

Теория и практика реализации партисипаторного подхода корпоративной социальной ответственности

Theory and Practice of Implementing the Participatory Approach to Corporate Social Responsibility

М. ИСМАИЛОВ, К. КАЧАЛКИНА,
Д. КОТОВ, Н. РОЗЕ

Исмаилов Мади Амангельдинович, советник блока по персоналу и социальным вопросам ТОО «Евразийская группа» (ERG)

Качалкина Кристина Геннадиевна, консультант проектной практики АНО «Лаборатория организации научных исследований»

Котов Дмитрий Валерьевич, д-р экон. наук, профессор Уфимской высшей школы экономики и управления Уфимского государственного нефтяного технического университета. E-mail: koroltay@mail.ru

Розе Нелли Шамилевна, консультант проектной практики АНО «Лаборатория организации научных исследований»

В условиях нестабильного и быстроменяющегося мира компании многих отраслей обращаются к корпоративной социальной ответственности (КСО) и стандартам ESG, чтобы повысить свою конкурентоспособность. Показательно, что меняется выбор способа реализации КСО. Стейкхолдеры хотят участвовать в процессе напрямую, определять ESG- и КСО-повестку – развивается партисипаторный подход, т.е. подход вовлечения и соучастия ключевых благополучателей. В этой связи цель настоящей статьи – показать реальный практический пример партисипаторного проекта КСО, реализованного в крупной компании добывающей отрасли Республики Казахстан – ERG.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, стандарты ESG, моногород, партисипаторное бюджетирование, инициативное бюджетирование, соучастие, вовлечение местных сообществ, стейкхолдеры.

In an uncertain and rapidly changing world, companies in many industries are turning to corporate social responsibility (CSR) and ESG standards to improve their competitiveness. CSR implementation method is becoming different as well. Stakeholders want to participate directly, to determine the ESG and CSR agenda. Thus, a participatory approach appears, allowing involvement and participation of key beneficiaries. In this regard, the purpose of this article is to show a real practical example of a participatory CSR project implemented in ERG – a large company in the metals and mining industry of the Republic of Kazakhstan.

Key words: corporate social responsibility, ESG standards, single-industry town, participatory budgeting, participation, local communities' engagement, stakeholders.

Основные положения

1. КСО и ESG становятся инструментом формирования конкурентоспособности предприятий, влияя на многие сферы: от привлечения талантов до инвестиционной привлекательности. Особенно важно это для добывающих отраслей, где предприятия теряют социальную лицензию на деятельность.
2. Ученые и практики компаний, консультанты находятся в активном поиске практически применимых методов организации КСО и ESG с учетом как мировых трендов, так и отраслевых и местных особенностей.
3. Рассматривается вариант, когда благотворительный механизм сменяется партисипаторным – прямым вовлечением благополучателей в процесс принятия решения о том, как, когда и для чего проводить мероприятия КСО. Примером является проект «Родной город» казахстанской добывающей компании ТОО «Евразийская группа» (ERG). Успешность его реализации показывает, что партисипаторное КСО может поднять доверие к компании.

Введение

В условиях нестабильного и быстроменяющегося мира компании многих отраслей обращаются к корпоративной социальной ответственности (КСО) и стандартам ESG, чтобы повысить свою конкурентоспособность. Именно КСО становится конкретным предложением на рынке талантов, формируемая репутация напрямую влияет на объем продаж, а ESG-политика определяет инвестиционную привлекательность. В таких условиях выбор действенных способов реализации КСО становится задачей номер один.

Показательно, что и выбор способа реализации КСО становится иным. Простая благотворительность под влиянием общественных настроений не может оставаться действенной. Стейкхолдеры хотят участвовать напрямую, определять ESG и КСО повестку.

