

# **Управление организацией на основе принципов социальной эффективности и социальной ответственности (на примере высшего учебного заведения)**

## **Наталья Верстина**

ФГБОУ ВПО «Московский государственный строительный университет»,  
кафедра «Менеджмент и инновации»  
e-mail: verstina@mail.ru

## **Татьяна Кисель**

ФГБОУ ВПО «Московский государственный строительный университет»,  
кафедра «Менеджмент и инновации»  
e-mail: doremi2@yandex.ru

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.18

## **Аннотация**

Результативность деятельности любой организации может оцениваться как с позиции экономической, так и с позиции социальной эффективности. В последнее время все большее внимание уделяется именно социальной эффективности. Статья посвящена анализу аспектов социально ответственной деятельности образовательного учреждения. Необходимость управления деятельностью учебного заведения на основе принципов социальной ответственности вытекает, прежде всего, из того, что оно выполняет одну из самых важных общественных функций – функцию обучения молодого поколения и передачи накопленного опыта. В статье выделено 5 уровней социальной ответственности, которые конкретизированы в отношении учебного учреждения до конкретных управленческих решений.

## **Ключевые слова**

социальная эффективность, социальная ответственность, добровольный отклик на социальные проблемы, долгосрочные благоприятные последствия, ответственность перед самим собой, ответственность перед будущими поколениями

## Введение

Результативность деятельности любой организации может оцениваться как с позиции экономической, так и с позиции социальной эффективности (Норчак, 2009). При этом в последнее время все большее внимание уделяется именно социальной эффективности, которая очень долгое время практически не учитывалась. Такое внимание вопросам социальной эффективности стало уделяться в связи с тем, что ученые пришли к единодушному выводу: в обществе интегрирующим является социальный результат. Социальный результат представляет собой повышение качества жизни граждан, если речь идет о государственном управлении (федеральном и региональном), и работников, когда речь идет о конкретных организациях. Именно качество жизни представляет собой основную цель общественного развития и главный критерий эффективности управленческой деятельности на различных уровнях.

В данной статье поставлена задача уточнения содержания понятий социальной ответственности и социальной эффективности, а также их конкретизации в отношении учебных заведений.

## 1. Социальная эффективность и социальная ответственность организации

Несмотря на то, что главной целью любой коммерческой организации по сути является получение прибыли, параллельно должны достигаться и позитивные эффекты неэкономического характера. В противном случае, если от результатов деятельности организации при наличии прибыли возникают отрицательные экологические и социальные эффекты, ее результативность необходимо подвергнуть сомнению и учесть тот объем затрат, который необходимо понести, чтобы нивелировать эффекты отрицательного характера. Более того, для достижения целей сохранения природной среды, повышения уровня культуры и образования населения, повышения продолжительности и уровня доходов и уровня жизни населения, создания благоприятных условий для развития личности и человеческого капитала, что в конечном итоге приведет к формированию благоприятной среды для развития любого бизнеса, каждой организации необходимо ставить себе цели социального плана и учитывать неэкономическую составляющую результатов своей работы.

Особенно актуальны вопросы социальной эффективности для государственных учреждений и организаций, основная цель которых состоит в выполнении социально важных функций. Такие учреждения и организации, занимаясь коммерческой деятельностью, тем не менее, имеют государственную поддержку именно потому, что занимаются деятельностью, важной для государства и общества. Соответственно, именно достижение социальных целей является основным результатом их деятельности. К таким учреждениям (государственным, получающим финансирование из государственного бюджета, но имеющим право оказывать услуги на платной основе) в России относится большинство образовательных учреждений. Высшие учебные заведения (ВУЗы: институты, университеты) также к ним относятся. Их эффективность также оценивается государством Министерством образования Российской Федерации и с экономической и с социальной точки зрения.

Традиционно эффективность работы любого хозяйствующего субъекта определяется как отношение результатов к использованным для их получения материальным, трудовым и финансовым ресурсам. Между тем нередко в работах различных экономистов понятие эффективности образовательной деятельности вуза отождествляется с понятиями «результативность», «экономичность» и «качество образовательного процесса».

Социальная ответственность организации (корпоративная социальная ответственность) – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности контрагентов, работников, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Такой подход предполагает, что обязательства организации выходят за пределы необходимости действовать в рамках закона и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом. Повышение роли социальной ответственности связано с усилением нематериальных факторов экономического роста, в частности, с необходимостью инвестиций в человеческий капитал (Киварина, 2011).

