

Современные аспекты управления

УДК 005.35

DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-10-26

Корпоративная социальная ответственность как механизм профессиональной социализации молодых специалистов

Александр В. Паньков

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, 9505139997@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматривается проблематика профессиональной социализации молодых специалистов в условиях формирования Индустрии 4.0. Выявлено, что одним из эффективных механизмов профессиональной социализации молодых специалистов является политика корпоративной социальной ответственности (КСО), реализация которой позволяет создавать необходимые условия для реализации потенциала молодых специалистов. Анализ генезиса КСО и ее ключевых компонентов, их реализация в отечественном и зарубежном опыте показывает, что осуществление политики и принципов КСО в отношении молодых сотрудников, не только решает проблемы профессиональной социализации, но и несет экономический эффект для компании. Выявлено, что решение проблем формирования и развития культурного поля молодежной среды в целях профессиональной социализации требует комплексного и системного подхода в рамках формирования внутренней политики КСО, направленной на интеграцию базовых направлений в области работы с персоналом.

Ключевые слова: молодые специалисты, корпоративная социальная ответственность, политика компании, модернизационные преобразования, экономический эффект

Для цитирования: Паньков А.В. Корпоративная социальная ответственность как механизм профессиональной социализации молодых специалистов // Наука и искусство управления. 2025. № 4. С. 10–26. DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-10-26

Corporate social responsibility as a mechanism for professional socialization of young specialists

Aleksandr V. Pan'kov

Russian State University for the Humanities

Moscow, Russia, 9505139997@mail.ru

Abstract. The article considers the problematics of professional socialization of young specialists in the context of the formation of Industry 4.0. It is found that one of the effective mechanisms for the professional socialization of young specialists constitutes the policy of corporate social responsibility (CSR), the implementation of which allows creating the necessary conditions for the realization of the potential of young specialists. Analysis of the genesis of CSR and its key components, their implementation in Russian and foreign experience shows that the implementation of the policy and principles of CSR in relation to young employees not only meets challenges of professional socialization, but also has an economic effect for the company. It was revealed that solving the issues of forming and developing the cultural field of the youth environment for the purposes of professional socialization requires a comprehensive and systematic approach within the framework of the formation of internal CSR policy aimed at integrating basic areas in the field of work with personnel.

Keywords: young professionals, corporate social responsibility, company policy, modernization transformations, economic effect

For citation: Pan'kov, A.V. (2025), “Corporate social responsibility as a mechanism for professional socialization of young specialists”, *Science and Art of Management*, no. 4, pp. 10–26, DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-10-26

Введение

Характер современного социально-экономического развития определяется глобальным переходом от аналоговой экономики к цифровым алгоритмам и цифровым преобразованиям деятельности практик человека и общества, в рамках которых развиваются качественно новые форматы производства и экономики в целом, основанные на внедрении цифровых технологий и научноемких решений, изменяющих традиционные способы производства, характер труда и систему социально-трудовых отношений [Сопилко, Горбачева 2022]. Масштабность и стремительность преобразований, глубина их проникновения в повседневную реальность сопровождаются более глобальными сдвигами, которые

затрагивают все страны, независимо от уровня развития национальных экономик.

Логика промышленного развития, обусловливаемая техническими и технологическими переменами, имеет не менее глобальные социокультурные последствия, при которых социальные и культурные основания труда также находятся в стадии фундаментальной трансформации и имеют контрадикторную и неоднозначную природу, характерную для переходного периода. Повсеместная автоматизация, компьютеризация и последующая цифровизация определяющим образом оформила контуры новой технико-индустриальной модели труда, в рамках которой трудовые операции «заточены» под «оцифровку» (digitization), а новая профессиональная деятельность определяется как «чистая цифровизация» [Boes et al. 2014]. В современный труд, независимо от сферы его применения, встраиваются цифровые и информационно-коммуникативные технологии, и, конфигурации и формы труда определяются в большей степени качеством и интенсивностью используемых технологий. Активно распространяемое разделение труда, в рамках которого происходит не только вертикальная и/или горизонтальная градация, но и разделение труда между машиной и человеком, появление новых профессий и усложнение требованиям к традиционным специальностям, изменяет систему социально-трудовых отношений, которая все больше и больше принимает характер так называемого технического/технологического детерминизма [Бобров 2011].

