

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
"Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства"
(ПГУАС)

Г.А. Резник, Д.В. Волокушин

**ФОРМИРОВАНИЕ
СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ
СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ
СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Пенза 2014

УДК 334.7:338.26.015:36(035.3)

ББК 65.290-2:65.272

Р34

Рецензент – заведующая кафедрой «Маркетинг» Е.А. Неретина (Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева)

Резник Г.А.

Р34 Формирование социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей: моногр. / Г.А. Резник, Д.В. Волокушин. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 187 с.

ISBN 978-5-9282-1110-3

Проанализированы и развиты теоретические подходы к формированию социально ориентированной стратегии управления предприятием по этапам жизненного цикла на основе использования системы сбалансированных показателей. Внесены уточнения в определение «социально ориентированная стратегия предприятия». Выявлены и проанализированы факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование социально ориентированной стратегии промышленных предприятий Пензенской области. Разработана методика планирования и оценки социальной ответственности на основе теории жизненного цикла предприятия, и обосновано её применение при формировании социально ориентированной стратегии. Разработана авторская модель формирования социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей, а также разработаны и обоснованы механизмы её реализации. Предложена методика оценки эффективности реализации социально ориентированной стратегии.

Монография предназначена для студентов, аспирантов, преподавателей, руководителей предприятий и маркетинговых служб.

ISBN 978-5-9282-1110-3

© Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2014

© Резник Г.А., Волокушин Д.В., 2014

ВВЕДЕНИЕ

Взятый Правительством Российской Федерации курс на инновационный социально ориентированный тип экономического развития государства требует создания эффективных механизмов взаимодействия общества, бизнеса и власти, которые позволят создать благоприятную среду для устойчивого развития бизнеса. Одним из таких механизмов является социальная ответственность предприятия, которая заключается не только, и не столько в благотворительности, но и в комплексном развитии организационной среды предприятия, а также социальной инфраструктуры региона.

Стратегический подход к социальной ответственности выводит её за рамки решения краткосрочных, внутренних для предприятия, социальных и производственных задач, а также означает деятельность, направленную на решение социальных и экономических проблем как внутренних для предприятия, так и внешних, оказывающих влияние на основную производственную деятельность компании, в соответствии с её стратегическими интересами в целях повышения устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе.

Традиционно социальная ответственность и стратегия бизнеса рассматриваются отдельно друг от друга, обеспечивая выполнение либо социальных, либо экономических задач.

Отличительной особенностью данного подхода к социальной ответственности является то, что она рассматривается как элемент социально-экономической стратегии предприятия, фактор и условие её успешной реализации. В рамках стратегического подхода социально-экономическая стратегия и социальная ответственность действуют комплексно, обеспечивая конкурентное преимущество предприятию.

Современная экономическая мысль сформировала свой особый подход к проблеме социальной ответственности, которая в большей степени выступает объектом исследования социологии, психологии, культурологии. С позиции экономической науки социальная ответственность рассматривается как фактор, обеспечивающий закрепление трудовых кадров на предприятии, устойчивость его развития в долгосрочной перспективе.

Вышесказанное обуславливает выдвижение исследования социальной ответственности как одного из перспективных направлений современной экономической мысли и определяет актуальность темы исследования.

В области стратегического управления написано множество работ, в которых отражены различные аспекты данного научного направле-

ния. Основоположниками исследований в области стратегии предприятия являлись Э. Пенроуз, А. Чандлер, К. Эндрюс.

С 1980-х годов получили развитие идеи школы планирования И. Ансоффа, на смену данной школе пришли идеи М. Портера в школе позиционирования.

В 90-е годы в рамках стратегического менеджмента получила развитие ресурсная концепция, основоположниками которой выступили К. Прахалад, Г. Хамел, Р. Грант и Д. Тис.

А.Дж. Стрикленд, А. Томпсон и Г. Минцберг обосновали классификацию научных школ по направлениям стратегического менеджмента.

Среди российских авторов, работающих в области стратегического управления, следует выделить В.С. Катькало, О.С. Виханского, В.А. Тамбовцева, Г.Б. Клейнера, А.Н. Асаула, А.В. Бухвалова, А.И. Наумова, С.М. Васина которые выделили проблемы стратегического развития российских предприятий, а также исследовали проблемы адаптации зарубежного опыта к российским условиям.

Проблемой реализации социальной ответственности в рамках стратегического менеджмента занимались такие ученые, как А. Керол, Г. Боуэн, К. Девис, Р. Бломстром, Дж. Маггуир, С. Сети, М. Шварц. Среди российских ученых данного направления необходимо выделить И.Б. Гуркова, Ю.Е. Благова, Н.А. Кричевского, М.В. Самосудова, Л.Н. Коновалова, С.Е. Литовченко, Г.П. Гагаринская, М.И. Корсакова, исследования которых лежат в области стратегического управления персоналом и социальной ответственности, как фактора стратегического развития. Проблемы оценки социальной ответственности являются предметом исследования Ю.Г. Одеговой и Е.В. Логиновой.

Значительный вклад в механизмы реализации стратегии внесли Р. Каплан и Д. Нортон, разработав систему сбалансированных показателей, на основе которой осуществляется стратегическое управление. Зарубежные ученые П. Нивен, В. Магнус, О. Нильс-Горан, Ж. Рой, Э. Нили, К. Адам, М. Кеннерли, Нильс – Горан Ольве и А. Сьостранд продолжили исследования в данной области, рассматривая систему сбалансированных показателей как инструмент реализации стратегии. В данном направлении работали и такие российские авторы, как А.М. Гершун, Ю.С. Нефедьева и Н.В. Гусева.

Рассмотрение проблемы социальной ответственности получило продолжение в рамках теории жизненного цикла в работах ряда западных ученых, таких как Д. Милнер, И. Адизес, Л. Е. Грейнер, С.Х. Хэнкс, И.М. Джавахар. Среди российских ученых следует выделить Е.Н. Емельянову, С.Е. Поварищину, Д.В. Чернова, Г.В. Широкову, С.Р. Филонович и других.

Значительный вклад в развитие социальной ответственности в рамках стратегического менеджмента внесли российские ученые А.Н. Гаркавенко, С.А. Стрижов, М.С. Камзабаева, А.М. Попович, А.Б. Докторович, Е.Н. Харитонова и др.

Вместе с тем, требуют дальнейшего исследования проблемы социальной ответственности бизнеса в изменившихся российских условиях. Повысилась роль социальной ответственности предприятия, которая рассматривается в современных условиях в качестве ресурса стратегического управления, что привело к расширению выполняемых функций и инструментов реализации социально-экономической стратегии.

Всё это свидетельствует о высокой актуальности данного научного направления и необходимости его дальнейшего исследования.

Целью исследования является разработка теоретических и методических подходов к формированию и реализации социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей.

Для решения поставленной цели в исследовании поставлены и решены следующие задачи:

- проанализированы и развиты теоретические подходы к формированию социально ориентированной стратегии управления предприятием по этапам жизненного цикла на основе использования системы сбалансированных показателей;

- внесены уточнения в определение «социально ориентированная стратегия предприятия»;

- выявлены и проанализированы факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование социально ориентированной стратегии промышленных предприятий Пензенской области;

- разработана методика оценки социальной ответственности предприятия на каждом из этапов жизненного цикла;

- разработана модель формирования социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей;

- разработаны механизмы реализации социально ориентированной стратегии;

- выполнена оценка эффективности разработанной социально ориентированной стратегии предприятия.

Предметом исследования являются процессы социально ответственной деятельности промышленных предприятий.

Объектом исследования являются промышленные предприятия Пензенской области.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Эволюция социальной ответственности в теориях стратегического управления

Отличительной особенностью всех новых преобразований в российском обществе является ориентация на человека, что определило построение социально ориентированной экономики, которая предполагает активную социальную деятельность как государства, так и бизнеса. Данное обстоятельство в сочетании с необходимостью эффективного развития предприятия в условиях рыночной среды предопределило рассмотрение социальной ответственности предприятия в рамках стратегического управления [87].

На начальных этапах перехода к рынку проблемы социальной ответственности предприятий в России практически не учитывались, так как бизнес был ориентирован в основном на получение максимальной прибыли. Данный этап развития российского бизнеса характеризуется ростом крупных организаций, деятельность которых обязана быть социально ответственной [89]. Схожий этап развития проходила Америка в 1960-х годах, когда в результате насыщения рынка, а также роста корпораций общество стало требовать от фирм проведения активной социальной политики.

Существует достаточно много концепций стратегического управления. На наш взгляд, наибольший интерес представляет концепция Г. Минцберга, Б. Альстренда и Д. Лэмпел в их работе «Школы стратегий» [74]. В ней дана классификация десяти школ стратегического управления, которые делятся на две большие подгруппы.

Предписывающие (прескриптивные) школы содержат базовые принципы формирования стратегии.

Описательные (дескриптивные) школы отражают реальную практику их функционирования.

В данном параграфе представлена эволюция социальной ответственности в рамках предписывающих школ, а также в рамках ресурсной концепции, которая с начала 1990-х гг. является одной из ведущих в области стратегического управления.

Одной из самых старых и влиятельных школ в области стратегического управления является школа дизайна. Основные постулаты этой школы были представлены в работе К. Эндрюса «Business Policy: Text and Cases» [119]. Стратегия в данной школе формируется в ходе

осмысленного процесса, возглавляемого руководителем. В большинстве случаев процесс осмысления и формирования стратегии осуществляется на основе выполненного SWOT-анализа под контролем руководителя. По результатам моделирования отбирается наиболее оптимальная стратегия, одним из критериев которой является простота её реализации. Модель формирования стратегии в рамках школы дизайна представлена на рис. 1.

В рамках модели школы дизайна выделяют ценности менеджмента, а также социальную ответственность предприятия, «в частности моральные устои общества, в котором функционирует организация, во всяком случае, представление о них руководства». Большинство авторов, за исключением Ф. Селзника [131], не придает значения ценности и морали, для эффективного функционирования они выделяют следующие социально значимые факторы:

- изменения предпочтений потребителей – влияют на потребительский спрос и дизайн товаров;
- демографические тенденции – влияют на распределение, потребительский спрос и дизайн товаров.



Рис.1. Модель формирования стратегии школы дизайна

По мнению представителей школы дизайна, данные внешние социальные факторы необходимо учитывать при формулировании стратегии. Также необходимо учитывать внутренние факторы, которые оказывают влияние при выполнении стратегии (табл. 1).

Работы, которые Г. Минцберг отнес к школе дизайна, выходили в 50-60-е года XX столетия, когда основой функционирования организации являлась максимизация прибыли. Данный отрезок времени требовал поиска новых систем эффективного функционирования, однако социальная ответственность не рассматривалась в качестве одного из приоритетов достижения стратегических преимуществ. Среди авторов, которые выделяли социальную ответственность, как необходимую составляющую стратегического управления, можно отметить Ф. Селзника [131]. Таким образом, в рамках дизайн-школы, делается упор на внутреннюю социальную деятельность, которая позволит наиболее эффективно реализовать стратегические замыслы руководства. Социальная ответственность перед обществом расценивается как важный фактор, который необходимо учитывать при формировании и реализации стратегии.

Т а б л и ц а 1

Факторы социальной ответственности организации в рамках формулировки стратегии в дизайн-школе

Управленческая команда	Человеческие ресурсы
Квалификация	Потенциал служащих
Общность ценностей	Система управления персоналом
Командный дух	Текучесть кадров
Опыт	Нравственный облик служащих
Координация деятельности	Повышение квалификации сотрудников

Важный вклад в дальнейшие развитие стратегического управления внес И. Ансофф-«отец школы планирования»[9]. Основные положения данной школы были опубликованы в 1969 г. в его работе «Планирование для высшего руководства». Модель стратегического планирования (рис. 2) состояла в последовательном принятии стратегических решений. Он разделил все решения фирмы на три группы «стратегические», «административные» и «оперативные». Стратегическое планирование вызвало огромный интерес, и менеджеры хотели заняться им, «будь у них побольше времени» [9], однако на деле получилось, что стратегическое планирование ставило плановика выше руководителя организации.



Рис 2. Модель стратегического планирования

С точки зрения социальной ответственности организации И. Ансофф, уделил достаточно внимания соответствию стратегии организации общественным ожиданиям. В 1980-е г. в Америке происходили перемены общественных настроений по отношению к фирме: если ранее основой была «неприкосновенность частной собственности и свобода личности, а основной целью — экономический прогресс» [134], то теперь, когда «основные потребности были удовлетворены», внимание общества переключилось с «экономических выгод, приносимых фирмами, на недостатки их деятельности». Теперь, по мнению И. Ансоффа, фирме необходимо было в своей стратегии учесть три основных направления: «анализ целей, ограничений и внешнего силового поля, в котором действует фирма». В процессе формулирования и реализации стратегии фирма становится зависима от внешних политических сил, которые ставят её в определенные рамки, и хотя основной целью фирмы остается получение прибыли, ей необходимо проводить социально ориентированные мероприятия.

Для того чтобы эффективно развиваться, фирме необходимо провести анализ интересов различных социальных групп по трем категориям:

- прибыльность / рост фирмы;
- цели, связанные с запросами рынка;

- цели в социальной, не экономической области.

Поэтому, если организация собирается решать свои проблемы в обществе, то ей необходимо развивать соответствующие возможности и способность действовать в социальной сфере. Это включает следующее:

Идеологическую переориентацию. Признание других идеологий, кроме идеологии свободного предпринимательства.

Необходимость расширенной системы информации и её передачи. Необходимо воздействовать не только на коммерческую сферу, но и на социально-политическую, которая активно взаимодействует с различными движениями и группами.

Понимание политических процессов и мастерство политического поведения. Управляющему организации необходимо приобрести опыт ведения политических игр включающих в себя: «опыт и умение в области подготовки политических решений, деятельности лобби, создания коалиций, ведения переговоров и использования пропаганды».

Инфраструктуру для политических действий. Предприятиям необходимо определить свою систему взаимодействия с социально-политической сферой.

Систему стимулов и вознаграждений, которая должна быть изменена так, чтобы поощрять эффективную и своевременную реакцию на социальные проблемы и возможности.

Необходимость изменений в системах и структурах фирмы, которые обеспечат компетентное решение социальных проблем.

В итоге И. Ансофф делает вывод, что организации необходимо подходить к своим общественным проблемам в той же предусмотрительной, методичной и продуманной манере, в которой рассматриваются коммерческие вопросы.

Необходимо отметить, в рамках школы планирования, роль монографии Э. Фримена «Стратегическое управление: роль заинтересованных лиц» [127]. Э. Фримен предложил подход, разделяющий ожидания заинтересованных сторон. Стратегия, которая формируется в рамках стратегического планирования, должна быть связана с общественными ожиданиями и мнением заинтересованных сторон. Реализация сформированной стратегии зависит от осознания воздействия заинтересованных сторон.

Школа планирования, по сравнению со школой дизайна, уделяет вопросам социальной ответственности гораздо больше внимания. В связи с переориентацией общества, которая произошла в Америке, когда лозунг «Цыпленок в каждую кастрюлю. Машину в каждый

гараж» [64] претворился в жизнь, фирмы стали уделять вопросам ответственности перед обществом гораздо больше внимания. В школе планирования стратегический процесс оказывается ограниченным политическими решениями, которые направлены на решение социальных проблем. В связи с этим И. Ансофф считает необходимым выделение нового типа руководителей, «которые способны провести тонкий и непредвзятый анализ политической ситуации и умеющие использовать реальности власти» [9]. Резюмируя, следует отметить, что хотя школа планирования не прижилась в стратегическом управлении, был сделан существенный шаг в области интереса к стратегическому управлению и, как его необходимой составляющей, социальной ответственности.

Следующим этапом в области стратегического управления стало появление в 1980 г. работы М. Портера «Конкурентная стратегия» [85]. В рамках школы позиционирования стратегия представляется как правильное определение места организации на рынке. М. Портер разработал модель конкурентной стратегии (рис. 3), при помощи которой фирма могла определить свою позицию на рынке и свои дальнейшие действия.

Социальные ожидания отражают влияние на компанию таких факторов, как государственная политика, социальные отношения, общественные нравы и многое другое. Эти три элемента должны обязательно учитываться при разработке реалистичной и легко осуществимой стратегии. В качестве анализа социальных факторов М. Портер [84] выделяет вопрос: «Какие существенные экономические, социальные и политические факторы будут представлять возможности или угрозы?», однако в школе позиционирования делается упор на конкурентные отрасли. Так М Портер подчеркивает: «несмотря на то, что релевантное окружение весьма широко и охватывает как экономические, так и социальные силы, ключевым элементом внешней среды фирмы является отрасль или отрасли, в которых она конкурирует». Также Портер выделяет социальные ограничения как барьеры входа и выхода в отрасль. Многие новые стандарты качества продукции и состояния окружающей среды, безусловно, способствуют достижению желаемых социальных целей, но в то же время повышают потребности в капитале, увеличивают экономию на масштабе за счет требований к исследованиям и тестированию, ухудшают позиции более мелких фирм в отрасли и усиливают барьеры вхождения для новых компаний. Благодаря социальным тенденциям могут возникать новые потребности или возрастая существующие.



Рис 3. Факторы, влияющие на формулирование конкурентной стратегии¹

Развитие концепция корпоративной социальной ответственности в рамках школы позиционирование получила в 2006 году в статье М. Портера и М. Креймера «Бизнес и общество: конкурентоспособность и социальная ответственность» [132]. В рамках данной статьи авторы определяют необходимость поиска такого позиционирования, при котором возможно создание ценности как для фирмы, так и для общества. По их мнению, привязка корпоративной социальной ответственности возможна двумя способами: «реагирующая» и «стратегическая». Реагирующая корпоративная социальная ответственность направлена на позиционирование предприятия как «хорошего корпоративного гражданина», в то время как стратегическая направлена на улучшение конкурентной позиции в отрасли, а также интеграцию принципов социальной ответственности в цепочку создания ценностей,

¹ Источник информации (с изменениями): [Портер Майкл Э. Конкуренция / пер. с англ.: уч. пос. М.: Издательский дом «Вильямс», 2001

что может существенно повысить потенциал компании в области создания ценностях[132].

Школа позиционирования увела взгляд стратегов на отрасли, которые, по мнению М. Портера, являются ключевым элементом внешней среды. Однако происходит выделение внешних факторов, которые действуют на стратегию (рис. 4), и среди них на первом месте оказываются широкие социальные ожидания.

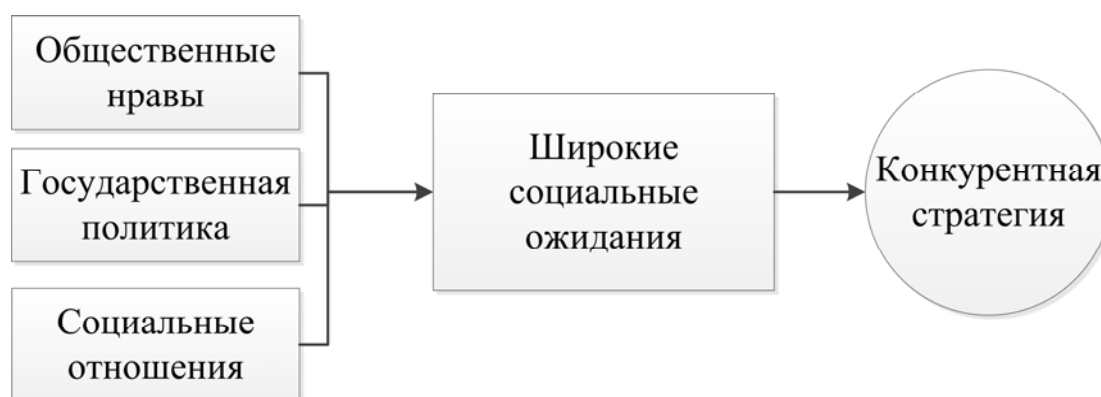


Рис. 4. Факторы, оказывающие влияние на конкурентную стратегию в рамках школы позиционирования

По сравнению с предыдущими школами происходит выделение общества как значимой силы в рамках формирования стратегии. Теперь на стратегию влияет не только государство, но и общественные нравы. Организациям необходимо придерживаться социальных ожиданий, так как они формируют облик компании, который, наряду с качеством товара, начинает занимать ведущие позиции. Стоит отметить, что в своих более поздних работах М. Портер стал однозначно утверждать: «корпорации должны инвестировать в социальную ответственность, рассматриваемую как часть их бизнес-стратегии, направленной на укрепление конкурентных позиций» [132].

В 1990-е годы стала доминировать ресурсная концепция, которая оказалась наиболее приемлемой для изучения источников и механизмов отличительных преимуществ фирм в кардинально изменившихся условиях конкуренции, прежде всего ускорения обновления продуктов, дезинтеграции традиционных отраслей и конвергенции технологий и видов бизнеса [55]. Кроме того, в рамках ресурсного подхода были заново концептуализированы исходные предпосылки и основная единица анализа теории стратегического управления. Основной идеей ресурсной концепции является рассмотрение организации как пучка уникальных ресурсов, недоступных для копирования другим, что позволяет организации занимать устойчивое положение на рынке.

В ресурсной концепции к формулировке стратегии подошли с другой стороны. Р. Грант в своей работе [129] предложил следующие пять этапов формулировки стратегии на основе ресурсной концепции.

На первом этапе необходимо определить и идентифицировать свои ресурсы. Для этого необходимо провести SWOT-анализ. Также на первом этапе необходимо выбрать наилучшие варианты реализации ресурсов.

Второй этап включает в себя определение функций, которая организация может выполнять лучше конкурентов, а также оценку сложности реализации данных конкурентных преимуществ на основе анализа ресурсов.

Третьим шагом является оценка потенциала создания ренты ресурсами и возможности создания устойчивого конкурентного преимущества, а также способности их возобновления.

Следующим этапом является выбор стратегии, которая лучше всего реализует организационные ресурсы и способности относительно возможностей, существующих во внешней среде.

Заключительным шагом является определение узких мест в стратегии и ресурсах, на основе которых она реализуется. На этом этапе необходимо определить области инвестирования для улучшения ресурсной базы.

Чтобы организация могла эффективно построить свою стратегию, ей необходимо находиться в постоянном взаимодействии с внешней средой. То есть, от организации требуется постоянный мониторинг внешней среды, а также прогнозирование возможного развития конкурентного окружения.

Ресурсная концепция выделяет четыре основных фактора макроокружения [118] (рис. 5).

Политический – данная составляющая должна изучаться в первую очередь, чтобы иметь представление о намерениях, которые имеет государство, и тех средствах, с помощью которых оно намерено проводить в жизнь свою политику.

Экономический – изучение экономической компоненты необходимо для анализа распределения ресурсов.

Технологический – анализ технологической компоненты проводится для обнаружения своей позиции с точки зрения современных технологий, а также для разработки новой продукции.

Социальный – социальная компонента сложно изменяется, однако при изменении влияет на деятельность всей организации, а также на все компоненты макроокружения. Поэтому необходимо постоянно отслеживать социальные изменения.



Рис. 5. Процесс формирования стратегии на основе ресурсной концепции

Анализ социальной ответственности в рамках ресурсной концепции был представлен Л. Бурком и Дж. Логздон в статье «Как окупаются корпоративная социальная ответственность» [23]. Данный коллектив авторов развил идеи К. Харта в области ресурсной концепции, который рассматривал только экологическую составляющую социальной ответственности. Л. Бурк и Дж. Логздон предприняли попытку определения условий, при которых реализация корпоративной социальной ответственности становится стратегической. Для этого они выделили следующие условия: приоритетности (соответствие цели и миссии фирмы); специфичности (возможность получения выгод от данного вида деятельности), добровольности и наглядности (доведение до заинтересованных лиц информации о корпоративной социальной ответственности).

Одним из российских ученых, занимающихся вопросами социальной ответственности в рамках ресурсной концепции (рис. 6), является Ю.Е. Благоев. Он ставит вопрос по-другому: «Как связана социальная ответственность со стратегическим управлением компании?» [18]. То есть, социальная ответственность может трактоваться как «рациональный отклик компании на систему противоречивых ожиданий заинтересованных сторон, направленный на устойчивое развитие», а так же, как самостоятельная концепция стратегического управления.



Рис. 6. Внешнее окружение организации в рамках ресурсного подхода

Таким образом, социальная ответственность в теориях стратегического управления прошла путь от одного из факторов, который учитывается в рамках формирования и реализации стратегии, до концепции, способной определять стратегические действия организации (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Эволюция социальной ответственности в теориях стратегического управления

Концепция/авторы	Основная идея	Характеристики социальной ответственности в рамках школы
1	2	3
Школа дизайна А. Чандлер Ф. Селзник К. Эндрюс	Формирование стратегии как процесс осмысления	Учитываются внутренние социальные факторы, необходимые для формирования и реализации стратегии. Социальная ответственность имеет цель повышения внутреннего трудового потенциала.
Школа планирования И. Ансофф, Э. Фримен	Формирование стратегии как формальный процесс	Наличие внутренней социальной ответственности, охватывающей деятельность организации. Необходимость учета при формировании стратегии внешних социально-политических ожиданий

Окончание табл. 2

1	2	3
Школа позиционирования М. Портер, М. Креймер	Формирование стратегии как аналитический процесс	Организациям необходимо придерживаться социальных ожиданий, так как они формируют облик компании, который, наряду с качеством товара, начинает занимать ведущие позиции
Ресурсная концепция Б. Вернерфельт [27], Р. Грант [129], К. Прахалад, Г. Хамел [107], Катькало В.С. [55, 56] Благов Ю.Е.	Формирование стратегии на основе ресурсов, которыми располагает организация	Социальная ответственность необходимый атрибут стратегии, который создает новые возможности. Концепция, определяющая стратегические действия

На основе анализа можно сделать выводы, что социальная ответственность прошла длинный путь в рамках стратегического управления. Школа дизайна, за исключением Ф. Селзника [131], рассматривает социально значимые факторы, в основе своей относящиеся к внутренней среде организации. Данные факторы позволяют выделить основные направления движения организации, а также потенциал сотрудников, которые будут задействованы в реализации стратегии.

Появление школы планирования выделило необходимость подстройки стратегии под политические и социальные ожидания. В рамках школы выделяется необходимость ведения фирмой активной социальной и экологической деятельности. При формировании и реализации стратегии фирме необходимо учитывать внешние социально-политические факторы

Важным этапом в области стратегического управления явилась школа позиционирования М. Портера, в рамках которой был сделан упор на отрасли. Однако М. Портер выделял не только необходимость обратить свои взоры на отрасли, но и провести анализ социальной, политической, технической сфер. В школе позиционирования рассматривается отраслевой анализ, позволяющий выбрать необходимую стратегическую позицию. Социальная ответственность к тому времени стала неотъемлемой частью стратегии.

Наибольшее развитие социальная ответственность получила в ресурсной концепции. Организации проводят не просто социально ориентированные мероприятия, а с помощью решения проблем общества находят новые возможности для развития своего бизнеса. Таким образом, социальная ответственность в теориях стратегического управления может и должна рассматриваться не только как составная часть стратегии, но и как самостоятельная концепция стратегического управления, позволяющая стабильно развиваться организации.

Проблема социальной ответственности, к сожалению пока ещё не является приоритетной. Провозглашение в России курса на формирование социально ориентированной экономики нацеливает предприятия на необходимость учета опыта западных стран в поисках методов и подходов к решению социальных проблем общества.

Проведенный анализ позволяет выделить характерные черты эволюции социальной ответственности. Схожими чертами обладает социальная деятельность промышленных предприятий Пензенской области. Данная деятельность схожа с этапом школы планирования, то есть предприятия реализуют социальную деятельность, направленную на удержание работников. Однако социальная ответственность практически не учитывается при формировании стратегии, что не позволяет предприятиям максимизировать эффект социальной деятельности. Другой важной характерной чертой является отсутствие целей в области реализации социальной ответственности, направленной на развитие городской инфраструктуры, а также поддержку социально уязвимых слоев населения. Однако следует отметить, что у промышленных предприятий Пензенской области существует богатый опыт по реализации социальной ответственности, накопленный за годы существования СССР.

Выводы

Анализ социальной ответственности в рамках теорий стратегического управления позволил сделать выводы, что роль социальной ответственности растет, и если изначально она практически не расценивалась как управленческая концепция, то с течением времени социальную ответственность стали расценивать как одну из важнейших составляющих стратегического управления предприятием.

Анализ теоретических положений социальной деятельности позволил выявить характерные черты социальной деятельности предприятия, в зависимости от развития стратегического управления.

Социально ответственная деятельность промышленных предприятий Пензенской области обладает схожими чертами, её развитие на предприятиях соответствует школе планирования, когда наиболее важно осуществлять социально ответственную деятельность направленную на развитие рабочих и только затем осуществлять вложения в улучшение инфраструктуры региона, в котором функционирует предприятие.

1.2. Сущность, принципы и методология исследования социальной ответственности

Социальная ответственность предприятия является важнейшей частью стратегической деятельности предприятия. Данная концепция рассматривается в рамках устойчивого развития, которое берет своё начало с 1970 годов, от создания международных организаций по развитию экологических программ с дальнейшим активным развитием данной концепции [150].

Устойчивое развитие включает в себя два ключевых взаимосвязанных понятия [35]:

1) понятие потребностей, в том числе приоритетных (необходимых для существования беднейших слоев населения);

2) понятие ограничений (обусловленных состоянием технологии и организацией общества), накладываемых на способность окружающей среды удовлетворять нынешние и будущие потребности человечества.

Концепция устойчивого развития основывается на пяти основных принципах.

- Рационально используя земные ресурсы, человечество может устойчиво развиваться в долгосрочной перспективе, реализуя собственные потребности, и при этом, не лишая будущие поколения, возможности жизни, и удовлетворения потребностей.

- Земные ресурсы носят ограниченный характер. Их ограничения зависят от уровня развития техники, социальной организации общества, а так же от адаптационных возможностей природы.

- Удовлетворения первичных потребностей всех людей, а также создание возможностей на благополучную жизнь. Устойчивое развитие в долгосрочной перспективе без реализации данного принципа попросту невозможно, так как одной из главнейших причин возникновения различного рода катастроф является нищета, которая распространяется на большую часть населения земли.

- Согласованность образа жизни людей, располагающих большими денежными средствами, с возможностями планеты в сфере экологии, а так же в области потребления экологии.

- Изменение численности населения должно соответствовать меняющимся возможностям экосистемы Земли.

Таким образом, к концу XX столетия идея о том, что бизнес несет ответственность за состояние планеты, стала очевидна и на международном, и на государственном уровне и постепенно вошла в сознание самого бизнес-сообщества, хотя для него следование этому принципу отнюдь не всегда было добровольным [93]. Наиболее очевидной

формой воплощения такой идеи в жизнь стала концепция корпоративной социальной ответственности (Corporate Social Responsibility).

Зарождение корпоративной социальной ответственности произошло в США в середине XX в., в связи с чем произошел переход от бессистемной благотворительной деятельности осуществляемой бизнесом, к стратегическому взаимодействию бизнеса, общества и государства. Основу современного подхода к социальной ответственности корпораций заложила опубликованная в 1953 г. книга американского экономиста Говарда Боуэна «Социальная ответственность бизнесмена» [120], где автор сформулировал доктрину социальной ответственности как обязанность бизнесменов проводить ту политику, принимать те решения и следовать тем направлениям деятельности, которые желательны с точки зрения целей и ценностей общества. Реализация социальной ответственности, возможна только при условии сформировавшейся бизнес среды, демократических устоях в государстве, а также развитых гражданских правах [29].

Концепция корпоративной социальной ответственности не всегда получает отклик на российских предприятиях, что обусловлено переходом на рыночную экономику и сложившимся мнением, что социальная ответственность предполагает лишь затраты, которые не приносят пользы предприятию [26]. Однако реализация социальной ответственности на уровне стратегии предприятия позволяет эффективно управлять затратами в данной сфере, а также формулировать цели предприятия, которые позволят максимизировать как внешний, так и внутренний эффект от социальной деятельности.

Концепция социальной ответственности изначально не была обречена на противоречивость. В связи с этим появились различные методологические подходы к исследованию социальной ответственности, к которым, несомненно, необходимо отнести рыночный, государственного регулирования, заинтересованных лиц и корпоративной совести [144].

Рыночный подход основан на исследованиях М. Фридмена [126], в рамках которого предполагается, что организация обязана преследовать экономические цели, и её деятельность должна быть направлена на максимизацию прибыли, но при этом не выходить за законодательные рамки. Деятельность предприятия направлена на увеличение прибыли посредством эффективного использования собственных ресурсов, что приводит к росту качества товаров и услуг, а также обеспечивает работу для граждан и доходы инвесторам. Однако существенный минус данного подхода в том, что происходит самоустранение организации от социальных проблем, в том числе

рождаемых самой организацией, например, таких, как загрязнение окружающей среды [37].

В следующем подходе предполагается, что предприятия реализуют социально ответственную деятельность вследствие государственного регулирования. Данный подход реализуется на основе принятия законов, принуждающих к социальной деятельности [67]. Законодательная база ставит участников в равные условия «игры», однако необходимо учесть, что данный подход обрекает предприятия на неэффективность, в связи с тем, что в периоды кризиса предприятиям необходима оптимизация социальной составляющей, которая будет сдерживать деятельность предприятия при выходе из кризиса.

Подход с точки зрения заинтересованных лиц позволяет в полной мере учитывать интересы акционеров и проводить политику предприятия, направленную на удовлетворение потребностей акционеров. Однако в последнее время организация рассматривается как объект социальной инфраструктуры, который несет ответственность за свою деятельность и перед обществом [49]. Организация является не только экономической целостностью, но и субъектом общественных отношений, от эффективности реализации которых, зависит её существование. Отсюда организации необходимо уравнивать социальные и экономические интересы. Для того чтобы наиболее эффективно реализовывать данную ответственность, было введено понятие – заинтересованные лица, которое подразумевает группу лиц, влияющих на достижение поставленных предприятием целей [127].

Подход с позиции корпоративной совести, предполагает, что организация сама берет на себя обязательства по реализации социальной ответственности. Основу данного подхода составляют общечеловеческие ценности, которыми дорожат работники предприятия. При функционировании организации, помимо экономической выгоды, преследуются цели по решению социальных проблем общества, а так же развитию социальной среды организации в целом [68]. В рамках данного подхода, организация считается полноправным членом общества, если активно действует в таких областях как здравоохранение, общественная безопасность, защита интересов потребителей, природоохранная деятельность и др. Бизнес обязан быть социально ответственным

В России отсутствуют четкие правила реализации социальной ответственности [12], и существует несколько подходов. С одной стороны, компании монополии реализуют социальную деятельность в полной мере и являются в этом мировыми лидерами. Затем идут градообразующие предприятия, социальная деятельность которых осталась со времен СССР, однако по прошествии 30 лет в основе своей

такие предприятия избавились от непрофильных активов, а наиболее успешные из них смогли реализовать сбалансированный подход, комбинируя коммерческую и социальную деятельность [12, 13]. Социальная деятельность остальных предприятий не регламентируется законом, что не дает действенных рычагов регулирования данной деятельности. С другой стороны, необходимо заметить, что множество предприятий осуществляют благотворительную деятельность. В связи с этим в данной работе предложен подход, который позволяет предприятиям, реализующим социальную деятельность, а с одной стороны – минимизировать собственные затраты на данную деятельность, а с другой максимизировать эффект от неё [73]. Однако в первую очередь необходимо понять, каким образом определяется столь многогранная категория, как социальная ответственность. Для этого рассмотрим наиболее распространенные и, на наш взгляд, емкие определения, представленные в табл. 3.

Важно отметить, что практически все приведённые определения указывают на два главных момента: первое – это добровольная деятельность компании и, второе – такая деятельность компании зачастую превосходит установленные законодательством нормативы [70]. «Социальная ответственность отличается от юридической и рассматривается как добровольный отклик организации на социальные проблемы своих работников, жителей города, края, страны, мира» [146].

В данной работе понятие социальной ответственности рассматривается как добровольный вклад предприятия в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, а также направленный на создание благоприятных условий для развития персонала предприятия, социальной и экологической инфраструктуры региона. Однако при этом не рассматривается экологическая составляющая, в связи с тем, что данная составляющая регулируется на федеральном уровне.

Т а б л и ц а 3

Определения категории «социальная ответственность»

Социальная ответственность бизнеса – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанных напрямую с основной деятельностью предприятия и выходящей за рамки определенного законом минимума.	Корсакова, 2003, [66]
«Корпоративная социальная ответственность по своей сути связана с концепцией устойчивого развития; компаниям необходимо интегрировать экономические, социальные и экологические параметры в свою деятельность; корпоративная социальная ответственность не является произвольным дополнением к основной деятельности компании; он представляет собой метод, используемый в управлении компаниями».	Price waterhouse Coopers [145]

«Подлинная «социальная ответственность» заключается в превращении социальных проблем в экономическую возможность и экономическую выгоду, в производственные мощности, компетентность персонала, хорошо оплачиваемую работу и, наконец, богатство».	Друкер П. [47]
«Корпорации должны инвестировать в социальную ответственность, рассматриваемую как часть их бизнес – стратегии, направленной на укрепление конкурентных позиций».	Портер М., 2006 [132]
Социальная ответственность, понимаемая как рациональный отклик компании на систему противоречивых ожиданий заинтересованных сторон, направленных на устойчивое развитие компании, может трактоваться и как элемент конкурентной стратегии, рассматриваемой в рамках отраслевой концепции, и в качестве самостоятельной концепции стратегического управления.	Благов Ю. Е., 2004 г. [17]

Данный эффект может быть достигнут благодаря разработке социально ориентированной стратегии предприятия.

Социально ориентированная стратегия предприятия – это комплекс экономических и социальных мер, проводимых предприятием на добровольной основе, направленных на устойчивое развитие в долгосрочном периоде. Социально ориентированная стратегия направлена на сбалансированный подход, который позволит, с одной стороны, развиваться предприятию, с другой – проводить социальную деятельность. Анализ социальной ответственности показал, что необходимо выделить внешнюю социально ответственную деятельность, а также внутреннюю. Внутренняя социально ответственная деятельность предприятия направлена на повышение лояльности работников к предприятию, а так развитие духа коллективизма и сплоченности [83]. Другим важным моментом является повышение производительности труда рабочих предприятия.

К внутренней социальной деятельности необходимо отнести следующие мероприятия:

- повышение уровня безопасности труда – на промышленных предприятиях действуют нормы, позволяющие обеспечивать безопасность труда, действия руководства, направленные на повышение безопасности труда, сверх установленных законодательством, следует отнести к данной категории;
- поддержание социально значимой заработной платы – уровень заработной платы напрямую влияет на возможность удерживать и привлекать сотрудников и является первоочередным фактором;

- дополнительное медицинское страхование – обеспечение работников дополнительными льготами при посещении врачей, что позволяет сократить количество заболеваний;
- дополнительное социальное страхование – страхование жизни работников;
- программы обучения персонала и повышения квалификации – данный вид социальной деятельности позволяет повышать производительность труда рабочих за счет повышения их квалификационной деятельности;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях – материальная помощь при возникновении критических ситуаций, таких как смерть родственников, и т.д.;
- материальная помощь работникам – к данной категории относятся такие материальные выплаты, как: выплаты к юбилеям и датам, материальной помощи работникам;
- беспроцентные займы – данный вид социальной деятельности позволяет работникам обеспечить себя самым необходимым, не прибегая к займам в банках;
- социально ответственная реструктуризация – мероприятия данной сферы связаны с изменением структуры организации и проведением активной социальной компании;
- программы пенсионного обеспечения – обеспечение надбавок к государственной пенсионной программе;
- помощь молодым работникам – наставничество, материальная помощь на приобретение жилья и другие виды социального поощрения молодых работников.

Промышленные предприятия являются важнейшими ячейками общества, и от развития общества зависит органичный рост предприятия. В связи с этим предприятию, для того чтобы развиваться, необходимо развивать инфраструктуру, в которой оно находится [107]. Инфраструктура в работе относится к категории внешняя социальная ответственность. К мероприятиям данной категории относятся по мнению различных авторов относятся [45, 60]:

- спонсорство и благотворительность – данные виды социальной деятельности различаются в плане системности реализации. Спонсорская деятельность направлена на поддержание и развитие сферы. Благотворительная деятельность осуществляется в основном в разовом порядке. Основными направлениями данных сфер являются:

- культура и спорт;
- природоохранная деятельность;
- развитие науки и образования;

- развитие технологий и инноваций;
- содействие общественным группам и общественным объединениям (например, религиозным сообществам);
- и др.

Первейшей задачей в области социальной ответственности является обеспечение стабильной заработной платы, которая должна превышать средний уровень заработной платы по региону [33]. Данная позиция в области заработной платы позволяет предприятию привлекать и удерживать важнейшие кадровые ресурсы.

К внутренней социальной деятельности предприятия относится безопасность труда рабочих. На промышленных предприятиях действуют нормативы, обеспечивающие безопасность труда. Обеспечение безопасности труда сверх данных нормативов позволяет отнести данную деятельность к социально ответственной деятельности организации.

При анализе социальной ответственности предприятия необходимо обратить внимание на длительность реализации программы [149], а также важность её для заинтересованных лиц, таких как государство, менеджмент предприятия, инвесторы.

При реализации социально ориентированной стратегии, если искреннее отношение к важности проблемы социальной ответственности бизнеса получит широкое распространение, мировая общественность станет свидетелем рождения пост-рациональной экономики, базирующейся не столько на желании компании увеличить свою прибыль, сколько на стремлении максимизировать позитивные внешние факторы от ведения своей деятельности, при одновременном сохранении на определенном уровне прибыльности и капитализации. Всё это может произойти на фоне постепенного смещения общественных ценностей от экоцентризма к социотризмизму, формирование которого наблюдается в настоящее время в Европе и особенно в скандинавских странах.

Выводы.

Социальная ответственность является важнейшей составляющей устойчивого развития, что требует повышенного внимания к реализации данной деятельности, а также эффективных подходов в управлении.

Исследование социальной ответственности зависит от подхода к её реализации руководства страны, а также от сложившихся культурных традиций. Так, выделяют такие подходы, как рыночный, корпоративной совести, заинтересованных лиц, государственного регулирования. В России на данный момент происходит синтез этих под-

ходов, который, с одной стороны, оставляет возможность для маневра для предприятий, а с другой – ограничивает развитие данной концепции. Таким образом, предприятие, реализующее социальную деятельность, с одной стороны, развивает инфраструктуру региона, с другой – повышает собственные риски, не вкладывая деньги в развитие.

Эффективным подходом является повышение уровня управления социальной ответственностью, который позволяет комбинировать экономическую и социальную составляющие стратегического развития.

В данной работе социальная ответственность рассматривается как деятельность предприятия по развитию внутренней и внешней среды бизнеса. Для развития данной концепции уточнено понятие социальной ответственности, которая рассматривается как деятельность предприятия по развитию внутренней и внешней среды бизнеса, выходящая за минимальные законодательные рамки, направленные на устойчивое развитие предприятия.

Для эффективной реализации социальной ответственности на промышленных предприятиях Пензенской области предложено понятие социально-ориентированной стратегии, под которой понимается комплекс экономических, экологических и социальных мер, проводимых предприятием на добровольной основе, направленных на устойчивое развитие предприятия.