Социальная ответственность подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации, поэтому данная концепция вызывает массу споров. Однако можно выделить ряд аргументов в пользу социальной ответственности:

- Благоприятные для организации долгосрочные перспективы;
- Изменение потребностей и ожиданий широкой публики;

- Наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем. Поскольку крупные организации располагают значительными людскими и финансовыми ресурсами, этот вид участия в общественном развитии является для них доступным;
- Моральное обязательство вести себя социально ответственно.

Необходимо отметить, что существуют различные модели социальной ответственности, реализуемые в различных странах и национальных культурах (Щуцьева и Гобозова, 2011). При этом выделяют несколько уровней корпоративной социальной ответственности (Тумилевич, 2012).

Однако необходимо отметить, что предприятие является членом общества, поэтому нормы морали также должны управлять его поведением. Оно должно действовать социально ответственным образом и способствовать укреплению моральных основ общества. Фактически корпоративная социальная ответственность связана с принципами деловой этики, однако не ограничивается ею (Carroll и Buchholtz, 2003), более того, она значительно шире.

## **2. Методы исследования проблем социальной ответственности применительно к учебным учреждениям**

Методологической основой анализа послужили логический метод познания, обосновывающий все существенные причинно-следственные связи предметной области, диалектический метод познания, системный подход, базовые положения экономической теории и теории управления.

Кроме того, самым активным образом использовался метод анализа документов и материалов по теме. Был проанализирован ряд статей по вопросам социальной ответственности социально-экономической эффективности деятельности организаций, а также особенностей социально ответственной деятельности учебных учреждений. Также были изучены современные нормативные документы, определяющие требования к учебным учреждениям по обеспечению достойного уровня заработной платы сотрудникам и предоставлению условий для обучения студентов с ограниченными возможностями.

### 3. Особенности социальной ответственности учебного заведения

Сложность оценки эффективности работы современного государственного вуза обусловлена тем, что, с одной стороны, он представляет собой бюджетную организацию, то есть является получателем средств из государственного бюджета на выполнение государственного задания, то есть подготовку бакалавров и магистров по определенным (приоритетным для государства) направлениям обучения и с определенном количестве. С другой стороны – является участником рыночных отношений и, соответственно, занимается предпринимательской деятельностью, в рамках которой оказывает платные образовательные, консультационные и прочие услуги, а также выполняет научно-исследовательские работы. В результате возникает необходимость согласования социальных и экономических эффектов деятельности вузов.

Под экономическим эффектом понимается: увеличение объемов и доли предпринимательской деятельности, в том числе, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, контингента учащихся, создание инновационно-производственной инфраструктуры, способствующей увеличению количества структур, занимающихся разработкой и реализацией наукоемкой продукции и т.д. Отдельной статьей оценки экономической эффективности вуза в последние годы стала величина заработной платы, выплачиваемой сотрудникам вуза, прежде всего, профессорско-преподавательскому составу (ППС), а также разрыв между самым высоким и самым низким уровнем оплаты труда в рамках ВУЗа. Этот же параметр относится и к социальному эффекту в ракурсе обеспечения достойного уровня жизни сотрудников (Гладышев и др., 2001).

Кроме того под социальным эффектом понимается повышение уровня подготовки специалистов за счет применения инновационных технологий в образовании, согласование интересов и потребностей бизнес-структур, работодателей, региона в целом и университета, снижение риска невостребованности выпускников, формирование новой корпоративной культуры вуза и др. При этом социально-экономическая эффективность вуза может считаться важнейшим фактором его конкурентоспособности.

Конкурентоспособность ВУЗа в настоящее время имеет большое значение и выражается она в возможности привлекать к себе самых талантливых студентов, самых выдающихся преподавателей, иметь определенный вес в научном сообществе, привлекать заказы на научно-исследовательские работы. Все это становится возможным в том случае, если ВУЗ обеспечивает:

- достойную заработную плату преподавателям, которая стимулирует не только к качественному ведению образовательного процесса, но также и к активной научной работе;
- возможность для преподавателей и научных сотрудников бесплатно или на льготных условиях регулярно проходить повышение квалификации, участвовать в программах обмена опытом с другими университетами (в том числе и зарубежными);
- сближение учебных программ и запросов работодателей, что приводит к повышению спроса на рынке труда на выпускников;
- помощь в нахождении мест прохождения практики для получения практического опыта работы и сбора материалов для исследований;
- содействие в трудоустройстве выпускников.