Масштабная перестройка бизнес-процессов в компаниях традиционной формы также изменила формат социально-трудовых отношений. Увеличение цифровых интеракций и коммуникационной составляющей трудовых процессов, синтез человека и цифровой техники/технологии представляют новое качество трудовой деятельности не только в плане использование наукоемких технологий в повседневных практик, но и в контексте воздействия на мышление и эмоциональную интерпретацию цифровой действительности так, что практики и представления тесно объединяются [Brennen, Kreiss 2016]. Исследователи отмечают фундаментальные изменения, связанные не только с условиями цифрового труда, но и с мотивацией труда, с восприятием себя и иными факторами, лежащими в плоскости социокультурных изменений. В работах российских и зарубежных авторов поднимаются проблемы социально-трудовых отношений, связанные с усложнением практик делового взаимодействия, предоставляющих значительные возможности, но вместе с тем нивелирующих личностный компонент трудовых отношений, усиливающих проблемы, связанные с дестандартизацией труда, личностного восприятия как «цифрового

профессионала» и иные противоречия. В современных деловых практиках отмечают ярко выраженные тенденции индивидуализма, автономии, профессионального конформизма, гибкости и мобильности, которые приходят на смену коллективным ценностям и организационно-культурным установкам [Мясникова, Сопилко 2016; Müske 2020] и, усиливаясь в контексте расширения цифровой парадигмы, формируют новый формат цифровой культуры труда.

Не в последнюю очередь на формирование цифровой культуры труда оказывает влияние изменения отношения к труду современных молодых специалистов, которые привносят в деловые практики ценностно-смысловые и поведенческие установки, характерные для поколения Z – профессиональный конформизм, фрагментарность планирования, материализация ценностей, коллажное восприятие информации, установка на трудовой гедонизм и автоно-мизацию личности [Ефимочкина 2022]. При этом именно молодое поколение специалистов, обладающее универсальным набором «цифровых» качеств, наиболее гибко воспринимающее цифровые трансформации, выступает стратегическим ресурсом и кадровым резервом модернизационных преобразований, что актуализирует необходимость не только детального изучения поведенческих и ценностно-смысловых паттернов молодого поколения, но и выработки особых механизмов их профессиональной социализации, формирования баланса между традиционными установками и контурами новой культуры труда. Необходимо отметить, что в сложившихся практиках корпоративного управления сформированы устойчивые модели, которые могут быть применимы для эффективного использования потенциала молодых специалистов.

Корпоративная социальная ответственность: теоретические аспекты

Концепция корпоративной социальной ответственности (Corporate Social Responsibility, CSR) появляется в практике бизнеса и поле научных исследований в начале 1970-х гг., когда широкое применение получает подход к ведению бизнеса, сочетающий в себе ответственное отношение к персоналу, клиентам и окружающему миру (ESG; Environmental – экология, Social – социальная сфера, Governance – управление). Стандарты ESG стали показателями надежности бизнеса, которые используются инвесторами при решении вложениях средств, а рейтинги ESG в значительной степени влияют на стоимость wбq-компаний и лояльность стейххолдеров [Орлова и др. 2018]. Такой подход к ответственности бизнеса,

направленный на создание взаимовыгодного сотрудничества как с обществом, так и с собственными сотрудниками, позволил многим компаниям преодолеть конкурентные риски, усилить свои позиции на рынке, укрепив свой деловой имидж и деловую репутацию как добросовестного и надежного партнера.

Зарождение и развитие принципов ESG повлекло качественные изменения не только в системе внешних бизнес-взаимодействий, но и изменило структуру и характер корпоративных социально-трудовых отношений. Не случайно, именно к концу 1970-х гг. относится появление таких понятий как «корпоративная культура», «организационная культура», «деловая этика», которые можно назвать научной рефлексией на критическую переоценку принципов ведения бизнеса и осуществление качественных преобразований в деловой среде [Бобров 2015].

Необходимо отметить, что зарождение принципов корпоративной социальной ответственности (далее – КСО) можно отнести к таким исторически сложившимся практикам как древнеримские правовые нормы относительно торговли и ремесел, концепциям социал-утопистов, в частности – социальные проекты Р. Оуэна, общественный договор Ж.-Ж. Руссо, нормам купеческой этики, таким как «Необходимые правила для купцов, банкиров, комиссаров и вообще для каждого человека, занимающегося каким-либо делом» (1881), «Семь принципов ведения дел в России» (1912), моделям корпоративной филантропии конца XIX–XX в., консьюмеризма (1950-е гг.) и иным, регламентирующими деловые практики.

