Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 9 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/finansovyj-kontrol-realizaczii-korporativnyh-soczialnyh-programm-vertikalno-integrirovannyh-kompanij/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.4
УДК 330.1
DOI: 10.54861/27131211_2026_9_194



ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ

Козленко Н.Д., *аспирант, Международный банковский институт имени Анатолия Собчака, г. Санкт-Петербург, Россия*
191023, Санкт-Петербург, Невский проспект, д. 60
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-2200-0070
e-mail: nikitos0496@mail.ru

Аннотация. Целью статьи является изучение понятия финансового контроля реализации корпоративных социальных программ вертикально-интегрированных компаний и понимание его организации в разных странах. В рамках данной работы были изучены понятия корпоративных социальных программ и финансового контроля реализации корпоративных социальных программ вертикально-интегрированных компаний. По всем вышеперечисленным терминам были проанализированы определения в работах нескольких авторов и сформулированы авторские определение. Обобщая современные подходы к определению корпоративных социальных программ, были изучены специфические черты. Далее были рассмотрены конкретные примеры данных программ, реализуемые вертикально-интегрированными компаниями разных стран. После всего этого, для полного понимания темы, был проведен анализ отличий методики организации финансового контроля в разных странах (Российская Федерация, Китай, Европа и Соединенные Штаты Америки). В результате исследования было выявлено, что финансовый контроль корпоративных социальных программ вертикально - интегрированных компаний представляет собой сложный гибрид управленческих, регуляторных и стейкхолдерских механизмов. Во всех странах финансовый контроль корпоративных социальных программ выходит за рамки традиционного бухгалтерского учёта и превращается в инструмент стратегического управления.

Ключевые слова: вертикально-интегрированная компания, контроль, корпоративная социальная программа, финансовый контроль, корпоративная социальная ответственность.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Для цитирования: Козленко Н.Д. Финансовый контроль реализации корпоративных социальных программ вертикально-интегрированных компаний // Прогрессивная экономика. 2026. № 9. С. 194–207. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_9_194.

Статья поступила в редакцию: 03.08.2026 г. Одобрена после рецензирования: 11.09.2026 г. Принята к публикации: 12.09.2026 г.

FINANCIAL CONTROL OVER THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL PROGRAMS OF VERTICALLY INTEGRATED COMPANIES

Kozlenko N.D., *Postgraduate Student, Anatoly Sobchak International Banking Institute, St. Petersburg, Russia*
191023, St. Petersburg, Nevsky Prospect, 60
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-2200-0070
e-mail: nikitos0496@mail.ru

Abstract. The purpose of the article is to study the concept of financial control over the implementation of corporate social programs of vertically integrated companies and understanding its organization in different countries. Within the framework of this work, the concepts of corporate social programs and financial control over the implementation of corporate social programs of vertically integrated companies were studied. For all the above terms, definitions in the works of several authors were analyzed and the author's definition was formulated. Summarizing modern approaches to the definition of corporate social programs, specific features were studied. Next, specific examples of these programs implemented by vertically integrated companies in different countries were considered. After all this, for a complete understanding of the topic, an analysis of the differences in the methodology for organizing financial control in different countries (Russian Federation, China, Europe and the United States of America) was conducted. The study revealed that financial control of corporate social programs of vertically integrated companies is a complex hybrid of management, regulatory and stakeholder mechanisms. In all countries, financial control of corporate social programs goes beyond traditional accounting and turns into a strategic management tool.

Keywords: vertically integrated company, control, corporate social program, financial control, corporate social responsibility.

JEL classification: G32, M11, O16, O57.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

For citation: Kozlenko N.D. (2026). Finansovyy kontrol realizatsii korporativnykh sotsialnykh programm vertikalno-integrirovannykh kompaniy [Financial control over the implementation of corporate social programs of vertically integrated companies]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 9, 194–207. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_9_194. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 03/08/2026. Approved after review: 11/09/2026. Accepted for publication: 12/09/2026.

Введение

Современные вертикально-интегрированные компании (далее – ВИК) всё активнее внедряют корпоративные социальные программы (далее – КСП) как элемент долгосрочной стратегии устойчивого развития. Также возрастает потребность в надёжном финансовом контроле (далее – ФК) реализации программ – от распределения бюджета до оценки эффективности расходования средств на каждом этапе производственной цепочки.

