

Корпоративная социальная ответственность как инструмент взаимодействия с внешней средой в период экономического кризиса

Ветрова Виктория Владимировна

Студент

ORCID: 0000-0002-5224-394X, e-mail: vika.vetrova.2001@mail.ru

Щербаченко Петр Сергеевич

Канд. экон. наук, доц. Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления

ORCID: 0000-0002-1101-1181, e-mail: pshcherbachenko@fa.ru

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

Аннотация

Целью статьи является определение характера воздействия политики корпоративной социальной ответственности (далее – КСО) на положение компании во время кризиса. Предмет исследования – КСО как инструмент взаимодействия с внешней средой. На основе теоретического анализа научной базы в работе определена взаимосвязь социальной ответственности и стратегии взаимодействия бизнеса с макроокружением и микроокружением; при помощи метода аналогии рассмотрены особенности реализации такой взаимосвязи в условиях экономической нестабильности, в которых находился бизнес вследствие распространения Covid-19. Авторами разработаны рекомендации по успешной реализации данной политики с учетом всех ограничений кризисного положения компании, что позволяет использовать исследование в бизнес-практике и последующей научной деятельности. Перспективами изучения данного исследования может стать описание модифицированных инструментов реализации КСО с учетом современного развития технологий и углубления ее воздействия на экономические отношения. В результате проделанной работы получен вывод о преобладании положительных эффектов от реализации данной стратегии в ситуации повышенной ограниченности ресурсов.

Ключевые слова

Корпоративная социальная ответственность, КСО, устойчивое развитие, кризис, стейкхолдеры, антикризисная политика, корпоративное волонтерство

Для цитирования: Ветрова В.В., Щербаченко П.С. Корпоративная социальная ответственность как инструмент взаимодействия с внешней средой в период экономического кризиса. 2023. № 5. С. 161–168.

Corporate social responsibility as a tool of interaction with the external environment during the economic crisis

Victoria V. Vetrova

Student

ORCID: 0000-0002-5224-394X, e-mail: vika.vetrova.2001@mail.ru

Petr S. Shcherbachenko

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Department of Corporate Finance and Corporate Governance

ORCID: 0000-0002-1101-1181, e-mail: pshcherbachenko@fa.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Abstract

The purpose of the article is to determine the impact nature of the corporate social responsibility (hereinafter – CSR) policy on the company's position during the crisis. The subject of the study is CSR as a tool of interaction with the external environment. Based on the theoretical analysis of the scientific literature, the paper identifies the interrelation of social responsibility and the business interaction strategy with the macro- and microenvironment, using the analogy method, the features of such interrelation in the conditions of economic instability, in which the business was due to the spread of Covid-19 are considered. The authors have developed recommendations for the successful implementation of this policy, taking into account all the limitations of the company's crisis situation, which makes it possible to use this research in business practice and subsequent scientific activity. The prospects for this study may be the description of modified tools of CSR implementation, taking into account the modern development of technologies and the deepening of its impact on economic relations. As a result of the work done, a conclusion was obtained about the predominance of positive effects from the implementation of this strategy in a situation of increased resource constraints.

Keywords

Corporate social responsibility, CSR, sustainable development, crisis, stakeholders, antirecessionary policy, corporate volunteering

For citation: Vetrova V.V., Shcherbachenko P.S. (2023) Corporate social responsibility as a tool of interaction with the external environment during the economic crisis. *Vestnik universiteta*, no. 5, pp. 161–168.

