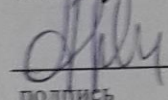


Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Торгово-экономический институт
Кафедра менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой



А. Н. Чаплина

подпись

инициалы, фамилия

« 16 »

06

2016 г.

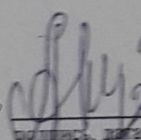
ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

080507.65 «Менеджмент организации»

Тема: «Формирование социально ориентированной стратегии
предприятия на основе системы сбалансированных показателей»

на материалах ООО «ФармСибКо»

Научный руководитель



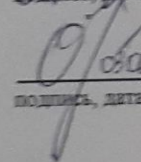
Д.н., профессор

должность, ученая степень

А. Н. Чаплина

инициалы, фамилия

Выпускник



450601091 МО-10-1

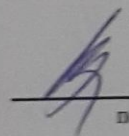
подпись, дата номер зачетной книжки номер группы

О. О. Шабеева

инициалы, фамилия

Консультант по разделам:

Экономическая часть



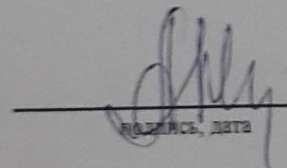
03.06.2016

подпись, дата

Т. И. Берг

инициалы, фамилия

Нормоконтролер



03.06.2016

подпись, дата

А. Н. Чаплина

инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей (на материалах ООО «ФармСибКо»)» содержит 82 страницы текстового документа, 13 рисунков, 24 таблицы, 12 приложений, 42 использованных источника, 13 листов графического материала.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННАЯ СТРАТЕГИЯ, РЕПУТАЦИОННАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, УРОВЕНЬ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ.

Объектом исследования данного проекта является ООО «ФармСибКо». Предмет исследования – социальная ответственность ООО «ФармСибКо». Предметом защиты является разработанный проект социально ориентированной стратегии предприятия, позволяющий разрабатывать стратегию и тактику ориентированного на достижение целей устойчивого развития и эффективности управленческих решений в области социальных процессов и отношений.

Цель исследования заключается в разработке проекта социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей для ООО «ФармСибКо».

Задачи:

- 1 Рассмотреть теоретические основы управления социальной ответственностью.
- 2 Выполнить диагностику окружающей среды предприятия.
- 3 Оценить технологии и методики формирования социально ориентированной стратегии предприятия.
- 4 Разработать проект социально ориентированной стратегии предприятия.

Во второй части исследования выполнена диагностика организационной среды ООО «ФармСибКо», проведено исследование показателей внешней и внутренней социальной ответственности, репутационной ответственности. Выявили наиболее слабые социальные направления.

По итогам исследования предложен проект социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей для ООО «ФармСибКо». Разработаны мероприятия по реализации социально ориентированной стратегии ООО «ФармСибКо» и график реализации плана внедрения социально-ориентированной стратегии, расчеты показали эффективность ее реализации.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы управления социальной ответственностью	6
1.1 Классификация теоретических подходов к исследованию социальной ответственности в теориях стратегического управления	6
1.2 Факторы, влияющие на формирование социально ориентированной стратегии предприятия	13
Заключение	75
Список использованных источников	78
Приложения А-Н.....	83-103

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В настоящее время безальтернативно признается, что достижение цели повышения благосостояния российских граждан, национальной безопасности, динамичного развития экономики, укрепления позиций России в мировом сообществе, поставленной в «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года» может быть обеспечено за счет перехода российской экономики к инновационному социально ориентированному типу развития¹. Социально ориентированная экономика, как особая форма хозяйствования, цели которого достигаются на основе баланса интересов как собственников средств производства, так и других участников процесса, предъявляет и специфические требования к стратегиям развития предприятия.

Социальная ответственность бизнеса является одним из инструментов, который позволяет: укрепить репутацию и имидж компании; улучшить качество управления бизнесом; повысить инвестиционную привлекательность компании; развивать собственный персонал и привлекать лучших специалистов на рынке; освещать деятельность компании в СМИ; сохранять социальную стабильность в обществе в целом.