Во второй половине XX в., с появлением научных работ относительно социальной ответственности бизнеса, в частности книге Г. Боуэна «Социальная ответственность бизнеса» (1953), теория КСО получает научное обоснование. Работа Г. Боуэна не только заложила основы концепции КСО, но и оформила ряд сопряженных научных и практических направлений, а именно теории стейххолдеров, учет социального и экологического в теории менеджмента, а также акцентировала внимание на реализацию этического подхода к бизнес-практикам. Впоследствии появляется ряд научных работ, в рамках которых поднимались вопросы корпоративного поведения в контексте решения социальных проблем – «Корпоративная ответственность в свободном обществе» Иллса (1956), «Моральная философия менеджмента» Селекмана (1959), П. Мерфи, К. Девиса, В. Фредерика, «Корпоративна социальная ответственность» К. Уолтона (1967) и др.

В 1970-х гг. появляются работы, где КСО предстает как механизм защиты интересов стейххолдеров. В частности, этим вопросом занимался Г. Джонсон, проводивший масштабные межинституцио-

нальные исследования, позволившие ему сформулировать двухуровневую концепцию КСО (внутренний уровень интересов стокхолдеров и внешний уровень интересов стейкхолдеров). Концепция Г. Джонсона актуализировала применение теоретических аспектов в практиках деятельности компаний. Так, в 1975 г. компания Боуман и Хэйр (Bowman & Haire) инициировала выпуск ежегодных отчетов по социальной ответственности, которые используются до настоящего времени во многих компаниях и корпорациях как управленческий механизм социального контроля в системе «бизнес-стейкхолдеры».

Концептуализация КСО в системе менеджмента связана с работами Т. Джонса, Ф. Туцолино, Э. Эштейна, Э. Фиримана, А. Керолла, Л. Пристона и др., что позволило сформулировать комплексный и системный подходы к исследованию практик КСО как в масштабах национальных экономик, так и в сфере конкретных бизнес-образований различного уровня. Среди работ необходимо выделить модель/пирамиду А. Керолла, предложившего позиционировать КСО как многоуровневый синтез таких компонентов бизнеса как экономическая, правовая, этическая, филантропическая формы ответственности [Благов 2006]. Применение пирамиды Керолла в практической деятельности позволяет компаниям сформировать и сохранять баланс обязательств перед акционерами и широким кругом стейкхолдеров, в том числе государственными и общественными институтами.

В последнем десятилетии XX в., после начала реализации повестки «Саммита Земли» (1992), проблематика КСО приобретает международный масштаб и становится объектом нормативного закрепления. В частности, появляются модели унификации нефинансовой отчетности типа стандартов SA8000 (Social Accountability 8000), AA1000 Stakeholders Engagement Standard (русская версия – стандарт AA1000 SES, действующий в настоящее время и внедренный более чем 30 корпорациями), GRI (Global Reporting Initiative), ISO 26000:2010, «Руководящие указания по социальной ответственности», ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» (ISO 26000:2010 “Guidance on social responsibility”; русская версия – ГОСТ Р ИСО 26000–2012. «Руководство по социальной ответственности») и др. Большое количество стандартов КСО связано с предоставлением выбора по их конкретному использованию в зависимости от потребностей и стратегий компаний. Так, стандарт GRI нацелен на повышение конкурентоспособности в области инвестиционной привлекательности и участия компаний в международных тендерах, а стандарт SA800 в большинстве случаев применяют компании, ориентированные на репутационный имидж для получения госзаказов.

В России пристальное внимание к вопросам КСО начинается в 2000-е гг., когда крупнейшие отечественные корпорации, такие как «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Норильский Никель» и др., стали внедрять в практику своей деятельности международные стандарты и принципы социальной ответственности, а создание в 2004 г. «Социальной хартии российского бизнеса» стало платформой для формирования корпоративной политики в области КСО и практического взаимодействия со стейкхолдерами. Как отмечают эксперты, в настоящее время к Социальной хартии присоединились 310 организаций, в том числе компании, отраслевые и региональные объединения бизнеса и другие НКО, с общей численностью порядка 10 млн работников [Перевалов 2024]. При этом, более половины из них приходится на компании промышленный сектора (54,7%) и различные производственные объединения (33,2%) [Столбов 2025].