Концептуальные основы КСО в контексте устойчивого развития рассмотрены в исследованиях Дробот Е.В., Макарова И.Н., Почапаева И.А. [4], Орехова С.А., Ивановой С.П. [7]. Теоретические и практические аспекты развития КСО промышленных предприятий в моногородах изучены в работе Кельчевской Н.Р., Пелымской И.С. [5]. О развитии КСО писали Brin P., Nehme M. [16], Rutkowska M., Pakulska J. [22], влияние КСО на эффективность бизнеса рассмотрено в работе Rishi Raj Balwaria [21] и Fiechter P., Hitz J.-M., Lehmann N. [17]. Проблемы восприятия обществом корпоративной социальной ответственности бизнеса в условиях кризиса исследованы в работе Горнак Я.А. [2]. Участие стейкхолдеров в КСО исследовали Bing Hu, Jing Liu, Hailin Qu [15] и Won-Moo Hur, Tae-Won Moon, Hanna Kim [25] и Owais Nazir, Jamid Islam, Zillur Rahman [20]. Особенно тенденция проявляется в добывающей и металлургической отраслях, что отражено в исследованиях Selmier W.T. [23], работах Марининой О. [19].

Тренды в социальных инвестициях и работе крупного российского бизнеса с территориями описаны в результатах исследования Центра стратегических разработок и Центра социального проектирования «Платформа», проведенного в 2021 году; его основной целью стало сопоставление различных практик и моделей отношений между крупными компаниями и регионами присутствия [1].

Понимая необходимость и потребность трансформации инструментов КСО, предлагается развивать и применять партисипаторный подход, основанный на вовлечении ключевых благополучателей, их соучастии в формировании социальных проектов. В этой связи цель настоящей статьи – описать пример разработки и реализации партисипаторного проекта КСО, реализованного в крупной компании добывающей отрасли Республики Казахстан – ERG.

Задачи статьи:

1. Рассмотреть теорию и механизмы КСО, их трансформацию в современных условиях.
2. Описать историю развития КСО в компании ERG.
3. Дать подробное описание практического примера партисипаторного проекта КСО.
4. Предложить возможности реализации такого проекта в Республике Башкортостан.

Теория и механизмы КСО, трансформация КСО и кризисы

Благотворительность и социальная ответственность, как некая норма поведения, присутствует в человеческом обществе много веков. Это естественно – добрый позыв к оказанию помощи отмечался среди купцов и промышленников в прошлом, из общественной и религиозной традиции выросло меценатство. При этом запрос от самого общества на ответственность бизнеса перед ним становился все более осязаемым, и через разные общественные потрясения привел к законодательному регулированию минимально необходимой ответственности бизнеса перед работниками. При этом на конкурентных рынках отношение предприятий и компаний к обществу становилось еще и мерилom рыночной оценки продукции или услуг. Соответственно появились и обратные явления по «выпрашиванию» дополнительных благ для большей лояльности.

Еще одним более сложным инструментом рынка стала социальная ответственность бизнеса как форма маркетинга продуктов и ресурсов для повышения интереса к компании.

В итоге во всей многообразной системе взаимодействия бизнеса и общества при современной трактовке сути корпоративной социальной ответственности можно встретить мнения и отношения к компаниям с позиции иждивенчества, а можно – и с позиции разочарования, когда социальная ответственность приносит блага в первую очередь компании, а работник так и не получает то, что ему реально нужно.

Параллельно с этим происходит трансформация запросов от общества к компаниям и трансформация самого общества. Все это связано с глобализацией, свободой перемещения, усилением экологической повестки, цифровизацией и значительной ролью государства как регулятора социальных, экономических, правовых отношений между всеми членами общества, физическими и юридическими лицами, международными институтами.

В таких условиях, естественно, должна трансформироваться и сама сущность корпоративной социальной ответственности. И это происходит. Все чаще применяют термин ESG [14], вкладывая в него иную суть, отличную от понимания КСО.

В традиционной корпоративной социальной ответственности благополучатель остается зависимым от решений дарителя. В такой модели корпоративной социальной ответственности направления выделения средств, объемы и порядок их использования определяются самой компанией. Естественно, все это часто базируется на исследованиях, социальных опросах. Но этого недостаточно. Благополучатели стремятся стать сейчас партнерами для компаний, совместно определяют и направления распределения средств, и приоритеты их использования. Причем благополучателями становятся как работники предприятий, так и ближайший к ним круг общения. Все те, кто так или иначе связан с компанией – это семьи работников, жители городов присутствия, а также отдельные категории жителей, работников и потребителей, помощь которым наиболее востребована со стороны государства.

