

СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Т.А. Костенькова

Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина
(Елец, Россия)

***Аннотация.** В настоящее время во всем цивилизованном мире в практику ведения бизнеса прочно вошло понимание важности внедрения инструментов и процедур социальной политики и ответственности в общую стратегию развития компании. Это позволяет организациям достичь положительного воздействия на общество в целом при максимальном создании общей ценности для владельцев бизнеса, его сотрудников, акционеров и стейкхолдеров. Цель исследования – рассмотреть отдельные аспекты реализации социальной политики в российской и зарубежной практике и на этой основе разработать рекомендации, направленные на интеграцию целей социальной политики компаний и стратегий их развития. В статье обосновано наличие проблемы однозначности понимания содержания социальной политики в отечественной теории и практике. Выделены основные направления социальной политики российских компаний. Рассмотрены элементы социальной политики и их влияние на стратегию организаций и взаимоотношения с внешними и внутренними заинтересованными лицами. Представлены примеры отечественных и зарубежных компаний в области реализации социальной политики, в том числе учитывающие ESG-принципы. Результатом исследования стала разработка модели взаимосвязи социальной политики компании и ее стратегических целей в разных областях деятельности. Обосновано применение данной модели отечественными организациями для повышения конкурентоспособности на мировом рынке и социальной ответственности перед обществом.*

***Ключевые слова:** социальная политика компании, стратегия развития компании, стейкхолдеры, социальная ответственность бизнеса, ESG-принципы.*

SOCIAL POLICY AS A STRATEGIC FACTOR ORGANIZATION DEVELOPMENT

T.A. Kostenkova

Bunin Yelets State University
(Yelets, Russia)

***Abstract.** Currently, throughout the civilized world, the understanding of the importance of introducing tools and procedures of social policy and responsibility into the overall development strategy of the company has become firmly established in business practice. This allows organizations to achieve a positive impact on society as a whole while maximizing the creation of common value for business owners, its employees, shareholders and stakeholders. The purpose of the study is to consider certain aspects of the implementation of social policy in Russian and foreign practice and, on this basis, to develop recommendations aimed at integrating the goals of social policy of companies and their development strategies. The article substantiates the existence of the problem of unambiguity in understanding the content of social policy in Russian theory and*

practice. The main directions of the social policy of Russian companies are highlighted. The elements of social policy and their impact on the strategy of organizations and relationships with external and internal stakeholders are considered. Examples of domestic and foreign companies in the field of social policy implementation, including those taking into account ESG principles, are presented. The result of the research was the development of a model of the relationship between the company's social policy and its strategic goals in various fields of activity. The application of this model by domestic organizations to increase competitiveness in the global market and social responsibility to society is justified.

Keywords: *the company's social policy, the company's development strategy, stakeholders, social responsibility of business, ESG principles.*

Проектирование социальной политики организации является одним из ключевых направлений деятельности в современном мире. Это комплекс мероприятий, направленный на обеспечение социального благополучия сотрудников и создание условий для их полноценного развития. Основные принципы проектирования социальной политики включают в себя соблюдение законодательства, учет интересов всех заинтересованных сторон, а также реализацию мер по повышению уровня жизни и социальной защищенности работников.

Формирование социальной политики современной организации является одним из ключевых аспектов успешного функционирования, развития и устойчивости любого предприятия. Социальная политика предполагает разработку и внедрение стратегии, направленной на обеспечение благоприятных условий труда, защиту прав и интересов работников, укрепление корпоративной культуры и социальной ответственности.

Для российской практики социальная политика пока еще не является обязательным атрибутом ведения бизнеса в отличие от зарубежных компаний, где корпоративная социальная политика выступает как составная часть общей стратегии развития фирмы. Такой ситуации способствует, в том числе, и отсутствие однозначности понимания содержания социальной политики различными специалистами. Рассмотрим, например, взгляды отдельных ученых на термин «социальная политика».

По мнению Миляевой Л.Г., «социальная политика организации – это часть ее кадровой политики, сопряженная с управлением ситуационно-приоритетными индикаторами социально-экономической сферы, выступающая инструментом мотивации персонала и фактором повышения результативности деятельности организации» [6, с. 27].

Группа специалистов во главе с Канаевой О.А. дают комплексное понятие, определяя социальную политику компании как «форма реализации социальной ответственности компании; система установок, целей и принципов деятельности компании в социальной сфере; инструмент управления нефинансовыми рисками и социальными факторами формирования конкурентных преимуществ компании и повышения корпоративной устойчивости» [13, с. 272].