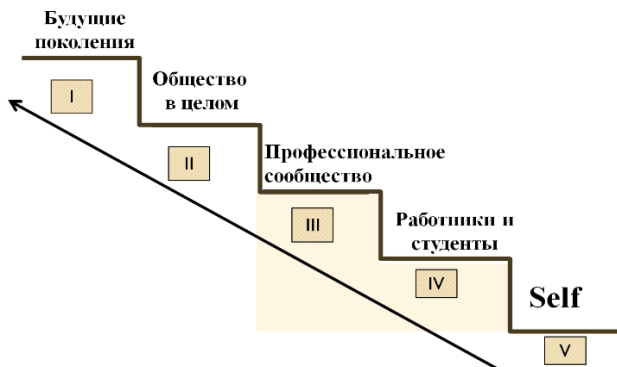
Отметим, что требование действовать социально ответственным образом и способствовать укреплению моральных основ общества в полной мере это относится и к образовательным учреждениям, в том числе ВУЗам. Выполняя одну из самых важных общественных функций – функцию обучения молодого поколения и передачи накопленного опыта они одновременно должны в обязательном порядке соблюдать принципы социальной ответственности.

Необходимость социальной ответственности прямо вытекает из того, что она относится к обществу. Для того, чтобы общество (социум) обладало устойчивой, гарантированной целостностью, необходим эффективный механизм взаимодействия частей и целого, своего рода «общий социальный знаменатель», содержание которого составляют единые для всех без исключения элементов социума нормы и ценности. С учетом изложенного, сущность социальной ответственности можно определить как соблюдение в реальной социальной практике всеми входящими в социум элементами этих норм и ценностей. В зависимости от того, на каком уровне эти нормы и ценности соблюдаются, находится и степень социального развития, социальная зрелость государства, отдельных социальных групп и граждан. Социально ответственная деятельность зачастую требует от организации дополнительных затрат, однако всегда в перспективе приводит к благоприятным (в том числе и экономическим) последствиям. Тем не менее, весьма уместно вспомнить гениальную констатацию Энгельса: «Когда идея сталкивается с интересом, она неизменно терпит поражение, а интерес торжествует победу». Это означает, что любая организация стремится сократить те издержки, от которых не виден положительных экономических эффект в ближайшей перспективе. Именно это противоречие представляет собой главную проблему при решении всех практических вопросов, так или иначе связанных с формированием социальной ответственности.

Тем не менее, поскольку социальная эффективность ВУЗа на сегодняшний день наравне с его экономической эффективностью (уровнем внебюджетных доходов) входит в понятие эффективности деятельности ВУЗа, необходимо рассмотреть ее подробнее: выделить уровни и определить основные мероприятия и варианты управленческих решений, направленных на повышение уровня социальной ответственности такой организации как высшее учебное заведение.

Так, в самом общем плане можно выделить 5 основных уровней социальной ответственности и эффективности образовательного учреждения и, соответственно, менеджеров высшего звена, принимающих основные управленческие решения и определяющих направления развития ВУЗа. На рис. 1 уровни социальной ответственности пронумерованы в соответствии со значимостью, которая возрастает от пятого уровня к первому. Рассмотрим эти уровни, начиная с 5-го, служащего основой для всех остальных уровней и являющегося последним (нижним) по уровню стратегической значимости, и далее по возрастанию значимости – до 1-го уровня, обладающего наивысшей стратегической значимостью.

Итак, в самом основании «лестницы социальной ответственности», на ее нижней ступени лежит ответственность перед самим собой (последний, 5-й уровень по стратегической значимости). Этот уровень ответственности может относиться к каждому сотруднику и менеджеру ВУЗа. Фактически именно с этой личной ответственности каждого перед самим собой за добросовестное, ответственное и качественное выполнение своих обязанностей начинается социальная ответственность как таковая. Принимая управленческие решения любой менеджер должен прогнозировать их последствия как на ближайшую, так и на долгосрочную перспективу.



**Рис. 1.** Уровни социальной ответственности  
 Источник: (Силантьева, 2010).

Выше по «лестнице социальной ответственности» находится ответственность перед сотрудниками и студентами. По стратегической значимости она выше, чем ответственность перед собой и находится на 4-м, предпоследнем уровне.

В данном случае имеется в виду ответственность ВУЗа перед сотрудниками, выражающаяся в создании определенного уровня и комфорта условий труда, достойного уровня оплаты труда, содействии повышению квалификации, уровня профессиональной компетентности, а также обеспечении карьерного роста, соответствующего уровню компетентности.

