

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

К. А. Оксас¹

СПбГУ (Санкт-Петербург, Россия)

УДК: 005.95/96

doi: 10.55959/MSU0130-0105-6-60-5-9

СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ

Социально ответственное управление человеческими ресурсами (СОУЧР) является одной из самых часто рассматриваемых концепций в отечественной и зарубежной литературе, однако у исследователей до сих пор не сформировался единый подход к определению данного феномена. Главной задачей статьи является проведение комплексного обзора существующих определений с последующим предложением нового, более актуального и всеобъемлющего определения, отражающего современные тенденции и практики в данной области. В качестве методологии использовались анализ существующей литературы, а также сравнение различных определений и подходов к социально ответственному управлению персоналом, выявление их сильных и слабых сторон. Было установлено, что социально-ответственное управление не только способствует улучшению корпоративной культуры и повышению мотивации сотрудников, но и играет ключевую роль в достижении устойчивого развития организаций, а также влияет на уровень вовлеченности и удовлетворенности работой сотрудников. Результатом исследования стала разработка нового определения СОУЧР. Область применения включает теорию и практику управления человеческими ресурсами в организациях различных секторов, в том числе бизнес, государственные учреждения, некоммерческие организации и образовательные учреждения, а также разработку стратегий и программ, направленных на внедрение социально ответственного управления персоналом. В результате подчеркивается необходимость адаптации теоретических основ к современным вызовам и требованиям бизнеса. Ведь социально ответственное управление персоналом представляет собой важный инструмент для создания ценностей как для организаций, так и для общества в целом, способствуя гармоничному развитию и социальной ответственности на всех уровнях.

Ключевые слова: этические практики, управление человеческими ресурсами, мотивация, корпоративная культура.

Цитировать статью: Оксас, К. А. (2025). Социально ответственное управление персоналом: анализ современных концепций и определений. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, 60(5), 209–220. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-5-9>.

¹ Оксас Кира Арвидовна — аспирант, Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет; e-mail: k.oksas@gsom.spbu.ru, ORCID: 0009-0005-0012-1704.

K. A. Oksas

St. Petersburg State University (St. Petersburg, Russia)

JEL: M12, M50

SOCIALLY RESPONSIBLE PERSONNEL MANAGEMENT: ANALYSIS OF MODERN CONCEPTS AND DEFINITIONS

Socially responsible human resource management (SRHRM) is one of the most frequently discussed concepts in Russian and international literature. However, researchers have yet to develop a unified approach to defining this phenomenon. The primary objective of this article is to conduct a comprehensive review of existing definitions and then propose a new, more relevant definition that reflects current trends and practices in this field. The applied methodology is the analysis of existing literature, as well as the comparison of various definitions and approaches to SRHRM, identifying their strengths and weaknesses. The author argues that socially responsible management not only contributes to improving corporate culture and increasing employee motivation but also plays a key role in achieving sustainable development for organizations and influencing employee engagement and job satisfaction. The study resulted in the development of a new definition of socially responsible human resource management. Its scope encompasses the theory and practice of human resource management in organizations across various sectors, including businesses, government agencies, non-profit organizations, and educational institutions, as well as the development of strategies and programs aimed at implementing socially responsible human resource management. This study emphasizes the need to adapt theoretical foundations to modern business challenges and requirements. Socially responsible human resource management is an important tool for creating value for both organizations and society as a whole, promoting harmonious development and social responsibility at all levels.

Keywords: ethical practices, human resource management, motivation, corporate culture.

To cite this document: Oksas, K. A. (2025). Socially responsible personnel management: analysis of modern concepts and definitions. *Lomonosov Economics Journal*, 60(5), 209–220. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-5-9>

Введение

Концепция устойчивого развития находит широкую поддержку среди современных коммерческих структур как в России, так и за ее пределами. В рамках отдельных компаний она проявляется через применение принципов устойчивого корпоративного управления, которые учитывают интересы разнообразных заинтересованных групп, а также через управление, которое сочетает экологические, социальные и корпоративные аспекты, известные как ESG (environmental, social and corporate governance) (Ли-

совская и др., 2022). Эти принципы не просто лежат в основе стратегических решений компаний, но и проникают в отдельные бизнес-процессы, включая управление персоналом. В этом контексте управление персоналом, традиционно нацеленное на интересы владельцев бизнеса и высшего руководства, приобретает новое значение. Выдвигается новая парадигма управления персоналом, направленная на устойчивость (sustainable HRM), которая сформировалась в качестве отдельной концепции за последние 20 лет (Kramar, 2022).

