

## **СОЦИАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ВОПРОСЫ ВЗАИМОСВЯЗИ**

© 2025 Д. А. Абрамова<sup>1</sup>, Л. И. Журова<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье рассматривается взаимосвязь и взаимозависимость между социальной стратегией организации и концепцией корпоративной социальной ответственности бизнеса. Отмечается, что в последнее время наметилась тенденция к расширению и углублению понимания сути и содержания социальной стратегии организации, которая стала рассматриваться не только как комплекс внутренних мероприятий по управлению персоналом, но и как интегральная, многомерная и многоаспектная стратегия, учитывающая также взаимодействие организации с широким спектром внешних стейкхолдеров (местных сообществ, государственных органов и некоммерческих организаций). В связи с этим делается вывод о необходимости разработки социальных стратегий российских компаний с учетом международных стандартов корпоративной социальной ответственности.

**Ключевые слова:** социальная стратегия организации, кадровая политика, корпоративная социальная ответственность.

Под социальной стратегией компании обычно понимается комплекс взаимосвязанных стратегических решений, касающихся управления персоналом как важнейшим интеллектуальным и человеческим капиталом организации. Анализ отечественных и зарубежных исследований в сфере стратегического менеджмента показывает, что до сих пор нет единого, общепринятого определения понятия «социальная стратегия». При этом можно выделить несколько подходов к данной категории, в частности: социологический, кадровый, управленческий и комплексный [2].

В основном данные подходы рассматривают социальную стратегию как неотъемлемую часть корпоративной стратегии, где решающее значение имеет управление человеческими ресурсами. Социальная стратегия трактуется как комплексный план действий руководства, направленный на достижение долгосрочных целей по формированию квалифицированного и лояльного коллектива с учетом стратегических задач и возможностей организации [7, 8]. Такая концепция позволяет объединить

вопросы управления персоналом с его мотивацией и профессиональным ростом, акцентируя внимание на долгосрочных целях и психологическом состоянии коллектива.

Непосредственная взаимозависимость социальной стратегии с общим стратегическим развитием организации объясняется тем, что любые трансформационные процессы реинжиниринга бизнес-процессов и модернизации производственной составляющей неизбежно оказывают многоаспектное влияние на состояние и динамику изменений внутри коллектива как социального организма, предполагая соответствующие корректировки в подходах к управлению персоналом. При этом ключевое значение уделяется полномасштабному учету совокупности внутренних и внешних детерминант макросреды функционирования предприятия для обеспечения устойчивости траектории его развития в долгосрочной перспективе.

Социальная стратегия, в свою очередь, включает в себя множество функциональных блоков системы управления персоналом (рис. 1).



Рисунок 1 – Функциональные направления социальной стратегии в системе управления персоналом

Таким образом, речь идет о всеохватном совершенствовании всей системы управления персоналом, выстроенной на базе интегрированной социальной стратегии, направленной на долгосрочное развитие организации.

Некоторые исследователи обосновывают необходимость рассмотрения социальной стратегии как многомерной интегрированной системы, подразумевающей комплексный подход к разработке и реализации программ развития персонала и формированию благоприятного микроклимата в коллективе с целью повышения его эффективности и лояльности [12]. Данный взгляд детерминирует тесную взаимосвязь социальной стратегии с практической реализацией широкого спектра функций управления человеческими ресурсами, включая прогнозирование кадровых запросов организации, оптимальное использование имеющегося персонала и стимулирование его сохранности посредством системы мотивации. При этом необходимо совершенствовать социальную базу предприятия, улучшая условия и охрану труда, заботу о здоровье сотрудников, а также развивая жилищно-бытовую и социально-культурную инфраструктуру в интересах персонала и членов его семей.

Комплексный подход также детерминирует разработку и реализацию отдельных целевых программ по управлению человеческим капиталом, например, программ

здоровьесбережения, жилищного обеспечения, поддержки семьи и материнства, в рамках которых будут предусмотрены меры социальной поддержки персонала, включая дополнительные выплаты различным группам работников.

