

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Сюй Бохуа Формирование социальной стратегии современной китайской компании // Human Progress. 2024. Том 10, Вып. 4. С. 24. URL: [http://progress-human.com/images/2024/Tom10\\_4/Xu.pdf](http://progress-human.com/images/2024/Tom10_4/Xu.pdf) DOI 10.46320/2073-4506-2024-4a-24.

## ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ СОВРЕМЕННОЙ КИТАЙСКОЙ КОМПАНИИ



**Сюй Бохуа**

магистрант

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы  
г. Москва, Российская Федерация

**Аннотация.** В статье рассматривается международная экспансия китайских компаний. В современное время организации Китая осуществляют глобализацию, расширяя свое присутствие на международном рынке. Это ведет к необходимости адаптации систем и принципов управления, характерных для китайской культуры, к международным требованиям и тенденциям. Одной из главных таких тенденций является развитие корпоративной социальной ответственности (КСО) и этики бизнеса. Системы КСО получили значительное развитие в США, а затем и в Европе, однако в Китае, как и в России – социальные аспекты деятельности организации только начинают развиваться. В настоящее время даже на законодательном уровне не развито управление корпоративной социальной ответственности, что вызывает необходимость проведения частных исследований для формирования эффективного прототипа социальной стратегии китайской компании.

**Ключевые слова:** корпоративной социальной ответственности, социальная стратегия, китайская компания.

**JEL коды:** M12; M14.

### Введение

В процессе быстрого развития китайского рынка труда и экономики требование к социальной стратегии становится все выше, а результаты социальной стратегии стали важным

показателем корпоративной конкурентоспособности. В этом контексте одной из главных таких тенденций является развитие КСО и этики бизнеса.

Проблема исследования состоит в том, что в настоящее время отсутствует единая методология формирования социальной стратегии китайских компаний. Это, в свою очередь, может препятствовать международной экспансии китайских организаций в связи с неполным удовлетворением потребностей международного рынка (одной из которых является социальная ответственность организации). То есть, отсутствие социальной стратегии для организаций Китая может прямо влиять на уровень конкурентоспособности на международном рынке. Таким образом, только осознание предприятиями важности принятия на себя социальной ответственности и реальная интеграция ее в управление персоналом могут способствовать устойчивому развитию экономики и общества Китая.

### **1. Теорические аспекты формирования социальной стратегии организации**

Корпоративная социальная ответственность (КСО)<sup>1</sup> – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны, а также на окружающую среду.

В этом определении очень точно показывается, что социальная стратегия организации является частью общей стратегии КСО. В рамках предполагается, что именно такое рассмотрение социальной стратегии является наиболее эффективным. То есть, такая стратегия, при которой компания своими действиями транслирует одни и те же социальные ценности и убеждения как во внешнюю, так и во внутреннюю среду. Эффективность такого подхода обуславливается его справедливостью – приоритет компании одновременно и на сотрудниках как носителях трудовых функций и ключевом факторе успеха, и на внешних заинтересованных лицах. В связи с этим, в статье социальная стратегия организации будет анализироваться и совершенствоваться через общую стратегию корпоративной социальной ответственности, при этом сохраняя разделение между данными понятиями. Роль такой стратегии представлена на Рисунке 1.

---

<sup>1</sup> Социальная стратегия предприятия // Электронная библиотека Сыктывкарского государственного университета. – Электрон. дан. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://studfile.net/preview/6321063/page:6/> (дата обращения: 11.03.2024).



**Рисунок 1. Роль социальной ответственности и этики бизнеса**

Как видно из Рисунка 1, роль социальной стратегии можно рассмотреть в трех срезах – с позиции компании, с позиции общества и с позиции государства. Рассмотрим подробнее.

С позиции компании социальная стратегия способствует повышению конкурентоспособности. При этом, развитие конкурентных преимуществ компании происходит не только как работодателя, но и на общем отраслевом рынке. Это влияние обусловлено повышением доверия и, следовательно, лояльности персонала компании и общества к организации, ведущей социально-ответственный бизнес и придерживающейся этических норм в своей деятельности как во внутренней среде, так и во внешней. Как частное следствие, формируется более крепкая, устойчивая корпоративная культура – формирование положительного культурно-психологического климата в организации.

Кроме того, компании, активно развивающие политику социальной ответственности и развивающие этику бизнеса могут получать налоговые льготы от государства. Примером является предоставление сниженной процентной ставки по налогу на прибыль за помощь организации в борьбе за сохранение климата.