Что же касается ответственности ВУЗа перед студентами, то здесь, кроме, безусловно, высочайших требований к качеству преподавания, следует отметить необходимость обеспечения достойных условий обучения, привлечения к процессу преподавания ППС с практическим опытом работы, возможность приобретения практических навыков в процессе обучения, например, при выполнении курсовых проектов в реальных условиях и на реальных данных.

Следующей ступенью представленной лестницы является ответственность перед профессиональным сообществом, которую необходимо понимать в 2-х смыслах: как ответственность перед сообществом преподавателей высшей школы и научным сообществом – поддержание высокого уровня подготовки и вовлечения студентов (и сотрудников) в научно-исследовательскую работу, и как ответственность перед той профессиональной областью, для которой готовятся кадры – качественная подготовка профессионалов своего дела, способных эффективно работать и быть вовлеченными в трудовую деятельность. Безусловно, тот уровень подготовки, который получают сегодняшние студенты, отразится на состоянии экономики страны, но через 10-15 лет, когда появятся реальные результаты практической работы сегодняшних студентов на предприятиях различных отраслей экономики. Именно поэтому данная ступень социальной ответственности находится уже на высоком стратегическом уровне и занимает по стратегической значимости 3-е место.

Очень высокой стратегической значимостью обладает ответственность перед обществом в целом, которая состоит в передаче накопленного всем обществом опыта подрастающему поколению, что обеспечит в конечном итоге ускоренное научно-техническое, экономическое и социальное развитие (здесь, безусловно, наблюдается связь со следующим, наивысшим уровнем ответственности – ответственностью перед будущими поколениями).

Кроме того, в последнее время к ВУЗам в России постепенно начинают предъявлять требования, связанные с социализацией маломобильных слоев населения, а конкретно – граждан с ограниченными возможностями. Для таких



граждан также должна быть обеспечена возможность получения образования. Это особенно важно для того, чтобы впоследствии такие граждане смогли найти работу, стать полноценными членами общества, работать и обеспечивать себя. Так, для обеспечения возможности принимать на обучение студентов, а также принимать на работу сотрудников с ограниченными возможностями, необходимо специальное оборудование помещений ВУЗа, создающих возможности для нормального перемещения (лифты, пандусы) и другие меры: например, должно быть предусмотрено помещение для размещения собак-поводырей.

Данный уровень социальной ответственности стоит на 2-м месте по стратегической значимости. Наконец, на верхней ступени «лестницы социальной ответственности» находится ответственность перед будущими поколениями, которая состоит, как уже было сказано, в передаче накопленного всем обществом опыта и знаний новым и новым подрастающим поколениям, что в перспективе приведет к научно-техническому, экономическому и социальному развитию, появлению социально ответственных граждан и хороших специалистов в своей области, способных передавать свои знания и опыт далее, следующим поколениям и способных сохранить экологию и создавать условия для устойчивого развития общества, что, безусловно, должно отразиться на возможности новых поколений жить в благоприятной экологической, экономической и социальной обстановке. Безусловно, этот уровень социальной ответственности является наивысшим и занимает 1-е место по стратегической значимости (Силантьева, 2010).

Однако необходимо отметить, что действие каждого из указанных уровней реально возможно только при одновременном наличии предшествующих уровней: не может быть обеспечена в полной мере социальная ответственность перед обществом в целом, если не обеспечивается социально ответственное поведение по отношению к сотрудникам ВУЗа и его студентам. В то же время социально ответственные действие по отношению к сотрудникам и студентам всегда основываются на социально ответственном поведении конкретных менеджеров, осознающих необходимость соответствующих мероприятий.

#### **4. Основные результаты анализа социальной ответственности учебных учреждений**

В результате анализа различных аспектов социальной ответственности учебных учреждений было выявлено, что, выполнение данными учреждениями

важнейшей социальной функции передачи знаний молодому поколению, требует не только качественно выполнения самой этой функции, но и выполнения дополнительных обязательств, относящихся к социально ответственной деятельности.

При этом отмечается, что требования по определенному уровню социальной ответственности, закладываются уже и на нормативном уровне. Соответственно, постепенно в повседневную практику войдут отчеты о социально ответственной деятельности (хотя бы на уровне соответствия установленным нормам), а затем уровень социальной ответственности учебного заведения станет напрямую влиять на его статус и имидж. Соответственно, конкурентные преимущества получают те ВУЗы, которые уже сегодня начнут учиться действовать социально ответственным образом и представлять результаты своей деятельности в соответствующей отчетности.