Исследование вопросов социальной организации трудового коллектива в организации является одной из важнейших сфер научного поиска. Многие ученые акцентируют внимание на таком стратегическом параметре, как уровень опекунства руководящего звена по отношению к подчиненным. В зависимости от иерархической ступени выделяют различные варианты социальной стратегии: стратегия заменяемости работников (индивидуальная специализация, степень заменяемости, групповая заменяемость); стратегия опекунства руководства (массовое опекунство, минимальное опекунство, полная изоляция руководства от коллектива, групповое или частичное опекунство); стратегия дифференциации работников (высокодифференцированный коллектив, однородный или частично дифференцированный коллектив); а также стратегии, зависящие от социального типа коллектива (типы «стая», «автобус», «семья», «стадо», «улей») [9, 10].

Ученые разных стран рассматривают стратегическое руководство человеческим потенциалом как методологию принятия решений, касающихся намерений и планов организации в отношении стратегии, поли-

тики и практики в сфере отбора и подбора персонала, обучения, профессионального развития, оценки эффективности трудовой деятельности, мотивации и трудовых взаимоотношений. Один из ведущих специалистов в данной области, Майкл Армстронг, подчеркивает, что стратегии управления человеческими ресурсами должны быть интегрированы в общую стратегию бизнеса и взаимосвязаны между собой, делая социальную стратегию ключевым компонентом бизнес-стратегии [1].

Комплексный подход к социальной стратегии предприятия неизбежно приводит к ее широкой интерпретации, так как сама организация и ее трудовой состав функционируют, взаимодействуя с внешней социальной средой и многочисленными заинтересованными сторонами, включая органы государственной власти и местного самоуправления, профсоюзные объединения работников, общественные организации, объединяющие представителей бизнес-сообщества, а также отдельные группы населения, проживающего в зоне деятельности компании. Деятельность компаний несет в себе определенную социальную нагрузку и влечет за собой необходимость учета ее далеко идущих последствий для микро- и макросреды, что предполагает наличие у организации социальной ответственности по отношению к широкому спектру заинтересованных сторон.

Таким образом, социальная ответственность бизнеса подразумевает ответственное и сбалансированное поведение организации в отношении общества в целом, включая такие категории заинтересованных лиц, как местные сообщества, потребители товаров и услуг данного предприятия, поставщики сырья и комплектующих, средства массовой информации, разнообразные общественные и некоммерческие организации, а в случае акционерной формы собственности – акционеры.

Ученые полагают, что внешняя социально-экономическая среда, в рамках которой функционирует компания, способна оказывать существенное влияние на достижение последней поставленных стратегических целей, в том числе касающихся социальной политики в области управления персона-

лом. По этой причине компаниям целесообразно стремиться к установлению баланса между собственными материальными экономическими интересами и социальными ожиданиями различных групп населения [11].

Концепция, рассматриваемая в данной статье, основывается на понимании того, что организации несут ответственность перед обществом, что предполагает необходимость учета социальных аспектов своей деятельности и последствий принимаемых решений, выходящих за рамки их основной цели – получения прибыли. Это означает, что компании должны учитывать общественные ожидания и следовать как формальным, так и неформальным нормам, установленным в обществе, и определяет необходимость направления части ресурсов и усилий организаций на решение социальных проблем, выходящих за рамки их основной деятельности.

Исследователь Кейт Дэвис подчеркивает необходимость социальной ответственности бизнеса, утверждая, что в долгосрочной перспективе компании, не использующие свою власть в интересах общества, рискуют ее утратить [13], то есть социальная ответственность является не только моральным императивом, но и необходимым условием долгосрочного успеха компаний. Уровень социальной ответственности организаций также зависит от доверия к государству и его институтам, а также от эффективности регулирования [4], что подчеркивает необходимость сотрудничества между бизнесом и государством в решении социальных проблем.

Социально ответственные практики становятся все более значимыми, так как приносят долгосрочные выгоды, такие как улучшение имиджа компании и ее привлекательности для клиентов. Это означает, что компании, проявляющие социальную ответственность, могут получить дополнительные финансовые ресурсы для решения социальных задач, что улучшает жизнь людей и способствует созданию справедливого и устойчивого общества. Ответственное поведение способствует лучшему пониманию потребностей общества, укрепляя социальные связи и доверие, и является необходимым

условием для долгосрочного успеха компаний.

