

УДК 658.3

DOI 10.26118/2782-4586.2025.42.41.034

Шильников Александр Анатольевич

Луганский государственный университет им. Владимира Даля

Шильникова Зоя Николаевна

Луганский государственный университет им. Владимира Даля

Татарченко Елена Николаевна

Луганский государственный университет им. Владимира Даля

Северодонецкий технологический институт (филиал)

Влияние корпоративной социальной ответственности на формирование мотивационной стратегии компании

Аннотация. В статье исследовано влияние корпоративной социальной ответственности бизнеса (КСО) на формирование эффективной мотивационной стратегии организации. Установлено, что стратегия КСО и мотивационная стратегия, как производные от общей стратегии, обеспечивают реализацию ее целей во внешней и внутренней среде организации. Совокупно они определяют основы ценностно-ориентированной кадровой политики. Выявлено, что определяющей детерминантой управления персоналом организации, является мотивационная стратегия, которая непосредственно влияет на активность работников во внутренней среде организации, а также определяет механизмы стимулирования персонала к достижению текущих и стратегических целей организации. Определено, что КСО прежде всего является фактором формирования нематериальной компоненты мотивационной стратегии. Охарактеризовано ее влияние на процессы удержания и привлечения персонала и повышения производительности труда. Разработана система макро-и микроэкономических инструментов интеграции социальной ответственности в мотивационный механизм организации.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность (КСО), стратегия корпоративной социальной ответственности, мотивация персонала, мотивационная стратегия, стимулирование персонала.

Shilnikov Alexander Anatolyevich

Vladimir Dahl Luhansk State University

Shilnikova Zoya Nikolaevna

Vladimir Dahl Luhansk State University

Tatarchenko Elena Nikolaevna

Vladimir Dahl Luhansk State University

Severodonetsk Technological Institute (branch)

The Impact of Corporate Social Responsibility on the Development of a Company's Motivational Strategy

Abstract. This article examines the impact of corporate social responsibility (CSR) on the development of an effective enterprise motivational strategy. It is established that the CSR strategy and motivational strategy, as derivatives of the overall strategy, ensure the implementation of its goals in the external and internal environments of the enterprise. Together, they define the foundations of a value-oriented HR policy. It was found that the key determinant of an enterprise's HR management is the motivational strategy, which directly influences employee engagement within the organization and determines the mechanisms for motivating personnel to achieve the company's current and strategic goals. It was determined that CSR primarily contributes to the

intangible component of the motivational strategy. Its impact on employee retention and attraction, as well as increased productivity, is characterized. A system of macro- and microeconomic tools for integrating social responsibility into an enterprise's motivational mechanism has been developed.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), corporate social responsibility strategy, employee motivation, motivational strategy, employee incentives.

Постановка проблемы. В текущей обстановке, характеризующейся цифровой трансформацией экономики и глубокими социально-экономическими изменениями, возрастает необходимость в разработке инновационных стратегических методов управления кадровым составом организаций, функционирующих в различных секторах экономической деятельности. Среди ключевых факторов повышения результативности функционирования субъектов хозяйствования ведущую роль играет мотивация работников. Это обуславливает необходимость развития корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнеса, которая позволит предприятиям сочетать коммерческие цели с интересами общества и работников, обеспечивая реализацию принципов устойчивого развития. В таких условиях КСО приобретает роль нематериального мотиватора. Она способствует укреплению преданности сотрудников конкретной организации, обеспечивает стабильную занятость и поощряет деятельное участие в корпоративной жизни.

Реализация принципов социальной ответственности бизнеса также способствует формированию позитивного имиджа организации в глазах потребителей и инвесторов, что, в свою очередь, оказывает положительное влияние на ее финансовые показатели и конкурентоспособность. Таким образом, социальная ответственность становится не только моральным императивом, но и важным фактором устойчивого развития бизнеса в современном мире.

Формулировка целей статьи. Целью статьи является обоснование роли корпоративной социальной ответственности в формировании эффективной мотивационной стратегии организации, выявление механизмов ее влияния на мотивационное поведение персонала и развитие организационной культуры.

Изложение основного материала исследования. Любая экономическая деятельность сопровождается определенными побочными эффектами для общества – положительными или отрицательными [8]. Корпоративная социальная ответственность в целом определяется как концепция, согласно которой организация добровольно берет на себя обязательства действовать в интересах общества, реализуя социальные проекты, которые не регламентируются законодательными требованиями. Другими словами, содержание КСО заключается в выходе бизнеса за рамки чисто прибыльной деятельности и принятии на себя ответственности за влияние, которое он оказывает на общество, окружающую среду, работников.