1.3. Инструменты управления социально ответственной деятельностью промышленных предприятий

В исследовании при оценке подходов к управлению социальной ответственности автор руководствовался целым рядом критериев, которые позволили сформировать основные подходы в области реализации и управления социальной ответственностью. Первым критерием является «постоянность» реализации социальной ответственности, т.е. когда предприятие реализует социальную деятельность на стабильной основе, финансируя и вкладывая ресурсы в необходимые области. Вторым критерий – «направленность». Это важнейший критерий, который позволяет предприятию эффективно решать социальные проблемы, обучаясь и развиваясь в данной сфере. Третьим критерием является «взаимосвязь» корпоративной стратегии предприятия и социально ориентированной стратегии, которая позволяет реализовывать социальную ответственность на благо обществу и развитию предприятия. Четвертым критерием выделяется «системность».

Данный термин означает, что предприятию необходимо проводить весь комплекс работ при реализации социально ориентированной стратегии, от формирования целевых направлений до контроля и мониторинга социальной деятельности [88].

В отношении социальной ответственности предприятия имели одно мнение, у населения сложилось мнение, что социальная ответственность – это благотворительная деятельность предприятия по поддержке местного сообщества. На первых порах управление социальной ответственностью никаким образом не осуществлялось, так как считалось, что данная деятельность не нуждается в управлении [30].

Предприниматели выделяли деньги на социальные нужды, не вникая в истинные проблемы общества, а финансируя сферы, которые им были привлекательны. В Пензенской области сложилась ситуация, когда на балансе предприятий были довольно большие социальные объекты, поддержка которых требовала больших затрат. В связи с этим одни предприятия оптимизировали свою социальную деятельность, другие – стали искать способы наиболее эффективного управления социальной составляющей бизнеса. В современных условиях применяются разные подходы к управлению социальной деятельностью предприятия. Рассмотрим основные из них.

Первый подход – альтруистический, он связан с тем, что предприятие оказывает спонсорскую помощь по тем направлениям, которые наиболее симпатичны собственнику. Данное направление характеризуется отсутствием системности в данной сфере, производится финансовая помощь оказывается без оценки оказанного эффекта на общество, отсутствует контроль показателей, характеризующих достижение цели. Основным мотивом реализации социальной ответственности является желание собственников предприятия выглядеть в глазах общества меценатом [141], либо представить своё предприятие как социально ответственное, либо показать направленность на общественную помощь.

Данный подход имеет существенные недостатки, такие как отсутствие показателей эффективности деятельности, отсутствие четких целей в области реализации социальной ответственности, возможен неверный выбор направления реализации социальной ответственности. Предприятие свободно выделять деньги, куда оно хочет, однако оно является субъектом социальной сферы, и должно решать социальные вопросы, использовать собственные ресурсы наиболее эффективным образом. Например, выделение средств на живопись, если в области высокая смертность среди детей, возможно и пойдет на пользу региону, однако решение проблемы высокой

смертности является несомненным приоритетом. Другим существенным недостатком анализируемого подхода является отсутствие взаимосвязи внешней и внутренней социальной ответственности, что существенно снижает эффективность проводимых мероприятий [52].

Следующим видом управления социальной ответственностью можно выделить подход, когда предприятие развивает социальную сферу через специальные отделы, кадры. То есть предприятие планирует социальную деятельность, прорабатывает программы и методы их реализации. Данный подход отличается тем, что имеется системный подход к реализации социальной ответственности предприятия, который включает в себя следующий цикл управления [33].

Принятие социальной ответственности как спонсорской деятельности, направленной на установление социальной ответственности с точки зрения, представленной в параграфе 1.2 как внешней и внутренней составляющей, показывает необходимость управления данным процессом.

Существует несколько проблем управления социальной ответственностью на промышленных предприятиях [104]:

1. Отсутствие квалифицированных кадров.
2. Отсутствие практик по управлению данной сферой.
3. Непонимание преимуществ управления, рассмотренных в параграфе 1.2.

Первый систематизированный материал по практикам управления социальной ответственностью рассмотрен в книге «Управление социальными программами» [59]. Данное исследование посвящено обзору практик в области социальной ответственности предприятия и позволяет сформировать начальные этапы по управлению социальной ответственностью (рис. 7).

В озвученном ранее исследовании управление социальной ответственностью представляет собой «непрерывно протекающий в компании системный процесс, направленный на определение приоритетов социальной политики компании, формирование среды корпоративной социальной ответственности, в том числе через обучение сотрудников, с помощью создаваемой в компании специализированной структуры управления, которая осуществляет подготовку, реализацию и координацию социальных программ, а также занимается процессом оценки результатов их реализации и доводит до сведения заинтересованных лиц эти результаты» [59].

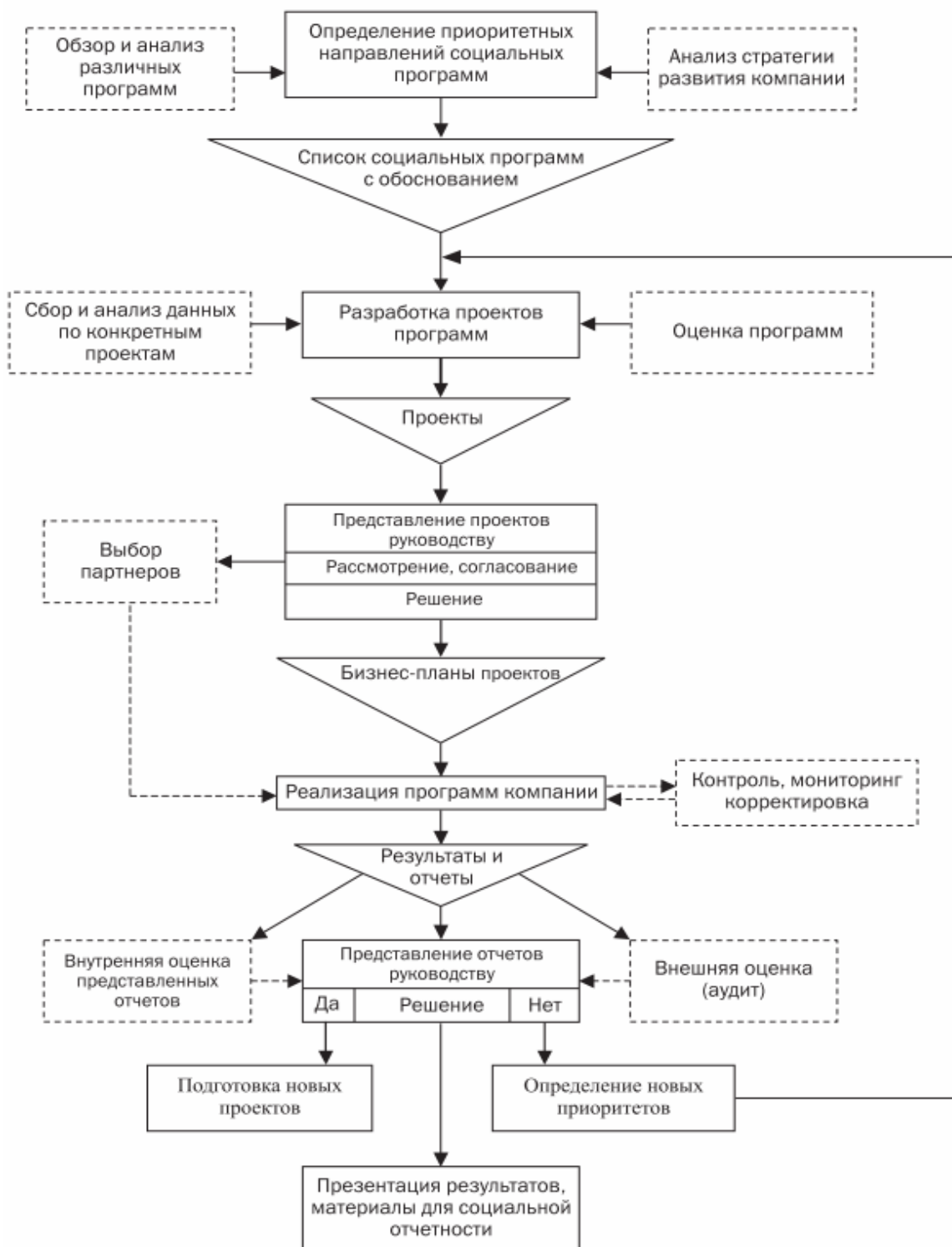


Рис. 7. Планирование социальной деятельности²

² Коновалова Л.Н., Корсаков М.И., Якимец В.Н. Управление социальными, программами компании / Под ред.: С.Е. Литовченко. -М.: Ассоциация менеджеров, 2003.

Данное исследование формирует подход в области социальной ответственности, который позволяет предприятию проводить плановое управление социальной ответственностью. Выбор и реализация социальных программ осуществляется по алгоритму, который позволяет спланировать социальную деятельность предприятия.

Следующим этапом формирования социально ответственной стратегии предприятия является четвертым вариантом в сфере стратегического управления.

Как пишет А. Кочнев [63], стратегическое управление — это цепь, состоящая из четырех ключевых звеньев:

1. Стратегическая диагностика (осуществляется оценка внешней и внутренней среды и строится прогноз, необходимый для принятия стратегических решений).

2. Выбор стратегических целей (на основе, проведенной диагностики, определяются базовые сценарии развития, и путем анализа альтернатив, оценки выгод и рисков, производится выбор лучшей варианта развития предприятия)

3. Стратегическое планирование представляет собой сокращением разрыва между двумя состояниями (текущим и куда организация стремится попасть), за счет реализации проектов, ведущих к достижению поставленных целей.

4. Стратегический контроллинг — включает в себя контроль за реализацией стратегических инициатив, который позволяет отслеживать процесс реализации стратегии, и в соответствии с достижением ключевых показателей, корректировать стратегию.

В области социальной ответственности осуществляется социальный контроллинг, по мнению Харитоновой [109] — это набор методик, направленных на приведение социально ответственной политики и управленческой практики структурных подразделений промышленных предприятий к такому виду, чтобы они были эффективны для данного бизнеса; анализируемы, гибки по отношению к будущим изменениям в бизнесе и поддерживаемы программно. Система социального контроллинга должна быть многоступенчатой и состоять из постоянно повторяющихся действий:

- планирование;
- учет;
- анализ;
- контроль и корректировка.

Информационное обеспечение в рамках социального контроллинга предполагает использование не только всей имеющейся на предприятии базы данных и сформированных на их основе финансовых и

статистических отчетов, но и нефинансовой отчетности, формирующейся на основании социального учета [82].

В данной работе исследуется четвертый вариант управления социальной ответственностью на предприятии, система сбалансированных показателей, которая позволяет наиболее эффективно, на наш взгляд, достигать цели в области социальной ответственности.

Эффективность системы сбалансированных показателей существенно возрастает, если его постановка осуществляется в тесной взаимосвязи с организованной системой сбалансированных показателей, которая основана на применении как финансовых показателей оценки результатов деятельности, так и показателей нефинансового характера, отражающих удовлетворенность покупателей, эффективность внутренних бизнес-процессов, потенциал сотрудников в контексте обеспечения долгосрочного финансового успеха предприятия [105].

В связи с этим более перспективным подходом при управлении социальной ответственностью представляется формирование социально ответственной стратегии на основе системы сбалансированных показателей.

Система сбалансированных показателей – это разработка Р. Нортон и Д. Каплана [54], которая позволяет эффективно реализовывать стратегические цели предприятия, а также оценивать результативность проведенных мероприятий.

В России система сбалансированных показателей ещё не набрала того темпа, который есть в зарубежных странах [62].

На западе авторы адаптируют систему сбалансированных показателей для различных целей, что позволяет применить системный подход при решении данной проблемы. Система сбалансированных показателей является инструментом управления предприятием, который является адаптивным и имеет возможность объединить затраты на социальную ответственность. Система сбалансированных показателей является инструментом, который позволяет предприятию более точно ответить на рыночный спрос, идентифицируя ключевые области, которым необходимо дать приоритет.

Наибольшее распространение в мире получила система сбалансированных показателей, благодаря обширной рекламной деятельности, а также довольно серьезной методологической проработки её авторов Р. Нортон и Д. Капланом. Рассмотрим данную систему более подробно.

Система сбалансированных показателей (англ. BSC – balanced scorecard) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально

подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и не финансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности [99].

После разработки стратегии происходит процесс её разложения по проекциям системы сбалансированных показателей. Для каждого подразделения разрабатываются собственные показатели, обычно не более 25 [22].

В ходе построения ССП выделяются возможности увеличения стоимости бизнеса, причем финансовый аспект дополняется нематериальным. Благодаря этому получается комплексная, сбалансированная система стратегических задач.

Данная система позволяет донести основные положения стратегии до непосредственных исполнителей. Однако для контроля выполнения целей и показателей необходимо применить систему ключевых показателей эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI), которые появились на свет благодаря П. Друкеру [48], сформировавшему систему управления по целям (МВО).

Система ключевых показателей эффективности необходима, чтобы перевести стратегические карты в конкретные показатели для сотрудников. На основе данных показателей можно производить оценку деятельности и определять вклад конкретного сотрудника в развитие организации. При построении KPI того или иного сотрудника мы должны определить, в каких процессах или проектах участвует сотрудник [58], и связать показатели этих процессов и проектов с конкретным исполнителем (табл. 4).

Т а б л и ц а 4

Соотношение стратегических целей
с конкретными показателями

Модуль ССП	Стратегические цели	Показатели KPI
1	2	3
Финансовый	Увеличение прибыли	Валовая прибыль Чистая прибыль
Клиенты	Увеличить степень привязанности клиентов	Средний оборот на клиента Темп роста положительных отзывов

1	2	3
Бизнес-процессы	Оптимизировать производственный процесс	Снижение суммарного времени производственных процессов
Обучение	Повысить уровень удовлетворения сотрудников	Время, затраченное на подготовку и переподготовку кадров

При реализации данных систем эффективность управления организации резко возрастает, так как вся организация действует в рамках поставленной стратегии. При этом организация имеет возможность постоянного контроля функций, выполняемых работниками.

Системы «бортовое табло» и «пирамида эффективности» во многом схожи с системой сбалансированных показателей, основное их отличие в различных наборах показателей для деятельности организации и различных подходах к причинно-следственным связям при построении системы [114].

Выводы.

Автором дана классификация подходов к управлению социальной деятельностью предприятия, которые включают в себя альтруистический подход, подход на основе планирования, а также подход, связанный с включение социальной ответственности в управление посредством контроллинга.

Системы контроллинга в настоящее время активно внедряются на российских предприятиях. Данные системы являются одними из наиболее эффективных методов реализации стратегии, и от настройки данной системы зависит судьба развития предприятия. Однако многие предприятия уже прошли путь внедрения систем оперативного контроллинга. Теперь необходимостью становится внедрение эффективных средств реализации стратегии развития предприятия. На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что оптимальной системой реализации стратегической функции контроллинга является система сбалансированных показателей. Наличие разработанной теоретической и методологической базы дает возможность эффективного внедрения данной системы. Однако, как показывает практика, после внедрения система претерпевает значительные изменения, что свидетельствует об уникальности данной системы для каждого предприятия.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1. Условия формирования социально ориентированной стратегии на промышленных предприятиях Пензенской области

На формирование социально ориентированной стратегии оказывают влияние многочисленные факторы внешней среды, которые могут быть сгруппированы и классифицированы в зависимости от цели исследования. В исследовании выделены факторы внешней среды, оказывающие влияние на промышленные предприятия, относящиеся по общероссийскому классификатору видов экономической деятельности к разделу D «Обрабатывающие производства», подразделу DK «Производство машин и оборудования». Данная категория предприятий обеспечивает 16,5% от общего объема отгруженной продукции Пензенской области (рис. 8).

Производился анализ предприятий с организационно-правовой формой «Открытое акционерное общество», в связи с тем, что они обязаны раскрывать годовой отчет общества и годовую отчетность.

В выборочную совокупность включены 11 промышленных предприятий Пензенской области: ОАО «Пензтяжпромартура» [157], ОАО «Элетех» [162], ОАО «Элеткромеханика» [161], ОАО «Пензхиммаш» [158], ОАО «Пенздизельмаш» [152], ОАО «СКБТ» [160], ОАО «Пензмаш» [156], ОАО «Пензкомпрессормаш» [155], ОАО «ПАЗ» [154], ОАО «НИИПТХиммаш» [152], а также общество с ограниченной ответственностью «Научно-производственное предприятие «Сенсор» [144], которое входит в подкатегорию DK «Производство машин и оборудования», однако форма собственности его является «Общество с ограниченной ответственностью». ООО НПП «Сенсор» было включено в выборку, в связи с тем, что оно предоставило финансовую отчетность, а также является одним из лидеров по реализации социальной ответственности, что подтверждается победой в ежегодном конкурсе «Социально ответственный предприниматель» [143].

Предприятия, составляющие выборку, имеют богатую историю, большая часть из них была образована в 50-е годы XX столетия, а в 2000-е годы они были преобразованы в открытые акционерные общества. Деятельность этих предприятий ориентирована на

удовлетворение потребностей базовых секторов экономики России – нефтегазового, энергетического, оборонного, железнодорожного, а также сельскохозяйственного секторов. Развитие предприятий в новом периоде характеризуется реорганизацией производства и подстройкой под рыночный тип управления.

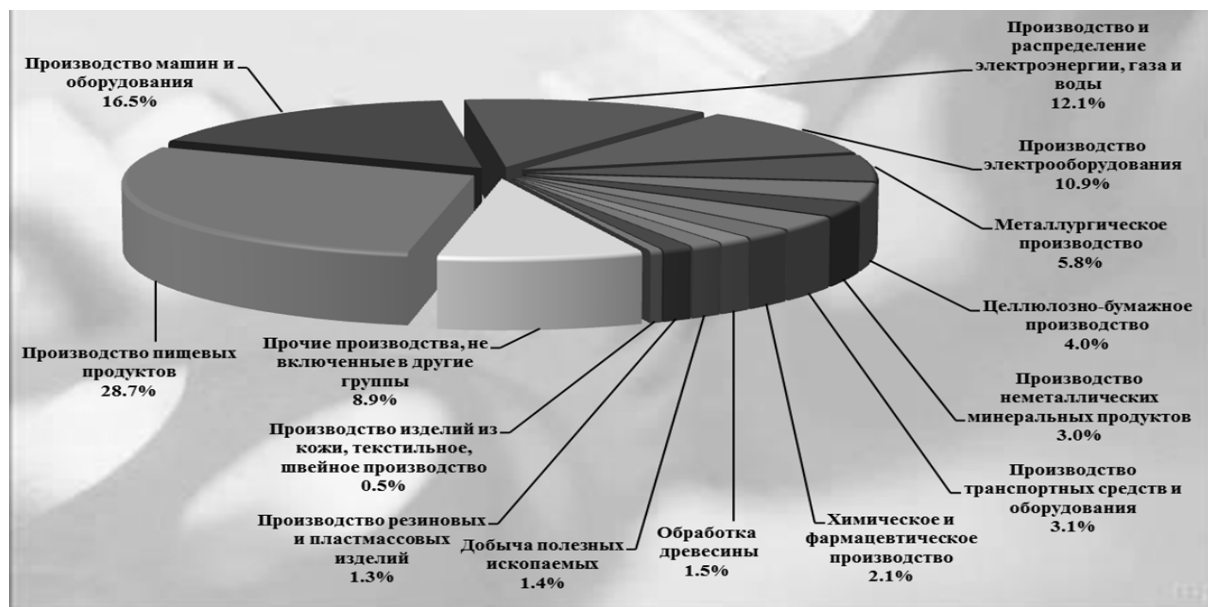


Рис. 8. Структура промышленного производства в Пензенской области в 2012 году

Факторы внешней среды поделены на две группы: прямые и косвенные. В группу прямых факторов входят: экономические, нормативно-правовые и социально-культурные. Анализ воздействия экономических факторов на предприятия осуществляется по следующим показателям: валовый региональный продукт на душу населения, индекс потребительских цен на товары и услуги и товары населению, величина среднемесячных душевых денежных доходов и величина прожиточного минимума. В группе экономических факторов указанные выше показатели являются ключевыми, поскольку во многом определяют степень экономического развития региона.

Каждый регион, находясь под влиянием факторов внешней среды, в то же время имеет свои особенности, которые определяют степень их влияния. Пензенская область является индустриально развитым старопромышленным регионом [1]. Она лишена значительных сырьевых запасов, в связи с этим базовыми секторами экономики региона являются машиностроение, приборостроение, а также сельское хозяйство и пищевая промышленность. Обрабатывающая промышленность обеспечивает 20% валового регионального продукта региона.

Поэтому её развитие и социально ответственная деятельность являются ключевыми факторами в социально-экономическом развитии региона. Основная часть обрабатывающего производства региона направлена на удовлетворение нужд нефтегазового сектора российской экономики, в связи с этим на экономику Пензенской области значительное влияние оказывает развитие данного сектора.

Следующий блок внешних прямых факторов, оказывающих влияние на формирование социально ориентированной стратегии, – нормативно-правовой. Позиция власти в значительной степени определяет уровень социальной ответственности предприятий. Для того чтобы предприятия были социально ответственными, необходимо создание стабильных условий, а также развитая инфраструктура региона, которая повышает уровень доверия к власти, а так же улучшает инвестиционную привлекательность региона. Немаловажным фактором будет являться отношение на федеральном уровне к отрасли, в зависимости от которого возможно предоставление льгот и лоббирование интересов представителей отрасли. Реализация позиции власти выражается в нормативно-правовых актах, на основании которых и осуществляется регулирование социальной ответственности предприятий. Нормативно-правовые акты являются фактором, посредством которого регулируются трудовые отношения между работодателем и рабочим. В России основным кодифицированным законодательным актом о труде является Трудовой кодекс Российской Федерации. Деятельность предприятий регулируется посредством Налогового кодекса.

Социально-культурные факторы при формировании предприятием социально ориентированной стратегии являются индикатором, определяющим уровень минимальной социально ответственной деятельности предприятия. К социально-культурным факторам относится уровень образования населения, уровень безработицы, а также миграционные процессы в регионе. Уровень образования оказывает влияние на доступность квалифицированных ресурсов: чем выше развитие региона в сфере образования, тем меньше необходима социальная ответственность. Инженерный потенциал Пензенской области довольно высок, это связано с тем, что направлением развития региона всегда выступали отрасли машиностроения и приборостроения, что находило отражение в направлениях подготовки специалистов в высших учебных заведениях региона.

Уровень безработицы является индикатором для определения объемов средств, направляемых на социальную ответственность, регулируя конкуренцию на рынке труда. К данной группе факторов

относятся также верования и ценности населения региона, стереотипы общества, которые определяют степень внешней социальной ответственности предприятия.

Среди косвенных факторов, влияющих на формирование социально-ориентированной стратегии предприятия, необходимо выделить влияние группы геополитических факторов. Например, вступление Российской Федерации во Всемирную Торговую Организацию приведет к выравниванию цен на сырьевые ресурсы, а также к внедрению международных норм в области управления и технических требований, предъявляемых к оборудованию. Вступление во Всемирную Торговую Организацию приведет к расширению рынка, росту конкуренции, что требует от промышленных предприятий скорейшего перехода к менее трудо-, материало- и энергоемким технологиям производства, а также перехода от учета издержек к управлению ими, что должно найти отражение в социально-экономической стратегии предприятия. При этом необходимо учесть повышение требований к качеству продукции, а также её соответствие согласованным техническим стандартам. В связи с этим вступление России в ВТО потребует от России качественного скачка, который в случае успеха положительно отразится на благосостоянии людей, а следовательно, и на уровне социальной ответственности.

На социально ответственную деятельность промышленных предприятий существенное влияние оказывает конкуренция в отрасли (относится к группе косвенных факторов), которая, формируя имидж социально ответственного предприятия для работников, увеличивает его конкурентоспособность в борьбе за привлечение трудовых ресурсов.

В России данные тенденции не набрали соответствующей силы, однако в мире довольно распространено, что при выборе места работы обращают внимание на соответствие предприятия стандартам качества, среди которых ИСО 9001[147] – управление качеством, Стандарт АА1000[164], который регулирует отчетность предприятия в области устойчивого развития, Стандарт SA 8000 «Социальная ответственность»[163], определяющий мероприятия в области этического и социального менеджмента, Стандарт ИСО 26000 «Социальная ответственность» [3].

На социально ответственную деятельность оказывает влияние экологическая обстановка в регионе, которая относится к группе косвенных факторов. Степень загрязнения окружающей среды определяет уровень социально ответственной деятельности, так как в случае высокой степени загрязнения от предприятий требуются допол-

нительные затраты на охрану окружающей среды, что оказывает влияние на продолжительность работы персонала на данном предприятии.

Выполненный анализ показателей в блоке экономических факторов позволил выявить динамику изменения социально-экономической деятельности анализируемых предприятий. Рост объема валового регионального продукта ведет к росту расходов предприятий на социальные нужды. На рис. 9 показана динамика изменения валового регионального продукта, которая с 2005 по 2011 г. отражает положительную тенденцию в темпах экономического роста. Даже во время финансового кризиса данный показатель в категории «Обрабатывающие производства», к которой относится машиностроение и приборостроение, показывал рост, хотя и незначительный.

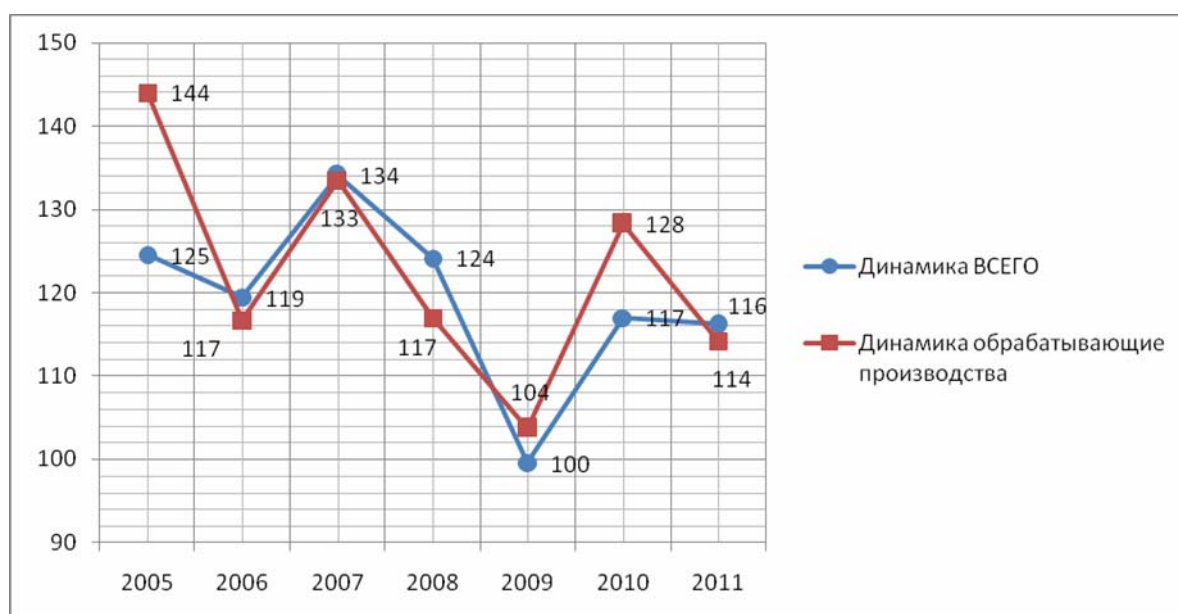


Рис. 9. Динамика изменения валового регионального продукта

После преодоления финансового кризиса, продолжился устойчивый рост, что свидетельствует о существующих на предприятиях резервах.

С точки зрения социальной ответственности важно рассмотреть изменение объема валового регионального продукта на душу населения. Данный показатель с 2008 года увеличился на 52%, что свидетельствует о росте благосостояния населения и повышении его запросов к работодателю и, как следствие, необходимости работодателям повышать привлекательность собственного предприятия среди трудоспособного населения. Одно из таких средств — является социально ответственная деятельность, которая является одним из ключевых факторов привлечения рабочих.

Следующим экономическим фактором анализа является индекс потребительских цен на товары и услуги населению (рис. 10). Рост данного показателя требует от предприятий индексации заработной платы для удержания ключевых работников, направленной на поддержание и восстановление покупательской способности получаемых трудовых доходов [86].

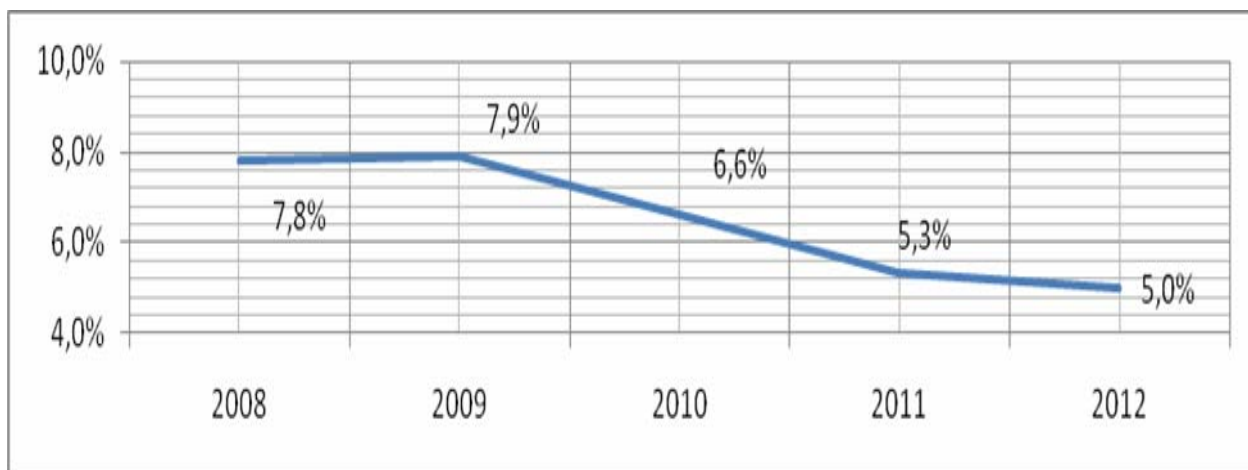


Рис. 10. Изменение индекса потребительских цен на товары и услуги населению с 2008 по 2013 (прогноз) год

Следует отметить, что существенный рост индекса потребительских цен на товары и услуги населению пришёлся на период с 2008 по 2010 год, когда предприятия выходили из кризиса. Это свидетельство того, что на тот период времени предприятия не имели возможности индексации заработной платы. В связи с этим процесс индексации заработной платы должен проходить с 2011 по 2013 год, когда сформировалась благоприятная экономическая ситуация, способствующая росту заработной платы до социально-значимого уровня.

Величина среднемесячных душевых денежных доходов определяет привлекательность места работы. Данный показатель целесообразно сравнивать со средней заработной платой по отрасли, что нашло отражение на графике (рис. 11). Сравнительный анализ этих показателей свидетельствует о том, что уровень средней заработной платы в обрабатывающей промышленности значительно превышает уровень среднедушевых доходов по региону. Следовательно, при выборе места работы предпочтение отдается предприятиям обрабатывающей промышленности. Это свидетельствует о высокой конкуренции за рабочие места в отрасли.

При формировании социально ориентированной стратегии необходимо также учитывать величину минимального размера оплаты труда, ниже которой запрещается устанавливать заработную плату [3]. У ряда

предприятий сложилась практика установления постоянной части заработной платы на уровне минимального размера оплаты труда, а остальной – переменной. В связи с этим для рабочих определяющее значение имеет уровень минимального размера оплаты труда. Сложившийся порядок формирования заработной платы приводит к тому, что у рабочих в условиях отсутствия стимулов снижается мотивация к высокоэффективному и качественному выполнению работы, поскольку не гарантирован постоянный уровень заработной платы.

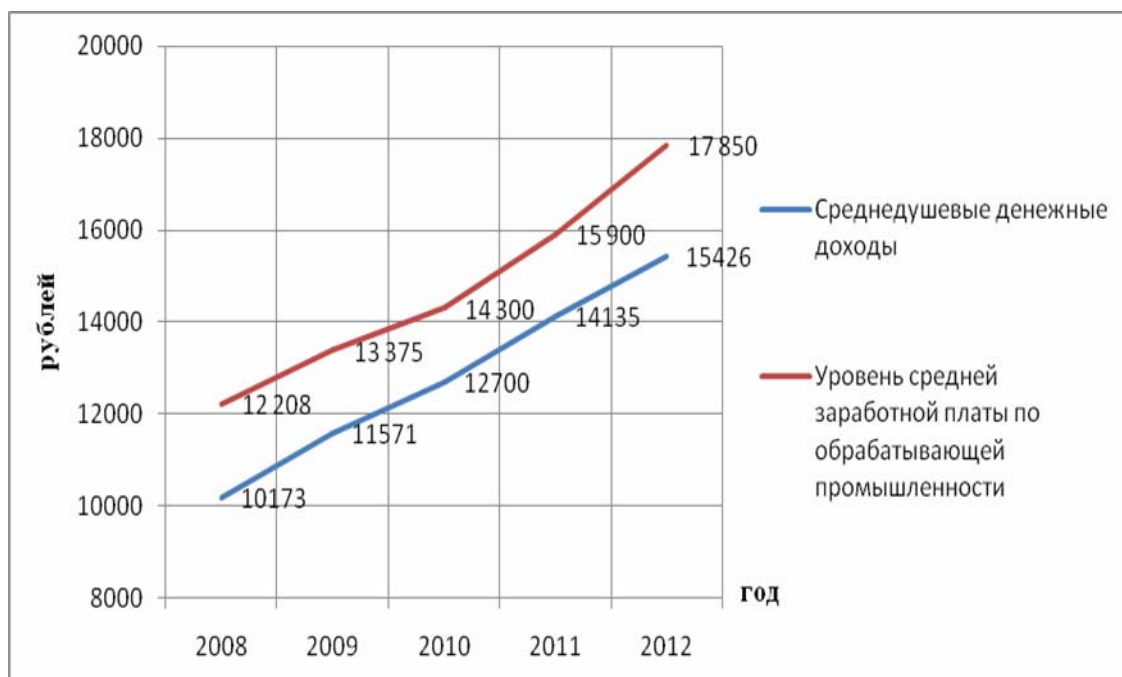


Рис. 11. Сравнение среднедушевых денежных доходов населения и уровня средней заработной платы

Таким образом, анализ экономических факторов позволил сделать вывод, что от предприятий требуется повышение уровня социальной ответственности, как фактора привлечения и удержания персонала. Динамика экономических показателей в значительной мере определяет уровень доходов населения и, как следствие, степень социальной ответственности предприятия, необходимой для привлечения квалифицированного персонала.

Влияние нормативно-правовых факторов на социально ответственную деятельность включает в себя анализ Трудового кодекса Российской Федерации, регулирующего трудовые отношения между рабочим и работодателем; Налогового кодекса Российской Федерации, определяющего налоговые ставки по различным видам социальной ответственности; Федерального законодательства, устанавливающего нормы социальной ответственности.

Основным документом, регулирующим трудовые отношения между работодателем и работником, является Трудовой кодекс Российской Федерации. С принятия в 1990-м году курса на развитие рыночной экономики правительством начала проводиться либеральная социальная политика, направленная на отказ от централизованного управления социальным развитием и свертыванием государственной системы социальных обязательств [4]. В условиях рыночной экономики государство начало предоставлять работникам только минимум социальных гарантий, прописанных в Трудовом кодексе Российской Федерации, таких как:

- минимальный размер заработной платы;
- обязательные пенсионные отчисления;
- охрана труда;
- обязательное медицинское страхование;
- ежегодный оплачиваемый отпуск, в рамках которого работнику сохраняется средняя заработная плата;
- оплата командировочных расходов и т.д.

Одной из основных статей расходов предприятий являются социальные отчисления, осуществляющиеся на основе заработной платы. Социальные отчисления направляются в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд обязательного медицинского страхования, Фонд социального страхования. В период с 2008 по 2012 гг. неоднократно проходило изменение ставки на социальные отчисления как в сторону повышения (в 2011 г.), так и в сторону снижения (в 2012 г.). Динамика изменений ставки социальных отчислений представлена в табл. 5.

Т а б л и ц а 5

Динамика изменения ставки социальных отчислений
с 2008 по 2012 гг.

Отчисления	2008	2009	2010	2011	2012
В Пенсионный фонд Российской Федерации	20,0	20,0	20,0	26,0	22,0
В Фонд обязательного медицинского страхования	3,1	3,1	3,1	5,1	5,1
В Фонд социального страхования	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
Итого	26,0	26,0	26,0	34,0	30,0

Данная ставка напрямую влияет на социальную ответственность предприятий, так как её снижение уменьшает возможности социально ответственной деятельности предприятия (как внешней, так и внутренней). Отчисления являются для предприятия обязательными, их повышение существенно влияет на себестоимость продукции, а высоко-

кая ставка социальных отчислений с заработной платы заставляет предприятия уходить от «белых» схем выплаты заработной платы. Опыт 2011 года доказал неэффективность высокой ставки социальных отчислений, в связи с чем с 2012 года налоговая ставка была снижена до 30%.

Налоговый кодекс РФ является одним из самых эффективных инструментов в области регулирования социально ответственной деятельности предприятия. К сожалению, в России данный инструмент применяется только на региональном уровне, причем региональным властям применение данного инструмента невыгодно. Это связано с тем, что льготы предприятиям, осуществляющим социальную ответственность, могут быть предоставлены региональными властями за счет налоговых поступлений в их бюджет. Учитывая тот факт, что бюджет Пензенской области является дефицитным, возможность предоставления льгот социально ответственным предприятиям является крайне низкой.

Налоговым кодексом РФ регулируется получение работниками адресной материальной помощи, не облагаемой налогом на доходы физических лиц, в случае превышения 4000 руб. с неё взимается налог.

Другим важнейшим моментом в реализации социально ответственной деятельности является то, что суммы, уплаченные работодателем после уплаты налога на прибыль, за лечение и медицинское обслуживание своих работников, их супругов и др., фактически облагаются по ставке налога на прибыль, что не способствует стабильности социально-трудовых отношений.

Важно отметить статью 217 Налогового кодекса РФ [5], согласно которой от налогообложения освобождаются добровольные взносы работодателя на накопительную часть трудовых пенсий работников и программу государственной поддержки пенсионных накоплений, но не более 12 000 рублей в год в расчете на одного работника. По мнению авторов, данные нормы необходимо, либо существенно пересмотреть в сторону увеличения, либо полностью отменить. Анализ статей Налогового кодекса РФ в области социальной деятельности предприятия показывает, что такой мощный инструмент, как налоги, либо не используется, либо используется в противоположном направлении. Таким образом, вместо стимулирования социальной ответственности предприятия государство, посредством налогов, данную деятельность ограничивает.

Федеральный закон РФ от 19.04.1991 №1032-1 (ред. от 23.02.2013) "О занятости населения в Российской Федерации «регулирует права человека на труд и социальную защиту от безработицы» [6]. Кроме

того, региональные законы устанавливают квоту для инвалидов, в частности в Пензенской области региональным законом «О квотировании рабочих мест для инвалидов в Пензенской области» квота установлена в размере 4% к среднесписочной численности предприятия [4].

Одним из инструментов, позволяющих повысить привлекательность предприятий среди квалифицированных специалистов российского и международного уровня, является сертификация предприятия по стандартам ведения управленческой и социально ответственной деятельности. К российским стандартам, регулирующим социально ответственную деятельность, относятся:

- Социальная хартия российского бизнеса, разработанная Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП);
- Кодекс предпринимательской этики, разработанный Торгово-промышленной палатой РФ (ТПП РФ), «12 принципов ведения дел в России»;
- Меморандум о принципах корпоративной социальной ответственности, утвержденный Ассоциацией менеджеров России.

Эти документы направлены на стандартизацию социальной отчетности предприятий, а также призывают к ведению ответственной деловой практики. Стандарты социальной ответственности позволяют использовать накопленный опыт управления социальной ответственностью. Несмотря на то, что такие документы разработаны с начала 2000-х годов, на данный момент в практику деятельности предприятий Пензенской области не вошло следование этим стандартам. Отсутствуют социальные отчеты предприятий, которые могли бы существенно облегчить сравнение социальной ответственности предприятий. Появление таких отчетов может существенно повлиять на выбор места работы для высококвалифицированных специалистов.

Анализ социально-культурных факторов позволяет сделать вывод, что в Российской Федерации в целом и, в частности, в Пензенской области отсутствует четкая позиция по социально ответственной деятельности предприятий. В отличие от других стран, таких как Нидерланды, Япония, США, Швеция и другие, в России государство отстраняется от построения четкой системы реализации социальной ответственности предприятиями. Вместо этого государство определяет минимальные нормы социально ответственной деятельности.

Анализ социально-культурных факторов, оказывающих влияние на социально ответственную деятельность предприятия, включает показатели уровня безработицы и уровня образования, а также анализ миграционных процессов. Как уже было отмечено, высокий уровень безработицы позволяет работодателю значительно снижать уровень

социальной ответственности, так как среди трудоспособного населения будет высокая конкуренция за рабочие места. В Пензенской области уровень безработицы ниже среднего по России и за 2012 год составлял 4,91% (рис. 12) [34].

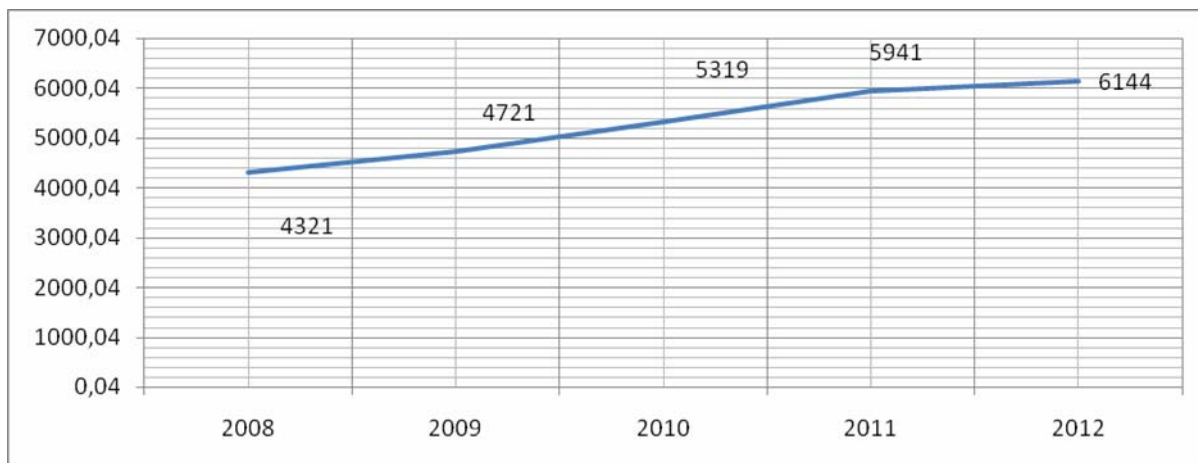


Рис 12. Динамика изменения уровня безработицы с 2008 по 2012 год

Снижение уровня безработицы свидетельствует о том, что на рынке труда вследствие недостаточности квалифицированной рабочей силы повышается конкуренция среди предприятий за привлечение и удержание каждого квалифицированного работника.