Важно отметить, что качество законотворческой деятельности государства критически влияет на успешность социально ответственного поведения, так как актуальность норм и механизмы их обсуждения определяют эффективность реализации законов [5], что подчеркивает необходимость сотрудничества между бизнесом и государством в решении социальных проблем. Некоторые исследователи акцентируют внимание на аргументах против социальной ответственности бизнеса, выделяя факторы, мешающие ее развитию, такие как нарушение принципа максимизации прибыли, рост затрат на социальные программы и недостаточная прозрачность компаний [11]. По их мнению, устранение этих препятствий позволит компаниям более эффективно реагировать на социальные требования в зависимости от текущей ситуации и прогнозов.

Ресурсные возможности организации играют важную роль в ее участии в решении социальных проблем, однако эти ограничения не должны мешать реализации социальных целей, связанных с ответственностью перед обществом. Комплексный подход к социальной стратегии, направленный на долгосрочное использование человеческих ресурсов и выполнение социальных функций, требует учета общественных требований и прогрессивных научных тенденций, компании должны учитывать общественные ожидания и следовать как формальным, так и неформальным нормам, установленным в обществе.

Как отмечают ученые, основополагающим принципом социальной стратегии является ответственность организации как перед своими сотрудниками, так и перед обществом [3]. Этот принцип подразумевает активное участие сотрудников в формировании целей компании, создании мотивационных систем и разработке управленческих решений с учетом трудовых прав. Компании должны создавать условия для развития и роста своих сотрудников, а также обеспечивать их участие в решении социальных проблем. Данный принцип также подразумевает формирование организационной культуры, систему открытого

управления и соблюдение международных и национальных социальных стандартов.

В контексте более широкой интерпретации социальной стратегии наблюдается сближение с концепцией корпоративной социальной ответственности (КСО), которая представляет собой добровольное решение компаний участвовать в улучшении общества и защите окружающей среды посредством реализации философии поведения и подхода к выстраиванию отношений между бизнесом, трудовыми коллективами и обществом. Этот подход охватывает такие аспекты, как производство качественной продукции, создание привлекательных рабочих мест, обеспечение легальных зарплат, инвестиции в человеческий капитал, соблюдение законодательства, включая налоговое, экологическое и трудовое, эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной стоимости, а также учет общественных ожиданий и этических норм. Кроме того, важным аспектом КСО является вклад в формирование гражданского общества через партнерство и проекты развития местных сообществ, что способствует укреплению социальной сплоченности и повышению уровня жизни населения [2].

Концепция социальной ответственности бизнеса возникла на определенном этапе развития, когда сложились предпосылки для ее формирования, включая ухудшение экологической ситуации из-за деятельности предприятий, усиливающую конкуренцию и рост образовательного уровня населения. Социальные и экологические проблемы начали угрожать эффективному функционированию организаций, что сделало вопросы их долгосрочного развития особенно актуальными. Повышение мотивации работников стало ключевым фактором конкурентоспособности, поскольку высококвалифицированные и мотивированные сотрудники способствуют повышению производительности и качества работы. В этот период мировое сообщество пришло к пониманию необходимости перехода к устойчивому развитию, которое понимается как удовлетворение потребностей текущего поколения без ущерба для будущих поколений и предполагает сба-

лансированное развитие экономики, социальной сферы и окружающей среды.

Развитию социальной ответственности способствовали ряд факторов, включая усиление экологических требований от государственных органов и общества, а также развитие гражданских институтов, таких как местные сообщества и профсоюзы, играющих важную роль в продвижении социальных и экологических интересов [6]. Требования профсоюзов об улучшении условий труда и конкуренция за квалифицированный персонал также сыграли значительную роль в формировании концепции КСО. Важно учитывать, что государственное регулирование бизнеса направлено на решение общих, а не частных задач, это способствовало созданию благоприятной деловой среды и повышению уровня социальной ответственности компаний. К началу 2000-х годов была очевидна связь между качеством трудовых ресурсов и эффективностью работы предприятий, что подчеркнуло важность инвестиций в человеческий капитал и развитие социальных программ.