Несмотря на многочисленные исследования КСО, сегодня научное сообщество не сформировало единого понимания сущности данной категории.

Современная модель КСО представляет собой многоуровневую и динамичную систему, отражающую эволюционный переход от традиционной филантропической (благотворительной) деятельности к стратегическому инструменту управления, интегрированному в общую систему менеджмента организации. Если на ранних этапах КСО понималась преимущественно как добровольная благотворительная активность, то сейчас она трансформировалась в комплексныйправленческий инструмент, способный генерировать долгосрочные социальные, экологические и экономические ценности.

В контексте содержания современной модели, КСО – это не только социальная функция бизнеса, но и важный мотивационный инструмент, позволяющий организациям формировать ценностно-ориентированную стратегию управления персоналом, основой которой является мотивационная компонента.

Мотивация представляет собой сверхсложный процесс формирования такого психологического состояния личности, которое определяет ее поведение в определенных обстоятельствах, формирует отношение к процессам и явлениям, активизирует и направляет ее на достижение конкретной цели [7].

Мотивационная стратегия представляет собой определенную программу действий, которая способствует влиянию на конкретные рабочие сферы сотрудника. Основой мотивационной стратегии являются стимулы и мотивы, которые побуждают поступать сотрудника в ключевых моментах определенным образом [3].

Авторы рассматривают мотивационную стратегию как подсистему стратегии организации, которая представляет долгосрочную программу действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации с целью обеспечения ее стратегических конкурентных преимуществ.

Мотивационная стратегия является «двигателем» рабочего процесса, и правильное ее применение будет способствовать наибольшей вовлеченности сотрудников в выполнении основных задач организации [5]. При этом одним из основополагающих принципов разработки мотивационной стратегии является то, что персонал должен чувствовать признание своего вклада в деятельность организации. Данный принцип напрямую согласуется с ключевыми принципами КСО.

Таким образом, стратегия корпоративной социальной ответственности и мотивационная стратегия являются подсистемами общей корпоративной стратегии. Последняя формирует миссию, видение, долгосрочные цели и ключевые ориентиры развития, охватывающие экономические и социальные аспекты деятельности. Поэтому в общей стратегии закладываются принципы ведения бизнеса определенной компании, ее рыночные приоритеты, основы инвестиционной и инновационной политики, корпоративные ценности и т.д.

Стратегия КСО и мотивационная стратегия, как производные от общей стратегии, обеспечивают реализацию ее целей во внешней и внутренней среде организации. Совокупно они определяют основы ценностно-ориентированной кадровой политики, которая в свою очередь формирует кадровое ядро и трудовой потенциал организации (рис. 1).



Рисунок 1 – Схема взаимосвязи мотивационной стратегии и стратегии КСО

Это имеет ключевое значение для ее стабильной деятельности, устойчивого развития и сохранения организационной культуры. Ведь представители кадрового ядра существенно влияют как на активность персонала, так и рыночную активность организации. Они обеспечивают высокие результаты деятельности и заботятся об общем корпоративном имидже, а по отношению к персоналу – выполняют роль лидеров, наставников, носителей ценностей и примера для подражания.

В частности, представители кадрового ядра способствуют быстрой интеграции новых работников в коллектив, обеспечивают качественную внутреннюю коммуникацию, передачу опыта и корпоративных ценностей, корректируют настроение, а в кризисных условиях – объясняют необходимость и цели изменений, сглаживают сопротивление, поддерживают моральный дух.

Определяющей детерминантой управления персоналом организации, несомненно, является мотивационная стратегия. Она непосредственно влияет на активность работников во внутренней среде компании, а также определяет механизмы стимулирования персонала к достижению текущих и стратегических целей организации. Эти модели определяют уровень активности персонала организации, что проявляется в повышении производительности труда, качества выполняемой работы и других результативных показателях; стремлении работников к карьерному росту, приобретению новых компетентностей, повышению на этой основе собственной конкурентоспособности; реализации инновационного потенциала работников; а также их желание участвовать в социальных проектах, волонтерских инициативах и т.д. Таким образом, имея целью усилить внутреннюю активность персонала, мотивационная стратегия также влияет на уровень рыночной (общественной) активности организации, обеспечивая ей достижение целей стратегического управления.