ВВЕДЕНИЕ

Стремительное развитие и усложнение экономических отношений вкупе с частой сменой трендов в потребительском поведении ставят перед бизнесом серьезные вызовы, ответ на которые определяет решение вопроса о его существовании. Для того чтобы держаться на плаву, организации необходимо доказать социуму то, что общество в ней нуждается. Сегодня достаточно непросто производить продукт или оказывать услугу. По-настоящему успешные компании являются незаменимыми ячейками в обществе, которые благодаря своей социально значимой деятельности решают большое количество глобальных проблем. Особый интерес представляют вопросы воплощения данной миссии в случае, когда компания находится в условиях надвигающегося или наступившего кризиса. Целью работы является определение целесообразности реализации программ корпоративной социальной ответственности (далее – КСО) в компании, находящейся в нестабильном положении. В качестве задач выступают изучение вопроса взаимосвязи КСО и внешней среды, анализ ее положительных и отрицательных эффектов, изучение современной практики, разработка рекомендаций. Для достижения поставленной цели используются методы теоретического анализа, проведения практической аналогии и экстраполяции.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Широта рассматриваемой сферы стала предпосылкой для формирования огромного количества подходов к ее трактовке. Так, по мнению К. Дэвис, социальная ответственность компании напрямую связана с «существующей озабоченностью этическими последствиями своих действий», причем в пределах возможности влияния на интересы других [1, с. 19]. Российские исследователи Н.А. Кричевский и С.Ф. Гончаров описывают социальную ответственность как «совершенствование социальной стабильности в трудовом коллективе и окружающем сообществе, развитие социальной и природоохранной деятельности на национальном и международном уровнях» [2, с. 11]. М. Фридман же наоборот акцентирует внимание на недопустимости преобладания моральных аспектов над «корпоративным эгоизмом» в практике управления, склоняясь к тому, что настоящая социальная ответственность бизнеса заключается в извлечении максимальной прибыли и исполнении законодательных требований, основная цель которых и строится на установлении всеобщего благополучия [3, с. 4].

Развитием и изучением концепции занимались не только ученые, но и ведущие российские, зарубежные, а также международные организации, такие как ООН, ЮНЕСКО, Всемирный Банк, Международное общество бизнеса, экономической науки и этики (англ. International Society of Business, Economics and Ethics, далее – ISBEE) и другие.

В основу данной статьи положено определение КСО по стандарту ГОСТ ИСО 26000, где этот термин трактуется как «социальная ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое содействует устойчивому развитию, учитывает ожидания заинтересованных сторон, соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения» [4, с.139].

ТЕОРИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Несмотря на широту охвата, в укрупненном виде к КСО можно отнести следующие направления ответственности бизнеса: социум, окружающая среда, законодательство. При этом основная часть взаимодействий с ними, действительно, сводится к установлению эффективного механизма работы с соответствующими стейкхолдерами из микроокружения и макроокружения. Так соблюдение законодательства, своевременная уплата налогов и предоставление рабочих мест реализуются компанией в рамках удовлетворения стейкхолдера «государство», сохранение культурного наследия и развитие региона присутствия – для местных сообществ (табл. 1). Таким образом, становится очевидной связь между управлением внешней средой на предприятии и политикой социальной ответственности.

Отдельный интерес вызывает характер развития данной концепции, так как она довольно долгое время сильно недооценивалась российским бизнес-сообществом. Решение основных противоречий и поиск компромисса между финансовыми и общественными потребностями давались непросто.

Взаимоотношения компании со стейкхолдерами

Стейкхолдеры	Ожидания корпорации от стейкхолдеров	Требования стейкхолдеров к корпорации
Акционеры и инвесторы	Формирование акционерного капитала; разумное поведение на биржевых торгах	Добросовестное исполнение дивидендных обязательств
Государство	Поддержка бизнеса в виде субсидий, дотаций, налоговых льгот (или отсутствие препятствий); обеспечение необходимой инфраструктуры для осуществления деятельности	Уплата налогов своевременно и в полном количестве; соблюдение законодательства; добросовестная конкуренция; предоставление рабочих мест
Потребители	Спрос на товары/услуги компании; лояльность и вовлеченность	Обеспечение высокого качества продукта/услуги; «чистая» репутация компании; доступность товара; комфорт от его использования; безопасность
Конкуренты	Слабая рыночная активность; добросовестная и честная конкуренция; готовность к сотрудничеству (программы обмена опытом и стажировок)	Добросовестная конкуренция (исключая резкий хедхантинг, агрессивный маркетинг, искусственное занижение цен и инструменты монополизации); переговоры в случае разногласий
Поставщики	Надлежащее качество товара; своевременность поставок; выгодные условия сотрудничества	Исполнение условий договора; подготовка инфраструктуры для работы (разгрузочные пункты, удобство локации и т.д.)
Менеджмент	Эффективное управление организацией; минимизация коррупционных схем и финансовых махинаций, беспристрастность	Свобода в осуществлении управленческой деятельности; отсутствие конфликта интересов с собственниками в вопросах распределения прибыли; достойный уровень оплаты труда, ее своевременность; предоставление необходимых условий для осуществления трудовой деятельности
Сотрудники	Выполнение трудовых функций; высокое качество работы, эффективность и результативность; готовность к переменам (отсутствие сопротивления); сохранение производственной тайны	Своевременная оплата труда; достойный уровень оплаты труда; предоставление необходимых условий труда
Средства массовой информации	Распространение достоверной информации об организации; объективность и беспристрастность; эффективное взаимодействие в рамках маркетинговой деятельности (качественная реклама и т.д.)	Предоставление доступа к информации; эффективное сотрудничество (рекламные услуги)
Местные сообщества	Спрос на продукт/услугу; мирное решение вопросов и беспрепятственное осуществление деятельности	Сохранение культурного наследия; развитие региона присутствия; соблюдение экологических требований; предоставление рабочих мест