Влияние на социально ответственную деятельность предприятия оказывает расширение рынка труда. Миграционные процессы, как на российском, так и на международном уровне, изменяют доступность квалифицированных кадров и, в случае непривлекательной социально-экономической обстановки, возможен их массовый отток.

Мировой рынок труда глобализируется, выбор места работы всё меньше привязан к месту рождения и проживания. Если ранее смена города проживания была серьезным шагом, то теперь всё чаще люди могут менять страну и выбирать место работы. В связи с этим предприятиям необходимо соответствовать не только российским стандартам управленческой и социальной деятельности, но и международным. Соответствие международным стандартам позволяет привлекать квалифицированную рабочую силу из других стран, что повышает конкурентоспособность предприятия. В 2011 году все исследуемые промышленные предприятия Пензенской области соответствовали стандарту управления менеджментом качества ISO 9001. Это позволяет говорить о том, что предприятия уже осознали важность соответствия международным стандартам, и в ближайшее время будет происходить внедрение стандартов социальной ответственности, к которым относятся:

- Стандарт AA1000 – предусматривает интеграцию социальных аспектов в ведение бизнеса (по этапам планирования, сбора и обобщения фактических данных, составления отчета, проведения аудита).

- Стандарт SA8000 – в его основе стандарты ИСО 9000 (управление качеством) и ИСО14001 (Управление окружающей средой), но с другими базовыми оценочными показателями. Устанавливает нормы, при соблюдении которых компания может быть признана соответствующей стандартам.

- Стандарт ИСО 26000 – данный документ представляет собой руководство по принципам, лежащим в основе социальной ответственности, основным темам и проблемам, касающимся социальной ответственности, и способам интеграции социально ответственного поведения в стратегии, системы, практики и процессы организации.

Эти стандарты регламентируют поведение предприятия в области социальной ответственности, однако их существенным недостатком является отсутствие четкой методологии, позволяющей промышленным предприятиям реализовать предписания данных документов. Стоит отметить, что с 1 февраля 2011 года на предприятии ОАО «Пензтяжпромарматура», которое активно развивается на международной арене, официально действует система менеджмента экологии, охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (СЭБТ), соответствующая требованиям стандартов ИСО 14001 и OHSAS 18001. Процессы глобализации оказывают существенное влияние на формирование социально ориентированной стратегии, а вступление России во всемирную торговую организацию (ВТО) только ускорит данные процессы, поэтому предприятиям необходимо реагировать на измерения внешней среды уже сейчас.

В блоке социально-культурных факторов особое место занимает такой фактор, как уровень образования работающих в регионе. Как показывает практика, этот фактор является определяющим при приеме на работу, поскольку он отражает не только уровень его образованности, но и уровень культуры и воспитания. Численность студентов, получающих высшее образование в высших учебных заведениях Пензенской области, сравнима с численностью в городах-миллионерах. Так, в Ульяновской области проживает более 1 300 тыс. человек, в Кировской – 1400 тыс. чел., в Пензенской – 1400 тыс. чел., а обучается в них приблизительно одинаковое количество человек. Приведенные выше цифры говорят о том, что Пензенская область обладает значительным инженерным потенциалом, однако высокая конкуренция среди промышленных предприятий за высококвалифицированные кадровые ресурсы делает необходимым привлечение и удержание

сотрудников не только высокой заработной платой, но и социальными льготами.

Наряду с основными факторами внешней среды, которые были рассмотрены выше, при формировании социально ориентированной стратегии должно учитываться влияние косвенных факторов, среди которых ключевое значение имеют отраслевые, экологические и геополитические.

Влияние на социально ответственную деятельность анализируемых предприятий будет оказывать развитие отраслей, на которые ориентируются данные предприятия. Основными потребителями продукции данных предприятий будут нефтегазовая, химическая, сельскохозяйственная и железнодорожная отрасли. На основе анализа данных отраслей, проводимого РИАРЕЙТИНГ [8], нефтегазовая, сельскохозяйственная и химическая отрасли в среднем будут показывать невысокий рост, на уровне 3%, в то время как железнодорожную отрасль ждет спад, в связи с чем возможно сокращение заказа в данной отрасли. Также с точки зрения отраслевой принадлежности предприятия необходимо учитывать следующие факторы при формировании социально ориентированной стратегии:

- сезонность – ориентация предприятия на нефтегазовую отрасль делает финансирование социальных программ зависимыми от времени добычи;
- изменение технологии производства – повышение уровня технологичности производства делает более комфортными условия труда, а следовательно, и более привлекательным само предприятие;
- сокращение или расширение отрасли – в зависимости от развития отрасли предприятиям приходится оптимизировать свои расходы на социальную ответственность;
- экологические особенности функционирования предприятий – обрабатывающие производства являются источниками загрязнения среды, следовательно, повышение экологичности производства делает привлекательным как само предприятие, так и местность, на которой оно находится.

Экологический фактор актуален для Пензенской области, экологическая ситуация в которой является довольно сложной. Так, Пензенская область получила оценку «-4» в рейтинге регионов России по результатам общественного экологического мониторинга Всероссийского общества охраны природы за май 2011 года, при этом лучшие регионы получили оценку «+8» [140]. В связи с этим предприятиям необходимо проводить социально ответственную политику, направленную на улучшение экологии в регионе, так как плохая

экологическая обстановка способствует оттоку квалифицированных кадров.

На основе проведенного анализа были классифицированы основные внешние факторы, влияющие на формирование социально-ориентированной стратегии предприятия (табл. 6).

Т а б л и ц а 6

**Факторы, влияющие на формирование
социально ориентированной стратегии предприятия**

Показатели факторов	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Прямые факторы					
Экономические					
1.1. Валовый региональный продукт на душу населения, тыс.руб.	106 483	106 607	124 154	144 508	156 625
1.2. Индекс потребительских цен на товары и услуги населению, %	115,2	108,2	109,8	105,6	105,8
1.3. Величина среднемесячных душевых денежных доходов, руб.	10173	11571	12700	14135	15426
1.4. Величина прожиточного минимума, руб.	4321	4721	5319	5941	6144
Нормативно правовые					
2.1. Отчисления в Пенсионный фонд Российской Федерации(ПФР)	20,0%	20,0%	20,0%	26,0%	22,0%
2.2. Отчисления в Фонд обязательного медицинского страхования	3,1%	3,1%	3,1%	5,1%	5,1%
2.3. Отчисления в Фонд социального страхования	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%
2.4. Ставка налога на прибыль	24%	20%	20%	20%	20%
2.5. Величина материальной помощи, НЕ облагаемая НДФЛ	4 000,00 руб.				
2.6. Величина добровольных взносов в Пенсионный фонд РФ, НЕ облагаемая НДФЛ	12 000,00 руб.				

Окончание табл. 6

Социально-культурные					
Показатели факторов					
3.1. Уровень образования	Высокий уровень образования повышает конкуренцию на рабочие места, что снижает требования к предприятиям в области социальной ответственности				
3.1.1. Выпущено специалистов высшими учебными заведениями, чел.	11 361	9 827	10 748	11 594	
3.2. Уровень безработицы	7,8%	7,9%	6,6%	5,3%	5,0%
3.3. Миграционные процессы	Повышение миграционных процессов повышает требования социальной ответственности предприятия, так как требует повышения привлекательности предприятия у квалифицированных кадров				
3.3.1. Миграционный прирост (+), убыль (-), чел	+8132	+9158	+9968	+17154	+15486
Косвенные факторы					
4.1. Геополитические (вступление в ВТО и др.)	«+» Повышает конкуренцию среди предприятий и требует от них стандартизации и сертификации на международные стандарты качества, среди которых есть и стандарты социальной ответственности. «-» Рост конкуренции требует инвестиций в развитие современного производства, что снижает расходы на социальную ответственность, и создание социальной сферы для работников				
4.2. Экологические	Сложная экологическая ситуация в Пензенской области может способствовать оттоку кадров				
4.3. Отраслевые	Динамика развития отрасли оказывает существенное влияние на социально-экономическую деятельность предприятия. Положительная динамика позволяет активно развивать социальную ответственность				

Выводы.

Проведенный анализ позволил выявить ключевые факторы, влияющие на формирование социально ориентированной стратегии предприятия. Данные факторы поделены на две группы: прямые (экономические, нормативно-правовые и социально-культурные) и косвенные (геополитические, отраслевые и экологические).

Влияние экономических факторов оценивалось на основе анализа показателей валового регионального продукта на душу населения, индекса потребительских цен на товары и услуги населению, величины среднедушевых денежных доходов и величины прожиточного минимума. Анализ данных факторов позволил выявить положительную динамику социально-экономического развития предприятий, что способствует в целом росту благосостояния населения и свидетельствует о

необходимости проведения предприятиями мероприятий по повышению собственной привлекательности среди высококвалифицированных кадров.

Анализ нормативно-правовых факторов показал, что государство регулирует минимальный уровень социальной деятельности предприятий, а именно: минимальный размер заработной платы; обязательные пенсионные отчисления, охрану труда, обязательное медицинское страхование, ежегодный оплачиваемый отпуск, оплату командировочных расходов и т.д. что является явно недостаточным. При этом Налоговый кодекс Российской Федерации оказывает сдерживающую функцию на социально ответственную деятельность предприятий.

Социально-культурные факторы в настоящее время оказывают положительное влияние на социальную ответственность предприятия, так как снижение уровня безработицы, средний уровень образования заставляют предприятия бороться за высококвалифицированные кадры, а социальная ответственность является одним из ключевых инструментов в области повышения привлекательности предприятия.

Среди косвенных факторов необходимо выделить влияние развития отрасли на общее социально-экономическое развитие предприятия. Также необходимо отметить влияние экологических факторов, которые повышают либо понижают привлекательность предприятия.

Таким образом, основными факторами влияния на социальную деятельность промышленных предприятий Пензенской области являются экономические, нормативно-правовые и социально-культурные факторы, которые оказывают прямое влияние на уровень социальной поддержки работников и населения, меньшее влияние оказывают такие факторы, как отраслевые, экологические и, как косвенный фактор, вступление России во Всемирную Торговую Организацию.

2.2. Анализ состояния и тенденций развития социально-экономической деятельности на промышленных предприятиях Пензенской области

Кроме внешних факторов, рассмотренных в предыдущем параграфе, на социально-экономическую деятельность предприятия оказывают влияние внутренние факторы. К внутренним факторам относятся организационно-управленческие, экономические, а также специфический фактор влияния, – профсоюзные организации.

Влияние группы организационных факторов на формирование социально ориентированной стратегии проявляется, прежде всего, в позиции руководства предприятия по отношению к его социальной

ответственности. Влияние данного фактора осуществляется за счет использования таких инструментов, как: коллективный договор, система менеджмента качества ИСО 9001, профсоюзная организация, система премирования сотрудников, наличие мотивационных систем, миссия предприятия и стратегия развития. Наличие данных инструментов управления указывает на развитые управленческие инструменты на предприятии, которые позволяют решать задачи в области социально ответственной деятельности.

Влияние группы экономических факторов оценивается на основе следующих показателей: рентабельность предприятия, финансовая устойчивость и платежеспособность, а также уровень производительности труда и затраты на социальную ответственность. Стабильное экономическое развитие предприятия делает возможным реализацию социальной ответственности предприятия как в текущем периоде, так и в долгосрочном.

Значительное влияние на социально ответственную деятельность предприятия оказывает профсоюзная организация.

Организационная форма анализируемых предприятий «Открытое акционерное общество», социально ответственная деятельность которых регулируется Федеральным Законом «Об акционерных обществах». В рамках данного закона определяются следующие полномочия субъектов управления [10].

Генеральный директор – осуществляет оперативное руководство деятельностью предприятия, в том числе и управление системой мотивации, социальными программами, разработанными на общем собрании акционеров.

Правление акционерного общества – осуществляет распределение установленной Общим собранием части прибыли на развитие производства и формирование фондов акционерного общества. Правление обязано:

- осуществлять социальное, медицинское и иные виды обязательного страхования граждан, работающих по найму, обеспечивать им условия для трудовой деятельности в соответствии с законодательством РФ и коллективным договором;

- выполнять решения центральных и местных органов власти по социальной защите инвалидов и других лиц с ограниченной трудоспособностью.

Общее собрание акционеров – в компетенции собрания входит рассмотрение и утверждение сметы расходования прибыли, плана действий на наступивший год и порядок заключения сделок с активами общества. При этом Общее собрание определяет основные

направления деятельности компании в соответствии с уставными целями функционирования общества. Кроме того, только собрание может определить, до какой суммы Правление может расходовать средства сверх сметного назначения в случаях, не терпящих отлагательства, с солидарной ответственностью Правления перед Общим собранием за необходимость и последствия этого расхода.

Оно устанавливает порядок распределения прибыли и покрытия убытков, удовлетворения претензий кредиторов.

Совет директоров (наблюдательный совет) – является главным органом, который осуществляет управления акционерным обществом между очередным собраниям Акционерного общества. Его основной задачей является выработка стратегической политики предприятия, а также обеспечение устойчивого развития общества. В полномочия совета входит: утверждение состава, назначения, и размеров источников финансирования. Совет директоров решает срочные вопросы, не входящие в компетенцию Правления акционерного общества.

Таким образом, ключевое влияние на выбор направлений социально-ориентированной стратегии оказывает Совет директоров, задачей которого и является выработка стратегической политики. Оперативное руководство по реализации стратегии осуществляет Генеральный директор. Правление акционерного общества осуществляет распределение прибыли.

На предприятиях с формой собственности "Общество с ограниченной ответственностью" выбор генеральной стратегии предприятия лежит полностью на Генеральном директоре.

Для оценки эффективности управления социально ответственной деятельностью необходимо выполнить анализ используемых инструментов её реализации на предприятии.

Важным инструментом для реализации управления является наличие миссии предприятия. Несмотря на то, что миссия не всегда является рабочей, её наличие говорит о том, что на предприятии ведутся работы в данном направлении. Среди анализируемых предприятий у 90% миссия имела место.

Следующим инструментом является наличие системы премирования, которая соотносит результаты работы с уровнем оплаты труда, в 100% случаев на предприятиях существовала системы премирования.

Важным показателем является наличие либо отсутствие профсоюзной организации на предприятиях. Для предприятий машиностроительной и приборостроительной отраслей это является довольно значимым показателем, так как присутствует производственный травматизм и возрастает необходимость защиты рабочих. На всех

предприятиях с формой собственности «Открытое акционерное общество» наличие профсоюзных организаций подтверждено, за исключением предприятия ООО НПП «Сенсор».

Для оценки управленческой деятельности предприятия используется система менеджмента качества ISO 9001, которая позволяет наладить процессный подход в управлении предприятия. Также в рамках системы менеджмента качества определяются необходимые ресурсы для реализации поставленных целей.

Наличие стратегии развития свидетельствует о высоком уровне управления и позволяет предприятию осознанно продвигаться к намеченным целям.

В научной литературе по данной проблеме существуют различные подходы к оценке социально ответственной деятельности предприятия. В работе в качестве базы принята методика, разработанная Н.А. Кричевским [64], в основе которой лежит расчет качественного интегрального показателя:

$$P_r = \frac{1}{i} \sum_1^i P_i$$

где P_k – интегральный качественный показатель;

i – качественный показатель в соответствии с общим количеством показателей;

$\sum P_i$ – сумма качественных показателей. $P_i=1$, если данный показатель присутствует, и $P_i=0$, если данный показатель отсутствует.

Качественные показатели для расчета интегрального показателя представлены в табл. 7.

Т а б л и ц а 7

Качественные показатели оценки
социально ответственной деятельности предприятия

Качественные показатели		
Показатель	Обозначение	Порядок определения
Коллективный договор	$P_{кл}$	1 либо 0
Корпоративная стратегия	$P_{кс}$	1 либо 0
Система менеджмента качества ISO 9001	$P_{смк}$	1 либо 0
Профсоюзная организация	$P_{по}$	1 либо 0
Социально ответственная (социально ориентированная) стратегия	$P_{со}$	1 либо 0

Исследование показало, что не все предприятия используют в практической деятельности анализируемые выше инструменты. Оценка социально-ответственной деятельности, выполненная на основе методики Н.А. Кричевского, показала, что предприятия, имеющие форму собственности «Открытое акционерное общество», используют более широкий набор инструментов для её осуществления. Интегральный показатель для предприятий с формой собственности «Открытое акционерное общество» был выше (0,8 балла), чем для предприятий с другими формами собственности (0,6 балла).

В рамках исследования был выполнен опрос сотрудников по оценке удовлетворённости социальными программами предприятия. Анкетирование проводилось среди работников предприятий. В опросе участвовали респонденты промышленных предприятий, входящих в генеральную совокупность исследования. Было опрошено 612 респондентов, из них 358 (58,5%) человек относятся к административному персоналу, 202 (33,0%) – к производственному. Возрастная структура (рис.13) респондентов: от 18 до 30 – 35,8%, от 30 до 40 – 35,8%, от 40 до 50 – 14,2, от 50 и старше – 14,2%.

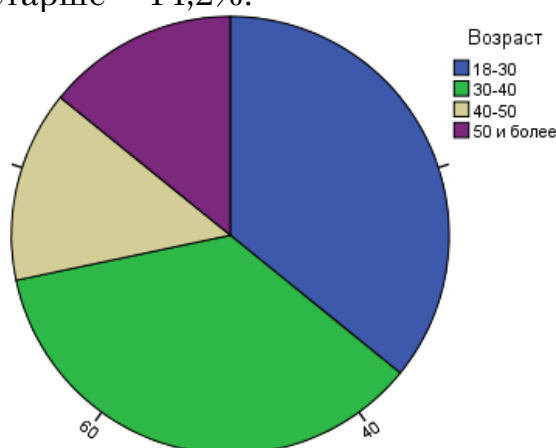


Рис. 13. Распределение респондентов по возрастным категориям

Проведенное исследование показало следующие результаты.

Среди опрошенных 59,4% респондентов считают, что политика предприятия направлена на удержание сотрудников, 31,1% считает, что нет, и 6,6% считает, что предприятие не ведет работу с кадрами.

Среди основных факторов неудовлетворенности сотрудников рабочим местом следует отметить низкую заработную плату (26%), отсутствие возможности карьерного роста (23,8%), а также отсутствие четких должностных инструкций (23,8%).

Основными факторами удержания сотрудников являются получение необходимого опыта (47,6%), сплоченный коллектив (40%), уро-

вень заработной платы (36,2%), близость к дому (35,2%) и социальные программы (31,4%).

Результаты опроса показатели, что на большинстве предприятий кадровая политика нацелена на повышение уровня удовлетворенности персонала, что подтверждают 59,4% респондентов. Среди факторов, оказывающих влияние на удовлетворенность персонала, социально ответственная деятельность занимает четвертое место.

Анализ социально ответственной деятельности предприятий по различным возрастным группам представлен в табл. 8.

Анализ результатов анкетирования, представленных в табл. 8, показал, что, поскольку с возрастом меняются потребности, то именно возраст определяет эффективность применения тех или иных инструментов социально ответственной деятельности. В связи с этим необходимо реализовывать гибкую социальную политику, которая позволит достичь максимального уровня удовлетворенности для каждой группы персонала. Ряд инструментов могут быть использованы для каждой возрастной группы, при этом их эффективность не снижается (например, «материальная помощь», беспроцентные займы на приобретение жилья и другие социальные выплаты и льготы).

Некоторые инструменты являются специфическими и теряют свою актуальность при переходе сотрудников в другую возрастную категорию (например, «наличие яслей при предприятии», «дополнительное пенсионное обеспечение»).

На вопрос о привлекательности работы в данной сфере ответы распределились следующим образом. На первом месте оказался ответ «получение необходимого опыта работы» (43%), 26% опрошенных респондентов в качестве привлекательности данного места работы отметили размер заработной платы. Третье место занял ответ «близость к дому» (23%). Социальный пакет, предоставляемый предприятием, занял четвертое место (21%), что свидетельствует либо о низкой эффективности применяемых социальных мер руководством предприятия, либо об их отсутствии.

Для исследования осуществляемой на предприятии социально ответственной деятельности, а также её эффективности был проведен экспертный опрос начальников кадровых и экономических служб (было опрошено 14 респондентов).

Основной целью опроса было определение социальных мероприятий, которые осуществляются на предприятиях. По итогам опроса были получены следующие результаты, которые приведены на рис. 14.

Как видно из рисунка, на всех предприятиях оказывается материальная помощь, хоть и в разных масштабах (это будет подтверждено анализом объема средств, выделяемых на внутреннюю социальную ответственность). Также практически на всех предприятиях предоставляется доступ к спортивным услугам, компенсация санаторно-курортного лечения. Далее следуют дополнительные дни отпуска, начисляемые на основании выслуги лет. По 33,3% набрали "компенсация стоимости питания" и "беспроцентные займы на приобретение жилья". Сопоставление предоставляемых социальных льгот предприятиями и потребностей сотрудников, представленное в табл. 2.3, позволяет сделать вывод, что материальная помощь, компенсация стоимости санаторно-курортного лечения на данном этапе развития предприятий являются наиболее востребованными и осуществляемыми, что положительно воздействует на уровень удовлетворенности сотрудников. Однако необходимо отметить, что дополнительное медицинское страхование сотрудников не осуществляется на предприятиях, что является значительным ресурсом для повышения лояльности их сотрудников.

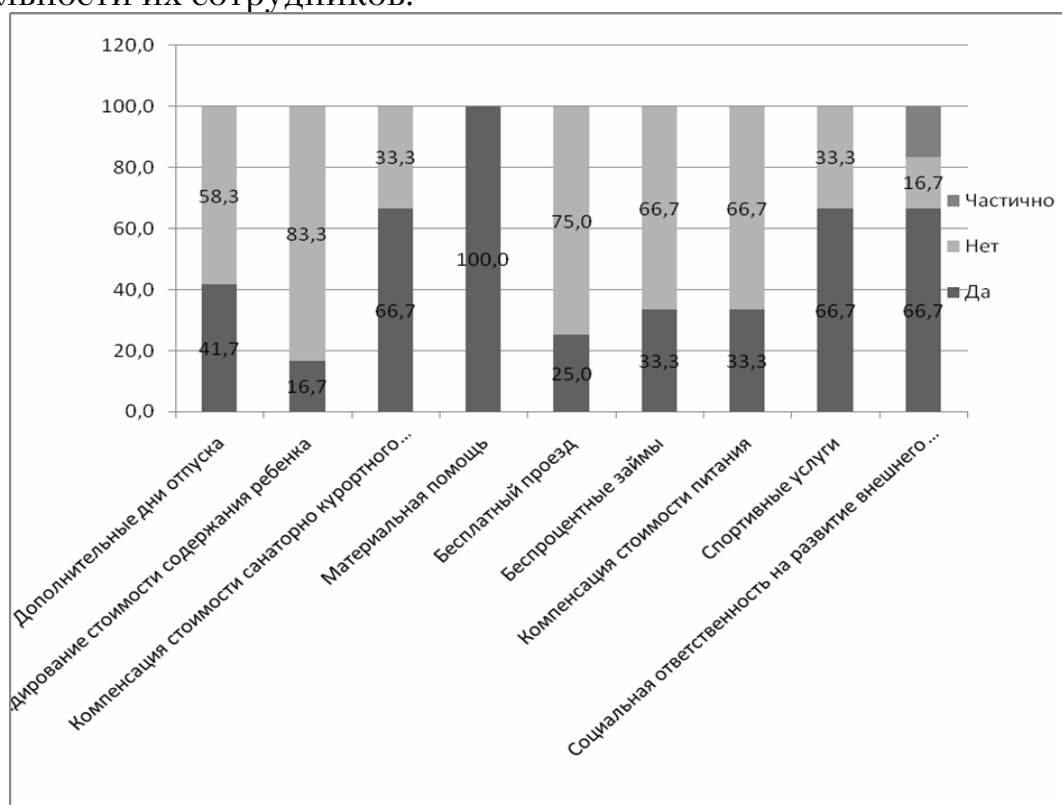


Рис. 14. Социальные мероприятия, осуществляемые на промышленных предприятиях Пензенской области

Внешняя социальная ответственность осуществляется на 66,7% предприятий, частично – на 16,4, и не осуществляется на 16,7%. Частичное осуществление внешней социально ответственной деятельности предполагает разовые благотворительные выплаты, что, на наш взгляд, существенно снижает эффективность данного вида деятельности. В то же время на 66,7% предприятий осуществляется постоянная спонсорская деятельность, которая вносит существенный вклад в развитие социальной и экологической инфраструктуры региона.

В целом анализ организационно-управленческих факторов позволил выявить широкий набор инструментов в области осуществления социально ответственной деятельности на промышленных предприятиях Пензенской области. Также необходимо отметить, что, несмотря на широкий набор инструментов, только 59,4% респондентов считают, что политика предприятий направлена на удержание сотрудников. Среди основных социальных программ стоит отметить материальную помощь и компенсацию санаторно-курортного лечения, осуществление которых востребовано сотрудниками предприятия. Однако предприятия имеют широкие возможности в области дифференциации социальных программ по возрасту сотрудников, что позволит предоставлять каждой группе сотрудников наиболее востребованные социальные льготы.

В рамках анализа блока экономических факторов дана оценка экономического состояния промышленных предприятий, а также, выполнен анализ показателей их социально ответственной деятельности.

На рис. 15 представлена динамика изменения выручки, которая коррелирует с динамикой объемов производства. Прослеживается четкая тенденция к восстановлению объемов производства, спад которых связан с финансовым кризисом 2008 года, и тенденция роста выручки. Финансовый кризис 2008 года выявил предприятия, которые имели проблемы с конкурентоспособностью продукции и рассчитывали на потенциал, накопленный со времен СССР. К ним относятся ОАО «Электромеханика», ОАО «СКБТ», ОАО «Пенздизельмаш» и ОАО «Пензенский арматурный завод». Однако после финансового кризиса 2008 г. отмечается стабильный рост деятельности предприятий, что свидетельствует о значительном потенциале для их развития (по сравнению с 2008 годом рост составил 11%).

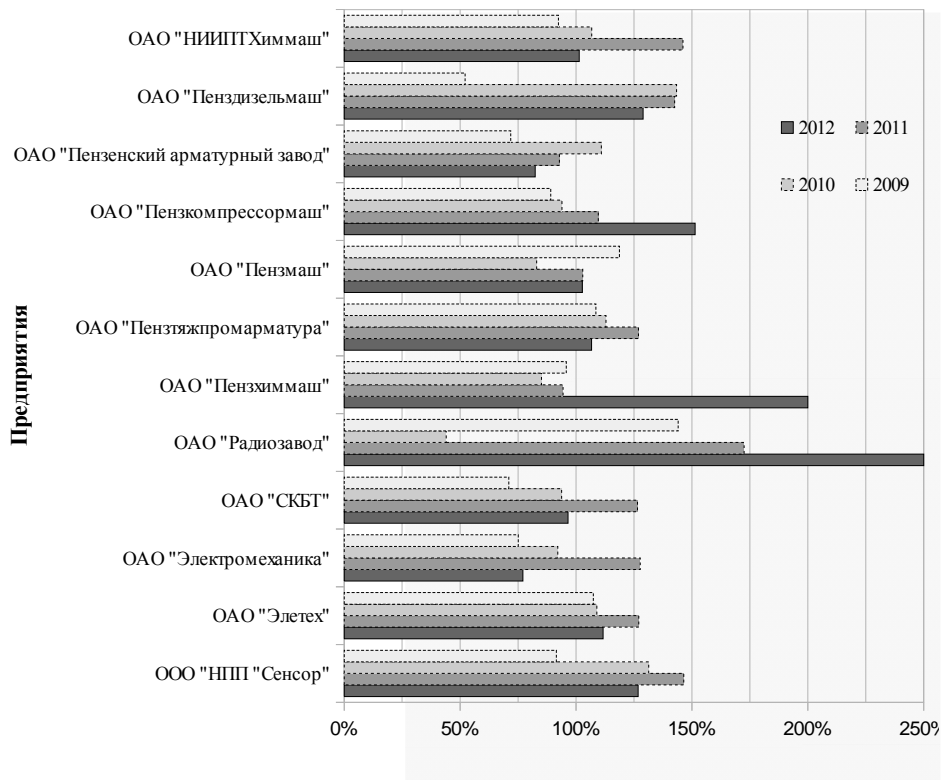


Рис 15. Отраслевые значения изменения объема выручки с 2008 по 2012 год

Динамика роста (спада) чистой прибыли (рис. 16) отражает возможности предприятий при проведении социально ответственных мероприятий. Объем чистой прибыли предприятий с 2008 по 2012 год снизился на 29%, однако это не отражает общей тенденции, так как снижение вызвано спадом чистой прибыли ОАО «Пензхиммаш». Отраслевой рост объема чистой прибыли составил 46% (без учета данных по ОАО «Пензхиммаш»).

Анализ динамики роста показателей выручки и чистой (табл. 9) прибыли позволяет сделать вывод, что после кризиса 2008 года предприятия продолжили стабильный рост. Это свидетельствует о возможности накоплений у предприятий объема собственных средств.

Следующим этапом анализа является оценка финансовой устойчивости и платежеспособности предприятий. Существуют различные подходы к анализу финансовой деятельности предприятий, в данной работе будет использоваться методика, предложенная Л.В. Донцовой и Н.А.Никифоровой [46].

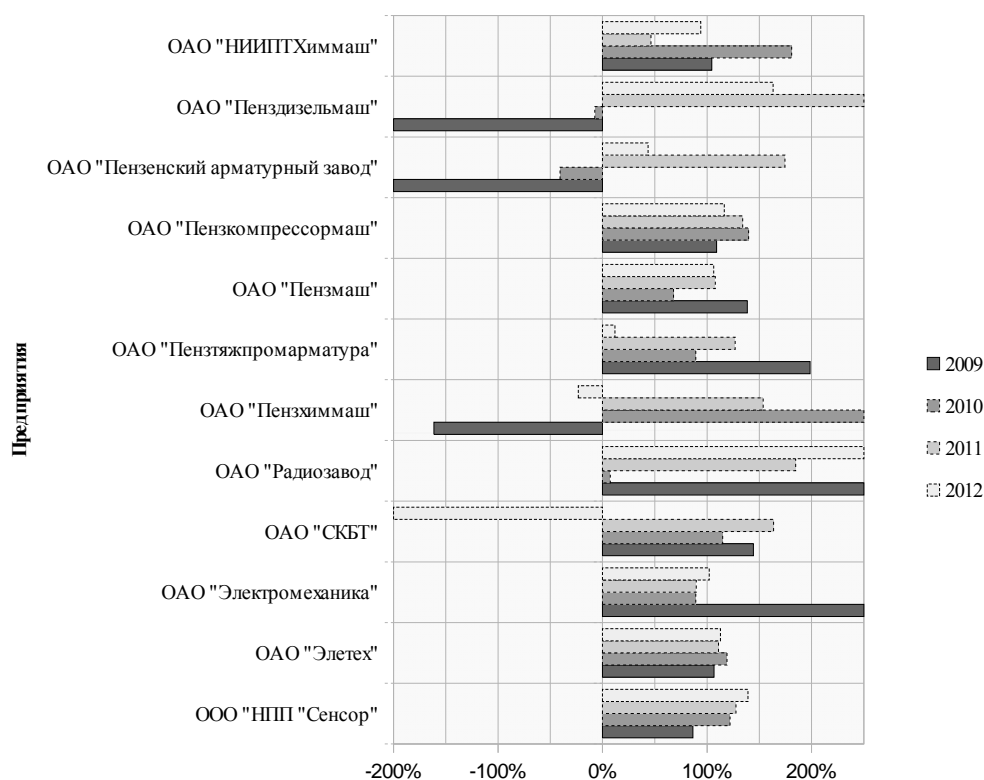


Рис 16. Отраслевые значения изменения объема чистой прибыли с 2008 по 2012 год

Таблица 9

Динамика изменения чистой прибыли промышленных предприятий с 2008 года по 2012 год

Предприятие	2009	2010	2011	2012
ОАО "Пензтяжпромарматура"	198,65	89,26	126,89	11,78
ОАО "Электромеханика"	299,94	89,22	89,70	102,08
ОАО "Радиозавод"	390,19	7,38	184,78	3080,03
ООО "НПП "Сенсор"	86,37	122,07	127,69	139,16
ОАО "Пенздизельмаш"	-215,22	-7,41	715,03	163,23
ОАО "Пензенский арматурный завод"	-1006,96	-40,63	174,61	43,62
ОАО "Пензхиммаш"	-161,31	317,44	153,62	-23,15
ОАО "Элетех"	106,66	119,12	110,94	112,80
ОАО "НИИПТХиммаш"	104,58	181,03	46,31	93,97
ОАО "Пензмаш"	138,51	67,85	107,95	106,45
ОАО "Пензкомпрессормаш"	109,13	139,78	134,10	116,47
ОАО "СКБТ"	144,32	114,96	163,70	-22460,6

В рамках данной методики выполнена балльная оценка предприятий, позволяющая классифицировать их по уровню финансового состояния (табл. 10). Выполнена группировка предприятий по баллам, позволяющая определить их возможности при реализации социально ответственной деятельности при стабильном росте рынка. Предприятия по итогам анализа распределены по уровням финансовой устойчивости и платежеспособности.

Диагностика финансового состояния предприятий позволила их распределить на четыре группы и определить положительную динамику в развитии (рис. 17).

К первой группе относятся предприятия, имеющие высокую рентабельность, что свидетельствует об их финансовой устойчивости. Платежеспособность предприятий также находится на высоком уровне. Данные предприятия отличаются высоким качеством финансового и производственного менеджмента и имеют перспективы для дальнейшего роста.

Т а б л и ц а 10

Границы классов предприятий согласно критериям оценки
финансового состояния

№ п/п	Показатель	Границы классов согласно критериям				
		I	II	III	IV	V
1.	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,7 и выше = 14 баллов	0,69-0,5 = 13,8-10 баллов	0,49+0,30 = 9,8-6 баллов	0,29+0,10 = 5,8 до 2 баллов	менее 0,1 = от 1,8 до 0 баллов
2.	Коэффициент критической (быстрой) оценки	1 и выше = 11 баллов	0,99+0,80 = 10,8+7 баллов	0,79+0,70 = 6,8+5 баллов	0,69+0,60 = 4,8+3 баллов	0,59 и менее = от 2,8 до 0 баллов
3.	Коэффициент текущей ликвидности	2 и выше = 20 баллов	1,69+1,50= 18,7+13 баллов	1,49-1,30 = от 12,7 до 7 баллов	1,29-1,0 = 6,7-1 балла	1 менее = от 0,7 и ниже
4.	Коэффициент финансовой независимости	0,5 и выше = 10 баллов	0,49-0,45 = от 8 до 6,4 балла	0,4-0,40 = от 6 до 4,4 балла	0,39-0,31 = от 4-0,8 балла	0,3 = 1 балл
5.	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,5 и выше = 12,5 баллов	0,49-0,4 = 12,2 +9,5 баллов	0,39-0,2 = 9,2-3,5 баллов	0,19-0,10 = 3,2-0,5 баллов	0,1 = от 0,2 до 0 баллов
6	Коэффициент финансовой устойчивости	0,80 и более = 5 баллов	0,79+0,70=4 балла	0,69+0,60=3 балла	0,59+0,50=2 балла	0,49и менее = от 1 до 0 баллов
7	Доля оборотных средств в активах	0,5 и более = 10 балло	0,49+0,40=от 9 до 7 баллов	0,3+0,30= от 6,5 до 4 баллов	0,29+0,20=от 3,5 до 1 балла	менее 0,20= от 0,5 до 0 баллов
8	Коэффициент капитализации	0,70=17,5	1,01+1,22=от 17,0 до 10,7	1,23+1,44=от 10,4 до 4,1	1,45+1,56=от3,8 до 0,5 балла	1,57 и более = от 0,2 до 0 баллов
	Минимальное значение границы	100+97,6	93,5-67,5	64,4+37	33,8-10,8	7,6+0

За период с 2008 по 2012 год, высокие показатели показывали ООО «НПП «Сенсор», ОАО «Пензмаш». Также необходимо отметить ОАО «Пензенский арматурный завод», который в последние несколько лет опустился на группу ниже, а все предыдущие года показывал высокие показатели.

Во вторую группу вошли ОАО «Электромеханика», ОАО «НИИПТХиммаш», а также ОАО «Пензкомпрессормаш». Предприятия, входящие в данную группу, в целом платежеспособны и финансово устойчивы, хотя отдельные показатели ниже рекомендуемых значений. ОАО «Электромеханика» на всем временном отрезке имеет высокие коэффициенты, кроме коэффициента абсолютной ликвидности, который в плане реализации социальной ответственности предприятием не играет ключевой роли. Схожая ситуация наблюдается у ОАО «Пензкомпрессормаш», однако с 2008 по 2010 год наблюдались проблемы с коэффициентом критической (быстрой) ликвидности, что свидетельствует о наличии у предприятия проблемы с оплатой по счетам.

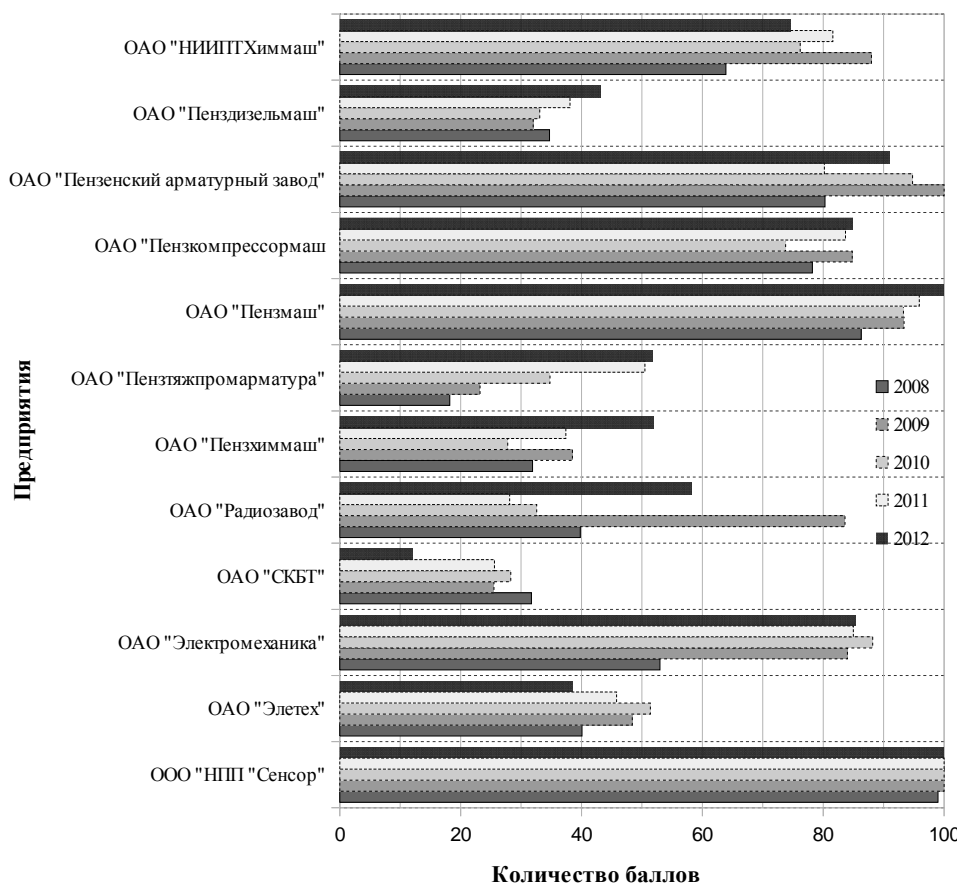


Рис. 17. Динамика изменения финансового состояния предприятий за период с 2008 по 2012 г.

К третьей группе предприятий относятся ОАО «Пензтяж-промарматура», ОАО «Радиозавод», ОАО «Пенздизельмаш», ОАО «Пензхиммаш», ОАО «Элетех», их финансовое состояние оценивается как среднее, поскольку у них существуют проблемы либо с платежеспособностью, либо с финансовой устойчивостью.

К четвертой группе относится ОАО «СКБТ», которое находится на грани банкротства. Осуществление социально ответственности этим предприятием является сложнейшей задачей, в связи с неспособностью его расплачиваться по долгам. Основной упор предприятию необходимо сделать на выход его из кризисного состояния.

Анализ финансовой деятельности показал, что возможность реализовывать социальную деятельность имеют 11 из 12 предприятий, единственным предприятием, неспособным реализовывать социальную ответственность, является ОАО «СКБТ», у которого показатели платежеспособности и финансовой устойчивости находятся на минимально допустимом уровне. В связи с этим в ОАО «СКБТ» необходимо формирование программы по сокращению затрат на социально ответственную деятельность.

Для оценки финансовых возможностей исследуемых предприятий проанализируем объем затраченных средств на социально ответственную деятельность. Основой для анализа явились данные Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области (форма 12-Ф), а также годовые отчеты предприятий за период с 2008 по 2012 год.

В анализ включены социальные затраты предприятий, направленные на внутреннюю и внешнюю социально ответственную деятельность.

Динамика затрат на внутреннюю социальную ответственность представлена на рис.18, а. Необходимо отметить общую негативную тенденцию после 2008 года, в соответствии с которой на предприятиях произошло значительное сокращение социальных расходов, однако после 2011 наметился их рост и по сравнению 2008 годов социально ответственных расходы выросли на 46%.

Общее развитие предприятий на временном отрезке с 2008 по 2012 год свидетельствует о том, что предприятия в основном выделяли незначительные средства на внешнюю социально ответственную деятельность (рис. 18, б.). Значительная часть средств была затрачена на внутреннюю социально ответственную деятельность, прежде всего, связанную с удержанием персонала, а также на развитие материально технической базы предприятия.