В качестве промежуточного итога представляется важным выделить две противоположные модели корпоративной социальной ответственности. Первая – традиционная, при которой компании тратят деньги на собственные социальные проекты, и, как результат, получают благодарности и новые запросы.

Вторая модель – партисипаторная, то есть подразумевающая привлечение самого благополучателя к определению направлений и правил расходования средств на социальную ответственность.

В такой модели благополучатели разрабатывают, отбирают и, в некоторых вариантах, даже софинансируют проекты. Результат – это точное решение проблемы, независимый выбор и ответственность за решение. Именно совместная деятельность, вовлеченность, обязательная финансовая и правовая прозрачность создают в долгосрочной перспективе среду доверия между компаниями, работниками и всем окружением.

КСО и ESG в компании ERG. Проект «Родной город»

Одной из важных общих проблем для компаний добывающей отрасли в последние годы становится утрата доверия со стороны важных стейкхолдеров – работников и местных сообществ [24]. Корпоративная социальная ответственность (КСО) и стандарты ESG являются стратегически важными инструментами поддержки и наращивания такого доверия. Успешные проекты КСО и ESG позволяют добывающей отрасли обеспечить себе «социальную лицензию на деятельность».

Одним из направлений КСО для компаний добывающей отрасли всегда была поддержка «родных» моногородов. На примере крупной горно-металлургической группы компаний ERG можно проследить эволюцию подхода к заботе о работниках и местных сообществах в своих моногородах.

В 2017 г. на Форуме инноваторов ERG пилотно запущен Конкурс социальных проектов для сотрудников компании. Работники выдвигали идеи благоустройства городов присутствия ERG и прорабатывали их в проекты.

Конкурс был позитивно воспринят и стал ежегодным, а в 2019 г. трансформировался в самостоятельную программу «Город ERG». Данная программа направлена на то, чтобы дать возможность сотрудникам (а в дальнейшем и членам местных сообществ) принимать участие в формировании локальных приоритетов развития в Карагандинской, Актюбинской, Костанайской и Павлодарской областях, где расположены предприятия компании [9].

В том же году в Республике Казахстан по поручению президента стартовала программа «Бюджет народного участия». Программа основана на принципах партисипаторного бюджетирования, в русскоязычной среде чаще называемого инициативным бюджетированием (ИБ). Придерживаясь политики государства, компания также решила применять принципы ИБ в своей ESG-повестке для вовлечения не только сотрудников, но и жителей моногородов присутствия. Так в 2020 году возник проект «Родной город».

Суть проекта «Родной город» несколько шире, чем у привычных КСО-проектов. Жители сами определяют, что именно важно для них, на какие направления благоустройства моногорода они хотят потратить средства компании. И сами же участвуют в разработке и реализации перемен в городе – проектируют состав и внешний вид проекта, собирают команду единомышленников, агитируют жителей голосовать, тем самым доказывая реальную надобность предложенного проекта благоустройства. А компания выделяет социальные инвестиции на реализацию тех проектов, что выбраны жителями и оказывает организационную и методическую поддержку через созданные в моногородах проектные центры. Таким образом формируется так необходимый диалог между жителями и компанией – открытое сотрудничество, которое повышает доверие, гарантирует социальную лицензию. Вовлечение в этот диалог местной власти для признания и содержания созданных объектов благоустройства стимулирует трёхстороннее партнерство.

Стоит отметить, что проект «Родной город» за три года существования несколько раз менял название, но на то были причины. В информационном поле можно встретить названия «Бюджет участия» (2020 г., название изменено из-за сходства с республиканской программой «Бюджет народного участия»), «Городская инициатива» (2021 г., название изменено из-за старта проекта с идентичным названием, инициированного Министерством индустрии и инфраструктурного развития РК и Ассоциацией урбанистов Q88). Впрочем, смена названия не повлияла значительно на доверие к проекту и самой компании. Всего за цикл 2021 года в трех моногородах подано 232 проектных предложения, победили 44 проекта и еще 2 идеи, разработанные в рамках «Городской инициативы» в Хромтау, будут профинансированы за счет акимата. Суммарно на реализацию проектов-победителей компанией выделено 240 млн тенге [13]. В 2022 году стартует третий цикл «Родного города» в городе Хромтау, второй цикл для городов Аксу и Рудный, и впервые начинается цикл в поселках Октябрьский и Качар.

