

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

В. С. ЦЫБОВА, О. А. НИКИФОРОВА, К. А. ОКСАС

Санкт-Петербургский государственный университет, Россия^а

Д. Г. КУЧЕРОВ

Институт стратегии и менеджмента, Университет Корвина, Венгрия^б

Цель исследования: выявить особенности социально ответственного управления человеческими ресурсами (СОУЧР) в России на основе изучения практик, используемых в крупных российских компаниях. **Методология исследования:** эмпирическое исследование основано на количественной методологии с применением анкетного опроса для сбора данных в крупных российских компаниях в 2024–2025 гг. Методами анализа данных стали частотный анализ и *t*-статистика. **Результаты исследования:** представлен сравнительный анализ практик СОУЧР в крупных российских компаниях и выявлены общие закономерности, закрепленные в законодательстве Российской Федерации в отношении труда и занятости, раскрыты особенности категориального аппарата СОУЧР и его эволюции в России. **Оригинальность и значимость результатов:** исследование способствует обогащению теоретико-методологического анализа феномена СОУЧР в России. В работе обнаружены потенциальные разрывы в концептуальных подходах к пониманию СОУЧР в российских и международных академических традициях на уровне определения и принципов реализации практик СОУЧР в компаниях.

Ключевые слова: СОУЧР, практики СОУЧР, корпоративная устойчивость, российские компании.

JEL: M51

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время распространение принципов устойчивого развития в бизнесе — в литературе также встречается понятие «корпоративная устойчивость» (corporate

sustainability) — охватывает многие сферы внутрифирменного управления. Компании все чаще заявляют о том, что они стали более устойчивыми и вносят свой вклад в решение задачи глобального устойчивого развития [Aust, Matthews,

Адреса организаций: ^а Санкт-Петербургский государственный университет, Университетская наб, 7–9, Санкт-Петербург, 199034, Россия; ^б Университет Корвина, Фёвам тер., 8, Будапешт, 1093, Венгрия.

© В. С. Цыбова, Д. Г. Кучеров, О. А. Никифорова, К. А. Оксас, 2026

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2026.101>

Приложение к статье с рисунками и таблицами доступно по адресу: <https://doi.org/10.21638/spbu18.2026.101>

Müller-Camen, 2020]. Это требует переосмысления и концептуализации теории управления и проведения научных исследований явлений, новых для теории менеджмента.

Начиная с конца 2000-х гг. в области академического менеджмента появились дискуссии о необходимости разработки более устойчивых систем управления человеческими ресурсами (УЧР) с целью повышения результативности деятельности сотрудников [Aust, 2009], а также поддержания организаций в достижении задач их корпоративной устойчивости [Aust, Harry, Zink, 2014; Taylor, Osland, Egri, 2012]. Отмечается, что функции УЧР, реализуемые через соответствующие практики, могут влиять на модели рабочего поведения сотрудников [Rendwick et al., 2015; Rothenberg, Hull, Tang, 2017]. Последние играют ключевую роль при реализации целей организации и стратегии устойчивого развития [Opoku-Dakwa, Chen, Rupp, 2018]. Таким образом, организации меняют состав применяемых практик УЧР в рамках стандартных функций подбора, обучения и развития, оценки результативности и вознаграждения персонала с фокусом на формирование новых моделей поведения сотрудников, дополняя их рядом новых практик для обеспечения задач корпоративной устойчивости.

Одной из концепций, связанных с применением принципов корпоративной устойчивости для УЧР, стал подход социально ответственного управления человеческими ресурсами (СОУЧР) (socially responsible human resource management). СОУЧР ориентировано на социальные и экономические цели организации и преследует задачу формирования моделей социально ответственного поведения персонала [Цыбова, Кучеров, Лисовская, 2023], например организационного гражданского поведения сотрудников (organizational citizenship behavior).

Несмотря на наличие ряда зарубежных эмпирических работ, опубликованных в течение последних двух десятилетий

[Barrena-Martínez, López-Fernández, Romero-Fernández, 2017; Orlitzky, Swanson, 2006; Richards, Sang, 2021; Labelle et al., 2024], СОУЧР остается относительно молодой и малоизученной областью исследований. До сих пор остаются открытыми вопросы об определениях понятия «социально ответственное управление человеческими ресурсами», практик и структуры СОУЧР, их связи с повышением организационной результативности, а также о существующих различиях в региональных, отраслевых, страновых и иных институциональных контекстах.

В российском институциональном контексте подобные исследования не проводились. Кроме того, в отечественной практике СОУЧР нередко выступают неотъемлемым элементом корпоративной социальной ответственности (КСО), что вносит позитивный вклад в развитие как отдельной компании, так и общества в целом посредством не только своих добровольных действий и инициатив, но и непосредственного государственного регулирования. Исторически в России разделение между государством и бизнесом в отношении регулирования корпоративной социальной ответственности не является четким, так как во многом контролируется и иницируется государством в большей степени, чем в других странах [Limon, Tasik, 2024].

Цель исследования — установление особенностей социально ответственного управления человеческими ресурсами на основе практик, которые используются в крупных российских компаниях.

Для достижения поставленной цели в 2024–2025 гг. было проведено исследование, эмпирическая база которого опирается на количественные данные анкетного опроса представителей менеджмента 122 крупных российских компаний. В качестве методов анализа собранных данных были определены частотный анализ и *t*-статистика.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе рассмотрены теоретиче-

ские основы исследования. Во втором описаны методология и выборка эмпирического исследования. В третьем представлены результаты эмпирического анализа. В четвертом разделе сформулированы выводы исследования. В заключении указаны ограничения работы и направления будущих исследований.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Понятие социально ответственного управления человеческими ресурсами

В процессе развития теории управления человеческими ресурсами около 20 лет назад возник новый подход, получивший название «управление человеческими ресурсами, ориентированное на устойчивость» (sustainable human resource management) [Kramar, 2022]. Он базируется на идеях стратегического управления человеческими ресурсами о влиянии практик УЧР на результативность деятельности организации.

Важно отметить, что если стратегическое УЧР исходит из влияния на преимущественно экономические результаты деятельности организации в интересах собственников бизнеса и менеджмента [Boxall, Purcell, 2003], то новый подход основан на многообразии заинтересованных сторон (стейкхолдеров) и учете их интересов и ожиданий при выборе организацией комбинации практик УЧР. Как следствие, данные практики могут иметь многосторонний эффект на результаты деятельности (экономические, социальные, экологические) организации. В [Aust, Harry, Zink, 2014] подчеркивается, что УЧР, ориентированное на устойчивость, — это применение стратегий и практик УЧР, позволяющих достичь финансовых, социальных и экологических целей с учетом их влияния внутри и за пределами организации и в долгосрочной перспективе.

В условиях повышенного внимания различных заинтересованных групп ответственности к социальным и экологическим проектам компаний УЧР, ориентированное на устойчивость, формирует образ компании как социально ответственного работодателя, привлекательного и для кандидатов с внешнего рынка труда, и для работающих сотрудников. Оно призвано не только обеспечивать полное выполнение законодательно установленных норм в отношении всех категорий сотрудников, но и предоставлять им достойные условия труда, возможности профессионального развития, гибкость в занятости, заботиться о здоровье и благополучии, вовлекать в социальные и экологические проекты компании, делать более ответственными по отношению к ожиданиям иных заинтересованных сторон, вносить вклад в развитие и рост как самой организации, так и общества в целом.

