесло вреда и пользы России поровну. Либоракина М. отмечает следующие ожидания граждан от бизнеса: «самые значимые признаки ответственного поведения бизнеса - это производство качественных товаров по разумной цене (79%); защита здоровья и обеспечение безопасности сотрудников (76%); защита окружающей среды (72%); вклад в российскую экономику (62%); борьба с бедностью (58%); оказание помощи при стихийных бедствиях и катастрофах (57%); и, что неожиданно, - непричастность к любым формам взяточничества и коррупции (53%). Менее значимыми оказались такие действия бизнеса, как: предоставление индивидуальной адресной социальной помощи (43%); поддержка благотворительных организаций (40%); поддержка искусства и культуры (34%)»<sup>6</sup>. При этом, опрошенные, негативно оценивающие частное предпринимательство, видят вред от него для России в следующем: воровство и обман; правовая незащищенность работников, занятых на частных предприятиях; развал экономики, вред для промышленности, сельского хозяйства; рост цен; отказ от государственной собственности; неуплата налогов; ухудшение качества продукции, недостаточная проверка качества; погоня частных предпринимателей за прибылью, отсутствие внимания к интересам людей. Таким образом, в сознании общества существует идея, что бизнес функционирует только для наживы, и его не заботят актуальные социальные проблемы такие, как охрана

---

<sup>4</sup> Lok Yiu Chan. Corporate Social Responsibility of Multinational Corporations. University of Washington Tacoma. June, 2014. URL: [http://digitalcommons.tacoma.uw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=gh\\_theses](http://digitalcommons.tacoma.uw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=gh_theses).

<sup>5</sup> Отношение к предпринимательству и предпринимателям. О пользе и вреде от предпринимательской деятельности. // Опрос граждан РФ от 18 лет и старше. 14 июня 2015. 53 субъекта РФ, 104 населенных пункта, 1500 респондентов. Интервью по месту жительства. Статпогрешность не превышает 3,6%. URL: <http://fom.ru/Ekonomika/12735>.

<sup>6</sup> Либоракина М. Что ждут от бизнеса российские граждане? URL: <http://csrjournal.com/1389-что-ждут-от-бизнеса-российские-граждане.html>.

окружающей среды, права работников и тому подобное. То есть, считается, что бизнес не вносят большой вклад в развитие общества и его благосостояние. Однако, на самом деле, многие представители бизнеса хотят, изменить такой негативный образ своей деятельности. Современные тенденции развития бизнеса, показывают определенный рост социально ответственной деятельности. Бизнес различного масштаба прилагает усилия для реализации программы и стратегий, сбалансированного развития, которые позволили бы обеспечить, как прибыльность, так и социальную полезность. В этих условиях бизнесу, исследователям и консультантам необходимо сосредоточить внимание на методах управления корпоративной социальной ответственностью.

Одной из основных методик управления КСО является Модель заинтересованных сторон (stakeholder theory), как мы уже отмечали выше, впервые подробно описанная в работе Эдварда Р. Фримена<sup>7</sup>.

Котляров выделяет следующие группы стейкхолдеров<sup>8</sup>:

1. органы государственной власти;
2. органы местного самоуправления;
3. собственники (акционеры);
4. наемные работники;
5. кредиторы;
6. потребители;
7. профсоюзы;
8. поставщики.

В ряде случаев<sup>9</sup> выделяют внутренних и внешних стейкхолдеров. К категории внутренних стейкхолдеров относят следующие группы:

1. группа «Сотрудники»: члены совета директоров; топ-менеджмент; менеджеры; сотрудники; служащие, которые покинули компанию;
2. группа «Инвесторы»: владельцы долей в бизнесе;
3. группа «Поставщики»: субподрядчики; консультанты; аутсорсинг;
4. группа «Деловые партнеры»: партнеры по НИОКР;
5. группа «Университеты и научное сообщество»: научные работники, аспиранты и студенты, проходящие практику и стажирующиеся в компании.

К категории внешних стейкхолдеров относят:

---

<sup>7</sup> Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach. - Boston: Pitman, 1984.

<sup>8</sup> Котляров Данил Александрович. Статистическая оценка социальной ответственности промышленных предприятий: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.12 / Котляров Данил Александрович; [Место защиты: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики]. - Москва, 2006. - 175 с.: ил. С. 33.