Цель и задачи проекта, основные параметры проекта, планы и механизмы реализации по этапам

Цель внедрения и реализации проекта «Родной город» (далее – Проект) определяется возрастающим вниманием компании к проблемам и заботам работников предприятий и жителей городов присутствия, а также пониманием необходимости трансформирования традиционных способов и инструментов ведения социальной политики в соответствии с изменяющимися условиями.

«Родной город» призван дать местным сообществам в моногородах возможность сыграть ключевую роль в определении приоритетов их развития, а также стать для ERG ориентиром при выборе направлений работы по поддержке социально-экономического развития местных сообществ [9].

Задачи Проекта как одного из инструментов реализации ESG-политики компании ERG состоят в следующем:

– создать условия для содействия развитию городов присутствия и максимально полного удовлетворения потребностей граждан в объектах общественной инфраструктуры и общественно значимых мероприятиях;

– изучить возможности практики партисипаторного участия граждан в проектах корпоративной социальной ответственности;

– разработать и апробировать организационные механизмы нового подхода к социальной заботе с вовлечением НПО, экспертов, СМИ [11].

Поставленные задачи определили выбор формата Проекта, который представляет собой конкурсный отбор инициатив, выдвигаемых, разрабатываемых, отбираемых на основе голосования жителями города, а также их последующую реализацию за счет средств компании при непосредственном участии авторов идей и их команд.

Дизайн, то есть внутренняя архитектура Проекта, формируется на основе ряда настраиваемых параметров, в число которых входят:

1. Финансовые параметры (общая сумма средств, выделяемых на реализацию проектов компаний, максимальная сумма средств, выделяемых на один проект);

2. Организационные параметры (типология проектов, то есть перечень тем и направлений, которым должен соответствовать выдвигаемый проект, количество инициатив, выдвигаемых одним жителем, количество голосов, которое один житель может отдать за проекты на голосовании, продолжительность проектного цикла).

Настраивая данные параметры, организатор отбора получает возможность адаптировать, развивать и масштабировать Проект в зависимости от условий и потребностей среды реализации, а также социальных, экономических, культурных и прочих различий.

Таблица 1

Участники, роли и функции в проекте «Родной город»

Участник	Роль и выполняемые функции
Компания ERG	Инициатор. Финансирует проекты. Контролирует. Обеспечивает встраивание проекта в социальную политику компании. Брендирует и продвигает проект.
Акимат (орган местной власти в Казахстане)	Администратор социального развития моногорода. Создает Экспертный совет. Согласует проекты граждан и планы развития городов. Поддерживает проектный центр с позиции соблюдения требований законодательства. Участствует в информационной кампании. Обеспечивает надзор за работами, эксплуатацию объектов.
Экспертный совет	Контролер соответствия проектов заданным условиям и стратегии развития моногорода. Проводит проверку соответствия проектов требованиям нормативных документов. Утверждает результаты голосования граждан. Принимает решения по спорным вопросам.
Общественный фонд	Реализатор проектов. Обеспечивает реализацию проектов.
Проектный центр	Основной оператор-исполнитель этапов проекта. Обучается. Проводит информационную кампанию. Консультирует граждан. Проводит проектные сессии. Дорабатывает проекты. Взаимодействует с акиматом и всеми участниками проекта.
Координатор (ТАУ)	Координатор запуска пилотного варианта проекта. Координирует взаимодействие Компании, Акиматов, Проектного центра, консультантов, технических операторов.
Консультанты	Консультирует Проектный центр, граждан, Акимат. Сопровождает работу участников проекта. Привлечена команда консультантов из Уфы (АНО «Лаборатория организации научных исследований»).

