

Корпоративная социальная ответственность в информационном обществе: особенности управления персоналом в XXI веке

Мадьяров Азат Альбертович

Канд. социол. наук, MBA, бизнес-тренер
ORCID: 0000-0002-4911-7790, e-mail: am.1818@mail.ru

Московская бизнес школа, г. Москва, Россия

Аннотация

Усиление роли знаний в современном обществе актуализирует создание условий для формирования и перераспределения информационных ресурсов. Реализация принципов интернет-экономики оказывает позитивное воздействие как на экономические, так и на социальные показатели деятельности российских компаний. Положительный эффект проявляется не только в росте объемов выручки, но и в повышении корпоративной социальной ответственности. В этой связи особую значимость приобретает изучение методов менеджмента в телекоммуникациях и промышленном производстве – сферах, критически важных для экономики XXI в. Повышение ответственности персонала за счет роста его вовлеченности, который достигается наделением сотрудников дополнительными правами, способствует формированию коллектива с наиболее действенной и ценной для современной компании внутренней мотивацией. Происходит перераспределение операционной власти между группами влияния, и, как следствие, интересы всех исполнителей объединяются вокруг целей организации.

Ключевые слова

Корпоративная социальная ответственность, информационное общество, интернет-экономика, вовлеченность персонала, организационная демократия

Для цитирования: Мадьяров А.А. Корпоративная социальная ответственность в информационном обществе: особенности управления персоналом в XXI веке // Вестник университета. 2023. № 1. С. 14–22.

Corporate social responsibility in the information society: features of personnel management in the 21st century

Azat A. Madyarov

Cand. Sci. (Sociol.), MBA, Business Coach
ORCID: 0000-0002-4911-7790, e-mail: am.1818@mail.ru

Moscow Business School, Moscow, Russia

Abstract

The increasing role of knowledge in modern society actualises the creation of conditions for the formation and redistribution of information resources. Implementation of Internet economy principles has a positive effect on both economic and social performance indicators of Russian companies. The positive effect is manifested not only in the growth of revenue volumes of companies but also in their increasing corporate social responsibility. In this regard, the study of management methods in telecommunications and industrial production – sectors that are critical to the 21st century's economy – is of particular importance. Increasing employees' responsibility by elevating their engagement, which can be achieved through granting them additional rights, contributes to the formation of a team with such internal motivation that is most effective and valuable for a modern company. Redistribution of operational power between interest groups makes the interests of all performers unite around the goals of the organization.

Keywords

Corporate social responsibility, information society, Internet economy, employee engagement, organizational democracy

For citation: Madyarov A.A. (2023) Corporate social responsibility in the information society: features of personnel management in the 21st century. *Vestnik universiteta*, no. 1, pp. 14–22.



ВВЕДЕНИЕ

Согласно Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 гг. (далее – Стратегия-2030) [1], развитие информационного общества напрямую зависит от качества информации и уровня ее применения. Доступность информационных ресурсов как ключевая характеристика такого общества кардинально меняет формат организационных взаимодействий. В этой связи образование новых механизмов организационного устройства становится одним из приоритетов реализации Стратегии-2030: предполагается ревизия используемых методов и инструментов менеджмента с точки зрения их влияния на экономические и социокультурные условия жизни граждан.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

В информационном обществе экономические стимулы перестают действовать как единственно верные и достаточные механизмы мотивации сотрудников. Основные факторы ее формирования принимают следующий вид:

- базовые потребности людей удовлетворены;
- экономического вознаграждения недостаточно для мотивации;
- наилучшим способом организации является не бюрократия, а адхократия;
- имеется способность к свободе в действиях, оценках и суждениях [2].

М. Бауэр, один из основателей международной консалтинговой компании McKinsey & Company, сформулировал ряд принципов современных лидеров [3].

1. Уважительное отношение к сотрудникам. Лидеры должны общаться с сотрудниками как с личностями, признавая их исключительность и ценность. Уважение и внимательность – это самая эффективная мотивация.

2. Развитие в сотрудниках уверенности в себе и самоуважения. От этого зависит способность персонала мобилизоваться, желание идти на риск, решительность в условиях возникновения новых возможностей. Применение данного подхода повышает привлекательность компании как комфортного, престижного места работы.