Современные организации в своих управленческих подходах начинают склоняться к тому, что такая прагматическая ценность, как увеличение прибыли, не является единственным ориентиром их хозяйственной деятельности; традиционный менеджмент, в котором доминировала иерархически-бюрократическая ценностная система (где ядро организационной культуры составляют такие ценности, как производительность, ориентация на результат, экономический рост), постепенно уступает место новой концепции организационных ценностей, воплотившейся в модели ценностно-ориентированного менеджмента.

¹ Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 08.08.2009) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : сайт. – режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=90601>

Представления о роли деятельности в развитии общества существуют с древних времен, еще Аристотель рассматривал феномен ответственности в системе трех координат: экономических, юридических и этических отношений. Однако только с 50-х гг. XX в. происходит бурное переосмысление классических представлений о роли хозяйственной деятельности в сторону повышения социальных обязательств.

Вопросы социальной ответственности поднимаются в работах таких зарубежных ученых, как Г. Боуэн, Ж. Дэвис, А. Керолл, и др. Среди российских исследователей необходимо упомянуть работы Т. Бачинской, И. Беляевой, В. Волкова, И. Важениной, Е. Иванова, С. Литовченко, Г. Тульчинского, С. Туркина, Б. Цветковой и других отечественных ученых.

В настоящее время тематика социальной ответственности организаций получает все большее распространение, однако данная тема является достаточно узкой и в монографиях и учебных пособиях отражается лишь частично. Также можно констатировать, что вопрос сущности социальной ответственности и перспектив ее развития является дискуссионным.

Тема социальной ответственности бизнеса стала очень популярной в России начиная с 2000-х годов. На Западе исследования по данной тематике появились в 50-х годах XX века, что было связано с обострением социальных и экологических проблем, вызванных деятельностью транснациональных корпораций. Общая тенденция, выявляемая многими исследованиями, показывает, что повышение социальной ответственности российского бизнеса проходит в русле общемировых тенденций: постепенно формируется позитивное отношение к социально ответственным компаниям, в научных кругах ведется дискуссия с целью выявления общих подходов к пониманию содержания и границ социальной ответственности.

Цель данного дипломного проекта состоит в разработке проекта социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей для ООО «ФармСибКо».

Поставленная цель решается посредством следующих задач:

1 Рассмотреть теоретические основы управления социальной ответственностью.

2 Выполнить диагностику окружающей среды предприятия.

3 Оценить технологии и методики формирования социально ориентированной стратегии предприятия.

4 Разработать проект социально ориентированной стратегии предприятия.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «ФармСибКо» - аптечная сеть регионального значения.

Предмет исследования – социальная ответственность ООО «ФармСибКо».

Методологической основой исследования являются положения, содержащиеся в трудах отечественных и зарубежных авторов, законодательные и нормативные акты, материалы научных конференций и периодических изданий по проблемам стратегического управления социальной областью предприятия, социального менеджмента.

Методический инструментарий исследования базируется на общенаучных и специальных методах познания: экономико-статистическом, сравнительном и логическом анализе, выявлении причинно-следственных связей, а также на методах стратегического анализа.

Практическая значимость дипломного проекта состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы при разработке стратегии и тактики управления, ориентированного на достижение целей устойчивого развития и эффективности управленческих решений в области социальных процессов и отношений в аптечных сетях среднего масштаба.

1 Теоретические основы управления социальной ответственностью

1.1 Классификация теоретических подходов к исследованию социальной ответственности в теориях стратегического управления

Принцип социального государства, который входит в основы конституционного строя РФ [1], развивается в таких идеях, как социальная солидарность, социальное партнерство, социальная справедливость. Из этих идей и может быть выведена социальная ответственность организации.

Долгое время социальная ответственность была частью личного выбора каждого бизнесмена и носила хаотичный характер, но, преодолев долгий эволюционный путь, эта теория стала новой идеологией развития бизнеса.

С ростом социальной напряженности с одной стороны и научно-техническим прогрессом – с другой, социальная ответственность становится стабильным направлением деятельности многих компаний.

Рассмотрим определения социальной ответственности организации. В широком смысле, предполагающем макросоциологический контекст анализа, социальная ответственность может быть интерпретирована как взаимная ответственность общественных субъектов (индивидов, групп, общностей, организаций, институтов) по отношению друг к другу, возникающая в результате их совместной деятельности и иных форм социального взаимодействия и служащая оптимизации данной деятельности или взаимодействия².