Глобализация также оказала влияние на развитие концепции корпоративной социальной ответственности, побуждая международных партнеров и потребителей требовать большей прозрачности бизнеса и строгого соблюдения социальных и экологических стандартов. Политика КСО превратилась в комплекс взаимосвязанных стратегий и практик, тесно интегрированных в бизнес-процессы и процедуры принятия решений на всех уровнях управления организацией.

КСО включает ответственность за текущие, прошлые и потенциальные будущие последствия деятельности компании для окружающей среды и общества, что предполагает долгосрочный подход к ведению бизнеса и тщательный учет возможных долгосрочных социальных и экологических последствий принимаемых решений.

Хотя конкретное содержание концепции КСО может варьироваться в зависимости от отраслевой принадлежности и масштабов деятельности компаний, можно выделить ряд ключевых компонентов, включая кор-

поративную этику, социально ориентированную политику в области взаимодействия с обществом, политику экологической безопасности, принципы социально ответственного корпоративного управления, а также соблюдение прав поставщиков, потребителей и персонала. В целом концепция КСО представляет собой комплексный подход к ведению бизнеса, фокусирующийся не только на экономических показателях, но и на социальных и экологических аспектах деятельности, что способствует повышению уровня социальной ответственности и принципов устойчивого развития. Реализация КСО позволяет компаниям улучшить имидж, повысить лояльность кадров, а также снизить риски, связанные с негативным социальным и экологическим воздействием, обеспечив в конечном счете повышение конкурентоспособности и долгосрочный коммерческий успех.

Концепция корпоративной социальной ответственности предполагает комплексный подход к осуществлению бизнес-деятельности, согласно которому компании активно вовлечены в решение широкого спектра социально-экономических проблем при соблюдении собственных коммерческих интересов и стремлении к достижению принципов устойчивого развития. Данная концепция охватывает как внешние, так и внутренние аспекты деятельности организаций, включая взаимодействие с государственными органами управления, органами местного самоуправления и некоммерческими организациями по целому ряду значимых социальных вопросов, а также работу с поставщиками ресурсов, ответственность перед потребителями продукции и услуг, участие в спонсорской деятельности и благотворительности. Кроме того, КСО включает в себя ответственный подход к управлению человеческими ресурсами внутри самой организации, предполагающий создание благоприятных условий труда, обеспечение социальных гарантий и возможностей для профессионального развития персонала.

Выделяют несколько ключевых областей ответственности, которые являются основными компонентами КСО (рис. 2).



Рисунок 2 – Компоненты корпоративной социальной ответственности

Эти области ответственности являются взаимосвязанными и требуют комплексного подхода к их реализации:

- ответственность перед партнерами предполагает создание долгосрочных и взаимовыгодных отношений с поставщиками, подрядчиками и другими партнерами;
- ответственность перед клиентами включает обеспечение качества продукции или услуг, предоставление полной и достоверной информации о продукции или услугах, а также защиту прав и интересов клиентов;
- ответственность перед сотрудниками предполагает создание благоприятных условий труда, обеспечение социальных гарантий, развитие персонала и защиту прав и интересов сотрудников;
- экологическая ответственность включает минимизацию негативного воздействия на окружающую среду, обеспечение экологической безопасности и защиту природных ресурсов.

За последнее десятилетие в России наблюдается усиление внедрения принципов КСО в деятельность бизнес-структур. Если в начале 2000-х годов речь в данном контексте шла лишь об отдельных первичных шагах, то в настоящее время страна активно участвует в международном диалоге и процессе стандартизации требований к социальной ответственности бизнеса.

Принятие международных стандартов, таких как ISO 26000 «Социальная ответственность» и IC CSR-08260008000 «Социальная ответственность организации. Требования», подтверждает данную тенденцию и указывает на то, что российские компании начинают включать в свою отчетность не только традиционные финансовые, но и нефинансовые показатели, что является осно-

вой для перехода к модели устойчивого развития. Стандарт ISO 26000, разработанный при участии экспертов из 94 стран и 40 международных организаций, включает три ключевые сферы социальной политики: права персонала, социальные гарантии и социальный менеджмент.

