

Н.О. Бекенов*  , **С.Н. Досова** 

Satbayev University, Казахстан, г. Алматы

*e-mail: nureke.bekenov@gmail.com

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ В КОМПАНИИ КВАЗИГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

В статье авторами обосновывается человеческий фактор в управлении корпоративной социальной ответственностью (КСО) в компании квазигосударственного сектора экономики.

Цель исследования: выявить закономерности между качеством управления КСО в компании квазигосударственного сектора и структурой компетенций КСО-менеджеров.

На практике КСО реализуется в формате проектов (программ, инициатив), эффективность которых зависит от факторов внешней и внутренней среды. Одним из значимых является человеческий фактор, проявляющийся в компетенциях и вовлеченности персонала, участвующего в КСО-проектах. Однако влияние человеческого фактора на эффективность проектов КСО остается малоизученным. На восполнение данного пробела направлено настоящее исследование. Поэтому обозначенная тема работы является актуальной. Остается открытым вопрос о компетенциях менеджеров в отношении КСО (research gap). То есть вопрос о том, какие компетенции должны быть у менеджеров, развивающих КСО, подлежит проработке.

Разработана модель оценки качества управления КСО в формате BSC-метрик выполнения задач управления КСО. Проведен анализ компетенций КСО-менеджмента на примере КСО-проектов компании квазигосударственного сектора. Проведен корреляционный анализ между степенью выполнения задач управления КСО и средним баллом по сумме всех значимых компетенций КСО-менеджмента.

Методология исследования: общенаучные методы познания: сопоставление, анализ и синтез. В прикладной части работы использован метод корреляционного анализа с использованием средств компьютерной обработки данных, а также метод экспертных оценок.

Ценность проведенного исследования в том, что установлена тесная прямая корреляционная зависимость между степенью выполнения задач управления КСО и компетенциями ответственного КСО-менеджмента. Это может быть применено для решения прикладных задач управления КСО-проектами.

Ключевые слова: квазигосударственный сектор, корпоративная социальная ответственность, управление корпоративной социальной ответственностью, принципы корпоративной социальной ответственности, КСО-менеджер, компетенции КСО-менеджера.

N. Bekenov*, S. Dossova

Satbayev University, Kazakhstan, Almaty

*e-mail: nureke.bekenov@gmail.com

Model of corporate social responsibility management in a quasi-public sector company of the Republic of Kazakhstan

The authors substantiate the human factor in the management of corporate social responsibility (CSR) in the quasi-public sector of the economy.

The purpose of the study: to identify patterns between the quality of CSR management in a quasi-public sector company and the level of CSR managers competence.

The development of CSR at the level of a single quasi-public sector company is a complex, ambiguous, but very relevant and in-demand task for the Kazakhstan Republic. In practice, CSR is implemented in the format of projects (programs, initiatives), the effectiveness of which depends on the external and internal environment factors. One of the most significant is the human factor, manifested in the competencies and involvement of personnel involved in CSR projects. However, the influence of the human factor on the effectiveness of CSR projects remains poorly understood. The present study is aimed at filling this gap. Therefore, the designated topic of work is relevant. The question of managers' competencies in relation to CSR (research gap) remains open. That is, the question of what competencies managers developing CSR should have is subject to elaboration.

Research methodology: general scientific methods of cognition: comparison, analysis and synthesis. In the applied part of the work, the method of correlation analysis using computer data processing tools, as well as the method of expert assessments, was used.

A model for assessing the quality of CSR management in the format of BSC-metrics for fulfilling CSR management tasks has been developed. An analysis of the competences of CSR management was carried out on the example of CSR projects of a company in the quasi-public sector. A correlation analysis was carried out between the degree of fulfillment of CSR management tasks and the average score for the sum of all significant competencies of CSR management.

The value of the study is that a close direct correlation has been established between the degree of fulfillment of CSR management tasks and the competencies of responsible CSR management. This can be applied to solve applied problems of managing CSR projects.

Key words: quasi-public sector, corporate social responsibility, corporate social responsibility management, principles of corporate social responsibility, CSR manager, CSR manager competencies.

Н.О. Бекенов*, С.Н. Досова
Satbayev University, Қазақстан, Алматы қ.
*e-mail: nureke.bekenov@gmail.com

Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік секторлы компаниядағы корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті басқару үлгісі

Мақалада авторлар экономиканың квазимемлекеттік секторлы компанияда корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті (КӘЖ) басқарудағы адами факторды негіздейді.

Зерттеудің мақсаты – квазимемлекеттік секторлы компаниядағы КӘЖ менеджментінің сапасы мен КӘЖ менеджерлерінің құзыреттерінің құрылымы арасындағы заңдылықтарды анықтау.

Іс жүзінде, КӘЖ тиімділігі сыртқы және ішкі орта факторларына байланысты болатын жобалар (бағдарламалар, бастамалар) форматында іске асырылады. Ең маңыздыларының бірі – КӘЖ жобаларына қатысатын персоналдың құзыреттілігі мен тартылуында көрінетін адами фактор. Алайда КӘЖ жобаларының тиімділігіне адам факторының әсері аз зерттелген күйде болып тұр. Зерттеу осы олқылықтың орнын толтыруға бағытталған. Сондықтан аталған жұмыс тақырыбы аса өзекті. КӘЖ (research gap) қатысты менеджерлердің құзыреттері туралы мәселе ашық күйінде қалып отыр. Яғни, КӘЖ дамытатын менеджерлердің қандай құзыреттері болуы керек деген мәселе пысықталуы тиіс.