Одним из ключевых этапов разработки мотивационной стратегии является определение материальных и нематериальных средств стимулирования персонала. Ученые, подчеркивая приоритетность и преимущества материальной мотивации, все же отмечают рост в современных условиях значения нематериального стимулирования (похвала, признание, возможность для развития, гибкий график, также стиль управления и организационная культура) [2], которое является важным катализатором, способным существенно повысить трудовую активность и способствовать достижению личных целей и целей организации. В этом контексте роль КСО, как инструмента мотивационного механизма и фактора формирования эффективной мотивационной стратегии организации существенно возрастает, поскольку ее действие главным образом направлено на нематериальные потребности работников.

Таким образом социально ответственное поведение организации в отношении персонала обеспечивает формирование человекоцентрической среды, в которой работники не только выполняют определенные профессиональные обязанности, но и развиваются свои общие и профессиональные компетентности; чувствуют себя социально защищенными, важными и нужными; сохраняют собственное достоинство и получают высокое качество трудовой жизни. Такой подход формирует доверие и лояльность работников к компании, формирует стремление надолго оставаться ее частью, мотивирует повышать производительность и качество работы. Под лояльностью персонала понимают корректное, искреннее и уважительное отношение к руководству и сотрудникам [6].

Стратегия социальной ответственности также напрямую влияет на стратегическую среду, формируя основы ее взаимодействия с потребителями, партнерами, государственными структурами, инвесторами, СМИ и обществом в целом. Эти принципы вытекают не только из правовых норм, но и из системы общечеловеческих ценностей, этических принципов и ожиданий общества в экономической, экологической и социальной сферах.

Разработка стратегии КСО должна предполагать реализацию мероприятий по двум основным векторам: внутреннему (реализация социальной активности на микроуровне

внутри компании) и внешнему (реализация мероприятий стратегии КСО на макроуровне во взаимодействии с внешней средой) [4].

Результатом реализации указанных мероприятий КСО, прежде всего, является: повышение имиджа организации в бизнес-среде и обществе, формирование высокого уровня лояльности и доверия к ней со стороны потребителей, инвесторов, партнеров по бизнесу, общественных институтов и других стейкхолдеров; рост спроса на продукцию компании, расширение возможностей для привлечения дополнительных ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, в частности бюджетных и грантовых средств), масштабирование деятельности на другие регионы и тому подобное.

Внешние формы проявления КСО, наряду с внутренними, также выступают мощными факторами формирования мотивационной стратегии организации, в частности ее нематериальной составляющей.

Обобщив характер влияния КСО на формирование мотивационной стратегии организации, необходимо отметить следующее:

- КСО формирует внутреннюю ценностную мотивацию персонала. Идентифицируя себя с организацией, которая придерживается этических принципов, участвует в социально важных проектах, заботится об окружающей среде, работники чувствуют себя вовлеченными в общественные нужды. Это вызывает у них желание работать не только ради собственной материальной выгоды, но и ради причастности к позитивным изменениям в компании, регионе;

- КСО обеспечивает рост имиджевой привлекательности работодателя и укрепление эмоциональной связи с его брендом – социально ответственная компания всегда выглядит привлекательной в глазах не только действующих, но и потенциальных работников;

- КСО стимулирует социальную активность и инициативность персонала – внешние проявления социальной ответственности бизнеса открывают новые возможности работников для участия в волонтерских мероприятиях, благотворительных акциях, экологических инициативах;

- КСО повышает доверие персонала к руководству и заинтересованность для достижения общих целей [1].

Таким образом, стратегия КСО способствует формированию и наращиванию социального капитала организации, стабилизирует рынок занятости и повышает эффективность мотивации работников. В то же время, реализация стратегии требует значительных инвестиций в создание общественных благ. Эффект от этих вложений обычно довольно отдален во времени, а также имеет косвенный и непрогнозируемый характер. Поэтому большинство предпринимателей ограничиваются лишь эпизодическими благотворительными проектами, а по управлению мотивацией персонала – отдают предпочтение материальному стимулированию.

Учитывая рост роли бизнеса в обеспечении экономической стабильности крайне важно не только усилить социально ответственные практики, но и эффективно интегрировать КСО в мотивационную стратегию организации. Механизм интеграции должен охватывать инструменты как макро-, так и микроуровня (рис. 2).