Существуют четыре типа УЧР, ориентированного на устойчивость [Aust, Matthews, Muller-Camen, 2020]: 1) СОУЧР (socially responsible HRM), 2) «зеленый» УЧР (green HRM), 3) УЧР на основе концепции тройного критерия (triple bottom line HRM), 4) УЧР, направленное на благо общества (common good HRM). Каждый из них предполагает использование определенной комбинации практик УЧР. При этом первые два типа УЧР нацелены на достижение двух результатов (экономического и социального; экономического и экологического), в то время как третий и четвертый сочетают направленность на достижение трех и более организационных результатов (экономического, социального, экологического и ориентированного на задачи корпоративного управления).

В настоящей работе рассматривается социально ответственное управление человеческими ресурсами, являющееся одной из форм управления человеческими ресурсами, ориентированного на устойчивость. СОУЧР учитывает одновременно интересы бизнеса и сотрудников компании для достижения как экономических, так

и социальных результатов ее деятельности [Цыбова, Кучеров, Лисовская, 2023].

В российской практике регулирования социально-трудовых отношений частично задействовались вопросы СОУЧР в таких областях, как деятельность профсоюзов, механизмы социального партнерства и социальная политика [Цыбова, Кучеров, Лисовская, 2023]. При этом к особенностям формирования СОУЧР в России относятся использование государственной инициативы в распространении принципов социальной ответственности на работодателей и применение контроля за их соблюдением. С одной стороны, это обеспечивает более широкое распространение практик СОУЧР в отечественных компаниях, а с другой — снижает добровольную активность в реализации такого подхода в управлении человеческими ресурсами. Иными словами, в России исторически доминирует внешняя природа развития СОУЧР в компаниях посредством государственного регулирования данной сферы [Никифорова, Митрофанова, 2017].

В отечественной и зарубежной литературе обнаруживаются три основных подхода к пониманию СОУЧР.

Первый подход связывает СОУЧР с социальной повесткой бизнеса, фокусируясь на достижении социальных и экономических целей за счет развития социальной инфраструктуры территории присутствия, участия в благотворительности, финансирования культурных проектов регионов [Миэринь, Петров, Хорева, 2020].

Второй подход раскрывает СОУЧР через инструменты реализации ESG-политики и его принципов в организации посредством трансформации корпоративной культуры для достижения конкретных показателей эффективности [Егорова, Чигирева, 2021]. ESG раскрывается как E (environmental) — экологическая ответственность, S (social) — социальная ответственность и G (governance) — корпоративное управление [Благов, 2024]. СОУЧР можно считать многоуровневым феноменом, который включает инструменталь-

ный (повышение эффективности бизнеса), этический (соблюдение прав работников) и филантропический (участие сотрудников в проектах по развитию КСО) уровни.

Третий подход к пониманию СОУЧР связан с его рассмотрением сквозь призму развития человеческого капитала, создания благоприятных и экологически ориентированных условий труда [Aust, 2009], к которым относятся практики, направленные на повышение квалификации персонала, обеспечение профессионального роста, предоставление социального пакета, создание условий для культурных и спортивных мероприятий и т. д. [Абрамова, 2025].

Таким образом, у исследователей пока еще не сформировалось единого мнения в вопросе определения феномена СОУЧР. Чаще всего авторы описывают принципы СОУЧР и соответствующие им практики в рамках корпоративной социальной ответственности [Nakra, Kashyap, 2023] или как способы достижения стратегических целей бизнеса [Zhao, Chen, Liu, 2022; Giuliano, Godfroid, Radermecker, 2024], что свидетельствует о недостаточной институционализации понятия СОУЧР.

Разнообразие подходов к пониманию СОУЧР раскрывает его многоаспектность, которая достаточно точно показана в [Newman et al., 2016]. Исследователи справедливо отмечают, что СОУЧР охватывает три группы практик УЧР:

- 1) реализуемые в соответствии с законодательными требованиями (Legal compliance HRM — LC-HRM);
- 2) ориентированные на интересы сотрудников (Employee oriented HRM — EO-HRM);
- 3) вносящие вклад в корпоративную социальную ответственность (КСО) (General CSR facilitation HRM — GF-HRM).

Важно подчеркнуть, что при этом не принимаются во внимание практики, обеспечивающие достижение экономических результатов деятельности организации.

С учетом указанного ограничения и понимания СОУЧР как подхода, ориентированного на достижение социальных интересов сотрудников и экономических интересов работодателя, в настоящей работе предлагается авторское определение СОУЧР.

Социально ответственное управление человеческими ресурсами — это особый подход к УЧР, основанный на применении практик УЧР для достижения интересов работников и работодателя с целью оказания влияния на внешнюю организационную среду и результаты деятельности организации.

Представленное определение частично учитывает подход А. Ньюмана с соавторами [Newman et al., 2016], когда под практиками УЧР понимается «управление человеческими ресурсами, ориентированное на сотрудников» (Employee oriented HRM — ЕО-HRM). Другую группу практик составляют те инструменты УЧР, которые используются для достижения экономических интересов организации, — это практики, относящиеся к области стратегического УЧР.

В Российской Федерации вопросы СОУЧР нередко находятся в поле правового регулирования юридической ответственности работодателя и отражаются в нормативных правовых актах на разных уровнях — в международных стандартах, законодательстве, иных актах, содержащих нормы трудового права, коллективных договорах и соглашениях, кодексах корпоративной социальной ответственности. Чаще всего в российской практике встречается понятие «социальная ответственность работодателей», что коррелирует с трактовкой СОУЧР. К критериям определения социально ответственного работодателя на уровне региона можно отнести: социальное партнерство, стабильность заработной платы, обеспечение охраны труда и поддержание здорового образа жизни работников, выполнение требований трудового законодательства, законодательства о налогах и сборах, о пенсионном обеспечении, законодательства об обязательном социаль-

ном страховании [Шевченко, Морозов, Чан, 2016].

Федеральный закон РФ от 12.12.2023 № 565-ФЗ «О занятости населения в Российской Федерации» устанавливает стандарты СОУЧР, в том числе и на уровне работодателя. В ст. 52 определены полномочия работодателей, их объединений по разработке и реализации государственной политики в сфере занятости населения: «Работодатели, их объединения в установленном порядке создают условия для профессиональной ориентации молодежи (п. 4); создают условия для прохождения профессионального обучения, получения профессионального образования и дополнительного профессионального образования работниками (п. 5); создают условия для трудоустройства граждан, испытывающих трудности в поиске работы (п. 6); содействуют занятости граждан, находящихся под риском увольнения (п. 7)»¹.

Важно отметить, что на региональном уровне осуществляется регулирование социальной ответственности работодателя. Например, в ст. 3 Закона Санкт-Петербурга от 30 мая 2024 г. № 342-78 «Об определении числа рабочих мест для трудоустройства граждан, особо нуждающихся в социальной защите» указано, что «работодатель, среднесписочная численность работников которого превышает 100 человек, обязан определить два рабочих места для трудоустройства граждан, особо нуждающихся в социальной защите. Работодатель обязан принять локальные нормативные акты, содержащие сведения о таких рабочих местах, и представить в органы службы занятости Санкт-Петербурга информацию о таких рабочих местах по форме и в сроки, установленные испол-

¹ Федеральный закон от 12.12.2023 № 565-ФЗ «О занятости населения в Российской Федерации». Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_464093/01fbae25b3040955277cbd70aa1b907cceda878e/ (дата обращения: 01.10.2025).

