

Интеграция концепции социальной ответственности в стратегию управления организациями социально-культурной сферы

Ратников А.М.

Статья посвящена исследованию стратегической роли концепции социальной ответственности (КСО) в управлении организациями социально-культурной сферы. Актуальность исследования определяется потребностью в трансформации социальной миссии организаций культуры из подразумеваемой и фрагментарной в чётко сформулированную, системную и неотъемлемую часть их стратегии. Такой подход является ключевым фактором укрепления конкурентоспособности и обеспечения устойчивого развития в контексте возрастающих запросов общества и дефицита ресурсов.

В работе прослежена эволюция концепции КСО – от филантропии до стратегического подхода, создающего общие ценности для организаций и общества. Автор подчёркивает специфику культурных организаций, чья гибридная природа требует адаптации классических принципов КСО. Предложено авторское определение социальной ответственности для организаций культуры, позиционирующее их как активных агентов позитивных изменений.

Основное внимание уделено практическим аспектам интеграции принципов КСО в ключевые элементы стратегического управления: формулировку миссии, постановку целей, а также маркетинговую, финансовую и кадровую стратегии. Выделены четыре ключевых направления реализации КСО в сфере культуры: культурно-просветительское, экологическое, социальное и экономическое, проиллюстрированные успешными российскими и зарубежными кейсами.

В заключении систематизированы основные вызовы, с которыми сталкиваются учреждения культуры при внедрении КСО и предложены вероятные способы их преодоления. Делается вывод о том, что стратегическая интеграция КСО позволяет организациям культуры укрепить свои позиции на рынке, повысить узнаваемость и реализовать свою миссию в качестве драйверов позитивных социальных изменений.

для ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Ратников А.М. Интеграция концепции социальной ответственности в стратегию управления организациями социально-культурной сферы // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 200–209.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Стратегия учреждений культуры, сфера культуры, стратегическое управление, социальная ответственность, теория заинтересованных сторон, устойчивое развитие.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-200-209

Integration of the concept of social responsibility into the management strategy of organizations in the socio-cultural sphere

Ratnikov A.M.

The article is devoted to the study of the strategic role of the concept of social responsibility (CSR) in the management of organizations in the socio-cultural sphere. The relevance of the study is determined by the need to transform the social mission of cultural organizations from an implicit and fragmented one into a clearly formulated, systematic, and integral part of their strategy. This approach is a key factor in strengthening competitiveness and ensuring sustainable development in the context of increasing social demands and resource scarcity. The article traces the evolution of the concept of SR from philanthropy to a strategic approach that creates shared values for business and society. The author emphasizes the specifics of cultural organizations, whose hybrid nature requires adaptation of classical CSR principles. The author's definition of social responsibility for cultural organizations is proposed, positioning them as active agents of positive change.

The main focus is on the practical aspects of integrating CSR principles into key elements of strategic management, such as mission formulation, goal setting, and marketing, financial, and human resources strategies. The article highlights four key areas of CSR implementation in the cultural sector: cultural and educational, environmental, social, and economic, and provides examples of successful Russian and international cases. In conclusion, the article summarizes the main challenges faced by cultural institutions in implementing CSR and suggests possible solutions. It is concluded that the strategic integration of CSR allows cultural organizations to strengthen their market position, increase their visibility, and fulfill their mission as drivers of positive social change.

FOR CITATION

APA

Ratnikov A.M. Integration of the concept of social responsibility into the management strategy of organizations in the socio-cultural sphere. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 200–209.

KEYWORDS

Strategy of cultural institutions, cultural sphere, strategic management, social responsibility, stakeholder theory, sustainable development.

ВВЕДЕНИЕ

Период современного развития этики и философии диктует неизменное внимание каждого индивида к вопросам заботы о будущих поколениях. В свою очередь актуальная парадигма управления организациями также претерпевает фундаментальные изменения, смещая фокус внимания с сугубо экономических показателей эффективности в сторону комплексного учета социальных, экологических и этических аспектов их деятельности. Данная тенденция оформилась с появлением термина «устойчивое развитие», который был выдвинут на международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР) в 1987 году. Наметившийся тренд усилился в начале 2000-х годов, когда ООН определила цели развития тысячелетия, а в 2015 году выдвинула 17 целей устойчивого развития сроком до 2030 года. В числе целей устойчивого развития заявлено: ликвидация голода и нищеты; защита, восстановление окружающей среды и рациональное использование всех ресурсов; принятие мер по борьбе с изменением климата; обеспечение гендерного равенства; снижение уровня неравенства внутри страны и между странами; обеспечение качественного образования для всех слоев обществ; обеспечение здорового образа жизни и благополучия всех возрастов; содействие экономическому росту, построение прочной инфраструктуры и внедрение инноваций; содействие в построение миролюбивых и открытых обществ. На уровне менеджмента организаций данная трансформация ценностей общества находит своё выражение в концепции социальной ответственности, которая эволюционировала от частной филантропии и единичных благотворительных акций до стратегического подхода, интегрированного в ядро бизнес-модели компаний. Однако если в корпоративном секторе принципы концепции социальной ответственности стали уже практически обязательным элементом стратегического позиционирования, то применительно к организациям сферы культуры данный вопрос остается областью недостаточной теоретической проработки и фрагментарной практической реализации.