В контексте социальной политики в качестве исходного определения социальной ответственности можно предложить следующее – социальная ответственность представляет собой особый вид отношений между элементами общественной системы (индивидами, группами, организациями, институтами), выражающихся в способности данных субъектов брать на себя и реализовывать социальные обязательства по отношению к себе либо к другим.

² Родионова С.Ю., Заикин А.В. Социальная ответственность организации [Электронный ресурс] – режим доступа : http://www.rusnauka.com/17_APSN_2009/Economics/48175.doc.htm

Согласно Международному стандарту ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» социальная ответственность – это «ответственность организации за влияние ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое согласуется с устойчивым развитием и благосостоянием общества, учитывает ожидания заинтересованных сторон, согласуется с международными нормами поведения, введено во всей организации».³

Если прежде организация, общество и окружающая среда рассматривались как обособленные образования, имеющие только точки соприкосновения, то сегодня организация рассматривается как часть общества, которое в свою очередь является частью окружающей среды.

Организация по своей сути социальный объект и ее деятельность все более ощутимо влияет как на общество, так и на окружающую среду.

Цели организации больше не могут заключаться только в предоставлении людям работы, зарабатывании прибыли и уплате налогов. Хотя эти составляющие по-прежнему являются существенной частью деятельности организации, возникло понимание того, что только этими элементами больше не обойтись.

Согласно широко распространенному мнению считается, что связанная с социальной ответственностью деятельность требует больших денег и много времени. Весьма часто социальную ответственность путают с благотворительностью [3]. На самом деле социальная ответственность организации – это непрерывный процесс, повседневная деятельность, крайне необходимая для поддержания взаимовыгодных отношений, сотрудничества и развития, и она должна составлять часть стратегической деятельности.

Доверительное отношение общества и предприятия становится основным мотивом и оценочным критерием его поведения. При разумной, нацеленной на перспективу политике предприятия такое отношение может распространяться на следующие основные элементы:

- 1) разработки предприятия;

³ Стандарт по социальной ответственности ISO 26000. Guidance on Social Responsibility

- 2) деловых партнеров (кредиторов, поставщиков, покупателей и т. п.);
- 3) общественные группы, которые прямо или косвенно связаны с предприятием;
- 4) будущие поколения людей.

Различают три подхода к пониманию проблем социальной ответственности бизнеса и этики управленческих решений:

1 Традиционный (узкоэкономический). С точки зрения сторонников этой позиции ответственность предпринимателя отождествляется с юридической ответственностью, т.е. любые действия в рамках юридической законности считаются социально ответственными.

2 Этический подход (подход «разумного эгоизма»). Согласно этой философии организация в целом имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц – стейкхолдерами, которые связаны или могут быть связаны с целями или интересами компании.

Накопление капитала представляется как база для социальной ответственности, так как формирует основу для создания новых рабочих мест. На практике этот подход является наиболее распространенным (на развитых рынках) [20, с. 267].

3 Социально-этичный (утвердительный подход). Ответственность компании не является официально и законодательно установленной, а регулируется морально-этическими нормами.

Споры о роли бизнеса в обществе породили многочисленные аргументы за и против социальной ответственности. Сторонники традиционного подхода отстаивают аргументы против широкой социальной ответственности.

Сторонники этического и социально-этичного подхода выдвигают ряд аргументов за социальную ответственность (таблица 1).

Таблица 1⁴ – Аргументы за и против социальной ответственности

Аргументы в пользу социальной ответственности	Аргументы против социальной ответственности
Благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы	Нарушение принципа максимизации прибыли
Изменение потребностей и ожиданий широкой публики	Расходы на социальную вовлеченность
Наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем	Недостаточный уровень отчетности широкой публике
Моральное обязательство вести себя социально ответственно	Недостаток умения разрешать социальные проблемы
Программы социальной ответственности являются средством формирования и поддержания положительного публичного имиджа	Принятие социальной ответственности может ввести в заблуждение членов организации относительно её главных целей
Социальная ответственность оправдывает существование организации как элемента общества	Эффект социальных программ не может быть точно определен