ФК в данном контексте выступает не просто инструментом учёта, а механизмом обеспечения целевого использования ресурсов, выделяемых на КСП. Для ВИК с их сложной организационной структурой это особенно важно: прозрачность финансовых потоков, чёткое разграничение ответственности между подразделениями и объективная оценка социального эффекта напрямую влияют на репутацию бизнеса и его устойчивость в долгосрочной перспективе. *Цель* исследования – провести теоретический обзор и сравнительный анализ подходов к организации ФК КСП в ВИК в различных странах.

Обзор литературы

Вопросы корпоративной социальной ответственности рассматриваются в российской литературе преимущественно в связи с устойчивым развитием организаций и внутренней социальной политикой. Н. Г. Вовченко и О. В. Андреева связывают развитие КСО с изменением ожиданий заинтересованных сторон [2], А. А. Павлов – с устойчивостью организации и расширением внутренних социальных программ [3], К. А. Ромашова – с согласованием экономических и социальных интересов бизнеса [6]. Отдельное направление исследований посвящено социальным программам работодателей. В. Ю. Кулькова и А. Д. Галимова анализируют их восприятие работниками [4], П. С. Щербаченко и И. В. Крюкова рассматривают социальные программы как инструмент реализации КСО [5]. Практика крупных компаний подтверждает использование таких программ в системе поддержки работников и развития человеческого капитала [8; 9].

Эволюцию КСО и изменение её содержания в российской экономике исследуют А. Н. Кураев, И. Г. Морозова, А. А. Грунина, Н. М. Сурай, М. В. Шатохин [13] и Н. М. Силаев [10]. Институциональные и финансовые аспекты социальной сферы раскрываются в работах В. А. Артемова, А. М. Конорева и В. С. Кривошлыкова [11; 12]. При этом в литературе слабее разработан вопрос о корпоративной социальной программе как целостной системе,

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

объединяющей меры поддержки работников, источники финансирования, показатели оценки и механизмы контроля.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составили системный и сравнительный подходы, экономико-статистические методы и экспертные оценки. Их применение позволило проанализировать организацию финансового контроля корпоративных социальных программ, сопоставить практики компаний и оценить эффективность использования средств.

Результаты и обсуждение

Под КСП понимаются долгосрочные, стратегически ориентированные инициативы компании, которые: реализуются добровольно (сверх требований законодательства); охватывают как внутренние аспекты (развитие персонала, охрана труда, так и внешние (экология, поддержка регионов присутствия); интегрированы в бизнес-процессы и корпоративную стратегию; предполагают прозрачную отчётность и оценки социального эффекта; направлены на усиление устойчивости бизнеса и его позитивного влияния на общество. Для более полного понимания данного определения необходимо изучить термин в работах разных авторов (см. табл. 1)

Таблица 1

Определение КСП в работах разных авторов

Table 1

Definition of CSP in the works of different authors

Авторы	Определение
ГОСТ Р 72119-2025 [1]	КСП представляет собой программу хозяйствующего субъекта, сформированную на основе мер Корпоративного демографического стандарта и иных мер, направленных на реализацию социальной и демографической политики
Вовченко Н. Г., Андреева О. В. [2]	Корпоративные социальные программы рассматриваются как практическая форма реализации КСО, ориентированная на решение социальных задач и включённая в стратегию устойчивого развития компании
Павлов А. А. [3]	КСП можно рассматривать как совокупность внутренних социальных инициатив компании, направленных на работников и связанных с обеспечением устойчивого развития, повышением лояльности персонала и развитием социальной ответственности бизнеса
Кулькова В. Ю., Галимова А. Д. [4]	КСП выступают элементом внутренней корпоративной социальной ответственности и объединяют меры социальной поддержки работников, реализуемые в рамках социальной политики предприятия
Щербаченко П. С., Крюкова И. В. [5]	КСП рассматриваются как системно организованные социальные мероприятия компании, направленные на удовлетворение интересов работников и других заинтересованных сторон и обеспечивающие практическую реализацию принципов КСО

Источник: составлено автором по данным [1–5]
Source: compiled by the author based on [1–5]

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Обобщение рассмотренных подходов позволяет определить корпоративную социальную программу как системно организованный комплекс мер, связанный с долгосрочными целями компании и ориентированный на конкретные группы получателей. Такая программа закрепляется во внутренних документах, обеспечивается необходимыми ресурсами и предполагает оценку результатов по количественным и качественным показателям. В части, не установленной законодательством, соответствующие меры реализуются работодателем добровольно.