Составлено авторами по материалам исследования

В то время как крупные международные корпорации активно применяли в практике основные принципы ведения социально ответственной деятельности, российский бизнес, только открывший для себя рыночные отношения, был обеспокоен преимущественно вопросами собственного благосостояния и только потом общественного [5]. Должно было пройти три десятилетия для того, чтобы парадигма поменялась до такой степени, что в структуре всех расходов на общественно и экономически значимые проекты в молодой российской рыночной экономике примерно половину (340–460 млрд рублей в год) составил частный капитал [6].

И хотя сегодня роль социальной ответственности в практике управления фактически не вызывает сомнений, она по-прежнему рассматривается многими как некая привилегия, возможная только в условиях высокой финансовой стабильности. Резонанс вопроса заключается в том, что инвестиции в КСО

в условиях экономического кризиса не настолько очевидны для компаний, как в период расцвета, когда имеется потенциал не только для обеспечения непрерывного роста, но и для повышения благосостояния всего общества. Несмотря на значительную популяризацию, социально ответственная модель бизнеса по-прежнему остается ориентированной на более долгосрочные перспективы и редко приносит мгновенный эффект, который особенно необходим компаниям в кризисные периоды.

Противоречие «собственная выгода – выгода социума» стирается в границах в условиях стабильности. Финансовое обеспечение вопросов, объединенных понятием КСО, в таком состоянии бизнеса настолько логично находит свое обоснование, насколько вложения в операционный, маркетинговый или иной «базовый» процесс, непосредственно связанный с созданием ценности для потребителя. Все кардинально меняется в случае появления реальных угроз со стороны внешней или внутренней среды. Естественным образом переставляются приоритеты: теперь менеджмент занят исключительно вопросами выживания организации, более тщательно распределяя строго ограниченные ресурсы. Укрепление корпоративной культуры и инвестиций в повышение социальной ответственности оперативно отодвигается на пятый, десятый план, однако по-прежнему продолжает влиять на организации и иногда даже сильнее, чем прежде. Это может проявляться усложнением условий существования и возрастанием общественных ожиданий от бизнеса, как было, например, во время пандемии Covid-19.

Этот период глобальных потрясений, изменения привычных моделей организации бизнес-процессов и потребительского поведения жестоким образом вторгся в привычный стабильный ритм. Резкое нарастание масштабов пандемии, а также невозможность работы в прежнем формате в моменте критически затормозили деятельность большинства секторов экономики [7].

При этом не только статистика банкротств за данный период стала большой угрозой (в сентябре 2020 г. в России на 94,6% больше индивидуальных предпринимателей, признанных несостоятельными, чем в аналогичном периоде 2019 г.), критический ущерб понесли бедные, уязвимые слои населения [8]. Последствия кризиса еще больше усугубили диспропорцию в доходах населения, обнажив вопиющее неравенство во всем мире, серьезно пошатнули все составляющие социальной сферы, в особенности здравоохранение, социальное обеспечение, образование. Однако, вопреки ожиданиям уменьшения социальной активности компаний данный этап послужил наглядным примером ситуации, когда в условиях остро стоящих вопросов о собственном выживании, «разумный альтруизм» становится предпочтительней «корпоративного эгоизма».