нительным органом государственной власти Санкт-Петербурга, осуществляющим полномочия в сфере занятости населения»². Также правовое регулирование социальной ответственности работодателя в РФ происходит на основе коллективных договоров и соглашений.

Таким образом, особенность формирования подхода к социально ответственному управлению человеческими ресурсами заключается в его реализации на уровне государства, что формирует некий обязательный перечень практик СОУЧР, который будет присутствовать в российских компаниях, не зависит от их корпоративной культуры или стратегических целей, а также стратегий управления персоналом. Подобная связь государственного регулирования сферы труда и занятости с реализацией практик СОУЧР не является исключительной особенностью России — за рубежом также есть законы и кодексы, на которые опираются компании-работодатели.

Однако социальная повестка российского законодательства нередко гораздо шире стандартов, принятых в других странах, и предъявляет больше требований к социально ответственному поведению организаций. Иными словами, то, что считается добровольной инициативой работодателей в других странах, в Российской Федерации является обязанностью, контролируемой на уровне государства. Скорее всего, вариативность практик СОУЧР на российских предприятиях будет наблюдаться там, где слабее влияние государства и нормативно-правового регулирования, а практики являются добровольными и реализуются дополнительно к тем, которые регламентируются на уровне законов.

² Закон Санкт-Петербурга «Об определении числа рабочих мест для трудоустройства граждан, особо нуждающихся в социальной защите». URL: <https://clck.ru/3SEKqv> (дата обращения: 01.10.2025).

Практики СОУЧР

Социально ответственное управление человеческими ресурсами включает в себя широкий спектр практик — функций или инструментов, задействованных в кадровой политике организации. Под практиками СОУЧР в настоящей статье понимается комплекс мер, направленных на обеспечение функций в области управления человеческими ресурсами, реализуемых для достижения интересов работников и работодателя и используемых с целью влияния на внешнюю организационную среду и результаты деятельности организации.

Ранее был проведен ряд исследований, авторы которых предлагают классифицировать данные практики. В [Shen, 2011; Shen, Benson, 2016; Shen, Zhang, 2019] выделяются пять групп практик СОУЧР.

1. «Справедливость и равные возможности»: принципы равенства в найме и продвижении, мероприятия, предотвращающие дискриминацию, программы поддержки равных возможностей сотрудникам на рабочем месте.
2. «Развитие сотрудников»: внедрение особых программ обучения и развития персонала, которые обеспечивают их профессиональный рост.
3. «Благополучие и безопасность сотрудников»: программы здоровья и безопасности на рабочем месте, а также гибкие условия труда, баланс работы и личной жизни.
4. «Этика и прозрачность»: честные трудовые отношения, соблюдение прав сотрудников и прозрачность в управлении персоналом.
5. «Социальная ответственность компании через УЧР»: вовлечение сотрудников в инициативы КСО, общественную деятельность работников.

Важно отметить, что в [Shen, 2011; Shen, Benson, 2016; Shen, Zhang, 2019] рассматривается влияние практик СОУЧР на вовлеченность и результативность труда сотрудников, при этом выборку иссле-

дований преимущественно составляют зарубежные (азиатские) компании.

Исследования [Aust, 2009; Aust, Matthews, Muller-Camen, 2020] строятся вокруг изучения верхнеуровневой концепции — УЧР, ориентированного на устойчивость, понимаемую сквозь призму ее экономической, социальной и экологической составляющих. Также указывается на СОУЧР и его практики в широком смысле — как на инструменты, которые создают равные возможности сотрудникам и повышают безопасность их труда.

Особого внимания заслуживает подход к классификации практик СОУЧР, представленный в [Barrena-Martínez, López-Fernández, Romero-Fernández, 2017]. Авторы предлагают в целом логичную и достаточно подробную классификацию практик, причем эмпирическая апробация подхода реализуется на выборке зарубежных компаний.

Вместе с тем методика, предложенная в [Barrena-Martínez, López-Fernández, Romero-Fernández, 2017], базируется на релевантном литературном обзоре, анализе отчетов по КСО крупных компаний, международных стандартах КСО и проведении экспертной сессии в форме фокус-групп с экспертами. Все это позволяет считать ее наиболее проработанной, комплексной и применимой для возможности диагностики в новых институциональных контекстах.

В [Barrena-Martínez, López-Fernández, Romero-Fernández, 2017] перечислены 32 практики СОУЧР, которые составляют восемь групп.

1. Привлечение и удержание сотрудников.
2. Обучение и непрерывное развитие.
3. Управление отношениями с сотрудниками.
4. Коммуникация, прозрачность и социальный диалог.
5. Политика равных возможностей.
6. Справедливое вознаграждение и социальные льготы.

7. Профилактика здоровья и безопасность на рабочем месте.

8. Баланс «Работа — Семья».

В российских исследованиях вопросы реализации данных практик рассматриваются следующим образом. Практики привлечения и удержания сотрудников могут играть важную роль в улучшении планирования и результатов работы кадровой службы [Москвитина, 2022]. Использование внутреннего продвижения является ключевым механизмом для повышения результативности и мотивации сотрудников [Крыжановская, 2025].

Практики, направленные на обучение и непрерывное развитие, обеспечивают возможности роста сотрудника, совершенствование его знаний, умений, навыков, профессиональных компетенций. Благодаря практикам управления отношениями с сотрудниками происходит более четкое планирование карьеры и развития в компании в долгосрочной перспективе. Коммуникация, прозрачность и социальный диалог способствуют интеграции мнений, идей и предложений сотрудников, обеспечивая расширение их прав и возможностей [Заводчикова, 2024]. Политика равных возможностей повышает приверженность и вовлеченность, усиление трудовой мотивации сотрудников. Ведь если сотрудники осознают ценность данных практик в организации, то они будут вовлечены и преданы компании в долгосрочной перспективе [Cooke, 2025].

Справедливое вознаграждение и социальные льготы гарантируют справедливость оплаты труда работников, содействуя созданию гармоничной рабочей среды [Смирнова, 2021]. Профилактика здоровья и безопасность на рабочем месте позволяют сотрудникам повышать свою результативность для реализации целей организации [Сагандыкова, Таяуова, Кетенджи, 2024]. Такими практиками могут быть: проведение обучающих программ и мероприятий, которые направлены на повышение культуры профилактики, охраны здоровья и безопасности среди со-

трудников. Достижение баланса между работой и семьей влияет на мотивацию и удержание лучших специалистов в организациях [Багирова, Вавилова, 2022].

МЕТОДОЛОГИЯ И ВЫБОРКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Методология исследования

Эмпирическое исследование проводилось в 2024–2025 гг. В данной работе за основу был взят российский ESG-рейтинг RAEX-Europe (2024)³, включающий в себя 210 индикаторов (150 — общие показатели, использующиеся для всех организаций, 60 — специальные показатели, которые отражают отраслевую специфику корпоративных структур) и созданный в 2018 г. [Семенова, 2023].

Данный рейтинг составляется ежемесячно и охватывает 160 компаний. По итогам оценки компаниям присваивается один из трех уровней ESG-рейтингов управления ESG-рисками и возможностями:

- 1) А — высокий; есть возможность улучшить ESG-позицию посредством внедрения инноваций в ESG;
- 2) В — средний;
- 3) С — низкий.

Участие организаций в ESG-рейтингах подтверждает приверженность концепции устойчивого развития и является важным фактором повышения своей репутации и имиджа [Ткаченко, Тумилевич, 2025]. Авторами был взят ESG-рейтинг компаний S-рэнк, в исследование вошли компании уровня А и В. Социальный рейтинг S-рэнк основывается на учете социальных рисков. Социальные риски (S) — это те риски, которые связаны с влиянием последствий на-

рушения прав человека и действий, наносящих ущерб интересам человека.