КӘЖ менеджменті міндеттерін орындау үшін BSC-метрика форматында КӘЖ менеджментінің сапасын бағалау моделі әзірленді. Квазимемлекеттік сектордағы компанияның КӘЖ жобалары мысалында КӘЖ менеджментінің құзыретіне талдау жасалды. КӘЖ менеджменті міндеттерінің орындалу дәрежесі мен КӘЖ менеджментінің барлық маңызды құзыреттерінің сомасы бойынша орташа балл арасындағы корреляциялық талдау жүргізілді.

Зерттеудің құндылығы КӘЖ менеджментінің міндеттерін орындау дәрежесі мен жауапты КӘЖ менеджментінің құзыреттері арасында тығыз тікелей байланыс орнатылған. Бұл КӘЖ жобаларын басқарудың қолданбалы мәселелерін шешу үшін қолданылуы мүмкін.

Түйін сөздер: квазимемлекеттік сектор, корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік, корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті басқару, корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік қағидаттары, КӘЖ-менеджер, КӘЖ-менеджердің құзыреті.

Введение

Современная мировая экономика характеризуется постиндустриальными тенденциями и инновационной направленностью, акцентом на уникальные трудно копируемые конкурентные преимущества, среди которых первоочередную значимость приобретают нематериальные активы и инструменты менеджмента нематериальной природы (деловая репутация, имидж, корпоративная социальная ответственность – КСО). Для современного крупного бизнеса КСО представляется как необходимая часть

менеджмента, без которой невозможно рассчитывать на устойчивое развитие. Через КСО организация приобретает приверженность обществу и заинтересованным сторонам вносить вклад в устойчивое развитие и социальное обеспечение, применяя как региональные, так и международные правила, а также поддерживая этическое поведение и обеспечивая прозрачное управление.

Влияние КСО на конкурентоспособность проявляется сразу в нескольких эффектах, в совокупности способствующих устойчивому развитию компании:

– вклад в сотрудников и удовлетворенность клиентов – это в дальнейшем приносит пользу компании экономически;

– происходит рост благосостояния персонала, улучшается их уровень жизни, а также улучшается качество жизни населения, поэтому можно сказать, что КСО имеет социальный эффект;

– забота об окружающей среде;

– финансовый эффект в виде роста стоимости компании – как совокупный эффект.

Считается, что понятие КСО применимо к любым организациям, поскольку любая организация, независимо от рода деятельности, несёт ответственность за вклад в устойчивое развитие национальной экономики в целом. Однако КСО в квазигосударственном секторе (КГС) имеет особое значение. Некоторые ученые (Сансызбаева, 2015) КГС-компании называют даже «локомотивами развития социально ответственного бизнеса в Казахстане». На сегодняшний день КГС-компании являются лидерами по количеству реализуемых социальных программ и проектов. Это обусловлено тем, что КГС зачастую осуществляет международный бизнес, поэтому вынужден принимать международные правила, в том числе и в отношении СО.

Официальное понятие квазигосударственного сектора закреплено и регламентировано в Бюджетном Кодексе Республики Казахстан: «субъекты квазигосударственного сектора – государственные предприятия, товарищества с ограниченной ответственностью, акционерные общества, в том числе национальные управляющие холдинги, национальные холдинги, национальные компании, учредителем, участником или акционером которых является государство, а также дочерние, зависимые и иные юридические лица, являющиеся аффилированными с ними в соответствии с законодательными актами Республики Казахстан» (Бюджетный кодекс Республики Казахстан, разд. 1, гл. 1, 2008 года № 95-IV).

Квазигосударственные компании не являются государственными, но им делегированы некоторые государственные полномочия по распределению бюджетных средств. В Казахстане КГС представлен рядом крупных корпораций энергетического комплекса, промышленности и транспорта. Все эти компании стратегически значимы для государства. Квазигосударственный сектор занимает существенное место в жизни общества. Поэтому предприятия КГС наряду с органами государственной власти принимают

участие в решении экономических, экологических и социальных проблем. Социально ответственное поведение компаний КГС чрезвычайно важно для общества. Компании, системно не занимающиеся КСО, рискуют отстать от мировых трендов.

Развитие КСО в менеджменте квазигосударственного сектора является сложной, неоднозначной, но весьма актуальной и востребованной для Республики Казахстан задачей.

На практике КСО реализуется в формате проектов (программ, инициатив), эффективность которых зависит от факторов внешней и внутренней среды. Одним из значимых является человеческий фактор, проявляющийся в компетенциях и вовлеченности персонала, участвующего в КСО-проектах. Однако влияние человеческого фактора на эффективность проектов КСО остается малоизученным. На восполнение данного пробела направлено настоящее исследование. Поэтому обозначенная тема работы является актуальной.

Цель работы: выявить закономерности между качеством управления КСО в компании квазигосударственного сектора и структурой компетенций КСО-менеджеров.

В развитие предложенной цели работы необходимо решить следующие задачи:

– обобщить современные представления о влиянии человеческого фактора на качество управления КСО;

– представить модель оценки качества управления КСО в формате BSC-метрик выполнения задач управления КСО;

– провести анализ компетенций КСО-менеджмента на примере КСО-проектов компании квазигосударственного сектора;

– провести корреляционный анализ между степенью выполнения задач управления КСО и средним баллом по сумме всех значимых компетенций КСО-менеджмента.