Кожина О.А. и Субботина Т.Н. считают, что «социальная политика организации – это часть политики управления персоналом, направленная на организацию и проведение мероприятий по формированию мотивации сотрудников (предоставление дополнительных льгот, услуг и т.д.). Данная политика предполагает создание внутри организации таких условий, в которых сотрудники хотят работать, достигать высоких результатов, строить карьеру и быть полезными для компании» [2].

По мнению Литвиной М.И. и Узликовой П.Д., «социальная политика организации как составная часть менеджмента представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера» [5, с. 55].

Лаптева К.В. и Шарин В.И. дают «определение социальной политики организации как комплекса мер социальной поддержки работников (выплаты, компенсации, льготы, услуги)

по месту занятости, в целях повышения уровня и качества их жизни, а также повышения экономических результатов и имиджа организации» [4, с. 58].

Обзор представленных взглядов на содержание понятия «социальная политика» говорит о том, что отечественные специалисты трактуют его как в широком, комплексном, аспекте, так и в узком – делая упор на тесную связь с управлением персоналом через влияние на систему мотивации труда сотрудников. Поэтому можно сказать о наличии у современных российских организаций объективных оснований для отсутствия единого взгляда на практику реализации социальной политики. Однако, несмотря на подобные разногласия, отечественная наука и практика в области корпоративной социальной ответственности стараются систематизировать методы, инструменты и прочие характеристики, относящиеся к социальной политике компаний.

В обобщенном виде основные направления корпоративной социальной политики представлены на рис. 1:



Рис. 1. Основные направления корпоративной социальной политики

Источник: составлено автором.

Одной из главных задач формирования социальной политики современной организации является удовлетворение потребностей работников различных возрастных групп и профессиональных уровней. В наше время компании состоят из сотрудников разных поколений – от молодых людей, только начинающих свою карьеру, до опытных специалистов. Каждая из этих групп имеет свои особенности и требует учета при разработке социальной политики. Организация, ценящая своих сотрудников, должна стремиться создать оптимальные условия для их труда и развития. Это включает в себя не только соблюдение трудового законодательства и нормативных актов, но и проведение систематического анализа потребностей сотрудников, создание программ профессионального обучения и развития, а также предоставление социальных гарантий и льгот. В рамках формирования социальной политики организации, необходимо учесть и удовлетворить потребности самых

разных слоев работников. Важно обеспечить равные возможности и справедливое распределение ресурсов, создать условия для профессионального роста и карьерного развития, а также установить систему стимулирования и мотивации работников.

Каждое направление функционирования организации, в том числе и социальная политика, имеет определенную цель, на достижение которой направляет все свои усилия. Общепринято, что главная цель любой коммерческой компании заключается в получении максимальной прибыли. Но, учитывая, что ее достижение невозможно без участия трудового коллектива, следует отметить причастность к этому процессу и социальной политики. Как справедливо считает Новикова М., цель приобретает иную формулировку, «увеличение прибыли компании путем повышения производительности труда и оптимизации социальных затрат» [9].

Важным аспектом социальной политики является установление системы стимулирования и мотивации для сотрудников. В этом контексте важно предложить работникам не только достойную зарплату, но и возможности профессионального развития, карьерного роста, а также сделать их чувствующими себя важной и признанной частью организации.

Еще одним неотъемлемым элементом социальной политики является учет здоровья и безопасности труда. Работники должны иметь четко определенные права и гарантии на безопасные условия труда, а компания обязана создать комфортные и безопасные рабочие места. В рамках социальной политики должны проводиться регулярные мероприятия по обучению работников правилам безопасности и профилактике заболеваний, а также оказываться поддержка в случае возникновения проблем со здоровьем. Однако российские организации в этом направлении реализации социальной политики в последние годы поменяли свою линию поведения. И, как отмечают Ростовская Т.К., Шабунова А.А. и Багирова А.П., «компании уже не стремятся иметь подведомственные предприятия социального направления (больницы, детские сады, лагеря летнего отдыха или пансионаты), то есть формировать социальную среду. Чаще всего меры поддержки сводятся к денежным выплатам и участию в отдельных проектах» [11, с. 154].