Фактор S «Социальная политика» включает в себя базовые и уникальные показатели. Базовые показатели характеризуют следующие практики: «Охрана здоровья и безопасность труда», «Привлечение и удержание талантов», «Разнообразие и равные возможности», «Социальные льготы», «Права человека», «Местные сообщества», «Социальные риски цепочек поставок». Уникальными показателями являются «Безопасность и качество продукции», «Закупка, упаковка и продажа товаров», «Здоровье и безопасность сотрудников», «Управление несчастными случаями и безопасностью», «Условия работы водителя», «Конфиденциальность данных и рекламные стандарты», «Безопасность участников клинических исследований».

Для достижения поставленной цели было проведено количественное исследование методом опроса в форме онлайн-анкетирования представителей крупных российских компаний (численность сотрудников — от 251 человека). Опрос проводился среди «теплых контактов» посредством привлечения исследовательского агентства Exact poll.

Респондентами выступили руководители высшего и среднего звена, обладающие экспертными знаниями в сфере управления человеческими ресурсами, что позволяет судить о релевантности их ответов. Менеджеры отвечали на вопросы анкеты по методике [Barrena-Martínez, López-Fernández, Romero-Fernández, 2017].

Пилотный опрос проводился среди 40 респондентов, руководителей высшего и среднего звена крупных российских компаний, входивших в ESG-рейтинг компаний S-рэнк. На основе полученных данных и обратной связи от респондентов был доработан инструментарий, после чего анкетный опрос был разослан основной группе респондентов.

Ответы на вопросы были представлены по шкале Лайкерта (пример вопроса: «Компания вознаграждает сотрудников за

³ Рейтинговый консорциум RAEX. 2024. URL: https://raex-rr.com/files/methods/RAEX_ESG_methodology.pdf (дата обращения: 01.10.2025).

навыки и по результатам работы» со шкалой ответа от 1 до 5, где 1 — «Полностью не согласен», 5 — «Полностью согласен»).

Методом анализа данных стал частотный анализ. В исследовании использовались суммарные ответы по категориям «Согласен» и «Полностью согласен» в процентном выражении для экспериментальной и контрольной групп компаний. Кроме того, было проведено сравнение долей в двух выборках для определения статистически значимых различий в исследуемых группах компаний (*t*-статистика).

Выборка исследования

В выборку исследования вошли 122 компании, среди них: 61 — экспериментальная группа (ESG-рейтинг компаний S-рэнк); 61 — контрольная группа (без данного рейтинга).

В исследовании приняли участие представители компаний различных отраслей. Распределение по отраслям между экспериментальной и контрольной группами компаний приведено в табл. 1.

Респондентами исследования стали руководители высшего и среднего звена компаний.

Таблица 1

Экспериментальная и контрольная группы компаний: распределение ответов респондентов по отраслям

Отрасль	Ответ респондентов, %	
	Экспериментальная группа	Контрольная группа
FMCG	0,82	0,82
Производство, торгово-производственные компании	14,75	16,39
IT и Интернет	8,20	4,92
Телекоммуникация, связь	5,74	7,38
Консалтинг, услуги для бизнеса	0,82	0,82
Розничная торговля	6,56	4,92
Фармацевтика, медицина	3,28	4,10
Ресторанные и развлекательные сети, гостиницы	0,82	4,10
Банки	10,66	10,66
Транспорт, логистика	8,20	4,10
Финансы и страхование	1,64	3,28
Нефтедобыча	3,28	1,64
Энергетика, добыча и переработка сырья	16,39	14,75
Строительство и недвижимость	7,38	7,38
Государственное управление	0,00	0,00
Услуги для населения	4,10	5,74
Оптовые продажи, дилеры, дистрибьюторы	4,92	5,74
Другое	0,00	0,82

Таблица 2

Экспериментальная и контрольная группы компаний: распределение ответов респондентов с учетом должности и стажа работы

Характеристика респондента	Ответ респондентов, %	
	Экспериментальная группа	Контрольная группа
<i>Должность</i>		
Руководитель высшего звена	46	40
Руководитель среднего звена	54	60
<i>Стаж работы</i>		
Менее 1,5 лет	11	9
Свыше 1,5 лет	89	91

Должность и стаж работы респондентов представлены в табл. 2.

Таким образом, данные группы исследования релевантны для сравнения.

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Средневзвешенные оценки использования практик СОУЧР двумя группами компаний — экспериментальной и контрольной — показаны на рис. 1.

Как видно, экспериментальная группа компаний чаще использует такие практики, как «Справедливое вознаграждение и социальные льготы»; «Политика равных возможностей»; «Коммуникация, прозрачность и социальный диалог»; «Привлечение и удержание сотрудников»; а контрольная группа — практики «Профилактика здоровья и безопасность на рабочем месте»; «Баланс «Работа — Семья»».

Кроме того, существуют группы практик с минимальными различиями в своем применении, например «Управление отношениями с сотрудниками» (4,46 против 4,44) и «Обучение и непрерывное развитие» (4,35 против 4,25), где небольшой разницей в по-

казателях стало в пользу компаний, вошедших в ESG-рейтинг компаний S-рэнк. По нашему мнению, это свидетельствует о том, что практики управления трудовыми отношениями и обучения и непрерывного развития в российских компаниях на высоком уровне регулируются государством и входят в перечень критериев оценки социально ответственного работодателя.

Анализ подтверждает, что экспериментальная группа компаний больше ориентирована на справедливость, равные возможности и вовлеченность персонала, тогда как контрольная группа уделяет больше внимания безопасности и благополучию сотрудников.

По результатам проведения *t*-теста анализа (Приложение) на диаграмме отмечены практики СОУЧР, где наблюдаются статистически значимые различия в частоте их использования между экспериментальной и контрольной группами исследования.

Практики «Процедуры адаптации новых сотрудников» и «Создание смешанных команд» чаще распространены в экспериментальной группе, тогда как практика «Мониторинг и контроль здоровья сотрудников» — в контрольной группе. Недостаточно значимые различия можно увидеть в отношении практики «Методы при найме и отборе».