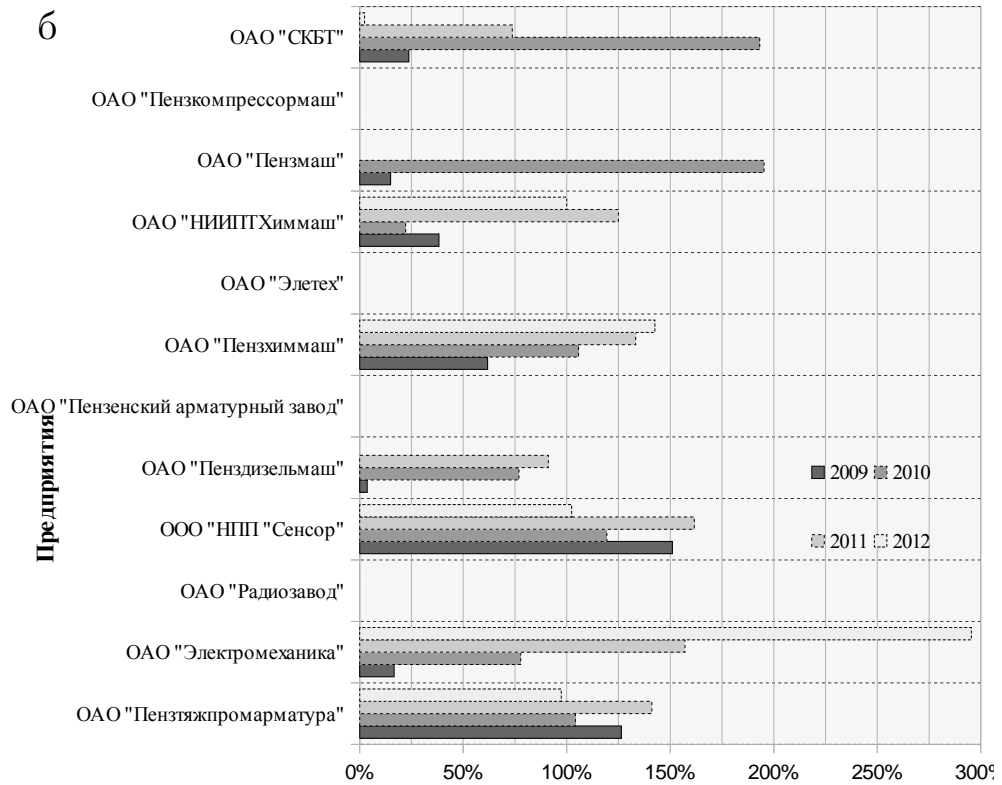
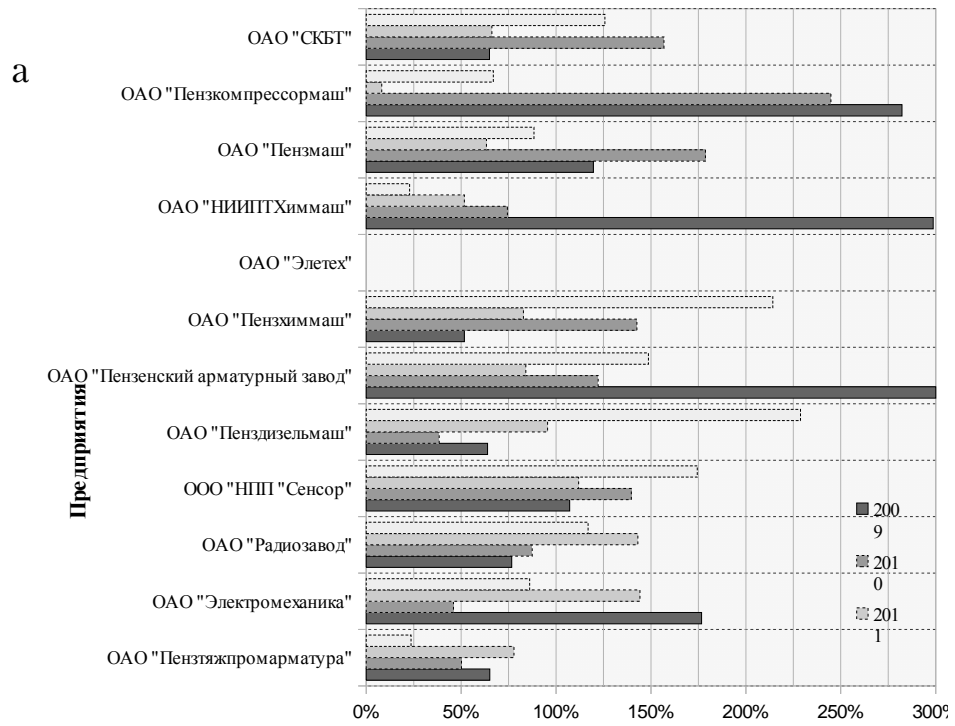


Рис. 18, а – Динамика социальных затрат на работников предприятий;
 б – Динамика затрат на внешнюю социальную ответственность

Сравнительный анализ затрат на социально ответственную деятельность и финансового развития предприятия позволил сделать вывод о том, что затраты на социально ответственную деятельность предприятий, как правило, не соответствуют финансовым показателям предприятий в текущем году. Низкие финансовые показатели являются основной для планирования меньших социальных выплат в следующем году. Хотя в следующем году на предприятии могут быть и более высокие финансовые показатели.

Основой увеличения затрат на исполнение социально ответственной деятельности является повышение производительности труда, и в прямом, и косвенном плане. В прямом плане повышение производительности труда создает основу для роста средней заработной платы, что снижает требования работников к возможности предоставления предприятием социальных льгот и выплат. В косвенном плане повышение производительности труда повышает возможности предприятия для увеличения социальных выплат. Динамика изменения производительности труда на анализируемых предприятиях представлена в табл. 11

Т а б л и ц а 11

Изменение производительности труда с 2008 по 2012 год

Предприятие	Производительность труда		Фонд оплаты труда		Средняя заработная плата		Выручка	
	Средняя	Изменение с 2008 по 2012 г.	Средняя	Изменение с 2008 по 2012 г.	Средняя	Изменение с 2008 по 2012 г.	Средняя	Изменение с 2008 по 2012 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ОАО "Пензтяж-промарматура"	111,2	152,4	110,0	137,0	107,3	125,7	113,8	166,0
ОАО "Электро-механика"	99,2	86,8	100,9	103,1	107,3	131,5	93,0	68,1
ОАО "Радио-завод"	158,1	332,8	103,6	113,4	108,1	135,1	154,0	279,3
ООО "НПП "Сенсор"	114,4	168,5	122,0	212,4	112,8	160,4	124,0	223,2
ОАО "Пензди-зельмаш"	120,4	159,6	108,2	125,6	111,7	145,7	116,8	137,6
ОАО "Пензен-ский арматурный завод"	102,2	107,5	95,7	80,1	109,4	141,5	89,4	60,8
ОАО "Пензхим-маш"	147,5	428,2	89,9	54,7	111,2	152,3	118,8	153,7
ОАО "Элетех"	103,2	112,8	124,2	234,6	112,4	159,0	113,8	166,4
ОАО "НИИПТХиммаш"	111,6	150,6	114,8	165,0	115,4	170,0	111,7	146,2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ОАО "Пензмаш"	110,7	144,4	102,2	106,7	110,8	148,1	101,8	104,0
ОАО "Пензкомпрессормаш"	139,8	378,0	98,6	87,5	124,9	238,3	111,0	138,8
ОАО "СКБТ"	101,6	98,8	103,8	108,2	108,8	131,3	97,0	81,4

Анализ показателей производительности труда позволяет сделать вывод, что в ОАО «Пензтяжпромарматура», ООО «НПП «Сенсор» и ОАО «Пенздизельмаш» осуществляется активный рост средней заработной платы, соизмеримый с ростом производительности труда. Другие предприятия осуществляют рост средней заработной платы, опережающий рост производительности труда, что не создает экономическую базу для осуществления социально ответственной деятельности в перспективе.

Основной функцией профсоюзов является представление интересов рабочих, поэтому их прямой обязанностью является как защита прав рабочих, так и организация социально ответственной деятельности. В рамках трехстороннего соглашения о социальном партнерстве между Правительством Пензенской области, Федерацией профсоюзов и объединением работодателей Пензенской области [89] регулируются следующие нормы:

- индексация заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги, в соответствии с данными Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области;
- выплата денежных компенсаций за задержку выдачи зарплаты и за нерабочие праздничные дни рабочим-сдельщикам, в которые они не привлекались к работе, в соответствии со статьями 236 и 112 Трудового кодекса РФ;
- соотношение тарифной части заработка на уровне не ниже двух третей от общего его размера;
- стимулирующие доплаты и надбавки для повышения профессионального мастерства работников;
- механизм дифференциации уровня оплаты труда руководителей, специалистов и работников ведущих профессий;
- меры по увеличению доли заработной платы в себестоимости выпускаемой продукции, оказываемых услуг.

Анализ показал низкую эффективность данного положения, зафиксированного в региональном законе [65].

Выводы

Анализ внутренних факторов, влияющих на деятельность предприятий, позволил выявить следующие основные факторы: организационно-управленческие, экономические и деятельность профсоюзных организации.

В группе организационно-управленческих факторов ключевое значение в формировании социально ориентированной стратегии имеет Совет директоров, который осуществляет стратегическое управление предприятием. Реализация стратегических замыслов осуществляется генеральным директором, который ответственен за оперативное управление предприятием. Меньшее влияние имеет акционерное общество, в права которого входит определение направлений социальной ответственности. В то же время, за управлением акционерного общества закреплены обязанности по выполнению социальных обязательств перед рабочими. Анализ организационно-управленческих факторов позволил определить, что все акционерные общества используют основные инструменты реализации социально ориентированной стратегии, что говорит о высоком управленческом уровне. Среди них: миссия предприятия, коллективный договор, корпоративная стратегия, социально ответственная стратегия, система менеджмента качества ISO 9001.

Оценка влияния организационно-управленческих факторов проводилась на основе анкетирования квалифицированных работников предприятия. Генеральную совокупность составили рабочие исследуемых предприятий. Выборочную совокупность составили 612 человек. Основными факторами неудовлетворенности сотрудников является низкая оплата труда (27%), отсутствие возможности карьерного роста (24%) и отсутствие четких должностных инструкций (22%). Другим важным результатом опроса является определение факторов, удерживающих работников на предприятиях, среди них: получение необходимого опыта (47%), размер заработной платы (35%) и социальные программы предприятия (32%). Проведенный анализ показал, что наиболее привлекательными социальными льготами являются материальная помощь и беспроцентные займы на приобретение жилья. В целом анализ организационно-управленческих факторов позволил определить основные стимулирующие факторы и определить степень их влияния.

На социально ответственную деятельность существенное влияние оказывают экономические факторы, анализ которых проводился на основе показателей выручки, чистой прибыли, производительности труда, средней заработной платы и объема средств, направленных на

внешнюю и внутреннюю социальную ответственность. Анализ показателей выручки и чистой прибыли позволил определить, что предприятия, после существенного спада в 2008 и 2009 годах, в 2010 году начали активно выходить из кризиса и к 2012 году достигли докризисных показателей, что говорит о существенном потенциале их развития. Анализ показателей финансовой устойчивости и платёжеспособности позволил определить, что только ОАО «СКБТ», в связи с процедурой банкротства, имеет слабые возможности по реализации социальной ответственности. Анализ средней заработной платы и производительности труда проводился совместно, что позволило выявить несоответствие между ростом данных показателей, которое остро проявилось в ОАО «Электромеханика» и ОАО «Пензенский арматурный завод». Последними показателями для анализа были объем средств, направленных на внутреннюю и внешнюю социальную ответственность. Затраты предприятий на социальную ответственность существенно уменьшились, однако с 2010 года стали восстанавливаться затраты на внутреннюю социальную ответственность, а с 2012 года – и на внешнюю.

Профсоюзные организации на предприятиях играют значимую роль, и реализация социальных программ, а также защита прав рабочих целиком ложится на плечи профсоюзов. Также необходимо отметить, что в компетенции профсоюзов составление и утверждение коллективных договоров, что делает их роль весьма значимой. Анализ показал низкую эффективность роли профсоюзов в реализации социально ответственной деятельности предприятием.

Социально ответственная деятельность промышленных предприятий показывает положительную динамику как в области внешней социальной ответственности, так и в области внутренней социальной деятельности. Однако, несмотря на рост затрат на внутреннюю социально ответственную деятельность, была выявлена тенденция роста неудовлетворенности персонала как условиями труда, так и его оплатой, что требует применения новых подходов к организации управления социально ответственной деятельностью предприятия.

В целом анализ социальной ответственности промышленных предприятий позволил сделать следующие выводы:

- предприятия в целом осуществляют социально ответственную деятельность, однако основная её направленность на сохранение кадрового состава предприятия;
- выявлена тенденция роста социальных затрат, что свидетельствует о повышении социально ответственной деятельности предприятия;

- социальные выплаты, в основном, не имеют адресной направленности и не дифференцированы по возрасту, что в итоге приводит к низкой их эффективности;
- анализ выявил низкую осведомленность работников предприятий о проводимой социально ответственной деятельности;
- 31,1% работников, считают, что социальная деятельность предприятий не направлена на удержание работников, либо считают, что предприятие не ведет работу с кадрами.

Проведенный анализ социальной ответственной деятельности позволил выявить её проблемные области, которые, являясь, в основном, типичными, требуют новых подходов к планированию и реализации социально ответственной деятельности предприятия на основе формирования социально ориентированной стратегии. В работе обоснован новый методический подход к её разработке в рамках теории жизненного цикла предприятий, на основе системы сбалансированных показателей.

В связи с этим был предложен новый методический подход к классификации и реализации социально ориентированной стратегии, основанный на теории жизненных циклов предприятия.

2.3. Методика оценки и планирования социально ответственной деятельности по этапам жизненного цикла

В параграфах 2.1 и 2.2 выполнен анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на формирование социально ориентированной стратегии предприятия. Каждое предприятие в процессе своей деятельности проходит различные этапы жизненного цикла, на которых финансовые возможности предприятий для осуществления социально ответственной деятельности различны. Данное положение легло в основу анализа социально-экономической деятельности предприятий по этапам жизненного цикла. Анализ теории жизненного цикла предприятий показывает, что классификация этапов в разных концепциях, в зависимости от выбранных критериев, различна.

Наиболее распространенными являются классификации этапов жизненного цикла организации, разработанные И. Адизесом [7], Л. Грейнером [39], и Б.З. Мильнером [73].

В концепции жизненного цикла Ицхака Адизеса [7] выделено 10 этапов жизненного цикла организации (рис. 19.).

В рамках теории жизненных циклов И. Адизеса развитие организации сравнивается с развитием человека. На этапе жизненного цикла предприятия «Выхаживание» происходит создание организации на основе бизнес-идеи предпринимателя, самым главным является готовность предпринимателя взять на себя риск создания и развития организации.

На этапе «Младенчество» от предпринимателя требуется создание собственной команды, которая позволит преодолевать кризисные ситуации. На этом этапе важную роль играет приток денежных средств, и, в случае успешного преодоления кризисов этапа, предприятие обретет финансовую устойчивость.



Рис. 19. Стадии жизненного цикла организации по И. Адизесу¹

С приходом финансовой стабильности и ростом продаж предприятие переходит на этап «Давай–давай», на котором существуют собственные кризисы, возможные от обманчивости быстрого роста предприятия, при этом от предпринимателя требуется четкое понимание дальнейших путей развития предприятия.

На этапе жизненного цикла «Юность» происходит второе рождение предприятия, которое связано с децентрализацией и делегированием полномочий. Главной проблемой предприятия является постановка регулярного профессионального менеджмента.

¹Источник: http://www.cfin.ru/management/crisis_diagn.shtml?printversion

В случае её решения предприятие переходит на этап жизненного цикла «Расцвет». На данном этапе у предприятия наступает баланс между гибкостью и самоконтролем, то есть менеджмент предприятия может ставить выполнимые цели. Важно на этом этапе проводить правильные мероприятия по мотивации как персонала, так и менеджмента (в случае с менеджментом – самостимуляции), чтобы поддерживать развитие предприятия.

В случае, если предприятию не удаётся поддерживать данную атмосферу, оно переходит на этап жизненного цикла «Стабилизация», который характеризуется тем, что на предприятии основную роль начинают играть обеспечивающие подразделения (бухгалтерия, экономический отдел), вместо отделов маркетинга и продаж, которые были на ведущих ролях на этапе «Расцвет».

Этап «Стабилизация» опасен тем, что чувствуется безопасность, и никто не ощущает перехода к этапу «Аристократизм». Характерными чертами этого этапа является расходование средств не на инновации и развитие, а на контроль и обустройство. Самым важным становится комфортность условий работы, в то время, когда организация находится практически на грани катастрофы.

Последними этапами являются «Бюрократизация» и «Смерть». На данных этапах в организации, в основном, остаются администраторы, а предприниматели уходят. На первый план в организации выходит бумажная работа и, чтобы получить информацию, необходимо пройти множество бюрократических барьеров.

Отличительной особенностью теории жизненного цикла организации И. Адизеса является рассмотрение организации от стадии "зарождения" до стадии "смерть"[111]. Тщательно описаны характеристики этапов жизненного цикла, которые позволяют идентифицировать этап, на котором находится предприятие. Основным недостатком данной теории является отсутствие практических рекомендаций, помогающих решить проблемы каждого из этапов жизненного цикла.

Модель Л. Грейнера отличается от модели И. Адизеса своей направленностью на рост [112]. В основе модели (табл. 12) Л. Грейнера [39] лежит предположение о постоянном развитии организации, а на каждом из этапов меняется уровень формализации задач и организационной структуры, а также гибкость управленческих решений в зависимости от изменения внешней среды.

На каждом этапе возможен кризис, из-за которого организация может прекратить своё существование. Первым этапом Л. Грейнер выделяет «Рост через креативность». На первом этапе происходит формирование организации на основе цели и миссии. На данном этапе

необходимо первоначальное формирование коллектива и постановка постоянного, профессионального менеджмента.

Следующим этапом является «Рост через директивное руководство», на котором выстраивается организационная структура предприятия, а также происходит диверсификация деятельности. В данных условиях от предприятия требуется делегирование полномочий, которое станет ведущей функцией, позволяющей проводить дальнейший рост.

Т а б л и ц а 12

Стадии организационного развития Л.Грейнера

Стадия жизненного цикла	Принцип роста организации	Возможный кризис
Стадия 1	Рост через креативность	Кризис лидерства
Стадия 2	Рост через директивное руководство	Кризис автономии
Стадия 3	Рост через делегирование	Кризис контроля
Стадия 4	Рост через координацию	Кризис волокиты
Стадия 5	Рост через сотрудничество	

В случае успешного делегирования полномочий предприятие переходит на стадию «Рост через делегирование». Характерными особенностями этого этапа являются: системы мотивации труда, стратегическое развитие предприятия, а также концентрация значительной власти у менеджеров среднего звена. В связи с этим наступает кризис контроля, разрешение которого связано с развитием программ координации.

«Рост через координацию» – стадия жизненного цикла, на которой вводятся сложные системы управления бизнес-единицами, основные управленческие решения принимаются в штаб-квартире, при этом на местах остается власть для принятия решений в рамках выбранной стратегической позиции. Кризисом этапа является сложность реагирования на изменения внешней среды, связанная с тем, что основные решения принимаются в удаленной штаб-квартире. Преодоление данного кризиса переводит организацию на стадию «Рост через сотрудничество», на которой организация становится более гибкой, поощряются новые идеи и критика старой системы.

Последней теоретической моделью, рассмотренной в исследовании, является модель (табл. 13) Б.З. Милнера [72, 73], которая включает в себя пять стадий:

- этап предпринимательства – происходит формирование организации, отсутствуют четкие цели. Переход к следующему этапу требует постоянного притока ресурсов;
- этап коллективности – развиваются инновационные процессы, происходит формирование миссии, в организации, в основном, присутствуют неформальные отношения;
- этап формализации и управления – происходит формализация управления, которая способствует разграничению полномочий и более четкой структуре управления. Основной упор делается на эффективность инноваций и стабильность;
- этап выработки и структуры – деятельность предприятия направлена на дифференциацию продукции и услуг. Управление направлено поиск возможностей для дальнейшего развития. Механизм принятия решений децентрализован;
- этап упадка – связан с возрастающей конкуренцией, в результате которой происходит уменьшение спроса на продукцию. К руководству приходят новые люди, которые пытаются сдержать тенденции к упадку.

Т а б л и ц а 13

Этапы жизненного цикла Б.З.Мильнер

Направление развития	Этап	Описание
Создание	Предпринимательства	Нечеткие цели Высокие творческие возможности
Рост	Коллективности	Неформальное общение и не стабильная структура Высокие обязательства
Зрелость	Формализации и управления	Формализация правил Стабильная структура Упор на эффективность
	Выработки структуры	Усложнение структуры Децентрализация Диверсифицированные рынки
Этап упадка	Упадка	Высокая текучесть кадров Возрастающие конфликты.

В основе всех анализируемых в работе моделей жизненного цикла лежит классическая определенность задач на каждом из четырех этапов жизненного цикла: «Формирование», «Рост», «Стабилизация» и «Кризис». Для каждого этапа жизненного цикла определены характеристики, представленные в табл. 14.

На основе теоретического анализа моделей жизненного цикла организации предложена гипотеза о том, что каждое предприятие в каждый данный момент находится на одной из четырех стадий жизненного цикла и социальной ответственной деятельности. Для подтверждения, либо опровержения данной гипотезы, использован подход, предложенный С.Г. Хэнксом [113], а именно определение эмпирическим путем этапов жизненного цикла предприятий, и последующее их сравнение с показателями и характеристиками, обоснованными в рассмотренных выше моделях.

Т а б л и ц а 14

Показатели и характеристики этапов жизненного цикла
промышленного предприятия

Показатели	Формирование	Рост	Стабилизация	Кризис
Рост выручки	Ниже 15%	Выше 15%	От 0 до 15%	Отрицательная
Рост численности персонала	Увеличивается	Увеличивается	Стабильный	Уменьшение
Производительность труда	Низкая	Растет	Высокая	Низкая
Организационная структура	Неформализованная	Происходит формализация	Формализованная	Бюрократизируется

Поскольку на каждом из этапов жизненного, как правило, находятся несколько предприятий со схожими характеристиками, для определения этапа жизненного цикла целесообразно использовать метод кластерного анализа [50]. В рамках кластерного анализа выбрана процедура двухэтапного кластерного анализа, которая представляет собой средство разведочного анализа для выявления естественного распределения данных на группы (или кластеры), которые без ее применения трудно обнаружить. Алгоритм, используемый этой процедурой, имеет несколько ключевых особенностей, которые необходимы при проведении данного исследования [148]:

- работа с категориальными и непрерывными переменными. Предполагая независимость переменных, можно считать, что категориальные и непрерывные переменные имеют совместное мультиномиально-нормальное распределение;

- автоматический выбор числа кластеров. Сравнивая значения критерия отбора модели для различных кластерных решений, процедура может автоматически определить оптимальное число кластеров;
- масштабируемость. Формируя дерево свойств кластеров (СК), которое является компактным представлением информации о наблюдениях, двухэтапный алгоритм позволяет анализировать большие файлы данных.

В качестве переменных для анализа приняты: численность персонала, объем выручки предприятия, производительность труда, а также показатели, характеризующие уровень формализации организационной структуры: наличие/отсутствие коллективного договора, наличие/отсутствие системы менеджмента качества ISO 9001, возраст предприятия. В табл. 15 представлено изменение показателей выручки и среднесписочной персонала предприятия.

Т а б л и ц а 15

Изменение выручки и среднесписочной
численности персонала предприятий с 2008 по 2012 год

Предприятия	Динамика изменения выручки с 2009 по 2012 год				Динамика изменения среднесписочной численности с 2009 по 2012 год			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
ОАО "Пензтяжпромарматура"	109	113	127	107	100	101	107	101
ОАО "Электромеханика"	75	92	128	77	98	95	91	93
ОАО "Радиозавод"	144	44	173	255	97	89	98	99
ООО "НПП "Сенсор"	91	131	146	127	89	113	113	118
ОАО "Пенздизельмаш"	52	143	143	129	92	91	102	100
ОАО "Пензенский арматурный завод"	72	111	93	82	81	97	89	81
ОАО "Пензхиммаш"	96	85	94	200	55	65	91	111
ОАО "Элетех"	107	109	127	112	105	116	115	106
ОАО "НИИПТХиммаш"	92	107	146	101	92	97	108	100
ОАО "Пензмаш"	119	83	103	103	90	93	94	91
ОАО "Пензкомпрессормаш"	89	94	110	151	71	61	75	112
ОАО "СКБТ"	71	94	126	97	89	101	94	97

На основе проведенного двухэтапного кластерного анализа в программе IBM SPSS Statistics предприятия были разбиты на четыре кластера.

В первый кластер вошли ООО «НПП «Сенсор», ОАО «Элетех» и ОАО «НИИПТХиммаш». На данных предприятиях рост выручки опережает рост валового регионального продукта и в среднем составляет более 15% в год. Также наблюдается рост численности персонала, в среднем, на 10% в год, за исключением ОАО «НИИПТХиммаш», в котором среднесписочная численность персонала незначительно снизилась (менее 3%) за пять лет. Возраст предприятий не превышает 30 лет, а именно в 2012 году ООО НПП «Сенсор» и ОАО «НИИПТХИммаш» исполнилось 22 года, ОАО «Завод Элетех» – 14 лет, что, учитывая время перехода к рыночной экономике с 1991 по 2000 год, говорит об их сравнительной молодости.

Второй кластер составили ОАО «Пензенский арматурный завод», ОАО «Пензмаш», ОАО «СКБТ», ОАО «Электромеханика». Среднесписочная численность на этих предприятиях уменьшилась за пять лет на 27,7%, что в совокупности с падением выручки на 21,4% свидетельствует о необходимости поиска этими предприятиями новых рыночных ниш, либо поиска методов оптимизации производства. Стоит отметить, что в ОАО «Электромеханика» и ОАО «Пензенский арматурный завод» наблюдается существенный спад выручки и среднесписочной численности сотрудников, который свидетельствует о близком кризисе. В ОАО «Пензмаш» наблюдался незначительный рост выручки, в совокупности с резким сокращением персонала, что свидетельствует о том, что на предприятии проводится программа по повышению производительности труда.

Одним из самых сложных для анализа является третий кластер, в котором за пять лет произошло сокращение персонала более чем на 60%, однако данные меры позволили поднять выручку предприятий более чем на 46%, что свидетельствует об изменении уровня механизации, а так же о значительном повышении на предприятиях производительности труда. В данный кластер вошли ОАО «Пензхиммаш» и ОАО «Пензкомпрессормаш». При более детальном анализе ежегодных показателей предприятий (табл. 16) видно, что существенный рост связан с 2012 годом, спустя четыре года после финансового кризиса 2008 года.

Предприятия, вошедшие в четвертый кластер, за четыре года работы увеличили выручку в среднем на 194%, а также сохранили кадровый состав, снижение среднесписочной численности которого произошло менее чем на 7%. В данный кластер вошли ОАО «Радиозавод», ОАО

«Пензтяжпромарматура», ОАО «Пенздизельмаш». Лучшие показатели показало ОАО «Пензтяжпромарматура», которое увеличило выручку и среднесписочную численность на 66 и на 8% соответственно.

Т а б л и ц а 16

Динамика изменения показателей выручки
с 2008 по 2012 год

Предприятия	2009	2010	2011	2012
ОАО «Пензхиммаш»	54,83	64,84	91,06	110,88
ОАО «Пензкомпрессормаш»	71,27	61,22	75,47	111,52

Как было сказано выше, классификация предприятий проводилась с целью подтверждения, либо опровержения предложенной гипотезы. Гипотеза подтвердилась частично, так как в рамках эмпирического исследования были выявлены предприятия, этапы жизненного цикла которых соответствует этапам «Рост», «Стабилизация» и «Кризис». Однако проведенный кластерный анализ позволил определить этап жизненного цикла «Выход из кризиса». Предприятия на данном этапе нельзя отнести к этапу «Формирование», так как они имеют сформировавшуюся организационную структуру, развитые инструменты управления, а также их возраст более 30 лет свидетельствует о том, что предприятия прошли стадию формирования.

Предприятия, входящие в первый кластер, относятся к этапу жизненного цикла «Рост». Основными характеристиками предприятий является возраст менее 30 лет, ежегодный рост выручки составляет более 15%, рост среднесписочной численности сотрудников составляет более 10% в год. В разрезе жизненного цикла предприятия проведем анализ их социально-экономических показателей. На предприятиях, относящихся к этапу жизненного цикла «Рост», объем выручки не превышает 500 000 тыс. руб. в год. Средняя заработная плата выше средней зарплаты по области, что способствует привлечению высококвалифицированных кадров. Ориентация на высококвалифицированные кадры способствует росту производительности труда, которая выше отраслевых показателей. Коллектив на предприятиях этапа «Рост» отличается высокой сплоченностью, а также ориентацией на результат, который будет хорошо оплачен. Это подтверждают результаты исследования, проведенного в параграфе 2.2, в которых стимулирующими причинами работы на предприятиях этапа «Рост» является высокая заработная плата и сплоченный коллектив, а негативными – отсутствие возможности карьерного роста и четких

должностных инструкций. Социальные мероприятия, осуществляемые на этапе жизненного цикла «Рост», представлены в табл. 17, а.

Т а б л и ц а 17, а

Социальные мероприятия, осуществляемые на предприятиях, относящихся к этапу жизненного цикла «Рост»

ООО «НПП «Сенсор»	ОАО «Элетех»	ОАО «НИИПТХиммаш»
Компенсация стоимости санаторно-курортного лечения Материальная помощь; Бесплатный проезд Беспроцентные займы Спортивные услуги Внешняя социальная ответственность	Материальная помощь сотрудникам предприятия Внешняя: разовые выплаты	Материальная помощь Компенсация стоимости санаторно-курортного лечения

Анализ социальных мероприятий, представленных в табл. 15, а, свидетельствует о соответствии социально ответственной деятельности этапу жизненного цикла в ОАО «Элетех» и ОАО «НИИПТХиммаш». Предприятие ООО НПП «Сенсор» осуществляет излишнюю социально ответственную деятельность, что может отрицательно сказаться в дальнейшем. К основным видам социально ответственной деятельности относятся материальная помощь сотрудникам, а также несистематические выплаты, направленные на развитие внешней инфраструктуры. В случае с ООО «НПП «Сенсор» социальная ответственность осуществляется на систематической основе, что связано с тем, что предприятие располагается в г. Заречном, являющемся закрытым административным территориальным образованием, что в совокупности с конкурентоспособной продукцией ставит предприятие в более выгодные условия.

Предприятия, входящие во второй кластер, относятся к этапу жизненного цикла «Спад», либо находятся на грани кризиса. Наиболее активно спад проявился в ОАО «Пензенский арматурный завод», на котором стабильное падение выручки сопровождалось активным сокращением кадров. К основным характеристикам предприятий относится возраст более 30 лет, практически все предприятия создавались в послевоенное время. Выручка предприятий, так же как и на этапе жизненного цикла «Рост», не превышает 500 000 тыс. руб., однако среднесписочная численность выше в несколько раз, что говорит о низкой производительности труда и неэффективной работе

менеджмента. На предприятиях наблюдается низкий уровень средней заработной платы, который ниже областного на 20–30%. Единственным исключением является ОАО «СКБТ», в котором высокий уровень средней заработной платы, однако процедура банкротства, продолжающаяся на момент августа 2013 года, снижает эффективность функционирования предприятия. Опрос среди сотрудников предприятия (параграф 2.2.) свидетельствует о том, что политика предприятий не направлена на удержание сотрудников. Среди основных факторов неудовлетворенности сотрудников выступает низкая заработная плата. Стоит отметить, что моральный климат на предприятиях является неудовлетворительным, так как низкий уровень оплаты труда демотивирует персонал, а руководство не повышает заработную плату вследствие низкой производительности труда. В связи с этим основными мотивами работы на данных предприятиях являются получение необходимого опыта и сплоченный коллектив. Стоит отметить, что на предприятиях данного типа высокий уровень бюрократизации, не позволяющий проводить эффективные мероприятия по модернизации предприятия. Социальные мероприятия, проводимые на предприятиях, относящихся к этапу жизненного цикла «Спад», приведены в табл.17, б.

Т а б л и ц а 17, б

Социальные мероприятия, осуществляемые на предприятиях,
относящихся к этапу «Кризис»

ОАО «Пензенский арматурный завод»	ОАО «СКБТ»	ОАО «Электромеханика»	ОАО «Пензмаш»
Материальная помощь Компенсация стоимости питания	Компенсация стоимости санаторно-курортного лечения Материальная помощь	Компенсация стоимости санаторно-курортного лечения Материальная помощь Компенсация стоимости питания Спортивные услуги	Дополнительные дни отпуска Компенсация стоимости санаторно-курортного лечения Материальная помощь Беспроцентные займы Спортивные услуги Внешняя социально ответственная деятельность

При анализе социальных мероприятий данного этапа необходимо отметить существенные различия в подходах к социально ответственной деятельности. Это связано с тем, что социальная ответственность могла остаться со времен СССР, однако в настоящее время она не несет никакой стимулирующей, мотивирующей нагрузки, а является балластом для предприятия. Как видно из табл. 15, б ОАО «Электромеханика» и ОАО «Пензмаш» предоставляется широкий спектр социальных услуг, однако низкая заработная плата, снижает эффективность предоставляемых социальных услуг к нулю.

Предприятия, относящиеся к третьему кластеру, находятся на этапе жизненного цикла «Стабилизация», на котором предприятие проходит пик своего развития. Возраст предприятий превышает 50 лет и говорит о значительном накопленном опыте. Менеджмент предприятия адаптировался к рыночным условиям и смог использовать материально-техническое оснащение, оставшееся со времен СССР, а также провести модернизацию производства. Эти мероприятия позволили получать выручку в ОАО «Пенздизельмаш» свыше 2 000 000 тыс. руб., в ОАО «Радиозавод» – 3 000 000 тыс. руб., в ОАО «Пензтяжпромарматура» свыше – 4 000 000 тыс. руб. Среднесписочная численность работников предприятий составила более 2000 человек. Её изменение не превышает 10% за 5 лет, что свидетельствует о стабильной организационной структуре. Уровень средней заработной платы на предприятиях незначительно превышает уровень средней заработной платы по области. Кадровая политика предприятий направлена на удержание персонала, что подтверждается результатами опроса.

Негативными факторами для сотрудников является сравнительно невысокая заработная плата, а также сложности в плане карьерного роста, однако наличие стабильного, сплоченного коллектива, возможность решения сложных задач, развитая социально ответственная деятельность будут снижать воздействие негативных факторов. Предприятия на данном этапе жизненного цикла могут и должны реализовывать социально ответственную деятельность, как внутреннюю, так и внешнюю, так как имеют финансовые возможности, подкрепленные развитыми инструментами управления и контроля.

Анализ социальных мероприятий (табл.17, в) показывает развитую внутреннюю социально ответственную деятельность, однако ОАО «Радиозавод» и ОАО «Пенздизельмаш» не осуществляют внешней социально ответственной деятельности. В целом, стоит отметить, что социально ответственная деятельность и уровень средней заработной платы, превышающий средний уровень заработной платы по области,

оказывают положительное стимулирующее воздействие на работников предприятия.

Т а б л и ц а 17, в

Социальные мероприятия, осуществляемые на предприятиях,
относящихся к этапу «Стабилизация»

ОАО «Пензтяжпромарматура»	ОАО «Радиозавод»	ОАО «Пенздизельмаш»
Помощь профкома в устройстве детей в ясли	Дополнительные дни отпуска	Дополнительные дни отпуска
Компенсация стоимости санаторно-курортного лечения;	Компенсация стоимости санаторно-курортного лечения	Компенсация стоимости санаторно-курортного лечения
Материальная помощь	Материальная помощь	Материальная помощь
Проект «Шаг в будущее», снижающий стоимости поездки для ребенка	Компенсация стоимости питания	Компенсация стоимости питания
Беспроцентные займы	Спортивные услуги	Спортивные услуги
Спортивные услуги		
Внешняя социальная ответственность		
Доставка сотрудников на работу во вторую и третью смены		

В последний кластер вошли ОАО «Пензхиммаш» и ОАО «Пензкомпрессормаш». На данных предприятиях с 2008 по 2011 год проводилось активное сокращение персонала, связанное со снижением объемов выручки. Данные мероприятия, в совокупности с поиском новых рыночных ниш, привели к существенному повышению производительности труда и выходу в 2012 году на докризисные объемы производства. При анализе необходимо учитывать размеры предприятий. Так, ОАО «Пензхиммаш» является одним из лидеров Пензенской области с объемом выручки более 2 000 000 руб. и среднесписочной численностью до кризиса более 2000 человека, а после него – более 800 человек. ОАО «Пензкомпрессормаш» немного меньше: объем выручки 307 000 тыс. руб., а среднесписочная численность в 2008 году составляла 800 человек. В 2012 году объем выручки вырос до 426 000 тыс. руб., а среднесписочная численность снизилась до 300 человек.

Отсюда следует, что к анализу социально-экономической деятельности предприятий следует подходить дифференцированно. В ОАО «Пензхиммаш» в 2008 году уровень средней заработной платы соответствовал уровню средней заработной платы по области, а в 2012 году он его превысил на 20%. В ОАО «Пензкомпрессормаш» до 2011

года уровень средней заработной платы был ниже, чем по области, а с 2011 года вырос до уровня средней заработной платы по области.

Опрос сотрудников предприятий показал, что основными факторами неудовлетворенности являются отсутствие четких должностных инструкций, а также несоответствие уровня оплаты труда и возросшей нагрузки, которая связана с активным сокращением кадров. Социальные мероприятия, проводимые на предприятиях, представлены в табл. 17, г.

Т а б л и ц а 17, г

Социальные мероприятия, осуществляемые на предприятиях,
относящихся к этапу «Выход из кризиса»

ОАО «Пензхиммаш»	ОАО «Пензкомпрессормаш»
Дополнительные дни отпуска, зависящие от выслуги лет	Дополнительные дни отпуска, зависящие от выслуги лет
Компенсация стоимости санаторно-курортного лечения	Материальная помощь
Материальная помощь	Беспроцентные займы в исключительных случаях
Спортивные услуги	Внешняя социальная ответственность, разовые выплаты

Социальные мероприятия данных предприятий должны решать проблемы возросшей в коллективе напряженности, связанной с сокращением персонала и высокой нагрузкой. В случае с ОАО «Пензкомпрессормаш» данные проблемы дополняются сравнительно невысоким уровнем оплаты труда.

Результаты анализа показывают, что на предприятиях осуществляется активная социально ответственная деятельность, которая позволяет им решать проблемы, озвученные выше.

Проведенный анализ этапов жизненного цикла и кластерный анализ предприятий позволил разработать методику оценки и планирования социально ответственной деятельности предприятия. На первом этапе методики предприятие идентифицирует собственный этап жизненного цикла, на основе табл. 18.

После определения собственного этапа жизненного цикла определяются социальные характеристики предприятия (рис. 20), которые отражают сбалансированность между социальными и финансовыми показателями, позволяя предприятию проводить эффективную социально-экономическую политику.

Социально-экономическая характеристика предприятий
на различных этапах жизненного цикла

Показатели	Рост	Стабилизация	Упадок	Выход из кризиса
Выручка	Ежегодный прирост 15%	Стабильный рост ~10%	Снижается 0	Показывает рост 5%
Среднесписочная численность	Ежегодный прирост 10%	Снижение, либо рост не более 5%	Снижается >5%	После заметного снижения начинается рост 5%
Производительность труда растет	Ежегодный рост 10%	Невысокий рост 10%, но не 0%	Возможен незначительный рост (5%), за счет быстрого сокращения персонала	Ежегодный рост 10%
Средняя заработная плата	Выше средней заработной платы по области	На уровне средней заработной платы по области	Ниже средней заработной платы по области	На уровне средней заработной платы по области
Персонал	Отсутствие четких должностных инструкций	Отсутствие возможности карьерного роста Низкая заработная плата	Низкий уровень удовлетворенности персонала	Перегружен работой из-за сокращения персонала
Социальная ответственность	Развита внутренняя социально ответственная деятельность. Развитие внешней социально ответственной деятельности	Развита как внешняя, так и внутренняя социально ответственная деятельность	Несистемное развитие социально ответственной деятельности	Построение внутренней социально ответственной деятельности. Несистемная внешняя социально ответственная деятельность

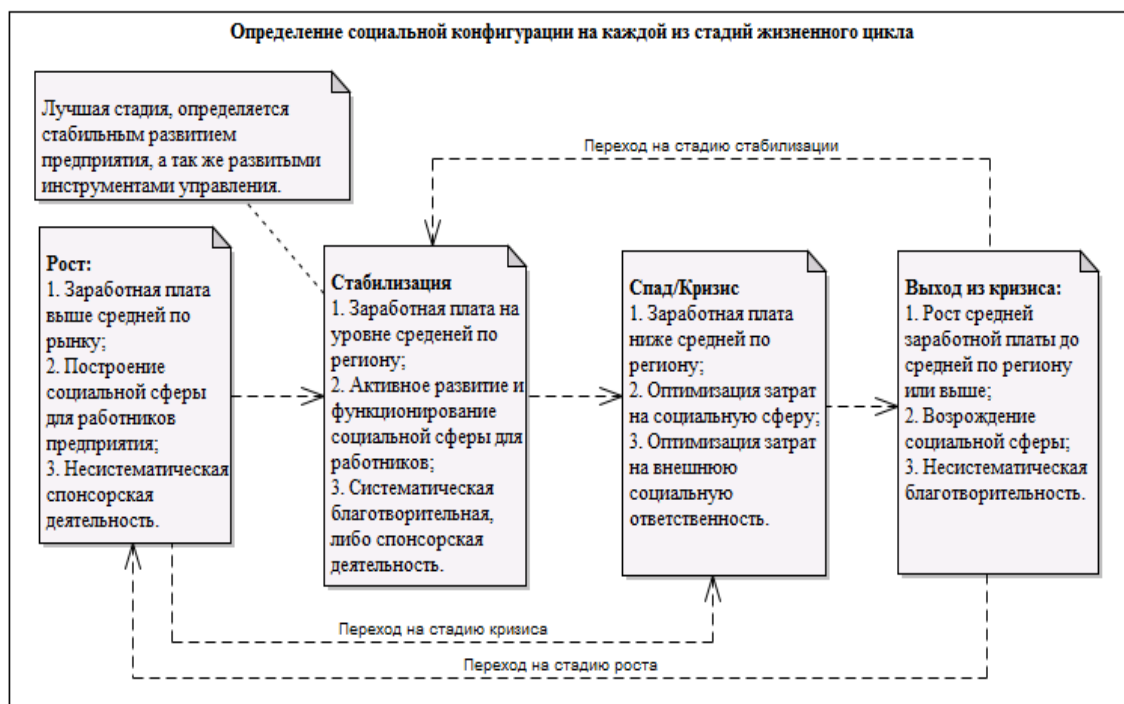


Рис. 20. Социально ответственная деятельность предприятий по этапам жизненного цикла

Выводы

Обосновано применение методического подхода к исследованию социально ответственной деятельности предприятия, основанного на теории жизненного цикла.

В работе разработана методика определения приоритетов в области социально ответственной деятельности на каждом из этапов жизненного цикла предприятия. Она включает в себя два этапа. На первом этапе определяется этап жизненного цикла предприятия в соответствии с показателями, обоснованными в теоретических моделях жизненного цикла И. Адизеса, Л. Грейнера, Б.З. Мильнера, и социально-экономическими характеристиками анализируемых предприятий, полученными в результате выполненного в работе кластерного анализа. На втором этапе осуществляется выбор приоритетов социальной ответственности предприятия для каждого этапа жизненного цикла. Данная методика позволяет осуществлять оценку соответствия реализуемых мероприятий в области социально ответственной деятельности этапу жизненного цикла, а так же проводить планирование социально ответственной деятельности, соответствующее экономическому развитию предприятия.

Обоснованы и проанализированы характеристики и показатели социально-экономической деятельности на каждом из этапов жизненного цикла предприятия.

На этапе жизненного цикла «Рост» в области социально ответственной деятельности требуется поддержание высокого уровня оплаты труда, осуществление на систематической основе внутренней социально ответственной деятельности, а так же реализация благотворительной деятельности.

Этап жизненного цикла «Стабилизация» характеризуется снижением темпов роста основных экономических показателей, однако на данном этапе предприятие обретает стабильность. В области социально ответственной деятельности от предприятия требуется поддержание уровня средней заработной платы, соответствующего уровню средней заработной платы по региону, развитой внутренней и внешней социально ответственной деятельности.