Бизнес в первый год пандемии выделил беспрецедентное количество средств на борьбу с распространением коронавирусной инфекции и нейтрализацию ее последствий. Среди наиболее активных филантропов выступали такие компании, как «Яндекс», направивший свыше 1,5 млрд рублей на программу помощи людям во время пандемии, «Альфа-групп», передавшая на эти же цели годовую прибыль в размере 1 млрд рублей и другие [9]. Данную тенденцию подтвердило и исследование Young Group Social и Fields4e PR, проведенное в 2021 г., согласно которому 50 % компаний из числа респондентов в рамках политики КСО оказали финансовую помощь в борьбе с коронавирусной инфекцией [10].

Важным является тот факт, что внешние ожидания стейкхолдеров не были исключительным драйвером развития КСО в компаниях. Главная роль осталась за укреплением осознания того, что те самые «первостепенные» финансовые результаты бизнеса находятся в критической зависимости от условий внешней среды, в которой он функционирует.

При этом поменялись акценты в направлении соответствующей политики – от решения глобальных вопросов экологии, бедности и голода до адресной помощи; от чисто маркетинговых до более ответственных коммуникаций.

Таким образом, можно сформулировать конкретные преимущества, которые компания может получить от реализации программы КСО во время кризисных ситуаций или аргументы в пользу ее реализации.

1. Финансовая помощь, направленная на нейтрализацию влияния кризиса на население, помогает компании быстрее вернуться к прежнему положению стабильного спроса на товары/услуги.

2. Реализация социальных программ позволяет компаниям получить налоговые льготы: с 2020 г. установлен вычет юридическим лицам за благотворительные пожертвования, а также предоставлена возможность не восстанавливать налог на добавленную стоимость, принятый к вычету по данным операциям. Расходы по оказанию безвозмездной помощи уменьшают налогооблагаемую базу и снижают налоговое бремя организаций [11].

3. Реклама в условиях, когда агрессивный маркетинг может быть неуместен: положительным эффектом от благотворительности и пожертвований является повышение имиджевой составляющей в ситуации, когда компания не может себе позволить лишние расходы на использование маркетинговых инструментов, или когда их использование может просто восприниматься обществом как неэтичное поведение.

4. Преимущества ESG-рейтинга: инвесторы более активно вкладываются в такие компании, так как появляется возможность исключить экологические риски и связанные с ними крупные потери в доходности; банки учитывают его при выдаче кредитов, которые в кризисных ситуациях бывают просто необходимы [12].

Стоит также отметить, что снижение уровня КСО в период нестабильности нарушает миссию и подрывает доверие заинтересованных лиц. Справиться с кризисом компания может в течение одного производственного цикла, а вот восстановление имиджевых составляющих не всегда бывает возможным даже в течение нескольких лет.

СПОСОБЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ КСО В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННОСТИ ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВ

Исходя из особенностей антикризисного управления, встает вопрос о необходимости определения вариантов реализации КСО в условиях ограниченности финансовых ресурсов. В связи с этим представляется необходимой разработка некоторых рекомендаций для бизнеса.

1. Стимулирование корпоративной благотворительности.

В условиях, когда бизнес, некогда наложивший на себя обязательства по поддержке наиболее нуждающихся структур, таких как дома престарелых, учреждения здравоохранения, детские дома, больше не может продолжать их реализацию в такой же мере из-за ухудшения финансового положения, возможно стимулирование волонтерской и филантропической деятельности непосредственно среди его сотрудников. Возможными вариантами реализации данных программ могут стать: удвоение личного пожертвования сотрудника, нематериальная мотивация в виде размещения на доске почета, повышение персонального «ранга социальной ответственности».

2. Правильный выбор фокуса.