Объектом исследования работы является квазигосударственная компания АО «НАК «Казатомпром», реализующая проекты КСО.

Предмет исследования: влияние корпоративной социальной ответственности на развитие человеческого капитала в квазигосударственной компании.

Материалы и методы

Теоретическую и методологическую базу настоящего исследования составили научные

труды отечественных и зарубежных исследователей, занимавшихся вопросами социальной ответственности бизнеса и спецификой управления компаниями КГС.

Методами, составившими концептуальную основу настоящего научного исследования, являлись общенаучные методы познания: сопоставление, анализ и синтез.

В прикладной части работы использован метод корреляционного анализа с использованием средств компьютерной обработки данных.

Использован также метод экспертных оценок. Привлечено пять компетентных экспертов из числа менеджеров компании квазигосударственного сектора. Отличительные характеристики компетентных КСО-экспертов:

- наличие высшего экономического образования;
- наличие руководящего опыта;

- наличие опыта в экспертных группах по управлению персоналом, менеджменту;
- владение методами экспертных оценок.

Исследование проведено на базе компании квазигосударственного сектора АО «НАК «Казатомпром» – крупнейшего в мире производителя природного урана с приоритетным доступом к одной из крупнейших в мире ресурсных баз.

Будучи крупной стратегически важной компанией, Казатомпром реализует несколько десятков КСО-проектов: строительство объектов социальной инфраструктуры, адресную помощь, экологические проекты и др.

Содержание компетенций для анализа составлено по результатам обсуждения в группе экспертов. Все компетенции распределены на четыре группы (рисунок 1). Состав значимых компетенций для задач сформулирован по результатам обсуждения в группе экспертов.



Рисунок 1 – Модель компетенций КСО-менеджмента квазигосударственной компании

Примечание: составлено автором

Компетенции следует анализировать в соответствии с задачами КСО:

- минимизация рисков нанесения ущерба стейкхолдерам компании;
- поддержание деловой репутации, получение дивидендов от улучшения имиджа;

- повышение удовлетворенности стейкхолдеров компании.

Для реализации этих задач необходимы соответствующие компетенции КСО-менеджеров (таблица 1).

Таблица 1 – Компетенции КСО-менеджеров

Задача КСО	Компетенции			
	Управленческие	Общэкономические	Личностные	Специальные
Минимизация рисков нанесения ущерба стейкхолдерам компании	1, 2	3, 4	7, 9	11, 13
Поддержание деловой репутации, получение дивидендов от улучшения имиджа	1, 2	3, 4	6, 7, 8, 9	11, 12, 13, 15
Повышение удовлетворенности стейкхолдеров компании	1, 2	3, 4	5, 7, 9, 10	11, 13, 14, 15, 16

Примечание: составлено по результатам обсуждения в группе экспертов

Исследование проведено в несколько этапов:

– по данным КСО-отчетности после обсуждения в группе экспертов сформулированы актуальные BSC-метрики КСО квазигосударственной компании;

– оценены компетенции КСО-менеджеров в соответствии с представленными выше задачами КСО;

– построены профили компетенций менеджеров отдельных проектов, а также усредненный профиль компетенций КСО-менеджеров «Казатомпром»;

– выявлены наиболее отстающие компетенции и наиболее сильные;

– определены средние баллы компетенций в разрезе задач управления КСО;

– проведен корреляционный анализ между определенными ранее показателями BSC корпоративной социальной ответственности в «Казатомпром» в разрезе выполнения задач управления КСО и средним баллом по сумме всех значимых для каждой задачи компетенций.

Гипотеза: между степенью выполнения задач управления КСО и компетенциями ответственного КСО-менеджмента есть тесная прямая корреляционная зависимость.

Обзор литературы

Понимание общественной значимости бизнеса в социальной сфере находит выражение в распространении концепции социальной ответственности, основные положения которой изложены в международных стандартах (ISO 26000, 2010; AA-1000SES, 1991).

Цель реализации современным бизнесом проектов КСО прагматична – получение трудно копируемых конкурентных преимуществ и обеспечение устойчивого развития. Задачи КСО для компании квазигосударственного сектора (КГС)

обобщены в работах (Ait Sidhoum, 2018; Andrés, 2019):

– минимизация рисков нанесения ущерба стейкхолдерам компании;

– поддержание деловой репутации, получение дивидендов от улучшения имиджа. Как следствие – обеспечение инвестиционной привлекательности, поскольку добросовестно занимающаяся КСО компания создает себе образ надежного открытого партнёра;

– повышение удовлетворенности стейкхолдеров компании.

Выполнение цели и задач КСО должно быть результативным и эффективным. Для этого должны выполняться принципы управления КСО (Freeman, 1991):

1) Соответствие миссии, стратегии и политике компании. То есть деятельность КСО не должна быть в отрыве от фундаментальных стратегических документов компании.

2) Вовлеченность менеджмента в процессы управления КСО. Без вовлеченности процессы КСО не будут реализовываться с необходимой эффективностью.

3) Учет интересов стейкхолдеров. Важно находить компромисс, если интересы разных стейкхолдеров не совпадают.

4) Учет региональной специфики, интересов ключевых социально-экономических проблем региона.