Проведение социально ответственной деятельности на этапе «Кризис» является одним из самых сложных процессов. С одной стороны, предприятию необходимо удерживать ключевых работников и стабилизировать обстановку в коллективе, а социальные льготы играют в этом не последнюю роль, с другой – необходимо сокращать социальные расходы. На данном этапе возможно несколько путей: в первом случае предприятие минимизирует социально ответственную деятельность и при этом сокращает персонал, в другом случае проводит оптимизацию за счет сокращения персонала при сохранении объема финансирования социально ответственной деятельности.

На этапе жизненного цикла «Выход из кризиса» предприятия выходят на докризисный объем производства, при этом существенно сократив среднесписочную численность персонала. Естественно, при этом возрастает нагрузка на оставшихся работников. На этом этапе предприятие имеет возможность использования более широкого набора инструментов управления социально ответственной деятельностью.

3. ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

3.1. Модель социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей

Предприятие является открытой системой и его нельзя представить вне сложных и динамических взаимоотношений с внешней средой. Находясь в тесном взаимодействии с внешней средой, предприятие испытывает многочисленные воздействия – как прямые, так и косвенные – со стороны внешнего окружения. Одновременно предприятие обладает внутренней средой, элементы которой также находятся во взаимосвязи с факторами внешней среды. Таким образом, предприятие представляет собой сложный механизм взаимодействий и взаимопроникновений со стороны самого предприятия и его внешнего окружения, которые должны найти отражение в модели формирования социально ориентированной стратегии предприятия.

Разработанная модель социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей представлена на рис. 21.

Прежде всего, в модели нашло отражение влияние внешних факторов на социально-экономическую деятельность предприятия, которые, как уже было отмечено, делятся на две группы: прямые и косвенные. В группу прямых факторов входят экономические, нормативно-правовые и социально-культурные; косвенных; – геополитические, отраслевые и экологические.

Анализ факторов внешней среды позволяет определить уровень минимальной социально ответственной деятельности предприятия.

на основе системы сбалансированных показателей Среди факторов внутренней среды наибольшее воздействие оказывают экономические, организационно-управленческие и, как специфический фактор, влияние профсоюзных организаций.

Оценка организационных факторов осуществляется на основе анализа факторов, текучести кадров, а также анализа инструментов управления социально ответственной деятельностью предприятия.

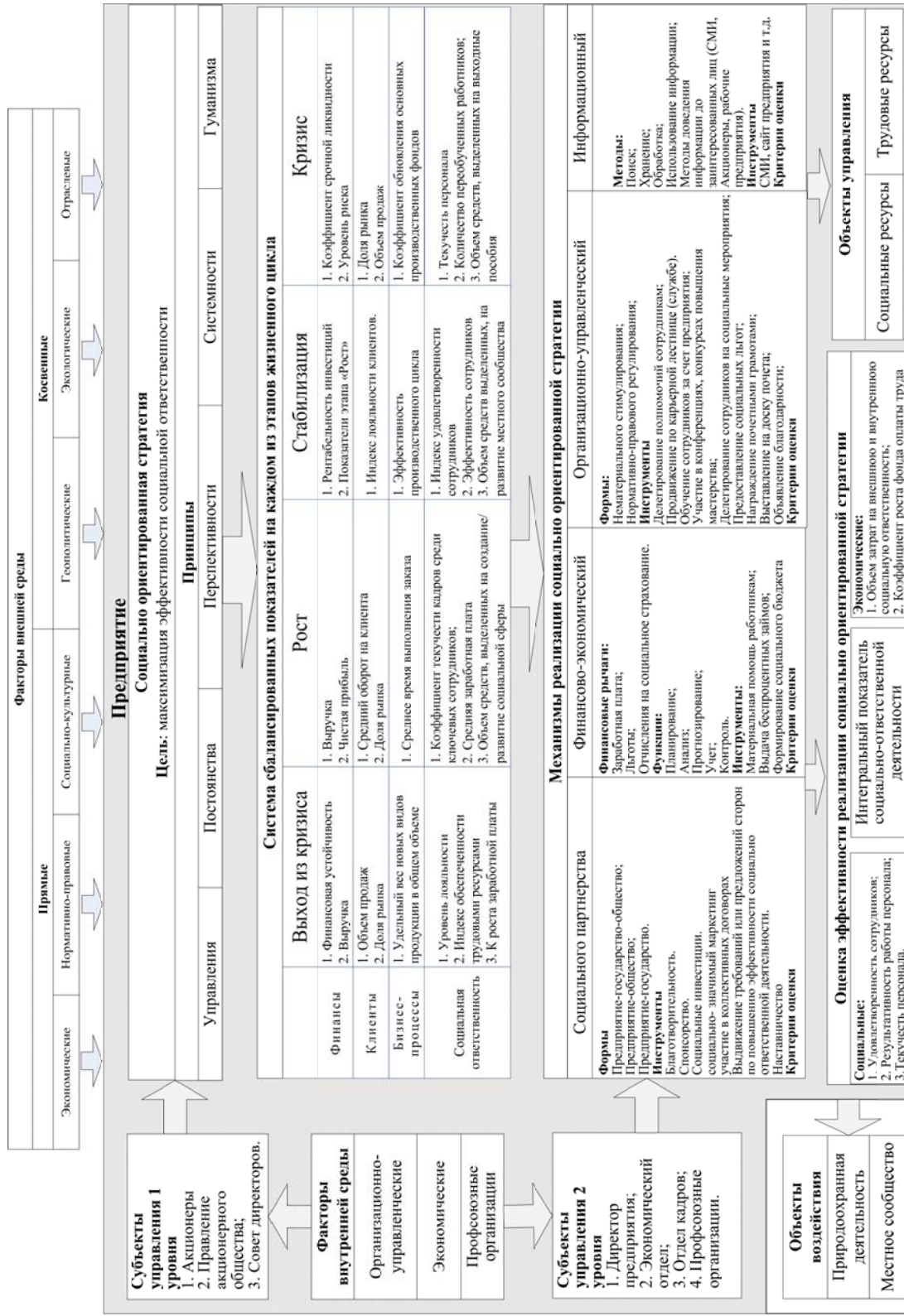


Рис. 21. Модель формирования и реализации социально-ориентированной стратегии предприятия

Специфическим фактором влияния является влияние профсоюзных организаций, воздействие которых отражается в представлении прав рабочих и позволяет организовать систему.

Оценка влияния экономических факторов осуществляется на основе показателей выручки, чистой прибыли, производительности труда, средней заработной платы и объема средств, направленных на внешнюю и внутреннюю социальную ответственность.

Формирование социально ориентированной стратегии предприятия преследует цель максимизации эффективности социально-экономической деятельности предприятия. Реализация социально ориентированной стратегии предприятия способствует достижению следующих задач: повышение лояльности рабочих по отношению к предприятию, улучшение морального климата в организации, решение социально-экономических проблем региона, в котором располагается предприятие, повышение инвестиционной привлекательности предприятия и региона в целом посредством создания необходимой инфраструктуры.

Процесс формирования социально-ориентированной стратегии строится на соблюдении следующих принципов:

1. Принцип управления – обеспечивает оптимальное соотношение результатов управления данным ресурсом и затрат на это управление;

2. Принцип постоянства – управление социальной ответственностью необходимо осуществлять на стабильно-постоянной основе, только реализация данного принципа позволяет достигнуть существенных результатов и выработать у сотрудников уверенность в предприятии.

3. Принцип перспективности – предприятию необходимо наиболее рационально использовать существующие ресурсы, которые позволяют не только решать проблемы общества, но и проводить инвестирование, позволяющее предприятию реализовывать принцип Друкера [47]: «Подлинная «социальная ответственность» заключается в превращении социальных проблем в экономическую возможность и экономическую выгоду, в производственные мощности, компетентность персонала, хорошо оплачиваемую работу и, наконец, богатство»

4. Принцип системности – для того чтобы предприятие по-настоящему ощутило влияние социально ориентированной стратегии, необходимо, чтобы принципы были доведены до каждого работника и происходила системная работа в социальной сфере, позволяющая удовлетворить потребности рабочих.

5. Принцип гуманизма – состоит в признании роли кадровых ресурсов, а также признании, что функция бизнеса – не только накопление

капитала, но и решение социально-экономических проблем общества, которые бизнес может решать более эффективно, чем государство.

Соответствие данным принципам в процессе реализации социально ориентированной стратегии позволяет предприятию достигать наилучших результатов.

В рамках социально ориентированной стратегии определяются функциональные стратегии, такие как: финансовая, маркетинговая, производственная, кадровая, социально ориентированная. По мнению Б. Карлофа, «независимое формирование функциональных стратегий – не поднятая целина менеджмента, где, возможно, скрыты огромные резервы эффективности» [53]. Функциональными стратегиями на предприятии выступают следующие:

- финансовая стратегия – в рамках данной стратегии происходит распределение финансовых ресурсов, планирования и обеспечения финансовой устойчивости предприятия, а также разработка показателей достижения финансовых задач предприятия;

- маркетинговая стратегия – «заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены» [69].

- производственная стратегия – сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов. Основное направление выигрышной производственной стратегии – гибкое манипулирование ассортиментом, приближение сортности выпускаемой продукции к специфическим требованиям заказчика. Двумя наиболее важными аспектам производственной стратегии являются: контроль за издержками и повышение эффективности производственных операций;

- кадровая стратегия – в рамках данной стратегии происходит планирование потребностей предприятия в кадровых ресурсах, а также организация привлечения, отбора и оценки персонала;

- социально ориентированная стратегия – отвечает за эффективное использование социальных ресурсов предприятия.

Реализация социально ориентированной стратегии предприятия направлена на решение следующих задач:

Социальные:

- повышение удовлетворенности сотрудников;
- максимизация эффективности реализации социальных мероприятий предприятия, направленных на развитие инфраструктуры региона, в котором функционирует предприятие;

- повышение мотивации работников за счет социально ответственных мероприятий;
- формы и методы регулирования отношений между предприятием и работником, превосходящие установленные законом;
- разработка новых методов и форм нематериального стимулирования работника;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения социальной работы предприятия.

Экономические:

- относительное снижение затрат на внешнюю социально ответственную деятельность;
- относительное снижение затрат на внутреннюю социально ответственную деятельность.

Социально ориентированная стратегия взаимосвязана с финансовой, маркетинговой, производственной и кадровой стратегиями.

Взаимосвязь социально-ориентированной и маркетинговой стратегий предприятия строится на основе формирования имиджа «социально ответственного предприятия». Это взаимодействие осуществляется путем постановки задачи проведения социально ответственного мероприятия отделом маркетинга службам, отвечающим за их проведение, которые информируют заинтересованных лиц. Однако на рынках B2B определяющим является качество товара, и маркетинговые мероприятия носят дополняющий характер к высококачественному товару.

Взаимосвязь финансовой и социально ориентированной стратегий построена, с одной стороны, на формировании бюджета социально ответственной деятельности предприятия. С другой стороны, социально ответственная деятельность положительно сказывается на финансовых показателях в долгосрочном периоде.

Формирование социально ориентированной стратегии, преследуя цель повышение уровня удовлетворенности персонала, эффективности его работы, а также снижения текучести кадров, непосредственным образом воздействует на кадровую стратегию предприятия, помогая достигать цель по формированию необходимого кадрового состава персонала.

Производственная стратегия представляет собой последовательность шагов по созданию и реализации продукции предприятия. Социально ориентированная и производственная стратегии взаимодополняют друг друга. Так, эффективная постановка системы

нематериального стимулирования рабочих позволяет повысить производительность труда и, следовательно, сократить время достижения задач, сформулированных в рамках производственной стратегии предприятия.

Таким образом, социально ориентированная стратегия является важным звеном при осуществлении социально-экономической деятельности предприятия, способствует его устойчивости в долгосрочном периоде, а также повышает конкурентоспособность предприятия в борьбе за трудовые ресурсы на региональном рынке.

Управление социально ответственной деятельностью осуществляется субъектами управления, которые отвечают за моральный климат предприятия, систему мотивации и поощрений, контроль за проведением социально значимых мероприятий. Выполнение данных функций зависит от размера предприятия и может реализовываться: генеральным директором, советом директоров, акционерами, экономическим отделом, менеджерами среднего звена, а также специальными отделами социального контроллинга, отвечающими за контроль реализации социальных мероприятий предприятия. Субъекты управления в рамках исследования разделены на несколько групп. Первая группа отвечает за выбор стратегического направления социально ответственной деятельности, вторая – за оперативное управление данным видом деятельности.

Выбор стратегических направлений реализации социально ответственной деятельности осуществляется акционерами и советом директоров. В соответствии с Федеральным Законом [4] акционеры оказывают непосредственное влияние на формирование социально ориентированной стратегии, так как социально ответственная деятельность финансируется за счет чистой прибыли предприятия, распределение которой происходит на общем собрании акционерного общества. В связи с тем, что в России отсутствует стройная система реализации предприятиями внешней социальной ответственности, предприятия сами выбирают направления решения внешних социальных проблем.

Оперативное руководство реализует директор предприятия, в его компетенции находятся вопросы по формам и видам социально ответственной деятельности, а также её эффективная реализация.

К субъектам управления второго уровня относятся: экономический отдел, отдел социального контроллинга, отдел управления персоналом и профсоюзная организация.

При численности работающих на предприятии более 3000 человек необходим отдел социального контроллинга. Служба социального контроллинга, осуществляя систематический контроль социально

ответственной деятельности, публикуя отчеты о её результатах, обеспечивает прозрачность социально ответственной деятельности предприятия, что повышает её эффективность и лояльность как сотрудников предприятия, так и всех заинтересованных лиц. Службы социального контроллинга реализуют следующие функции:

- проведение координации целей и планов подразделений;
- построение системы целей таким образом, чтобы каждый сотрудник ориентировался на долгосрочные цели развития предприятия;
- сбор и обеспечение хранения социальной информации, необходимой при планировании и реализации социально ориентированной стратегии;
- создание и обслуживание систем управления социальной информацией предприятия.

На большинстве предприятий отсутствует отдел социального контроллинга, и его место занимает экономическая служба предприятия. Однако в общем виде планово-экономический отдел реализует координирование социальных доходов и расходов в корпоративной системе финансов. В связи с этим на планово-экономический отдел ложится выполнение следующих функций:

- учетно-контрольной – заключается в сопоставлении плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения целей;
- аналитической – в рамках данной функции вырабатываются основные подконтрольные показатели, позволяющие оценить работу предприятия по определению степени влияния различных факторов на величину конечного результата;
- планирования – цель данной функции в координации краткосрочных и долгосрочных планов.

Основными задачами отдела управления персоналом являются:

- обеспечение предприятия необходимым кадровым составом, осуществляя отбор на конкурсной основе, в соответствии с запросами внутренней и внешней среды;
- повышение квалификации работающих, включая обучение и переобучение, а также аттестацию кадров;
- разработка системы нематериального стимулирования труда;
- формирование корпоративной культуры предприятия;
- повышение лояльности персонала.

Таким образом, отдел управления персоналом формирует трудовые ресурсы предприятия, повышение эффективности использования которых является одной из задач социально ориентированной стратегии.

Профсоюзные организации также относятся к субъектам управления второго уровня, они представляют интересы рабочих перед работодателем.

Защитная функция, являясь основной функцией профсоюзов, представляет собой целенаправленную правовую деятельность (т.е. на правовой основе) по защите трудовых прав и законных интересов трудящихся, охране их от нарушений, по восстановлению нарушенных прав, по установлению более высокого уровня условий труда и быта трудящихся. Кроме того, профсоюзные организации осуществляют взаимодействие с другими органами и в первую очередь с работодателями, их администрацией по вопросам труда, социально-экономическим вопросам, регулируются трудовым правом на всех уровнях социально-партнерских отношений. Здесь они выступают и как представители работников, и как органы, наделенные определенными правами по защите интересов трудящихся. Эти отношения профсоюзов являются организационно-управленческими отношениями. Профсоюзные организации принимают непосредственное участие в распределении социальных льгот на предприятии.

В рамках разработанной социально ориентированной стратегии предприятия определяются целевые ориентиры функциональных стратегий и формируется система сбалансированных показателей, которая зависит от стадии жизненного цикла предприятия. В связи с тем, что стадии жизненного цикла предприятия обладают схожими характеристиками, соответственно и стратегические задачи перед предприятиями будут стоять идентичные. Данный подход позволил разработать базовую систему сбалансированных показателей на каждом из этапов жизненного цикла предприятия.

Для разработки социально ориентированной стратегии предприятия и обоснования системы сбалансированных показателей была сформирована комплексная система сбалансированных показателей для проекций «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Социальная ответственность». В рамках исследования проекция «Обучение персонала» расширена до проекции «Социальная ответственность». Стратегические задачи и показатели для оценки представлены в табл. 19.

Таблица 19

Система сбалансированных показателей

Проекция	Стратегическая задача	Показатели
1	2	3
Финансы	Рост объемов реализации	Выручка
		Рентабельность продаж
	Рост прибыльности	Чистая прибыль
		Валовая прибыль
		ROA, ROTA
Рост инвестированного капитала	Объем инвестиций	
	Рентабельность инвестиций	
Обеспечение финансовой и экономической устойчивости	Финансовая устойчивость и платежеспособность	
Маркетинг	Освоение новых видов продукции	Количество новых видов продукции
	Расширение рынков реализации	Количество стран присутствия
		Доля рынка
	Повышение удовлетворенности клиентов	Средний оборот на клиента
Удовлетворенность потребителей		
Отказ от убыточных видов продукции	Доля несоответствующей требованиям продукции в общем объеме поставок	
Бизнес-процессы	Реконструкция и модернизация основных производственных фондов	Объем средств, направленных на обновление основных фондов
	Улучшение качества продукции	Удельный вес сертифицированной/ аттестованной продукции к общему объему
	Оптимизация производственных процессов	Доля оптимизированных процессов
	Снижение производственных расходов	Сумма издержек на сырье и материалы
Социальная ответственность	Привлечение и удержание ключевых кадров	Коэффициент ключевых кадров
	Построение социальной сферы для работников персонала	Объем средств на одного сотрудника

1	2	3
Социальная ответственность	Повышение уровня удовлетворённости сотрудников	Уровень удовлетворенности сотрудников
	Снижение текучести персонала	Коэффициент текучести кадров
	Снижение затрат на персонал	Среднесписочная численность
		Коэффициент социальной реструктуризации
		Себестоимость владения персоналом
Поддержка объектов социально-культурного назначения	Объем средств, направленных на благотворительность	

Алгоритм реализации социально ориентированной стратегии предприятия включает в себя несколько последовательных этапов.

Реализация социально-ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей требует от предприятия наличия развитой системы контроллинга и управления затратами. В связи с этим на первом этапе необходимо построение системы социального контроллинга. Социальный контроллинг представляет собой набор методик, эффективное взаимодействие которых позволяет осуществлять взаимодействие структурных подразделений предприятия.

Система социального контроллинга должна обеспечивать оптимальное функционирование информационных и коммуникационных процессов, касающихся управления социальной ответственностью, и направлена на реализацию целей социально ориентированной стратегии предприятия.

Построение системы контроллинга, использующей современные информационные и управленческие системы, связано с последовательным применением таких инструментов, как бюджетирование и система сбалансированных показателей.

Бюджетирование социальной ответственности построено на формировании социального бюджета, в рамках которого определяются основные социальные затраты, исходя из необходимости тех или иных видов социально ответственной деятельности. В рамках социально ориентированной стратегии социальный бюджет делится на бюджет, направленный на внутреннюю социальную ответственность, и бюджет, направленный на внешнюю социальную ответственность.

Ответственность за формирование социального бюджета лежит на отделе социального контроллинга, который определяет доходы и затраты социальной ответственности. Утверждение бюджета происходит на ежегодном собрании акционеров. Формирование социального бюджета предприятия включает в себя:

- определение центров социальной ответственности; на данном этапе необходимо определиться, кто является «потребителями» социально ответственных расходов, и то, каким образом возможно отражение данных расходов в рамках информационного механизма;

- разработка положения, регулирующего документооборот по социально ответственной деятельности предприятия. На основе организационного механизма формируется положение, в рамках которого регулируется ответственность за своевременное предоставление информации по социальной ответственности, а также закрепление обязанностей по социально ответственным сферам деятельности за ответственными сотрудниками;

- составление бюджета по доходам и расходам социально ответственной деятельности. Данный пункт исполняется отделом социального контроллинга и планово-экономическим отделом;

- определение требований к информационной системе обеспечения функционирования социального учета.

Разработанный бюджет утверждается руководителем предприятия.

На основе разработанного бюджета предприятия строится система сбалансированных показателей, которая позволяет представить целостную картину финансового и нефинансового состояния организации. В рамках данной системы миссия и стратегия предприятия переводятся в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей.

Для каждого этапа жизненного цикла строится стратегическая карта, в рамках которой отражается влияние стратегических задач на достижение финансовых задач.

У предприятий на этапе «Рост» (ООО «НПП «Сенсор», ОАО «НИИПТХИммаш», ОАО «Элетех») стабильное финансовое положение и ежегодный прирост выручки более 15%. Это свидетельствует о том, что предприятия нашли собственную рыночную нишу, и о том, что они продолжают стабильное развитие. В связи с этим у предприятий на данном этапе жизненного цикла в области финансов основными стратегическими задачами выступают рост объемов реализации, который позволит получить чистую прибыль предприятия. Достижению финансовых задач способствует расширение доли рынка, а также привлечение и удержание крупных заказчиков, которые обеспечат стабильность поступления финансовых средств, а следовательно, и

возможность дальнейшего активного развития. В случае роста объемов реализации от предприятий требуется расширение производства и постановка качественных бизнес-процессов, позволяющих сократить время выполнения заказов. Также необходимо учитывать, что на предприятии ещё не поставлен регулярный менеджмент, и от предпринимателя требуется привлечение менеджеров, способных наладить бизнес- процессы (рис. 24, а).

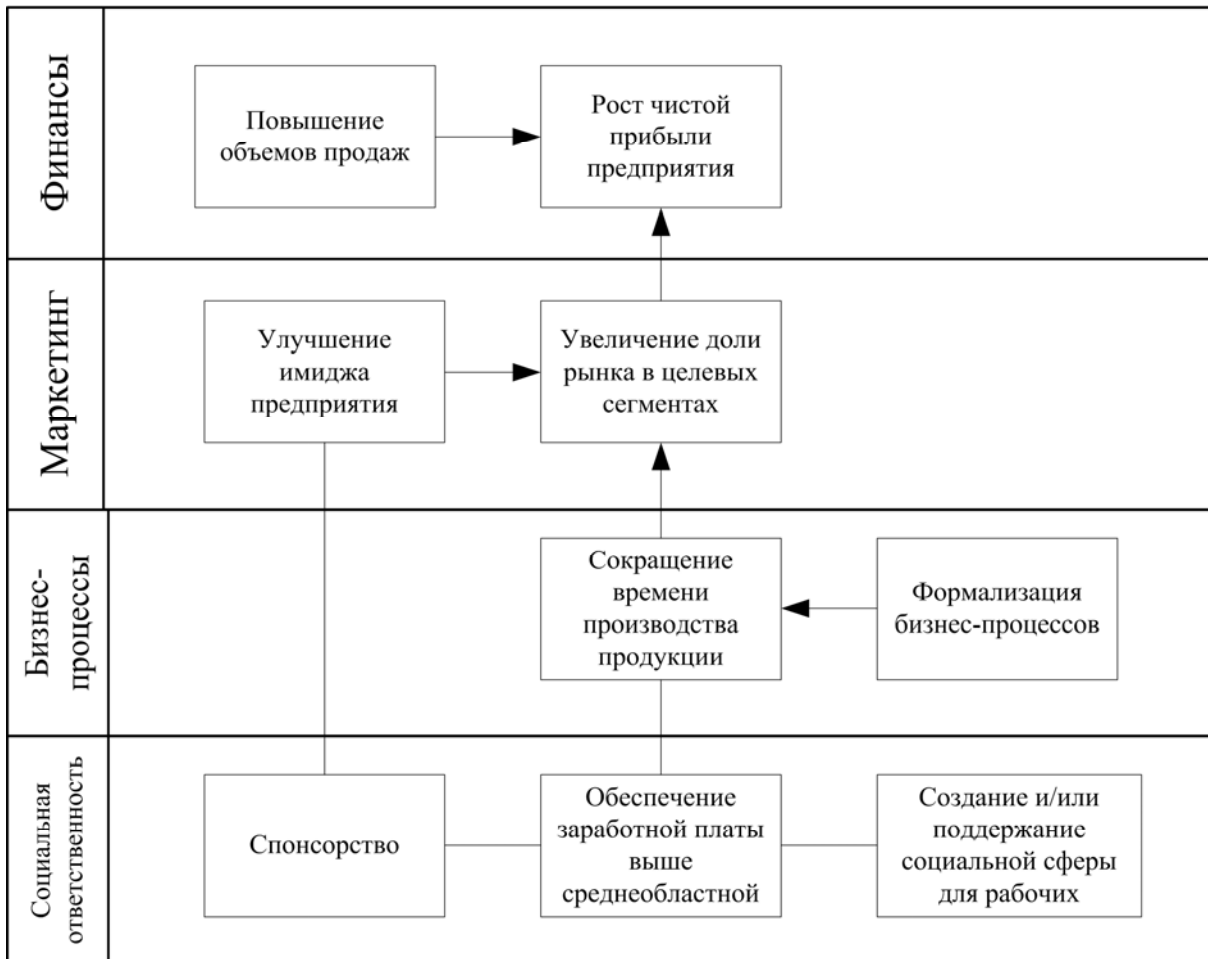


Рис. 22, а. Стратегическая карта этапа жизненного цикла «Рост»

Основной задачей в области работы с кадрами является построение системы мотивации труда рабочих, основанной на оплате по результату, и сдельно-премиальной системы оплаты труда (табл. 20, а).

Достижению данной стратегической задачи будет способствовать построение внутренней социальной сферы для повышения приверженности рабочих к предприятию. Важнейшим фактором дальнейшего роста предприятия является обеспечение сотрудников конкурентоспособной заработной платой. Социально ответственная деятельность предприятий направлена на построение социальной сферы для

рабочих, которая наряду с конкурентной заработной платой обеспечит приверженность рабочих.

Т а б л и ц а 20, а

Система сбалансированных показателей на этапе
жизненного цикла предприятия «Рост»

Стратегическая цель	Показатель
Финансы	
Повышение рыночной стоимости организации	Экономическая добавленная стоимость
Увеличение объемов реализации	Выручка
	Рентабельность продаж
	Валовая прибыль
Увеличение прибыли	Чистая прибыль
	ROA, ROTA
Маркетинг	
Расширение рыночной позиции на внутреннем и внешних рынках	Показатели роста доли рынка
	Количество новых клиентов
	Доля продаж новой продукции
	Показатели рыночной устойчивости
Бизнес-процессы	
Сокращение времени на разработку новых видов продукции	Среднее время разработки и вывода на рынок новых видов продукции.
	Доля новой продукции за определенный период времени
Повышение эффективно и качества бизнес-процессов	Среднее время выполнения отдельных бизнес-процессов
	Стоимость выполнения отдельных бизнес-процессов
Персонал и социальная ответственность	
Поддержка и создание социальной сферы для работников	Коэффициенты затрат на социальную защиту работников
	Коэффициент отношения социальных расходов к чистой прибыли
	Коэффициент социальных расходов на одного работника
Показатели социальной ответственности перед работниками	Коэффициент роста заработной платы
	Коэффициент текучести кадров
	Коэффициент производственного травматизма

На предприятиях этапа "Стабилизация" предприятия обладают финансовой устойчивостью и стабильной рыночной долей. Основными задачами этапа становятся удержание темпов роста и недопущение спада в развитии. Дальнейший рост объемов реализации требует применения стратегии диверсификации, а также инвестирования средств в другие сферы деятельности.

Маркетинговая деятельность направлена на удержание и расширение рыночной доли, за счет продуктовой диверсификации, а также повышения степени удовлетворенности клиентов. На данном этапе жизненного цикла необходимо проводить оптимизацию бизнес-процессов, направленную на минимизацию операционных издержек. Предприятию, чтобы не перейти на стадию спада, необходимо построение системы генерирования и внедрения инноваций, которая позволит выводить на рынок новые продукты. В этот период важно совершенствовать все сферы деятельности. Особая роль при этом отводится персоналу, который, обладая высоким потенциалом, сможет обеспечить оптимальное сочетание стабильности процессов и инновационного развития.

На этапе жизненного цикла «Стабилизация» перед организацией встает сложная задача построения мотивационной системы, которая позволит в условиях стабильности мотивировать сотрудников. Построение данной системы связано со многими сложностями и обусловлено конкретными стратегическими задачами, которые необходимо решать предприятию (рис.24, б). Для построения данной системы и адекватной оценки результатов деятельности необходимо построение информационной системы, которая обеспечивала бы руководителей своевременной точной информацией. На базе данной информационной системы организация строит системы управленческого учета и финансового менеджмента.

На этапе «Стабилизация» организация входит в тот период, когда имеет обширные возможности по проведению активной социальной политики. У предприятия имеется достаточно средств, чтобы построить социальные отношения с внешней средой. Притом у организации есть опыт, инфраструктура и знания, необходимые для построения гибкой и эффективной системы социально ответственной деятельности.

Организация на данном этапе может не только подстраиваться под рынок, но и сама формулировать потребности потребителей.

Для эффективной реализации стратегии потребуются ориентация на современные мотивационные системы плюс удовлетворение запросов общества в области социальной ответственности.



Рис. 22, б. Стратегическая карта этапа жизненного цикла «Стабилизация»

Таким образом, система сбалансированных показателей (табл. 20, б) будет наиболее эффективна именно на данном этапе, так как предприятие обладает высоким уровнем управления, имеет информационную систему, позволяющую управлять и контролировать бизнес-процессы. На данном этапе требуется построение системы мотивации не только рабочих, но и административного персонала. Система сбалансированных показателей дает возможность предприятиям увязать стратегические задачи с задачами работников предприятия.

Таблица 20, б

Система сбалансированных показателей
на этапе жизненного цикла «Стабилизация»

Стратегическая цель	Показатель
Финансы	
<i>Показатели этапа «Рост» +</i>	
Увеличение стоимости компании	Темпы прироста стоимости компании
	Экономическая добавленная стоимость
Увеличение рентабельности инвестиций	Рентабельность инвестиций (ROCE)
Минимизация издержек	Сумма издержек
	Доля себестоимости в объеме продаж
	Затраты (на производство и реализацию) на один рубль реализованной продукции
Маркетинг	
<i>Показатели этапа «Рост» +</i>	
Расширение рыночной позиции на внутреннем и внешних рынках	Показатели роста доли рынка
	Количество новых клиентов
	Доля продаж новой продукции
	Показатели рыночной устойчивости
Бизне -процессы	
<i>Показатели этапа «Рост» +</i>	
Сокращение времени на разработку новых видов продукции	Среднее время разработки и вывода на рынок новых видов продукции.
	Доля новой продукции за определенный период времени
Повышение эффективно и качества бизнес-процессов	Среднее время выполнения отдельных бизнес-процессов
	Стоимость выполнения отдельных бизнес-процессов
Персонал и социальная ответственность	
<i>Показатели этапа «Рост» +</i>	
Поддержка и создание социальной сферы для работников	Коэффициенты затрат на социальную защиту работников
	Коэффициент отношения социальных расходов к чистой прибыли
	Коэффициент социальных расходов на одного работника
Показатели социальной ответственности перед работниками	Коэффициент роста заработной платы
	Коэффициент текучести кадров
	Коэффициент производственного травматизма
Показатели социальной ответственности перед обществом	Коэффициент затрат на развитие внешней социальной ответственности

На этапе жизненного цикла «Стабилизация» организация имеет наиболее обширные возможности по реализации социальной ответственности, что, в свою очередь, позволяет использовать все преимущества данной деятельности. На данном этапе в области социально ответственной деятельности решаются следующие задачи:

1. Постоянная спонсорская помощь на этапе стабилизации позволяет предприятию повышать лояльность органов власти и инвесторов.

2. Разработка программы по поддержке социальных организаций.

3. Обслуживание потребителей, на основе выявления их потребностей и обеспечение обратной связи.

4. Управление человеческими ресурсами – необходимая составляющая данного этапа, которая позволяет привлекать и удерживать лучшие кадры на предприятии. Обязательными становятся программы по повышению квалификации персонала.

5. Стабильное финансирование социальной сферы предприятия.

6. Построение систем мотивации административного персонала – производится постановка систем мотивации, основанных на ключевых показателях эффективности (KPI). Данные факторы позволяют организовать систему управления предприятием по следующему алгоритму:

1. формирование социально ориентированной стратегии;

2. разработка системы сбалансированных показателей;

3. определение ключевых показателей эффективности;

4. анализ деятельности по итогам отчетного периода;

5. корректировка социально ответственной деятельности в зависимости от результатов отчетного периода;

6. сертификация по стандартам ISO 9000 и 14 000.

Таким образом, этап «Стабилизация» является наиболее соответствующим для проведения социально ответственных мероприятий.

Каждое предприятие может проходить этап кризиса, т.к. только с помощью него предприятие может либо перейти на новый этап развития, либо объявить себя банкротом. Кризис может случиться на каждом из этапов: «Рост», «Стабилизация».

После этапа формирования, когда процессы начинают формализоваться, основной проблемой перед предпринимателем становится делегирование полномочий. Предпринимателю необходимо стать менеджером и научиться контролировать персонал по результату, что не просто сделать. Основной проблемой становится формализация бизнес-процессов таким образом, чтобы каждый знал собственную зону ответственности.

Движение к формализации может привести к тому, что организация действительно примет вид, когда каждый сотрудник будет отвечать за свою зону ответственности, однако тут возможна проблема в области организации мотивации персонала, который не захочет выполнять работу, выходящую за рамки его ответственности. В таком случае организация будет приобретать черты бюрократической организации. Поэтому построение системы мотивации на этапе роста является первоочередной задачей, которая поможет предприятию преодолеть стадию кризиса.

На стадии «Стабилизация» главная ловушка кроется в расслабленности предпринимателей, которые прошли все восходящие этапы жизненного цикла и решили «почивать на лаврах».

Система сбалансированных показателей на этапе кризиса представлена в табл. 20, в.

Т а б л и ц а 20, в

Система сбалансированных показателей
на этапе жизненного цикла «Кризис»

Стратегическая цель	Показатель
Финансы	
<i>Показатели этапа «Стабилизация» +</i>	
Снижение объема дебиторской/кредиторской задолженностей	Показатели дебиторской/кредиторской задолженностей
Обеспечение ликвидности	Коэффициент срочной ликвидности
Снижение уровня риска	Уровень риска
Маркетинг	
<i>Показатели этапа «Стабилизация» +</i>	
Поиск и освоение новой рыночной ниши	Показатели роста доли рынка
	Доля новых клиентов по новому продукту
	Доля продаж новой продукции
	Объем продаж
Бизнес-процессы	
<i>Показатели этапа «Стабилизация» +</i>	
Реинжиниринг бизнес-процессов	Интегральный показатель изменения эффективности бизнес-процессов в результате реинжиниринга
Разработка новых видов продукции	Удельный вес новых видов продукции в общем объеме
Персонал и социальная ответственность	
<i>Показатели этапа «Стабилизация» +</i>	
Стимулирование лояльности, приверженности новым целям	Уровень лояльности персонала
	Укомплектованность персонала
Сокращение затрат на социальную сферу	Показатели социальной ответственности

В связи с динамичной внешней средой и постоянным появлением инновационных продуктов от предприятий необходим контроль над растущими затратами в области заработной платы и другими затратами, в том числе непрофильными.

Потребность в заемных средствах на этапе «Кризис» диктует необходимость жесткого контроля финансовой устойчивости предприятия. Достижение целевого уровня коэффициента финансовой независимости возможно только при сбалансированности затрат – снижение доли затрат в общей выручке и достижение оптимального уровня доли затрат на ключевые направления, которыми теперь являются маркетинг и обновление.

Преодоление трудностей этапа «Кризис» и достижение целевых значений показателей проекций «Финансы», «Маркетинг», «Бизнес-процессы» связано с решением проблем в области управления персоналом. О достижении успеха свидетельствует повышение уровня сплоченности управленческой команды, уменьшение коэффициента текучести ключевых сотрудников и повышение инициативности работников предприятия.

Чтобы преодолеть «Кризис» и продолжить развитие, организации необходимо, прежде всего, обеспечить финансовую устойчивость, то есть такое состояние финансов, которое гарантирует её постоянную платежеспособность. Очень важно для предприятия не допускать неоправданных дебиторской и кредиторской задолженностей. Необходимо оптимизировать собственные затраты, однако необходимо учитывать, что выход из кризиса требует инвестиций в новые виды бизнеса, поэтому снижение затрат должно быть оправданным, с точки зрения конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, рассмотренные в параграфе базовые системы сбалансированных показателей на различных этапах жизненного цикла служат эффективным инструментом при реализации социально ориентированной стратегии и позволяют гибко и эффективно реализовывать задуманные планы руководства предприятия.

Социально ориентированная стратегия оказывает воздействие на объекты внутренней среды, а также реализует управление объектами внутренней среды. Реализация и учет воздействий на объекты внешней среды является особенностью данной стратегии.

К объектам внешней среды относятся местное сообщество и экология региона, в котором функционирует предприятие. Воздействие на местное сообщество осуществляется через программы благотворительности и спонсорства. Основными направлениями спонсорства и благотворительности являются развитие спорта, поддержка образо-

вания, поддержка религиозных общин, социально незащищенных слоев населения и др.

Воздействие на экологическую обстановку осуществляется через спонсорскую деятельность, которая позволяет улучшить экологию региона.

Объектами управления выступают социальные и трудовые ресурсы предприятия. Трудовые ресурсы представляют собой совокупность работников предприятия, состоящих с ним в юридических отношениях. Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие компоненты: планирование, оценка деятельности, обучение, перемещение по служебной лестнице, заработная плата и льготы, набор и отбор.

Перед социально ориентированной стратегией предприятия стоит задача наиболее продуктивного использования социальных ресурсов для эффективного достижения поставленных целей. В рамках социально ориентированной стратегии происходит управление следующими компонентами социальных ресурсов предприятия: мотивационные, информативные и другие.

По итогам реализации социально ответственных мероприятий необходимо произвести их оценку, которая позволит оценить, во-первых, эффективность данных мероприятий, а во-вторых их вклад в экономическую деятельность предприятия. Оценка результативности социальной деятельности выполняется на основе анализа показателей текучести персонала, уровня удовлетворенности, производительности труда. Также значимым является достижение целей в области социальной ответственности. Так, фактором увеличения эффективности социально ответственной деятельности ООО НПП «Сенсор» являлась постановка целей для каждого социального направления. С точки зрения внешней оценки социально ответственной деятельности важным является показатель расходов на социальную поддержку общества, рассмотренный в параграфе 2.2. С другой стороны, необходимо оценить показатели экономической деятельности предприятия, которую в зависимости от стадии жизненного цикла могут характеризовать следующие показатели: платежеспособности предприятия, финансовой устойчивости, объема выручки, уровня чистой прибыли, стоимости бизнеса, стоимости активов. Общая оценка социально-экономической деятельности проводится на основе интегрального показателя социально-экономической деятельности, который позволяет определить сильные и слабые места предприятия, а также выявить динамику его развития.

Выводы

Разработана социально ориентированная стратегия, основанная на системе сбалансированных показателей, которая дает возможность сбалансированного подхода к реализации социально ответственной деятельности, позволяющего предприятию планировать затраты на проведение социальных мероприятий по этапам жизненного цикла предприятия, находить оптимальные целевые показатели.

В работе обоснованы принципы реализации разработанной социально ориентированной стратегии предприятия: управления, перспективности, постоянства, системности, гуманизма.

Представленная социально ориентированная стратегия предприятия рассмотрена в работе в рамках системного подхода наряду с финансовой, маркетинговой, производственной, кадровой стратегиями. Взаимосвязь функциональных стратегий осуществляется на основе системы сбалансированных показателей, которые находят отражение в проекциях «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Социальная ответственность».

После оценки предприятием осуществляемой социально ответственной деятельности возможна её корректировка на основе системы сбалансированных показателей. Изменение целевых показателей системы сбалансированных показателей приведет к корректировке инструментов реализации социально ориентированной стратегии, и, соответственно, социальной ответственной деятельности.

3.2. Механизмы реализации социально ориентированной стратегии на промышленных предприятиях

Реализация социально ориентированной стратегии требует эффективного взаимодействия между службами предприятия. Данное взаимодействие реализовано на основе механизмов реализации социально ориентированной стратегии предприятия. В рамках исследования определены четыре механизма, в рамках которых осуществляется регулирование социально ответственной деятельности предприятия. Среди них: организационный, финансово-экономический, информационный и механизм социального партнерства.

В рамках организационного механизма предприятия происходит построение системы нематериального стимулирования труда, а также закрепление социальных норм и стандартов посредством нормативно-правовых документов. Субъектами управления организационного механизма являются:

- генеральный директор, который осуществляет оперативное управление социально ответственной деятельностью, утверждает
- профсоюзная организация, представляющая интересы рабочих, отвечающая за заключение коллективного договора между работодателем и рабочим;
- отдел управления персоналом – в его функции входит определение и организация нематериальных стимулирующих воздействий на персонал предприятия.

Проанализированный организационный механизм включает в себя совокупность методов, форм, инструментов и критериев оценки нематериального стимулирования и нормативно-методического регулирования социально ответственной деятельности предприятия. Структура организационного механизма представлена на рис. 23, а.