В данной статье освещается один из подходов к управлению персоналом, направленный на создание устойчивой рабочей среды — социально ответственное управление человеческими ресурсами (Socially Responsible HRM). Этот подход подразумевает балансирование интересов предприятия и его сотрудников, что позволяет достигать эффектов как на уровне бизнеса, так и на уровне общества, включая индивидуальные результаты. К примеру, удовлетворение работника, которое тесно связано с эффективным применением его профессиональных и творческих способностей, повышенной производительностью и стремлением к активному участию в прогрессе компании и общества в целом.

В рамках российского законодательства социально-трудовые отношения традиционно включали социально ответственное управление человеческими ресурсами, охватывая работу профсоюзов, механизмы социального партнерства и различные аспекты социальной политики. Тем не менее основная задача этих мероприятий заключалась в устранении потенциально негативных последствий, таких как забастовки, массовые увольнения, высокий уровень профессиональных заболеваний и производственных травм, а не в достижении положительных результатов (Цыбова и др., 2023).

В данной работе представлен обзор литературы, который дает возможность провести синтез и критически оценить обширную коллекцию исследований в сфере социально ответственного управления человеческими ресурсами, связав эту тему с уровнем вовлеченности и удовлетворенностью работой сотрудников и разработав концептуально новое определение на основе имеющихся.

Обзор литературы

Социально ответственное УЧР: концепции и определения

Данный подход был основан на концепции гарвардской модели, предложенной в (Beer et al., 1984), также известной как «мягкая» (soft) или «развивающий гуманизм» (developmental humanism) (Ehnert, 2009, p. 86).

Основная суть модели заключается в том, что результаты работы в области управления человеческими ресурсами (УЧР) оказывают многогранный эффект, воздействуя на индивидуального сотрудника (его бла-

гополучие), организацию (ее эффективность) и общество в целом (общественное благополучие). При этом различные заинтересованные группы (стейкхолдеры), включая тех, кто находится за пределами организации, влияют на выбор кадровой политики организации. Ожидания и требования этих групп к организации во многом формируются с учетом ее деятельности в области управления человеческими ресурсами. Таким образом, заинтересованные стороны и деятельность организации в сфере управления человеческими ресурсами взаимосвязаны и взаимно влияют друг на друга.

Учитывая многообразие эффектов, социально ответственное управление применимо при обсуждении как концепции УЧР, ориентированного на устойчивость, так и концепции стратегического УЧР. Концепция УЧР, ориентированного на устойчивость, часто сравнивается с концепцией стратегического УЧР и рассматривается как новый подход, заменяющий стратегический УЧР (Кучеров, 2014; 2015).

Устойчивое управление человеческими ресурсами — это применение стратегий и методов, направленных на достижение финансовых, социальных и экологических целей, учитывая их влияние как внутри, так и за пределами организации в долгосрочной перспективе (Ehnert et al., 2016). В отличие от стратегического управления человеческими ресурсами устойчивое управление фокусируется не только на экономических, но и на социальных и экологических результатах в долгосрочной перспективе, учитывая интересы всех заинтересованных сторон и способствуя развитию человеческого и социального капитала организации (Kramar, 2014). Исследователи акцентируют внимание на конкретных эффектах и практиках устойчивого управления человеческими ресурсами, таких как зеленое управление человеческими ресурсами (green HRM) и социально ответственное управление человеческими ресурсами. Зеленое управление человеческими ресурсами основано на принципах экологически ответственного поведения сотрудников и создании производственной культуры, ориентированной на экологические принципы управления, включая переход к энергоэффективным офисам, увеличение доли удаленной работы и уменьшение использования автомобилей сотрудниками.