Актуальность темы исследования обусловлена совокупностью факторов. В первую очередь организации сферы культуры по своей природе являются социально ориентированными институтами. Их миссия традиционно заключается в сохранении, создании и распространении культурных ценностей, просвещении, формировании

культурной идентичности и обеспечении доступа к культурным благам для различных слоёв населения. Следовательно, социальная функция заложена в ДНК этих организаций. В этом контексте возникает закономерный вопрос: зачем интегрировать то, что уже является неотъемлемой частью их деятельности? Ответ заключается в необходимости перехода от имплицитной, подразумеваемой социальной роли к эксплицитной, системной и стратегически выверенной социальной ответственности.

Кроме того, в условиях возрастающей конкуренции за внимание аудитории, ограниченности государственного финансирования и необходимости поиска альтернативных источников ресурсов, организации культуры вынуждены доказывать свою значимость и ценность для общества. Стратегическая интеграция социальной ответственности позволит не только продемонстрировать эту ценность в измеримых показателях, но и выстроить более прочные и доверительные отношения с ключевыми стейкхолдерами: клиентами, местными сообществами, властями, спонсорами и партнёрами. Это становится ключевым фактором устойчивого развития и повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Наряду с этим, меняются сами запросы общества. Современные потребители культурных услуг всё больше ориентируются на ценности и репутацию институтов. Их ожидания выходят за рамки качественной культурной продукции, они включают в себя инклюзивность, доступную среду, экологичность, этическое отношение к сотрудникам, прозрачность и открытость. Организации, игнорирующие эти ожидания, рискуют потерять свою аудиторию и легитимность.

Проблема исследования заключается в преодолении разрыва между декларируемой социальной миссией организаций культуры и реальной интеграцией принципов социальной ответственности в их стратегические и операционные процессы управления. Это требует разработки целостного подхода, учитывающего специфику культурного сектора.

Цель исследования состоит в определении эффективности интеграции концепции социальной ответственности в стратегию управления организациями социально-культурной сферы, установлении взаимосвязи использования мероприятий КСО с укреплением позиций организаций на рынке и их узнаваемостью в условиях конкуренции.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках исследования применялся системный подход, который продиктовал использование общенаучных и специальных методов исследования: индукция, дедукция, сравнительный анализ, анализ и синтез научной литературы, контент-анализ, дискуссионный анализ, а также анализ кейсов, успешных практик интеграции концепции социальной ответственности в российских и зарубежных организациях социально-культурной сферы (музеи, театры, библиотеки, концертные залы и т.д.). Примененный комплексный подход взаимодополняющих методов исследования обеспечивает достижение поставленной цели и формирование научно обоснованных валидных выводов.

Впервые конкретное определение термина социальной ответственности появилось в литературе в работах Г. Боуэна. Значительный вклад в изучение социальной ответственности в организациях внесли Дж. А. Кэррол, Дж. Пост, Л. Престон, А. Лоуренс, Т. Левитт, Дж. Логсдон, Д. Гилберт, У. Сетхи, К. Стоун, Л. Фридман, С. Майлз, П. Хеслин, Й. Очоа, Л. Трапп, К. Шваб. Многие учёные, такие как К. Смит, Г. Лантос, Б. Хастед, Д. Аллен, В. Вертер, Д. Чендлер, начали активно использовать термин «стратегическая социальная ответственность». В 2006 году М. Портер, М. Крамер в своей статье «Стратегия и общество: связь между конкурентным преимуществом и корпоративной социальной ответственностью» внедрили идею о том, что социальная ответственность должна являться не только затратами организации, а частью стратегии, создающей конкурентное преимущество. Кроме того, следует отметить труды Л. Бурка и Дж. Логсдона, которые доказали связь социальной ответственности с положительными финансовыми показателями фирмы, оценили преимущества стратегического внедрения элементов социальной ответственности. В работах отечественных авторов, таких как, И. Беляева, А. Дынкин, Ю. Благов, Л. Полищук, С. Литовченко, отражены проблемы в области адаптации зарубежных моделей и практик социальной ответственности к российским реалиям, а также развитие методологических основ концепции.