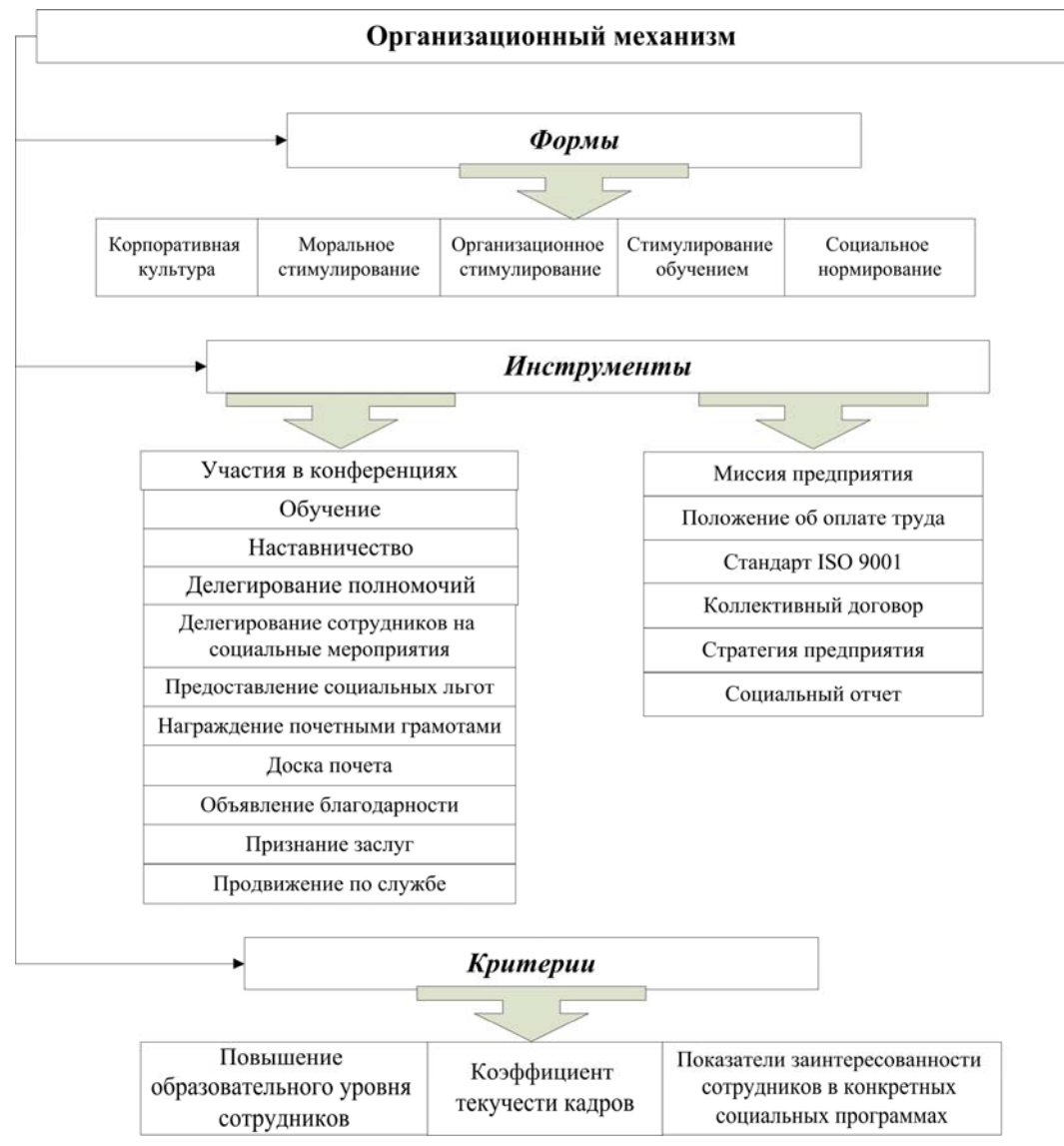


Рис 23, а. Структура организационного механизма

Основными методами нематериального стимулирования являются программы обучения, кадровый резерв, наставничество, участие в конференциях и выставках, организация профессиональных конкурсов, статьи социального пакета, увязанные со стажем работы на предприятии, благодарственные письма, знаки отличия, занесение на доску почета, делегирование полномочий, программы сохранения здоровья, система негативного подкрепления, выстроенная система контроля дисциплины.

Проведенный анализ позволил определить наиболее распространенные формы организационного (сотрудникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера) и морального стимулирования (признание заслуг, создание условий, при которых работник испытывает профессиональную гордость за работу). Наиболее значимой формой нематериального стимулирования, которая определяет характер и направление всех остальных форм, является корпоративная культура предприятия (миссия компании, базовые цели, этический кодекс, корпоративный стиль).

Распространенными инструментами нематериального стимулирования, как показал анализ, являются ежегодное публичное награждение отличившихся сотрудников почетными грамотами, зачисление в резерв руководящих кадров и повышение в должности, предоставление дополнительных дней отпуска за стаж работы и другие. Вместе с тем, часть эффективных инструментов нематериального стимулирования, которые могли бы повлиять на степень лояльности сотрудников по отношению к предприятию, как правило, не используются, среди них предоставление дополнительного медицинского страхования, дополнительного пенсионного обеспечения, предоставление более содержательного, дифференцированного социального пакета.

Регулирование социально ответственной деятельности на предприятии осуществляется посредством нормативно-правовой системы стандартизации, которая включает в себя документальное подтверждение норм и правил социально ответственной деятельности. На основе анализа определено, что на предприятиях основными инструментами нормативно-правового регулирования используют: стратегию предприятия, положение об оплате труда и коллективный договор, стандарт ИСО 9001. В рамках социально ориентированной стратегии от предприятия требуется применение более развитых форм социально ответственной деятельности, таких как социальных отчет.

Наиболее распространенной формой нормативно-правового регулирования социально ответственной деятельности является: социальное нормирование, которое заключается в выработке правил и

стандартов поведения людей, то есть определение обязательных и типовых вариантов поведения, направленных на улучшение социального микроклимата организации. Примером реализации социальных норм могут являться внутренний распорядок предприятия, организация рабочих мест, которые закрепляются во внутренних положениях предприятия.

Реализация социально ориентированной стратегии осуществляется на основе взаимовлияния и взаимообусловленности методов организационно-правовых и нематериального стимулирования.

Данные методы реализуют субъекты управления – генеральный директор, профсоюзные организации и отдел управления персоналом.

Оценка эффективности реализации организационного механизма производится по следующим критериям: коэффициент текучести кадров, образовательный уровень сотрудников и на основе показателей заинтересованности сотрудников в конкретных социальных программах. Примерами данных показателей может служить количество прошедших обучение, количество сотрудников, получивших санаторно-курортное лечение, и их отзывы.

В рамках финансово-экономического механизма определяются и планируются экономические и финансовые ресурсы, необходимые для реализации стратегии. Финансово-экономический механизм включает в себя совокупность методов, форм, функций, инструментов и критериев оценки социально ориентированной стратегии предприятия.

Финансово-экономический механизм (рис. 23,б) включает в себя повторяющиеся с некоторой периодичностью следующие функции:

- планирование – осуществляется по итогам результаты работы за год, существенное сокращение инвестирования в социальную ответственность может произойти в связи со снижением чистой прибыли предприятия, так как именно она служит источником финансирования;
- анализ эффективности социально ответственной деятельности, по результатам которого проводится корректировка стратегии, инструментов управления, либо нормативных значений показателей социальной ответственности;
- прогнозирование – является неотъемлемой частью подсистемы социальной ответственности. Так, проведенный анализ факторов внешней среды позволил определить, что основное влияние на формирование социально ориентированной стратегии оказывают экономические, нормативно-правовые и социально-культурные факторы, от прогнозных значений которых зависит объем средств, выделяемых предприятием на социальную ответственность;

- учет – является необходимой функцией, позволяющей осуществлять планирование, анализ, прогнозирование и контроль социально ответственной деятельности. На основе анализа определено, что на предприятиях ведется недостаточный учет данного вида деятельности, основным показателем является объем средств, выделяемых на социальный пакет, однако необходимо вести учет и по количественным и по качественным показателям, таким как удовлетворенность персонала, выгоды для бизнеса, влияние на внешнюю среду;

- контроль – в рамках данной функции осуществляется наблюдение за объектами воздействия и управления. На основе наблюдений и сравнений (фактически достигнутых результатов с их ожидаемыми значениями) субъекты управления осуществляют корректировку социально ориентированной стратегии, либо изменение методов, форм или инструментов её реализации.

Реализация методов рассматриваемого механизма построена на организации взаимодействия со страховыми компаниями и организациями по страхованию финансовых и экономических рисков, а также с персоналом предприятия и социальными организациями.

Среди основных инструментов финансово-экономического механизма социально-ориентированной стратегии необходимо выделить выдачу беспроцентных займов на покупку жилья сотрудникам, имеющим необходимый стаж работы.

Критерием эффективности функционирования финансово-экономического механизма является объем средств, затраченных на социально ответственную деятельность. Эффективное функционирование данного механизма предполагает снижение затрат на социально ответственную деятельность при повышении качественных показателей. Показателями для оценки реализации данного механизма служат: себестоимость владения персоналом, затраты на внутреннюю социальную ответственность, затраты на внутреннюю социальную ответственность, коэффициент роста заработной платы предприятия.

К основным рычагам воздействия финансово-экономического механизма относятся: использование эффективной системы оплаты труда – важнейшей системы на предприятии, форма и результативность которой в значительной мере определяет степень и объем социально ответственной деятельности (применение гибкой системы социальных льгот, либо ставка на высокий уровень базовой заработной платы), льготы, отчисления на социальное страхование, санкции (штрафы).

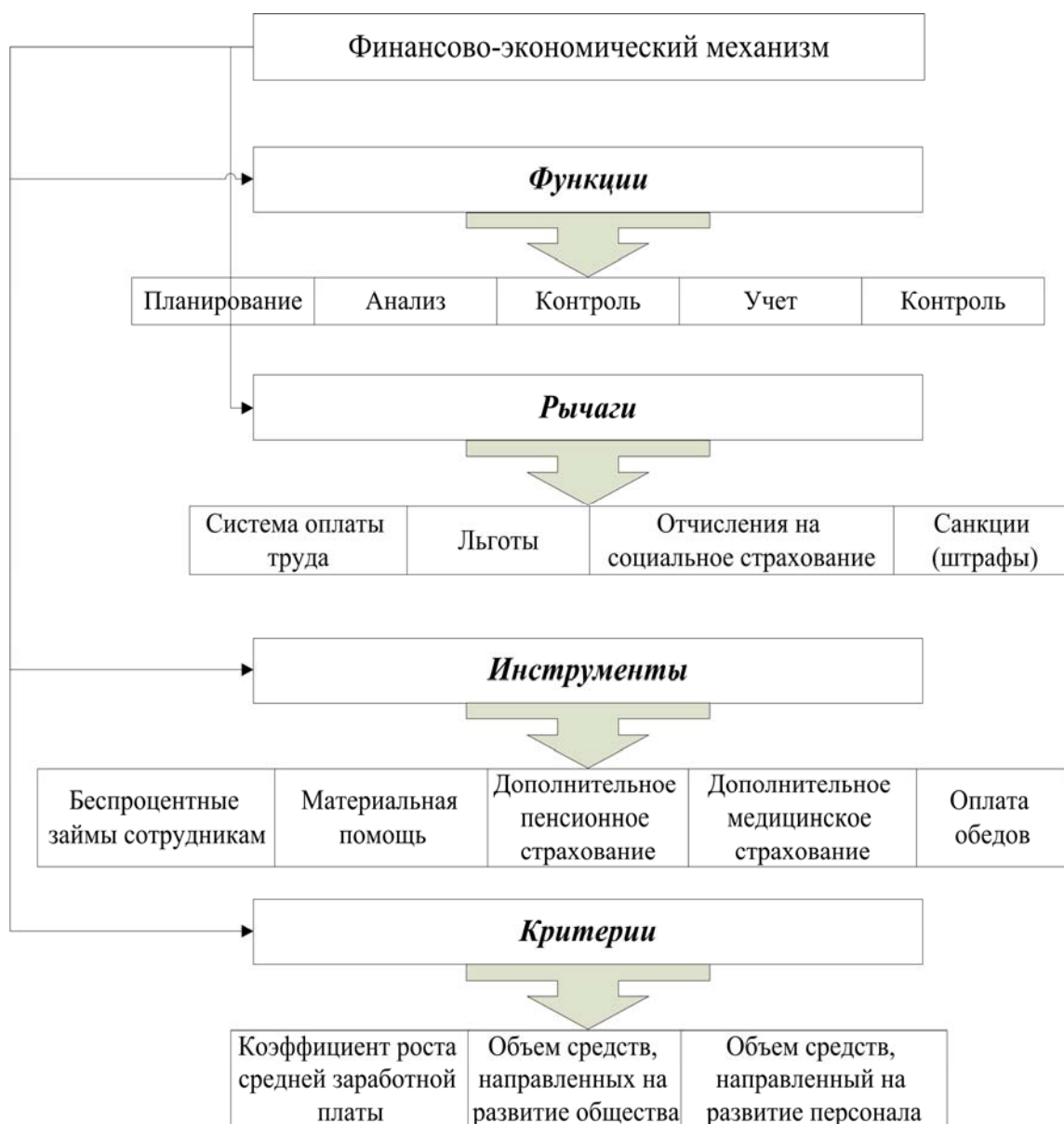


Рис 23, б. Структура финансово-экономического механизма

Социальные льготы позволяют дополнить эффективными инструментами систему стимулирования персонала. Рычагом воздействия со стороны государства на предприятие является ставка отчислений в социальные фонды, её высокое значение снижает возможности предприятия по реализации социально ответственной деятельности.

Финансово-экономические методы включают в себя беспроцентные займы сотрудникам, выплата материальной помощи, участие в прибылях, передача акций ценным сотрудникам, либо по выслуге лет выплата в накопительную часть пенсии, страхование здоровья сотрудников, дополнительная медицинская страховка. Формирование фондов опла-

ты труда, стимулирования деятельности, социальной ответственности. Беспроцентные займы и материальная помощь являются для сотрудников приоритетными методами социально ответственной деятельности предприятия, кроме того одним из важных методов является дополнительная медицинская страховка.

Так как понятие социальной ответственности выходит далеко за пределы благотворительной деятельности, построение эффективного взаимодействия между обществом, государством и предприятием является одной из ключевых задач социально ориентированной стратегии. За реализацию данной задачи отвечает механизм социального партнерства, который имеет широкий спектр применения в области социально ответственной деятельности. Анализ позволил определить основные формы социального партнерства: двухстороннее – предприятие-общество, предприятие-государство, предприятие-рабочие; трехстороннее – предприятие-общество-государство.

Методами социального партнерства являются: благотворительность, спонсорство, социальные инвестиции, социально значимый маркетинг, участие в коллективных договорах, выдвижение требований и предложений сторон.

На исследуемых предприятиях наиболее распространенным методом социального партнерства является благотворительность, которая заключается в одновременном оказании помощи объектам местного сообщества. Благотворительность является приоритетным видом социально ответственной деятельности для предприятий, находящихся на стадиях жизненного цикла выход из кризиса, рост (на ранних этапах), а также кризис (спад), так как предприятие не берет на себя никаких обязательств и в случае дальнейшего ухудшения финансового положения может отказаться от данного метода социально ответственной деятельности.

Спонсорская деятельность свойственна предприятиям, находящимся на этапе роста (переходная стадия на этап жизненного цикла «стабилизация») и стабилизации, так как предполагает систематическую поддержку местного сообщества, и в этом случае предприятие возлагает на себя обязательства, в случае отказа от которых возможно снижение имиджа предприятия. Такие методы социального партнерства, как социальные инвестиции и социально значимый маркетинг до сих пор остаются невостребованными на исследуемых предприятиях. В свою очередь, если реализация социально значимого маркетинга достаточно проблематична для предприятий отрасли B2B, то реализация социальных инвестиций является одним из приоритетных направлений развития социально ответственной деятельности.

Социальные инвестиции позволяют решить такие проблемы, как финансовая невыгодность социально ответственной деятельности, при этом предприятие применяет свой предпринимательский потенциал в области решения актуальных социальных проблем, что в ситуации отстраненности государства является одним из приоритетных направлений. Эффективными примерами социального партнерства могут служить такие способы, как наставничество, оплата стоимости путевок для детей работников предприятия из Фонда социального страхования.

Примерами инструментов социального партнерства служат организация шахматного клуба на базе предприятия, спонсирование содержания стадиона и др.

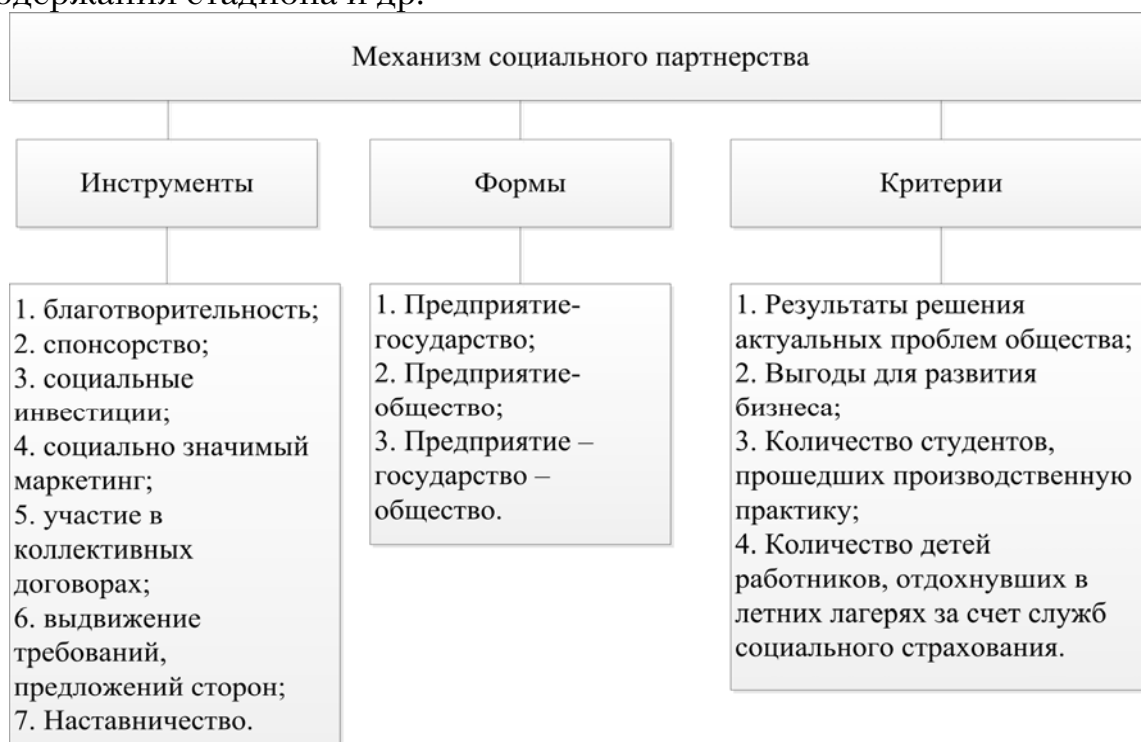


Рис 23, в. Структура механизма социального партнерства

Оценка механизма социального партнерства (табл. 21) основана на подходе, предложенном ассоциацией менеджеров по управлению социальной ответственностью в её рамках.

Современные реалии требуют от предприятий эффективного управления информационными потоками. В связи с этим на предприятии необходимо применение информационного механизма (рис. 23, г). Так, при реализации социально ориентированной стратегии информационный механизм будет базой для принятия управленческих решений, которые основаны на инструментах стратегического и оперативного управления предприятием. Отсутствие достоверной и однозначно трактуемой информации не позволит предприятию

построить эффективную систему управления социальной ответственной деятельностью.

Т а б л и ц а 21

Оценка реализации механизма социального партнерства

Инструмент реализации социального партнерства	Затраты предприятия	Привлеченные дополнительные средства	Результаты по решению актуальных социальных задач	Выгоды для развития бизнеса
Спонсорство (поддержка шахматной секции)	200 000 руб/год	50 000 руб.	Развитие спорта, позволяющее привлечь детей к занятиям шахматами	Создание в обществе образа социально ответственного предприятия; Повышение лояльности властей



Рис 23, г. Структура информационного механизма

Основные методы информационного механизма: поиск, хранение, обработка, использование информации, различные методы доведения информации до сотрудников; методы доведения информации до заинтересованных лиц (СМИ, акционеры). Данные методы направлены на структурирование социальной информации, что позволит строить эффективную систему управления социально ответственной деятельностью.

Взаимодействие механизмов осуществляется на основе показателей результативности. Данные показатели представлены на рис. 24.



Рис. 24. Показатели результативности социально ориентированной стратегии

Выводы

В работе обосновано применение механизмов реализации социально-ориентированной стратегии предприятия. Основными механизмами реализации являются: организационный, финансово-экономический, информационный и социального партнерства. Организационный механизм представляет собой совокупность методов, форм и инструментов нематериального стимулирования и нормативно-методического регулирования системы стандартизации. Основными критериями эффективности работы организационного механизма выступают удовлетворенность и эффективность работы персонала.

Финансово-экономический механизм регулирует финансовые аспекты реализации социально ориентированной стратегии предприятия. Финансово-экономический механизм включает в себя совокупность методов, форм, инструментов и рычагов влияния. Функциями финансового механизма выступают: планирование, прогнозирование, система оплаты труда, анализ.

Взаимодействия между предприятием и заинтересованными лицами (общество, сотрудники предприятия, государство, акционеры и др.), а также хранение и своевременное предоставление информации реализовано посредством информационного механизма. Данный механизм включает в себя методы хранения и оперативного предоставления информации о социально ответственной деятельности предприятия.

Механизм социального партнерства позволяет предприятию организовать эффективное взаимодействие с заинтересованными лицами и наладить двухсторонние, либо трехсторонние отношения: предприятие-общество, предприятие-государство, предприятие-общество-государство. Критериями оценки механизма социального партнерства выступают качественные и количественные показатели эффективности социально ответственной деятельности, а также, с экономической точки зрения, объем средств, направленных на развитие общества.

Разработанные и обоснованные механизмы реализации социально ориентированной стратегии действуют комплексно и взаимообуславливают друг друга. Их взаимообусловленность повышает эффективность управления социально ответственной деятельностью и, в конечном итоге, приводит к повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия.

3.3. Оценка экономической эффективности разработанной социально ориентированной стратегии предприятия

Для оценки социально ориентированной стратегии предприятия используются различные методики, которые включают, в зависимости от цели исследования, различные системы показателей.

Сложность оценки социально ориентированной стратегии предприятия заключается в её многогранности. Наиболее широкое распространение получила методика, разработанная Г. Тульчинским [102], а также методика, предложенная Н.А. Кричевским и С.Ф. Гончаровым [64].

Так Г. Тульчинский предложил проводить оценку социальной ответственности на основе анализа следующих показателей:

- результативность - P/C - отношение полученного результата к поставленной цели (эффективнее та деятельность, которая позволяет достичь желаемых результатов);
- экономичность - P/Z - отношение результатов к затратам ресурсов (эффективнее та деятельность, которая позволяет получить результат с меньшими затратами);
- целесообразность - C/P - отношение целей к реальным социальным проблемам (эффективнее та деятельность, которая позволяет решить реальные социальные проблемы).

Данную методику отличает комплексный подход к оценке социально ответственной деятельности, однако положенные в её основу три показателя являются, на наш взгляд, недостаточными.

В работе расчет уровня социально ответственной деятельности был выполнен на основе методики, предложенной Н.А. Кричевским и С.Ф. Гончаровым, в основе которой лежит интегральный показатель, расчет которого выполнен в параграфе 2.2.

Рейтинг социальной ответственности предприятий рассчитан по следующему алгоритму: на основе количественных показателей (табл. 22) рассчитываются коэффициенты социально ответственной деятельности, которые корректируются в соответствии со значением качественного показателя Π_k .

Т а б л и ц а 22

Количественные показатели оценки
социально ответственной деятельности предприятия

Показатели	Обозначения	Формула расчета
Количественные показатели		
Коэф. роста заработной платы	$K_{рзп}$	$KP_{зп} = \frac{З_{пср_n}}{З_{пср_{n-1}}} \cdot 100\%$
Показатель социальных расходов на одного работника	$K_{сзр1}$	$K_{сзр1} = \frac{\sum A_{сзр_n} \cdot Ч_{общ_{n-1}}}{\sum A_{сзр_{n-1}} \cdot Ч_{общ_n}} \cdot 100\%$
Коэф. отношения социальных расходов к чистой прибыли	$K_{сзр2}$	$K_{сзр2} = \frac{\sum A_{сзр_n}}{ЧП_n} \cdot 100\%$
Коэф. расходов на социальную поддержку сообщества	$K_{пос1}$	$K_{пос1} = \frac{A_{пос_n}}{A_{пос_{n-1}}} \cdot 100\%$
Коэф. отношения расходов на поддержку сообщества	$K_{пос2}$	$K_{пос2} = \frac{A_{пос_n}}{ЧП_n} \cdot 100\%$

Расчёт показателей по данной методике представлен в прил. 1.

Коэффициент роста заработной платы в 2009 году отразил тенденцию к спаду, вызванную финансовым кризисом 2008 года. С 2010 года данный коэффициент на всех предприятиях, кроме ОАО «СКБТ», показывал положительную динамику, что обусловлено влиянием внешних факторов (рост индекса потребительских цен на товары и услуги населению, рост валового регионального продукта на душу населения, низкий уровень безработицы).

Анализ выявил различную степень влияния внутренних и внешних факторов в ОАО «Пензенский арматурный завод», ОАО «Электромеханика» и ОАО «СКБТ» на динамику изменения уровня заработной платы. Несмотря на то, что налицо была отрицательная динамика изменения факторов внутренней среды (снижение объемов прибыли и выручки), фактически происходило повышение уровня заработной платы, что свидетельствует о высокой степени влияния внешних факторов.

Коэффициент социальных расходов на одного работника в среднем показывал самый высокий рост в 2009 году, что связано со снижением социальных затрат на работников предприятий в 2008 году. Необходимо отметить, что данный коэффициент показывает высокие колебания, которые связаны с влиянием внутренних факторов. В связи с тем, что уровень оплаты труда является приоритетным фактором удержания рабочих на предприятии, они вынуждены повышать его в первую очередь. А так как уровень социально ответственных затрат зависит от выручки, чистой прибыли, себестоимости продукции и других значимых внутренних факторов, финансирование социально ответственной деятельности производится по остаточному принципу. Это существенно влияет на её эффективность, так как реализация социально ориентированной стратегии строится на принципе постоянства.

Анализ статистических данных по затратам на внешнюю социальную ответственность показал, что отсутствует четкая тенденция к её росту или падению. Это свидетельствует о том, что внешняя социально ответственная деятельность осуществляется большинством предприятий не систематически, а по мере необходимости решения тех или иных социальных проблем. Также необходимо отметить, что уровень затрат, направленных на развитие общества в чистой прибыли предприятия, является низким, и по сути своей не отражается на экономических показателях предприятий.

На основе применения данной методики были получены следующие результаты (табл.23).

Данная методика была дополнена расчетами нормативных значений доли социальных затрат на каждом из этапов жизненного цикла предприятия (табл. 24).

Т а б л и ц а 23

Расчет интегрального показателя
социально ответственной деятельности предприятия
за период 2009-2012 гг.

Предприятие	Значение качественного показателя	2009	2010	2011	2012
ОАО "Пензтяжпромарматура"	0,8	39	31	43	27
ОАО "Электромеханика"	0,8	41	26	64	78
ОАО "Радиозавод"	0,8	18	43	48	25
ООО "НПП "Сенсор"	0,6	69	63	71	64
ОАО "Пенздизельмаш"	0,8	16	32	38	47
ОАО "Пензенский арматурный завод"	0,8	178	25	19	37
ОАО "Пензхиммаш"	0,8	31	65	45	68
ОАО "Элетех"	0,8	0	0	0	0
ОАО "НИИПТХиммаш"	0,8	73	20	35	25
ОАО "Пензмаш"	0,8	30	78	14	20
ОАО "Пензкомпрессормаш"	0,8	80	85	3	16
ОАО "СКБТ"	0,8	399	591	240	28

Т а б л и ц а 24

Уровень социальных затрат
в общих затратах предприятия

Предприятие	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
ОАО "Пензтяжпромарматура"	4%	3%	2%	3%
ОАО "Электромеханика"	75%	41%	32%	47%
ОАО "Радиозавод"	25%	57%	28%	17%
ООО "НПП "Сенсор"	57%	38%	34%	37%
ОАО "Пенздизельмаш"	39%	21%	17%	16%
ОАО "Пензенский арматурный завод"	56%	36%	43%	53%
ОАО "Пензхиммаш"	16%	11%	8%	5%
ОАО "Элетех"	51%	11%	12%	13%
ОАО "НИИПТХиммаш"	19%	14%	13%	15%
ОАО "Пензмаш"	26%	26%	27%	31%
ОАО "Пензкомпрессормаш"	26%	19%	16%	12%
ОАО "СКБТ"	30%	27%	19%	24%

На основе предложенной методики планирования и оценки социально ответственной деятельности все предприятия классифицированы по этапам жизненного цикла.

Деятельность предприятия является сбалансированной, если уровень социальных затрат, представленных в табл. 25, соответствует этапу жизненного цикла. В случае, если социальные затраты предприятия превышают данный уровень, возможны проблемы с дальнейшим конкурентным развитием. Низкий уровень социально ответственной деятельности ведет к повышению текучести персонала, снижению уровня удовлетворенности сотрудников и, в конечном итоге, к снижению конкурентоспособности предприятия.

Т а б л и ц а 25

Уровень социальных затрат предприятия
на различных этапах жизненного цикла

Этап жизненного цикла	Предприятие	Уровень затрат на социально ответственную деятельность
Выход из кризиса	ОАО «Пензхиммаш»	от 20 до 23
	ОАО «Пензкомпрессормаш»	
Рост	ООО «НПП «Сенсор»	от 26 до 30
	ОАО «Элетех»	
	ОАО «НИИПТХимаш»	
Стабилизация	ОАО «Пензтяжпромарматура»	от 24 до 28
	ОАО «Пенздизельмаш»	
	ОАО «Радиозавод»	
Кризис/Упадок	ОАО «Электромеханика»	от 23 до 26
	ОАО «Пензенский арматурный завод»	
	ОАО «Пензмаш»	

Выводы

Анализ эффективности социально ответственной деятельности предприятий выявил разнонаправленную степень влияния внутренних и внешних факторов в ОАО «Пензенский арматурный завод», ОАО «Электромеханика» и ОАО «СКБТ», на динамику изменения уровня заработной платы, что свидетельствует о необходимости проведения мониторинга влияния факторов как внешней, так и внутренней среды и анализа их влияния на социально-экономическую деятельность. Несмотря на то, что налицо была отрицательная динамика изменения факторов внутренней среды (снижение объемов прибыли и выручки),

фактически происходило повышение уровня заработной платы, что свидетельствует о высокой степени влияния внешних факторов.

Выполненный расчет интегрального показателя позволил определить рейтинг анализируемых предприятий по степени социально ответственной деятельности, которые наглядно демонстрирует реальные возможности предприятия и позволяют осуществлять его стратегическое планирование.

Выполненная на основе анализа уровня социальных затрат в общих затратах предприятия оценка экономической эффективности социально ориентированной стратегии позволила на основе их классификации определить границы для каждого этапа жизненного цикла предприятия в соответствии с решаемыми социально-экономическими задачами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Изучены и обобщены теоретические подходы к управлению социально ответственной деятельностью предприятия. Определено, что одним из основных направлений решения проблем управления социально ответственной деятельностью является формирование социально ориентированной стратегии предприятия. На основе рассмотрения различных подходов зарубежных и отечественных ученых и практиков определена необходимость системного подхода к формированию социально ориентированной стратегии предприятия.

2. Обосновано применение системы сбалансированных показателей в качестве инструмента управления социально ориентированной стратегией предприятия, в рамках которой нашли отражение как материальные, так и нематериальные факторы социально-экономического развития предприятия.

3. Выявлены факторы внешней среды, влияющие на формирование социально ориентированной стратегии. Определено, что влияние экономических и социальных факторов требует от предприятия повышения уровня социальной ответственности. Нормативно-правовые факторы регулируют минимальный уровень социальной ответственности предприятия и не оказывают стимулирующего воздействия на его социально ответственную деятельность.

4. Проведена оценка удовлетворенности сотрудников социальными и материальными условиями труда на предприятиях. Выявлено, что основными факторами неудовлетворенности сотрудников является низкая оплата труда (27%) и отсутствие возможности карьерного роста (24%). Другим важным результатом опроса является определение факторов, удерживающих работников на предприятиях, среди них: получение необходимого опыта (47%), размер заработной платы (35%) и социальные программы предприятия (32%).

5. Разработана методика планирования и оценки социально ответственной деятельности. Данная методика базируется на теории жизненного цикла предприятия и позволяет оценить, насколько уровень социально ответственной деятельности, соответствует этапу жизненного цикла, на котором находится предприятие, и спланировать мероприятия по достижению необходимого уровня.

6. Разработана модель формирования социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей. Данная модель отражает взаимосвязь факторов, оказывающих воздействие на процесс социально ответственной деятельности предприятия и конечных результатов её деятельности,

достижимых при эффективном взаимодействии субъектов и объектов управления.

7. Обоснованы механизмы реализации социально ориентированной стратегии. К ним относятся: финансово-экономический, организационный, информационный и социального партнерства. Предложенные механизмы содержат совокупность методов, форм и рычагов влияния, посредством которых регулируется социально ответственная деятельность на предприятии.

8. Разработана методика оценки социально ответственной деятельности предприятия. На основе интегрального показателя социально ответственной деятельности предприятия определен уровень затрат для каждого этапа жизненного цикла предприятия, выход за границы которого снижает эффективность социально ориентированной стратегии предприятия.

9. Практическая значимость работы подтверждается результатами, которые были внедрены в деятельность промышленного предприятия ООО «НПП «Сенсор». Результаты исследования могут быть так же использованы в практической деятельности промышленных предприятий Пензенской области.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Закон Пензенской области «О стратегии социально-экономического развития Пензенской области на долгосрочную перспективу (до 2021)». Принят Законодательным Собранием Пензенской области 31 августа 2007 года.
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года.
3. Международный стандарт ISO/FDIS 26000 «Руководство по социальной ответственности», 2010.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ, принят ГД ФС РФ 16.07.1998 г. (с изм. и доп.).
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ, принят ГД ФС РФ 19.07.2000 г. (с изм. и доп.).
6. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ/Глава VII.
7. Аналитический бюллетень. Машиностроение: тенденции и прогнозы. – М. : РИА-НОВОСТИ – 2013. – Вып. № 11: Итоги Января-июня 2013 года. – 47 с.
8. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации/ И. Адизес. – СПб.: Питер, 2007.
9. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.
10. Андрющенко, В.И. Книга акционера для чтения и принятия решения / В.И. Андрющенко, В.Е. Костикова. – М.: ТНК «Гермес – союз», АО «МТЭ», Финансы и статистика, 1999. – 208 с.
11. Антипьев, М. В. Определение стратегии предприятия на основе данных финансового анализа и оценки жизненного цикла организации / М.В. Антипьев // Власть и управление на Востоке России. – 2010. – № 3 (52). – С.65-70.
12. Асаул, А.Н. Взаимодействие государства и бизнеса в решении социальных проблем / А.Н. Асаул // Экономическое возрождение России. – 2010. – № 2 (24). – С. 4–7.
13. Асаул, А.Н. Социальная ответственность российского предпринимательства/ А. Н. Асаул // Науч. тр. ВЭО России. – 2005. – Т. 15. – С. 305–321.
14. Асаул, А.Н. Социальный заказ как механизм взаимодействия государства и бизнеса / А. Н. Асаул // По пути к возрождению: теория и практика управления в условиях перехода России на инновационный путь развития: науч. тр. российской науч.-практ. конф. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2009. – С. 81–89.

15. Баканов, М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шерemet. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 536 с.
16. Благов, Ю.Е. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности / Ю.Е. Благов // Вестник СПбГУ. Сер. 8.— 2006. — № 2.
17. Благов, Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление / Ю.Е. Благов // Российский журнал менеджмента. — 2004. — Т.2. — № 3. — С. 17–34.
18. Благов, Ю.Е. Эволюция концепции КСО и теория стратегического управления / Ю.Е. Благов // Вестник СПб. ун-та. — Сер. Менеджмент. — 2011. — № 1. С. 3–26.
19. Бирюков, А. Работодатель — новый полномочный партнер социального диалога / А. Бирюков // Управление персоналом. — М., 2000.— №4
20. Бондаренко, В.В. Организационное поведение / В.В. Бондаренко, С.М. Васин, А.В. Седлецкий. — Пенза: Изд-во ПГПУ им. В.Г. Беллинского, 2012.
21. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. — М.: Олимп-Бизнес, 2004.
22. Бурцева, К.Ю. Современные инструменты управления предприятием, персоналом и производительностью труда / К.Ю. Бурцева // Вектор науки ТГУ. — 2012. — № 4 (22), С. 223–228.
23. Бурк, Л. Как окупуается корпоративная социальная ответственность / Л. Бурк, Дж. М. Логздон // Российский журнал менеджмента. — 2010. — № 8 (4) — 57–68.
24. Букреев, А.М. Анализ концептуальных моделей управления персоналом на предприятиях / А.М. Букреев, М.Ю. Шаповалов // Организатор производства. — 2007. — № 3. — С. 37–39.
25. Бухвалов, А.В. Новые тенденции в концептуализации стратегического управления инновациями / А.В. Бухвалов, В.С. Катъкало // Российский журнал менеджмента. — 2004. — №4. — С. 59–66.
26. Веревкин, Л. П. Социальная ответственность бизнеса / Л.П. Веревкин // Мониторинг общественного мнения. — 2010. — №1(95). — С. 37-48.
27. Вернерфельт, Б. Ресурсная трактовка фирмы / Б. Вернерфельт // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. — 2006. — № 1. — С. 103-118.
28. Васин, С. Управление рисками на предприятии / С.М. Васин, В.С. Шутов. — М.: КНОРУС, 2010. — 304 с.

29. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Гардарика, 1996.

30. Воеводкин, Н.Ю. Социальная ответственность в системе корпоративного управления / Н.Ю. Воеводкин // Журнал «ARS ADMINISTRANDI» («Искусство управления»). – 2011. – С. 53.

31. Гонд, Ж. Корпоративная социальная ответственность в ретроспективе и перспективе: изучение жизненного цикла по существу оспаривается концепция / Ж. Гонд, Ж. Мун // Международный центр социальной ответственности: научные исследования. – 2011. – №59. – С. 2–28.

32. Гагаринская, Г.П. Особенности трудовой мотивации на предприятиях машиностроения / Г.П. Гагаринская, Д.Б. Штрикова. – М.: Машиностроение – 1, 2004. – 290 с.

33. Гизатуллин, А. В. Корпоративное управление, социальная ответственность и финансовая эффективность компании / А.В. Гизатуллин // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5. – № 1. – С. 35–66.

34. Гизатуллин, Х.Н. Концепция устойчивого развития: новая социально-экономическая парадигма / Х.Н. Гизатуллин, В.А. Троицкий // ОниС. – 1998. – № 5.

35. Гершун, А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: Олимп-Бизнес, – 2006. – 416 с.

36. Грабауров, В. А. Информационные технологии для менеджеров / В.А. Грабауров. – М.: Финансы и статистика, 2001.

37. Горошилов, А.А.. Эволюция концепции социальной ответственности бизнеса / А.А. Горошилов, А.П. Карибов // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. – 2007. – №11. – С.139-143.

38. Грейнер, Л.Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л.Е. Грейнер // Вестн. С.–Петерб. университета. Сер. Менеджмент. – 2002. – № 4. – С.76–92.

39. Гунина, И.А. Стратегическое планирование развития промышленного предприятия на основе системы сбалансированных показателей / И.А. Гунина // Вестник Воронежского государственного технического университета. – Воронеж. – 2011. – Т. 7, № 11.3. – С. 77-80.

40. Гусева, Н.В. Формирование базовой системы целей предприятия по этапам его жизненного цикла / Н.В. Гусева // Сибирская финансовая школа. – 2008. – №6. – С.88-93.

41. Гусева, Н.В. Формирование базовой системы сбалансированных показателей по этапам жизненного цикла предприятия / Н.В. Гусева // Сибирская финансовая школа. – 2010. – №4. – С.111-115.

42. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации / И.Б. Гурков. – М.: Дело, 2006. – 363с.
43. Гурков, И.Б.. Социально-кадровая политика российских предприятий / И.Б. Гурков, О.И. Зеленова, А.А. Мутовин // Мир России. – 2007. – №4. – С. 3 – 17.
44. Докторович, А.Б. Социальная ответственность бизнеса / А.Б. Докторович // Социальное партнёрство: Проблемы и перспективы развития. – под общ. ред. Н.А. Волгина. – М.: Изд-во РАГС, 2003.
45. Донцова, Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2001. – 304 с.
46. Друкер, П.Ф. Новый смысл корпоративной социальной ответственности / П.Ф. Друкер // Калифорнийский управленческий обзор. – 1984. – 26 (2). – 53-63.
47. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. – М.: ИД «Вильямс», 2002.
48. Дятлов, А.Н., Плотников, М.В. Общий менеджмент [Текст]: курс лекций / А.Н. Дятлов, М.В. Плотников. – М., 2004. – 205с.
49. Егорова Т.Д. Жизненный цикл как инструмент формирования конкурентоустойчивости организаций / Т.Д. Егорова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер.: Экономика. – 2010. – № 1. – С.164 – 167. – Библиогр.: с. 167 (5 назв.).
50. Емельянов, Е.Н. Психология бизнеса / Е. Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М.: Армада, 1998.
51. Зарецкий, А.Д. Корпоративная социальная ответственность: Мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. – 2012.
52. Карлоф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, перспективы / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991.
53. Каплан, Н. Сбалансированная система показателей / Н. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
54. Катькало, В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Катькало // Вестник СПбГУ. – Сер. Менеджмент. – 2002. – № 4.
55. Катькало, В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Серия 8. Менеджмент. – 2002. – № 2. – С. 3–21.
56. Киселев, В.Н. Российская модель социального партнерства (Сущность, проблемы, факторы становления) / В.Н. Киселев // Труд и социальные отношения. – М., АТ и СО. – 2002. – №3.

57. Ключков, А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. Ключков. – Эксмо, 2010. – 160 с.
58. Коновалова, Л.Н. Управление социальными программами компании / Л.Н. Коновалова, М.И. Корсаков, В.Н. Якимец. – М. – 2003.
59. Корпоративная стратегия. Harvard Business Review on Corporate Strategy. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 272 с.
60. Коробкова, З.В. Роль экономических механизмов в стратегии устойчивого развития / З.В. Коробкова // Финансовая стратегия в управлении предприятием: сб. науч. тр. – Новосибирск, 1997. – С. 34-45.
61. Корчагина, Е.В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления развитием компании: сравнение российского и зарубежного опыта / Е.В. Корчагина // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 4. – С. 32
62. Кочнев, А. Системы стратегического управления для бизнеса: сегодня и завтра / А. Кочнев // Финансист. – 2006. – № 4.
63. Кричевский, Н.А. Корпоративная социальная ответственность / Н.А. Кричевский, С.Ф. Гончаров. – М.: Изд-во «Дашков и Ко», 2007. – 216 с.
64. Курьянова, С.С. Регулирование корпоративной социальной ответственности на федеральном и региональном уровнях / С.С. Курьянова // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 8.
65. Литовченко, С.Е. Корпоративная социальная ответственность в России: общественные ожидания / С.Е. Литовченко, М.И.Корсакова. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 15 с.
66. Маврин, С.П. Социальное партнерство в трудовых отношениях: понятие и механизм осуществления / С.П. Маврин // Российское трудовое право на рубеже тысячелетий: Всероссийская научная конференция. – СПб., 2001. – Ч. 2.
67. Маигнан, И. Корпоративная социальная ответственность в Европе и США: взгляд из предприятий «само-презентации» / И. Маигнан, Д. Ролстон // Журнал международных бизнес-исследований. – 2002. – Т. 33. – № 3. – С. 497–514.
68. Малхотра, К. Нэреш. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Нэреш К. Малхотра. – М.: ИД "Вильямс", 2002.
69. Меморандум «О принципах корпоративной социальной ответственности 2006 г.». – М.: Ассоциация Менеджеров, 2006. – 18 с.
70. Методическое руководство «Социальная ответственность компании: Практическая польза для бизнеса». – М.: Ассоциация Менеджеров, 2002. – 14 с.

71. Мильнер, Б.З. Управление знаниями в корпорациях / Б.З. Мильнер, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова, А.В. Блинникова. – М.: Дело, – 2006.

72. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА–М, 2007. – 797 с.

73. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000. – 336 стр.

74. Нагорнова, А.В. Исследование социальной ответственности компании / А.В. Нагорнова, М.С. Солнцева // Корпоративные финансы. – 2007. – № 2. – С. 112-132.