Теоретико-методологические аспекты и специфика отечественных форм КСО стали объектом пристального научного изучения отечественных ученых, среди которых необходимо выделить работы Ю.А. Благова, С.Ф. Гончарова, Н.А. Кричевского, Г.Л. Тульчинского, А.А. Петрова-Савченко и др. Аспекты КСО как базы для имиджевой составляющей компаний и управлеченческого инструмента находятся в центре исследований научного коллектива Финансовой академии под руководством И.Ю. Беляевой и М.А. Эскандирова. Концептуальные аспекты КСО рассматриваются в работах М.В. Бикеевой. В частности, автором выделены особенности отечественного бизнеса, а также предложены и обоснованы четыре ступени социализации бизнеса, в рамках которых проходит согласование взаимодействие групп интересов [Бикеева 2020].

Вместе с тем необходимо отметить, что в настоящее время концепция КСО как в отечественных практиках бизнеса, так и в научном поле недостаточно полно рассматривает прикладные аспекты, не выработана методология исследований и анализа существующих практик, а в прикладном плане деятельность в области КСО не только не получила широкого применения, но и столкнулась с проблемами переходного периода и осложняется цифровым форматом социально-трудовых отношений.

В то же время, как показывает практический опыт ведущих компаний, именно политика КСО, обусловливая устойчивость и конкурентоспособность бизнеса, позволяет сохранять и укреплять деловые преимущества, особенно в условиях рисков и неопределенности. Так, исследование консалтингового агентства Young Group Social и PR-агентства Fields4e, проведенное в условиях пандемии COVID-19 в 2020 г., выявило возможности КСО для

улучшения имиджа бизнеса: более 50% компаний финансировали борьбу с пандемией; 32,5% – выделяли товары и оказывали необходимые услуги; 27,5% – создавали и внедряли новые продукты для ликвидации последствий пандемии; более 40% компаний – организовывали волонтерское движение своих сотрудников, а 70% компаний – акцентировали внимание на поддержке здоровья своих сотрудников.

Оценка масштабов и опыта отечественных компаний в области КСО показывает, что данное направление деятельности представляет собой эффективный инструмент управления, позволяющий консолидировать человеческие ресурсы и потенциал работников при помощи политики «мягкой силы», то есть изменять профессиональное мышление и ценностно-смысловое восприятие у сотрудников не проводя радикальных организационных изменений, а только расширяя имеющиеся социальные практики за счет апробированных социально-значимых проектов, адаптируя их к своим потребностям. Особенно необходимо использовать данный подход применительно к практике профессиональной социализации молодых специалистов.

Механизмы корпоративной социальной ответственности применительно к профессиональной социализации молодых специалистов

В настоящее время в практиках повседневной деятельности отечественных корпораций и крупных компаний корпоративная социальная ответственность выступает достаточно распространенным механизмом управления персоналом как профессиональным сообществом и в большинстве случаев находится в сопряжении с корпоративной культурой и корпоративной социальной политикой, обеспечивая прозрачность взаимодействия административных подразделений/менеджмента и работников как заинтересованных сторон и участников делового партнерства. То есть главная цель КСО на уровне конкретной корпорации – достичь оптимального уровня лояльности сторон, позволяющего консолидировать реальные и потенциальные человеческие ресурсы, потенциал сотрудников для достижения целей компании.

Согласно оценкам экспертов, к ключевым направлениям работы с молодыми специалистами, в рамках которых ценностно-смысловые императивы КСО выступают одним из значимых регуляторов адекватного управленческого процесса [Пичурин 2024; Наумова, Николаева 2024; Касимова 2024], относятся следующие.

1. Сопряженность принципов КСО с миссией, философией и стратегией компании позволяет создавать ценностно-смысловую инфраструктуру, представляющую собой набор установок и убеждений, которых придерживаются все сотрудники компании, включая ее руководство и акционеров. В зависимости от характера деятельности компании, ее стратегии и миссии создается совокупность установок и убеждений КСО. Во многом на этот конгломерат влияют и национальные особенности ведения бизнеса, культура национальных деловых сообществ и иные внешние факторы. Так, например, для азиатских компаний характерны следующие ценностные критерии: управление, основанное на принципах колlettивизма, этическая ориентация руководства, приоритет корпоративного духа, опора на сотрудничество и лояльность коллектива, а не на индивидуальные достижения. Для европейских компаний этот набор ценностных установок КСО несколько иной: социальная ответственность руководства, ориентация на развитие сотрудников, индивидуальная ответственность сотрудника, консерватизм управления, формальность и определенность, иерархичность. Российские компании придерживаются таких ценностных установок КСО как колlettивизм, иерархичность, личностная ответственность, развитие профессионализма, клиентоориентированность, социальная мотивация.