Однако при всей обширной базе исследований корпоративной социальной ответственности, ее методов, моделей, принципов и способов внедрения в стратегию управления организациями, теоретическая база изучения проблем использования КСО в сфере культуры недостаточна. Стоит отметить, что исследования в области ис-

пользования принципов и элементов социальной ответственности в стратегиях управления учреждениями сферы культуры крайне малы. Поэтому существует широкое поле для исследования и упорядочивания знаний в области интеграции концепции социальной ответственности в стратегию управления организациями культуры.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБСУЖДЕНИЯ

Социально ответственное поведение в бизнес среде можно наблюдать еще в начале XX века, когда американские предприниматели занимались благотворительностью и меценатством, принося пользу обществу. При этом отсутствовала научная обоснованность данным шагам, и бизнесмены действовали интуитивно.

В 50-х годах XX века Г. Боуэн в своем труде «Социальная ответственность предпринимателя» заложил теоретические основы концепции и предложил понятие «социальная ответственность». Согласно Г. Боуэну корпоративная социальная ответственность – реализация той политики, принятие таких решений либо следование такой линии поведения, которые были бы желательны с позиции целей и ценностей общества [1, с. 50].

В дальнейшем многие научные деятели предлагали свое определение понятия корпоративной социальной ответственности, но на сегодняшний день в научной литературе не существует единого определения. К. Дэвис определял КСО как осознание организацией проблем, выходящих за пределы узких экономических, технических и правовых требований и реакции на эти проблемы для достижения общественной пользы наряду с традиционными экономическими выгодами, к которым стремится организация [2, с. 70]. В. Фредерик, выявляя главную идею КСО, писал, что организации в бизнесе обязаны работать для повышения общественного благополучия [3, с. 136].

Одно из наиболее полных определений корпоративной социальной ответственности дает международный стандарт ISO 26000:2010, согласно которому социальная ответственность – это ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое: содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях [4].

В научной литературе, как правило, рассматриваются четыре основных аспекта КСО:

1. Экономический аспект, который проявляется в виде ответственности организаций перед заинтересованными сторонами посредством выплаты дивидендов, оплаты труда и социальных выплат, инвестиций в обучение и развитие персонала, предоставления качественных товаров и услуг, взаимодействия с государством, уплаты налогов, создания новых рабочих мест и прочее.

2. Экологический аспект, который проявляется в виде минимизации негативного воздействия на окружающую среду посредством снижения выбросов, снижения отходов производства, разумного потребления энергии и других ресурсов, использования возобновляемых источников энергии.

3. Социальный аспект, который проявляется в виде ответственности перед своими сотрудниками и обществом в целом посредством обеспечения безопасных условий труда, соблюдения прав работников, участия в благотворительных и волонтерских программах, развития местных сообществ.

4. Информационный аспект, который проявляется в виде регулярного и объективного информирования всех стейкхолдеров о своей работе в области КСО посредством открытой нефинансовой отчетности организации, диалога с заинтересованными сторонами, работы с жалобами и обратной связи [5, с. 20].

С течением времени концепция социальной ответственности эволюционировала, обрала различные течения и ответвлениями. Ограниченность классической КСО, рассматривавшей общество как нечто внешнее, стимулировала развитие подхода, который предлагает вовлекать заинтересованные стороны в саму систему управления компанией – «стейкхолдерский подход». Возникновение теории обусловлено публикацией книги Э. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон».

В свете данной теории корпоративную социальную ответственность можно рассматривать как фактор устойчивого развития, на который достаточно сильное влияние могут оказывать стейкхолдеры – люди и группы, от которых зависит стратегия выживания организации [6, с. 27]. В числе стейкхолдеров выделяют, помимо государства, партнеров, инвесторов, кредитных организаций, еще и общественные организации, профессиональные союзы и ассоциации, благотворительные фонды, образовательные и медицинские учрежде-

ния, что явно демонстрирует социальную направленность вектора устойчивости [7, с. 18]. Согласно концепции, организации не должны дискриминировать интересы стейкхолдеров, удерживая определенный этический баланс. Однако в данной теории существует определенным конфликт интересов между ключевыми ценностями общества и организаций. Несмотря на свой прогрессивный характер, стейкхолдерский подход часто застревал в логике перераспределения существующей ценности. Это породило запрос на концепцию, которая бы полностью интегрировала социальное благо в процесс создания экономической ценности. В следствии реакции на внешнюю потребность возникает концепция создания общих ценностей.