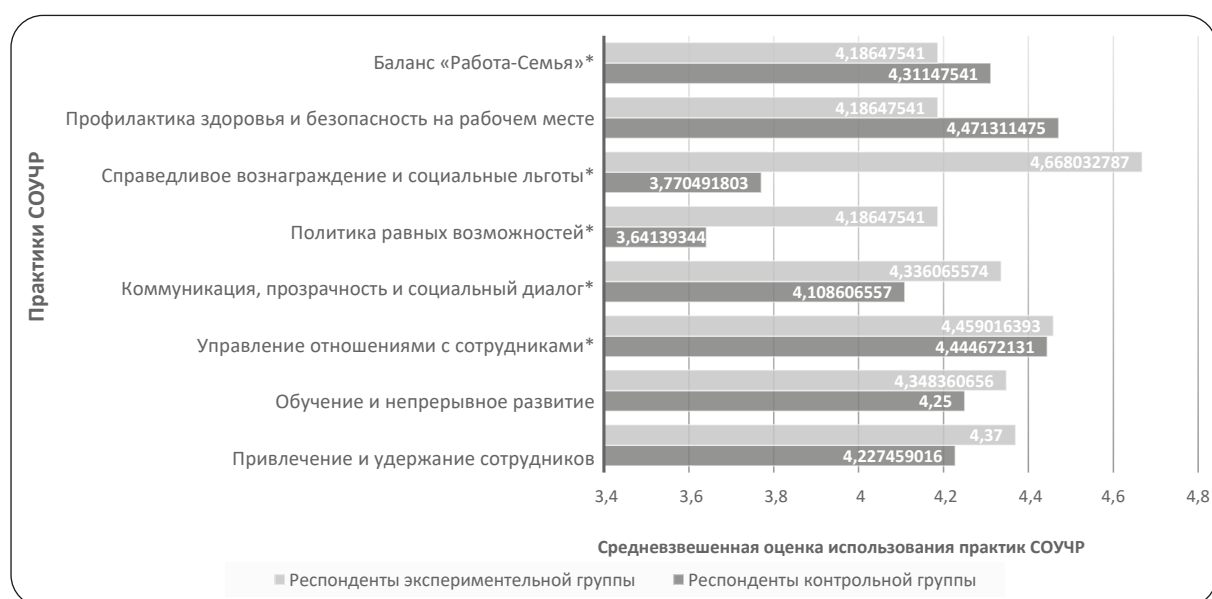


Рис. 1. Средневзвешенные оценки использования практик СОУЧР

Примечания: * — существенная разница в средневзвешенной оценке использования практик СОУЧР; компании экспериментальной группы вошли, а компании контрольной группы не вошли в ESG-рейтинг компаний S-рэнк управления человеческими ресурсами.

Группа практик «Справедливое вознаграждение и социальные льготы» наиболее значима в экспериментальной группе компаний. Здесь особое внимание уделяется критериям постоянного и переменного финансового вознаграждения, а также выбору элементов социального пакета. Также можно отметить акцент данной группы компаний на эффективном регулировании отношений между сотрудниками и работодателем, важности вопросов привлечения и удержания талантов, необходимости инвестиций в развитие персонала, а также на значимости прозрачной организационной коммуникации.

Наиболее значимой в крупных российских компаниях, не попавших в ESG-рейтинг компаний S-рэнк, является группа практик «Профилактика, здоровье и безопасность на рабочем месте». Можно предположить, что в контрольной группе компаний особое внимание уделяется созданию безопасных условий труда и про-

ведению мероприятий, которые направлены на заботу о здоровье сотрудников.

Контрольная группа компаний в большей степени сосредоточена на вопросах безопасности труда, управления трудовыми отношениями и обучения сотрудников, поддержания социального диалога и обеспечения баланса «Работа — Семья». Можно сделать вывод о том, что данные показатели указывают на следование общим трендам ESG-повестки во внедрении практик в деятельность компаний. Контрольная группа компаний, однако, может усилить работу над внедрением практик, направленных на обеспечение равных возможностей для всех категорий сотрудников и на развитие системы стимулирования труда.

Таким образом, проведение *t*-теста подтверждает, что в компаниях экспериментальной группы чаще используются практики адаптации, вовлеченности сотрудников и справедливого вознаграждения,

а в компаниях контрольной группы большее внимание уделяется мониторингу здоровья сотрудников.

Сравнение групп практик СОУЧР «Привлечение и удержание сотрудников», где были выявлены различия экспериментальной и контрольной групп компаний, представлено на рис. 2.

Различие в практике «Процедуры адаптации новых сотрудников» (рис. 2) может быть связано с тем, что экспериментальная группа компаний внедряет более эффективные программы адаптации, включающие структурированные наставнические программы, обучение и поддержку со стороны менеджеров и коллег, тогда как контрольная группа скорее использует менее формализованные методы адаптации.

Как видно, две группы компаний имеют схожие подходы в вопросах привлечения персонала, управления карьерой и удержании сотрудников, что, с одной стороны, связано с общими трендами и вызовами рынка труда в России, а с другой

стороны, является областью регулирования государства в сфере труда и занятости на федеральном и региональном уровнях.

Сравнение групп практик СОУЧР «Коммуникация, прозрачность и социальный диалог» экспериментальной и контрольной групп компаний также по четырем показателям управления персоналом дано на рис. 3.

В практиках «Формальные и неформальные коммуникации между сотрудниками» и «Облегчение диалога между сотрудниками» наблюдается различие между группами — более высокие показатели характерны для компаний экспериментальной группы. Значения по группам «Прозрачная информация о действиях и результатах компании» и «Поощрение участия и обмена идеями между работниками» приблизительно равны, что свидетельствует о схожем уровне информационной открытости и поощрении обмена идеями между работниками по горизонтали и по вертикали в компаниях.

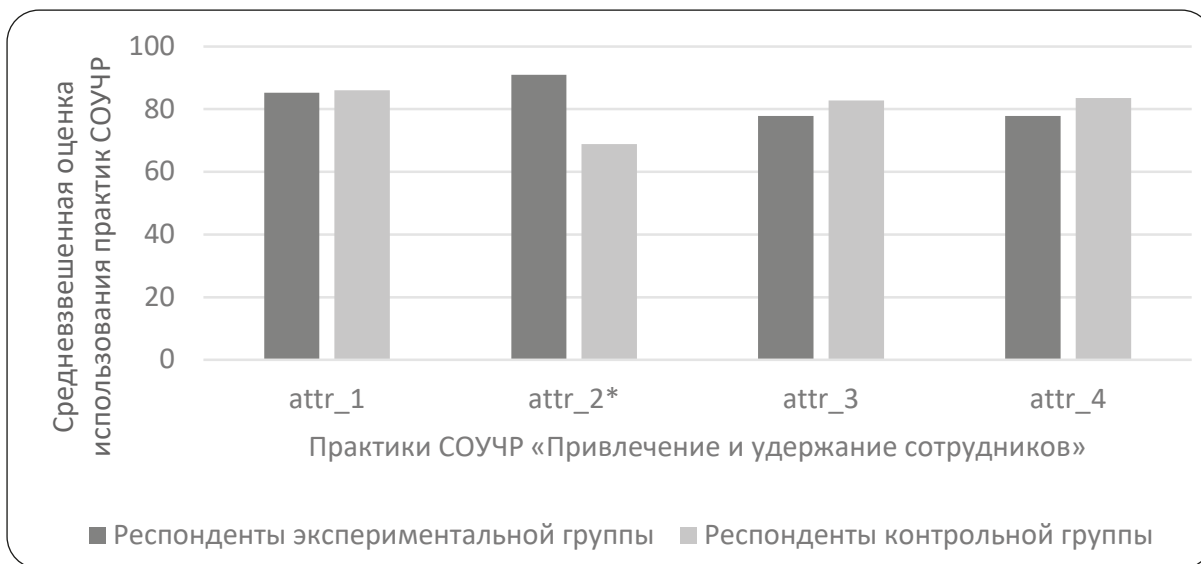


Рис. 2. Практики СОУЧР «Привлечение и удержание сотрудников»: экспериментальная и контрольная группы компаний

Примечания: * — существенная разница в средневзвешенной оценке использования практик СОУЧР; «attr_1» — «методы подбора персонала»; «attr_2» — процедуры адаптации новых сотрудников; «attr_3» — прозрачные пути продвижения в компании; «attr_4» — удержание квалифицированных и опытных работников за счет программ стимулирования.