Кроме того, социальная политика представляет собой также заботу о социальной ответственности организации и ее устойчивом развитии. По мнению Нефедьевой В.И. и Гаврисенко Д.М., «внутренняя социальная политика является основной частью корпоративной социальной ответственности и означает деятельность работодателей, менеджеров и сотрудников для удовлетворения социальных потребностей, гармонизации социальных интересов, реализации социальных прав и социальных гарантий, предоставления социальных услуг и социальной защиты персонала» [8, с. 52]. Корпоративная социальная ответственность включает в себя благотворительные и социальные программы, партнерство с общественными и некоммерческими организациями, а также вовлечение в общественную жизнь. Организации, ориентированные на долгосрочный успех, понимают важность своего вклада в развитие общества и стремятся быть активными участниками этого процесса.

Традиционно социальная политика организаций распространяется на отношения между работниками и работодателями, касающиеся оплаты и стимулирования труда, условий труда, социальной защиты и социальных гарантий. Это подтверждают в своих работах ряд исследователей, в том числе Исакова В.А. (на примере ОАО «РЖД») [1], Коропец О.А. [3], Роик В.Д. [10], Старкова Е.Ю. [14], Шарова Е.Е. [15]. В более широком представлении социальная политика распространяется на создание и улучшение условий трудовой деятельности. Здесь уже речь идет о проблемах, представляющих содержание социальной политики, среди которых вопросы формирования комфортных условий труда (транспортное обслуживание и питание), самоудовлетворения сотрудников своим трудом, взаимоуважения и взаимодействия в коллективе, карьерного и профессионального роста сотрудников, создания условий для поддержания здоровья сотрудников.

Вместе с тем социальная деятельность предприятия характеризуется значительно большим разнообразием, чем перечень вопросов, традиционно относимых к социальной политике современной организации. Данное обстоятельство вызывает необходимость выделения и разграничения двух направлений социальной политики компании: внутреннего и внешнего. Относительно реализации мероприятий в рамках социальной ответственности бизнеса отмечается их разнонаправленность на развитие внутренней среды предприятия и отношения с внешними стейкхолдерами.

Как отмечают Шваков Е.Е. и Шамков А.Ю., «внутренняя социальная политика обусловлена наличием обязательств работодателя перед работниками и определяется перечнем мер, направленных на удовлетворение интересов последних. Совокупность данных мер формирует корпоративную социальную ответственность организации или внутреннюю социальную ответственность» [16, с. 213]. При этом каждая организация самостоятельно определяет объем корпоративной социальной ответственности, кроме исполнения обязательств перед работниками в соответствии с действующим законодательством. Если компания располагает финансовыми возможностями и необходимой социальной инфраструктурой, то она может расширить набор мероприятий в рамках внутренней социальной политики. Внешняя социальная политика представлена взаимоотношениями с внешними стейкхолдерами, в том числе органами государственной власти и местного самоуправления, населением, проживающим на территории присутствия организации, потребителями, профсоюзами и бизнес-партнерами. Поэтому следует согласиться с Сергеевой У.Р. и Лобановым И.В. в том, что «успешное развитие организации в значительной степени связано с социальным благополучием общества, частью которого она неотъемлемо является. Для эффективного осуществления деятельности компанией необходимо внедрять в ее бизнес-стратегию концепцию корпоративной социальной ответственности» [12, с. 206].

Рассматривая взаимосвязь социальной политики организации и стратегии ее развития, следует обратиться к отдельным инструментам зарубежной практики социальной ответственности бизнеса, которые в настоящее время используются и крупными российскими компаниями. Одним из них является ESG-повестка, устанавливающая три направления устойчивого развития бизнеса:

- экологическая ответственность (Environmental);
- социальная политика (Social);
- корпоративное управление (Governance).

Как отмечает Моисеев В.К., «основной характерной чертой рассматриваемой системы следует считать то, что она, помимо ориентировки на максимизацию прибыли, учитывает другой ряд факторов, к которым можно отнести потребности экологического и социального характера» [7, с. 4].