Таким образом, хотя направление части ресурсов на социальные нужды снижает влияние принципа максимизации прибыли, а также средства, направляемые на социальные нужды, являются для предприятия издержками в конечном счете эти издержки переносятся на потребителей в виде повышения цен, все же социальные действия предприятий, улучшающие жизнь местного сообщества или устраняющие необходимость государственного регулирования, могут быть в собственных интересах предприятий в силу выгод, обеспечиваемых участием в жизни общества. В обществе более благополучном с социальной точки зрения благоприятнее условия и для деятельности бизнеса.

Современные теоретические исследования социальной ответственности много внимания уделяют позициям, которые может занимать организация, принимая во внимание ее обязательства перед обществом (А. Керолл, рисунок 1). За основу берется многоуровневая [24, с. 20] общая социальная ответственность компании, определяемая в соответствии с четырьмя критериями: экономической, юридической, этической и принятой на себя ответственностью (филантропической - улучшение благосостояния общества и качества жизни), положение которых в общей пирамиде определяется их относительной важностью и частотой, с которой менеджеры сталкиваются в каждой группе.

⁴ Составлено автором по : [15, с. 102], [18, с. 21]

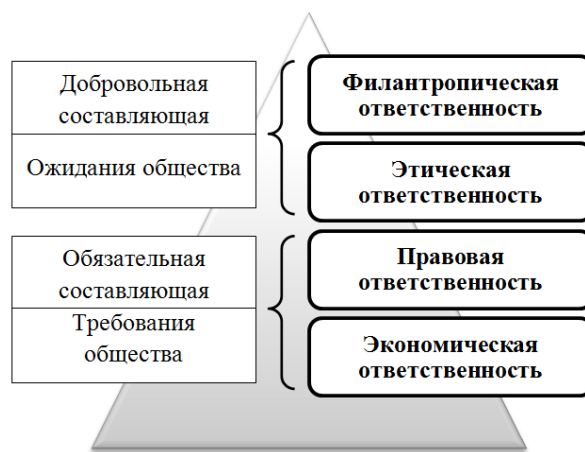


Рисунок 1 – Совокупная социальная ответственность

Первый и второй уровни - обязательная составляющая социальной ответственности: экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль (получение экономических выгод). Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.

Третий уровень – этическая ответственность охватывает те виды социально ответственного поведения, которые не имеют своей целью получение экономических выгод. Это более высокий уровень осознания положения и роли организации в обществе. Подобные действия могут приносить экономическую прибыль, но это не их цель. Четвертый уровень - филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ. Третий и четвертый уровни относятся к добровольной составляющей социальной ответственности. Эти две ступени отличаются мотивами реализации социально ответственного поведения [38, с. 54].

Принципиально важна соподчиненность уровней: этический бизнес, например, не бизнес, в той или иной форме занимающийся благотворительно-

стью, а бизнес, стандартные трансакции которого удовлетворяют не только экономическому и правовому, но и этическому критериям.

Научно-теоретическая интерпретация феномена социальной ответственности требует осуществления процедуры классификации. Исходя из тех или иных вводимых оснований, можно представить несколько видов классификации социальной ответственности (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация социальной ответственности

Основание классификации	Виды
В зависимости от специфики и степени корпоративности субъекта социальной ответственности	индивидуальная социальная ответственность, коллективная социальная ответственность и общественная социальная ответственность
В зависимости от направленности социальной ответственности	внутренняя социальная ответственность и внешняя социальная ответственность
В зависимости от регулятивных общественных отношений	государственная и общественная социальная ответственность
По источнику проявления ответственности	добровольная и вменяемая
В зависимости от субъекта ответственности	партнерская и конкурирующая
По видам социальных обязательств	унифицированная (обязательства только одного конкретного вида) и полиориентированная (включающая различные виды социальных обязательств)

Из приведенных примеров видно, что внешние и внутренние виды социальной ответственности могут реализовываться на всех ее уровнях – на индивидуальном, на коллективном и на общественном. Кроме того, данные виды социальной ответственности не являются взаимоисключающими по отношению друг к другу. В оптимальном варианте они выступают в качестве взаимодополняющих сторон, отсутствие или ослабление одного из них может приводить к негативным тенденциям.