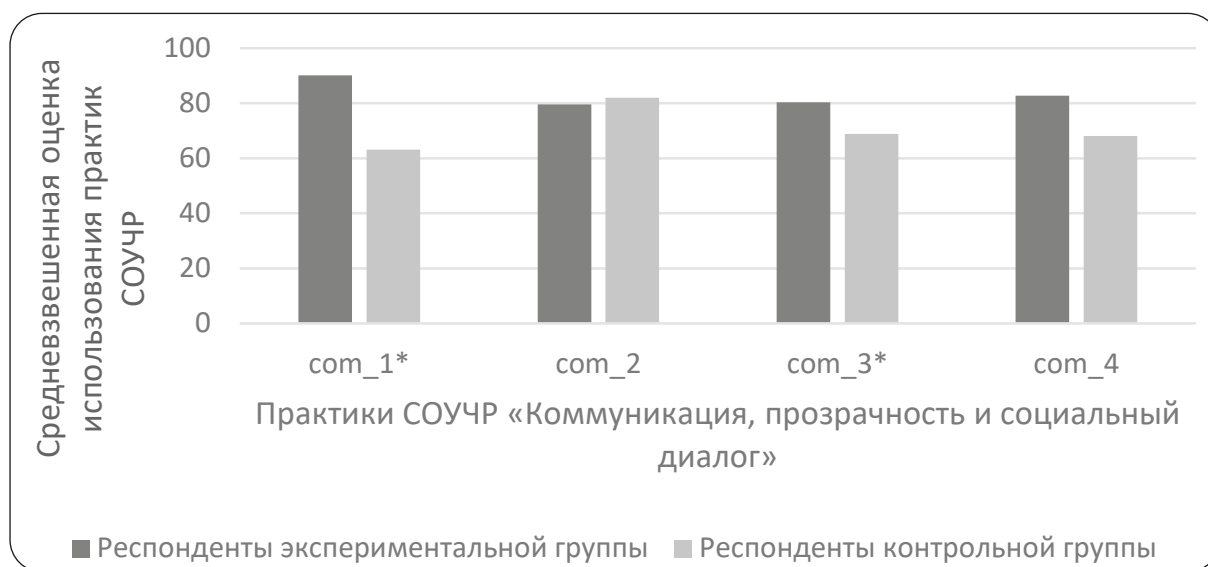


Рис. 3. Практики СОУЧР «Коммуникация, прозрачность и социальный диалог»: экспериментальная и контрольная группы компаний

Примечания: * — существенная разница в средневзвешенной оценке использования практик СОУЧР; «com_1» — формальные и неформальные коммуникации между сотрудниками; «com_2» — прозрачная информация о действиях и результатах компании; «com_3» — облегчение диалога между сотрудниками; «com_4» — поощрение участия и обмена идеями между работниками по горизонтали и по вертикали.

Значительное различие в практиках «Формальные и неформальные коммуникации» и «Облегчение диалога между сотрудниками» может быть связано с тем, что в экспериментальной группе реализованы специальные инициативы, направленные на улучшение внутренних коммуникаций, такие как корпоративные мессенджеры, платформы для обмена идеями, кросс-функциональные команды по проектам компании, тренинги командной работы, неформальные встречи, внедрение каналов обратной связи, а также регулярные обсуждения внутри команды.

Сравнение групп практик СОУЧР «Политика равных возможностей» экспериментальной и контрольной групп компаний приведено на рис. 4.

Как видно, показатели обеих групп по политике равных возможностей находятся примерно на одном уровне с небольшим перевесом в сторону контрольной группы. Этот результат указывает на схожие про-

граммы обучения в обеих группах и на особенности СОУЧР в России, где на законодательном уровне провозглашается равенство возможностей всех заинтересованных сторон сферы труда и занятости.

Однако значительное статистическое различие найдено в практиках «Продвижение принципов политики равных возможностей» и «Создание смешанных команд». Это означает, что в экспериментальной группе могут быть реализованы проекты по включению в работу сотрудников с ограниченными возможностями и проекты, в которых отсутствуют дискриминирующие ограничения. «Создание смешанных команд» требует структурных изменений в группе контрольных компаний, благодаря чему может увеличиться результативность проектов, произойти обмен опытом, что приведет к улучшению общих показателей деятельности сотрудников и компании в целом.

Сравнение групп практик СОУЧР «Справедливое вознаграждение и льго-

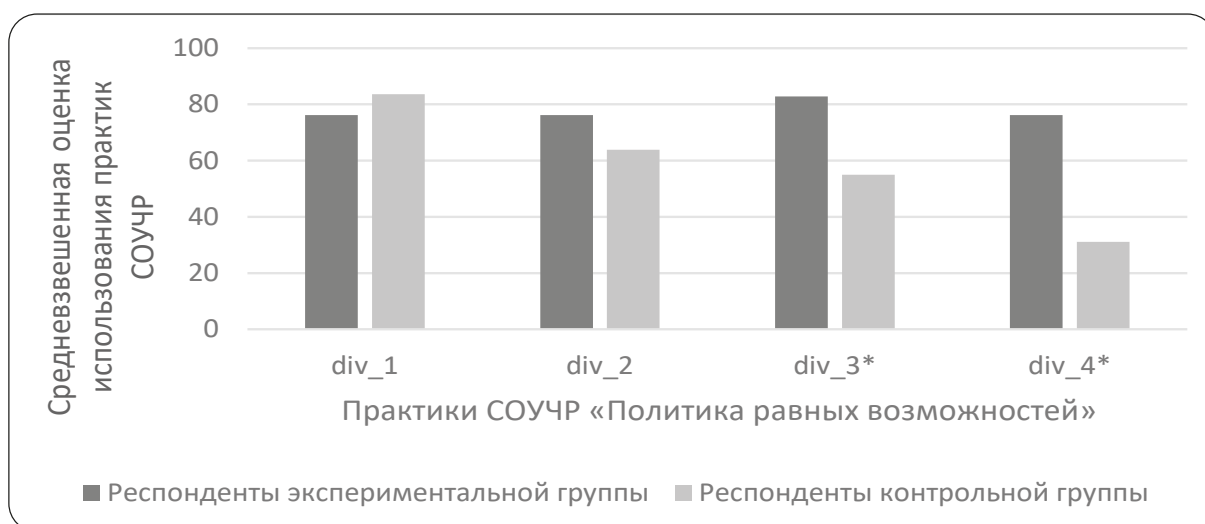


Рис. 4. Практики СОУЧР «Политика равных возможностей»: экспериментальная и контрольная группы компаний

Примечания: * — существенная разница в средневзвешенной оценке использования практик СОУЧР; «div_1» — принципы равных возможностей; «div_2» — обучение сотрудников пониманию равных возможностей; «div_3» — продвижение принципов равных возможностей; «div_4» — создание смешанных команд.

ты» экспериментальной и контрольной групп компаний представлено на рис. 5.

Что касается соблюдения принципов справедливости и прозрачности оплаты труда и вознаграждения сотрудников за навыки и по результатам работы, то показатели экспериментальной и контрольной групп компаний находятся примерно на одном уровне. Скорее всего, это объясняется тем, что в обеих группах используются схожие практики оплаты труда и вознаграждения сотрудников.

Принципы стимулирования труда в России отражены в Трудовом кодексе РФ (ТК РФ), в частности в ст. 135, где идет речь об установлении выплат стимулирующего характера, а также в федеральных законах и других нормативных актах. На локальном уровне принципы стимулирования закрепляются в коллективных договорах и локальных нормативных актах организаций, таких как положения об оплате труда и мотивации персонала, которые должны соответство-

вать федеральному законодательству⁴. Однако контрольная группа компаний имеет небольшое преимущество. Это также можно объяснить разницей показателей в расширенном пакете льгот работникам для удержания и поощрения и компенсации затрат сотрудников, где в экспериментальной группе они значительно выше.