Исследование практики социальной политики зарубежных компаний, особенно в области экологии и охраны окружающей среды, показывает, что ее наличие прямо влияет на поведение и предпочтения потребителей продуктов и услуг этих компаний, а также желание работников, особенно молодых, поддерживать длительные трудовые отношения с такими работодателями. В качестве успешного примера реализации социальной политики как обязательной составной части стратегии развития можно привести американскую компанию «Dr. Bronner's», производящую мыло и средства личной гигиены. Она известна своей продуманной маркировкой и обязательствами по охране окружающей среды. В 2015 г. «Dr. Bronner's» получила сертификат «B Corporation», который проверяет и оценивает предприятия по экологическим показателям. С момента этой первоначальной сертификации «Dr. Bronner's» является одной из корпораций категории B с самым высоким рейтингом в мире, что положительно отражается на объемах реализации ее продукции на мировом рынке, в том числе и в России [17]. Известные компании «Unilever» и «Pfizer» успешно согласовали свои методы ведения бизнеса со своей благотворительностью. Они донесли до потребителей

и других стейкхолдеров подлинное социальное послание и послание бренда. Обязательства этих компаний напрямую влияют на то, как их бизнес-практика влияет на заинтересованные стороны на повседневной основе [18].

Таким образом, проведенное исследование отечественной и зарубежной практики реализации социальной политики дает основание для разработки модели взаимосвязи социальной политики компании и ее стратегических целей в разных областях (рис. 2).

Учитывая, что отечественные компании стараются интегрироваться в глобальный бизнес, то для них остается актуальным вопрос разработки и реализации корпоративной социальной политики как части стратегии развития согласно ESG-принципам. В настоящее время в отношении социальной повестки у предприятий наблюдается своего рода конкуренция за счет наилучших социальных пакетов, дополнительных условий для своих сотрудников с целью, чтобы их удержать, создать комфортные условия труда, а также для привлечения новых компетентных сотрудников. Таким образом, современным российским компаниям повсеместно необходимо переходить от уровня эксплуатации своих трудовых ресурсов на уровень заботы о сотруднике и борьбы за него, и это будет рассматриваться как хорошая тенденция.

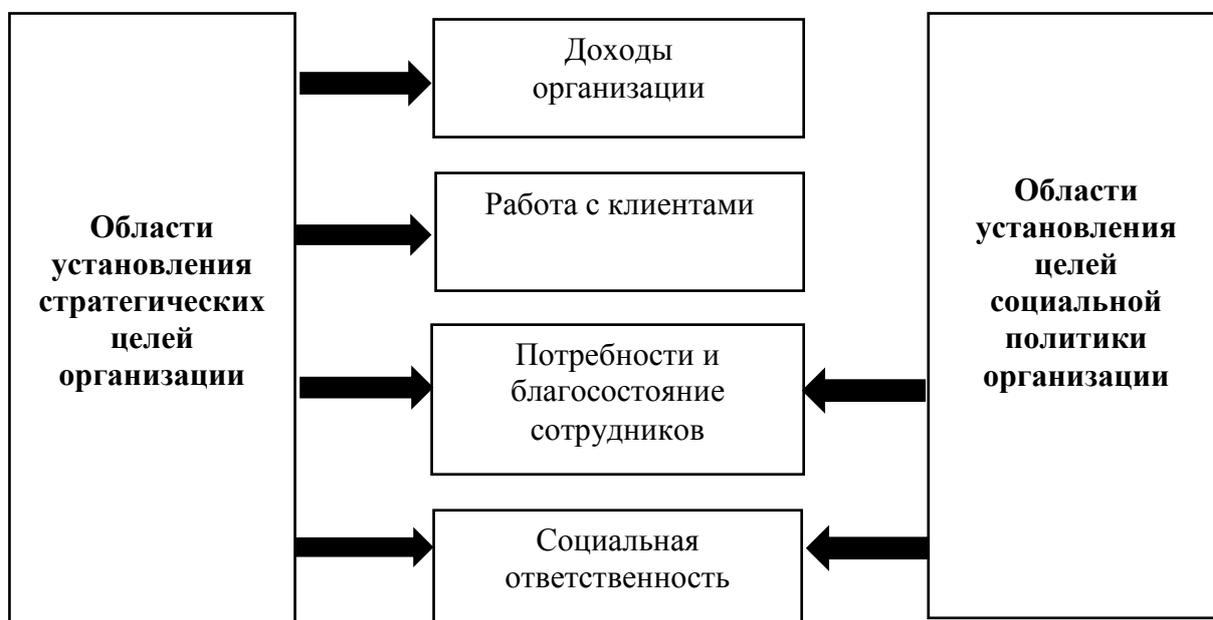


Рис. 2. Модель взаимосвязи социальной политики организации и ее стратегических целей в разных областях деятельности

Источник: составлено автором.