Далее, на основе проанализированной литературы можно сформулировать авторское определение КСП – это системно организованный комплекс добровольных инициатив компании, направленных на решение социально значимых задач внутри организации и в окружающем сообществе. Они выстраиваются в соответствии с миссией и стратегией бизнеса, включают меры поддержки персонала, экологические проекты и взаимодействие с локальными сообществами, а их цель – гармонизация интересов компании, сотрудников и общества. Также в рамках данной работы необходимо привести конкретные примеры организаций разных стран, которые воплощают в жизнь КСП (см. табл. 2)

Таблица 2

Примеры КСП по регионам

Table 2

Examples of CSP by region

Компания / Регион	Сектор / Тип	Ключевая особенность КСП	Конкретный пример программы
Китай			
CATL	Аккумуляторы (частная)	Индустриальная инклюзивность / ресурсная безопасность	Переработка батарей через Brunp (99,3% переработки кобальта) + собственный Ниндэский профессиональный колледж CATL
Huawei Телеком	Hi-Tech (частная)	Легитимизация под санкциями / мобилизация	5G в Ухане за 72 часа (пандемия) + глобальная программа «Seeds for the Future» (обучение студентов из развивающихся стран)
Россия			
ПАО «Северсталь»	Металлургия (частная)	Моногородовая ответственность / ESG для экспорта	Программа «Чистый воздух» (снижение выбросов в Череповце на 20–30%) + грантовый конкурс «Хорошие дела» для жителей
ПАО «Росатом»	Атомная энергетика (государственная)	Управление ЗАТО / технологический суверенитет / глобальная «социальная лицензия»	Проект «Умные города» в ЗАТО (цифровизация ЖКХ, безопасность) + подготовка кадров для АЭС «Аккую» в Турции

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

ПАО «Газпром»	Нефть и газ (государственный монополист)	Национальная энергобезопасность / системная газификация / имиджевый спорт и культура	Программа газификации регионов (миллионы подключенных домохозяйств) + строительство стадионов («Газпром Арена») и спонсорство «Зенита» + Фонд «Газпром» для больниц, школ, дорог в регионах добычи
Европа			
Ørsted (Дания)	Энергетика (трансформация из нефтегазовой в «зеленую»)	Климатическая трансформация как главная КСП	Полный переход от ископаемого топлива к офшорной ветроэнергетике + амбициозная цель углеродной нейтральности к 2025 г.
Volkswagen Group (Германия)	Автомобилестроение (вертикально интегрированный концерн)	Искупление «дизельгейта» / системная экологическая трансформация	Программа «WAY TO ZERO» : электромобилизация, углеродно-нейтральное производство в Цвиккау, инвестиции в переработку батарей
США			
Tesla	Электромобили энергетика (частная)	Миссия как бизнес (ускорение перехода к устойчивой энергетике)	Открытие патентов (2014 г.) – бесплатный доступ к технологиям электромобилей для всей отрасли + производство Solar Roof и Powerwall для декарбонизации домохозяйств
Microsoft	IT, облачные технологии (публичная)	Углеродная отрицательность / цифровая инклюзия	Цель стать углеродно-отрицательной к 2030 г. и удалить весь углерод, выброшенный с основания компании, к 2050 г. + программа «Airband» (подключение сельских районов США и Африки к широкополосному интернету)

Источник: составлено автором по данным [6–9]
Source: compiled by the author based on [6–9]

Финансовый контроль реализации корпоративных социальных программ вертикально-интегрированных компаний

ФК КСП ВИК – это система методов и инструментов, направленных на обеспечение целевого и эффективного использования финансовых ресурсов, направляемых на социальные инициативы в рамках корпоративной социальной ответственности (далее – КСО). Он включает мониторинг соблюдения нормативов, анализ соответствия расходов заявленным целям, оценку влияния социальных программ на финансовые показатели компании и минимизацию рисков неэффективного использования средств. В ВИК такой контроль учитывает многоуровневую систему управления, взаимодействие между бизнес-единицами и необходимость координации финансовых потоков в

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

рамках единой стратегии КСО с учётом ценностных ориентиров и ESG-факторов.