5) Учет отраслевой специфики.

6) Распределение ответственности (в организации должны быть определены конкретные ответственные за процессы КСО).

7) Обоснованность деятельности и проектов в области КСО. Обоснование может быть финансовым, социальным или стратегическим.

8) Измеримость результатов и эффектов деятельности КСО.

9) Контроль за деятельностью КСО.

10) Своевременность всех управленческих решений относительно деятельности КСО.

11) Сопоставление с конкурентами с целью бенчмаркинга и анализа конкурентных рисков.

12) Формализация процессов КСО (утверждение перечня процессов и проектов со всей сопутствующей документацией).

Данные принципы могут быть заложены в модель оценки менеджмента КСО компании.

Сам факт реализации КСО оценивается по результатам соблюдения принципов КСО, заложенных в стандартах ISO 26000:2010, AA 1000, SA8000. Адаптированные к конкретным компаниям, принципы КСО обычно перечисляются в соответствующих отчетах. Так, для квазигосударственной компании АО «НАК «Казатомпром» принципы КСО перечислены в годовом отчете: открытость, подотчетность, прозрачность, этическое поведение, уважение, законность, соблюдение прав человека, нетерпимость к коррупции, недопустимость конфликта интересов, личный пример (Интегрированный годовой отчет АО «НАК «КАЗАТОМПРОМ», 2020).

Соответственно, субъект управления КСО – организация, а также менеджеры, управляющие КСО-проектами. В рамках настоящей работы под субъектами управления КСО будем иметь в виду компанию квазигосударственного сектора РК и менеджеров этой компании, ответственных за КСО.

Объектом управления КСО являются стейкхолдеры КСО организации – лица, для которых, собственно, и реализуются КСО-проекты (Зильберштейн, 2017:1-12) менеджеры и персонал организации, собственники, акционеры, инвесторы и кредиторы, органы гос. власти, клиенты компании, поставщики и партнеры компании, население региона, другие организации в регионе присутствия компании. Интересы разных стейкхолдеров, естественно, не всегда совпадают. Поэтому при реализации проектов КСО зачастую стоит задача оптимизации выбора. Процессы, процедуры, регламенты, так или иначе имеющие отношение к КСО, должны быть приведены в соответствие с ожиданиями заинтересованных участников социальных отношений.

На уровне отдельно взятой компании субъектами управления КСО являются менеджеры, ответственные за КСО-проекты. От их компетенций и вовлеченности зависит успех этих проектов. Заметим, что менеджеры и персонал ком-

пании могут быть одновременно и субъектами, и объектами управления КСО. В связи с этим роль человеческого фактора в управлении КСО очевидна и весьма значима.

Прежде всего, необходимо отметить роль руководителя организации в управлении КСО, который должен организовать работу таким образом, чтобы ресурсы предприятия использовались рационально и план социальных программ выполнялся, отвечая стратегическим целям компании. Кроме этого, распределение ресурсов, а именно инвестиций в социальную ответственность должно иметь в будущем соответствующий экономический эффект.

В современном мире лидер и руководитель по определению уже должен быть социально-ориентированным. К сожалению, многие руководители этого пока ещё не осознают или не хотят осознавать. Общество сегодня возлагает ответственность на предприятия и их руководство. Мировой опыт свидетельствует, что:

– встречаются ошибки при развитии программ социальной ответственности предприятия по причине недостаточного уровня нормативно-методических знаний в этой области. Поэтому таким руководителям оказывается поддержка в виде консультаций;

– используется метод публичного информирования заинтересованных сторон (инвесторов, персонал), а также общества о планах социальной ответственности. Подчеркивается, что руководство предприятия понимает свою роль в социальном благополучии общества и компания имеет имидж социально-ориентированной.

По мнению некоторых исследователей, человеческий фактор в виде компетенций и вовлеченности менеджеров, ответственных за КСО-проекты, может сыграть решающую роль посредника в сокращении разрыва между планами КСО и результатами КСО-проектов.

Чем более эффективно задействован человеческий фактор, принимая на себя ответственность, тем легче будет достичь намеченных целей для реализации корпоративной социальной ответственности, что также должно теоретически дополнять и выделять приоритеты HR. Задача HR – решить сложности, связанные с эффективным управлением.

В идеале КСО-проектами в компании должны заниматься компетентные специалисты в

этой области – КСО-менеджеры, выполняющие все функции КСО-менеджмента и обладающие необходимыми компетенциями. Однако ввиду относительной новизны такой должности, характер компетенций КСО-менеджера квазигосударственной компании остается несформулированным. Данное обстоятельство является пробелом современного знания (research gap) и образует повод для специального исследования.

В работе Бобырева (2021) сделана попытка сформулировать общие компетенции КСО-менеджера:

- создание позитивного отношения к социальной ответственности;
- донесение до руководства взаимосвязи КСО со стратегическими целями организации;
- использование различных методов влияния и убеждения сторонников;
- уверенность в себе и своем деле, создание среды доверия вокруг себя;
- неравнодушное отношение к социальным проблемам;
- восприятие у окружающих как профессионала своего дела.

Однако компетенции должны быть связаны с функциями КСО-менеджера. Поэтому работа по проектированию компетенций КСО-менеджера является незаконченной.

Поскольку имеют значение компетенции и вовлеченность менеджеров, то целесообразно рассмотреть методы развития и стимулирования менеджеров.