Основная идея стратегического управления человеческими ресурсами заключается в достижении организацией значительных экономических результатов путем совмещения практик УЧР и стратегии УЧР, соответствующей бизнес-стратегии компании. Эти взаимодополняющие практики управления человеческими ресурсами называются «пучками» или «узлами» (bundles), и их выбор зависит от ситуации или универсального подхода (Лисовская и др., 2022).

Интерес вызывает подход Р. Крамара (Kramar, 2014) к классификации эффектов от использования УЧР, сосредоточенный на устойчивости. Эти эффекты можно разделить на четыре категории:

- 1) организационные (качество взаимоотношений на работе, здоровье и благополучие сотрудников, производительность труда);
- 2) социальные (качество взаимоотношений между коллегами, привлекательность компании как работодателя);
- 3) индивидуальные (удовлетворенность работой, трудовая мотивация и баланс между работой и личной жизнью);
- 4) экологические (использование ресурсов, таких как энергия, бумага, вода, производство экологически чистых продуктов, расходы на командировки сотрудников).

Некоторые исследователи (Aust et al., 2020) стремятся развить концепцию управления человеческими ресурсами, ориентированную на устойчивость, объединяя зеленое и социально ответственное управление человеческими ресурсами. Они выделяют еще один подход к устойчивому управлению человеческими ресурсами — «Управление человеческими ресурсами на основе концепции тройного критерия» (triple bottom line HRM), который подразумевает одновременный учет экономических, экологических и социальных целей компании. Этот подход также оправдан, но его реализация доступна главным образом для крупных компаний, долговременно действующих на рынке и успешно осуществляющих принципы корпоративной устойчивости в своей деятельности.

Другие ученые (Podgorodnichenko et al., 2022), наоборот, рассматривают взаимосвязь корпоративной социальной ответственности и устойчивости в контексте изменения роли управления человеческими ресурсами. В данном случае корпоративная социальная ответственность и устойчивость рассматриваются как взаимосвязанные понятия, и оценка деятельности по управлению человеческими ресурсами основывается на экономических, экологических и социальных целях, учитывая концепцию тройного критерия.

Методика авторов исследования (Barrena-Martínez et al., 2017) заслуживает особого внимания, так как она подробно анализирует существующие практики управления человеческими ресурсами, акцентируя внимание на интересах сотрудников, их благополучии, удовлетворенности работой, эмоциональном состоянии и возможностях для развития. Опросник состоит из восьми ключевых блоков:

- 1) привлечение и удержание сотрудников;
- 2) обучение и постоянное развитие;
- 3) управление трудовыми отношениями;
- 4) коммуникация и открытый диалог;
- 5) разнообразие и равные возможности;
- 6) справедливое вознаграждение и льготы;
- 7) профилактика, здоровье и безопасность на рабочем месте;
- 8) баланс между работой и семьей.

Таким образом, социально ответственное управление человеческими ресурсами представляет собой важную область исследований в контексте устойчивого управления, а вопрос благополучия сотрудников рассматривается как один из положительных социальных эффектов, возникающих в результате реализации этих практик

Однако существующие концепции неразрывно связаны с тем, какой смысл вкладывают в социально-ответственное управление авторы. В настоящий момент существует множество определений, которые включают в себя разные аспекты социальной ответственности. Несмотря на относительно долгую историю изучения данного вопроса, не существует унифицированного определения, которое бы собрало ключевой смысл социально-ответственного УЧР.

Для наглядности была составлена таблица с определениями (УЧР) от различных авторов (табл. 1).