Рассмотренные направления влияния, в конечном итоге, способствуют устойчивому развитию организации.

Основное преимущество государства от развития бизнесом социальной стратегии, ответственности и этики бизнеса заключается в том, что в рамках функционирования такого бизнеса государству легче регулировать и обеспечивать безопасность и защиту потребителей и работников, а также интересы общества (например, в сфере информационной безопасности, поскольку социально-ответственный бизнес всегда предоставляет достоверную и полную информацию о товарах и услугах).

Влияние социальной стратегии и ответственности бизнеса с позиции общества заключается в улучшении условий жизни благодаря деятельности бизнеса по таким направлениям как экология, спонсорство социально-значимых проектов, охрана здоровья и безопасные условия труда и т.д.

Кроме данного аспекта (корпоративной социальной ответственности), установлено, что особую роль в социальной стратегии имеет улучшение условий труда и жизни персонала, а именно:

- рост оплаты труда;
- улучшение санитарно-гигиенических условий труда;
- охрана и безопасность труда;
- вопросы гендерной политики;
- проблемы карьеры.

## **2. Основные современные тенденции формирования социальной стратегии организации**

Основные современные тенденции в области социальной стратегии представлены на Рисунке 2.



## Рисунок 2. Основные тенденции социальной стратегии в современное время

Первой из тенденций является фокус на устойчивое развитие и ESG (Environmental, Social and Corporate Governance)<sup>2</sup>. Отметим, что именно данной модели компании все больше уделяют внимание. Мероприятия в данной области включают в себя сокращение негативного воздействия на окружающую среду, поддержку социальных инициатив и некоторых других. Развитие корпоративной социальной ответственности (КСО) в целом получает большее распространение. Ранее оно активно развивалось в странах Европы и в США, а в настоящее время Китай, Россия и другие страны мира также поощряют КСО.

Следующая особенность – рост значимости социального маркетинга. Социальный маркетинг, в отличие от традиционного, направлен не только на продвижение продукта или услуги, но и на решение социальных проблем, изменение поведения и отношения общества к определенным вопросам. Только тогда он сможет стать значимым элементом социальной стратегии организации, способствуя не только улучшению общественного благосостояния, но и укреплению позиций компании на рынке.

Третьей тенденцией является инклюзивность и разнообразие. Современные компании стремятся создать рабочую среду, где каждый сотрудник чувствует себя ценным и уважаемым, независимо от возраста, пола, расы, национальности или физических возможностей. Иными словами, в настоящее время проводится борьба с любыми формами дискриминации на рабочем месте.

---

<sup>2</sup> Brock T., Courage A. Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing / T. Brock, A. Courage. – 2023. – 15 с.

Четвертой тенденцией является развитие корпоративного волонтерства. Современные организации поощряют своих сотрудников участвовать в волонтерских проектах, что способствует укреплению командного духа и повышению уровня социальной ответственности.

Заключительной, но не менее важной является тенденция использования цифровых технологий в рамках социальной стратегии. Эти технологии позволяют оптимизировать процессы взаимодействия с клиентами, улучшить качество предоставляемых услуг и повысить уровень удовлетворенности получателей этих услуг. Важным аспектом использования цифровых технологий в социальной стратегии является их способность к сбору и анализу больших объемов данных. Это позволяет организациям отслеживать эффективность своих программ, выявлять проблемные зоны и принимать обоснованные решения для улучшения качества предоставляемых услуг.

С точки зрения внутренней корпоративной социальной стратегии, также выделяются тенденции. Ключевой из них, включающей в себя сразу ряд тенденций, являются широкие социальные ожидания сотрудников. Они становятся новой тенденцией в современном мире, так как все больше внимания уделяется не только материальным аспектам работы, но и социальным условиям труда. Иными словами, справедливая и конкурентоспособная заработная плата уже не является исчерпывающим списком требований соискателей. На первый план также выходят комфортные условия труда, возможность самореализации, профессионального роста, участия в принятии решений, влияющих на их работу, а также заботу о здоровье и благополучии.

При этом, как было упомянуто ранее, социальные ожидания сотрудников охватывают широкий спектр аспектов, включая:

- баланс между работой и личной жизнью;
- профессиональное развитие и обучение;
- участие в принятии решений;
- корпоративная культура и ценности;
- здоровье и благополучие.