Под проектным циклом «Родной город» подразумевается период времени, ограниченный этапами, последовательно чередующимися или частично совмещающимися друг с другом, начиная от организации процедур информирования и вовлечения граждан в проектирование до окончания строительства/сооружения.

Реализацию проектного цикла «Родной город» обеспечивает ряд участников. Роли участников приведены в таблице 1.

При этом основным участником всего процесса остаются граждане, авторы проектов и проектные команды, которым остальные участники создают все условия для результативной разработки Проекта. Последовательность реализации этапов проектного цикла и их описание представлены в таблице 2.

Таблица 2

Описание этапов реализации проекта «Родной город»

Наименование этапа	Описание этапа
Подготовка	Разрабатывается вся необходимая документация, технические и информационные средства, определяются роли и порядок исполнения функций. Результат – планы Проекта и принятие ответственности за выполнение возложенных функций.
Информирование об отборе	Реализуется широкая информационная кампания, призывающая граждан принять участие в Проекте, выдвигать идеи и размещать свои проектные предложения на портале Проекта.
Прием проектных предложений граждан	Граждане, желающие увидеть те или иные улучшения в своем городе, размещают на портале проекта проектные предложения, которые обрабатываются Проектным центром.
Проведение проектных сессий с гражданами	Проектный центр, по итогам обработки проектных предложений, организует проведение проектных сессий, где граждане под руководством консультантов и других привлеченных специалистов обсуждают свои идеи и разрабатывают проекты. В условиях пандемии проектные сессии реализуются в онлайн-формате с использованием Google Classroom.
Подготовка проектов	Граждане, совместно с Проектным центром, дорабатывают проекты и обосновывают их реализуемость, подтверждая тот или иной аспект соответствующим документом.
Рассмотрение проектов	На этом этапе Проектный центр и Экспертный совет рассматривают проекты и допускают их к голосованию.
Голосование граждан за проекты	Граждане через портал Проекта голосуют за проекты. У каждого жителя имеется один голос, которые можно отдать за один проект.
Утверждение результатов голосования	Победителями признаются те проекты, за которые граждане отдали большее число голосов. Проекты, на основе распределения числа голосов, располагаются по местам в рейтинге.
Реализация проектов	Реализация проектов происходит в том числе и при контроле граждан. Граждане участвуют в торжественном открытии объектов, созданных по их проектам.

Ход, участники и победители, развитие Проекта в 2020–2022 гг.

Пилот проекта «Родной город» стартовал под названием «Бюджет участия» в городе Хромтау в 2020 году. На подготовительном этапе был обучен Проектный центр, созданный на базе неправительственной организации, разработаны организационный план и медиастратегия Проекта, утверждены нормативные документы, регламентирующие порядок проведения отбора, подготовлен портал Проекта, позволяющий подавать проектные предложения на этапе приема идей и организовать процедуру голосования.

Общая сумма средств, выделяемых ERG на реализацию проектов, составила 50 млн тенге, максимальная стоимость одного проекта – 5 млн тенге. Перечень возможных тем и направлений

проектов охватил большую часть компетенций акиматов в области благоустройства городской среды.

Результатом продуманной информационной кампании стали 45 проектных предложений. В целях соблюдения мер противодействия пандемии COVID-19, очные мероприятия, в частности, обучающие мероприятия и проектная сессия, были переведены в онлайн-формат.

К участию в проектных сессиях приступили команды 31 проекта, а завершить этап разработки и выйти на этап голосования удалось 17 проектам.

В течение трех недель голосования проекты набрали 1 111 голосов жителей (более 4% численности населения города). Таким образом, жители Хромтау проявили гораздо более высокую активность в процессе голосования за проекты, чем в среднем по городам Республики Казахстан, где в 2020 году также были запущены аналогичные проекты вовлечения граждан в распределение средств городских бюджетов по статьям ЖКХ и благоустройства (0,65 %) [11].

Наибольшее число голосов жители города отдали проектам благоустройства общественных мест (парков, скверов), обустройства детских и спортивных площадок.