Таблица 1

Таблица определений социально-ответственного УЧР

Автор/Авторы	Определение
Дж. Эллингтон	Социально ответственное управление ресурсами включает балансирование экономических, социальных и экологических факторов для обеспечения устойчивого развития и благополучия общества
А. Б. Кэрролл	Социально ответственное управление персоналом — относится к стратегиям и действиям организаций, направленным на оптимизацию их социального и экологического воздействия при сохранении прибыльности
М. Портер и М. Крамер	Ответственное управление социальными ресурсами подразумевает усилия компаний по созданию общей ценности путем решения социальных проблем, таких как бедность и неравенство, в рамках их основной деятельности
Р. Фримен	Управление социальными ресурсами ответственно, если оно интегрирует социальную ответственность в процесс стратегического принятия решений для решения таких вопросов, как права работников, этические поставки и экологическая устойчивость
К. Дэвис	Социальная ответственность требует от организаций выходить за рамки законодательных требований, сосредотачиваясь на этических практиках и добровольных инициативах, приносящих пользу обществу

Источник: составлено автором.

Это многообразие отражает изменяющиеся с течением времени приоритеты компаний, а также увеличивающееся внимание к устойчивости, этическим нормам и взаимодействию с заинтересованными сторонами.

Тем не менее, несмотря на обилие этих определений, все еще существует острая потребность в разработке более единой и всеобщее принимаемой концепции социально ответственного управления. Общее определение обеспечит более ясные ориентиры для бизнеса, гарантируя, что его усилия будут соответствовать общественным целям и более широким потребностям общества.

Взаимосвязь практик социально ответственного управления человеческими ресурсами с уровнем вовлеченности и удовлетворенностью работой сотрудников

В современном мире корпоративной культуры и управления человеческими ресурсами все чаще акцентируется внимание на важности социально ответственной деятельности организаций. Многочисленные исследования в этой области подтверждают, что существует тесная связь между внедрением социально ориентированных практик в управление персоналом и значительным улучшением таких показателей, как уровень вовлеченности сотрудников и их общее удовлетворение от выполняемой работы. Когда сотрудники ощущают, что их организация придерживается принципов социальной ответственности, они начинают проявлять более выраженные чувства доверия, преданности и заинтересованности в своей работе. Это, в свою очередь, ведет к росту их вовлеченности и удовлетворенности от рабочего процесса, как было отмечено в работах Баумана и Скитики (Bauman, Skitka, 2012).

Дополнительно, исследование, проведенное Шеном и Бенсоном (Shen, Benson, 2016), выявило, что такие социально ответственные практики управления персоналом, как стимулирование инклюзивности и поддержка этических трудовых стандартов, оказывают значительное положительное влияние на отношение сотрудников к своей работе и поведение в коллективе. Это включает не только повышение уровня вовлеченности, но и улучшение общего чувства удовлетворенности от выполняемых задач. Подобные выводы были также подтверждены в работе Главаса и Пидерита (Glavas, Piderit, 2009), которые продемонстрировали, что сотрудники, трудящиеся в компаниях, активно поддерживающих инициативы в области корпоративной социальной ответственности, испытывают более сильное чувство принадлежности к своей организации и, как следствие, с большей вероятностью будут мотивированы на качественную работу и испытывать повышенное удовлетворение от своей профессиональной деятельности.

В дополнение к уже существующим данным стоит обратить внимание на глубокое исследование, проведенное Агинисом и Главасом в 2012 г., ко-

торое отражает, как социально ответственное управление человеческими ресурсами влияет на восприятие сотрудниками своей организации. Согласно их исследованию, применение практик социально ответственного УЧР способствует формированию у работников чувства, что их работодатели проявляют заботу и действуют этично. Это, в свою очередь, ведет к усилению внутренней мотивации сотрудников, а также к укреплению их ощущения смысла и цели в профессиональной деятельности. Такое усиленное ощущение собственной значимости на рабочем месте тесно связано с повышением уровня удовлетворенности работой и активной вовлеченности в процесс.