Компании, которые учитывают широкие социальные ожидания сотрудников, могут получить ряд преимуществ, включая повышение мотивации, снижение текучести кадров и улучшение имиджа компании как работодателя.

Таким образом, предприятия как наиболее распространенные микроэкономические организации в Китае, приобретение ресурсов и максимизация доходов является вечным

стремлением предприятий, а социальная стратегия как важный способ помочь предприятиям приобрести ресурсы, стала важной целью развития современных предприятий. Правительство должно совершенствовать политику, связанную с социальными стратегиями, направлять и поддерживать положительную роль предприятий с помощью системы регулирования и других средств, избегая при этом возможных негативных последствий, и создавать для предприятий справедливую конкурентную рыночную среду.

В рамках статьи рассмотрены теоретические основы социальной стратегии организации (стратегии социальной ответственности или КСО). Внедрение и использование в деятельности компании данной стратегии выгодно трем сторонам – компании, обществу и государству. С точки зрения компании, КСО позволяет укреплять корпоративную культуру, способствовать удержанию ценных кадров, улучшению имиджа компании на отраслевом рынке, укрепления конкурентоспособности и др. С позиции государства, реализация компаниями программ корпоративной социальной ответственности ведет к обеспечению относительной безопасности потребителей (с точки зрения качества продукции и других аспектов). С позиции общества – улучшение условий жизни, повышение общего благосостояния. Понятию КСО, применяемому в русскоязычной научной литературе, соответствуют термины «устойчивое развитие» и «модель стандартов ESG» – в зарубежной научной литературе.

Кроме того, в рамках данной анализ внутренней и внешней среды, определение целей и задач социальной стратегии, разработка проекта стратегии, реализации стратегии, мониторинг и оценка эффективности в ходе реализации стратегии, а также оценка эффективности по итогам реализации стратегии.

### **3. Рекомендации по совершенствованию социальных стратегий современных китайских компаний**

Для совершенствования социальной стратегии современных китайских компаний предложения поступают с двух сторон: внутрифирменные факторы и национальные регулирующие органы.

Внутрифирменные факторы предприятия:

Во-первых, предприятия должны обратить внимание на совершенствование системы раскрытия информации о КСО и взять на себя инициативу по принятию социальной ответственности. В угоду краткосрочным интересам многие китайские предприятия сегодня забывают об обязательности КСО, пренебрегают выполнением соответствующих обязательств, таких как раскрытие информации, и не берут на себя ответственность, которую должна нести компания. Сегодня, когда инвесторы, сотрудники, клиенты и другие

заинтересованные стороны повышают свою способность анализировать и идентифицировать рынок, предприятия, которые не выполняют свои обязательства по КСО, не будут пользоваться доверием инвесторов, клиентов и других заинтересованных сторон, потеряют поддержку заинтересованных сторон, столкнутся с дилеммой устранения с рынка и будут покинуты всей эпохой. В процессе принятия на себя социальной ответственности и раскрытия информации о социальной ответственности предприятия могут не только облегчить финансовые трудности, помочь обновлению технологий и реализовать долгосрочный прогресс компании, но и передать общественности сигнал о долгосрочной и стабильной работе предприятия и повысить доверие инвесторов и других заинтересованных сторон. Поэтому предприятия должны совершенствовать систему раскрытия информации о социальной ответственности, а активное выполнение социальной ответственности приносит большую пользу долгосрочному развитию предприятий.

Во-вторых, предприятия должны принимать во внимание интересы всех заинтересованных сторон и разрабатывать различные социальные стратегии в соответствии с интересами разных заинтересованных сторон.

– Предприятия активно несут ответственность перед акционерами, что повышает степень информационной открытости, снижает уровень информационной асимметрии, ослабляет финансовые ограничения и помогает предприятиям инвестировать больше средств в технологические инновации, способствуя тем самым высококачественному развитию предприятий;

– Предприятия активно берут на себя ответственность за сотрудников, что способствует привлечению высококвалифицированных работников, повышению инновационного поведения сотрудников и высококачественному развитию предприятий;

– КСО может принести предприятию репутационный капитал, получить больше государственных субсидий, принести достаточно средств для инновационного поведения и способствовать высококачественному развитию предприятия.

– С точки зрения ответственности за права и интересы поставщиков, клиентов и потребителей, предприятия должны жить по средствам, балансировать все виды ресурсов и разумно выполнять соответствующие обязанности в рамках своих возможностей.