3. Воспитание последователей. Необходимо развивать потенциал сотрудников, вовлекая их в процесс принятия решений, предоставляя им больше полномочий, возлагая на них больше ответственности, стимулируя расширение их кругозора и используя регулярную ротацию. Лидер должен иметь установку на реальное содействие успеху других людей.

4. Построение партнерских взаимоотношений с сотрудниками. Осознание важности их активного участия в обеспечении устойчивого развития бизнеса связано с пониманием организационных основ деятельности компании в целом – общих целей и ценностей.

К. Клок и Дж. Голдсмит выделили признаки эпохи «менеджеров-динозавров»:

- эгоцентризм руководства и авторитарный стиль принятия решений;
- бюрократическую путаницу и потерю времени (бесцельные усилия);
- профессиональную и управленческую некомпетентность;
- отказ от сотрудничества и развития ответственных отношений [4].

По данным американской компании WorldBlu, которая была основана в 1997 г. и специализируется в области организационной демократии и ежегодно составляет список самых демократичных рабочих мест в мире, экономические субъекты, реализующие концепцию организационной демократии, приобретают ряд преимуществ [5].

1. На уровне организации происходит повышение производительности, рентабельности, продаж и эффективности, общей адаптивности. Так проявляется общеорганизационный эффект.

2. На операционном уровне происходит расширение возможностей для привлечения наиболее талантливых сотрудников, повышение уровня творчества и инноваций, общего уровня доверия к организации, уровня гражданской активности сотрудников в организационном сообществе. Речь идет об эффекте от функционирования системы управления персоналом, а именно от оптимизации HR-процессов.

3. На уровне потребительского рынка наблюдаются устойчивые темпы роста, увеличение доли рынка, лидерство в рейтингах обслуживания клиентов. Речь идет о клиентском эффекте.

Согласно модели В.И. Доминьяка [6], составляющие вовлеченности персонала таковы:

- эмоциональное отношение к организации, то есть верность, преданность, гордость, положительное отношение;
- разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил и решений;
- готовность прилагать усилия в интересах организации, работодателя.

Наделяя сотрудников определенной долей операционной власти и тем самым повышая их приверженность общим целям, компания обеспечивает создание ряда мотивационных механизмов, отвечающих требованиям информационного общества [7].

1. Имеется убежденность в том, что интересы руководства и работников могут и должны совпадать.
2. Организация является гармоничным и интегрированным объединением людей, в котором все сотрудники разделяют организационные цели и работают как одна команда.
3. Вовлекая сотрудников в процесс управления, организация достигает приверженности их «сердец и умов» целям организации.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Являясь безусловным лидером отрасли, ПАО «МТС» (далее – «МТС») демонстрирует не только финансово-экономические успехи на рынке связи. Согласно результатам исследования рейтингового агентства АК&М [8], по итогам 2018–2020 гг. «МТС» занимала 1-е место в рейтинге социальной эффективности крупнейших российских компаний, что является наглядной демонстрацией позитивного социального влияния ее деятельности. Кроме того, по данным журнала Forbes [9], «МТС» на протяжении нескольких лет входит в число лучших работодателей Российской Федерации (далее – РФ).

К приоритетам Стратегии «МТС» в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности на период до 2025 г. относится следующая цель: «...вносить измеримый вклад в решение... социальных проблем общества» [10, с. 6]. Согласно стратегии, «МТС» ориентируется на необходимость вовлекать сотрудников на всех уровнях в процесс управления устойчивым развитием в составе единой потребительской бизнес-экосистемы. Претендуя на повышение своего влияния в информационном обществе, «МТС» становится как объектом для изучения и последующего тиражирования лучших практик управления устойчивым развитием, так и генератором идей по созданию новых общественных отношений в рамках Стратегии-2030.

Несмотря на различные кризисные явления последних лет, руководство других российских компаний также берет курс на устойчивое развитие. Если «МТС», по данным журнала «Эксперт» за декабрь 2021 г. [11], была на 12-м месте в рейтинге устойчивого развития, то другой лидер российской экономики, ПАО «ГМК „Норильский никель“» (далее – «Норникель»), занимал 5-ю строку рейтинга. Следует отметить, что одним из основных факторов, влияющих на общую оценку уровня развития компаний-участников рейтинга, является социальная политика и персонал. Речь идет о формировании кадрового резерва, социальном развитии, отсутствии текучести кадров, уровне вовлеченности персонала [12]. Известно, что, «по данным исследования «МТС», увеличение уровня вовлеченности на 1 % дает увеличение операционной прибыли на 5 %» [13, с. 101].