<sup>9</sup> Составлено по материалам: AccountAbility [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk), Программа ООН по охране окружающей среды [www.unep.org](http://www.unep.org), Stakeholder Research Associates Canada Inc. [www.StakeholderResearch.com](http://www.StakeholderResearch.com) Зильберштейн О.Б. Ершова Н.А., Невструев К.В. Контроллинг подготовки и реализации социальных проектов бизнеса: Монография. Saarbruken. Изд.: LAP LAMBERT Academic Publishing. 2016. 189 с.

1. группа «Сотрудники»: потенциальные сотрудники;
2. группа «Инвесторы»: кредитные организации; менеджеры и аналитики инвестиционных фондов; рейтинговые агентства;
3. группа «Клиенты»: конечные потребители; посредники; лица, оказывающие влияние при выборе товара;
4. группа «Поставщики»: поставщики материалов и сырья; провайдеры услуг и продуктов, относящихся к инфраструктуре;
5. группа «Конкуренты»: прямые конкуренты; производители товаров заменителей;
6. группа «Правительство и регулирующие органы»: профильные министерства, ведомства, комитеты и др.;
7. группа «Деловые партнеры»: лицензиаты; университеты и др.;
8. группа «Местные сообщества»: соседи; местные власти; благотворительные и волонтерские организации;
9. группа «Университеты и научное сообщество»: исследовательские центры; научные и педагогические работники;
10. группа «СМИ»: радио; ТВ; печатные издания; интернет;
11. группа «Неправительственные организации и группы давления»: организации по защите прав человека; организации по защите животных; организации по охране окружающей среды и др.

Соответственно, идея состоит в систематизации и построении отношений предприятия со стейкхолдерами.

Простейшим инструментом систематизации стейкхолдеров и принятия управленческих решений в области КСО является матрица «Влияние-Значимость», разработанная Обри Л. Менделоу<sup>10</sup>. Данная матрица включает два параметра. Первый параметр – власть, под которой понимается возможность стейкхолдера влиять на поведение и результаты бизнеса. Второй параметр – «Значимость» или «Уровень интереса», то есть вероятность того, что стейкхолдер использует свою возможность реализовать власть над бизнесом. Матрица разбивается на четыре одинаковых квадранта. В верхнюю левую часть матрицы попадают те стейкхолдеры, которые имеют высокий уровень власти над бизнесом, однако, не проявляют интерес к его деятельности. То есть, запросы таких стейкхолдеров редки, но требуют оперативного решения. В нижнем левом углу матрицы расположены стейкхолдеры, незаинтересованные в деятельности бизнеса и не имеющие власти над ним. В верхнем правом углу матрицы

---

<sup>10</sup> См.: Mendelow A. Environmental scanning: the impact of stakeholder concept. In: Proceedings of the second international conference on information systems, December 1981. Cambridge, Mass; 1981 <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=icis1981>; Stefan Olander, Anne Landin. Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects //International Journal of Project Management 23 (2005) 321-328 [http://www.iei.liu.se/fek/svp/723g18/articles\\_and\\_papers/1.107451/OlanderLandin2005IJPM.pdf](http://www.iei.liu.se/fek/svp/723g18/articles_and_papers/1.107451/OlanderLandin2005IJPM.pdf); Как работать со стейкхолдерами? <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/stakeholders/>; <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.stakeholderapproach.pdf>; БЕЛЯКОВА Е.В., САМАРЦЕВА А.В. РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В ФОРМИРОВАНИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ // Вестник СибГАУ. 2013. №2 (48). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-steykholderov-v-formirovanii-regionalnoy-logisticheskoy-infrastruktury> (дата обращения: 27.06.2015). Научная библиотека КиберЛенинка: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-steykholderov-v-formirovanii-regionalnoy-logisticheskoy-infrastruktury#ixzz3eDFOs3UX>; <https://pivotalthinking.wordpress.com/2011/10/03/me-myself-and-i-understanding-stakeholder-perspectives/>.

расположены стейкхолдеры, которые во многом определяют судьбу бизнеса. То есть, большая часть деятельности предприятия в рамках КСО должна быть направлена на взаимодействие и удовлетворение интересов именно этой группы стейкхолдеров. И, наконец, в правом нижнем углу матрицы расположены стейкхолдеры, которые не могут существенно влиять на бизнес, но зависят от него. Эта группа должна быть вовлечена в орбиту мероприятий по КСО бизнеса, с целью формирования их лояльности.