– В будущем от предприятий потребуется активное участие в защите окружающей среды. Поскольку стратегии «зеленого» развития привлекают все больше внимания общественности, средства будут все чаще перераспределяться в пользу «зеленых»



предприятий. Только те предприятия, которые активно занимаются охраной окружающей среды, смогут получить финансовую поддержку.

Национальные регулирующие органы:

Во-первых, национальным регулирующим органам необходимо осуществлять четкий контроль за деятельностью предприятий и принимать различные меры в отношении разных типов предприятий, чтобы укрепить энтузиазм разных типов предприятий в отношении социальной ответственности. Для предприятий различных форм собственности государственные регулирующие органы должны оказывать большую поддержку негосударственным предприятиям, которые берут на себя социальную ответственность.

– Негосударственные предприятия слабее проявляют социальную ответственность, так как имеют меньшую государственную поддержку и по своей сути больше ориентированы на получение прибыли. Государство должно разработать соответствующие системы и политику для повышения их мотивации к принятию социальной ответственности, оказывать политическую поддержку негосударственным предприятиям, которые активно принимают на себя социальную ответственность, и регулировать негосударственные предприятия, которые не принимают на себя активную социальную ответственность.

– На этапе быстрого и стабильного развития предприятия будут активно брать на себя социальную ответственность и способствовать собственному качественному развитию в силу различных факторов, таких как улучшение качества репутации. Для этих двух типов предприятий государственные регулирующие органы должны регулярно проверять и контролировать информацию, раскрываемую этими предприятиями, и вводить соответствующую политику стимулирования, чтобы поощрять предприятия продолжать проявлять инициативу по выполнению своей КСО.

– Когда предприятие испытывает проблемы в процессе работы, национальные регулирующие органы должны взять на себя инициативу и направить предприятие на активное выполнение своей социальной ответственности, а также предоставить предприятию политические субсидии, чтобы стимулировать его к достижению соответствующих технологических прорывов, что позволит восстановить преимущества предприятия и будет способствовать качественному развитию данного типа предприятий.

Во-вторых, национальные регулирующие органы должны усилить обязательное раскрытие отчетов о КСО. В настоящее время уровень социальной ответственности некоторых китайских предприятий относительно низок, и обязательное раскрытие отчетов о социальной ответственности может повысить уровень корпоративной социальной ответственности. Поэтому китайским регулирующим органам следует ввести более обязательные меры

политики для руководства предприятиями, например, расширить число предприятий с обязательным раскрытием отчетов о социальной ответственности и увеличить объем соответствующей информации для раскрытия. Благодаря обязательному раскрытию отчетов о социальной ответственности можно повысить прозрачность информации о предприятиях, чтобы регулирующие органы и соответствующие заинтересованные группы могли усилить надзор за предприятиями, а предприятия могли уделять больше внимания социальной ответственности, обеспечивая прочную основу для высококачественного развития предприятий.

### **Заключение**

Таким образом, предприятия как наиболее распространенные микроэкономические организации в Китае, приобретение ресурсов и максимизация доходов является вечным стремлением предприятий, а социальная стратегия как важный способ помочь предприятиям приобрести ресурсы, стала важной целью развития современных предприятий. Правительство должно совершенствовать политику, связанную с социальными стратегиями, направлять и поддерживать положительную роль предприятий с помощью системы регулирования и других средств, избегая при этом возможных негативных последствий, и создавать для предприятий справедливую конкурентную рыночную среду.

В рамках статьи рассмотрены теоретические основы социальной стратегии организации (стратегии социальной ответственности или КСО). Внедрение и использование в деятельности компании данной стратегии выгодно трем сторонам – компании, обществу и государству. С точки зрения компании, КСО позволяет укреплять корпоративную культуру, способствовать удержанию ценных кадров, улучшению имиджа компании на отраслевом рынке, укрепления конкурентоспособности и др. С позиции государства, реализация компаниями программ корпоративной социальной ответственности ведет к обеспечению относительной безопасности потребителей (с точки зрения качества продукции и других аспектов). С позиции общества – улучшение условий жизни, повышение общего благосостояния. Понятию КСО, применяемому в русскоязычной научной литературе, соответствуют термины «устойчивое развитие» и «модель стандартов ESG» – в зарубежной научной литературе.

Кроме того, в рамках данной статьи проведен анализ внутренней и внешней среды, определены цели и задачи социальной стратегии, разработка проекта стратегии, реализации стратегии, мониторинг и оценка эффективности в ходе реализации стратегии, а также оценка эффективности по итогам реализации стратегии.