Внутренняя среда компаний-лидеров позволяет им обеспечивать необходимый уровень организационных взаимодействий. Происходит замещение устаревших практик более эффективными методами менеджмента цифровой экономики: «Реализация принципа „пиринга“ интернет-экономики в отношении „отказа от командно-административных ценностей“ (по Тапскотту) зависит как от готовности коллектива, так и от организационных условий» [14, с. 14].

Партнерство и сотрудничество становятся более востребованными, чем иерархия и эгоцентризм. «МТС» трактует ценностные ориентиры информационного общества с точки зрения обеспечения взаимной выгоды для всех участников стратегического процесса: внедряется принцип интернет-экономики «шеринг» [15], способствующий повышению интеллектуальной открытости компании.

МАТЕРИАЛЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Реализация принципов интернет-экономики позволяет «МТС» обеспечивать достижение трех основных целей устойчивого развития, связанных с управлением персоналом и принятых Организацией Объединенных Наций (далее – ООН) в рамках «Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» [16]:

- 1) обеспечения качественного образования;
- 2) содействия достойной работе;
- 3) уменьшения неравенства.

Компания «МТС» преобразовала цели в области устойчивого развития, разработанные ООН, в свои решения и мероприятия (критерии и показатели экоэффективности), связанные с реализацией концепции стратегического управления человеческими ресурсами по М. Армстронгу [17]. Изучение механизмов достижения целей необходимо для раскрытия особенностей управления персоналом в информационном обществе XXI в. (табл. 1).

Таблица 1

Анализ мероприятий компании ПАО «МТС» по достижению целей устойчивого развития в области стратегического управления человеческими ресурсами

Наименование цели	Решение/мероприятие	Содержание
1. Обеспечение качественного образования		
1.1 Развитие технологий дистанционного образования	3 самостоятельных образовательных направления	– корпоративный университет «МТС»; – коммерческий университет «МТС»; – платформа Smart University
1.2 Повышение цифровой грамотности человеческих ресурсов	Переобучение новым цифровым профессиям	Обучение бухгалтеров программированию и ИТ-специалистов – бизнес-анализу (бизнес-аналитики выполняют роль связующего звена между цифровыми и нецифровыми профессиями)
1.3 Практическая подготовка персонала	Качественное корпоративное обучение как часть ежедневных рабочих привычек	
2. Содействие достойной работе		
2.1 Развитие системы защиты и обеспечения трудовых прав работников	– двухуровневая система управления охраной труда; – функционирование Единой горячей линии для приема обращений сотрудников	– создание безопасных условий труда, предупреждение производственного травматизма; – организация обучения персонала правилам безопасного труда; – обеспечение оперативной обратной связи исполнителей с руководством
2.2 Социальная самореализация персонала	Корпоративное волонтерское движение «ПРОСТО дари добро!»	Поддержка долгосрочных проектов, способствующих решению острых социальных и экологических проблем
2.3 Предоставление персоналу социальных гарантий	Лидирующие позиции в рейтингах лучших работодателей России по версии Forbes [18]	Важную роль при формировании рейтинга Forbes [18] играют метрики, входящие в группу «Сотрудники»: «Зарплата» (средняя заработная плата), «Социальный пакет», «Условия труда»
3. Уменьшение неравенства		
3.1 Соблюдение прав различных категорий персонала на рабочих местах	– место в десятке лучших работодателей 2020 г. по версии Forbes [18]; – утверждение нормативных документов, регулирующих основные вопросы соблюдения прав сотрудников на рабочем месте	– одним из четырех параметров для формирования рейтинга Forbes [18] является то, как эксперты оценивают возможности профессионального развития сотрудников, вклад компании в развитие общества, соблюдение собственниками и руководством общепринятой деловой этики; – политика «Многообразие, равенство и инклюзивность»