Результатом встраивания ценностных установок КСО в систему управления и деятельностные практики компании выступают ее корпоративный имидж как система общих представлений о компании (ее образ) и деловая репутация как совокупность ценностных характеристик компании, создаваемых имиджем (реальное мнение, оценка компании). По сути, имидж – это декларируемые ценности, а репутация – это уровень доверия всех заинтересованных сторон. Задача руководства компании – создать условия при которых имидж и репутация компании будут равнозначны, а, следовательно, в компании обеспечена атмосфера доверия и лояльности, что формирует и развивает у персонала такие ценностно-смысловые установки, как гордость за свою компанию, поддержка решений руководства, личностная ответственность за порученное дело, желание самосовершенствоваться и иные ориентиры, коррелирующие с компетенциями soft skill. При этом трансляция ценностно-смысловых ориентиров как внутри компании, так и во вне ее способствует не только росту ее имиджа, а выступает в качестве конкретных инструментов управления. Например, на рынке труда позитивный имидж компании рассматривается как один из важнейших компонентов системы спроса и предложения, позволяющий не только привлекать молодых специалистов, но и выдвигать необходимые

(может даже и завышенные) требования к потенциальным претендентам на должность. С другой стороны, именно имидж и деловая репутация компании выступают приоритетным критерием оценки при выборе места работы. Статистика показывает, что в настоящее время нехватка кадров на некоторых сегментах рынке труда доходит до 80%. При этом критерии КСО для специалистов, особенно молодого поколения, становятся решающим предпочтением при выборе работы. В процессе профессиональной адаптации данные установки адекватно нивелируют сложности вхождения в профессию, в новый коллектив и формируют у молодого специалиста чувство удовлетворенности выбранной профессией и местом работы, коллективом, что способствует мобильному и релевантному соответствию профессиональным требованиям.

2. Социальная мотивация персонала также выступает важным механизмом работы с молодыми специалистами. Статистика показывает, что если 60% сотрудников покидают компанию из-за неудовлетворенности в финансовой части работы (заработка, премии и т. п.), то 40% расстаются с работодателями из-за несоответствия ценности сотрудника и мотивирующего фактора. Современные компании, заинтересованные в реализации долгосрочных стратегий и устойчивости персонала, реализуют направления по социальной поддержке молодых специалистов, которые выходят за рамки законодательных требований. В число таких направлений наиболее распространенными являются поддержка здорового образа жизни, социальные проекты и культура. Поддержка здоровья персонала, в том числе и молодых специалистов, ориентирует сотрудников на здоровый образ жизни, что отражается не только на их здоровье, но и влияет на такие производственные показатели как повышение производительности труда, сокращение больничных листов и т. п. К числу социальных проектов можно отнести: бесплатные обеды и закуски, оплата ежедневного проезда на работу, организация развлекательных и культурных мероприятий, организация волонтерских мероприятий и т. п. Реализация данных направлений стимулирует вовлеченность персонала в долгосрочные трудовые отношения с работодателем. Основой этого партнерства выступает разделение миссии и ценностей компании и понимание того, что компания социально ответственный партнёр, который заинтересован в своих сотрудниках. Поэтому социальная мотивация выступает важнейшим инструментом КСО для стимулирования сотрудников с помощью удовлетворения их социальных потребностей.

3. Профессиональная мотивация в настоящее время в отечественных компаниях реализуется в плане дополнитель-

ной профессиональной подготовки. Значимость образовательной мотивации трудно переоценить и для сотрудников, и для компании. Здесь необходимо отметить, что именно инвестиции в образование стали отправной точкой для формирования и развития теории человеческого капитала и достаточно широко распространены в отечественных компаниях, ориентированных на долгосрочное развитие. В России накоплен значительный опыт профессионального дополнительного образования, который активно используется в настоящее время. В условиях развития научноемких технологий и перехода деятельности в новый формат программы дополнительного образования являются фундаментом устойчивого развития и конкурентоспособности компаний. В число устойчиво реализуемых образовательных проектов входит партнерство с вузами, центрами повышения квалификации, стажировки студентов и т. п., что позволяет мотивировать молодых специалистов на профессиональный рост и привлекать студентов для последующей работы в компании. Вместе с тем в отечественных компаниях, особенно в корпорациях, накоплен значительный опыт профессиональной мотивации молодых специалистов, который реализуется в таких направлениях как управление знаниями, управления талантами и создание кадрового резерва. Данные направления не рассматриваются в контексте КСО, но тем не менее именно они выступают немаловажными факторами профессиональной мотивации и показателем высокого уровня корпоративной социальной ответственности компаний. Реализация данных направлений способствует вовлеченности персонала в значимо важные проекты компании, проявлению профессиональной инициативы, ориентации на карьерные достижения и профессиональный рост. Одним из дополнительных результатов можно назвать формирование культуры безопасности, когда у персонала развиваются возможности высказывать свое мнения без негативных последствий, открыто обсуждать и решать совместно с руководством важные производственные вопросы. В качестве примера, можно привести проекты компании Яндекс – система менторства «Ясон» (наставничество для профессионального и карьерного роста), система «Растишка» (программа обучения и развития лидерских качеств), программа поддержки боевых проектов (возможность получить ресурсы на реализацию собственных идей), площадка «Хакотон» (внутренние конференции для презентации идей) и др. Результатом такого подхода к работе с персоналом стал рейтинг компании Яндекс. В компании достаточно развита политика «демократии идей», в рамках которой руководство не только поощряет (материально и нематериально)