Для формулировки данного определения были проанализированы работы нескольких экспертов (см. табл.3)

Таблица 3

ФК КСП ВИК в работах разных авторов

Table 3

FC CSP VIC in the works of different authors

Автор	Название статьи	Содержание
Конорев А. М., Артемов В. А., Кривошлыков В. С.	«Методологические аспекты институционального подхода к финансированию социальной сферы»	рассматривают финансирование социальной сферы в контексте государственно-частного партнёрства и социальной ответственности бизнеса. Авторы подчёркивают, что реализация любых концепций финансирования социальных программ сопровождается финансовым контролем и оценкой эффективности социальных инвестиций
Конорев А. М., Артемов В. А., Кривошлыков В. С.	«Роль ценностных ориентиров при определении направлений трансформации системы финансирования социальной сферы»	исследуют влияние ценностных ориентиров на трансформацию системы финансирования социальной сферы. Авторы акцентируют внимание на необходимости применения аксиологического подхода для повышения эффективности социальных инвестиций.
Кураев А. Н., Морозова И. Г., Грунина А. А., Сурай Н. М., Шатохин М. В.	«Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности и пути её развития в современной России»	анализируют современную парадигму КСО, которая сочетается с ESG-трансформацией бизнеса. Авторы отмечают, что КСО становится необходимым требованием бизнеса в условиях геополитических и геоэкономических вызовов.

Источник: составлено автором по данным [10–12]
Source: compiled by the author based on [10–12]

Так же, как и то, что разные страны по-разному воплощают в жизнь КСП, они и отличаются по финансовому контролю КСП ВИК, которые представлены в таблице 4.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Таблица 4

Особенности ФК КСП ВИК разных стран

Table 4

Features of the FC CSP VIC of different countries

Регион	Характер финансового контроля	Организационная форма	Прозрачность и аудит	Особенности для ВИК
Китай	Централизованный, политически ориентированный. Финансовые потоки на КСП согласуются с государственными пятилетними планами и партийными установками (политика «Общего процветания»)	Социальные расходы проходят через дочерние структуры и интегрированы в бюджеты производственных подразделений. Контроль осуществляется партийными комитетами внутри компаний и государственными регуляторами	Отчётность направлена на регуляторы и биржи. Аудит может сочетать международные стандарты с внутренними государственными требованиями. Уровень публичной детализации бюджетов ниже, чем в Европе, но высокий уровень внутрикорпоративного партийного контроля.	Контроль жёстко разделяет стратегические государственные проекты и коммерческую деятельность. Трансферты между звеньями цепочки подлежат мониторингу в рамках национальных программ.
Россия	Гетерогенный, с доминированием государственного и патерналистского подхода. Для госкомпаний финансовый контроль КСП встроен в систему бюджетного планирования и часто согласуется с федеральными и региональными властями. Частные компании используют более гибкие механизмы	Государственные корпорации имеют специализированные фонды с отдельным учётом. Частный сектор применяет корпоративные фонды и программные бюджеты, интегрированные в управленческий учёт.	Прозрачность варьируется: частные компании, ориентированные на экспорт, предоставляют отчётность по стандартам GRI/ESG для внешних рынков. Государственные гиганты отчитываются перед федеральными органами, публичная отчётность носит более обобщённый характер. Аудит –внутренний, с участием ревизионных комиссий	Для ВИК контроль затруднён из-за множества дочерних обществ и географической разрозненности. Госкомпании применяют централизованные лимиты социальных расходов, а частные – бюджетирование по принципу «сверху вниз» с делегированием на уровень дивизионов