Основоположники концепции создания общих ценностей М. Портер и М. Крамер предложили основу для понимания КСО как того, что она повышает конкурентные преимущества фирмы и в конечном счете приносит пользу как бизнесу, так и обществу. Позитивная корпоративная социальная повестка дня переходит от смягчения вреда к укреплению корпоративной стратегии посредством социального прогресса [8, с. 156].

Авторы концепции утверждают, что, встраивая определенные мероприятия и практики в область социальной ответственности, подходящие конкретной сфере, в свои стратегии и повседневную деятельность, компании создают общую ценность как для себя, так и для общества. Социальная ответственность становится неотъемлемой частью конкурентной деятельности и максимизации прибыли компании.

Классическая концепция социальной ответственности заложила фундамент в виде признания этой ответственности. Стейкхолдерская теория дала инструментарий для диагностики и управления. Концепция создания общих ценностей предложила стратегическую рамку для превращения этого управления в источник инноваций и роста. Концепцию создания общих ценностей можно назвать социальным предпринимательством: компания зарабатывает деньги именно тем, что решает социальные проблемы, включая урегулирование общественных вопросов в каждый бизнес-процесс организации.

Идея корпоративной социальной ответственности и ее определение постоянно эволюционирует. От финансовых пожертвований (корпоративная филантропия), являющихся единственным выбором для организаций для выполнения корпоративной социальной ответственности, до эволюции новых тенденций, проявляющейся

в новых стратегиях и приоритетных направлениях достижения целей устойчивого развития, в направлении достижения социального, экологического, финансового роста в организациях [9, с. 118].

В основном инструменты концепции социальной ответственности, особенно в России, используют крупный бизнес, конгломераты и транснациональные компании, в меньшей степени – малый и средний бизнес. Для бюджетных организаций и организаций социально-культурной сферы применение принципов концепции крайне редки в силу особенностей отрасли и низкого развития КСО в стране. Учреждения культурной сферы имеют свою специфику и обладают гибридной природой. Они находятся на стыке искусства, образования, социальной работы и экономики, что создает постоянное напряжение между творческой свободой, административными требованиями и финансовыми ограничениями. Для культурных организаций самым главным производимым продуктом является не товар или услуга, а культурный опыт, знание и социальный капитал. В этой связи подход к определению социальной ответственности в учреждениях сферы культуры должен быть индивидуальным.

По мнению автора, социальная ответственность организаций культуры – это стратегический подход, при котором учреждение рассматривает себя как активного агента позитивных изменений, выходя за рамки своей основной деятельности. Это выражается в обеспечении и максимальной доступности культурных благ, работе с локальными сообществами, сохранении наследия и внедрении этических и экологических практик во все аспекты своей работы.

Интегрируя концепцию социальной ответственности в стратегию управления культурными учреждениями, также следует учитывать уникальность данной отрасли. Одним из самых результативных и продуктивных способов использования КСО является интеграция ее принципов и методов на каждом этапе разработки стратегии управления, начиная от видения, миссии, стратегических целей, заканчивая формированием стратегий на каждом из уровней.

В соответствии с данной парадигмой миссию организаций культуры необходимо формулировать, ориентируясь на решение окружающих проблем общества, демонстрируя заинтересованным сторонам, что учреждение является социально ответственным и современным институтом. Например, миссию для музея можно сформулировать следующим образом: «Наша миссия – превращать

культурное наследие в ресурс для будущего, создавая ответственное пространство для диалога, образования и устойчивого развития общества». Определяя стратегические цели, следует фокусировать их не на внутренних показателях, а на внешнем социальном влиянии. То есть ставить цели стоит не только по количеству спектаклей, выставок, проданных билетов, посетителей. Намечать цели следует, например, по количеству школьных и студенческих групп, принявших участие в специальных образовательных программах; либо определять количество бесплатных мастер-классов, лекций, открытых уроков; или устанавливать долю мероприятий (выставок, спектаклей, концертов), доступных для людей с ограниченными возможностями.

Элементы КСО включаются в структуру плана при разработке отдельных мероприятий или определенной корпоративной стратегии. Также элементы стратегии КСО могут являться основополагающими при разработке отдельных функциональных стратегий компании, таких как экологическая стратегия, маркетинговая стратегия, финансовая стратегия, стратегия управления персоналом [10, с. 164].