идеи своих сотрудников, но принимает организационные меры. Так, например, один джуниор-разработчик предложил изменение в алгоритме поиска, которое увеличило конверсию на 2,7%. Через три месяца он уже руководил мини-командой по оптимизации. Такая система дает мощнейший мотивационный эффект: люди видят, что могут влиять на компанию с первых дней работы, вне зависимости от должности или стажа. По данным исследования Headhunter, в 2024 г. Яндекс вошел в ТОП-3 самых востребованных работодателей с показателями удержания молодых специалистов на 37% выше среднерыночных.

Ключевым аспектом реализации политики КСО в отечественных компаниях является экономическая эффективность реализации принципов социальной ответственности в деловых практиках. В настоящее время разработан ряд метрик и показателей, которые позволяют проследить эффекты КСО (текущесть кадров, индекс вовлеченности, производительность труда, инновационная активность и т. п.). Так, согласно данным института Гэллапа, реализация политики КСО в международных компаниях позволила увеличить прибыль на 21%, производительность – на 17%, продажи – на 20%, позитивные оценки клиентов – на 10%. В отечественных компаниях показатели эффективности не менее значительные. Например, в Сбере текущесть молодых специалистов сократилась на 19% после внедрения системы Sberbank Together (программа признания достижений и нематериальной мотивации), ПАО «Газпром нефть» увеличила скорость ввода новых продуктов на 31% после реализации проекта по внедрению системы кросс-функциональных проектных команд, основным проектным составом которых были молодые специалисты.

Заключение

Таким образом, отмечаем, что в настоящее время, объективные процессы развития – научно-технический прогресс, глобальная цифровизация и т. п., оказывают значительное влияние на менталитет общества и особенно сильно это влияние идет на молодежную среду, с ее свойством проявлять гибкость в отношении норм, установок и ценностей. Анализируя проблематику профессиональной социализации, автором выдвигается идея сопряженности политики КСО как фундаментального управленческого инструмента, позволяющего решать проблемы профессиональной адаптации молодых специалистов, их вовлеченности в решение стратегических задач компаний.

Отечественные компании, ориентированные на цифровые стратегии заинтересованы в привлечении молодых специалистов, которые рассматриваются как значимый ресурс цифровых модернизаций. Как правило, основной контингент молодых специалистов – это выпускники вузов и колледжей, многие из которых без опыта работы: около 70% отечественных компаний готовы принимать молодых специалистов без опыта, а количество вакансий для бывших студентов в 2024 г. увеличилось на 163%. С одной стороны, это связано с такими факторами, как возможность «взрастить специалистов» под конкретные цели компании, снизить издержки по трудоустройству, повысить имидж компании как ответственного работодателя и иные, в том числе наличие базовых цифровых способностей молодежи, гибкая и мобильная адаптация к цифровым решениям, то есть наличие навыков, которые при определенном развитии могут стать стратегическим ресурсом компании. Вместе с тем приток молодых специалистов в компанию сопряжен с трудностями социально-психологического и социокультурного характера, которые лежат в плоскости противоречий по отношению к культуре труда. Ценностные установки молодого специалиста, базирующиеся на императивах новой цифровой культуры и максималистских юношеских убеждениях, входят в определенный антагонизм с традиционными ценностями культуры труда. Перед компаниями стоят задачи нивелировать деструктивные установки и создать «атмосферу баланса» интересов молодых специалистов и стратегий компаний, обеспечив тем самым долгосрочное сотрудничество.