Значительное статистическое различие найдено между применяемыми практиками «Предоставление расширенного пакета льгот» и «Компенсации затрат сотрудников» в контрольной и экспериментальной группах компаний. Экспериментальная группа компаний активно внедряет страхование, дополнительные отпуска, гибкие графики работы, оплату обучения и т. д., а контрольная группа не уделяет этому внимания.

⁴ Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025). URL: <https://clck.ru/3SEFoR> (дата обращения: 01.10.2025).

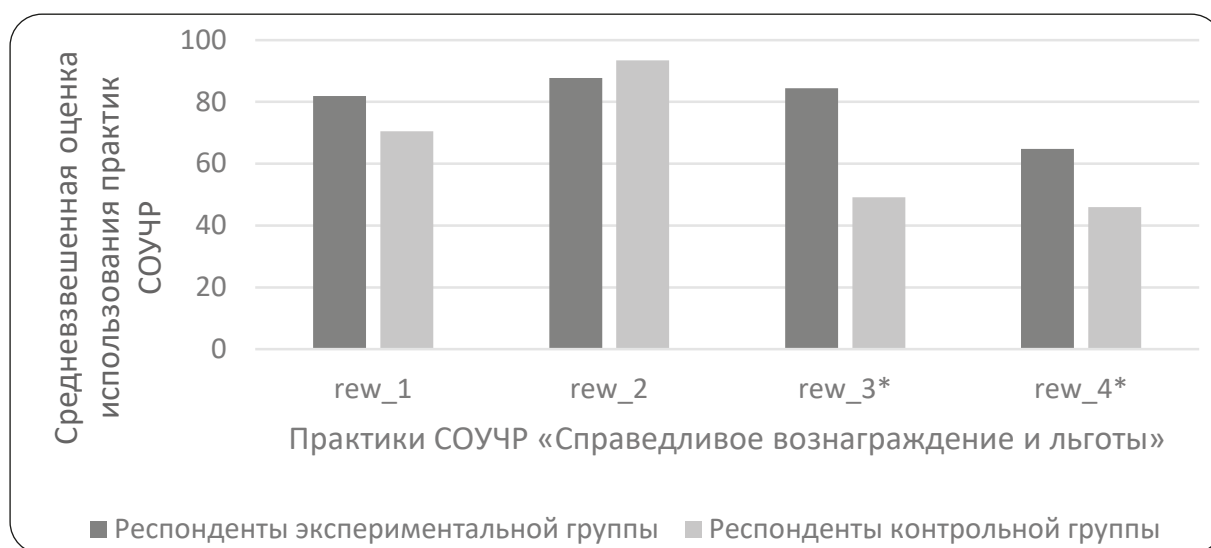


Рис. 5. Практики СОУЧР «Справедливое вознаграждение и льготы»: экспериментальная и контрольная группы компаний

Примечания: * — существенная разница в средневзвешенной оценке использования практик СОУЧР; «rew_1» — соблюдение принципов справедливости и прозрачности оплаты труда; «rew_2» — вознаграждение сотрудников за навыки и по результатам работы; «rew_3» — расширенный пакет льгот работникам для удержания и поощрения; «rew_4» — компенсация затрат сотрудников.

Таким образом, экспериментальная группа компаний более активно применяет практики СОУЧР по сравнению с контрольной группой исследования.

ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В работе впервые описаны существующие практики СОУЧР в контексте крупных российских компаний. Основой для формирования выборки исследования стал ESG-рейтинг компаний S-рэнк. Установлено, что крупные российские компании активно внедряют практики СОУЧР. Анализ данных опроса показал, что экспериментальная группа компаний проявляет повышенную заботу о безопасности труда, активно развивает систему управления взаимоотношениями с сотрудниками и инвестирует в обучение персонала. Эти компании создают благоприятную среду для социального диалога, способствуют гармоничному

балансу между работой и личной жизнью сотрудников, делают акцент на программы адаптации персонала, усиления вовлеченности сотрудников и обеспечения справедливого вознаграждения. Однако именно контрольная группа компаний уделяет особое внимание мониторингу здоровья сотрудников, подчеркивая важность благополучия и долгосрочного профессионального развития каждого работника.

В процессе исследования осуществлен сравнительный анализ применения практик СОУЧР между экспериментальной (крупные российские компании, вошедшие в ESG-рейтинг компаний S-рэнк) и контрольной группами компаний (крупные российские компании, не вошедшие в ESG-рейтинг компаний S-рэнк). При этом были выделены различия в степени реализации практик СОУЧР, которые касаются:

- процедуры адаптации новых сотрудников;
- формальных и неформальных коммуникаций;

- облегчения диалога между сотрудниками;
- продвижения принципов практик равных возможностей;
- создания смешанных команд;
- расширенного пакета льгот и компенсаций затрат сотрудников.

Основным выводом исследования является тезис о том, что в России СОУЧР имеет исторические корни, связанные с серьезным влиянием государства на распространение принципов социальной ответственности работодателя, реализуемой через практики и политики, соответствующие международному значению СОУЧР. При этом существует пространство для развития этого направления в России, о чем свидетельствуют данные эмпирического исследования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем исследовании предложено авторское определение социально ответственного управления человеческими ресурсами как особого подхода, сочетающего интересы работников и работодателя за счет использования специализированных практик УЧР. Концептуализация понятия СОУЧР раскрывается через его операционализацию посредством практик СОУЧР. Кроме того, раскрыта специфика СОУЧР в России, которая характеризуется нормативно-правовым регулированием сферы труда и занятости, а также институционализацией понятия «социально ответственный работодатель».

Настоящее исследование сосредоточено на изучении крупных российских компаний, что ограничивает возможность переноса результатов на иные контексты, например касающиеся российского среднего бизнеса. Направлением дальнейшего перспективного исследования может стать изучение использования практик СОУЧР в организациях с меньшей численностью сотрудников.

Еще одним ограничением работы является характер выборки количественного исследования, представленного кросс-секционными данными. Дальнейшим направлением анализа также может стать сравнение практик СОУЧР в аналогичной группе компаний за более продолжительный период времени.

Настоящее исследование в большей степени носит дескриптивный (описательный) характер. В связи с этим последующее исследование может включать построение эмпирической модели для проверки влияния практик СОУЧР на модели поведения сотрудников и показатели результативности организации. Кроме того, расширение выборки исследования, в том числе за счет опроса непосредственно сотрудников, на которых направлены практики УЧР, позволит уточнить полученные результаты в целях формирования необходимых рекомендаций менеджерам крупных организаций. Особый интерес представляет и межотраслевое сравнение применимости СОУЧР, что может стать одним из направлений будущих исследований в рассматриваемой сфере.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Абрамова Д. А. 2025. Связь социальной стратегии организации с концепцией корпоративной социальной ответственности. *Экономика и бизнес: теория и практика* 2 (120): 11–15.
- Багирова А. П., Вавилова А. С. 2022. Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников: реалии и возможности развития в российских организациях. *Управленец* 13 (5): 34–48.