Наименование цели	Решение/мероприятие	Содержание
3.2 Формирование корпоративной культуры разнообразия/развития	Соответствие HR-практик «МТС» ценностям информационного общества и принципам интернет-экономики: – обеспечение социальной стабильности в трудовых коллективах; – привлечение и удержание квалифицированного персонала; – создание комфортных условий труда и предоставление равных возможностей для реализации творческого потенциала сотрудников	– постоянное совершенствование социально-трудовых отношений в части социальной поддержки, возможностей для карьерного и личностного роста; – обеспечение эффективной и своевременной двусторонней коммуникации с персоналом; – регулярная оценка внутреннего климата с помощью социологических опросов; – функционирование сервисов психологической поддержки персонала; – формирование высокоэффективных коллективов
3.3 Соответствие структуры персонала структуре общества	«МТС» поддерживает сбалансированную по полу и возрасту структуру коллектива, что позволяет компании обеспечивать стабильность состава персонала, гарантирует здоровый внутрикорпоративный микроклимат и позволяет сохранять и передавать профессиональный опыт	

Составлено автором по материалам исследования и источников: [18; 19]

Таким образом, достижение компанией целей устойчивого развития способствует формированию информационного общества: используется набор инструментов для реализации принципов интернет-экономики. Очевидно, что руководство «МТС» – лидера в секторе телекоммуникаций РФ – уделяет особое внимание совершенствованию механизмов организационного взаимодействия, фактически отказываясь от принципов «менеджеров-динозавров», по К. Клоку и Дж. Голдсмиту [4], и реализуя 10 из 10 принципов организационной демократии, предлагаемых компанией WorldBlu [20].

1. «Цель и видение»: демократическая организация знает, для чего она существует и чего надеется достичь. Цели устойчивого развития «МТС» соответствуют повестке, принятой ООН.

2. «Прозрачность», то есть отказ от менталитета «тайного общества»: демократическая организация прозрачна и открыта для своих сотрудников. Цели устойчивого развития «МТС» открыты и доведены до всех сотрудников.

3. «Диалог и способность прислушиваться»: вместо односторонних нисходящих коммуникаций и монолога демократические организации выбирают диалог, развивающий внутренние связи. В «МТС» функционирует Единая горячая линия для приема обращений сотрудников [19].

4. «Справедливость и достоинство»: демократические организации не разделяют сотрудников на «своих» и «чужих». Обеспечивается эффективная и своевременная двусторонняя коммуникация с сотрудниками независимо от их принадлежности к организационной группе – организационному уровню, подразделению и т.п.

5. «Сочетание индивидуальной и коллективной работы»: в демократических организациях отдельный человек так же важен, как и команда в целом, то есть оцениваются и индивидуальные результаты сотрудников, и их вклад в достижение коллективных целей организации. «МТС» стремится к «созданию высокоэффективных коллективов» [19, с. 26].

6. «Децентрализация»: демократические организации перераспределяют лидерство и делегируют властные полномочия в масштабе всего предприятия. «МТС» видит своей целью «создание комфортных условий труда и предоставление равных возможностей для реализации творческого потенциала сотрудников» [19, с. 26].

7. «Ответственность»: в таких организациях ответственность сотрудников прозрачна. Открытость целей «МТС» для своих сотрудников обеспечивает как эффективное перераспределение полномочий, так и прозрачность оценочных процедур.

8. «Возможность выбора»: демократические организации процветают, когда предоставляют сотрудникам возможность выбора. «МТС» предоставляет сотрудникам возможность проявления своей инициативы и участия в различных проектах как внутри, так и вне организации.

9. «Честность»: присутствует понимание, что свобода требует дисциплины и сознательного выбора делать то, что правильно с моральной и этической точки зрения. «МТС» стремится к «поддержке долгосрочных проектов, способствующих решению острых социальных и экологических проблем» [19, с. 41].

10. «Осмысление и оценка», ведущие к постоянному совершенствованию: демократические организации заинтересованы в постоянном совершенствовании – не только ежеквартальном или ежегодном, но и ежедневном. «МТС» намерена проводить мероприятия по «постоянному совершенствованию социально-трудовых отношений в части социальной поддержки, возможностей для карьерного и личностного роста» [19, с. 26].