На базе маркетинговой стратегии предлагается сегментировать аудиторию не по демографическому принципу, а по запросам и проблемам отдельных групп, которые организация может решить. Например: для школьников предлагать образовательные программы, интегрированные в учебный план; для местных бизнесменов предоставлять площадки для нетворкинга или арт-медитации для сотрудников; для туристических групп создавать уникальный культурный опыт, который монетизирует культурный потенциал города.

В рамках финансовой стратегии предлагается не безвозмездно просить деньги у бизнес-общества на культурные проекты, а предлагать бизнесу, местной власти и НКО партнерство для решения общих проблем. КСО трудно развивать индивидуально. Стратегическое партнерство может принести дополнительные ресурсы (финансовые и другие), наряду с синергизмом исполнения, расширенной сетью и повышенной устойчивостью [11, с. 77]. Например, совместный проект со строительной компанией по благоустройству общественного пространства вокруг музея. Компания укрепляет свой бренд и узнаваемость, музей получает новую площадку. Либо совместная программа IT-компании с библиотекой по развитию цифровой грамотности среди пенсионеров или

креативных навыков у детей. Компания решает репутационные задачи, библиотека становится инновационным хабом.

В основном входящие в сферу культуры организации являются трудоёмкими, поэтому доминирующим источником достижения положительных результатов деятельности являются человеческие ресурсы [12, с. 9]. В этой связи трудно переоценить важность стратегии управления персоналом в учреждениях культуры. В рамках данной стратегии помимо достойной заработной платы и социальных выплат предлагается включать обязательное обучение, повышение квалификации, приглашение крупных специалистов для проведения мастер-классов, а также забота о психологическом климате в коллективе.

Основными направлениями интеграции КСО для организации культуры обычно являются:

1. Культурно-просветительское и образовательное направление, которое реализуется через создание программ для разных аудиторий, неформальное образование, цифровизацию своей деятельности для расширения потребителей культурных продуктов. Можно привести следующие примеры образовательных программ организаций культуры в России и зарубежом: Метрополитен-музей в Нью-Йорк проводит экскурсии и мероприятия, разработанные специально для детей 5–12 лет; проект «Пушкинский.Ю» в ГМИИ им. А. С. Пушкина – это целый клуб, где подростки могут не просто посещать лекции, а сами участвовать в создании контента; галерея Тейт в Лондоне предоставляет бесплатный или льготный вход для подростков и молодёжи; в «Лектории Политехнического музея» в Москве проходят лекции и мастер-классы, направленные на популяризацию науки; музей Лувр в Париже предлагает полноценные виртуальные туры по некоторым своим галереям и временным выставкам.

2. Экологическое направление, которое реализуется через экономию ресурсов, ответственные закупки, экопросвещение, «зелёную» логистику. В качестве примеров международных экологических инициатив организаций культуры можно привести: установку солнечных панелей в театре Шатле в Париже; использование дождевой воды для полива в Эко-театре «Арена-ди-Верона» в Италии; применение биоразлагаемого грима и перерабатываемых костюмов в театре «Глобус» в Лондоне; поощрение посетителей к использованию общественного транспорта и велопарковок в музее Ван Гога в Амстердаме; прове-

дение выставок на экологические темы в галерее Тейт в Лондоне.

В России в настоящее время экологические инициативы культурных учреждений получают активную поддержку со стороны государства, включая выделение целевого финансирования на реализацию соответствующих проектов. Данная политика обусловлена их соответствием стратегическим направлениям устойчивого развития, реализуемым в Российской Федерации. К тому же в 2025 году был запущен национальный проект «Экологическое благополучие», ключевыми задачами которого являются улучшение экологической ситуации и создание благоприятной среды для жизни людей.

3. Социальное направление, которое реализуется через инклюзию, работу с уязвимыми группами населения, социальную адаптацию, развитие местного сообщества. Примерами международных и российских инициатив в этом направлении может служить: реализация программы «Доступный Гуггенхайм» для людей с болезнью Альцгеймера, слабоумия, с нарушениями развития в музее Соломона Гуггенхайма в США; реализация программы «МоМА для всех» для посетителей с деменцией, расстройствами аутистического спектра, слабоумия и глухих в музее современного искусства в Нью-Йорке; реализация программы «Коллекция как кампус», в рамках которой музей предоставляет свои произведения искусства в долгосрочную аренду общественным организациям, школам и больницам, а также использование выставочных пространств для проведения публичных дебатов по локальным и глобальным социальным вопросам в музее ван Аббе в Эйндховене, Нидерланды; развитие партнерских отношений со школами в масштабах страны для повышения интереса к классической литературе в Королевском Шекспировском театре в Великобритании; реализация программы «Эрмитаж для всех», направленной на создание условий для посетителей с ограниченными возможностями здоровья (тактильные макеты, экскурсии на жестовом языке, программы для людей с деменцией и ментальными особенностями), а также реализация проектов совместно с благотворительными организациями (например, «Петербургские родители»), направленных на социализацию детей-сирот через искусство в музее Эрмитаж в Санкт-Петербурге; системная работа по созданию доступной среды: экскурсии для незрячих и слабоумия по тактильным моделям картин, программы для глухих и сла-