Альтернативной методикой систематизации стейкхолдеров является модель Эйгла<sup>11</sup>, которая наделяет стейкхолдеров тремя следующими атрибутами: власть, легитимность, актуальность. При этом, авторы данной модели указывают на то, что стейкхолдеры могут в разной степени обладать всеми или частью данных атрибутов. Таким образом, можно выделить 7 групп стейкхолдеров:

1. Контролирующие - обладают только атрибутом легитимности;
2. Требующие стейкхолдеры - обладают только атрибутом срочности;
3. Пассивные стейкхолдеры - обладают только атрибутом власти;
4. Доминирующие - обладают атрибутами власти и легитимности;
5. Опасные стейкхолдеры - обладают атрибутами власти и срочности;
6. Зависимые стейкхолдеры - обладают атрибутами легитимности и срочности;
7. Определяющие стейкхолдеры - обладают всеми тремя атрибутами.

Следующим инструментом управления КСО является широко известная пирамида социальной ответственности А. Кэрролла. Данный инструмент выступает не только в качестве модели КСО, но может быть использован и как инструмент управления, позволяющий определить уровень КСО в организации и необходимость его развития. В некоторых работах<sup>12</sup> предложена методика оценки уровня КСО предприятия с помощью анализа динамики показателей, характеризующих каждый из четырех уровней. Так, для первого уровня - экономической ответственности предложено рассчитывать динамику следующих групп показателей:

---

<sup>11</sup> См.: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood // The Academy of Management Review.

Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886 [http://www.jstor.org/stable/259247?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/259247?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page_scan_tab_contents); Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2004. Вып. 2 (№16). С. 53; БЕЛЯКОВА Е.В., САМАРЦЕВА А.В. РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В ФОРМИРОВАНИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ // Вестник СибГАУ. 2013. №2 (48). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-steykholderov-v-formirovanii-regionalnoy-logisticheskoy-infrastruktury> (дата обращения: 27.06.2015). Научная библиотека КиберЛенинка: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-steykholderov-v-formirovanii-regionalnoy-logisticheskoy-infrastruktury#ixzz3eDFOs3UX>.

<sup>12</sup> Похощев В.А., Семенюк Д.Д., Зильберштейн О.Б. Методология социальной ответственности бизнеса // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. №2 (6) 2016 г. С. 92-101.

Зильберштейн О.Б., Семенюк Д.Д., Шкляр Т.Л., Юрковский А.В. Корпоративная социальная ответственность как бизнес-проект: теоретический аспект // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/29EVN316.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.; Зильберштейн О.Б. Социальный проект бизнеса как результат корпоративной социальной ответственности: теоретический анализ / О.Б. Зильберштейн, Д.Д. Семенюк, Т.Л. Шкляр, А.В. Юрковский // Экономика и предпринимательство. № 4 ч.2 (69-2) 2016 г. (Vol. 10 Nom. 4-2) <http://www.intereconom.com/component/content/article/330.html>.

1. Основные технико-экономические показатели (динамика за 3 предыдущих года, абсолютное отклонение и темпы прироста в %);
2. Оценка финансового состояния предприятия;
3. Состав, структура и динамика персонала предприятия (организации);
4. Структура затрат;
5. Структура уплаченных налогов;
6. Отчисления страховых взносов во внебюджетные фонды;
7. Маркетинговые показатели;
8. Специфические показатели деятельности предприятий информационно-телекоммуникационной сферы.

Для оценки уровня правовой ответственности компании следует проанализировать:

1. Количество предупреждений;
2. Количество административных штрафов;
3. Общий размер административных штрафов;
4. Количество конфискованных орудий совершения или предметов административного правонарушения;
5. Количество административных приостановлений деятельности;
6. Количество штрафов и неустоек за нарушение обязательств;
7. Общий размер штрафов и неустоек за нарушение обязательств.

Для оценки уровня этической ответственности:

1. Объем средств, направленных, на мероприятия по снижению ресурсопотребления;
2. Объем средств, направленный на экологические мероприятия и повышение экологических стандартов;
3. Объем средств, направленных на повышение качества продукции;
4. Объем средств, направленных на НИОКР;
5. Объем средств, направленных на обучение персонала;
6. Объем средств, направленных на оздоровление работников;
7. Объем средств, направленных на улучшение жилищных и социально-бытовых условий работников;
8. Объем средств, направленных на финансирование профильных образовательных программ, стипендий и расходы на программы по трудоустройству молодых специалистов;
9. Объем средств, направленных на инвестиции в профильные малые инновационные предприятия;
10. Объем средств, направленных на финансирование программ профессиональной реабилитации инвалидов;

11. Объем средств, направленных на финансирование программ сокращения производственного травматизма и профзаболеваний.