- Благов Ю. Е. 2024. ESG: трансформация интерпретаций. *Российский журнал менеджмента* 22 (2): 289–301.
- Егорова А., Чигирева Д. 2021. Влияние факторов корпоративного управления на ESG-рейтинг промышленных и ИТ-компаний. *Российский журнал менеджмента* 19 (4): 451–474.
- Заводчикова Т. Б. 2024. Корпоративная социальная ответственность как интегральная составляющая российского бизнеса. *Вестник Самарского университета. Экономика и управление* 15 (3): 102–112.
- Крыжановская А. С. 2025. Инновационные модели управления персоналом. *Journal of Monetary Economics and Management* 2 (1): 150–155.
- Миэринь Л. А., Петров А. Н., Хорева Л. В. 2020. Роль крупных корпораций в развитии регионов России: социальные стратегии и инновации. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета* 5 (125): 150–157.
- Москвитина Н. В. 2022. Стратегии управления человеческими ресурсами и методы подготовки персонала. *Социология* (4): 50–69.
- Никифорова О. А., Митрофанова Д. О. 2017. Концепции социальной ответственности бизнеса: исходные понятия и классификации. *Вестник СПбГУ. Социология* (2): 214–228.
- Сагандыкова Л. С., Таяуова Г. Ж., Кетенджи Н. 2024. Роль устойчивого управления человеческими ресурсами в организационной эффективности компании. *Вестник университета «Туран»* (3): 258–270.
- Семенова Н. Н. 2023. ESG-трансформация российских компаний в интересах устойчивого развития. *Экономика. Налоги. Право*. 16 (3): 57–65.
- Смирнова Т. С. 2021. Взаимосвязь устойчивого развития организации и устойчивого управления человеческими ресурсами. *Управленческий учет* 9 (2): 456–461.
- Ткаченко И. Н., Тумилевич Е. Н. 2025. Взаимовлияние корпоративной культуры и ESG-политики российских компаний. *Управленец* 16 (2): 64–84.
- Цыбова В. С., Кучеров Д. Г., Лисовская А. Ю. 2023. Социально ответственное управление человеческими ресурсами, благополучие сотрудников и инновационное рабочее поведение: концептуальная модель. *Российский журнал менеджмента* 21 (4): 514–533.
- Шевченко О. А., Морозов П. Е., Чан Х. Х. 2016. Социальная ответственность работодателя в современных экономических условиях в России и во Вьетнаме: сравнительный анализ. *Актуальные проблемы российского права* 8 (69): 190–204.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Aust I. 2009. *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg.
- Aust I., Harry W., Zink K. 2014. Sustainability and human resource management — developing sustainable business organizations. *NHRD Network Journal* 6 (4): 81–82.
- Aust I., Matthews B., Muller-Camen M. 2020. Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review* 30 (3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Barrena-Martínez J., López-Fernández M., Romero-Fernández P. 2017. Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management* 30: 1–37.
- Boxall P., Purcell J. 2003. Strategy and human resource management. *Industrial & Labor Relations Review* 57 (1). <https://doi.org/10.1108/00251740310479368>

- Cooke F. L. 2025. From strategic HRM to sustainable HRM? Exploring a common good approach through a critical reflection on existing literature. *Human Resource Management* **64** (5): 1381–1399.
- Giuliano R., Godfroid C., Radermecker L. 2024. Socially responsible HRM practices in social enterprises: The case of microfinance. *Employee Relations* **46** (8): 1762–1785.
- Kramar R. 2022. Sustainable human resource management: Six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resource* (60): 146–170.
- Labelle F., Parent-Lamarche A., Koropogui S., Chouchane R. 2024. The relationship between sustainable HRM practices and employees' attraction: The influence of SME managers' values and intentions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* **12** (1). <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2023-0475>
- Limon O., Tasik H. T. 2024. Some considerations regarding corporate social responsibility in the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug, Russia. *Polar Research* **43**. <https://doi.org/10.33265/polar.v43.8723>
- Nakra N., Kashyap V. 2023. Investigating the link between socially-responsible HRM and organizational sustainability performance — an HRD perspective. *European Journal of Training and Development* **48** (7-8): 687–704.
- Newman A., Miao Q., Hofman P. S., Zhu C. J. 2016. The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: The mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management* **27** (4): 440–455.
- Opoku-Dakwa A., Chen C. C., Rupp D. E. 2018. CSR initiative characteristics and employee engagement: An impact-based perspective. *Journal of Organizational Behavior* **39** (5): 580–593.
- Orlitzky M., Swanson D. L. 2006. Socially responsible human resource management: Charting new territory. *Human Resource Management Ethics*: 3–25.
- Rendwick D., Jabbour C., Muller-Camen M., Redman T., Wilkinson A. 2015. Contemporary developments in green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management* **27** (2): 1–15.
- Richards J., Sang K. 2021. Socially irresponsible human resource management? Conceptualising HRM practice and philosophy in relation to in-work poverty in the UK. *The International Journal of Human Resource Management* **32** (10): 2185–2212.
- Rothenberg S., Hull C., Tang Z. 2017. The impact of human resource management on corporate social performance strengths and concerns. *Business and Society* **56** (3): 391–418.
- Shen J. 2011. Developing the concept of socially responsible international human resource management. *International Journal of Human Resource Management* (22): 1351–1363.
- Shen J., Benson J. 2016. When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management* **42** (6): 1723–1746.
- Shen J., Zhang H. 2019. Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: Roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees. *Journal of Business Ethics* (156): 875–888.
- Taylor S., Osland J., Egri C. P. 2012. Guest editors' introduction: introduction to HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices. *Human Resource Management* **51** (6): 789–798.
- Zhao H., Chen Y., Liu W. 2022. Socially responsible human resource management and employee moral voice: Based on the self-determination theory. *Journal of Business Ethics* **183**: 1–18.

Статья поступила редакцию

14 ноября 2025 г.

Принята к публикации

19 февраля 2026 г.

Socially responsible human resource management in large Russian companies

V. S. Tsybova, O. A. Nikiforova, K. A. Oksas

St. Petersburg State University, Russia

D. G. Kucherov

Institute of Strategy and Management, Corvinus University of Budapest, Hungary

Purpose: to identify the features of socially responsible human resource management (SR- HRM) in Russia by studying the SR-HRM practices in large Russian companies. **Methodology:** the empirical study is based on a quantitative methodology, using a survey to collect data from large Russian companies in 2024–2025. The collected data were analysed using frequency analysis and *t*-statistics. **Findings:** a comparative analysis of SR-HRM practices in large Russian companies is presented, and common patterns enshrined in the labor and employment legislation of the Russian Federation are identified. The features of the conceptual framework of SRHRM and its evolution in Russia are also examined. **Originality and contribution:** the research contributes to enriching the theoretical and methodological analysis of the SR-HRM phenomenon in Russia. The study identifies potential gaps in the conceptual approaches to understanding SR-HRM within Russian and international academic traditions, particularly for definitions and the principles for implementing SR-HRM practices in companies.

Keywords: socially responsible human resource management, socially responsible human resource practices, corporate sustainability, Russian companies.

For citation: Tsybova V. S., Kucherov D. G., Nikiforova O. A., Oksas K. A. 2026. Socially responsible human resource management in large Russian companies. *Russian Management Journal* 24 (1): 5–23. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2026.101> EDN PBVFYO (In Russian)

Для цитирования: Цыбова В. С., Кучеров Д. Г., Никифорова О. А., Оксас К. А. 2026. Социально ответственное управление человеческими ресурсами в крупных российских компаниях. *Российский журнал менеджмента* 24 (1): 5–23. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2026.101> EDN PBVFYO

Initial Submission: November 14, 2025
Final Version Accepted: February 19, 2026