бослышащих, мероприятия для взрослых и детей с ментальными особенностями в государственной Третьяковской галереи в Москве.

4. Экономическое направление, реализуемое через ответственность перед сотрудниками, прозрачность закупок, поддержки локальных поставщиков, сотрудничество со спонсорами, чьи ценности не противоречат миссии учреждений.

Интегрируя элементы концепции социальной ответственности в стратегию управления, организации культуры получают значительные выгоды в виде: увеличения лояльности потребителей и общества в целом; формирования положительного имиджа для всех заинтересованных сторон; возможности более конструктивного взаимодействия с государственными и регулируемыми органами; сокращения рисков и уровня неопределенности; увеличения капитализации и репутации компании; снижения издержек на привлечение кадров и транзакционных издержек; сокращения текучести персонала и роста способности к привлечению более квалифицированных и талантливых специалистов; повышения производительности, качества производимых товаров и услуг и общих финансовых показателей; увеличения конкурентоспособности и улучшения рейтинговых позиций на международных и внутренних рынках; положительных долгосрочных перспектив для компании.

Несмотря на очевидную актуальность и эффективность КСО, процесс интеграции концепции социальной ответственности в стратегическое управление организациями культуры встречается с рядом серьёзных вызовов, противоречий и проблем, к которым можно подобрать решения. К ключевым проблемам и вызовам, с которыми сталкиваются учреждения культуры при внедрении КСО можно отнести следующее:

1. Необходимо учитывать мериторный характер ряда культурных благ, когда отдельные виды культурной деятельности имеют общественно полезный, социально значимый характер, однако лишены коммерческих возможностей – издержки производства объективно превышают цены на производимые товары и услуги [13, с. 107]. Поэтому большинство организаций культуры, в особенности бюджетные, нуждаются в субсидировании и работают в условиях хронического недофинансирования. Их первоочередной задачей является выживание и сохранение основной деятельности. Концепция социальной ответственности зачастую воспринимается ненужным рудиментом, требующим отдельных се-

рьёзных вложений. В этой связи социальную ответственность необходимо воспринимать не как дополнительную статью расходов, а как инвестицию в устойчивое развитие, которая в долгосрочной перспективе принесёт лояльность аудитории, новые источники финансирования и поддержку сообщества.

2. Организации сферы культуры являются достаточно консервативными. В связи с этим возникают управленческие вызовы, связанные с недостатком компетенций и сопротивлением изменениям внутри традиционных организационных структур. Решение вышеупомянутой проблемы может проходить путем плавной трансформации организационной структуры и обучения персонала. Кроме того, необходимо разъяснить сотрудникам стратегические преимущества корпоративной социальной ответственности, показав, что её интеграция не только не ограничивает творческие цели, но и усиливает социальную значимость и общее позитивное восприятие организации.

3. Организации культуры имеют широкий круг заинтересованных сторон, чьи интересы часто конфликтуют между собой. Комплексный стейкхолдерский анализ и выстраивание сбалансированной стратегии, которая учитывает, но не потворствует всем группам сразу, будет содействовать урегулированию текущего противоречия.

4. Социальные и культурные эффекты, возникающие в следствии интеграции КСО в стратегию культурных организаций трудно измеримы. Достаточно сложно оценить, например, изменение качества жизни города благодаря открытию нового культурного центра или измерить уровень инклюзивности. Таким образом, следует разработать качественные и количественные метрики, выходящие за рамки простого подсчёта посетителей. Это могут быть: уровень удовлетворённости разных групп, количество социальных программ и их участников, реакция СМИ на социальные инициативы, рост волонтерской активности.

5. Возникает риск чрезмерной ориентации на трендовые социальные темы в ущерб художественному качеству и свободе творчества. Поэтому необходимо найти гармонию между художественной миссией и социальной ответственностью. Социальную проблематику следует не навязывать, а органично вплетать в содержание и формы работы.