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Европа	Регуляторно-ориентированный, с жёсткими стандартами раскрытия. ФК КСП неразрывно связан с выполнением директив ЕС. Расходы на устойчивое развитие подлежат обязательной внешней верификации	Компании внедряют интегрированное бюджетирование, где социальные и экологические инвестиции планируются в единой системе с капитальными затратами. Создаются комитеты по устойчивому развитию на уровне советов директоров	Максимальная прозрачность. Отчётность по европейским стандартам ESRS подлежит обязательному аудиту. Раскрываются как суммы, так и методология расчёта социальной эффективности	ВИК требует раскрытия данных по всей цепочке создания стоимости. Контроль реализуется через сквозные системы управленческого учёта и регулярные проверки со стороны аудиторов и отраслевых регуляторов
США	Рыночно-стейкхолдерский, с акцентом на стратегическую филантропию и давление инвесторов. ФК КСП строится вокруг запросов институциональных инвесторов и рейтинговых агентств	Преобладает модель корпоративных фондов с профессиональным грантовым менеджментом и отдельным учётом. Социальные расходы часто выделяются в отдельную строку бюджета, но не всегда интегрированы в операционное планирование	Прозрачность высокая для публичных компаний, но единого обязательного стандарта нет. Аутируется преимущественно информация, существенная для инвесторов. В последние годы усиливается давление в части климатического раскрытия.	Для ВИК контроль фокусируется на согласованности социальных инвестиций с корпоративной стратегией. Используются внутренние аудиты соответствия и регулярные ESG-рейтинги, влияющие на капитализацию. Политическая поляризация приводит к разной степени контроля

Источник: составлено автором по данным [13–15]
Source: compiled by the author based on [13–15]

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

ФК КСП ВИК представляет собой сложный гибрид управленческих, регуляторных и стейкхолдерских механизмов. Китайская модель отличается централизацией и политической направленностью, российская – гетерогенностью с доминированием государственного патернализма в госкомпаниях, европейская – жёсткой нормативной унификацией и обязательным аудитом, американская – рыночной дисциплиной через инвесторов и рейтинги. Для ВИК во всех регионах ключевым вызовом остаётся обеспечение сквозного контроля ресурсов, распределяемых между множеством звеньев цепочки создания стоимости, при сохранении баланса между коммерческой эффективностью.

Заключение

Таким образом, на основе проведенного исследования, можно сделать следующие выводы. КСП эволюционировали от филантропии к инструменту стратегического управления и инвестициям в человеческий капитал, что требует соответствующих изменений в подходах к их финансовому контролю.

Во всех странах финансовый контроль КСП выходит за рамки традиционного бухгалтерского учёта и превращается в инструмент стратегического управления. Однако формы этого контроля различаются: в Китае преобладает централизованное планирование и внутрипартийный надзор; в России сочетаются административные механизмы (для госкомпаний) и проектно-грантовые (для частного сектора) при умеренной публичной прозрачности; в Европе сформирована наиболее жёсткая система обязательной верификации и интегрированного учёта; в США контроль ориентирован на инвесторские запросы и рейтинги, что стимулирует добровольное раскрытие, но оставляет пространство для манипуляций.

Таким образом, представленный материал демонстрирует, что эффективность КСП в ВИК определяется не только объёмом инвестиций, но и тем, насколько органично финансовый контроль, стратегическое целеполагание и институциональная среда интегрированы в единую систему управления корпоративной устойчивостью.

Литература

1. ГОСТ Р 72119-2025. Меры поддержки «Корпоративный демографический стандарт». Правила формирования корпоративных программ. Методика оценки работодателей (формирование КПД рейтинга). Введ. 2025 М.: Стандартинформ, 2025.

2. Вовченко Н. Г., Андреева О. В. Развитие корпоративной социальной ответственности в современных экономических условиях // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. 2021. Т. 2. № 4. С. 233–248. https://doi.org/10.18334/social.2.4.113593

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

3. Павлов А. А. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития организации: российская специфика // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № s2. URL: https://esj.today/PDF/19FAVN225.pdf.

4. Кулькова В. Ю., Галимова А. Д. Внутренняя корпоративная социальная ответственность промышленного предприятия в оценках сотрудников // Экономическая среда. 2024. Т. 13. № 3. С. 27–35. DOI: 10.36683/ee243.27-35.

5. Щербаченко П. С., Крюкова И. В. Роль социальных программ в реализации корпоративной социальной ответственности // Вестник университета. 2020. № 9. С. 158–165. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-158-165.