Победителями были признаны 13 проектов, из них 3 проекта получили финансирование за счет акимата и 10 проектов – за счет средств ERG. В 2021 году реализовано 11 проектов-победителей.

Однако основным эффектом первого года реализации Проекта стали не вновь созданные объекты инфраструктуры, а сплоченное и лояльное к проекту сообщество авторов, готовое продвигать идею Проекта, что стало предпосылкой для дальнейшего развития практики в г. Хромтау.

Таблица 3

Ключевые результаты и количественные показатели реализации проекта в городах Хромтау, Аксу и Рудный в 2020–2021 гг.

Информация/город	Хромтау		Аксу	Рудный
	2020	2021		
Объем средств, выделяемых на реализацию проектов	50 млн тенге	60 млн тенге	80 млн тенге	100 млн тенге
Старт проекта	июнь	5 апреля	6 апреля	14 июня
Количество проектных предложений, поданных на портале	45	71	46	115
Число авторов поданных проектных предложений	21	42	26	66
Количество проектов, допущенных до голосования	17	27	21	27
Количество проектов-победителей по итогам голосования	10 ¹	11 ²	16	17
Число авторов проектов-победителей	10	8	12	13
Число проголосовавших горожан	1 111	2 429	2199	2541
Доля жителей города, участвовавших в голосовании	4,2 %	9,1 %	3,1 %	2,2 %

¹ Дополнительно 3 проекта финансировались за счет средств акимата.
² Дополнительно 2 проекта будут профинансированы за счет средств акимата.

С 2021 года Проект масштабирован на три моногорода (Аксу, Рудный, Хромтау) в прежнем дизайне, и в целях недопущения путаницы с республиканским проектом «Бюджет народного участия» получил новое название – «Городская инициатива». В связи со сменой Проектного центра в г. Хромтау в 2021 году консультантами были обучены три Проектных центра, составлены планы реализации, медиа-сопровождения Проекта.

Ключевые результаты и количественные показатели реализации в 2021 году представлены в таблице 3.

Необходимо отметить, что по одному из показателей успешности внедрения Проекта и доверия к нему – доле жителей, участвующих в голосовании, во всех трех городах зафиксированы значения выше средних среди аналогичных проектов, реализуемых в населенных пунктах Республики Казахстан. При этом количество вовлеченных в процессы приоритизации проектов в г. Хромтау выросло практически в 2 раза.

Результаты реализации Проекта в трех городах в 2021 году презентованы и обсуждены на тематическом форуме «Городская инициатива», прошедшем в октябре в г. Хромтау. Участники форума однозначно положительно оценили результаты реализации проекта, отметили его инновационность, значение для жителей, а также необходимость развития, масштабирования данной практики и внедрения новых механизмов участия отдельных групп граждан в разных сферах жизни города.

Таким образом, второй год реализации Проекта укрепил эффекты, полученные ранее:

- в части развития и консолидации местных сообществ вокруг идеи проекта;
- в части повышения доверия к компании и проводимой ею социальной политике;
- в части обмена опытом между Проектными центрами разных городов и совместной выработки решений по совершенствованию Проекта;
- в части усиления организационной составляющей Проекта в целом.

В 2022 году ERG продолжает работу над совершенствованием практики вовлечения жителей моногородов в процесс развития городской среды, увеличивая финансирование до более чем 350 млн тенге, расширяя географию и дорабатывая нормативную правовую базу. При этом многие изменения вводятся с учетом мнения непосредственных участников Проекта: авторов, активных горожан, сотрудников Проектных центров.

В 2022 году Проект реализуется под новым названием «Родной город» в трех моногородах – Аксу, Рудном и Хромтау, и в двух поселках городского типа – Октябрьском и Качаре.

Важным нововведением третьего цикла реализации Проекта в Хромтау является расширение типологии в сторону возможности инициирования культурно-массовых, спортивных, творческих, экологических и других мероприятий событийного характера.