Анализ теорий стратегического управления позволил определить степень отражения социальной ответственности в различных школах и направлениях и классифицировать их по данному критерию. Выявлено, что социальная ответственность прошла путь от внутреннего фактора, учитываемого при формировании стратегии, до самостоятельной концепции стратегического управления, которая позволяет предприятию, решая общественные проблемы, реализовыв-

вать стратегические задачи. Эволюция категории «социальная ответственность» представлена в таблице 3 [26, с. 9].

Таблица 3 - Эволюция категории «социальная ответственность» в теориях стратегического управления

Концепция	Авторы	Основная идея	Социальная ответственность в рамках данной школы
Школа дизайна	А. Чандлер Ф. Селзник Ж. 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	Формирование стратегии как формальный процесс	Наличие внутренней социальной ответственности, охватывающей деятельность организации. Необходимость учета при формировании стратегии внешних социально-политических ожиданий
Школа позиционирования	М. Портер Р. Кац Б. Джеймс Дж. Куинн	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. Вернерфельд Р. Грант К Прахалад Г. Хамел	Формирование стратегии на основе ресурсов, которыми располагает организация	Социальная ответственность - необходимый атрибут стратегии, создающий новые возможности. Концепция, определяющая стратегические действия

Человек, согласно ресурсной концепции (доминирует в 1990-х годах [29, с. 46]), стал рассматриваться не как элемент структуры, а как не возобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов: трудовых функций (управленческий аспект), социальных отношений (социальный аспект), состояния работника (личностный аспект) [34].

Таким образом, социальная ответственность включает в себя:

- ответственность работодателя перед персоналом, отвечающего за безопасность на рабочем месте, здоровье и развитие персонала;
- ответственность производителя товаров и услуг при взаимодействии с поставщиками и покупателями, отвечающего за качество, свойства, полезность продукции;
- ответственность хозяйствующего субъекта и участника социальных отношений при взаимодействии с государственными структурами, органами власти, местным сообществом для решения социально значимых проблем;

- экологическую ответственность при работе с экологическими фондами и природоохранными организациями по охране окружающей среды и минимизации выбросов загрязняющих веществ в атмосферу [39, с. 22].

Социальная ответственность российских предприятий находится в настоящее время на начальной стадии развития и во многом носит черты бизнес – лидеров с характерной для неё высокой личностной мотивацией.

В практике российского бизнеса социальная ответственность предприятия регламентируется различными нормативно-правовыми актами, положениями и рекомендациями (Приложение А).

В последние годы российский бизнес начинает всё более осознанно говорить о социальной ответственности. Новое видение бизнесом своего места в развитии общества неизбежно повлечёт за собой изменение подхода к оценке роли благотворительности в стратегии развития корпораций [19, с. 201].

1.2 Факторы, влияющие на формирование социально ориентированной стратегии предприятия

Следует сказать, что успешная ориентация компании на устойчивое развитие в современных условиях зависит от многих факторов, в том числе от внедрения эффективной социально ориентированной стратегии.

В настоящее время в теории стратегического менеджмента разработан достаточно обширный методологический инструментарий формирования стратегий организаций. Однако лишь в отдельных публикациях рассматриваются социальные стратегии, не используется комплексный стратегический подход, включающий постановку перспективных целей и задач, формирование стратегии, функциональное обеспечение механизма её реализации. Исходя из этого, приведем причины, определяющие значимость формирования социально ориентированной стратегии (рисунок 2) [30, с. 21].



Рисунок 2 – Причины, определяющие значимость формирования социально ориентированной стратегии организации

Весьма важное значение для формирования стратегии имеют организационные ценности, или ценности менеджмента (убеждения предпочтения индивидов, формально возглавляющих организацию), социальная ответственность, в частности моральные устои общества, в котором функционирует организация [22, с. 188].

Содержание стратегии социального развития предприятия отражено на рисунке 3.

В качестве основных компонентов социальной стратегии отечественного предприятия можно назвать следующие:

- Стратегия развития кадрового потенциала предприятия [28, с. 7].