Опыт зарубежных и отечественных компаний показывает, что одним из эффективных управленческих механизмов, позволяющих достигать значимые эффекты от работы молодых специалистов является политика корпоративной социальной ответственности. Ее рассматривают не только как совокупность мероприятий, направленных на повышение деловой репутации и имиджа компании как ответственного участника процессов социально-экономического развития, но и как определенную корпоративную идеологию, нацеленную на создание оптимальной инфраструктуры доверия и вовлеченности компании в социальные и экологические проекты. В практике отечественных компаний накоплен значительный опыт по реализации принципов и политики КСО, в рамках которого проводится большая работа по профессиональной социализации молодых специалистов. Также достаточно большая практика имеется в сопряженных направлениях, таких как управление знаниями, управление талантами, управление карьерой и др. Вместе с тем, несмотря на это, КСО в большинстве

случаев позиционируется в контексте внешней политики компаний и направлена на создание и развитие конкурентоспособного имиджа и репутации в деловой среде. Вопросы внутренней работы с персоналом, в том числе и с молодыми специалистами, в большей степени является прерогативой HR-менеджмента. В связи с этим актуализируется необходимость разработки комплексного подхода к формированию внутренней политики КСО как системы, стимулирующей вовлеченность сотрудников, в первую очередь молодых специалистов, в модернизационные преобразования и направленной на создание в компании атмосферы лояльности и доверия. Формирование и развитие внутренней политики КСО обусловит более качественный и результативный подход к достижению целей стратегического развития.

Литература

- Бикеева 2020 – *Бикеева М.В.* Социальная ответственность бизнеса. Поиск методов оценки // Статистика и Экономика. 2020. № 4. С. 33–43.
- Благов 2006 – *Благов Ю.Е.* Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2006. № 2. С. 3–24.
- Бобров 2015 – *Бобров Д.В.* Методическое обеспечение корпоративной социальной политики: сущность и структура // Вестник университета. 2015. № 12. С. 241–244.
- Бобров 2011 – *Бобров Д.В.* Теоретические основы качества жизни населения: социолого-управленческие аспекты // Вестник университета. 2011. № 12. С. 20–22.
- Ефимочкина 2022 – *Ефимочкина Н.Б.* Угрозы духовной безопасности социальной среды в современных условиях // Влияние новой геополитической реальности на государственное управление и развитие Российской Федерации: Материалы V Всерос. научно-практич. конф. Грозный, 2022. С. 262–266.
- Касимова 2024 – *Касимова С.* Повышение эффективности сотрудников при помощи мотивации // Перспективы реформирования и устойчивого развития национальной экономики. Т. 1. № 1. С. 522–525.
- Мясникова, Сопилко 2016 – *Мясникова О.Ю., Сопилко Н.Ю.* Формирование оптимальной системы стимулирования и оплаты труда персонала в коммерческом банке // Финансы и кредит. 2016. № 11 (683). С. 2–14.
- Наумова, Николаева 2024 – *Наумова О.Н., Николаева Н.А.* Молодые специалисты как ресурс для формирования технологического суверенитета и фактор инновационного развития национальной и региональной экономики // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. 2024. № 3 (41). С. 134–148.

- Орлова и др. 2018 – *Орлова А.Ф., Сопилко Н.Ю., Кузнецов А.А.* Устойчивое развитие: эволюция подходов к оценке // Экономика и предпринимательство. 2018. № 5 (94). С. 156–159.
- Перевалов 2024 – *Перевалов А.Н.* Проблемы и перспективы использования нематериальной мотивации персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5-2. С. 89–92.
- Пичурин 2024 – *Пичурин И.В.* Актуальные вопросы адаптации молодых специалистов // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2024. № 67. С. 202–216.
- Сопилко, Горбачева 2022 – *Сопилко Н.Ю., Горбачева В.В.* HR-аналитика в контексте повышения производительности труда на отраслевых предприятиях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 4. С. 8–19. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-4-8-19.
- Столбов 2025 – *Столбов М.М.* Трансформация системы мотивации персонала производственных предприятий в условиях экономической турбулентности: новые подходы и инструменты // Общество: социология, психология, педагогика. 2025. № 2. С. 80–86.
- Boes et al. 2014 – *Boes A., Kämpf T., Lühr T., Marrs K.* Kopfarbeit in der modernen arbeitswelt: aufdem weg zu einer “Industrialisierung neuen Typs”. Wiesbaden: Springer, 2014. P. 33–62 (Managementforschung. Vol. 24).
- Brennen, Kreiss 2016 – *Brennen J.S., Kreiss D.* Digitalization The international encyclopedia of communication theory and philosophy. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/9781118766804.wbict111> (дата обращения 5 июня 2025).
- Müske 2020 – *Müske J.* Disziplinierende Zukunftsdiskurse. Gesellschaftliche Verhandlungen über Arbeit “4.0” am Beispiel der Logistik // Berliner Blätter. № 82. S. 29–42. URL: https://www.researchgate.net/publication/346599155_Disziplinierende_Zukunftsdiskurse. (дата обращения 5 июня 2025).
- Müske 2020 – *Müske J.* Disziplinierende Zukunftsdiskurse. Gesellschaftliche Verhandlungen.