Уровень филантропической ответственности предприятия отражают следующие показатели:

1. Объем средств, направленных на программы развития здравоохранения;
2. Объем средств, направленных на финансирование программ социальной адаптации инвалидов;
3. Объем средств, направленных на программы развития культуры, искусств и поддержания исторического наследия;
4. Объем средств, направленных на программы развития массового любительского спорта и популяризацию здорового образа жизни;
5. Объем средств, направленных на программы развития науки;
6. Объем средств, направленных на программы развития образования;
7. Объем средств, направленных на программы развития местных сообществ и местного самоуправления;
8. Объем средств, направленных на программы развития общественных организаций и профессиональных сообществ.

Одним из наиболее важных, но недооценённых, методов управления КСО является алгоритм Мольтени<sup>13</sup>. Данный алгоритм, отражает логику процесса включения социальной ответственности в стратегию предприятия с целью создания конкурентных преимуществ. Алгоритм включает в себя пять возможных уровней взаимодействия бизнеса и общества. Первый уровень: «Социально-конкурентный синтез». Второй уровень - «Изменение условий». Третий уровень: «Расходы на общественное развитие». Четвертый уровень: «Допустимый компромисс». Пятый уровень: «Временное игнорирование общественных ожиданий».

Итак, мы обобщили основные методы управления корпоративной социальной ответственностью.

Таким образом, подводя итог представленному материалу отметим следующее. Существующие методики управления КСО на уровне предприятий в достаточной мере проработаны и носят универсальный характер, что, в свою очередь, обуславливает необходимость их адаптации к конкретным отраслевым особенностям деятельности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. AccountAbility [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk).
2. Freeman R. Edward, John McVea. A Stakeholder Approach to Strategic Management. Working Paper No. 01-02 URL: <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.stakeholderapproach.pdf>.
3. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach. - Boston: Pitman, 1984.
4. Lok Yiu Chan. Corporate Social Responsibility of Multinational Corporations. University of Washington Tacoma. June, 2014. URL:

---

<sup>13</sup> Molteni Mario. The social-competitive innovation pyramid // Corporate Governance: The international journal of business in society. Vol. 6 Iss 4. 2006. pp. 516 - 526 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/14720700610689612>.

- [http://digitalcommons.tacoma.uw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=gh\\_theses](http://digitalcommons.tacoma.uw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=gh_theses).
5. Me, myself and I - understanding stakeholder perspectives. URL: <https://pivotalthinking.wordpress.com/2011/10/03/me-myself-and-i-understanding-stakeholder-perspectives/>.
  6. Mendelow A. Environmental scanning: the impact of stakeholder concept. In: Proceedings of the second international conference on information systems, December 1981. Cambridge, Mass; 1981 <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=icis1981>.
  7. Molteni Mario. The social-competitive innovation pyramid // Corporate Governance: The international journal of business in society. Vol. 6 Iss 4. 2006. pp. 516 - 526 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/14720700610689612>.
  8. Stakeholder Research Associates Canada Inc. [www.StakeholderResearch.com](http://www.StakeholderResearch.com).
  9. Stefan Olander, Anne Landin. Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects // International Journal of Project Management 23 (2005) 321-328 [http://www.iei.liu.se/fek/svp/723g18/articles\\_and\\_papers/1.107451/OlanderLandin2005IJPM.pdf](http://www.iei.liu.se/fek/svp/723g18/articles_and_papers/1.107451/OlanderLandin2005IJPM.pdf).
  10. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. / Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood // The Academy of Management Review Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886 [http://www.jstor.org/stable/259247?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/259247?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page_scan_tab_contents).
  11. Белякова Е.В., Самарцева А.В. Роль стейкхолдеров в формировании региональной логистической инфраструктуры // Вестник СибГАУ. 2013. №2 (48). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-steykholderov-v-formirovanii-regionalnoy-logisticheskoy-infrastruktury> (дата обращения: 27.06.2015).
  12. Ершова Н.А. Концепция устойчивого развития - обеспечение экономической и социальной безопасности России // Вестник Академии права и управления. 2013. №30. С. 87-90.
  13. Ершова Н.А. КСО - эффективный инструмент управления факторами инновационного риска // Полиграфист. В помощь руководителю и главному бухгалтеру. 2015. №1 (67). с. 49-56.
  14. Журавлева И.А. Международные проблемы современной экономики // Экономика и социум. Саратов. ООО «Институт управления и социально-экономического развития». №3-1 (12), 2014. С. 653-659.
  15. Журавлева И.А. Роль создания глобальных цепочек добавленной стоимости на современном этапе развития экономики // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ) часть 1, сборник научных работ, - М.: 2015. №6 (15).
  16. Зильберштейн О.Б., Ершова Н.А., Невструев К.В. Контроллинг подготовки и реализации социальных проектов бизнеса: Монография. Saarbruken. Изд.: LAP LAMBERT Academic Publishing. 2016. 189 с.
  17. Зильберштейн О.Б. и др. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий. / Зильберштейн О.Б., Невструев К.В., Семенюк Д.Д., Шкляр Т.Л., Юрковский А.В. // Интернет-журнал Науковедение. 2016. т. 8. №3 (34). С. 30.
  18. Зильберштейн О.Б. и др. Социальный проект бизнеса как результат корпоративной социальной ответственности: теоретический анализ / О.Б. Зильберштейн, Д.Д. Семенюк, Т.Л. Шкляр, А.В. Юрковский // Экономика и