6. Регулятором деятельности учреждений культуры на федеральном уровне выступает Министерство культуры РФ (Минкультуры РФ), на уровне субъектов РФ – соответствующие про-

фильные органы государственной власти субфедерального уровня, на уровне муниципальных образований – профильные органы местного самоуправления [14, с. 340]. В этой связи для государственных и муниципальных учреждений культуры жёстко регламентированы процессы закупок, отчётности, использования средств. Это затрудняет быстрое реагирование на социальные нужды, заключение партнерских отношений с НКО, запуск краудфандинговых кампаний. Данную проблему можно постараться преодолеть путем лоббирования изменений на уровне регулирования и поиска гибких управленческих решений в рамках существующих правил.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование подтверждает высокую актуальность и значимость интеграции концепции социальной ответственности в стратегическое управление организациями социально-культурной сферы. Современный этап развития общества, характеризующийся ориентацией на ценности устойчивого развития, повышенными ожиданиями стейкхолдеров и растущей конкуренцией, диктует необходимость пересмотра традиционных подходов к управлению в данной области.

Для организаций культуры социальная ответственность – это не отдельный проект или PR-инструмент, а естественное продолжение и углубление её основной миссии. Их основная цель не максимизация прибыли, а максимизация позитивного культурного и социального воздействия на человека и общество при условии устойчивого и этичного функционирования самого учреждения. Социальная ответственность организации культуры должна проявляться в осознанном расширении её миссии по просвещению и сохранению наследия в сферу инклюзии, устойчивого развития и работы с сообществом.

На основании проведенного исследования можно сформулировать следующие выводы:

1. Социальная ответственность организаций культуры носит стратегический характер. Она должна рассматриваться не как разрозненный набор благотворительных акций, а как комплексный подход, интегрированный на всех уровнях управления.

2. Своеобразие сферы культуры требует адаптации стандартных принципов корпоративной социальной ответственности. Специфика культурных организаций, сочетающих в себе художественные, просветительские и коммерческие функции, требует разработки специализированных подходов. Ключевым ориентиром при этом должно выступать создание ими не материальных благ, а культурных ценностей и социального капитала.

3. Стратегическая интеграция КСО приносит организациям культуры значительные преимущества, включая укрепление репутации и легитимности, повышение лояльности аудитории и персонала, привлечение новых партнёров и источников финансирования, снижение рисков и, в конечном счёте, обеспечение долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности.

4. Внедрение КСО сопряжено с рядом барьеров, преодоление которых требует восприятия концепции социальной ответственности как инвестиции, а не затрат, трансформации компетенций, разработки новых метрик и лоббирования изменений в нормативно-правовой базе.

Интеграция концепции социальной ответственности в стратегическое управление является не опциональным, а необходимым условием для выживания и устойчивого развития организаций социально-культурной сферы. Она позволяет им трансформироваться из пассивных хранителей наследия в активных агентов позитивных изменений, укрепляя свою роль и ценность для общества.

Список литературы

1. Боуэн, Н. Р. Социальная ответственность делового человека. – Нью-Йорк: Harper & Row, 1953.
2. Дэвис, К. Может ли бизнес позволить себе игнорировать социальную ответственность? // Управленческий обзор в Калифорнии. – 1960. – Т. 2. № 3. – С. 70-76.
3. Фредерик, У. К. На пути к КСО-3: почему этический анализ необходим и неизбежен в корпоративных делах // Управленческий обзор в Калифорнии. – 1986. – Т. 18. № 2. – С. 126-141.
4. Руководство по социальной ответственности / Международный стандарт ISO 26000:2010. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf (дата обращения: 07.09.2025).
5. Курганова, М. В. Корпоративная социальная ответственность: понятие, сущность, эволюция теорий / М. В. Курганова, О. А. Сапрыкина // Сибирская финансовая школа. – 2020. – № 1 (137). – С. 18-26.
6. Ялунер, Е. В. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании / Е. В., Ялунер, В. В. Ленси // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2022. – № 1 (68). – С. 24-28.
7. Парушина, Н. В. Устойчивое развитие малого бизнеса в регионах на основе стейкхолдерского подхода: информационно-аналитическое и учетное обеспечение / Н. В. Парушина, Н. А. Сучкова, В. В. Сотников // Экономика. Право. Инновации. – 2023. – № 2. – С. 17-28.