Несмотря на растущее количество исследований, посвященных практике социально ответственного управления человеческими ресурсами (СОУЧР) и ее влиянию на вовлеченность и удовлетворенность работой сотрудников в западной научной литературе, в русскоязычной среде данные по этим темам по-прежнему ограничены. Большинство исследований, посвященных изучению взаимосвязи между СОУЧР и результатами деятельности сотрудников, основаны на исследованиях, проведенных в Европе и Америке, где корпоративная социальная ответственность (КСО) и связанные с ней практики получили большее распространение. Нехватка исследований в России подчеркивает необходимость дальнейшего изучения и эмпирического исследования того, как практика СОУЧР влияет на динамику рабочего места в этих условиях. По этой причине важно рассмотреть методики определения вовлеченности в работу и удовлетворенности от нее.

Так, Рич, Лепин и Кроуфорд (2010) разработали комплексную модель для понимания предпосылок вовлеченности и ее влияния на эффективность работы. Их концепция подчеркивает важность психологической доступности, значимости и безопасности в развитии вовлеченности сотрудников. При рассмотрении практики социально ответственного УЧР эти предпосылки становятся весьма актуальными, поскольку инициативы СОУЧР обычно предполагают создание среды, в которой сотрудники чувствуют себя ценными. Применение модели Рича и др. в русскоязычной среде предполагает измерение того, как практика СОУЧР создает условия психологической значимости, доступности и безопасности, что, в свою очередь, может повысить вовлеченность сотрудников.

Аналогичным образом, опросник Спектора (1985) Job Satisfaction Survey является широко признанным инструментом для измерения удовлетворенности сотрудников по нескольким параметрам, таким как руководство, условия труда, оплата и общая удовлетворенность работой. Этот опросник может быть адаптирован для использования в русскоязычной среде, чтобы оценить, как практика УППЧ влияет на удовлетворенность сотрудников.

Концептуальное определение социально ответственного УПЧ и ее операционализация

На основе проведенного обзора литературы в области социально ответственного управления человеческими ресурсами (УЧР) нами было выведено новое определение, которое стремится привести к общему знаменателю существующие подходы и концепции. В условиях быстро меняющегося бизнес-окружения и растущих требований со стороны общества к корпоративной ответственности, становится особенно важным создать четкое и всеобъемлющее понимание этой области.

Таким образом, социально ответственное управление человеческими ресурсами (УЧР) — это стратегический подход, направленный на интеграцию социальных и этических аспектов в практики управления персоналом, с целью создания ценностей для всех заинтересованных сторон, включая сотрудников, клиентов и общество в целом. Этот подход предполагает улучшение условий труда, поддержку этических стандартов и содействие устойчивому развитию организаций.

Для операционализации нового определения социально ответственного управления человеческими ресурсами можно выделить несколько ключевых переменных и аспектов:

1. Стратегический подход
2. Включение социальных и этических стандартов в политику УЧР.
3. Улучшение условий труда.
4. Уровень вовлеченности и удовлетворенности заинтересованных сторон.
5. Внедрение практик устойчивого развития.

Данные аспекты могут быть измерены с помощью различных опросов сотрудников и руководителей, анализа внутренних регламентов, отчетов о корпоративной социальной ответственности или другими метриками.

Таким образом, новое определение не только отражает современные тенденции и вызовы в управлении человеческими ресурсами, но и служит основой для дальнейших исследований и практических инициатив, направленных на развитие социально ответственного подхода в организациях.

Заключение

В ходе анализа литературы по социально ответственному управлению человеческими ресурсами была обнаружена важная взаимосвязь между концепциями социально ответственного подхода и вовлеченностью сотрудников, а также их удовлетворенностью работой. Социально ответственное управление человеческими ресурсами рассматривается как стратегический подход, способствующий не только улучшению ра-

бочих условий, но и формированию этичной корпоративной культуры, ориентированной на интересы всех заинтересованных сторон.

Изучение имеющихся исследований показывает, что в области управления человеческими ресурсами социальная ответственность охватывает множество аспектов, включая соблюдение этических стандартов, поддержку устойчивого развития и уважение к потребностям сотрудников. Эти факторы напрямую влияют на уровень вовлеченности и удовлетворенности работой. Важно отметить, что компании, активно внедряющие принципы социально ответственного управления человеческими ресурсами, демонстрируют более высокие показатели удержания сотрудников, что в конечном итоге способствует повышению производительности и конкурентоспособности.