Наиболее острой проблемой в России является обеспечение достойного уровня оплаты труда преподавателям университетов. Следует отметить, что до сих пор она остается на крайне низком уровне. Ни о какой социальной справедливости и социальной ответственности в такой ситуации не может быть и речи: ведь преподаватель в университете – это, как правило, специалист исключительной квалификации, обладающий опытом работы в реальном секторе экономики и опытом проведения научных исследований. Безусловно, его довольно трудно удержать на должности преподавателя, ведь в любой коммерческой компании ему готовы платить высокую заработную плату, поэтому такой специалист может работать в ВУЗе только на энтузиазме и большом желании передать свой опыт и знания студентам. Тем не менее, в 2012-2013 гг. были начаты процедуры по изменению данной ситуации. Так, Правительством РФ было дано задание всем ВУЗам к 2018 году увеличить среднюю заработную плату преподавателей ВУЗов до двукратного значения среднего ежемесячного дохода работников в регионе (Ивойлова, 2013). Такие меры, действительно, помогут привлечь и удержать в университетах самых лучших преподавателей и научных работников. Более того, повысится престиж профессии преподавателя высшей школы, что важно для ротации талантливой молодежи и позитивно влияет на статус преподавателя среди студентов, что также важно для концентрации их внимания и появления интереса к дисциплинам.

Однако у этого вопроса есть обратная сторона. Поскольку в данный момент руководство российских университетов должно обеспечить преподавателям и научным работникам достойную оплату труда, появляется проблема поиска финансовых резервов. В ситуации, когда оплата труда преподавателей должна в течение нескольких лет вырасти в 2 раза и более найти такие резервы

непросто. Результатом станет повышение стоимости обучения, что, безусловно, снизит доступность высшего образования для некоторых слоев населения. Так, наряду с позитивными социальными последствиями, которые будут получены от повышения заработной платы сотрудников университетов (повышение качества преподавателей, повышение уровня их мотивации), будет получен и негативный социальный результат. Решение данной проблемы еще не найдено. Однако огромную роль в этом процессе должен сыграть менеджмент ВУЗов, который, в соответствии с принципами социальной ответственности, должен особое внимание уделять качеству образования (оно должно возрастать с опережением возрастания цены на обучение), а также развивать программы привлечения талантливой молодежи в ряды студентов на льготных условиях.

Следующим элементом социально ответственной деятельности ВУЗа должно стать управления повышением квалификации своих сотрудников. Это означает предоставление преподавателям возможности бесплатно или на льготных условиях регулярно проходить курсы повышения квалификации, семинарах, участвовать в программах обмена опытом с другими университетами (в том числе и зарубежными). Безусловно, этот вид социально ответственной деятельности также принесет позитивные последствия: высокий уровень подготовки преподавателя позволяет ему на высоком уровне преподавать дисциплину студентам, увлечь их, привлечь к научной работе и в конечном итоге подготовить выпускника, который будет готов к трудовой деятельности и по достоинству оценен работодателем. Высокий уровень подготовки выпускников оказывает самое непосредственное влияние на формирование имиджа учебного учреждения и привлечения большого количества студентов. Однако наиболее важный социальный эффект будет достигнут тогда, когда выпускники университета, вооруженные уникальными и качественными знаниями и навыками, смогут на высоком уровне проявить себя на месте работы, добиться успеха и высоких показателей эффективности своей деятельности (что влияет на эффективность деятельности предприятия и в конечном итоге выражается в ВВП страны).

Следующим элементом социально ответственной деятельности ВУЗа является помощь в нахождении мест прохождения практики для получения практического опыта работы и сбора материалов для исследований. Использование в процессе обучения реальных данных и возможность апробировать свои компетенции в реальном секторе также влияет на качество подготовки студентов.

Важным элементом социально ответственной деятельности, как уже было указано выше, является обеспечение возможности для маломобильных слоев

населения получить образование и социализироваться в обществе. Это может быть реализовано 2-мя способами. Первый уже был описан выше: создание возможности для нормального перемещения (лифты, пандусы), организация специальных помещений для размещения собак-поводырей. Вторым способом является развитие дистанционных форм обучения, в том числе интерактивных.