Если уровень инфляции в моменте оказывает самое серьезное влияние на покупательную активность населения, или, к примеру, главные его проблемы сфокусированы на поле здравоохранения (как было в пандемию), глобальные повестки, такие как экология или уровень пресной воды продолжают оставаться значимыми, однако не должны оцениваться компанией выше, чем те, что требуют безотлагательного решения и более актуальны в конкретный период времени на местном уровне. Именно поэтому организация должна тщательно перераспределять свои ресурсы для преодоления конкретных последствий недавно появившихся угроз.

3. Социально ответственная реструктуризация.

Текущее законодательство составлено таким образом, чтобы оно всесторонне учитывало интересы бизнеса, однако и заботе о поддержании высокого уровня защищенности сотрудников в нем уделено значительное место: сегодня предусмотрено большое количество мер, которые препятствуют одностороннему высвобождению персонала с серьезным ущербом для населения, в том числе увеличению сроков процесса до момента поиска бывшим сотрудником нового места работы и выплате тройных окладов. Все это вынуждает компании осуществлять свои цели в обход системы, склоняя сотрудников к увольнению по собственному желанию, а также к применению других методов, избавляющих от подобных обременений. Однако такие, возможно, кажущиеся обоснованными в кризисный период действия являются таковыми только на первый взгляд. Зачастую это серьезно подрывает имидж компании, а в некоторых случаях вообще вызывает проблемы с профсоюзами и государственными структурами. От того, насколько грамотно и законно компания проведет данную политику во многом зависит ее деловая репутация, а также возможность снова привлечь квалифицированный персонал в послекризисный период [13].

4. Работа с системами оплаты, размерами вознаграждений.

Зачастую для того, чтобы не усложнять кадровую проблему и оставаться привлекательным работодателем для высококлассных специалистов, компании либо до последнего стараются удерживать уровни бонусов, либо совсем скрывают эти снижения. При этом в рекомендациях Правительства Российской Федерации установлен особый акцент на целесообразности и необходимости контроля за размерами

дополнительных выплат – соразмерное снижение дополнительных вознаграждений облегчит финансовое бремя, а также продемонстрирует стейкхолдерам компании – кредиторам, акционерам, инвесторам, что тяжесть кризиса распределена между всеми в равной степени.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, политика КСО представляет собой высокоэффективный механизм, который сопровождает фирму на всем пути ее рыночного развития: она доказывает свою применимость даже на самых ранних этапах, а также вне зависимости от того, насколько благоприятна обстановка на рынке и в мире в целом. Вся сущность рассмотрения двух объектов – КСО и кризиса заключается не в поиске причин и обоснований, почему компании необходимо не отказываться от одного во время другого, а в совмещении их наиболее удачным образом с наименьшими потерями для самой компании.

Библиографический список

1. Davis K. *The Meaning and scope of social responsibility. Contemporary management. Issues and viewpoints*. Englewood Cliffs; 1974. 19 с.
2. Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. *Корпоративная социальная ответственность*. М.: Дашков и Ко; 2006. 195 с.
3. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. 1970. 4 с.
4. Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. ГОСТ Р ИСО 26000–2012. *Руководство по социальной ответственности: национальный стандарт Российской Федерации*. М.: Стандартинформ; 2014.
5. Щербаченко П.С. Корпоративная социальная ответственность в России: социально-психологический аспект. В кн.: *Экономико-психологические проблемы принятия экономических решений в условиях глобальных изменений*. Материалы Всероссийской научной конференции, Москва, 16–20 ноября 2015 г. М.: Спутник+, 2015. С. 71–74
6. ForbesLife. *Зачем российские компании вкладывают миллионы в корпоративную социальную ответственность*. <https://www.forbes.ru/forbeslife/416541-zachem-rossiyskie-kompanii-vkladyvayut-milliony-v-korporativnuyu-socialnuyu> (дата обращения: 05.03.2022).
7. Вовченко Н.Г., Андреева О.В. Развитие корпоративной социальной ответственности в современных экономических условиях. *Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность*. 2021; 4: 233–248 с. <https://doi.org/10.18334/social.2.4.113593>
8. Федресурс. *Число банкротств граждан и компаний за 9 месяцев*. <https://fedresurs.ru/news/8b77432d-3823-415d-8127-8d9cb71953f7?attempt=1> (дата обращения: 07.03.2023).
9. РИДУС. *Как и чем бизнес помог стране в борьбе с коронавирусом*. <https://www.ridus.ru/news/325751> (дата обращения: 09.03.2023).
10. YGS & Fields4e. *COVID-19: Трансформация корпоративной социальной ответственности во время и после пандемии*. https://s0.rbk.ru/v6_top_pics/media/rbcpro_presentations/2020/755922887901680/presentation-9a8fdbff0f81498d9cd39297526ea766.pdf (дата обращения: 10.03.2023).
11. Федеральная налоговая служба. *Социальный вычет по расходам на благотворительность*. https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/ndfl/nalog_vichet/soc_nv/soc_nv_blg/ (дата обращения: 08.03.2023).
12. Ефимова О.В., Волков М.А., Королёва Д.А. Анализ влияния принципов ESG на доходность активов: эмпирическое исследование. *Финансы: теория и практика*. 2021;4: 82–97 с.
13. Бизнес и сообщество. *Какая трансформация КСО нужна России в условиях кризиса?* <https://www.b-soc.ru/pppublikacii/kakaya-transformacziya-kso-nuzhna-rossii-v-usloviyah-krizisa/> (дата обращения: 12.03.2023).