Рисунок 3 - Содержание стратегии социального развития предприятия

- Базовая социальная стратегия предприятия. Содержание данной стратегии заключается в обеспечении комплексного развития социальной сферы предприятия.

- Социальная защищенность работников предприятия.

- Целевые социальные программы [29, с. 39]

Социальная сфера предприятия рассматривается как совокупность социальных процессов и отношений внутренней и внешней среды компании. В этой связи, важное методологическое значение приобретает не только выделение различных факторов, но и находящихся с ними в диалектическом взаимодействии объективно обусловленных социальных процессов (рисунок 4).

Институт социальной ответственности как таковой играет важную роль в вопросах создания и повышения эффективности функционирования предприятия, которое является структурным элементом экономики. Внешние факторы в зависимости от степени влияния разбиты на прямые и косвенные.

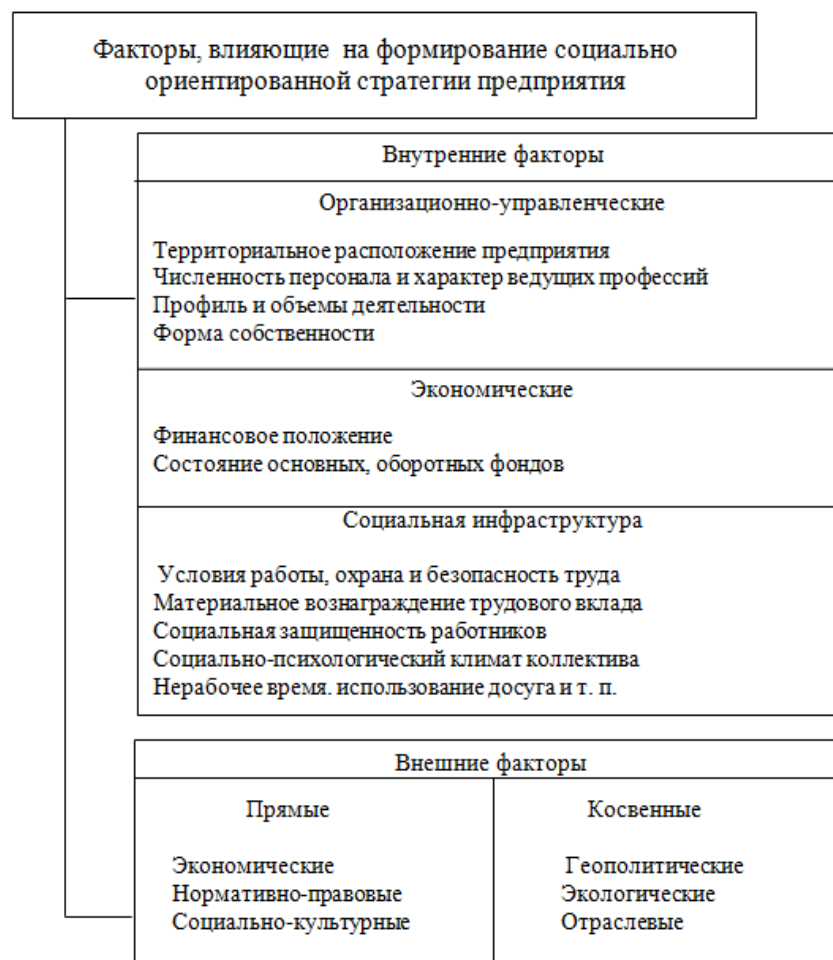


Рисунок 4 - Исследование факторов, влияющих на формирование социально ориентированной стратегии предприятия

К прямым внешним факторам относятся экономические факторы, влияние которых отражается на всей деятельности предприятия, их отрицательная динамика может привести к резкому сокращению или прекращению социально ответственной деятельности (величина ВВП на душу населения, величина прожиточного минимума, индекс потребительских цен на товары и услуги и т. п.). Большое значение имеют нормативно-правовые факторы, при помощи которых государство регулирует объем минимальных гарантий, предоставляемых предприятием работникам (отчисления во внебюджетные фонды, ставки налога на прибыль, льготы по налогообложению). Группа социально-культурных факторов характеризует ситуацию в регионе в области подготовки специалистов для

данной отрасли и отражает степень их востребованности на рынке труда (уровни образования, безработицы, миграционные процессы).