Таким образом, формирование упорядоченной и обоснованной социальной политики в рамках стратегии развития отечественных компаний играет важную роль в достижении их долгосрочных целей, таких как устойчивое развитие, конкурентоспособность на рынке и социальная ответственность перед обществом. Кроме того, эффективная социальная политика содействует повышению качества труда, укреплению приверженности сотрудников, формированию единого корпоративного духа и, в свою очередь, способствует общему развитию и достижению успеха организации. Компании, которые осознают значение социальной политики и активно работают над ее реализацией, могут привлечь и удержать лучших сотрудников, получить высокую репутацию и обеспечить себе стабильный рост на рынке.

Список источников

1. Исакова В.А. Социальная политика организации как инструмент мотивации персонала: опыт ОАО «РЖД» / В.А. Исакова, Т.Н. Субботина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 5-2(87). – С. 34-39. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-5-2-34-39.
2. Кожина О.А. Социальная политика компании как фактор повышения корпоративного имиджа / О.А. Кожина, Т.Н. Субботина // Вектор экономики. – 2021. – № 11(65). – DOI 10.51691/2500-3666_2021_11_3.
3. Коропец О.А. Управление благополучием работников в социальной политике современных организаций / О.А. Коропец, А.С. Мельникова // Human Progress. – 2021. – Т. 7, № 3. – С. 9. – DOI 10.34709/IM.173.9.
4. Лаптева К.В. Влияние социальной политики организации на удовлетворенность персонала / К.В. Лаптева, В.И. Шарин // Ученые записки Тамбовского отделения РoСМУ. – 2023. – № 31. – С. 57-63.
5. Литвина М.И. Исследование системы мотивации на основе реализации социальной политики компании / М.И. Литвина, П.Д. Узликова // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 72-7. – С. 54-60.
6. Миляева Л.Г. Теоретические и методические аспекты диагностики социальной политики организации / Л.Г. Миляева // Социально-трудовые исследования. – 2024. – № 1(54). – С. 24-34. – DOI 10.34022/2658-3712-2024-54-1-24-34.
7. Моисеев В.К. Внедрение ESG-принципов в систему бизнес-процессов российских корпораций / В.К. Моисеев // Финансовые рынки и банки. – 2024. - № 1. – С. 4-6.
8. Нефедьева Е.И. Внутренняя социальная политика организации как элемент корпоративной социальной ответственности (на примере ООО «Иркутская нефтяная компания») / Е.И. Нефедьева, Д.М. Гаврисенко // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. – 2021. – Т. 2, № 1. – С. 51-70.
9. Новикова М. Цели и задачи социальной политики компании / М. Новикова [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.klerk.ru/job/articles/347123/> (дата обращения: 11.05.2024).
10. Роик В.Д. Социальная политика: заработная плата и страхование рисков ее утраты : учебник для вузов / В.Д. Роик. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 536 с.
11. Ростовская Т.К. Концепция корпоративной демографической политики российских организаций в контексте социальной ответственности бизнеса / Т.К. Ростовская, А.А. Шабунова, А.П. Багирова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2021. – Т. 14. – № 5. – С. 151–164.
12. Сергеева У.Р. Корпоративная социальная ответственность в реализации стратегического развития компании / У.Р. Сергеева, И.В. Лобанов // Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики : материалы XII Международной научно-практической конференции, Красноярск, 23–24 марта 2023 года. – Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», 2023. – С. 203-208.
13. Социальная политика государства и бизнеса : учебник для вузов / О.А. Канаева [и др.] ; под редакцией О.А. Канаевой. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 343 с.
14. Старкова Е.Ю. Формирование социально-экономической политики в организации / Е.Ю. Старкова // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. – 2020. – № 1-2(102-103). – С. 61-68.
15. Шарова М.В. Индивидуальный пакет как часть внутренней социальной политики организации / М.В. Шарова // Молодой ученый. – 2021. – № 19(361). – С. 263-265.
16. Шваков Е.Е. Социальная политика современной организации, ее содержание и концепты реализации / Е.Е. Шваков, А.Ю. Шамков // Экономика устойчивого развития. – 2023. - № 4 (56). – С. 212-215.

17. Dublino J. Can You Make a Profit and Be Socially Responsible? [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.business.com/articles/can-you-make-a-profit-and-be-socially-responsible/> (дата обращения: 11.07.2024).

18. Ledecy M. 5 CSR Strategies Socially Responsible Companies Are Using. [Электронный ресурс]. – URL: <https://everfi.com/blog/community-engagement/socially-responsible-companies/> (дата обращения: 11.07.2024).