Стратегический процесс представляет собой последовательность этапов, итоговая реализуемость которых напрямую зависит от удовлетворения требований ключевых заинтересованных сторон [21]. В качестве контекста информационное общество способствует гуманизации инструментов менеджмента, актуализируя реализацию принципов интернет-экономики, повышая влияние персонала на эффективность деятельности организации в XXI в. Предпринимательское сообщество все чаще осознает свою ответственность перед сотрудниками как участниками цепочки создания потребительской ценности. Более того, от своевременных и осознанных действий персонала зависит качество организационных взаимодействий на корпоративном уровне и, как следствие, формирование информационного общества на мезо- и макроуровнях экономики.

Еще одним примером модернизации системы управления персоналом является компания «Норникель», которая по итогам 2019 г. стала лучшим работодателем РФ по версии журнала Forbes [22]. Однако после экологической катастрофы в мае 2020 г. «Норникель» выбыл из десятки лидеров, опустившись на 14-е место списка. Отвечая на вызовы информационного общества, в середине сентября 2022 г. глава и мажоритарный владелец «Норникеля» В.О. Потанин объявил [23] о революционных планах по увеличению доли сотрудников-акционеров предприятия до 25 % в рамках корпоративной программы «Цифровой инвестор», которая, как ожидается, будет действовать в 2023–2033 гг.

Необходимость совершенствования мер по вовлечению персонала ранее уже привела к решению о распределении акций среди сотрудников: в 1998 г. право персонала на владение акциями своей организации было закреплено Федеральным законом «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)» [24]. Примером подобной организации является ЗАОр «Народное предприятие Набережночелнинский картонно-бумажный комбинат им. С.П. Титова». Однако и там, и в «Норникеле» существует ограничение на продажу акций действующими сотрудниками.

Стоит отметить, что народные предприятия используют особые методы менеджмента, которые позволяют им занимать лидирующие позиции по внедрению инновационных технологий в отрасли.

1. Формируется культура сотрудничества и взаимного доверия. На руководящие должности назначают сотрудников, доказавших эффективность своей работы. Происходит постепенное замещение сотрудников «избегательного» («люмпенизированного») и «инструментального» типов «профессионалами», «хозяевами» и «патриотами», по В.И. Герчикову [25].

2. Регулярно повышается квалификация как руководства, так и рядовых сотрудников. Для работников создаются конкурентные социальные условия. Кадровый состав является достаточно стабильным, что подтверждает заинтересованность персонала всех уровней в долгосрочных трудовых взаимоотношениях с организацией [26].

Смещение деловой активности в сторону сервисной экономики сопровождается не только общей цифровизацией, но и «экологизацией» корпоративных отношений: в настоящее время термин «озеленение» ассоциируется с переходом к новым методам взаимодействия. Этому способствует модель, в центре которой находятся сотрудники, связанные со знаниями: интернет-технологии + высококвалифицированные специалисты (рядовые сотрудники и менеджмент) + организационная демократия (вовлечение сотрудников в процессы принятия решений) = инновационная компания [14, с. 13].

Таким образом, человеческие ресурсы занимают центральное место в формуле развития, определяя критические факторы успеха компаний в большинстве отраслей экономики. Наблюдается тренд на формирование информационного общества посредством внедрения трех форм организационного устройства, обеспечивающих вовлеченность персонала:

- «организационной демократии» («МТС»);
- «народного капитализма» («Норникель»);
- «народного предприятия» (ЗАОр «Народное предприятие Набережночелнинский картонно-бумажный комбинат им. С.П. Титова»).

Методы менеджмента народных предприятий, наряду с принципами организационной демократии, становятся ориентиром для современных российских компаний, стремящихся к гуманизации управленческих механизмов и последующему тиражированию практик как повышения вовлеченности персонала, так и формирования информационного общества XXI в.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель, поставленная в Стратегии-2030 и связанная с формированием информационного общества, согласуется с общемировыми трендами. Как основа трансформации корпоративных отношений и общественных институтов, интернет-экономика переводит акцент с механистического накопления информации на творческое созидание знаний. Построение системы стратегического управления человеческими ресурсами в соответствии с Целями устойчивого развития, разработанными ООН, позволяет российским компаниям-лидерам обеспечивать собственный рост на организационном микроуровне и формировать информационное общество в масштабах всей страны. В этой связи результаты анализа инструментов корпоративного развития, представленные в данной статье, особенно важны для последующего изучения методов менеджмента XXI в.