- предпринимательство. №4 ч.2 (69-2) 2016 г. (Vol. 10 Nom. 4-2)  
<http://www.intereconom.com/component/content/article/330.html>.
19. Зильберштейн О.Б., Семенюк Д.Д., Шкляр Т.Л., Юрковский А.В. Корпоративная социальная ответственность как бизнес-проект: теоретический аспект // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/29EVN316.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
  20. Зильберштейн О.Б., Семенюк Д.Д., Шкляр Т.Л., Юрковский А.В. Корпоративная социальная ответственность как бизнес-проект: теоретический аспект // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/29EVN316.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
  21. Как работать со стейкхолдерами? <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/stakeholders/>.
  22. Косова Л.Н. Бизнес-процессы формируют цепочку ценностей и себестоимость [текст] // Полиграфист / Л.Н., Косова. - М., 2010, №2 (47). - 77-84.
  23. Косова Л.Н. Управление финансовым потоком организации на принципах процессного подхода [текст] // Экономика и предпринимательство. - М., 2016, №5. - С. 1057-1060.
  24. Котляров Данил Александрович. Статистическая оценка социальной ответственности промышленных предприятий: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.12 / Котляров Данил Александрович; [Место защиты: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики]. - Москва, 2006. - 175 с.: ил.
  25. Либоракина М. Что ждут от бизнеса российские граждане? URL: <http://csrjournal.com/1389-что-ждут-от-бизнеса-российские-граждане.html>.
  26. Осипов В.С. Дисфункции государственного управления и направления их преодоления // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2015. №1. С. 74-84.
  27. Осипов В.С. Конкуренция, основанная на совместном создании ценности в отрасли сельскохозяйственного машиностроения // Перспективы науки. 2013. №10 (49). С. 210-213.
  28. Осипов В.С. Теория и методология конкурентного взаимодействия хозяйствующих субъектов: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.01 / Институт экономики Российской академии наук. Москва, 2013.
  29. Отношение к предпринимательству и предпринимателям. О пользе и вреде от предпринимательской деятельности // Опрос граждан РФ от 18 лет и старше. 14 июня 2015. 53 субъекта РФ, 104 населенных пункта, 1500 респондентов. Интервью по месту жительства. Статпогрешность не превышает 3,6%. URL: <http://fom.ru/Ekonomika/12735>.
  30. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2004. Вып. 2 (№16). С. 53.
  31. Похвощев В.А., Семенюк Д.Д., Зильберштейн О.Б. Методология социальной ответственности бизнеса // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. №2 (6) 2016 г. С. 92-101.
  32. Программа ООН по охране окружающей среды [www.unep.org](http://www.unep.org).
  33. Шкляр Т.Л. Особенности управления B2B услугами на предприятии: Монография. М.: Издательство "Перо". 2016. 104 с.