8. Жунчао, Ц. Корпоративная социальная ответственность как неотъемлемая часть эффективной деятельности организации / Ц. Жунчао // Вестник университета. – 2019. – № 12. – С. 154-158.
9. Кураев, А. Н. Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности и пути ее развития в современной России / А. Н. Кураев, И. Г. Морозова, А. А. Грунина, Н. М. Сурай, М. В. Шатохин. – Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность. – 2023. – Т. 8. № 3. – С. 116-123.
10. Семенихина, А. А. Совершенствование стратегии корпоративной социальной ответственности организации / А. А. Семенихина // Вестник науки. – 2020. – Т. 2. № 1 (22). – С. 163-167.
11. Гужина, Г. Н. Проблема социальной ответственности бизнеса в современной России / Г. Н. Гужина, А. А. Гужин // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 7. – С. 77-83.
12. Ратников, А. М. Особенности стратегического управления в организациях социально-культурной сферы / Ратников А. М. // Human Progress. – 2024. – Т. 10. – Вып. 8. – С. 1-13.
13. Абанкина, Т. В. Экономический потенциал в сфере культуры и досуга в России и странах ОЭСР / Т. В. Абанкина, Е. А. Николаенко, В. В. Романова // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2020. – № 2 (46). – С. 98-117.
14. Глушакова, О. В. О необходимости применения современных инструментов менеджмента как основы повышения эффективности деятельности учреждений культуры / О. В. Глушакова // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2020. – Т. 5. № 3. – С. 339-349.

References

1. Bowen, N. R. Social responsibility of a business person. – New York: Harper & Row, 1953.
2. Davis, K. Can business afford to ignore social responsibility? // Management Review in California. – 1960. – Vol. 2. № 3. – Pp. 70-76.
3. Frederick, U. K. On the way to CSR-3: why ethical analysis is necessary and inevitable in corporate affairs // Management Review in California. – 1986. – Vol. 18. № 2. – Pp. 126-141.
4. Guidelines on social responsibility / International standard ISO 26000:2010. – [Electronic resource]. – Access mode: http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf (access date: 09/07/2025).
5. Kurganova, M. V. Corporate social responsibility: understanding, essence, evolution of theories / M. V. Kurganova, O. A. Saprykina // Siberian Financial School. – 2020. – № 1 (137). – Pp. 18-26.
6. Yaluner, E. V. Corporate social responsibility as a factor of sustainable development of the company / E. V., Yaluner, V. V. Lensi // The economy of the North-West: problems and prospects of development. – 2022. – № 1 (68). – Pp. 24-28.
7. Parushina, N. V. Sustainable development of small business in the regions based on a stakeholder approach: information, analytical and accounting support / N. V. Parushina, N. A. Suchkova, V. V. Sotnikov // Economy. Right. Innovation. – 2023. – № 2. – Pp. 17-28.
8. Rongchao, C. Corporate social responsibility as an integral part of the effective activity of the organization / C. Rongchao // Bulletin of the University. – 2019. – № 12. – Pp. 154-158.
9. Kuraev, A. N. The evolution of the concept of corporate social responsibility and ways of its development in modern Russia / A. N. Kuraev, I. G. Morozova, A. A. Grunina, N. M. Surai, M. V. Shatokhin. – Omsk Scientific Bulletin. The Society series. History. Modernity. – 2023. – Vol. 8. № 3. – Pp. 116-123.
10. Semenikhina, A. A. Improving the strategy of corporate social responsibility of an organization / A. A. Semenikhina // Bulletin of Science. – 2020. – Vol. 2. № 1 (22). – Pp. 163-167.
11. Guzina, G. N. The problem of social responsibility of business in modern Russia / G. N. Guzina, A. A. Guzhin // Innovations and investments. – 2020. – № 7. – Pp. 77-83.
12. Ratnikov, A. M. Features of strategic management in organizations of the socio-cultural sphere / Ratnikov A. M. // Human Progress. – 2024. – Vol. 10. – Issue 8. – Pp. 1-13.
13. Abankina, T. V. Economic potential in the field of culture and leisure in Russia and the OECD countries / T. V. Abankina, E. A. Nikolaenko, V. V. Roma-nova // Journal of the New Economic Association. – 2020. – № 2 (46). – Pp. 98-117.
14. Glushakova, O. V. On the need to use modern management tools as a basis for improving the efficiency of cultural institutions / O. V. Glushakova // Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic sciences. – 2020. – Vol. 5. № 3. – Pp. 339-349.

Информация об авторе

Ратников А.М., аспирант Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Ратников А.М., 2025.

Information about the author

Ratnikov A.M., postgraduate student at the Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (Moscow, Russian Federation).

© Ratnikov A.M., 2025.