Стандартизация КСО является важным этапом развития отечественного бизнеса, поскольку позволяет сформировать единое понимание стандартов и критериев оценки социальной ответственности компаний, способствуя повышению прозрачности и подотчетности бизнеса, а также эффективности социального управления. Кроме того, она свидетельствует о формировании у бизнеса осознания социальных последствий своей деятельности, что является важным этапом развития устойчивой модели ведения дел.

В связи с изложенным считаем, что разработка социальной стратегии в российских компаниях должна предусматривать интеграцию с международными стандартами КСО и установку конкретных ориентиров для практической реализации. Это подразумевает создание комплексных программ социальной ответственности, учитывающих интересы всех заинтересованных сторон, включая персонал, потребителей, партнеров и общество в целом.

Кроме того, организациям необходимо обеспечить прозрачность и отчетность своей деятельности, а также регулярно оценивать эффективность и совершенствовать механизмы управления социальной ответственностью. Данные меры позволят российскому бизнесу довести уровень социальной ответственности до международных стандартов и тем самым способствовать устойчивому развитию предпринимательства в стране.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. СПб.: Питер, 2018. 1040 с.
2. Алферова Т. В. Управление социальным развитием персонала: уч. пособие в 2 ч.: электронное издание. Пермь: Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2020. Ч. 2. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/alferova-upravlenie-socialnym-razvitiem-personala-ch2.pdf>.
3. Букреева В., Рудык Э. Социальная стратегия предприятия: проблемы выбора // Консультант директора. 2004. № 21. С. 23-30.
4. Вахтина М. А. Доверие к государству как фактор повышения его эффективности // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: Экономическая. 2011. № 1 (40). С. 41-47.
5. Вахтина М. А., Игнатова Т. В., Полянин А. В. Институциональный статус общественного обсуждения законопроектов в системе публичного управления // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. Т. 8 № 4 (29). С. 235-243.
6. Вахтина М. А. Межсекторное партнерство как фактор развития экологически ориентированной экономики // Гуманитарные Балканские исследования, 2020. Т. 4. № 3 (9). С. 88-91.
7. Захаров Н. Л., Кузнецов А. Л. Управление социальным развитием организации. М.: ИНФРА-М. 2006. 263 с.
8. Калюгина С. Н. Анализ подходов к выделению социально ориентированных стратегий // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2008. Т. 6. № 2. Ч. 3. С. 228-233.
9. Клейнер Г. Б. Теоретические основы стратегического планирования на микроуровне. Нижний Новгород: Нижегородский институт менеджмента и бизнеса, 2004. URL: [https://kleiner.ru/wp-content/uploads/2014/12/T\\_osn\\_2004.pdf?ysclid=m2zvdv6xnw728230832](https://kleiner.ru/wp-content/uploads/2014/12/T_osn_2004.pdf?ysclid=m2zvdv6xnw728230832)
10. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов / В. Я. Горфинкель и др., 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2023. 490 с.
11. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 375 с.
12. Стратегический менеджмент. 3-е изд. / под ред. А. Н. Петрова. СПб.: Питер, 2013. 398 с.
13. Davis K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? // California Management Review. 1960. № 2. P. 70-76.

## THE SOCIAL STRATEGY OF THE ENTERPRISE AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: INTERRELATION ISSUES

© 2025 Daria A. Abramova<sup>1</sup>, Lyudmila I. Zhurova<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Samara University of Public Administration  
“International Market Institute”, Samara, Russia

The article examines the relationship and interdependence between the social strategy of an organization and the concept of corporate social responsibility of business. Recently, as noted in the article, there has been a tendency to expand and deepen understanding of the essence and content of the social strategy of an organization, which has become considered not so much as a set of internal personnel management measures, but as an integral, multidimensional and multidimensional strategy, including consideration of the organization interaction not only with personnel, but also with a wide range of external stakeholders such as local communities, government agencies, and non-profit organizations. In this regard, the authors conclude that it is necessary to develop a social strategy for Russian companies taking into account international standards of corporate social responsibility.

**Keywords:** organization's social strategy, HR policy, corporate social responsibility.