75. Нагуманова, Р.В. Теория эффективности с точки зрения жизненных циклов функционирования предприятий / Р.В. Нагуманова // Вестник КГФЭИ. 2009. – № 1. – С. 56-61.

76. Шохина, А.Н. Нефинансовые отчеты компаний, работающих в России: практика развития социальной отчетности. Аналитический обзор / А.Н. Шохина. – М.: 2006. – 200 с.

77. Нивен, П.Р. Сбалансированная система показателей шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов пер. с англ. / П.Р. Нивен. – Днепропетровск: Баланс – Клуб, 2003. – 328 с.

78. Нивен, П.Р. Диагностика сбалансированной системы показателей: Поддерживая максимальную эффективность / П.Р. Нивен. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004.

79. Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.

80. О принципах корпоративно-социальной ответственности. Меморандум комитета ассоциации менеджеров по корпоративной ответственности. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2006. – 16 с.

81. Одинцова, Т. М. Контроллинг как элемент механизма обеспечения сбалансированного устойчивого развития предприятия / Т.М. Одинцова. – С. 144-150.

82. Перекрестов, Д.Г. Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики / Д.Г. Перекрестов, И.П. Поварич, В.А. Шабашев. – М.: Издательский дом «Академия Естествознания», 2011. – 216 с.

83. Портер, Майкл Э. Конкуренция: учеб. пос. / Майкл Э. Портер; пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2001.

84. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер.- 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

85. Пять шагов на пути к социальной устойчивости компании. // Российский союз промышленников и предпринимателей. – 2005.

86. Резник, Г.А. Эволюция социальной ответственности в теориях стратегического управления / Г.А. Резник, Д.В. Волокушин // Экономическое возрождение России. – 2012. – №3 (33).

87. Резник, Г.А. Управление социальной ответственностью на основе системы сбалансированных показателей / Г.А. Резник, Д.В. Волокушин // Проблемы современной экономики. – 2013. – №2 (46).

88. Резник, Г.А. Концепция стратегического управления: эволюция и сущность / Г.А. Резник, О.В. Яшина // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №5. – С. 35-43.

89. Резник, Г.А. Эволюция научных взглядов по стратегическому управлению корпорациями / Г.А. Резник, О.В. Яшина // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 4. – С. 9.

90. Романов, В. Действенный инструмент социального партнерства / В. Романов // Человек и труд. – 1999. – №6. – С. 14–16.

91. Утробина, Г.В. Особенности социальной политики на современных российских промышленных предприятиях / Г.В. Утробина // Человек в мире. Мир в человеке: актуальные проблемы философии, социологии и политологии, психологии. – 2012.

92. Савин, Е. И. Корпоративная социальная ответственность в контексте реализации концепции устойчивого развития / Е.И. Савин // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 6. – С. 185 – 189.

93. Самосудов, М.В. Еще раз к вопросу о социальной ответственности бизнеса / М.В. Самосудов // Акционерный вестник. – № 4. – 2006. – С. 18–23.

94. Самосудов, М.В. Соответственность – не долг, а рыночная необходимость / М.В. Самосудов // Капитал и право. – № 17-18. – декабрь 2005 – январь 2006. – С. 46-49.

95. Самосудов, М.В. Социально ответственный бизнес – выгодный бизнес / М.В. Самосудов // Александр и К°. – № 2. – ноябрь 2005.

96. Савчук, В.П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций / В.П. Савчук. – Киев: Изд. дом «Максимум», 2001.

97. Савчук, В.П. Управление финансами предприятия / В.П. Савчук. – М.: Лаборатория знаний, БИНОМ, 2003.

98. Сбалансированная система показателей. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: – <http://www.qpronline.ni/solutions/bsc.php>.

99. Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2003. – 203 с.

100. Социальная роль бизнеса, в общественном развитии: Корпоративная благотворительность и спонсорство в бизнесе. – М: Ассоциация Менеджеров, 2002. – 24 с.
101. Тульчинский, Г.Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности / Г.Л. Тульчинский. – СПб.: НИУ ВШЭ (Санкт-Петербург), 2012.
102. Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в сфере культуры / Г.Л. Тульчинский, Е.Л. Шекова. – 4-е изд., испр. и доп. – СПб.: Изд-во "Лань"; Изд-во "Планета музыки", 2009. – 528 с.
103. Управление социальными программами компании. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2003. – 152 с.
104. Цыкин, К.Г. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического контроллинга / Цыкин К.Г. // Известия РГПУ им. А.И. Герцена, 2007. – №39.
105. Чирикова, А.Е. Бизнес как субъект социальной политики: должник, благодетель, партнер? / А.Е. Чирикова Н.Ю. Лапина, Л.С. Шилова, С.В. Шишкин. Независимый институт социальной политики. – М.: ГУ – ВШЭ, 2005. – 232 с.
106. Хамел, Г. Конкурируя за будущее / Г. Хамел, К.К. Прахалад. – М., 2002.
107. Хасси, Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб: Питер, 2001. – 384 с.
108. Харитонова, Н.А. Моделирование комплексной системы показателей деятельности металлургического предприятия. Бюллетень НТИ «Черная металлургия», приложение по экономике / Н.А. Харитонова, Е.Н. Харитонова. – 2005. – 56 с.
109. Шкляева, Н.А. Разработка стратегии правления персоналом / Н.А. Шкляева // Транспортное дело России. – 2009. – № 10. – С. 68–70.
110. Широкова, Г.В. Основные направления исследований в теории жизненного цикла организации / Г.В. Широкова // Вестник СПбУ. Сер. 8. – 2006. – № 2. – С. 25–40.
111. Широкова Г.В. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) / Г.В. Широкова, И.С. Меркурьева, О.Ю. Серова // Российский журнал менеджмента. – Т. 4. – 2006. – № 3. – С. 3–26.
112. Широкова, Г.В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы / Г.В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – Т. 5. – 2007. – №3. – С. 85-90.

113. Шумилова, Ю. А. Сбалансированная система показателей консалтинговой компании / Ю. А. Шумилова, Г. С. Багдасарян // Вестник Тюменского государственного университета. – 2011. – № 11. – С.190-196.

114. Фэррис, П. Маркетинговые показатели / П. Фэррис, Н. Бендл, Ф. Пфайфер и др. – Днепропетровск.: Баланс Бизнес Букс, 2009. – 369 с.

115. Филонович, С.Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике / С.Р. Филонович // СОЦИС (Социологические исследования). – 2005. – №4. – С. 53-64.

116. Ядов, В.А. Социологическое исследование: Методология, программа, методы / В.А. Ядов. – Самара: Самарский ун-т, 1995. – 332 с.

117. Anthony, H. Understanding Strategic Management / H. Anthony // Oxford University Press. - 2008.

118. Learned, E.A. Business policy: text and cases. / Ed. By E.A. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews // W.D. Guth. Boston. – 1965.

119. Bowen, H. Social Responsibilities of the Businessman / H. Bowen. N. Y. : Harper and Row, 1953.

120. Davis, K. Business and Society: Environment and Responsibility / K. Davis, R. Blomstrom. N.Y., 1975; Sethi, S.P. Dimensions of corporate social performance: An analytical framework; S.P. Sethi // California Management Review. – 1975. – 17 (3).

121. Carroll, A.B. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct / A. B. Carroll // Business and Society. –1999. – Vol. 38. – № 3. – P. 268–295.

122. Crawford, D. The balanced scorecard and corporate social responsibility: Aligning values for profit. CMA Management / D. Crawford, T. Scaletta. – October 2005. – P. 20-27.

123. Davis, Keith. Business in Society. 5-th ed. / Keith Davis, William C. Frederick. – N. Y.: McGraw Hill, 1984.

124. Figge, F. "The Sustainability Balanced Scorecard Theory and Application of Tool for Value-Based Sustainability Management." / F. Figge, T. Hahn, S. Schaltegger, M. Wagner. – L. G.: Center for Sustainability Management, University of Lueneberg, 2002.

125. Friedman, M. The social responsibility of business is to increase its profits / M. Friedman // New York Times Magazine. – 1970. – P. 13.

126. Freeman, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Boston, 1984.

127. Josñ Rigoberto Parada Daza. A valuation model for corporate social responsibility // Social Responsibility Journal. – 2009 – Vol. 5 Iss: 3. – pp. 284 – 299.

128. Grant, R.M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formation / R. M. Grant. – California Management Review, Spring, 1991.

129. Hart, S. A Natural-Resource-Based View of the Firm / S. Hart // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 20. – N 4. – P. 986–1014.

130. Selznick, P. Foundations of the Theory of Organization. / P. Selznick // Classics of Organization Theory. USA. The Dorsey press. – 1987. – p.119-132.

131. Porter, M.E. "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility" / M.E. Porter, M.R Kramer. -Harvard Business Review, December 2006. – p. 78–92.

132. Sousa, F. Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage Brazilian Administration Review / F. Sousa, de W. Jose Milton, Lilian Soares Outtes, Pasa Gomez, Carla and Farache, Francisca. – 2010. – 7 (3). – p. 294-309.

133. Steiner, G. A. Strategic Planning / G. A. Steiner. – The Free Press, 1980.

134. Thanaraksakul W. "Supplier Evaluation Framework Based on Balanced Scorecard with Integrated Corporate Social Responsibility Perspective" / W. Thanaraksakul, B. Phruksaphanrat // Proceedings of the MultiConference of Engineers and Computer Scientists. – Hong Kong. – 2009. – P. 18-20.

135. Tsoutsoura, M. Corporate social responsibility and financial performance / M. Tsoutsoura. – Center for Responsible Business (University of California, Berkeley) Working Papers. - 2004. - № 7.

Информационные ресурсы:

136. Анализ отраслей: машиностроение. – 31.03.2008 [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.minprom.gov.rU/activity/light/stat/9>.

137. Библиотека нефинансовой отчетности. Российский союз промышленников и предпринимателей. [Электронный ресурс] – URL: <http://рспп.рф/simplepage/157>

138. Вишняков О. ССП для новичков / О.Вишняков, Д. Ламонов // Корпоративный менеджмент. – 2005. – № 7. – [Электронный ресурс] – URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/bscfornovice.shtml>.

139. Всероссийский экологический мониторинг субъектов Российской Федерации. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.runature.ru>.

140. Как новое поколение филантропов меняет мир. [Электронный ресурс] – URL: <http://m.forbes.ru/article.php?id=151287>.
141. Кащеев Р. Balanced Scorecard: новое заклинание или стратегия управления? – 2003. [Электронный ресурс] – URL: http://www.executive.iTi/publications/aspects/bsc/article_1458.
142. Конференция «Бизнес-успех». [Электронный ресурс] – URL: <http://www.opora-credit.ru/conference/detail.php?ID=38938>.
143. Материалы с сайта Ассоциация Менеджеров России. [Электронный ресурс] – URL: www.amr.ru
144. Материалы с сайта PwC. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.pwc.ru/>.
145. На пути к новой этике управления. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.nestor.minsk.by/sn/2001/03/sn10312.html>.
146. Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р ИСО 9001-2008 «Системы менеджмента качества. Требования» (ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements (IDT)) // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (РОССТАНДАРТ). – М., 2012. [Электронный ресурс]– URL: <http://protect.gost.ru/v.aspx?control=8&baseC=&page=0&month=1&year=1&search=&RegNum=1&DocOnPageCount=15&id=166389>.
147. Руководство пользователя по базовой системе IBM SPSS Statistics. [Электронный ресурс] – URL: <http://ru-spss.livejournal.com/172626.html>
148. Смысл и выгоды социальной ответственности. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://prompolit.ru/159672>
149. Стратегия и понятие устойчивого развития – [Электронный ресурс] – URL: <http://www.ustoichivo.ru/biblio/view/28.html>.
150. ООО «НПП «Сенсор». [Электронный ресурс] – URL: <http://www.nppsens.ru>.
151. ОАО «НИИПТХиммаш». [Электронный ресурс] – URL: <http://niihim.ru/>.
152. ОАО «Пенздизельмаш». [Электронный ресурс] – URL: <http://pdmz.ru/>.
153. ОАО «Пензенский арматурный завод». [Электронный ресурс] – URL: <http://armatura-paz.ru/>.
154. ОАО «Пензкомпрессормаш». [Электронный ресурс] – URL: <http://www.pkm.ru/>.
155. ОАО «Пензмаш». [Электронный ресурс] – URL: <http://www.penzmash.ru/root>.
156. ОАО «Пензтяжпроарматура». [Электронный ресурс] – URL: <http://ptpa.ru>.

157. ОАО «Пензхиммаш». [Электронный ресурс] – URL: <http://www.phimmash.ru>.

158. ОАО «Радиозавод». [Электронный ресурс] – URL: <http://www.penza-radiozavod.ru/>.

159. ОАО «Специальное конструкторское бюро турбонагнетателей». [Электронный ресурс] – URL: <http://www.skbt.ru/>

160. ОАО «Электромеханика». [Электронный ресурс] – URL: <http://www.elmeh.ru>.

161. ОАО «Элетех». [Электронный ресурс] – URL: <http://www.eletech.ru/>.

162. Business for Social Responsibility . [Электронный ресурс] URL: www.bsr.com

163. Стандарт верификации нефинансовых отчетов AA1000. [Электронный ресурс] URL: www.tpprf.ru

Авторефераты диссертаций

164. Абрамян, И.А. Формирование социально ответственного бизнеса в современной России: проблема социального управления процессом / автореферат дис. канд. социол. наук. – М.: Университет дружбы народов, 2007. – 24 с.

165. Букреев, В.В. Управление социальной устойчивостью предприятия на основе производственной демократии: теория и практика / автореферат дис. докт. экон. наук. – М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2008. – 47 с.

166. Гриневич, Ю.А. Организационно-экономический механизм формирования инвестиционной политики в машиностроении: Автореф. дис. к.э.н. – Н.Новгород, 2007. – 22 с.

167. Камзабаева, М.С. Стратегическое планирование потребительской кооперации: Автореф. дис. канд. экон. наук. – Новосибирск: Сиб. коммерческая академия потреб, кооперации, 1996.

168. Литвинов, И.А. Управление внутренними социальными ресурсами промышленного предприятия на основе их комплексной оценки (на примере черной металлургии) / автореферат дис. канд. экон. наук. – М.: Издательство «МИСиС», 2009. – 24 с.

169. Шестерикова, Н.В. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе системы сбалансированных показателей. Автореф. дис. канд. эконом, наук. – Нижний Новгород, 2009.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Расчет интегрального показателя социально ответственной деятельности предприятия по методике Н.А. Кричевского и С.Ф. Гончарова

Коэффициент роста заработной платы

Предприятие	2009	2010	2011	2012
ОАО "Пензтяжпромарматура"	81,3	109,8	127,5	110,5
ОАО "Электромеханика"	102,0	103,1	119,9	104,2
ОАО "Радиозавод"	98,2	103,8	113,3	116,9
ООО "НПП "Сенсор"	106,8	121,1	119,3	104,0
ОАО "Пенздизельмаш"	79,2	125,9	124,6	117,3
ОАО "Пензенский арматурный завод"	95,9	118,9	115,6	107,4
ОАО "Пензхиммаш"	109,8	106,0	117,7	111,3
ОАО "Элетех"	106,7	119,1	110,9	112,8
ОАО "НИИПТХиммаш"	94,3	139,8	107,3	120,2
ОАО "Пензмаш"	94,4	115,1	121,4	112,3
ОАО "Пензкомпрессормаш"	109,1	139,8	134,1	116,5
ОАО "СКБТ"	88,5	99,7	142,0	104,8

Коэффициент отношения социальных расходов на одного работника

Предприятие	2009	2010	2011	2012
ОАО "Пензтяжпромарматура"	64,9	49,5	73,0	23,4
ОАО "Электромеханика"	181,0	48,5	157,7	92,7
ОАО "Радиозавод"	78,8	98,0	145,8	118,6
ООО "НПП "Сенсор"	121,0	123,6	99,3	148,4
ОАО "Пенздизельмаш"	69,4	42,0	93,4	228,5
ОАО "Пензенский арматурный завод"	889,3	126,5	94,1	183,6
ОАО "Пензхиммаш"	94,3	220,0	91,0	193,2
ОАО "Элетех"				
ОАО "НИИПТХиммаш"	323,8	76,5	47,9	22,7
ОАО "Пензмаш"	132,4	191,4	67,6	97,0
ОАО "Пензкомпрессормаш"	396,0	399,9	10,9	60,1
ОАО "СКБТ"	72,6	155,2	70,5	129,5

Продолжение прил. 1

Коэффициент отношения социальных расходов к чистой прибыли

Предприятие	2009	2010	2011	2012
ОАО "Пензтяжпромарматура"	3,5	1,9	1,2	2,4
ОАО "Электромеханика"	4,2	2,2	3,5	2,9
ОАО "Радиозавод"	10,0	118,4	91,7	3,5
ООО "НПП "Сенсор"	1,8	2,0	1,8	2,2
ОАО "Пенздизельмаш"	7,2	37,5	5,0	7,0
ОАО "Пензенский арматурный завод"	0,1	0,4	0,2	0,6
ОАО "Пензхиммаш"	-1,5	-0,7	-0,4	3,4
ОАО "Элетех"				
ОАО "НИИПТХиммаш"	2,1	0,9	1,0	0,2
ОАО "Пензмаш"	0,2	0,5	0,3	0,2
ОАО "Пензкомпрессормаш"	3,5	24,9	2,3	18,2
ОАО "СКБТ"	1852,0	2526,7	1022,2	5,7

Расходы на поддержку общества

Предприятие	2009	2010	2011	2012
ОАО "Пензтяжпромарматура"	126,34	104,15	141,15	97,40
ОАО "Электромеханика"	16,67	77,78	157,14	295,45
ОАО "Радиозавод"				
ООО "НПП "Сенсор"	151,00	119,44	161,60	102,42
ОАО "Пенздизельмаш"	3,71	76,96	91,08	
ОАО "Пензенский арматурный завод"				
ОАО "Пензхиммаш"	61,76	105,71	133,33	142,57
ОАО "Элетех"				
ОАО "НИИПТХиммаш"	38,30	22,22	125,00	100,00
ОАО "Пензмаш"	14,93	195,35		
ОАО "Пензкомпрессормаш"				
ОАО "СКБТ"	23,79	193,22	73,68	2,38

Расходы на поддержку общества к чистой прибыли

Предприятие	2009	2010	2011	2012
ОАО "Пензтяжпромарматура"	0,90	1,05	1,17	9,64
ОАО "Электромеханика"	0,77	0,04	0,04	0,07
ОАО "Радиозавод"				
ООО "НИИ "Сенсор"	73,62	72,03	91,16	67,09
ОАО "Пенздизельмаш"	0,23	2,38	0,30	0,00
ОАО "Пензенский арматурный завод"				
ОАО "Пензхиммаш"	0,21	0,07	0,06	0,38
ОАО "Элетех"				
ОАО "НИИПТХиммаш"	0,09	0,01	0,03	0,03
ОАО "Пензмаш"	0,14	0,39	0,00	0,00
ОАО "Пензкомпрессормаш"				
ОАО "СКБТ"	46,46	78,08	35,15	0,00

Приложение 2

Расчет коэффициентов для бухгалтерского баланса
Социальные затраты предприятий

ООО НПП «Сенсор»

№ п/п	Показатель / год	2008	2009	2010	2011	2012
1	Фонд оплаты труда (руб.)	3 520 260	3 061 953	4 159 738	4 813 623	5 808 016
3	Выплаты социального характера работникам (тыс. руб.)	149	445	331	171	39
4	Выплаты социального характера, направленные на благотворительные цели (тыс. руб.)	47	18	4	5	5
5	Среднесписочная численность работников (чел.)	270	249	242	261	262
6	Средняя заработная плата (руб.)	13 038	12 297	17 189	18 443	22 168

ОАО "НИИПТХиммаш"

№ п/п	Показатель / год	2008	2009	2010	2011	2012
1	Выплаты социального характера работникам, тыс.руб.	149	445	331	171	39
2	Выплаты социального характера, направленные на благотворительные цели, тыс. руб.	47	18	4	5	5
3	Среднесписочная численность работников, чел.	270	249	242	261	262
4	Средняя заработная плата, руб.	13 038	12 297	17 189	18 443	22 168
5	Фонд оплаты труда, руб.	3 520 260	3 061 953	4 159 738	4 813 623	5 808 016

Продолжение прил. 2

ОАО "Пензадизельмаш"

№ п/п	Показатель / год	2008	2009	2010	2011	2012
1	Выплаты социального характера работникам, тыс.руб.	10065	6434	2472	2361	5401
2	Выплаты социального характера, направленные на благотворительные цели, тыс. руб.	5500	204	157	143	
3	Среднесписочная численность работников, чел.	2408	2 219	2 028	2 074	2076
4	Средняя заработная плата, руб.	12987	10290	12951	16137	18926
5	Фонд оплаты труда, руб.	31272696	22833510	26264628	33468138	39290376

ОАО "Пензенский арматурный завод"

№ п/п	Показатель / год	2008	2009	2010	2011	2012
1	Выплаты социального характера работникам, тыс.руб.	5	36	44	37	55
2	Выплаты социального характера, направленные на благотворительные цели, тыс. руб.					
3	Среднесписочная численность работников, чел.	730	591	571	510	413
4	Средняя заработная плата, руб.	10288	9862	11729	13559	14557
5	Фонд оплаты труда, руб.	7510240	5828442	6697259	6915090	6012041

Продолжение прил. 2

ОАО "Пензкомпрессормаш"

№ п/п	Показатель / год	2008	2009	2010	2011	2012
1	Выплаты социального характера работникам, тыс.руб.	733	2069	5065	415	278
2	Выплаты социального характера, направленные на благотворительные цели, тыс. руб.					
3	Среднесписочная численность работников, чел.	738	526	322	243	271
4	Средняя заработная плата, руб.	9142	9977	13946	18702	21783
5	Фонд оплаты труда, руб.	6746796	5247902	4490612	4544586	5903193

ОАО "Пензмаш"

№ п/п	Показатель / год	2008	2009	2010	2011	2012
1	Выплаты социального характера работникам, тыс.руб.	51	61	109	69	61
2	Выплаты социального характера, направленные на благотворительные цели, тыс. руб.	288	43	84		
3	Среднесписочная численность работников, чел.	1201	1085	1013	949	865
4	Средняя заработная плата, руб.	9146	8636	9940	12067	13548
5	Фонд оплаты труда, руб.	10984346	9370060	10069220	11452058	11719202

Продолжение прил. 2

ОАО "Пензтяжпромартатура"

№ п/п	Показатель / год	2008	2009	2010	2011	2012
1	Выплаты социального характера работникам, тыс.руб.	7122	4634	2323	1807	426
2	Выплаты социального характера, направленные на благотворительные цели, тыс. руб.	953	1204	1 254	1 770	1 724
3	Среднесписочная численность работников, чел.	550	551	558	595	599
4	Средняя заработная плата, руб.	15667	12 736	13 988	17 834	19 701
5	Фонд оплаты труда, руб.	8616850	7017536	7805304	10611230	11800899

ОАО "Пензхиммаш"

№ п/п	Показатель / год	2008	2009	2010	2011	2012
1	Выплаты социального характера работникам, тыс.руб.	1429	739	1054	873	1870
2	Выплаты социального характера, направленные на благотворительные цели, тыс. руб.	170	105	111	148	211
3	Среднесписочная численность работников, чел.	2329	1277	828	754	836
4	Средняя заработная плата, руб.	15208	16695	17696	20820	23167
5	Фонд оплаты труда, руб.	35419432	21319515	14652288	15698280	19367612

ОАО "Радиозавод"

№ п/п	Показатель / год	2008	2009	2010	2011	2012
1	Выплаты социального характера работникам, тыс.руб.	10325	7913	6918	9900	11567
2	Выплаты социального характера, направленные на благотворительные цели, тыс. руб.					
3	Среднесписочная численность работников, чел.	2365	2301	2053	2015	1985
4	Средняя заработная плата, руб.	17028	16730	17363	19672	23003
5	Фонд оплаты труда, руб.	40271220	38495730	35646239	39639080	45660955

ОАО "СКБТ"

№ п/п	Показатель / год	2008	2009	2010	2011	2012
1	Выплаты социального характера работникам, тыс.руб.	3622	2352	3689	2443	3072
2	Выплаты социального характера, направленные на благотворительные цели, тыс. руб.	248	59	114	84	2
3	Среднесписочная численность работников, чел.	529	473	478	449	436
4	Средняя заработная плата, руб.	19299	17086	17031	24184	25344
5	Фонд оплаты труда, руб.	10209308	8081550	8140883	10858833	11049833

ОАО "Электромеханика"

№ п/п	Показатель / год	2008	2009	2010	2011	2012
1	Выплаты социального характера работникам, тыс.руб.	1002	1770	813	1172	1009
2	Выплаты социального характера, направленные на благотворительные цели, тыс. руб.	108	18	14	22	65
3	Среднесписочная численность работников, чел.	1 007	983	931	851	790
4	Средняя заработная плата, руб.	11871	12106	12481	14970	15605
5	Фонд оплаты труда, руб.	11954097	11900198	11619811	12739470	12327950

ОАО "Элетех"

№ п/п	Показатель / год	2008	2009	2010	2011	2012
1	Выплаты социального характера работникам, тыс.руб.					
2	Выплаты социального характера, направленные на благотворительные цели, тыс. руб.					
3	Среднесписочная численность работников, чел.	221	231	268	309	326
4	Средняя заработная плата, руб.	12304	13124	15633	17344	19564
5	Фонд оплаты труда, руб.	2719184	3031644	4189644	5359296	6377864

Опросный лист рабочих предприятия
Анкета

Данная анкета поможет выяснить, какие социальные мероприятия являются значимыми для Вас, а так же какие мероприятия реализуются на предприятии на данный момент. Анонимность гарантируется.

1. К какой группе персонала вы относитесь?

- административный;
- производственный;
- вспомогательный (обслуживающий).

2. Ваш возраст?

- 18 – 30;
- 30 – 40;
- 40 – 50;
- 50 и старше.

3. Считаете ли Вы, что социально-кадровая политика предприятия направлена на удержание работников?

- Да;
- Нет;
- Предприятие не ведет работу с кадрами.

4. Как вы оцениваете свою заработную плату относительно средней зарплаты по городу?

- Выше средней по городу;
- Ниже средней по городу;
- Не знаю;
- Другой вариант ответа _____.

5. Что Вас не устраивает при работе на данном предприятии?

- Низкая заработная плата;
- Плохие взаимоотношения с начальством;
- Плохие взаимоотношения с сослуживцами;
- Отсутствие возможности карьерного роста;
- Отсутствие четких должностных инструкций;
- Всё устраивает;
- Другое _____.

6. Что Вас привлекает на данной работе?

- Размер заработной платы;
- Возможность карьерного роста;
- Получение необходимого опыта;
- Социальные программы, предоставляемые предприятием (социальный пакет);
- Сплоченный коллектив;
- Близость к дому;
- Другая причина _____.

7. Предоставляются ли следующие формы поощрения для...

Схема	Административного персонала		Производственного персонала		Вспомогательного персонала	
	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет
Передача акций сотрудникам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Участие в прибылях	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ежемесячное премирование	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Премия к событию, датам (юбилей, свадьба)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Премия за индивидуальные достижения (авторское вознаграждение)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Премия за групповые достижения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Какие формы поощрения из вопроса № 7 являются предпочтительными для Вас:

А - , Б - , В - , Г - , Д - , Е - .

9. Предоставляет ли Ваше предприятие дополнительно к уровню, закрепленному законодательством, следующие льготы:

Н	Дополнительные социальные льготы	Да	Нет	Не знаю
А	Ясли (детский сад) при предприятии (фирме) (частичное субсидирование стоимости пребывания или за полную стоимость)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Б	Дополнительные дни отпуска (в зависимости от стажа работы на предприятии)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
В	Субсидирование стоимости содержания ребенка в детских дошкольных учреждениях или услуг няни	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Г	Компенсация стоимости санаторно-курортного лечения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Д	Материальная помощь	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Е	Бесплатный проезд в поездах один раз в год к месту отдыха	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ж	Дополнительное пенсионное обеспечение	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
З	Компенсация стоимости пребывания детей в летних лагерях	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
И	Добровольное медицинское страхование работников	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
К	Беспроцентные займы на приобретение недвижимости	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Л	Компенсация стоимости проезда	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
М	Компенсация стоимости питания (выдача пайка)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Н	Другое	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Какие льготы из вопроса № 9 являются наиболее значимыми для Вас

А - , Б - , В - , Г - , Д - , Е - , Ж - ,
З - , И - , К - , Л - , М - , Н - .

11. Существуют ли программы по обеспечению пенсии за счет средств предприятия?

- Да, корпоративная пенсия – дополнение к государственной пенсии из фондов предприятия;
- Да, единовременное вознаграждение пенсионеров при выходе на пенсию со стороны фирмы (предприятия);
- Другой тип программы _____;
- Не знаю;
- Нет.

12. Откуда вы узнаете о системе материальных и нематериальных выплат, осуществляемых предприятием?

13.

- Из корпоративного сайта;
- Из корпоративной газеты;
- Из положения о материальной помощи работникам (или аналога);
- От сотрудников отдела кадров;
- Доска объявлений;
- «Сарафанное радио»;
- Не знаю;
- Другой источник.

14. Считаете ли Вы систему информирования, указанную в вопросе 12 эффективной?

- Да;
- Нет;
- Необходимо добавить следующие источники получения информации: _____.

15. Ваши предложения по улучшению социально–кадровой политики предприятия:

Спасибо за предоставленную информацию!

Экспертный опрос руководителей предприятия
Экспертный опрос

1. Имеет ли ваша организация:

<i>0 = нет;</i>		
<i>1 = да, но не в письменном виде;</i>		
<i>2 = да, в письменном виде</i>		
а. Формулировку миссии	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
б. Стратегию бизнеса	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
в. Стратегию управления человеческими ресурсами	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
г. Изложение корпоративных ценностей	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
д. Положение о найме на работу лиц разной этнической принадлежности	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
е. Этический кодекс	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
ж. Кодекс корпоративной социальной ответственности* (КСО)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
з. Политику внутрикорпоративных коммуникаций	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2

2. Если ваша организация имеет стратегию бизнеса, на каком этапе руководитель, ответственный за управление персоналом включается в ее разработку? (отметьте один вариант ответа)

а. С самого начала разработки	<input type="checkbox"/>
б. В ходе последующих совещаний	<input type="checkbox"/>
в. В ходе реализации	<input type="checkbox"/>
г. Не принимает участия	<input type="checkbox"/>

3. Какие преимущества на ваш взгляд дает активная социальная политика?

а. улучшение репутации организации и обеспечение большего доверия общества;	<input type="checkbox"/>
б. улучшение отношений организации с заинтересованными сторонами, что открывает организации доступ к новым перспективам и контакту с широким спектром разнообразных заинтересованных сторон;	<input type="checkbox"/>
в. положительное воздействие на возможность организации привлекать, мотивировать и удерживать работников;	<input type="checkbox"/>
г. повышение лояльности, вовлеченности и участия работников и поднятие их духа;	<input type="checkbox"/>

4. Фиксируются ли аспекты социальной деятельности в готовых документах, либо в учетных системах?

Да – ; Нет – .

5. Каковы основные мотивы, по которым ваше предприятие осуществляет социальную политику?

а. Законодательство страны, обязывающее проводить минимальные мероприятия в области социальной ответственности;	
б. Понимание значимости социальной деятельности, которая дает дополнительные конкурентные преимущества	
в. Внутренняя потребность по осуществлению социальной деятельности.	

6. Проранжируйте по пятибалльной шкале факторы, оказывающие наибольшее влияние на социальную деятельность проводимую предприятием:

<i>Минимальное влияние</i> <= 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5 => <i>Максимальное влияние</i>	
1. Экономические()	
2. Отраслевые (конкуренция в отрасли за кадры, сокращение или расширение отрасли)	
3. Нормативно-правовые (законодательство, трудовой кодекс)	
4. Политические (Правительство Пензенской области и другие органы государственной власти)	
5. Профсоюзные организации	

7. Сколько уровней управления имеет ваше предприятие ____.

8. Какой тип организационной структуры имеет ваше предприятие:

Линейно-функциональная	
Дивизионная	
Матричная	

9. Каков ежегодный рост объема продаж за последние 5 лет:

Более 15%	
От 0 до 15%	
Отрицательный	

10. Осуществляется ли на вашем предприятии бюджетирование?

Да – ; Нет – .

11. Осуществляется ли на Вашем предприятии разработка ключевых показателей деятельности?

Для сотрудников	Да – ; Нет – .
Для подразделений	Да – ; Нет – .
Для управленческого персонала	Да – ; Нет – .
Для организации в целом	Да – ; Нет – .

12. Какие основные социальные мероприятия осуществляет ваше предприятие в области развития местного сообщества?

<i>Виды социальной деятельности</i>	<i>Основные мероприятия</i>
Природоохранная деятельность	
Развитие образования, науки, технологий и инноваций	
Поддержка культуры и спорта	
Содействие социальным группам и общественным объединениям, нуждающимся в поддержке	
Благотворительная деятельность компании и работников	
Другое _____	
Другое _____	

13. Имелись ли за последние 3 года на вашем предприятии задержки заработной платы да нет

14. Поддерживается ли на вашем предприятии социально-значимый уровень оплаты труда? (на уровне средней по отрасли. в 2013 средняя заработная плата по отрасли составила 16 500) да нет

15. Какие основные виды внутренней социальной деятельности осуществляются на вашем предприятии?

Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды	<input type="checkbox"/>
Социальная политика в отношении молодых работников	<input type="checkbox"/>
Оздоровление, спорт, физкультура и организация отдыха	<input type="checkbox"/>
Жилищная политика (помощь в приобретении жилья работникам предприятия)	<input type="checkbox"/>
Социальная поддержка семей с детьми и инвалидами	<input type="checkbox"/>
Негосударственное пенсионное обеспечение	<input type="checkbox"/>
Корпоративная система личного страхования	<input type="checkbox"/>
Социальная поддержка неработающих пенсионеров	<input type="checkbox"/>
Социальная поддержка пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний	<input type="checkbox"/>
Социальная поддержка неработающих инвалидов	<input type="checkbox"/>
Другое	<input type="checkbox"/>
Другое	<input type="checkbox"/>

16. Если за последние 3 года были сокращения кадров, каковы основные причины?

1. Сокращение спроса на продукцию/услуги
2. Автоматизация/механизация/новое оборудование
3. Реорганизация работы, структуры производства
4. Повышение производительности труда
5. Недостаток финансовых средств
6. Другое

7. Сокращений не было

17. Проранжируйте факторы, влияющие на оплату труда на предприятии? ОТ: 1 - «СОВЕРШЕННО НЕ ВАЖНЫ» ДО 5 - «ОЧЕНЬ ВАЖНЫ»:

1. Финансовые результаты работы предприятия	1 2 3 4 5
2. Квалификация работников	1 2 3 4 5
3. Стаж работников на предприятии	1 2 3 4 5
4. Характеристики рабочего места	1 2 3 4 5
5. Выполнение производственных заданий	1 2 3 4 5
6. Зарботки, выплачиваемые на аналогичных предприятиях	1 2 3 4 5
7. Увеличение стоимости жизни	1 2 3 4 5

18. Проходит ли ваше предприятие сертификацию iso 9000?

Да – ; Нет – .

19. Проходит ли ваше предприятие сертификацию ohsas 18000

да – ; нет – .

20. Существуют ли на вашем предприятии показатели оценки эффективности социальной деятельности предприятия?

В области внутренней социальной деятельности Да Нет

В области внешней социальной деятельности Да Нет

21. Ответственным за реализацию социальных программ на предприятии является:

Отдел управления персоналом	<input type="checkbox"/>
Экономический отдел	<input type="checkbox"/>
Другое	<input type="checkbox"/>

22. Каковы основные инструменты управления социальной ответственностью предприятия?

Внутренней	Внешней
Делегирование сотрудников компании;	Денежные гранты
Административный/социальный бюджет;	Благотворительные пожертвования и спонсорская помощь;

Окончание прил. 4

Разработка и внедрение положений, регламентирующей деятельность по отдельным направлениям;	Социально значимый маркетинг;
Формирование отдельных отделов отвечающих за регулирование вопрос социальной ответственности предприятия.	Долевое финансирование;
	Социальные инвестиции.

Показатели финансово-экономической деятельности предприятий

Показатели финансово-экономической деятельности ОАО «НИИПТХиммаш»

№ п/п	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
		3	4	5	6	7
Оценка платежеспособности предприятия						
1	Коэффициент текущей ликвидности	1,625	4,532	2,142	5,878	3,895
3	Коэффициент быстрой ликвидности	0,357	1,726	0,839	1,760	1,639
4	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,147	1,103	0,126	0,006	0,026
Оценка финансовой устойчивости предприятия						
5	Коэффициент концентрации собственного капитала	0,521	0,838	0,689	0,532	0,556
6	Коэффициент концентрации привлеченных средств	0,479	0,162	0,311	0,468	0,444
7	Коэффициент финансовой зависимости	0,007	0,009	0,006	0,388	0,306
8	Коэффициент финансовой независимости	0,993	0,991	0,994	0,612	0,694
9	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,380	0,323	0,527	0,385	0,427
10	Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	0,491	0,539	0,897	0,618	0,768
11	Уровень финансового левериджа	0,0000	0,0000	0,0000	0,6252	0,4321
12	Коэффициент обеспеченности процентов к уплате	27,0525	58,1422	98,7105	3,7487	2,4406
Оценка рентабельности продаж						
13	Валовая рентабельность реализованной продукции	1,768	0,207	0,095	0,099	0,113
14	Операционная рентабельность реализованной продукции	0,108	0,114	0,166	0,062	0,058
15	Чистая рентабельность реализованной продукции	0,080	0,090	0,153	0,048	0,045
Оценка эффективности работы предприятия						
16	Производительность труда, %	933,2	934,6	1027,3	1391,4	1405,8
17	Период сбора дебиторской задолженности, дней	19	16	58	61	91
18	Период сбора кредиторской задолженности, дней	64	24	33	34	55
19	Период оборота материальных запасов, дней	111	68	103	127	122

Продолжение прил.5

1	2	3	4	5	6	7
20	Рентабельность продаж, %	0,124	0,134	0,078	0,085	0,096
21	Чистая рентабельность, %	0,080	0,090	0,153	0,048	0,045
22	Экономическая рентабельность (рентабельность активов), %	0,022	0,155	0,199	0,207	0,065
23	Рентабельность инвестиций(ROI), %	40,12	29,73	32,42	9,54	9,16
Показатели финансово-экономической деятельности ОАО «Пенздизельмаш»						
№ п/п	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
1	2	3	4	5	6	7
Оценка платежеспособности предприятия						
1	Коэффициент текущей ликвидности	1,1538056	0,8685804	0,8467528	0,9326356	1,0268593
3	Коэффициент быстрой ликвидности	0,5014475	0,2471093	0,2613629	0,3881546	0,4846295
4	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0378254	0,0178401	0,0420523	0,1290396	0,2093585
Оценка финансовой устойчивости предприятий						
5	Коэффициент концентрации собственного капитала	0,3213173	0,2724967	0,2598769	0,2694823	0,3316041
6	Коэффициент концентрации привлеченных средств	0,6786827	0,7275033	0,7401231	0,7305177	0,6683959
7	Коэффициент финансовой зависимости	0,089819	0,0315207	0,0409843	0,0911105	0,0898655
8	Коэффициент финансовой независимости	0,910181	0,9684793	0,9590157	0,9088895	0,9101345
9	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,0908258	-0,165512	-0,198974	-0,113403	-0,024005
10	Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	0,1638831	-0,23692	-0,297555	-0,197388	-0,045913
11	Уровень финансового левереджа	0	0	0	0	0
12	Коэффициент обеспеченности процентов к уплате	3,4748198	-2,39818	0,4956084	2,7953155	3,6030014
Оценка рентабельности продаж						
13	Валовая рентабельность реализованной продукции	0,2189014	0,1459755	0,1720905	0,1659355	0,1481179
14	Операционная рентабельность реализованной продукции	0,0379331	-0,116937	0,0095314	0,032497	0,0420916
15	Чистая рентабельность реализованной продукции	0,0232446	-0,095824	0,0049534	0,024848	0,0314697

Продолжение прил.5

1	2	3	4	5	6	7
	Оценка эффективности работы предприятия					
16	Производительность труда, %	738,7654	418,539	656,8116	915,4605	1178,72
17	Период сбора дебиторской задолженности, дней	48	38	28	28	24
18	Период сбора кредиторской задолженности, дней	42	54	41	42	36
19	Период оборота материальных запасов, дней	66	102	73	58	46
20	Рентабельность продаж, %	0,074349	-0,04502	0,0429853	0,0527397	0,0621347
21	Чистая рентабельность, %	0,0232446	-0,095824	0,0049534	0,024848	0,0314697
22	Экономическая рентабельность (рентабельность активов), %	0,2092514	0,0525795	-0,148138	0,0100684	0,0584589
23	Рентабельность инвестиций(ROI), %	24,305566	-64,25056	7,1494538	25,786001	30,822705

Показатели финансово-экономической деятельности ОАО «Пензенский арматурный завод»

№ п/п	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
1	2	3	4	5	6	7
	Оценка платежеспособности предприятия					
1	Коэффициент текущей ликвидности	1,1538056	0,8685804	0,8467528	0,9326356	1,0268593
3	Коэффициент быстрой ликвидности	0,5014475	0,2471093	0,2613629	0,3881546	0,4846295
4	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0378254	0,0178401	0,0420523	0,1290396	0,2093585
	Оценка финансовой устойчивости предприятия					
5	Коэффициент концентрации собственного капитала	0,3213173	0,2724967	0,2598769	0,2694823	0,3316041
6	Коэффициент концентрации привлеченных средств	0,6786827	0,7275033	0,7401231	0,7305177	0,6683959
7	Коэффициент финансовой зависимости	0,089819	0,0315207	0,0409843	0,0911105	0,0898655
8	Коэффициент финансовой независимости	0,910181	0,9684793	0,9590157	0,9088895	0,9101345
9	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,0908258	-0,165512	-0,198974	-0,113403	-0,024005
10	Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	0,1638831	-0,23692	-0,297555	-0,197388	-0,045913
11	Уровень финансового левериджа	0	0	0	0	0

Продолжение прил. 5

1	2	3	4	5	6	7
12	Коэффициент обеспеченности процентов к уплате	3,4748198	-2,39818	0,4956084	2,7953155	3,6030014
Оценка рентабельности продаж						
13	Валовая рентабельность реализованной продукции	0,2189014	0,1459755	0,1720905	0,1659355	0,1481179
14	Операционная рентабельность реализованной продукции	0,0379331	-0,116937	0,0095314	0,032497	0,0420916
15	Чистая рентабельность реализованной продукции	0,0232446	-0,095824	0,0049534	0,024848	0,0314697
Оценка эффективности работы предприятия						
16	Производительность труда, %	738,7654	418,539	656,8116	915,4605	1178,72
17	Период сбора дебиторской задолженности, дней	48	38	28	28	24
18	Период сбора кредиторской задолженности, дней	42	54	41	42	36
19	Период оборота материальных запасов, дней	66	102	73	58	46
20	Рентабельность продаж, %	0,074349	-0,04502	0,0429853	0,0527397	0,0621347
21	Чистая рентабельность, %	0,0232446	-0,095824	0,0049534	0,024848	0,0314697
22	Экономическая рентабельность (рентабельность активов), %	0,2092514	0,0525795	-0,148138	0,0100684	0,0584589
23	Рентабельность инвестиций(ROI), %	24,305566	-64,25056	7,1494538	25,786001	30,822705