Развитие сотрудников в контуре КСО проявляется в двух аспектах:

- повышение удовлетворенности персонала, как одного из стейкхолдеров КСО через удовлетворение потребности в обучении;
- развитие компетенций сотрудников, поскольку от их компетенций зависит выполнение принципов КСО. Поэтому через развитие персонала, можно воздействовать на состояние КСО.

Компетенции работников подразделяются на группы:

- профессиональные;
- деловые;
- морально-психологические;
- специфические.

На практике компетентностный подход в управлении выражается в создании моделей

компетенций для конкретных должностных позиций, по которым отбираются и оцениваются сотрудники. Важно, чтобы выбранная модель компетенций была адаптирована к стратегическим целям и специфике компании. Иначе она не будет эффективной.

Компетентностный подход в последнее время активно обсуждается в научной среде, что подчеркивает признание его важности в современном менеджменте. Однако остается открытым вопрос о компетенциях менеджеров в отношении КСО (research gap). То есть вопрос о том, какие компетенции должны быть у менеджеров, развивающих КСО, подлежит проработке.

Различные программы повышения удовлетворенности персонала входят в сферу управления КСО. Например, в методах стимулирования персонала целесообразно использовать КРІ, позволяющие синхронизировать цели компании с интересами работников.

КРІ должны быть привязаны к целям КСО. В качестве показателей КРІ целесообразно задействовать характеристики прямо или косвенно влияющие на КСО: количество брака, дефектов, жалоб.

Другой подход – привязать КРІ к компетенциям. То есть, имея профиль компетенций для должности, можно составить и систему КРІ для этой же должности. Такой подход ориентирован на будущее, мотивирует сотрудников постоянно развиваться, повышать уровень своих компетенций, а также применять компетенции на пользу компании.

Таким образом, проведенный литературный обзор подтверждает существование актуальной исследовательской проблемы (research gap) проектирования компетенций КСО-менеджера квазигосударственной компании.

Результаты и обсуждение

Качество управления КСО в компании «Казатомпром» определено по итогам выполнения социальных проектов в разрезе задач управления КСО. По данным КСО-отчетности после обсуждения в группе экспертов заполнена таблица 2.

Таблица 2 – Показатели BSC корпоративной социальной ответственности в АО НАК «Казатомпром» в разрезе выполнения задач управления КСО

Задачи управления КСО	Показатель	Показатели за 2020 г.	Идеальное значение / желательное (по анализу лучших практик к РК)	Отклонение от идеального, доли единицы
1	2	3	4	5
Минимизация рисков нанесения ущерба стейкхолдерам компании	Инвестиции в менеджмент качества, % к доходу	4,2	Не менее 2,5	0,00
	Доля текущих затрат на природоохранные мероприятия в себестоимости продукции, %	10,6	Не менее 4,0	0,00
	Инвестиции в охрану труда, % к доходу	1,2	Не менее 1,0	0,00
Средн.				0,00
Поддержание деловой репутации, получение дивидендов от улучшения имиджа	Прирост средней заработной платы, % к прошлому году	12,6	Не менее 14,2	-0,11
	Прирост средств в дополнительное пенс. обеспечение и соц. страхование работников, % к прошлому году	11,6	Не менее 12,6	-0,08
	Инвестиции в развитие персонала, % к доходу	0,8	Не менее 1,4	-0,43
	Прирост средств в медицинское обслуживание и медицинское страхование, % к прошлому году	0	Не менее 0,4	-1,00
Средн.				-0,41
Повышение удовлетворенности стейкхолдеров компании	Индекс удовлетворенности клиентов (по методике CSAT Customer Satisfaction Score), %	90,4	Не менее 90	0,00
	Расходы на спонсорство и благотворительную деятельность компании, % к доходу	0,6	Не менее 0,5	0,00
	Расходы на КСО-проекты, % к доходу	4,3	Не менее 4,25	0,00
	Количество благотворительных программ по поддержке местного сообщества на территории присутствия	8	–	–
	Индекс удовлетворенности сотрудников по шкале Лайкета (Seth Margolis, 2019)	63,0	Не менее 80	-0,21
Средн.				-0,21
Примечание: расчеты по данным финансовой, кадровой и производственной отчетности АО НАК «Казатомпром».				

Наиболее отстают выполнение задачи «Поддержание деловой репутации, получение дивидендов от улучшения имиджа».

Далее в соответствии с поставленными задачами необходимо определить связь между показателями качества управления КСО и КСО-компетенциями ответственных менеджеров.

Далее составлены профили компетенций для КСО-менеджеров Казатомпром. Целесообразно оценивать не отдельных менеджеров, а компетенции менеджмента проектов. Для исследования взята выборка из 10 характерных КСО-проектов Казатомпром. Предложен шаблон формы для оценки показателей компетенций (Таблица 3).