6. Ромашова К. А. Связь корпоративной социальной ответственности с устойчивым развитием // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. 2024. Т. 5. № 1. С. 37–50. DOI: 10.18334/social.5.1.120926.

7. Новиков С. Г. Социальная политика госкорпораций: на примере ГК "Росатом" // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. № 5. С. 34.

8. Отчет о деятельности в области устойчивого развития // ПАО «Газпром». URL: https://sustainability.gazpromreport.ru/2023/appendices/about/

9. Политика в области устойчивого развития и социальная отчетность // ПАО «Северсталь». URL: https://severstal.com/rus/ir/indicators-reporting/annual-reports/.

10. Силаев Н. М. Корпоративная социальная ответственность в контексте геополитических изменений // Прогрессивная экономика. 2025. № 10. С. 228–242. DOI: 10.54861/27131211_2025_10_228.

11. Артемов В.А., Конорев А. М., Кривошлыков В.С. Роль ценностных ориентиров при определении направлений трансформации системы финансирования социальной сферы // Экономика, предпринимательство и право. 2023. №12. С. 6059–6070. https://doi.org/10.18334/epp.13.12.120221.

12. Конорев А.М., Артемов В.А., Кривошлыков В.С. Методологические аспекты институционального подхода к финансированию социальной сферы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. №12-2. С. 276–281. https://doi.org/10.17513/vaael.3167

13. Кураев А. Н., Морозова И. Г., Грунина А. А., Сурай Н. М., Шатохин М. В. Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности и пути её развития в современной России // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». Том 8. № 3. 2023. С. 116–123. https://doi.org/10.25206/2542-0488-2023-8-3-116-123.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

14. De Gregorio G., Dunn P. The European Risk-Based Approaches: Connecting Constitutional Dots in the Digital Age // Common Market Law Review. 2022. Vol. 59. No. 2. P. 473–500. https://doi.org/10.54648/COLA2022032.

15. Olowo-Okere E., Tomkins C. Understanding the evolution of government financial control systems // Accounting, Auditing & Accountability Journal. 1998. Vol. 11, No. 3. P. 309–331. https://doi.org/10.1108/09513579810224527.

16. Шкодинский С. В., Гайнитдинов А. А. Цифровая трансформация как инструмент снижения трансакционных издержек в вертикально интегрированных структурах // Региональная и отраслевая экономика. 2025. № 3. С. 10-20. https://doi.org/10.47576/2949-1916.2025.3.3.001.

References

1. GOST R 72119-2025. Mery podderzhki «Korporativnyi demograficheskii standart». Pravila formirovaniya korporativnykh programm. Metodika otsenki rabotodatelei (formirovanie KPD reitinga) [GOST R 72119-2025. Support measures “Corporate Demographic Standard”. Rules for the formation of corporate programs. Methodology for employer assessment (formation of the KPD rating)]. Moscow: Standartinform, 2025. (In Russ.)

2. Vovchenko N.G., Andreeva O.V. (2021). Razvitie korporativnoi sotsial’noi otvetstvennosti v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh [Development of corporate social responsibility in modern economic conditions]. Sotsial’noe predprinimatel’stvo i korporativnaya sotsial’naya otvetstvennost’ [Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility], 2(4), 233–248. https://doi.org/10.18334/social.2.4.113593. (In Russ., abstract in Eng.)

3. Pavlov A.A. (2025). Korporativnaya sotsial’naya otvetstvennost’ kak faktor ustoichivogo razvitiya organizatsii: rossiiskaya spetsifika [Corporate social responsibility as a factor of sustainable development of an organization: Russian specifics]. Vestnik evraziiskoi nauki [The Eurasian Scientific Journal], 17(S2). Retrieved from: https://esj.today/PDF/19FAVN225.pdf. (In Russ., abstract in Eng.)

4. Kul’kova V.Yu., Galimova A.D. (2024). Vnutrennyaya korporativnaya sotsial’naya otvetstvennost’ promyshlennogo predpriyatiya v otsenkakh sotrudnikov [Internal corporate social responsibility of an industrial enterprise in employees’ assessments]. Ekonomicheskaya sreda [Economic Environment], 13(3), 27–35. https://doi.org/10.36683/ee243.27-35. (In Russ., abstract in Eng.)