References

1. Isakova V.A. Social policy of the organization as a tool for staff motivation: the experience of JSC «Russian Railways» / V.A. Isakova, T.N. Subbotina // *Economics and Business: theory and practice*. – 2022. – № 5-2(87). – Pp. 34-39. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-5-2-34-39.

2. Kozhina O.A. Social policy of the company as a factor of corporate image enhancement / O.A. Kozhina, T.N. Subbotina // *Vector of Economics*. – 2021. – № 11(65). – DOI 10.51691/2500-3666_2021_11_3.

3. Koropets O.A. Managing the well-being of workers in the social policy of modern organizations / O.A. Koropets, A.S. Melnikova // *Human Progress*. – 2021. – Vol. 7, No. 3. – P. 9. – DOI 10.34709/IM.173.9.

4. Lapteva K.V. The influence of the organization's social policy on staff satisfaction / K.V. Lapteva, V.I. Sharin // *Scientific notes of the Tambov branch of RoSMU*. - 2023. – No. 31. – Pp. 57-63.

5. Litvina M.I. A study of the motivation system based on the implementation of the company's social policy / M.I. Litvina, P.D. Uzlikova // *Trends in the development of science and education*. – 2021. – No. 72-7. – Pp. 54-60.

6. Milyaeva L.G. Theoretical and methodological aspects of diagnostics of the social policy of the organization / L.G. Milyaeva // *Social and labor research*. – 2024. – № 1(54). – Pp. 24-34. – DOI 10.34022/2658-3712-2024-54-1-24-34.

7. Moiseev V.K. Introduction of ESG principles into the system of business processes of Russian corporations / V.K. Moiseev // *Financial markets and banks*. – 2024. - No. 1. – Pp. 4-6.

8. Nefedieva E.I. Internal social policy of an organization as an element of corporate social responsibility (on the example of Irkutsk Oil Company LLC) / E.I. Nefedieva, D.M. Gavrishenko // *Social entrepreneurship and corporate social responsibility*. - 2021. – vol. 2, No. 1. – pp. 51-70.

9. Novikova M. Goals and objectives of the company's social policy / M. Novikova [Electronic resource]. – URL: <https://www.klerk.ru/job/articles/347123/> ([accessed](#): 05/11/2024).

10. Roik V.D. Social policy: wages and insurance of the risks of its loss : textbook for universities / V.D. Roik. – Moscow : Yurait Publishing House, 2024. – 536 p.

11. Rostovskaya T.K. The concept of corporate demographic policy of Russian organizations in the context of social responsibility of business / T.K. Rostovskaya, A.A. Shabunova, A.P. Bagirova // *Economic and social changes: facts, trends, forecast*. – 2021. – vol. 14. – No. 5. – pp. 151-164.

12. Sergeeva U.R. Corporate social responsibility in the implementation of the strategic development of the company / U.R. Sergeeva, I.V. Lobanov // *Human resource management - the basis for the development of an innovative economy : materials of the XII International Scientific and Practical Conference, Krasnoyarsk, March 23-24, 2023*. Krasnoyarsk: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Siberian State University of Science and Technology named after Academician M.F. Reshetnev», 2023. – pp. 203-208.

13. Social policy of the state and business: textbook for universities / O.A. Kanaeva [et al.]; edited by O.A. Kanaeva. – Moscow : Yurait Publishing House, 2024. – 343 p.

14. Starkova E.Y. Formation of socio-economic policy in the organization / E.Y. Starkova // *Bulletin of the Khabarovsk State University of Economics and Law*. – 2020. – № 1-2(102-103). – Pp. 61-68.

15. Sharova M.V. Individual package as part of the internal social policy of the organization / M.V. Sharova // Young scientist. – 2021. – № 19(361). – Pp. 263-265.
16. Shvakov E.E. Social policy of a modern organization, its content and concepts of implementation / E.E. Shvakov, A.Y. Shamkov // The economics of sustainable development. – 2023. - № 4 (56). – Pp. 212-215.
17. Dublino J. Can You Make a Profit and Be Socially Responsible? [Electronic resource]. – URL: <https://www.business.com/articles/can-you-make-a-profit-and-be-socially-responsible/> (accessed: 11.07.2024).
18. Ledecy M. 5 CSR Strategies Socially Responsible Companies Are Using. [Electronic resource]. – URL: <https://everfi.com/blog/community-engagement/socially-responsible-companies/> (accessed: 11.07.2024).