Таблица 3 – Шаблон формы для оценки компетенций КСО-менеджеров

№	Компетенция	Показатель	Критерий оценки	Порядок вычисления	K _i
1	2	3	4	5	6
1	Концептуальное мышление	Наличие планов работы подразделения (проекта)	Степень детализации плана	Отсутствие	0,0
				Низкая	0,5
				Средняя	0,75
				Высокая	1,0
2	Ориентация на результат	Наличие целей, задач, видения в контексте подразделения (проекта)	Наличие требуемой документации по результатам	Отсутствие	0,0
				Частично	0,5
				Полностью	1,0
3	Аналитическое мышление	Выполнение плана	Процент от плана	До 69	0,25
				От 70 до 79	0,5
				От 80 до 84	0,75
				От 85	1,0
4	Поиск информации	Наличие проблем в коллективе по причине нехватки информации	Документация по проблемам	Были такие проблемы	0,5
				Нет таких проблем	1,0
5	Сотрудничество и межличностное понимание	Индекс удовлетворенности в коллективе	Процент от плана	До 49	0,25
				От 50 до 69	0,5
				От 70 до 89	0,75
				От 90	1,0
6	Уверенность в себе	Сложность решаемых задач	Условно определяется руководителем от 1 до 4	1	0,25
				2	0,5
				3	0,75
				4	1,0
7	Ответственность и дисциплина, владение навыками тайм-менеджмента	Уровень абсентеизма в коллективе	Процент от плана	До 49	0,25
				От 50 до 69	0,5
				От 70 до 89	0,75
				От 90	1,0
8	Навыки лидера	Выполнение KPI подчинёнными	Процент от плана	До 79	0,25
				От 80 до 89	0,5
				От 90 до 94	0,75
				От 95	1,0
9	Обучаемость	Улучшение компетенций по отношению к прошлому периоду	Прирост уровня компетенций	До 2%	0,25
				От 2 до 4%	0,5
				Более 4 %	1,0
10	Развитие других	Улучшение KPI по отношению к прошлому периоду	Прирост уровня KPI у подчинённых	До 2%	0,25
				От 2 до 4%	0,5
				Более 4 %	1,0
11	Понимание содержания понятий КСО, знание принципов КСО	Теоретический тест на проверку знаний	Количество ошибок в тесте	1 и более	0,25
				Нет ошибок	1,0
12	Способность учитывать принципы КСО при разработке и реализации управленческих решений	Включенность принципов эффективного управления КСО в основополагающие документов проектов КСО	Степень включенности	Не учитываются	0,0
				Единичные принципы	0,5
				Выборочно	0,75
				Все принципы	1,0

1	2	3	4	5	6
13	Владение методами управления КСО	Включенность методов эффективного управления КСО в основополагающие документы проектов КСО	Степень включенности	Не используются	0,0
				Методы фактически используются, но не упоминаются в документах	0,5
				Методы используются, но без формального обоснования	0,75
				Методы обоснованы	1,0
14	Понимание социально-значимых потребностей стейкхолдеров	Включенность потребностей стейкхолдеров КСО в основополагающие документы проектов КСО	Степень включенности	Не учитываются	0,0
				Фрагментарный анализ и учет стейкхолдеров	0,5
				Анализируется и учитывается большинство стейкхолдеров	0,75
				Анализируются и учитываются все стейкхолдеры	1,0
15	Умение оценивать достижения целей со стороны компаний – заказчиков проектов КСО	Включенность аналитического раздела в документы проектов КСО	Степень включенности	Раздел отсутствует	0,0
				Раздел включен, но оценка не полная	0,5
				Полная оценка целеполагания	1,0
16	Умение составлять специализированную КСО-отчетность	КСО-отчеты	Полнота КСО-отчетов	Не составляются	0,0
				Отдельные фрагменты КСО-отчетности	0,5
				Произвольное оформление	0,75
				Отчеты выполняются в соответствии со стандартами	1,0

Примечание: предложено автором

Далее с привлечением компетентных экспертов составлены портреты компетенций для

10 отобранных КСО проектов. В таблице 4 представлены усредненные данные по экспертам.

Таблица 4 – Результаты экспертной оценки компетенций менеджеров проектов

№ компетенции	Проект (средняя экспертная оценка)					Средн.	Отклонение от идеала, %
	1	2	3	4	5		
1	0,78	0,78	0,75	0,75	0,75	0,76	23,8
2	0,75	0,80	0,75	0,75	0,80	0,77	23,0
3	0,80	0,80	0,75	0,75	0,75	0,77	23,0
4	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,70	30,0
5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	25,0
6	0,75	0,75	1,00	0,70	0,75	0,79	21,0
7	0,90	0,90	1,00	0,75	0,75	0,86	14,0
8	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,65	35,0

9	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	50,0
10	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	50,0
11	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,0
12	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	50,0
13	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	25,0
14	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	50,0
15	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	50,0
16	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	15,0

Примечание: составлено автором по результатам экспертной оценки

По результатам можно построить профили компетенций менеджеров отдельных проектов.

Построен также усредненный профиль компетенций КСО-менеджеров Казатомпром (рисунок 2).