Перспективы использования подхода в РБ

Активно используемый как механизм ESG проект «Родной город» дает импульсы и для дальнейшего развития партисипаторных практик. Так, для масштабирования уже упомянутой республиканской программы «Бюджет народного участия» организаторами проекта создан Центр компетенций партисипаторного бюджетирования, что важно для развития демократии и объединено концепцией «слышащего государства». В Республике Башкортостан также есть отличный опыт привлечения жителей к решению вопросов местного значения. Это реализуемая с 2016 года Программа поддержки местных инициатив [10], проекты «Башкирские дворики» и т.п. С 2018 года все проекты реализуются в рамках Приоритетной программы развития инициативного бюджетирования в Республике Башкортостан [12].

При этом несложно увидеть потенциал партисипаторного подхода к КСО, где пользу получают и жители городов – работники предприятий, и администрации муниципалитетов через уточнение направлений расходования бюджетных средств, за счет отсутствия возможного дублирования проектов и др.

Перспективной представляется разработка и реализация проекта для тех компаний, чьи сотрудники, будущие благополучатели, компактно проживают в отдельных районах городов

или в сельской местности, например, в районе «Инорс-ДОК» в г. Уфе, где расположена компания УМПО-ОДК. Уже сейчас видно, как компания заботится о сотрудниках и поддерживает местных жителей [8], а проект может еще больше повлиять на создание местного сообщества. Для сельхозпроизводителей также можно рекомендовать рассмотреть партисипаторный подход к КСО для ОАО «Турбаслинский бройлер», ГУСП совхоз «Рошинский» и др.

Прямое использование успешного опыта Казахстана возможно для моногородов нашей республики. В двух из шести моногородов социально-экономическая ситуация характеризуется как сложная, и еще в двух отмечаются угрозы стабильному социально-экономическому развитию [6]. Федеральные и региональные власти вносят большой вклад в развитие городов, создавая на их территориях ГОСЭР или применяя меры поддержки от некоммерческой организации «Фонд развития моногородов». При этом считаем, что выстраивание социальной составляющей, формирование современных, ответственных сообществ является для жителей важнейшей составляющей стабильного развития. И при использовании всех преимуществ партисипаторной модели КСО через совместные проекты можно значительно усилить связи благополучателей и лояльность как к компаниям, так и к органам местного самоуправления.

Литература

1. Бизнес и территории: новый этап отношений. Совместное исследование Центра стратегических разработок и ЦСП «Платформа» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/e2f/e2fd824dd8275811caa642795b63d894.pdf>
2. Горнак Я.А. Трансформация понятия корпоративной социальной ответственности в период пандемии 2020-2021 гг. в России и за рубежом // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2021. № 2. С. 24–28.
3. Городская инициатива – 2021 в Казахстане [Электронный ресурс]. URL: <http://loni.pro/cases/gorodskaya-initsiativa-2021-v-kazahstane/>
4. Дробот Е.В., Макаров И.Н., Почапов И.А. Концептуальные основы устойчивого развития в XXI веке: принцип триединства и подходы к оценке воздействия бизнеса // Лидерство и менеджмент. 2020. Т. 7. № 4. С. 643–658.
5. Кельчевская Н.Р., Пельмская И.С. Корпоративная социальная ответственность промышленных предприятий в моногородах: монография [Электронный ресурс]. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/94354/1/978-5-91292-340-1_2020.pdf
6. Моногорода // Министерство экономического развития и инвестиционной политики Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. URL: <https://economy.bashkortostan.ru/activity/21926/>
7. Орехов С.А., Иванова С.П. Концепции и эволюция корпоративной социальной ответственности // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2018. № 5. С. 131–138.
8. Открытие ледового городка в Инорсе [Электронный ресурс]. URL: <https://umpro.ru/sotsialnaya-politika/sotsialnye-proekt/otkrytie-ledovogo-gorodka-v-inorse.php>
9. Отчет по устойчивому развитию за 2020 год / Eurasian Resources Group S.à r.l. [Электронный ресурс]. URL: https://www.erg.kz/files/Отчет_ERG_по_устойчивому_развитию_2020.pdf
10. Постановление «О внесении изменений в постановление Правительства Республики Башкортостан от 19 апреля 2017 года № 168 “О реализации на территории Республики Башкортостан проектов развития общественной инфраструктуры, основанных на местных инициативах”» [Электронный ресурс]. URL: <https://ppmi.bashkortostan.ru/document#gallery-6>
11. Проект «Бюджет участия» в городе Хромтау Хромтауского района Актыбинской области Республики Казахстан в 2020 году [Электронный ресурс]. URL: <http://loni.pro/wp-content/uploads/2021/03/Analiticheskoe-issledovanie-proekt-Vyudzhet-uchastiya-Hromtau-2020.pdf>
12. Распоряжение Правительства Республики Башкортостан от 25 сентября 2018 года № 911-р «Об утверждении приоритетной региональной программы “Развитие инициативного бюджетирования в Республике Башкортостан”» (с изменениями на 19 октября 2020 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/553216517>