**Zilberstein Oleg Borukhovich**

The Russian state university of justice, Russia, Moscow  
E-mail: obz81@yandex.ru

**Shklyar Tatyana L'vovna**

Plekhanov Russian University of economics, Russia, Moscow  
E-mail: tlb@mail.ru

**Ershova Natalia Anatol'evna**

The Russian state university of justice, Russia, Moscow  
E-mail: nataly\_ershova@mail.ru

**Rutskiy Eugene Igorevich**

ООО «Raduga Sintez», Russia, Moscow  
E-mail: ru.eu@yandex.ru

## Methodical bases of the analysis of corporate social responsibility

**Abstract.** The article considers methodological principles of corporate social responsibility management. Showing contradictions in the evaluation of the role and importance of business in modern Russian society. The main methods of management of corporate social responsibility. A description of the corporate social responsibility management model based on the theory of Freeman stakeholders. Showing the different approaches to the classification and systematization of stakeholders. Characterized matrix "Impact-Importance", developed by Aubrey L. Mendelow. As an alternative matrix Mendelow a model Agle-Wood-Mitchell, which allows you to select the seven stakeholder groups and offers options to interact with them. As corporate social responsibility of business management tool offered to use a pyramid of social responsibility A. Carroll. To assess corporate social responsibility at each level of the pyramid Carroll proposed groups of indicators. In particular, for the analysis of economic responsibility is suggested calculating the dynamics of the following sub-indices: the main technical and economic indicators, the composition, structure and dynamics of plant personnel, cost structure, the structure of taxes paid, payments of insurance premiums to non-budgetary funds, market indices, specific indicators of enterprises. Analysis of the following levels of the pyramid Carroll conducted in a similar manner. The article provides a brief description of the algorithm corporate social responsibility, developed M. Molteni.

**Keywords:** corporate social responsibility; social responsibility of business; management; methods; techniques; tools; analysis; evaluation; management; matrix "Influence-Importance" Aubrey L. Mendelow; stakeholder analysis E. Freeman; Model Agle-Wood-Mitchell; a pyramid of social responsibility A. Carroll; control algorithm corporate social responsibility M. Molteni

### REFERENCES

1. AccountAbility [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk).
2. R. Edward Freeman, John McVea. A Stakeholder Approach to Strategic Management. Working Paper No. 01-02 URL: <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.stakeholderapproach.pdf>.
3. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach. - Boston: Pitman, 1984.
4. Lok Yiu Chan. Corporate Social Responsibility of Multinational Corporations. University of Washington Tacoma. June, 2014. URL:

- [http://digitalcommons.tacoma.uw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=gh\\_theses](http://digitalcommons.tacoma.uw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=gh_theses).
5. Me, myself and I - understanding stakeholder perspectives. URL: <https://pivotalthinking.wordpress.com/2011/10/03/me-myself-and-i-understanding-stakeholder-perspectives/>.
  6. Mendelow A. Environmental scanning: the impact of stakeholder concept. In: Proceedings of the second international conference on information systems, December 1981. Cambridge, Mass; 1981 <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=icis1981>.
  7. Mario Molteni. The social-competitive innovation pyramid // Corporate Governance: The international journal of business in society. Vol. 6 Iss 4. 2006. pp. 516 - 526 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/14720700610689612>.
  8. Stakeholder Research Associates Canada Inc. [www.StakeholderResearch.com](http://www.StakeholderResearch.com).
  9. Stefan Olander, Anne Landin. Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects // International Journal of Project Management 23 (2005) 321-328 [http://www.iei.liu.se/fek/svp/723g18/articles\\_and\\_papers/1.107451/OlanderLandin2005IJPM.pdf](http://www.iei.liu.se/fek/svp/723g18/articles_and_papers/1.107451/OlanderLandin2005IJPM.pdf).
  10. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts / Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood // The Academy of Management Review Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886 [http://www.jstor.org/stable/259247?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/259247?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page_scan_tab_contents).
  11. Belyakova E.V., samartseva A.V. the Role of stakeholders in the development of regional logistics infrastructure // Vestnik of SibSAU. 2013. No. 2 (48). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-steykholderov-v-formirovanii-regionalnoy-logisticheskoy-infrastruktury> (reference date: 27.06.2015).
  12. Ershov N.A. The concept of sustainable development - providing economic and social security of Russia // Bulletin of the Academy of law and management. 2013. No. 30. P. 87-90.
  13. Ershov N.A. CSR is an effective tool to control factors of innovative risk // typographer. To help the Manager and chief accountant. 2015. No. 1 (67). p. 49-56.
  14. Zhuravleva I.A. International problems of modern economy // Economy and society. Saratov. LLC "Institute of control and socio-economic development". №3-1 (12), 2014. P. 653-659.
  15. Zhuravleva I.A. the Role of creating global value chains at the present stage of development of economy // Eurasian Union of Scientists (ESU) part 1, collection of scientific works, M.: 2015. No. 6 (15).
  16. Zilberstein O.B., Ershova N.A., Nevstruev K.V. Controlling the preparation and implementation of social business projects: a Monograph. Saarbruken. Ed.: LAP LAMBERT Academic Publishing. 2016. 189 P.
  17. Zilberstein O.B. etc. a stakeholder Analysis such Russian enterprises / Zilberstein O.B., Neustroev K.V., Semeniuk, D.D., Shklyar T.L., Yurkovski A.V. // Internet journal of the sociology of Science. 2016. vol. 8. No. 3 (34). 30.