Рисунок 2 – Инструменты интеграции КСО в мотивационный механизм организации

Макроэкономические инструменты создают внешние стимулы для субъектов предпринимательства расширять формы КСО, особенно в отношении участников СВО. Благодаря этому организации получают не только дополнительную, достаточно мотивированную рабочую силу, но и возможность привлечь средства от государства для адаптации таких работников и дальнейшего развития бизнеса. Вместо этого, микроэкономические инструменты являются частью внутренней политики организации и ориентированы на создание устойчивой системы мотивации, сочетающей социальные, этические и экономические аспекты. Внедрение этих инструментов требует осознания субъектами предпринимательства их долгосрочной выгоды, синергетического мотивационного эффекта, а также принятия решений по перераспределению собственных финансовых ресурсов.

Выводы. В современных условиях хозяйствования корпоративная социальная ответственность выступает важным фактором формирования эффективной мотивационной стратегии организации, в частности ее нематериальной компоненты. Влияние КСО направлено не только на способность организации повысить эффективность реализации имеющегося трудового потенциала и сохранить устойчивый кадровый состав, но и на возможность влиять на процессы формирования качественного предложения рабочей силы

во внешней среде. КСО способна обеспечить высокий уровень лояльности к компании действующих и потенциальных работников, усилить их мотивационный профиль, социальную идентичность и стратегическую активность. Это будет способствовать росту делового имиджа, конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности, доходности и прибыльности организации. В результате создается необходимая основа для улучшения материальной мотивации и структуры персонала.

Таким образом, интеграция КСО в систему управления персоналом создаст синергетический эффект, который позволит организации повысить эффективность мотивационного механизма и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Список источников

1. Авдеева, В.Н. Корпоративная культура как фактор, влияющий на мотивацию персонала / В.Н. Авдеева // Устойчивость социально-экономических и правовых систем в современных условиях: сборник научных статей. – Ростов-на-Дону: ООО «Издательство «Манускрипт», 2025. – С. 9-11. – EDN ALIKZC.
2. Литвин, Р.И. Определение проблем мотивации персонала на промышленном предприятии / Р.И. Литвин, Д.И. Прохоров // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 3(69). – С. 74-77. – EDN WFCARW.
3. Павлов, Д.О. Разработка эффективной мотивационной стратегии современного предприятия / Д.О. Павлов, В.С. Епинина // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020. – № 1(43). – С. 24-29. – EDN QFBIRH.
4. Трошина, Е. П. Стратегия корпоративной социальной ответственности предприятия / Е. П. Трошина // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития: сборник материалов XXXVII Международной научно-практической конференции, Новосибирск, 23 мая – 03 2017 года. – Новосибирск: Общество с ограниченной ответственностью "Центр развития научного сотрудничества", 2017. – С. 42-46. – EDN YRFOZJ.
5. Чернова П.С. Теоретические аспекты мотивационной стратегии организации / П.С. Чернова // Контентус. – 2023. – № 7S. – Т.6. – С. 99 – 105.
6. Чумаченко, Г.В. Исследование факторов производительности труда предприятия / Г.В. Чумаченко, Е.А. Шатихина // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2021. – № 7(49). – С. 252-256. – EDN WXCYVU.
7. Шильникова, З.Н. Направления совершенствования системы мотивации персонала / З.Н. Шильникова, В.Н. Авдеева // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2024. – № 1(79). – С. 136-143. – EDN GIWTYE.
8. Шильникова, З.Н. Формирование организационно-экономического механизма социально-ответственного инвестирования на предприятиях / З.Н. Шильникова, А.А. Шильников, В.В. Долгих // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 11(77). – С. 113-117. – EDN PBYAIS.

Сведения об авторах

Шильников Александр Анатольевич, к.с-х.н., доцент кафедры финансов и кредита, Луганский государственный университет им. Владимира Даля, г. Луганск, Россия.

Шильникова Зоя Николаевна, к.э.н., доцент кафедры управления персоналом и экономической теории, Луганский государственный университет им. Владимира Даля, г. Луганск, Россия.

Татарченко Елена Николаевна, к.э.н., зав. кафедрой экономики и управления, Луганский государственный университет им. Владимира Даля, Северодонецкий технологический институт (филиал), г. Северодонецк, Россия.

Information about the authors

Shilnikov Aleksandr Anatolyevich, PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor, Department of Finance and Credit, Vladimir Dahl Luhansk State University, Luhansk, Russia.

Shilnikova Zoya Nikolaevna, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Human Resources Management and Economic Theory, Vladimir Dahl Luhansk State University, Luhansk, Russia.

Tatarchenko Elena Nikolaevna, PhD in Economics, Head of the Department of Economics and Management, Vladimir Dahl Luhansk State University, Severodonetsk Technological Institute (branch), Severodonetsk, Russia.