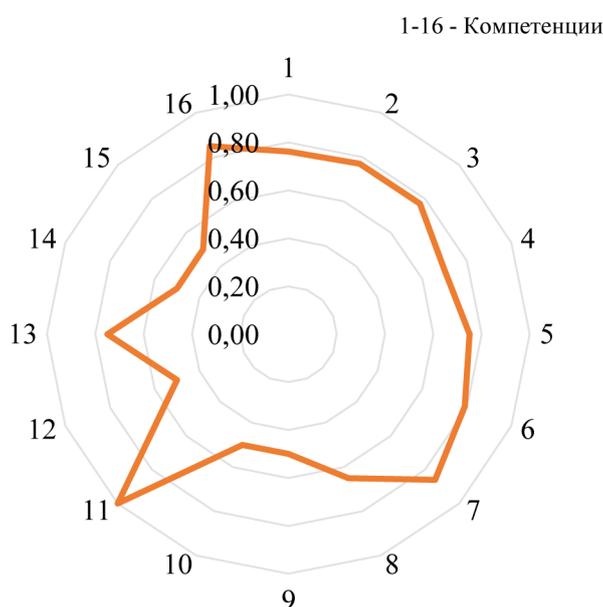


Рисунок 2 – Усредненный профиль компетенций КСО-менеджеров Казатомпром

Примечание: составлено по результатам экспертных оценок

Результаты исследования позволили также выявить наиболее отстающие компетенции (отклонение более 30 %):

- обучаемость;
- развитие других;
- способность учитывать принципы КСО при разработке и реализации управленческих решений;
- понимание социально-значимых потребностей стейкхолдеров;
- умение оценивать достижения поставленных целей со стороны компаний – заказчиков проектов КСО.

Для развития менеджмента КСО требуется укрепление этих компетенций.

Также выделены сильные компетенции (отклонение менее 20 %):

- ответственность и дисциплина, владение навыками тайм-менеджмента;
- понимание содержания понятий «социальная ответственность» и смежных, знание принципов КСО.

Далее определены средние баллы компетенций в разрезе задач управления КСО (таблица 5).

Таблица 5 – Усредненные профили компетенций в разрезе задач управления КСО

Задача КСО	№ компетенции (см. таблицу 3)	Средний балл по сумме всех значимых компетенций
Минимизация рисков нанесения ущерба стейкхолдерам компании	1, 2, 3, 4, 7, 9, 11, 13	0,764
Поддержание деловой репутации, получение дивидендов от улучшения имиджа	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15	0,713
Повышение удовлетворенности стейкхолдеров компании	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16	0,709
Примечание: результаты обработки экспертных оценок		

Далее проведен корреляционный анализ между определёнными выше показателями BSC корпоративной социальной ответственности в АО НАК

«Казатомпром» в разрезе выполнения задач управления КСО и средним баллом по сумме всех значимых для каждой задачи компетенций (таблица 6).

Таблица 6 – Корреляция между показателями BSC КСО в Казатомпром в разрезе выполнения задач управления КСО и средним баллом по сумме всех значимых для каждой задачи компетенций

Задача КСО	Отклонение от идеального профиля BSC, %	Средний балл по сумме всех значимых компетенций	Коэф. корреляц. Пирсона
Минимизация рисков нанесения ущерба стейкхолдерам компании	0,00	0,764	-0,839096
Поддержание деловой репутации, получение дивидендов от улучшения имиджа	0,41	0,713	
Повышение удовлетворенности стейкхолдеров компании	0,21	0,709	
Примечание: расчеты в электронной таблице MS Excel			

Таким образом, установлена обратная значимая корреляция – чем больше средний балл по сумме всех значимых компетенций, тем меньше разрыв отклонение от идеального профиля BSC. По обратной логике можно утверждать, что между степенью выполнения задач управления КСО и компетенциями ответственного КСО-менеджмента есть тесная прямая корреляционная зависимость. То есть исследовательская гипотеза подтверждена.

Развивая нужные для каждой задачи управления КСО компетенции, можно улучшить качество управления КСО.

Заключение

Настоящее исследование выполнено с целью выявить закономерности между качеством управления КСО в компании квазигосударственного сектора и структурой компетенций КСО-менеджеров. Используются методы корреляционного анализа и экспертных оценок.

Основные результаты исследования в том, что научно обоснованная модель компетенций КСО-менеджмента может быть использована для совершенствования выполнения задач управления КСО.

Выводы:

- разработана модель оценки качества управления КСО в формате BSC-метрик выполнения задач управления КСО;
- доказано, что между степенью выполнения задач управления КСО и компетенциями ответственного КСО-менеджмента есть тесная прямая корреляционная зависимость;
- предложена модель профиля компетенций, которая может быть использована при оценке КСО-менеджеров.

Результаты исследования перспективно использовать в квазигосударственной компании «Казатомпром» для укрепления устойчивого развития через реализацию проектов корпоративной социальной ответственности.