18. Zilberstein O.B. etc. a Social project business as a result of corporate social responsibility: a theoretical analysis / O.B. Zilberstein, D.D. Semeniuk, T.L., Shklyar, A.V. Yurkovsky // Economics and entrepreneurship. No. 4 part 2 (69-2), 2016 (Vol. 10 Nom. 4-2) <http://www.intereconom.com/component/content/article/330.html>.
19. Zilberstein O.B., Semeniuk, D.D., Shklyar T.L., Yurkovski A.V. Corporate social responsibility as a business project: theoretical aspect // Internet-journal "science of SCIENCE" Vol. 8, No. 3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/29EVN316.pdf> (access is free). Tit. screen. Yaz. eng., eng.
20. Zilberstein O.B., Semeniuk, D.D., Shklyar T.L., Yurkovski A.V. Corporate social responsibility as a business project: theoretical aspect // Internet-journal "science of SCIENCE" Vol. 8, No. 3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/29EVN316.pdf> (access is free). Tit. screen. Yaz. eng., eng.
21. How to work with stakeholders? <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/stakeholders/>.
22. Kosova, L.N. Business processes form the value chain and the cost of [text] // printers / L.N. Kosovo. - M., 2010, №2 (47). - 77-84.
23. Kosova, L.N. Management of the financial flow of the organization on the principles of the process approach [text] // Economics and entrepreneurship. - M., 2016, No. 5. - P. 1057-1060.
24. Daniel A. Kotlyarov. The statistical evaluation of social responsibility of industrial enterprises: the dissertation ... of candidate of economic Sciences: 08.00.12 / Kotlyarov Danil Aleksandrovich; [a protection Place: the Moscow state University of Economics, statistics and Informatics]. - Moscow, 2006. - 175 p.: Il.
25. Liborakina M. What do you expect from business Russian citizens? URL: <http://csrjournal.com/1389-что-ждут-от-бизнеса-российские-граждане.html>.
26. Osipov V.S. Dysfunction of state administration and the directions of their overcoming // Intelligence. Innovation. Investment. 2015. No. 1. S. 74-84.
27. Osipov V.S. Competition, based on joint value creation in the sector of agricultural engineering // science Prospects. 2013. No. 10 (49). P. 210-213.
28. Osipov V.S. Theory and methodology of competitive interaction between economic subjects: the dissertation ... doctor of economic Sciences: 08.00.01 / Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. Moscow, 2013.
29. The attitude towards entrepreneurship and entrepreneurs. About the benefits and harms from business activities // A survey of Russian citizens 18 years and older. 14 June 2015. 53 subject of the Russian Federation, 104 settlements of 1,500 respondents. Interview at place of residence. Statorseite not exceed 3.6%. URL: <http://fom.ru/Ekonomika/12735>.
30. Petrov M.A. stakeholder Theory: the ways of practical application. Vestnik St. Petersburg University. Ser. 8. 2004. Vol. 2 (No. 16). P. 53.
31. Pohodiv V.A., Semeniuk, D.D., Zilberstein O.B. the Methodology of the social responsibility of business // Bulletin of the Moscow international higher business school MIRBIS. No. 2 (6) 2016 S. 92-101.
32. United Nations programme on environmental protection [www.uneptie.org](http://www.uneptie.org).
33. Shklyar T.L. Features of management of B2B services in the enterprise: Monograph. M.: Publishing House "Pero". 2016. 104 p.