References

- Bikeeva, M.V. (2020), “Business social responsibility. Search for assessment methods”, *Statistics and Economics*, no. 4, pp. 33–43.
- Bobrov, D.V. (2011), “Theoretical foundations of the population: quality of life. Sociological and managerial aspects”, *Vestnik Universiteta*, no. 12, pp. 20–22.
- Bobrov, D.V. (2015), “Methodological support of corporate social policy. Essence and structure”, *Vestnik Universiteta*, no. 12, pp. 241–244.
- Blagov, Yu.E. (2006), “The genesis of the corporate social responsibility concept”, *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, no. 2, pp. 3–24.

- Boes, A., Kämpf, T., Lühr, T. and Marrs, K. (2014), "Kopfarbeit in der modernen arbeitswelt: aufdem weg zu einer 'Industrialisierung neuen Typs', *Managementforschung*, Springer, Wiesbaden, pp. 33–62.
- Brennen, J.S., and Kreiss, D. (2016), "Digitalization The international encyclopedia of communication theory and philosophy", available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/9781118766804.wbict111> (Accessed 5 June 2025).
- Efimochkina, N.B. (2022), "Threats to spiritual security of the social environment in modern conditions", *Vliyanie novoi geopoliticheskoi real'nosti na gosudarstvennoe upravlenie i razvitiye Rossiiskoi Federatsii: Materialy V Vseros. nauchno-praktich. konf* [The influence of the new geopolitical reality on public administration and development of the Russian Federation. Proceedings of the V All-Russian scientific and practical conference], Grozny, Russia, pp. 262–266.
- Kasimova, S. (2024), "Improving the employee efficiency through motivation", Prospects for reforming and sustainable development of the national economy, iss. 1, no. 1, pp. 522–525.
- Myasnikova, O.Yu., and Sopilko, N.Yu. (2016), "Building an optimal system of personnel incentives and remuneration in a commercial bank", *Finance and Credit*, no. 11 (683), pp. 2–14.
- Müske, J. (2020), "Disziplinierende Zukunftsdiskurse. Gesellschaftliche Verhandlungen über Arbeit '4.0' am Beispiel der Logistik", *Berliner Blätter*, no. 82, pp. 29–42, available at: https://www.researchgate.net/publication/346599155_Disziplinierende_Zukunftsdiskurse Accessed 5 June 2025).
- Naumova, O.N., and Nikolaeva, N.A. (2024), "Young specialists as a resource for the formation of technological sovereignty and a factor in the innovative development of the national and regional economy", *MCU Journal of Economic Studies*, no. 3 (41), pp. 134–148.
- Orlova, A.F., Sopilko, N.Yu., and Kuznetsov, A.A. (2018), "Sustainable development: the evolution of assessment approach", *Economics and Entrepreneurship*, no. 5 (94), pp. 156–159.
- Perevalov A.N. (2024), "Problems and prospects of using non-material motivation of staff", *Economy and Business: Theory and Practice*, no. 5-2, pp. 89–92.
- Pichurin I.V. (2024), "Current issues in the adaptation of young specialists", *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Tomsk State University Journal of Economics*, no. 67, pp. 202–216.
- Sopilko, N.Yu. and Gorbacheva, V.V. (2022), "HR analytics in the context of increasing labor productivity at industry companies", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law"*, no. 4, pp. 8–19, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-4-8-19.
- Stolbov, M.M. (2025), "Transformation of the personnel motivation system of production enterprises in the conditions of economic turbulence: new approaches and tools", *Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*, no. 2, pp. 80–86.

Информация об авторе

Александр В. Паньков, аспирант, Российской государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; 9505139997@mail.ru

Information about the author

Aleksandr V. Pan'kov, post-graduate student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; 9505139997@mail.ru