13. ERG и ЛОНИ вовлекают жителей моногородов в принятие решений по благоустройству территории // «Бизнес и Общество» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.b-soc.ru/erg-i-loni-vovlekatyut-zhitelej-monogorodov-v-prinyatie-reshenij-po-blagoustrojstvu-territorii/>
14. ESG-принципы: что это такое и зачем компаниям их соблюдать [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/614b224f9a7947699655a435>
15. Bing Hu, Jing Liu, Hailin Qu. The employee-focused outcomes of CSR participation: The mediating role of psychological needs satisfaction // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2019. Vol. 41. Pp. 129–137. DOI: 10.1016/j.jhtm.2019.10.012
16. Brin P., Nehme M. Modern tendencies in CSR audit // Conference: *Útovníctvo a audítorstvo v procese svetovej harmonizácie*. Skalica, 2021. Pp. 20–25.
17. Fiechter P., Hitz J-M., Lehmann N. Real effects of a widespread CSR reporting mandate: Evidence from the European Union's CSR Directive // *Journal of Accounting Research*. 2022. DOI: 10.1111/1475-679x.12424
18. Lee Min-Woo, Song Gi-Ryung, Kim Kyoung-seok. The Effect of CSR Participation of Employee on Employee Attitudes and Behaviors: The Moderating Role of Conscientiousness // *The SIJ Transactions on Advances in Space Research & Earth Exploration*. 2019. Vol. 7. No. 2. Pp. 1–4. DOI: 10.9756/SIJASREE/V7I2/03030070101
19. Marinina O.A. Analysis of trends and performance of CSR mining companies // 4th International Scientific Conference «Arctic: History and Modernity». Saint Petersburg, 2019. DOI: 10.1088/1755-1315/302/1/012120
20. Owais Nazir, Jamid Islam, Zillur Rahman. Effect of CSR participation on employee sense of purpose and experienced meaningfulness: A self-determination theory perspective // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2020. № 46. Pp. 123–133. DOI: 10.1016/j.jhtm.2020.12.002
21. Rishi Raj Balwaria. Challenges of companies in implementing CSR // *Contemporary issues in multidisciplinary subjects*. February, 2022. Pp. 9–14. DOI: 10.25215/9393239673
22. Rutkowska M., Pakulska J. The Corporate Social Responsibility (CSR) as the Modern Trend in Management and Sustainable Economy // *European Research Studies Journal*. 2021. Vol. XXIV. № 2. Pp. 1194–1205. DOI: 10.35808/ersj/2182
23. Selmier W.T. Mining history, poems and songs: Extensible lessons about extractable corporate social responsibility (CSR) // *The Extractive Industries and Society*. 2017. Vol. 4. № 3. Pp. 453–456. DOI: 10.1016/j.exis.2017.04.006
24. Top 10 business risks and opportunities – 2020 [Electronic resource]. URL: https://www.ey.com/en_us/mining-metals/10-business-risks-facing-mining-and-metals/
25. Won-Moo Hur, Tae-Won Moon, Hanna Kim. When and how does customer engagement in CSR initiatives lead to greater CSR participation? The role of CSR credibility and customer-company identification // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. Vol. 27. № 4. Pp. 1878–1991. DOI: 10.1002/csr.1933