Показатели финансово-экономической деятельности ОАО «Пензкомпрессормаш»

№ п/п	Показатель	2008 г.		2009 г.		2010 г.		2011 г.		2012 г.	
		3	4	4	5	6	7				
Оценка платежеспособности предприятия											
1	Коэффициент текущей ликвидности	1,9294325	2,6094317	1,8613015	2,4085442	2,4511422					
3	Коэффициент быстрой ликвидности	0,4721003	0,9571927	0,4154531	0,9740138	0,8637184					
4	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1303215	0,0571887	0,0128004	0,0495219	0,1499098					
Оценка финансовой устойчивости предприятия											
5	Коэффициент концентрации собственного капитала	0,7143563	0,6337424	0,7152314	0,5984012	0,5612509					

Продолжение прил. 5

1	2	3	4	5	6	7
6	Коэффициент концентрации привлеченных средств	0,2856437	0,3662576	0,2847686	0,4015988	0,4387491
7	Коэффициент финансовой зависимости	0,0209044	0,1249679	0,0119201	0,1348048	0,1838072
8	Коэффициент финансовой независимости	0,9790956	0,8750321	0,9880799	0,8651952	0,8161928
9	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,4525524	0,4909904	0,445954	0,4592758	0,4182387
10	Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	0,6115388	0,8193995	0,6631544	0,8311299	0,6960235
11	Уровень финансового левериджа	0	0	0	0,1453747	0,2252007
12	Коэффициент обеспеченности процентов к уплате	3,2407407	19,335982	13,42839	4,5454545	0,1027943
	Оценка рентабельности продаж					
13	Валовая рентабельность реализованной продукции	0,0677069	0,036595	0,0576949	0,0283431	0,0775351
14	Операционная рентабельность реализованной продукции	0,01822	0,2754719	0,0820556	0,0922535	0,0016643
15	Чистая рентабельность реализованной продукции	0,0079225	0,2134799	0,0789867	0,0651558	0,0035818
	Оценка эффективности работы предприятия					
16	Производительность труда, %	416,4688	520,7034	798,4286	1159,802	1574,196
17	Период сбора дебиторской задолженности, дней	29	119	38	152	83
18	Период сбора кредиторской задолженности, дней	76	133	82	155	102
19	Период оборота материальных запасов, дней	123	207	117	219	172
20	Рентабельность продаж, %	0,0562739	0,0145204	0,0735568	0,0482238	0,0396149
21	Чистая рентабельность, %	0,0079225	0,2134799	0,0789867	0,0651558	0,0035818
22	Экономическая рентабельность (рентабельность активов), %	0,0581012	0,0089794	0,1598021	0,0837564	0,0439111
23	Рентабельность инвестиций(ROI), %	2,8305272	28,471751	12,020376	8,9892924	0,2286149

Продолжение прил. 5
Показатели финансово-экономической деятельности ОАО «Пензмаш»

№ п/п	Показатель	2008 г.		2009 г.		2010 г.		2011 г.		2012 г.	
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Оценка платежеспособности предприятия											
1	Коэффициент текущей ликвидности	4,1718403	6,7011181	8,5929947	8,9481583	7,1421836					
3	Коэффициент быстрой ликвидности	1,1904158	1,7541962	1,9179615	1,7679658	1,2189846					
4	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0660189	0,3882274	0,298174	0,1360844	0,1905837					
Оценка финансовой устойчивости предприятий											
5	Коэффициент концентрации собственного капитала	0,80681	0,5358421	0,5789044	0,6003117	0,8605262					
6	Коэффициент концентрации привлеченных средств	0,19319	0,4641579	0,4210956	0,3996883	0,1394738					
7	Коэффициент финансовой зависимости	0,0183854	0,0377501	0,0378375	0,0490041	0,0387623					
8	Коэффициент финансовой независимости	0,9816146	0,9622499	0,9621625	0,9509959	0,9612377					
9	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,739957	0,382071	0,417837	0,4709212	0,813614					
10	Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	1,0431606	0,5536718	0,5666551	0,6587676	1,1800209					
11	Уровень финансового левериджа	0	0	0	0	0					
12	Коэффициент обеспеченности процентов к уплате	29,439366	19,870287	105,25683	542,85455	945,70588					
Оценка рентабельности продаж											
13	Валовая рентабельность реализованной продукции	0,0971771	0,1098224	0,113569	0,0950739	0,111052					
14	Операционная рентабельность реализованной продукции	0,0779348	0,092133	0,1448623	0,0727684	0,076336					
15	Чистая рентабельность реализованной продукции	0,0567589	0,0662502	0,0541435	0,0568216	0,0589174					
Оценка эффективности работы предприятия											
16	Производительность труда, %	337,1699	442,8682	393,7838	432,3519	486,9561					
17	Период сбора дебиторской задолженности, дней	61	39	44	47	39					
18	Период сбора кредиторской задолженности, дней	45	25	27	28	38					
19	Период оборота материальных запасов, дней	160	134	172	184	188					

Продолжение прил. 5

1	2	3	4	5	6	7
20	Рентабельность продаж, %	0,0843234	0,1000807	0,0868582	0,0716326	0,0880164
21	Чистая рентабельность, %	0,0567589	0,0662502	0,0541435	0,0568216	0,0589174
22	Экономическая рентабельность (рентабельность активов), %	0,0571104	0,0674016	0,0925722	0,0603601	0,0601641
23	Рентабельность инвестиций(ROI), %	11,259972	14,499109	17,633865	8,4153532	8,4088686
Показатели финансово-экономической деятельности ОАО «Пензгазпромартура»						
№ п/п	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
1	2	3	4	5	6	7
Оценка платежеспособности предприятия						
1	Коэффициент текущей ликвидности	1,0250391	1,1579048	1,3204572	3,6842759	2,6590759
3	Коэффициент быстрой ликвидности	0,5604881	0,5319423	0,9358516	2,3727772	1,8326372
4	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0072298	0,0007399	0,0046039	0,0064253	0,0887271
Оценка финансовой устойчивости предприятий						
5	Коэффициент концентрации собственного капитала	0,3864441	0,3926407	0,3540191	0,390486	0,3858488
6	Коэффициент концентрации привлеченных средств	0,6135559	0,6073593	0,6459809	0,609514	0,6141512
7	Коэффициент финансовой зависимости	0,1018954	0,3277256	0,3675593	0,533924	0,4856275
8	Коэффициент финансовой независимости	0,8981046	0,6722744	0,6324407	0,466076	0,5143725
9	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,050652	-0,261043	-0,08332	-0,04723	0,075644
10	Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	-0,147366	-0,569368	-0,375915	-0,151011	0,2591163
11	Уровень финансового левериджа	0,0943662	0,2346941	0,7930217	1,0257631	0,8684742
12	Коэффициент обеспеченности процентов к уплате	0,7969058	1,0915561	1,4253559	1,2882678	0,0191875
Оценка рентабельности продаж						
13	Валовая рентабельность реализованной продукции	0,1954915	0,2322905	0,2364135	0,1846696	0,1219348
14	Операционная рентабельность реализованной продукции	0,026313	0,062464	0,0519632	0,0466577	0,0008858
15	Чистая рентабельность реализованной продукции	0,0261345	0,0478021	0,0377939	0,0378053	0,0041733

Продолжение прил. 5

1	2	3	4	5	6	7
	Оценка эффективности работы предприятия					
16	Производительность труда, %	4694,6	5089,307	5673,857	6749,85	7156,169
17	Период сбора дебиторской задолженности, дней	139	91	195	144	156
18	Период сбора кредиторской задолженности, дней	128	87	116	42	26
19	Период оборота материальных запасов, дней	88	91	61	70	70
20	Рентабельность продаж, %	0,117927	0,1722611	0,1655088	0,1012026	0,0409327
21	Чистая рентабельность, %	0,0261345	0,0478021	0,0377939	0,0378053	0,0041733
22	Экономическая рентабельность (рентабельность активов), %	0,6333333	0,0213984	0,0419253	0,0286699	0,0363808
23	Рентабельность инвестиций(ROI), %	5,0069975	9,3801593	7,0419436	5,3591367	0,1184409

Показатели финансово-экономической деятельности ОАО «Пезхиммаш»

№ п/п	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
1	2	3	4	5	6	7
	Оценка платежеспособности предприятия					
1	Коэффициент текущей ликвидности	1,2452555	1,897529	1,4220992	2,0661028	4,3025692
3	Коэффициент быстрой ликвидности	0,3306907	0,6601055	0,4125892	0,5870516	2,1748757
4	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0264067	0,004696	0,0717158	0,0263762	0,1183847
	Оценка финансовой устойчивости предприятия					
5	Коэффициент концентрации собственного капитала	0,2307102	0,2151699	0,1361082	0,2186771	0,216943
6	Коэффициент концентрации привлеченных средств	0,7692898	0,7848301	0,8638918	0,7813229	0,783057
7	Коэффициент финансовой зависимости	0,4343474	0,6463405	0,7358509	0,661348	0,7355749
8	Коэффициент финансовой независимости	0,5656526	0,3536595	0,2641491	0,338652	0,2644251
9	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,043305	-0,056223	-0,253228	-0,067436	-0,013535

Продолжение прил. 5

1	2	3	4	5	6	7
10	Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	-0,059525	-0,086974	-0,380446	-0,101875	-0,028411
11	Уровень финансового левериджа	0,7302747	1,8042229	2,74874	1,9177545	2,7578166
12	Коэффициент обеспеченности процентов к уплате	0,5870684	-0,345121	0,7349924	1,1298669	0,3877368
Оценка рентабельности продаж						
13	Валовая рентабельность реализованной продукции	0,0930221	0,0587915	0,0036733	-0,008467	0,1103129
14	Операционная рентабельность реализованной продукции	0,0234259	-0,022908	0,075566	0,122453	0,0263067
15	Чистая рентабельность реализованной продукции	0,0126345	-0,021281	-0,079431	-0,12932	0,0149727
Оценка эффективности работы предприятия						
16	Производительность труда, %	1028,962	1797,187	2357,395	2442,716	4405,616
17	Период сбора дебиторской задолженности, дней	78	116	85	129	130
18	Период сбора кредиторской задолженности, дней	158	59	233	222	41
19	Период оборота материальных запасов, дней	233	217	237	314	130
20	Рентабельность продаж, %	0,0791603	0,0504247	-0,006753	-0,019782	0,1017202
21	Чистая рентабельность, %	0,0126345	-0,021281	-0,079431	-0,12932	0,0149727
22	Экономическая рентабельность (рентабельность активов), %	-0,081809	0,0104537	-0,016968	-0,055366	-0,071726
23	Рентабельность инвестиций(ROI), %	4,7521459	-3,002153	10,222123	10,517948	3,2791146

Показатели финансово-экономической деятельности ОАО «Радиоавтомобиль»

№ п/п	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
1	2	3	4	5	6	7
Оценка платежеспособности предприятия						
1	Коэффициент текущей ликвидности	1,3702459	1,5816033	1,182568	1,4146967	1,3391632
3	Коэффициент быстрой ликвидности	0,4290093	0,6714237	0,4441482	0,2240217	0,649139
4	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0885366	0,3553431	0,0553452	0,0795616	0,3229818

Продолжение прил. 5

1	2	3	4	5	6	7
	Оценка финансовой устойчивости предприятий					
5	Коэффициент концентрации собственного капитала	0,3838526	0,5035527	0,2868955	0,220822	0,4123381
6	Коэффициент концентрации привлеченных средств	0,6161474	0,4964473	0,7131045	0,779178	0,5876619
7	Коэффициент финансовой зависимости	0,0773007	0,0627642	0	0,4468501	0,0031502
8	Коэффициент финансовой независимости	0,9226993	0,9372358	1	0,5531499	0,9968498
9	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,2300171	0,3216529	0,1543827	0,0832532	0,2516056
10	Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	0,3547773	0,5982125	0,2578318	0,1209314	0,5478086
11	Уровень финансового левериджа	0	0	0	0	0
12	Коэффициент обеспеченности процентов к уплате	1,4678451	4,7189067	0,4653178	0,4318494	12,502951
	Оценка рентабельности продаж					
13	Валовая рентабельность реализованной продукции	0,1383666	0,1706654	0,2163183	0,1267872	0,3929542
14	Операционная рентабельность реализованной продукции	0,0202364	0,0570715	0,019255	0,0146733	0,1151453
15	Чистая рентабельность реализованной продукции	0,0150271	0,040695	0,006822	0,0073059	0,0881696
	Оценка эффективности работы предприятия					
16	Производительность труда, %	570,8647	845,3833	417,1208	733,2893	1899,757
17	Период сбора дебиторской задолженности, дней	68	33	264	64	46
18	Период сбора кредиторской задолженности, дней	155	68	449	422	93
19	Период оборота материальных запасов, дней	176	89	481	432	87
20	Рентабельность продаж, %	0,0352627	0,0763037	0,0924518	0,0590223	0,1743962
21	Чистая рентабельность, %	0,0150271	0,040695	0,006822	0,0073059	0,0881696
22	Экономическая рентабельность (рентабельность активов), %	0,1439091	0,0159127	0,0651081	0,0025756	0,0035628
23	Рентабельность инвестиций(ROI), %	5,1510569	16,994852	2,533865	1,7924433	41,40002

Продолжение прил. 5

Показатели финансово-экономической деятельности ОАО «СКБТ»

№ п/п	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
		3	4	5	6	7
2						
Оценка платежеспособности предприятия						
1	Коэффициент текущей ликвидности	1,2934932	1,3076341	1,7462539	1,0502674	0,6469952
3	Коэффициент быстрой ликвидности	0,3974613	0,2529279	0,2527291	0,2407065	0,2056653
4	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0237635	0,0498374	0,0036522	0,0010461	0,0005446
Оценка финансовой устойчивости предприятия						
5	Коэффициент концентрации собственного капитала	0,1676725	0,1584356	0,1643262	0,1536742	0,0661108
6	Коэффициент концентрации привлеченных средств	0,8323275	0,8415644	0,8356738	0,8463258	0,9338892
7	Коэффициент финансовой зависимости	0,5310307	0,6665405	0,9646433	0,5886466	0,2486601
8	Коэффициент финансовой независимости	0,4689693	0,3334595	0,0353567	0,4113534	0,7513399
9	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,001567	-0,226159	-0,235921	-0,286392	-6,835235
10	Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	-0,002353	-0,327644	-0,30955	-0,377358	-10,26476
11	Уровень финансового левериджа	1,0123193	1,4724768	0,4311601	1,2691244	0
12	Коэффициент обеспеченности процентов к уплате	0,1457867	0,0686248	0,0965014	0,1121609	-13,94812
Оценка рентабельности продаж						
13	Валовая рентабельность реализованной продукции	0,1295969	0,1523495	0,2136341	0,0975141	0,0422989
14	Операционная рентабельность реализованной продукции	0,0070566	0,0061885	0,0100595	0,0074615	-0,139668
15	Чистая рентабельность реализованной продукции	0,0001538	0,0003126	0,0003831	0,0004958	-0,115226
Оценка эффективности работы предприятия						
16	Производительность труда, %	1081,716	858,852	797,3494	1073,661	1068,521
17	Период сбора дебиторской задолженности, дней	75	50	47	62	69
18	Период сбора кредиторской задолженности, дней	110	248	226	179	325

Продолжение прил. 5

1	2	3	4	5	6	7
19	Период оборота материальных запасов, дней	172	224	251	207	146
20	Рентабельность продаж, %	0,1228514	0,1440317	0,2056001	0,0896107	0,0316372
21	Чистая рентабельность, %	0,0001538	0,0003126	0,0003831	0,0004958	-0,115226
22	Экономическая рентабельность (рентабельность активов), %	0,0034062	0,0001782	0,0002379	0,0002832	0,0004303
23	Рентабельность инвестиций(ROI), %	2,2871578	0,9913288	1,2136752	1,7333687	-154,3139

Показатели финансово-экономической деятельности ОАО «Электромеханика»

№ п/п	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
1	2	3	4	5	6	7
Оценка платежеспособности предприятия						
1	Коэффициент текущей ликвидности	16,455065	3,0719287	4,6674445	4,6332679	4,583449
3	Коэффициент быстрой ликвидности	1,0016953	2,4300812	4,0649895	4,2614402	2,8012267
4	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0020166	0,0026887	0,1018477	0,0028336	0,0057114
Оценка финансовой устойчивости предприятий						
5	Коэффициент концентрации собственного капитала	0,4244967	0,6892757	0,7942843	0,7933328	0,7915166
6	Коэффициент концентрации привлеченных средств	0,5755033	0,3107243	0,2057157	0,2066672	0,2084834
7	Коэффициент финансовой зависимости	0,0013517	0,000551	0,0003719	0,0003039	0,0002645
8	Коэффициент финансовой независимости	0,9986483	0,999449	0,9996281	0,9996961	0,9997355
9	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,039025	0,6698614	0,7854418	0,7839175	0,7816043
10	Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	1,582062	3,2060056	8,3659177	10,956212	2,0147598
11	Уровень финансового левериджа	0	0	0	0	0
12	Коэффициент обеспеченности процентов к уплате	8,0963217	26,34464	5927,4444	0	0
Оценка рентабельности продаж						
13	Валовая рентабельность реализованной продукции	0,3204216	0,4699162	0,1946962	0,135639	0,1441459

Продолжение прил. 5

1	2	3	4	5	6	7
14	Операционная рентабельность реализованной продукции	0,0554429	0,165657	0,1646528	0	0,1366983
15	Чистая рентабельность реализованной продукции	0,0299319	0,1196128	0,1158159	0,0813491	0,1076949
Оценка эффективности работы предприятия						
16	Производительность труда, %	465,2075	357,6989	348,0097	486,2045	403,8367
17	Период сбора дебиторской задолженности, дней	43	93	138	149	157
18	Период сбора кредиторской задолженности, дней	36	27	25	24	25
19	Период оборота материальных запасов, дней	17	25	15	12	100
20	Рентабельность продаж, %	0,0640433	0,1733614	0,1719399	0,1155863	0,1146848
21	Чистая рентабельность, %	0,0299319	0,1196128	0,1158159	0,0813491	0,1076949
22	Экономическая рентабельность (рентабельность активов), %	0,0041859	0,1438656	0,3474633	0,2464096	0,172705
23	Рентабельность инвестиций(ROI), %	62,691287	69,776468	44,088065	0	23,071795

Показатели финансово-экономической деятельности ОАО «Элетех»

№ п/п	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
1	2	3	4	5	6	7
Оценка платежеспособности предприятия						
1	Коэффициент текущей ликвидности	1,7424086	1,9099708	2,0163885	1,8450995	1,5684046
3	Коэффициент быстрой ликвидности	0,821032	1,0934451	1,0121892	0,8295307	0,6796611
4	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0882544	0,0855208	0,0058508	0,0008716	0,0415882
Оценка финансовой устойчивости предприятия						
5	Коэффициент концентрации собственного капитала	0,2306062	0,3052152	0,3614481	0,319363	0,2227573
6	Коэффициент концентрации привлеченных средств	0,7693938	0,6947848	0,6385519	0,680637	0,7772427
7	Коэффициент финансовой зависимости	0,5143564	0,4114143	0,3283846	0,3463471	0,4485472
8	Коэффициент финансовой независимости	0,4856436	0,5885857	0,6716154	0,6536529	0,5514528
9	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,1591616	0,2444231	0,3142804	0,2786851	0,1685941

1	2	3	4	5	6	7
10	Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	0,3065853	0,5875973	0,6977211	0,5344552	0,3232443
11	Уровень финансового левериджа	1,0175056	0,6868037	0,4777541	0,511892	0,7794034
12	Коэффициент обеспеченности процентов к уплате	10,381474	8,9919246	6,5695203	0,8673257	1,2359199
	Оценка рентабельности продаж					
13	Валовая рентабельность реализованной продукции	0	0	0,1880457	0,1601456	0,1575971
14	Операционная рентабельность реализованной продукции	0,035869	0,0641754	0,0317959	0,0077056	0,0163422
15	Чистая рентабельность реализованной продукции	0,0262643	0,0364439	0,0251605	0,0058751	0,0117023
	Оценка эффективности работы предприятия					
16	Производительность труда, %	1314,864	1352,017	1269,757	1400,243	1482,853
17	Период сбора дебиторской задолженности, дней	62	76	68	58	74
18	Период сбора кредиторской задолженности, дней	84	72	65	53	68
19	Период оборота материальных запасов, дней	76	60	61	67	94
20	Рентабельность продаж, %	0	0	0,041705	0,030947	0,0523613
21	Чистая рентабельность, %	0,0262643	0,0364439	0,0251605	0,0058751	0,0117023
22	Экономическая рентабельность (рентабельность активов), %	0,0153121	0,0590223	0,0843174	0,0621904	0,0155212
23	Рентабельность инвестиций(ROI), %	16,975294	28,632857	14,603269	4,1665105	7,5162217

Отчеты о прибылях и убытках

Отчет о прибылях и убытках ОАО «НИИПТХиммаш»

Показатель	Код	2008	2009	2010	2011	2012
1	2	3	4	5	6	7
Выручка	10	2582030	2804208	3166012	4016161	4286545
Себестоимость проданных товаров, продукции, услуг	20	2077265	2152817	2417524	3274498	3763866
Валовая прибыль	29	504765	651391	748488	741663	522679
Коммерческие расходы	30	45086	35568	63066	108337	112727
Управленческие расходы	40	155188	132767	161419	226880	234492
Прибыль (убыток) от продаж	50	304491	483056	524003	406446	175460
Проценты к получению	60	469	537	174	101	343
Проценты к уплате	70	85256	160470	115421	145455	197889
Прочие доходы	90	242567	364169	505498	610649	772911
Прочие расходы	100	394330	512130	749738	684356	747028
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	67941	175162	164516	187385	3797
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	67480	134 047	119656	151832	17889

Отчет о прибылях и убытках ОАО «Пенздизельмаш»

Показатель	Код	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка	10	1778947	928738	1332014	1898665	2447023
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	1389533	793165	1102787	1583609	2084575
Валовая прибыль	29	389414	135573	229227	315056	362448
Коммерческие расходы	30	28607	16700	15098	18195	14938
Управленческие расходы	40	228544	160685	156872	196726	195465
Прибыль (убыток) от продаж	50	132263	-41812	57257	100135	152045
Проценты к получению	60	1			4	4660
Проценты к уплате	70	19420	45286	25617	22073	28587
Прочие доходы	90	5074	13236	10443	14944	11056

Продолжение прил. 6

1	2	3	4	5	6	7
Прочие расходы	100	50437	34742	29387	31309	36175
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	67481	-108604	12696	61701	102999
Текущий налог на прибыль	150	28972		3559	2183	
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	41351	-88995	6598	47178	77007

Отчет о прибылях и убытках ОАО «Пензенский арматурный завод»

Показатель	Код	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка	10	296434	212723	235895	218874	180252
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	287614	134778	161194	155320	130435
Валовая прибыль	29	8820	77945	74701	63554	49817
Коммерческие расходы	30	2600	1489	1585	1068	899
Управленческие расходы	40		67682	79978	81083	55793
Прибыль (убыток) от продаж	50	6220	8774	-6862	-18597	-6875
Проценты к получению	60	239	240	692	193	23
Проценты к уплате	70	5	125	282	78	0
Прочие доходы	90	24580	42877	17628	9182	24655
Прочие расходы	100	32826	20319	25445	15622	28261
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	-1792	31447	-14269	-24922	-10458
Отложенные налоговые активы	141	26	16	61	48	
Отложенные налоговые обязательства	142	750	63	2096	3608	
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	-2990	30108	-12234	-21362	-9318

Отчет о прибылях и убытках ОАО «Пензкомпрессормаш»

Показатель	Код	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка	10	307354	273890	257094	281832	426607
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	286544	263867	271927	289820	393530
Валовая прибыль	29	20810	10023	14833	7988	33077

Продолжение прил. 6

1	2	3	4	5	6	7
Коммерческие расходы	30	3514	6046	4078	5603	16177
Прибыль (убыток) от продаж	50	17296	3977	18911	13591	16900
Проценты к получению	60		49	1	84	82
Проценты к уплате	70	1728	3902	1571	5720	6907
Прочие доходы	90	29661	142803	26663	78705	14990
Прочие расходы	100	39629	67478	27278	33478	24355
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	5600	75449	21096	26000	710
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	2435	58470	20307	18363	1528

Отчет о прибылях и убытках ОАО «Пензмаш»

Показатель	Код	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка	10	404 941	480512	398903	410302	421217
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	365 590	427741	353600	371293	374440
Валовая прибыль	29	39 351	52771	45303	39009	46777
Коммерческие расходы	30	5 205	4681	10655	9618	9703
Прибыль (убыток) от продаж	50	34 146	48090	34648	29391	37074
Проценты к получению	60	1 439		1864	456	4034
Проценты к уплате	70	1 072	2228	549	55	34
Прочие доходы	90	13 990	26841	46073	13113	14438
Прочие расходы	100	16 944	28432	52842	14456	23358
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	31 559	44271	57786	29857	32154
Отложенные налоговые обязательства	142		2268	917	3840	
Текущий налог на прибыль	150			5230	2680	
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	22 984	31834	21598	23314	24817

Продолжение прил. 6

Отчет о прибылях и убытках ОАО «Пензтяжпромфарматура»

Показатель	Код	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка	10	2582030	2804208	3166012	4016161	4286545
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	2077265	2152817	2417524	3274498	3763866
Валовая прибыль	29	504765	651391	748488	741663	522679
Коммерческие расходы	30	45086	35568	63066	108337	112727
Управленческие расходы	40	155188	132767	161419	226880	234492
Прибыль (убыток) от продаж	50	304491	483056	524003	406446	175460
Проценты к получению	60	469	537	174	101	343
Проценты к уплате	70	85256	160470	115421	145455	197889
Прочие доходы	90	242567	364169	505498	610649	772911
Прочие расходы	100	394330	512130	749738	684356	747028
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	67941	175162	164516	187385	3797
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	67480	134047	119656	151832	17889

Отчет о прибылях и убытках ОАО «Пензхиммаш»

Показатель	Код	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка	10	2396453	2295008	1951923	1841808	3683095
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	2173530	2160081	1944753	1857402	3276802
Валовая прибыль	29	222923	134927	7170	-15594	406293
Коммерческие расходы	30	33219	19202	20352	20840	31648
Прибыль (убыток) от продаж	50	189704	115725	-13182	-36434	374645
Проценты к получению	60	674	1328	156	2166	87
Проценты к уплате	70	95626	152335	200681	199612	249886
Прочие доходы	90	174117	453489			248150
Прочие расходы	100	212730	470781	173961	182377	276106
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	56139	-52574	147499	225535	96890

Продолжение прил. 6

1	2	3	4	5	6	7
Отложенные налоговые активы	141	17477	10656	11427	809	
Отложенные налоговые обязательства	142	11211	296	43629	39665	
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	30278	-48841	-155043	-238182	55146

Отчет о прибылях и убытках ОАО «Радиоавтомобильные системы»

Показатель	Код	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка	10	1350095	1 945 227	856 349	1 477 578	3 771 017
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	1163287	1 613 244	671 105	1 290 240	2 289 180
Валовая прибыль	29	186808	331 983	185 244	187 338	1 481 837
Коммерческие расходы	30	139200	183 555	106 073	100 128	824 186
Прибыль (убыток) от продаж	50	47608	148 428	79 171	87 210	657651
Проценты к получению	60	465	2847	495	814	1993
Проценты к уплате	70	18613	23 526	35 436	50 205	34 729
Прочие доходы	90	26716	27 532	52 645	75 576	167 592
Прочие расходы	100	28855	44 264	80 386	91 714	358 292
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	27321	111 017	16 489	21 681	434 215
Текущий налог на прибыль	150	6794	26 651	8 256	8 695	
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	20288	79 161	5 842	10 795	332 489

Отчет о прибылях и убытках ОАО «СКБТ»

Показатель	Код	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка	10	572 228	406 237	381 133	482074	465875
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	498069	344347	299710	435065	446169
Валовая прибыль	29	74 159	61 890	81 423	47009	19706
Коммерческие расходы	30	3680	3379	3062	3810	4967
Прибыль (убыток) от продаж	50	70299	58511	78361	43199	14739

Продолжение прил. 6

1	2	3	4	5	6	7
Проценты к получению	60	580	161	34	27	8
Проценты к уплате	70	27698	36634	39730	32070	4665
Доходы от участия в других организациях	80	710	523	8		
Прочие доходы	90	13330	32508	13044	51277	34305
Прочие расходы	100	53153	52555	47883	58977	109472
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	4038	2514	3834	3597	-65068
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	88	127	146	239	-53681
Отчет о прибылях и убытках ОАО «Электромеханика»						
Показатель	Код	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка	10	468 464	351618	323997	413760	319031
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	318358	158766	288537	357638	273044
Валовая прибыль	29	150106	165231	63081	56122	45987
Коммерческие расходы	30	8262	6425	7373	8297	9399
Управленческие расходы	40	111842	97849			
Прибыль (убыток) от продаж	50	30002	60957	55708	47825	36588
Проценты к получению	60	394	126	64	139	204
Проценты к уплате	70	3208	2211	9		
Прочие доходы	90	4943	6935	5167	7517	9885
Прочие расходы	100	6158	7559	7583	7233	3066
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	25973	58248	53347		43611
Текущий налог на прибыль	150	11949	12329	11956		9250
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	14022	42058	37524	33659	34358

Отчет о прибылях и убытках ОАО «Элетех»

Показатель	Код	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка	10	290585	312316	340295	432675	483410
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	43610	53696	-276304	-363384	407226
Валовая прибыль	29			63991	69291	76184
Коммерческие расходы	30			-49799	-55901	50872
Прибыль (убыток) от продаж	50		21 017	14 192	13390	25312
Проценты к уплате	70	1004	2229	1647	3844	6392
Прочие доходы	90			73940	114645	175934
Прочие расходы	100			75665	120857	186954
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	10423	20 043	10820	3334	7900
Отложенные налоговые активы	141			-94	-125	
Отложенные налоговые обязательства	142			-55	-383	
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	7632	11382	8562	2542	5657

Балансы предприятий Баланс ОАО «Пензтяжпромфарматура»

АКТИВ	Код стр.	2008	2009	2010	2011	2012
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
ИТОГО по разделу I	190	1311936	1657367	1679673	1747438	1434196
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	210	632973	706018	537744	779934	828925
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев)	240	993980	706454	1711028	1601689	1862210
Краткосрочные финансовые вложения	250	70912	4206	30251	30195	21665
Денежные средства	260	12989	984	8459	4349	94746
Прочие оборотные активы	270	12752	11533	75587	46843	24228
ИТОГО по разделу II	290	1841578	1539915	2426142	2493739	2839457
БАЛАНС	300	3153514	3197282	4173580	4173412	4273653
<i>ПАССИВ</i>	<i>Код стр.</i>					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
ИТОГО по разделу III	490	1218657	1255383	1477527	1629659	1648984
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	510	115000	294631	1171711	1671644	1432100
Отложенные налоговые обязательства	515					
Прочие долгосрочные обязательства	520					
ИТОГО по разделу IV	590	138264	611984	858703	1866893	1556833
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	610					
Кредиторская задолженность	620	916564	675080	1019863	473961	309616
ИТОГО по разделу V	690	1796593	1329915	1837350	676860	1067836
БАЛАНС	700	3153514	3197282	4173580	4173412	4273653

ОАО «НИИИПТХиммаш»

АКТИВ	Код стр.	2008	2009	2010	2011	2012
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
ИТОГО по разделу I	190	29 549	64752	62828	64752	65118
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	210	77 450	44185	70994	128336	124584
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожи- даются в течение 12 месяцев)	240	12 963	10121	40270	61470	92884
Краткосрочные финансовые вложения	250				12000	768
Денежные средства	260	9035	17921	7112	203	1486
Прочие оборотные активы	270		2212	2250	3926	4190
ИТОГО по разделу II	290	100 049	73650	120890	205950	224235
БАЛАНС	300	129 598	105623	183718	270702	289352
ПАССИВ						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
ИТОГО по разделу III	490	67 573	88551	126527	144112	160833
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	510	0	0	0	90100	69500
ИТОГО по разделу IV	590	458	822	749	91555	70955
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Кредиторская задолженность	620	44 941	15461	22959	34061	56385
ИТОГО по разделу V	690	61568	16251	56442	35035	57564
БАЛАНС	700	129598	105623	183718	270702	289352

Продолжение прил. 7

ОАО «Пенздизельмаш»

АКТИВ	Код стр.	2008	2009	2010	2011	2012
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
ИТОГО по разделу I	190	199378	225769	250792	277527	318507
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	210	325360	261966	270505	304208	313005
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев)	240	235896	98981	104773	147112	160483
Денежные средства	260	19246	7702	20090	73262	122056
Прочие оборотные активы	270	163	255	2690	1166	1132
ИТОГО по разделу II	290	587069	374987	404526	529502	598659
БАЛАНС	300	786447	600756	655318	807029	917166
ПАССИВ						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
ИТОГО по разделу III	490	252699	163704	170302	217480	304136
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
ИТОГО по разделу IV	590	24937	5328	7278	21801	30030
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Кредиторская задолженность	620	208595	138727	152427	223228	241955
ИТОГО по разделу V	690	508811	431724	477738	567748	583000
БАЛАНС	700	786447	600756	655318	807029	917166

Продолжение прил. 7

ОАО «Пензенский арматурный завод»

АКТИВ	Код стр.	2008	2009	2010	2011	2012
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
ИТОГО по разделу I	190	40598	37392	34790	48621	36867
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	210	58646	48369	59767	52542	51993
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев)	240	33308	28853	33571	19511	24796
Денежные средства	260	417	36669	15022	5044	24
Прочие оборотные активы	270			104	215	50
ИТОГО по разделу II	290	96286	115689	109127	77562	77032
БАЛАНС	300	136884	153081	143917	126183	113899
ПАССИВ						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
ИТОГО по разделу III	490	91412	121520	109041	87569	78606
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
ИТОГО по разделу IV	590	3537	4227	3960	3301	4424
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Кредиторская задолженность	620	41935	27334	30915	35313	30869
ИТОГО по разделу V	690	41935	27334	30916	35313	30869
БАЛАНС	700	136884	153081	143917	126183	113899

Продолжение прил. 7

ОАО «Пензкомпрессормаш»

АКТИВ	Код стр.	2008	2009	2010	2011	2012
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
ИТОГО по разделу I	190	129684	102614	117837	107597	110275
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	210	104708	157757	83801	171629	203292
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	2164	2407	5268	1486	
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев)	240	25064	90805	26958	119216	98522
Краткосрочные финансовые вложения	250		479	15	2964	3464
Денежные средства	260	9557	5770	857	6386	20691
Прочие оборотные активы	270	4790	6058	7717	8908	12236
ИТОГО по разделу II	290	141493	263276	124616	310589	338314
БАЛАНС	300	271177	365890	242453	418186	448589
ПАССИВ						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
ИТОГО по разделу III	490	193717	231880	173410	250243	251771
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	510	0	0	0	36379	56699
ИТОГО по разделу IV	590	4136	33116	2092	38990	56699
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Кредиторская задолженность	620	65192	100894	58901	120990	120990
ИТОГО по разделу V	690	73334	100894	66951	128953	138023
БАЛАНС	700	271177	365890	242453	418186	448589

Продолжение прил. 7

ОАО «Пензмаш»

АКТИВ	Код стр.	2008	2009	2010	2011	2012
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
ИТОГО по разделу I	190	87 666	85575	98998	94768	107507
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	210	179 701	178250	190848	209265	220380
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев)	240	68 279	52654	48788	53387	46023
в том числе покупатели и заказчики		42 254				
Краткосрочные финансовые вложения	250		12000	9000	23200	41000
Денежные средства	260	4 009	14965	8981	4452	8529
Прочие оборотные активы	270	0			505	1063
ИТОГО по разделу II	290	253 335	258308	258821	292739	319627
БАЛАНС	300	341 001	343883	357819	387507	427134
ПАССИВ						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
ИТОГО по разделу III	490	275 123	184267	207143	232625	367560
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
ИТОГО по разделу IV	590	5 153	7229	8146	11987	14822
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Кредиторская задолженность	620	50 685	33547	30120	31544	44752
ИТОГО по разделу V	690	60 725	38547	30120	32715	44752
БАЛАНС	700	341 001	343883	357819	387507	427134

Продолжение прил. 7

ОАО «Пензхиммаш»

АКТИВ	Код стр.	2008	2009	2010	2011	2012
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
ИТОГО по разделу I	190	760713	739579	869976	890081	818973
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	210	1553711	1382569	1284873	1608964	1325555
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев)	240	521864	738731	462706	659601	1329943
Краткосрочные финансовые вложения	250			2000	1200	
Денежные средства	260	45289	5293	97348	31030	76560
Прочие оборотные активы	270			76212	99023	36313
ИТОГО по разделу II	290	2135683	2138760	1930376	2430646	2782493
БАЛАН	300	2896396	2878339	2800352	3320727	3601466
ПАССИВ	Код стр.					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
ИТОГО по разделу III	490	668228	619332	381151	726167	781313
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	510	487990	1117413	1047685	1392610	2154718
ИТОГО по разделу IV	590	513112	1131878	1061788	1418120	2173448
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Кредиторская задолженность	620	1053045	377906	1262188	1136031	421955
ИТОГО по разделу V	690	1715056	1127129	1357413	1176440	646705
БАЛАНС	700	2896396	2878339	2800352	3320727	3601466

Продолжение прил. 7

ОАО «Радиоизовод»

АКТИВ	Код стр.	2008	2009	2010	2011	2012
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
ИТОГО по разделу I	190	254725	326 029	355 444	454 679	544 570
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	210	661460	478 442	1 145 324	1 772 897	914 469
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев в том числе покупатели и заказчики)	240	253503	177 827	628 883	262 970	484 921
Краткосрочные финансовые вложения	250	42	15 500		174 000	10 487
Денежные средства	260	65921	199 916	89 520	144 831	480 200
Прочие оборотные активы	270	65963	215 416	5 177	140 935	
ИТОГО по разделу II	290	1020233	889 810	1 912 786	2 575 263	1 991 029
БАЛАНС	300	1274958	1 215 839	2 268 230	3 029 942	2 535 599
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
ИТОГО по разделу III	490	489396	612 239	650 745	669 078	1 045 524
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
ИТОГО по разделу IV	590	41 000	41 000	0	540 500	3 304
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Кредиторская задолженность	620	581081	365 970	1 068 450	1 732 231	969 054
ИТОГО по разделу V	690	744562	562 600	1 617 485	1 820 364	1 486 771
БАЛАНС	700	1274958	1 215 839	2 268 230	3 029 942	2 535 599

Продолжение прил. 7

ОАО «СКБТ»

АКТИВ	Код стр.	2008	2009	2010	2011	2012
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
ИТОГО по разделу I	190	83440	167415	166944	190024	1964453
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	210	273212	252866	265653	277355	188292
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев)	240	118556	56 896	49717	83392	89647
Краткосрочные финансовые вложения	250	2599	214	248	557	312
Денежные средства	260	7539	13 962	729	364	238
Прочие оборотные активы	270	2268	1031	991		
ИТОГО по разделу II	290	410362	366 335	348561	365450	282766
БАЛАН	300	493802	533750	515505	555474	479211
ПАССИВ						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
ИТОГО по разделу III	490	82797	84565	84711	85362	31681
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	510	83817	124520	36524	108335	0
ИТОГО по разделу IV	590	93754	169034	2311189	122153	10485
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Кредиторская задолженность	620	175158	280 151	238 972	240212	421169
ИТОГО по разделу V	690	317251	280151	199605	347959	437045
БАЛАН	700	493802	533750	515505	555474	479211

Продолжение прил. 7

ОАО «Электромеханика»

АКТИВ	Код стр.	2008	2009	2010	2011	2012
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
ИТОГО по разделу I	190	5390	6132	6276	8492	10836
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	210	22745	24111	13708	13337	88416
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев)	240	56018	91185	123975	171328	139007
Денежные средства	260	113	101	3186	114	284
Прочие оборотные активы	270			4842	1609	5
ИТОГО по разделу II	290	922076	115397	146007	186401	227912
БАЛАНС	300	97466	121043	152283	194893	238748
ПАССИВ						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
ИТОГО по разделу III	490	41374	83432	120956	154615	188973
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
ИТОГО по разделу IV	590	56	46	45	47	50
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Кредиторская задолженность	620	46918	26441	22060	27481	22375
ИТОГО по разделу V	690	56036	37565	31282	40231	49725
БАЛАНС	700	97466	121043	152283	194893	238748

Окончание прил. 7

ОАО «Элетех»

АКТИВ	Код стр.	2008	2009	2010	2011	2012
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
ИТОГО по разделу I	190	10 987	10 861	9 470	9 236	16951
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	210	61 425	51 634	57 748	80 583	126870
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев)	240	49 760	65 505	63 984	69 406	98960
Денежные средства	260	5 993	5 558	372	73	6450
Прочие оборотные активы	270	43		3 928	3 849	9186
ИТОГО по разделу II	290	118 320	124 129	128 204	154 540	243247
БАЛАНС	300	129 307	134 990	137 674	163 776	260198
ПАССИВ	Код стр.					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
ИТОГО по разделу III	490	29819	41201	49 762	52 304	57961
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	510	30 341	28 297	23 774	26774	45175
ИТОГО по разделу IV	590	31 582	28 799	24 331	27 714	47145
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Кредиторская задолженность	620	67 906	62 884	61 692	63 711	90656
ИТОГО по разделу V	690	67 906	64 990	63581	83757	155092
БАЛАНС	700	129 307	134 990	137674	163776	260198

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1. Эволюция социальной ответственности в теориях стратегического управления	6
1.2. Сущность, принципы и методология исследования социальной ответственности.....	19
1.3. Инструменты управления социально ответственной деятельностью промышленных предприятий	26
2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ	34
2.1. Условия формирования социально ориентированной стратегии на промышленных предприятиях Пензенской области.....	34
2.2. Анализ состояния и тенденций развития социально-экономической деятельности на промышленных предприятиях Пензенской области.....	49
2.3. Методика оценки и планирования социально ответственной деятельности по этапам жизненного цикла.....	68
3. ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	85
3.1. Модель социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей	85
3.2. Механизмы реализации социально ориентированной стратегии на промышленных предприятиях.....	105
3.3. Оценка экономической эффективности разработанной социально ориентированной стратегии предприятия	115
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	121
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	123
ПРИЛОЖЕНИЯ	135

Научное издание

Резник Галина Александровна
Волокушин Дмитрий Викторович

**ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ
СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ
СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Монография

В авторской редакции

Верстка Т.Ю. Симутина

Подписано в печать 30.06.14. Формат 60×84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл. печ. л. 10,86. Уч.-изд. л.11,68. Тираж 500 экз. 1-й завод 100 экз.
Заказ № 209.

Издательство ПГУАС.
440028, г.Пенза, ул. Г. Титова, 28.