В ходе анализа также была изучена литература, посвященная различным подходам к определению социально ответственного управления человеческими ресурсами. Это позволило выделить основные компоненты, которые следует учитывать при разработке общего определения. Среди этих компонентов можно выделить: соблюдение этических норм, учет интересов всех заинтересованных сторон, создание ценностей для сотрудников и общества, а также интеграцию социальных и этических аспектов в стратегию управления.

В результате проведенного анализа было разработано унифицированное определение социально ответственного управления человеческими ресурсами, которое может быть использовано в дальнейших исследованиях и на практике. Это определение подчеркивает важность комплексного подхода, включающего внутренние и внешние аспекты управления, а также акцентирует внимание на значении человеческого капитала как ключевого ресурса для достижения устойчивого развития организации.

Таким образом, результаты данного исследования подтверждают необходимость интеграции принципов социально ответственного управления человеческими ресурсами в стратегию управления организациями. Это соответствует требованиям современного бизнеса и способствует созданию более здоровой и продуктивной рабочей среды, что в итоге приносит пользу как сотрудникам, так и обществу в целом.

В заключение можно отметить, что социально ответственное управление человеческими ресурсами является не просто модным трендом, а необходимым элементом успешного функционирования организаций в условиях современного рынка. В последние годы наблюдается значительное изменение в восприятии роли сотрудников как активных участников, а не просто исполнителей задач. Это приводит к тому, что компании начинают осознавать, что вовлеченность и удовлетворенность сотрудников напрямую связаны с их продуктивностью, лояльностью и, в конечном итоге, с успехом бизнеса.

Учитывая важность вовлеченности сотрудников и их роль в достижении стратегических целей, внедрение принципов социально ответственного управления человеческими ресурсами становится неотъемлемой частью эффективного управления. Организации, которые активно включают эти принципы в свою стратегию, не только создают положительный имидж в глазах клиентов и партнеров, но и формируют устойчивую корпоративную культуру, основанную на доверии и взаимопонимании.

Список литературы

Кучеров, Д. Г. (2014). Стратегическое управление человеческими ресурсами: рождение и становление концепции. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент*, 1, 98–116.

Кучеров, Д. Г. (2015). Стратегическое управление человеческими ресурсами: развитие концепции на этапе зрелости. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент*, 2, 124–151.

Лисовская, А. Ю., Петрова-Савченко, А. А., Кучеров, Д. Г., Соколов, Д. Н., & Алканова, О. Н. (2022). Устойчивое управление человеческими ресурсами: новый взгляд на управление сотрудниками. *Менеджмент в России и за рубежом*, 3, 97–102.

Цыбова, В. С., Кучеров, Д. Г., & Лисовская, А. Ю. (2023). Социально ответственное управление человеческими ресурсами, благополучие сотрудников и инновационное рабочее поведение: концептуальная модель. *Российский журнал менеджмента*, 21(4), 514–533.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>.

Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quin, M. D., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. Free Press.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.

Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Springer.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Müller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70.

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.

Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: Six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146–170.

Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & Akmal, A. (2022). An integrative literature review of the CSR-HRM nexus: Learning from research-practice gaps. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100839.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

References

Kuchеров, D. G. (2014). Strategic management of human resources: The origin and formation of the concept. *Vestnik of St. Petersburg University. Management Series*, 1, 98–116.

Kuchеров, D. G. (2015). Strategic management of human resources: Development of the concept at the stage of maturity. *Vestnik of St. Petersburg University. Management Series*, 2, 124–151.

Lisovskaya, A. Y., Petrova-Savchenko, A. A., Kuchеров, D. G., Sokolov, D. N., & Alkanova, O. N. (2022). Sustainable management of human resources: A new look at employee management. *Management in Russia and Abroad*, 3, 97–102.

Tsybova, V. S., Kuchеров, D. G., & Lisovskaya, A. Y. (2023). Socially responsible human resource management, employee well-being and innovative working behavior: A conceptual model. *Russian Journal of Management*, 21(4), 514–533.