В целом, необходимо сказать, что это лишь некоторые и первостепенные социально ответственные мероприятия, которые должны быть организованы в ближайшей перспективе в российский ВУЗах. Однако полный спектр социально ответственных мероприятий значительно шире и вряд ли может быть охвачен в рамках какого-то отдельного исследования. Все указанные мероприятия связаны с необходимостью нести затраты: значительные и даже имеющие следствием повышение стоимости обучения (повышение уровня оплаты труда преподавателям) и незначительные (например, ВУЗы и в обычном режиме занимаются поиском мест практики для своих студентов, нужна лишь интенсификация этой деятельности), однако в обязательном порядке несут перспективу получения позитивных экономических и социальных результатов, в том числе и долгосрочных. Это еще раз подтверждает необходимость организации деятельности ВУЗа на принципах социальной ответственности.

## Резюме

В заключение можно отметить, что результаты деятельности высшего учебного заведения можно разделить на несколько уровней, в соответствии с этими уровнями следует выделять и уровни социальной ответственности, определяя на каждом из них варианты управленческих решений и мероприятий по обеспечению социальной ответственности деятельности данной организации.

Безусловно, социально ответственная деятельность требует инвестиций. И менеджмент ВУЗа должен решить вопрос поиска дополнительных источников финансирования при условии недопущения негативных последствия, таких как снижение доступности высшего образования для талантливой молодежи. При этом ожидаемые позитивные социальные и экономические последствия не оставляют сомнений в том, что деятельности ВУЗа должна быть организована на принципах социальной ответственности.

Однако необходимо помнить, что социально ответственная деятельность должна вестись на принципах прозрачности – она должна быть декларирована в документах, доступных заинтересованным лицам, например, в таком документе как «Политика университета в области социальной ответственности»

или др. Такой документ должен быть размещен на интернет-сайте учебного учреждения для охвата основной массы целевой аудитории. Эти меры обеспечат не только информирование аудитории о социально ответственной деятельности ВУЗа, но и создаст ему благоприятный имидж. Кроме того, ежегодно должны публиковаться отчеты о социально ответственной деятельности с указанием проведенных мероприятий и полученных результатов.

## Список литературы

1. Carroll A. B., Buchholtz A. K. (2003), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Thomson South-Western, Australia
2. Гладышев А. Г., Иванов В. Н., Патрушев В. И. (2001), *Основы социального управления. Учебное пособие*, Высшая школа
3. Ивойлова И. (2013), *Профессор получит по заслугам*, Российская газета - Федеральный выпуск 6129 (153)
4. Киварина М. В. (2011), *Корпоративная социальная ответственность*, Экономический журнал 23, с. 116-121
5. Норчак А. А. (2009), *Социальная эффективность управления российским предприятием*. Диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук. Тюмень
6. Силантьева Т. Н. (2010), *Количественная оценка экономического эффекта социально ответственной деятельности компании: постановка проблемы*, Российское предпринимательство 10-3
7. Тумилевич Е. Н. (2012), *Построение системы корпоративной социальной ответственности в компании*, Российское предпринимательство 23 (221), с. 30-37
8. Цуциева О. Т., Гобозова А. З. (2013), *Сравнительный анализ моделей корпоративной социальной ответственности*, <http://research-journal.org/featured/economical/sravnitelnyj-analiz-modelej-korporativnoj-socialnoj-otvetstvennosti/> [16.02.2014]

# **Management of the organization based on the principles of social efficiency and social responsibility (for example, university)**

## **Abstract**

The performance of any organization must be evaluated from the perspective of both the economic and social position with efficiency. In recent years, increasing attention is paid to social efficiency. This article analyzes the aspects of socially responsible activities of an educational organization. The need for management of the organization based on the principles of social responsibility implies first of all, from the fact that it performs one of the most important public functions - education the younger generation and transfer of experience. The 5 levels of social responsibility introduced in the article, which are specified to the educational organization and can be applied for management decisions.

## **Keywords**

social efficiency, social responsibility, voluntary response to social problems, long-term beneficial effects, responsibility to yourself, responsibility to future generations

## **Author information**

### **Natalia Verstina**

Moscow State University of Civil Engineering  
Yaroslavskoye Shosse 26, 129337 Moscow, Russia  
e-mail: verstina@mail.ru

### **Tatiana Kisel**

Moscow State University of Civil Engineering  
Yaroslavskoye Shosse 26, 129337 Moscow, Russia  
e-mail: doremi2@yandex.ru