Литература

- Abad-Segura E., Joaquín Cortés-García F., Belmonte-Ureña Luis J. The Sustainable Approach to Corporate Social Responsibility: A Global Analysis and Future Trends // *Sustainability*, 11(19), 5382, (2019). – [Electronic resource]. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/19/5382> (access date: 20.02.2022).
- Carroll A. B. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 2015. – 44(2). – Pp. 87-96.
- Сансызбаева Г.Н., Сансызбаев С.Н., Шаяхметова К.О. и др. К вопросу о концепции корпоративной социальной ответственности бизнеса в Казахстане // *Вестник Международного института экономики и права*. – 2015. – № 1 (18). – С. 47-63.
- Казатомпром (официальный сайт). – [Электронный ресурс]. URL: <https://kazatomprom.kz/> (дата обращения 08.02.2022).
- ISO 26000:2010 «Guidance on social responsibility» (Руководство по социальной ответственности). – [Electronic resource]. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (access date: 28.05.2022).
- AA-1000SES (1991). // Institute of Social and Ethical Accountability – «AccountAbility» – [Electronic resource]. URL: <https://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid728652.pdf> (access date: 28.05.2022).
- Ait Sidhoum, A. (2018). Corporate sustainable development / A. Ait Sidhoum, T. Serra // *Revisiting the relationship between corporate social responsibility dimensions*. *Sustain. Dev.* 2018, 26. – Pp. 365-378.
- Andrés, M. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility / M. Andrés // *International Journal of Corporate Social Responsibility*. – 2019 (4:1). – [Electronic resource]. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s40991-018-0039-y.pdf> (access date: 28.05.2025).
- Freeman R. Edward, Dmytriiev Sergiy (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other // *Symphonya. Emerging Issues in Management* (symphonya.unimib.it), 2. – Pp. 7-15.
- Wood D. Corporate Social Performance Revisited // *The Academy of Management Review*. – 1991. – Vol. 16, N 4. – Pp. 691-718.
- Интегрированный годовой отчет АО «НАК «КАЗАТОМПРОМ» за 2020 год. – [Электронный ресурс]. URL: https://kazatomprom.kz/storage/84/nac_kazatomrom_annual_report_2020_30_04_rus_final.pdf (дата обращения 15.02.2022).
- Зильберштейн О. Б., Шкляр Т. Л., Ершова Н. А., Руцкий Е. И. Методические основы управления корпоративной социальной ответственностью // *Вестник евразийской науки*. – 2017. – Т. 9, № 1. – С. 1-12.
- Fenwick T. & Bierema L. Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals // *International Journal of Training and Development*. – 2008. – № 12. – Pp. 24-35.
- Бобырева П. В., Колгинова В. С., Логвинова А. С. Роль ключевых компетенций КСО-менеджера в репутации современной организации // *Бред-менеджмент пространств: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции (20-21 мая 2021 г., Тюмень)*. – Тюмень, 2021. – С. 28-34.
- Seth Margolis. A New Measure of Life Satisfaction: The Riverside Life Satisfaction Scale [Text] / Seth Margolis, Eric Schwitzgebel, Daniel J. Ozer & Sonja Lyubomirsky // *Journal of Personality Assessment*. – 2019. – V. 101. – Pp. 621-630.

References

- AA-1000SES (1991). // Institute of Social and Ethical Accountability – «AccountAbility» – [Electronic resource]. URL: <https://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid728652.pdf> (access date: 28.05.2022).
- Abad-Segura E., Joaquín Cortés-García F., Belmonte-Ureña Luis J. (2019). The Sustainable Approach to Corporate Social Responsibility: A Global Analysis and Future Trends // *Sustainability*, 2019, 11(19), 5382. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/19/5382> (Accessed: 20.02.2022).
- Ait Sidhoum, A. (2018). Corporate sustainable development / A. Ait Sidhoum, T. Serra // *Revisiting the relationship between corporate social responsibility dimensions*. *Sustain. Dev.* 26 (2018): 365-378.
- Andrés, M. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility / M. Andrés // *International Journal of Corporate Social Responsibility*. – 2019 (4:1). – [Electronic resource]. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s40991-018-0039-y.pdf> (access date: 28.05.2025).
- Bobyreva P. V., Kolginova V. S., Logvinova A. S. (2021). Rol' klyuchevykh kompetencij KSO-menedzhera v reputacii sovremennoj organizacii // *Bred-menedzhment prostranstv: Sbornik statej Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii (20-21 maya 2021 g., Tyumen')*. Tyumen', (2021): 28-34. (In Russian).
- Carroll A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), (2015): 87-96.
- Fenwick T. & Bierema L. (2008). Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals // *International Journal of Training and Development*. № 12 (2008): 24-35.
- Freeman R. Edward, Dmytriiev Sergiy (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other // *Symphonya. Emerging Issues in Management* (symphonya.unimib.it), 2, (2017): 7-15.
- Интегрированный годовой отчет АО «НАК «КАЗАТОМПРОМ» за 2020 год. URL: https://kazatomprom.kz/storage/84/nac_kazatomrom_annual_report_2020_30_04_rus_final.pdf (Accessed: 15.02.2022). (In Russian).
- ISO 26000:2010 «Guidance on social responsibility». – [Electronic resource]. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (access date: 28.05.2022).
- Kazatomprom (oficial'nyj sajt). URL: <https://kazatomprom.kz/> (Accessed: 08.02.2022). (In Russian).
- Sansyzbaeva G. N., Sansyzbaev S. N., SHayahmetova K. O. Et al. (2015). K voprosu o koncepcii korporativnoj social'noj otvetstvennosti biznesa v Kazahstane // *Vestnik Mezhdunarodnogo instituta ekonomiki i prava*. № 1 (18), (2015): 47-63. (In Russian).

Seth Margolis. A New Measure of Life Satisfaction: The Riverside Life Satisfaction Scale / Seth Margolis, Eric Schwitzgebel, Daniel J. Ozer & Sonja Lyubomirsky // *Journal of Personality Assessment*. V. 101 (2019): 621-630.

Wood D. Corporate Social Performance Revisited (1991). // *The Academy of Management Review*. Vol. 16, N 4 (1991): 691-718.

Zil'bershtejn O. B., SHklyar T. L., Ershova N. A., Ruckij E. I. (2017). Metodicheskie osnovy upravleniya korporativnoj social'noj otvetstvennost'yu // *Vestnik evrazijskoj nauki*, T. 9, № 1, (2017): 1-12. (In Russian).