Библиографический список

1. Президент Российской Федерации. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 15.11.2022).
2. Полякова Н.А. XX век в социологических теориях общества. М.: Логос; 2004. 384 с.
3. Бауэр М. Курс на лидерство. Альтернатива иерархической системе управления компанией. М.: Альпина Бизнес Букс; 2008. 200 с.
4. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. СПб.: Питер; 2004. 368 с.
5. Мадьяров А. Становление «организационной демократии» в условиях глобализации. Ученые записки ИМЭИ. 2014;4(3):25–27.
6. Доминьяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации. Автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. СПб.: Лема; 2006. 18 с.
7. Жаворонкова Н.М. Вклад человеческих ресурсов в стратегический успех организации: учебное пособие. Кн. 1. Жуковский: МИИМ ЛИНК; 2016. 69 с.
8. АК&М. Рейтинг социальной эффективности крупнейших российских компаний. <https://akmrating.ru/reytingsocoeffektivnosty/> (дата обращения: 15.11.2022).
9. Forbes. МТС. <https://www.forbes.ru/profile/244798-mts> (дата обращения: 15.11.2022).
10. МТС. Стратегия МТС в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности до 2025 года. https://mts.ru/upload/contents/608/strategiya_mts_v_oblasti_kso_do_2025.pdf.pdf (дата обращения: 15.11.2022).
11. Эксперт. Рейтинг устойчивого развития российских компаний (6 декабря 2021 г.). <https://expert.ru/ustoychivoye-razvitiye/2021/> (дата обращения: 15.11.2022).
12. Клепча К., Ремизов М., Огородников Е. Индекс устойчивого развития пошел вниз. Эксперт. Понедельник 6 декабря 2021. <https://expert.ru/expert/2021/50/indeks-ustoychivogo-razvitiya-poshel-vniz/> (дата обращения: 15.11.2022).
13. Алымova О.С. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании. Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. 2019;15:91–103.
14. Мадьяров А.А. Обеспечение конкурентоспособности в XXI веке: особенности управления человеческими ресурсами. Вестник университета. 2021;4:11–17. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-4-11-17>
15. Тапскотт Д., Уильямс Э.Д. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. М.: Интеллектуальная литература; 2020. 460 с.
16. Организация Объединенных Наций. Цели в области устойчивого развития. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 15.11.2022).
17. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер; 2017. 848 с.
18. МТС. Отчет об устойчивом развитии 2020. https://www.mts.ru/upload/images/MTS_OUR_2020_book.pdf?ga=2.141933750.50741246.1675236212-623312808.1675236212 (дата обращения: 15.11.2022).
19. МТС. Отчет об устойчивом развитии 2021. https://static.ssl.mts.ru/mts_rf/images/otchet-ob-ustoychivom-razvitiy-grupy-mts-2021.pdf (дата обращения: 15.11.2022).
20. WorldBlu. Freedom at work scorecard. <https://www.worldblu.com/scorecard> (дата обращения: 15.11.2022).
21. Буджихавон Д.К. Что такое стратегия? Учебное пособие. Жуковский: МИИМ ЛИНК; 2013. 48 с.
22. Forbes. Норильский никель. <https://www.forbes.ru/profile/244802-norilskiy-nikel> (дата обращения: 15.11.2022).

23. Синцова Н., Дзядко Т., Токарев К. Потанин запустит «народный капитализм» в «Норникеле». РБК. Суббота 17 сентября 2022. <https://news.mail.ru/economics/53098580/?frommail=1> (дата обращения: 15.11.2022).
24. Российская Федерация. Федеральный закон от 19.07.1998 № 115-ФЗ «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19458/ (дата обращения: 15.11.2022).
25. Герчиков В.И. Управление персоналом. Работник – самый эффективный ресурс компании. Учебное пособие. М.: ИНФРА; 2007. 282 с.
26. Мадьяров А.А. Народное предприятие как форма «организационной демократии». В кн.: Рубина Ю.Б. (отв. ред.) Роль бизнеса в трансформации общества – 2014: материалы 9-го Международ. науч. конгресса, Москва, 7–11 апреля 2014 г. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; 2014 С. 96–97.