References

1. Davis, K. *The Meaning and scope of social responsibility. Contemporary management. Issues and viewpoints*. Englewood Cliffs; 1974. 19 p.
2. Krichevsky N.A., Goncharov S.F. *Corporate social responsibility*. Moscow: Dashkov and Co. 2006. (In Russian).
3. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times magazine*. 1970. 4 p.
4. Federal Agency for Technical Regulation and Metrology. GOST R ISO 26000–2012. *Guidelines on Social Responsibility: The National standard of the Russian Federation*. Moscow: Standartinform; 2010. (In Russian).
5. Shcherbachenko P.S. Corporate Social Responsibility in Russia: Social and Psychological Aspect. In: *Economic and psychological problems of economic decision-making in the context of global changes. Materials of the All-Russian Scientific Conference, Moscow, November 16–20, 2015*. Moscow: Sputnik+, 2015. 71–74 pp. (In Russian).
6. ForbesLife. *Why do Russian companies invest millions in corporate social responsibility* <https://www.forbes.ru/forbeslife/416541-zachem-rossiyskie-kompanii-vkladyvayut-milliony-v-korporativnuyu-socialnuyu> (accessed 05.03.2023) (In Russian).
7. Vovchenko N.G., Andreeva O.V. Development of corporate social responsibility in modern economic conditions. *Social entrepreneurship and corporate social responsibility*. 2021;4: 233–248 pp. <https://doi.org/10.18334/social.2.4.113593> (In Russian).

8. Fedresurs. *The number of bankruptcies of citizens and companies for 9 months*. <https://fedresurs.ru/news/8b77432d-3823-415d-8127-8d9cb71953f7?attempt=1> (accessed 07.03.2023). (In Russian).
9. RIDUS. *How and how business has helped the country in the fight against coronavirus*. <https://www.ridus.ru/news/325751> (accessed 09.03.2023). (In Russian).
10. YGS & Fields4e. *COVID-19: Transformation of Corporate Social Responsibility during and after the pandemic*. https://s0.rbk.ru/v6_top_pics/media/rbcpro_presentations/2020/755922887901680/presentation-9a8fdbff0f81498d9cd39297526ea766.pdf (accessed 10.03.2023). (In Russian).
11. Federal Tax Service of Russia. *Social deduction for charity expenses*. https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/ndfl/nalog_vichet/soc_nv/soc_nv_blg/ (accessed 08.03.2023).
12. Efimova O.V., Volkov M.A., Koroleva D.A. Analysis of the influence of ESG principles on asset profitability: an empirical study. *Finance: Theory and Practice*. 2021;4:82–97 pp. (In Russian).
13. Business and community. *What kind of CSR transformation does Russia need in a crisis?* <https://www.b-soc.ru/pppublikacii/kakaya-transformacziya-kso-nuzhna-rossii-v-usloviyah-krizisa/> (accessed 12.03.2023). (In Russian).