5. Shcherbachenko P.S., Kryukova I.V. (2020). Rol’ sotsial’nykh programm v realizatsii korporativnoi sotsial’noi otvetstvennosti [The role of social programs in the implementation of corporate social responsibility]. Vestnik universiteta [Vestnik Universiteta], 9, 158–165. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-9-158-165. (In Russ., abstract in Eng.)

6. Romashova K.A. (2024). Svyaz’ korporativnoi sotsial’noi otvetstvennosti s ustoichivym razvitiem [The relationship between corporate social responsibility and sustainable development]. Sotsial’noe predprinimatel’stvo i

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' [Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility], 5(1), 37–50. https://doi.org/10.18334/social.5.1.120926. (In Russ., abstract in Eng.)

7. Novikov S.G. (2022). Sotsial'naya politika goskorporatsii: na primere GK «Rosatom» [Social policy of state corporations: the case of Rosatom State Corporation]. Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii [Management of Personnel and Intellectual Resources in Russia], 5, 34. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Otchet o deyatel'nosti v oblasti ustoichivogo razvitiya [Sustainability report]. PAO «Gazprom» [PJSC Gazprom]. Retrieved from: https://sustainability.gazpromreport.ru/2023/appendices/about/. (In Russ.)

9. Politika v oblasti ustoichivogo razvitiya i sotsial'naya otchetnost' [Sustainable development policy and social reporting]. PAO «Severstal'» [PJSC Severstal]. Retrieved from: https://severstal.com/rus/ir/indicators-reporting/annual-reports/. (In Russ.)

10. Silaev N.M. (2025). Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' v kontekste geopoliticheskikh izmenenii [Corporate social responsibility in the context of geopolitical changes]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 10, 228–242. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_10_228. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Artemov V.A., Konorev A.M., Krivoshlykov V.S. (2023). Rol' tsennostnykh orientirov pri opredelenii napravlenii transformatsii sistemy finansirovaniya sotsial'noi sfery [The role of value orientations in determining the directions of transformation of the social sphere financing system]. Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo [Journal of Economics, Entrepreneurship and Law], 13(12), 6059–6070. https://doi.org/10.18334/epp.13.12.120221. (In Russ., abstract in Eng.)

12. Konorev A.M., Artemov V.A., Krivoshlykov V.S. (2023). Metodologicheskie aspekty institutsional'nogo podkhoda k finansirovaniyu sotsial'noi sfery [Methodological aspects of the institutional approach to financing the social sphere]. Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava [Journal of Altai Academy of Economics and Law], 12-2, 276–281. https://doi.org/10.17513/vaael.3167. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Kuraev A.N., Morozova I.G., Grunina A.A., Surai N.M., Shatokhin M.V. (2023). Evolyutsiya kontseptsii korporativnoi sotsial'noi otvetstvennosti i puti ee razvitiya v sovremennoi Rossii [Evolution of the concept of corporate social responsibility and ways of its development in modern Russia]. Omskii nauchnyi vestnik. Seriya «Obshchestvo. Istoriya. Sovremennost'» [Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity], 8(3), 116–123. https://doi.org/10.25206/2542-0488-2023-8-3-116-123. (In Russ., abstract in Eng.)

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

14. De Gregorio G., Dunn P. (2022). The European risk-based approaches: Connecting constitutional dots in the digital age. Common Market Law Review, 59(2), 473–500. https://doi.org/10.54648/COLA2022032. (In Eng.)

15. Olowo-Okere E., Tomkins C. (1998). Understanding the evolution of government financial control systems. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 11(3), 309–331. https://doi.org/10.1108/09513579810224527. (In Eng.)

16. Shkodinskii S.V., Gainitdinov A.A. (2025). Tsifrovaya transformatsiya kak instrument snizheniya transaktsionnykh izderzhek v vertikal'no integrirovannykh strukturakh [Digital transformation as a tool for reducing transaction costs in vertically integrated structures]. Regional'naya i otraslevaya ekonomika [Regional and Sectoral Economics], 3, 10–20. https://doi.org/10.47576/2949-1916.2025.3.3.001. (In Russ., abstract in Eng.)

© Козленко Н.Д., 2026

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.