References

1. President of the Russian Federation. Decree of the President of the Russian Federation No. 203 dated 9 May 2017 “On the Strategy for the development of the information society in the Russian Federation for 2017–2030”. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (accessed 15.11.2022).
2. Polyakova N.L. *The 20th century in sociological theories of society*. Moscow: Logos; 2004. (In Russian).
3. Bower M. *The will to lead: Running a business with a network of leaders*. Moscow: Alpina Business Books; 2008. (In Russian).
4. Cloke K., Goldsmith J. *The end of management and the rise of organizational democracy*. St. Petersburg: Piter; 2004. (In Russian).
5. Madyarov A. The formation of “organizational democracy” in the context of globalization. *Scientific papers IWEL*. 2014;4(3):25–27.
6. Dominyak V.I. *Organizational loyalty: a model for implementing employees’ expectations from the organization*. Abstr. Diss. ... Cand. Sci. (Psy.); 19.00.05. St. Petersburg: Lema; 2006. (In Russian).
7. Zhavoronkova N.M. *Contribution of human resources to the strategic success of the organization: a textbook*. Zhukovsky: MIM LINK; 2016. (In Russian).
8. AK&M. *Biggest Russian companies’ social performance rating*. <https://akmrating.ru/rejtingsoceffektivnosti/> (accessed 15.11.2022).
9. Forbes. MTS. <https://www.forbes.ru/profile/244798-mts> (accessed 15.11.2022).
10. MTS. *MTS sustainable development and corporate social responsibility strategy for the period up to 2025*. https://mts.ru/upload/contents/608/strategiya_mts_v_oblasti_kso_do_2025.pdfpdf (accessed 15.11.2022).
11. Expert. *Russian companies’ sustainable development rating (December 6, 2021)*. https://expert.ru/ustoychivoye_razvitiye/2021/ (accessed 15.11.2022).
12. Klepcha K., Remizov M., Ogorodnikov E. The sustainability index has gone down. *Expert*. Monday December 6, 2021. <https://expert.ru/expert/2021/50/indeks-ustoychivogo-razvitiya-poshel-vniz/> (accessed 15.11.2022).
13. Alymova O.S. Employee engagement as a factor company success. *Scientific notes of the Tambov Branch of the RUYIS*. 2019;15:91–103.
14. Madyarov A.A. Ensuring competitiveness in the twenty-first century: features of human resource management. *Vestnik universiteta*. 2021;4:11–17. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-4-11-17>
15. Tapscott D., Williams A.D. *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*. Moscow: Intellectual Literature; 2020. (In Russian).
16. United Nations. *Sustainable development goals*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (accessed 15.11.2022).
17. Armstrong M. *Armstrong’s handbook of human resource management practice*. St. Petersburg: Piter; 2017. (In Russian).
18. MTS. *Sustainable development report 2020*. https://www.mts.ru/upload/images/MTS_OUR_2020_book.pdf?_ga=2.141933750.50741246.1675236212-623312808.1675236212 (accessed 15.11.2022).
19. MTS. *Sustainable development report 2021*. https://static.ssl.mts.ru/mts_rf/images/otchet-ob-ustojchivom-razviti-grupy-mts-2021.pdf (accessed 15.11.2022).
20. WorldBlu. *Freedom at work scorecard*. <https://www.worldblu.com/scorecard> (accessed 15.11.2022).
21. Bujihavon D.K. *What is strategy? A textbook*. Zhukovsky: MIM LINK; 2013. 48 p.
22. Forbes. *Norilsk Nickel*. <https://www.forbes.ru/profile/244802-norilskiy-nikel> (accessed 15.11.2022).
23. Sintsova N., Dzyadko T., Tokarev K. Potanin to launch “people’s capitalism” at Norilsk Nickel. RBC. Saturday September 17, 2022. <https://news.mail.ru/economics/53098580/?frommail=1> (accessed 15.11.2022).
24. Russian Federation. Federal Law No. 115-FZ dated 19 July 1998 “On peculiarities of legal status of joint-stock companies of workers (national enterprises)”. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19458/ (accessed 15.11.2022).
25. Gerchikov V.I. *Personnel management. Employee is the company’s most effective resource. Textbook*. Moscow: INFRA; 2007. (In Russian).
26. Madyarov A.A. People’s enterprise as a form of “organizational democracy”. In: Rubina Yu.B. (ed.) *The Role of Business in the Transformation of Society – 2014: Proceedings of the 9th International Scientific Congress, Moscow, April 7–11, 2011*. Moscow: Moscow University for Industry and Finance “Synergy”; 2014. P. 96–97.