### Список литературы

1. Божук С.Г., Кулибанова В.В., Тэор Т.Р. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Издательство Юрайт. 2024. 226 с.
2. Горфинкель В.Я., Родионова Н.В. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт. 2023. 272 с.
3. Григорьева К.С., Соколова Е.Л. Социальная стратегия организации: понятие и проектирование // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2020. С. 3.
4. Завьялова Е.Б., Зайцев Ю.К., Студеникин Н.В. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2023. С. 19-20.
5. Коротков Э.М. Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для вузов. 3-е изд. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 404 с.
6. Макарова Ю. Меньше иллюзий и больше реализма: какие бизнес-задачи решает КСО // РБК Тренды. 2022. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/social/cmrm/617f98159a79474f5e6c60b1> (дата обращения: 11.02.2024).
7. Социальная стратегия предприятия // Электронная библиотека Сыктывкарского государственного университета. Электронные данные. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://studfile.net/preview/6321063/page:6/> (дата обращения: 11.03.2024).
8. ESG Ranking of Russian Companies 2023 as of 01.08.2023 // Агентство Radex Europe. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://raexpert.eu/esg\\_corporate\\_ranking/](https://raexpert.eu/esg_corporate_ranking/) (дата обращения: 07.04.2024).
9. Экономико-правовой анализ корпоративной социальной ответственности // Изд.: Пекин: Юридическая пресса, 2002. С. 25-27.
10. Реализация корпоративной социальной ответственности: построение механизма и анализ его роли // Изд.: Чжэцзянский университет, 2019. 178 с.

## FORMATION OF THE SOCIAL STRATEGY OF A MODERN CHINESE COMPANY

**Xu Bohua**

Master's student

People's Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba  
Moscow, Russia

**Abstract.** The article deals with the international expansion of Chinese companies. In modern times, Chinese organizations are globalizing, expanding their presence in the international market. This leads to the need to adapt management systems and principles characteristic of Chinese

culture to international requirements and trends. One of the main such trends is the development of corporate social responsibility (CSR) and business ethics. CSR systems have been significantly developed in the USA and then in Europe, but in China, as well as in Russia, social aspects of an organization's activity are just beginning to develop. At present, even at the legislative level, the management of corporate social responsibility is not developed, which causes the need for private research to form an effective prototype of the social strategy of a Chinese company.

**Key words:** corporate social responsibility; social strategy.

**JEL Code:** M12; M14.

### References

1. Bozhuk S.G., Kulibanova V.V., Teor T.R. Corporate social responsibility: textbook for universities. 2nd ed., ispr. and add. Moscow, Yurayt Publishing House, 2024. 226 p.
2. Gorfinkel V.Ya., Rodionova N.V. Corporate social responsibility: textbook for universities. 3rd ed., reprint. and add. Moscow, Yurait Publishing House, 2023. 272 p.
3. Grigorieva K.S., Sokolova E.L. Social strategy of the organization: concept and design // Actual problems of aviation and cosmonautics. 2020. P. 3.
4. Zavyalova E.B., Zaitsev Yu.K., Studenikin N.V. Corporate social responsibility: textbook for universities. Moscow, Yurait Publishing House, 2023. P. 19-20.
5. Korotkov E.M. Corporate social responsibility: textbook and workshop for universities. 3rd ed. Moscow, Yurait Publishing House, 2024. 404 p.
6. Makarova Y. Less illusions and more realism: what business tasks CSR solves // RBC Trends. 2022. [Electronic resource]. Access mode: <https://trends.rbc.ru/trends/social/cmrm/617f98159a79474f5e6c60b1> (date of application: 11.02.2024).
7. Social strategy of the enterprise // Electronic Library of Syktyvkar State University. Electronic data. [Electronic resource]. Access mode: <https://studfile.net/preview/6321063/page:6/> (date of access: 11.03.2024).
8. ESG Ranking of Russian Companies 2023 as of 08/01/2023 // Radex Europe Agency. [Electronic resource]. Access mode: [https://raexpert.eu/esg\\_corporate\\_ranking/](https://raexpert.eu/esg_corporate_ranking/) (date of reference: 04/07/2024).
9. Economic and legal analysis of corporate social responsibility // Ed.: Beijing: Legal Press, 2002. P. 25-27.
10. Implementation of corporate social responsibility: building a mechanism and analyzing its role // Ed.: Zhejiang University, 2019. 178 p.