Следует отметить, что значительное влияние на осуществление социально ответственной деятельности предприятия оказывает группа экономических факторов, поскольку именно они определяют финансовые возможности предприятия. Нормативно-правовые факторы, по сути своей регулируют возможности предприятий по реализации социальной ответственности. Важнейшее значение имеет ставка отчислений в социальные фонды [7, с. 198].

В блоке косвенных факторов особое место занимает влияние геополитических факторов, и в частности, вступление России в ВТО. Вступление России в ВТО требует от предприятий прохождения сертификации на международные стандарты качества, среди которых есть и стандарты социальной ответственности, такие как стандарт AA1000, стандарт ИСО 26 000. Несмотря на то, что данная практика является незначительной, в будущем это может стать одним из важнейших факторов [26, с. 12].

Таким образом, на социальную ответственность предприятия значительно влияют положение дел в стране (подъем или спад, кризис, резкое усиление социальной напряженности), социально-экономическое и духовно-нравственное состояние общества, реализация личных прав и свобод человека, утверждение индивидуальности и развитие коллективных начал, особенности трудовой морали, этика личного и общественного поведения, критерии гражданской добродетели, социальная политика государства. Внутренние факторы, влияющие на формирование социально ориентированной стратегии предприятия, можно разделить на организационно-управленческие, экономические, социальную инфраструктуру и, как специфический фактор, влияния, – профсоюзные организации.

Среди организационно-управленческих факторов ключевое значение в формировании социально ориентированной стратегии имеет совет директоров, который осуществляет общее руководство деятельностью компании и отвечает за стратегическое управление социальной ответственностью [36].

Реализация стратегических замыслов осуществляется генеральным директором предприятия, который ответственен за оперативное управление.

Среди экономических факторов большое значение имеют показатели выручки, прибыльности, финансовой устойчивости, платежеспособности, состояния ресурсов.

Социальная инфраструктура включает такие важные факторы, как условия работы, охрана и безопасность труда, социальная защищенность работников, социально-психологический климат коллектива и др.

Отметим, что решение вопросов по социально ответственному подходу в управлении организацией взаимосвязано с уровнем развития организационной и управленческой культуры. Социально ответственный подход формирует благоприятный деловой имидж организации в обществе, в конечном итоге, влияет на долгосрочное развитие и увеличения стоимости торговой марки. В современных условиях важно учитывать ответственность перед всеми заинтересованными лицами: перед работником, акционерами, партнерами, потребителями, государством, обществом. Необходимо решать вопросы состояния окружающей среды, ответственность перед будущими поколениями.

Целью социально ориентированной стратегии является максимизация эффективности социально-экономических мероприятий в области социально ответственной деятельности. Процесс формирования социально ориентированной стратегии требует учета целого ряда методологических принципов:

- управления (состоит в обеспечении оптимального соотношения затрат и результатов);

- постоянства и системности (его суть в осуществлении управления соответствующей ответственностью на стабильно постоянной основе, которая позволяет повысить лояльность сотрудников к предприятию);

- перспективности (заключается в рациональном использовании существующих ресурсов с учетом долгосрочных перспектив);

- гуманизма (состоит в признании ведущей роли кадровых ресурсов, а также признании того, что функция бизнеса – не только накопление капитала,

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

Социально ответственные организации – это организации имеющие четко выраженное и отраженное в ее целях стремление решать как свои внутренние проблемы и быть экономически эффективными, так и стремящихся к развитию внешней среды, во всем ее многообразии. Такая нацеленность во многом зависит от уровня морального роста самого управленца.

Существует большое количество решений в части разработки стратегии. Одна из самых популярных в России - это сбалансированная система показателей (ССП) [Каплан, Нортон, 2006] (англ. BSC) – концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения, механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании на их достижение [10, с. 22].

Одна из основных идей ССП заключалась в дополнении традиционных финансовых показателей нефинансовыми. ССП со временем стала использоваться как инструмент для разработки видения, миссии, целей организации, доведения до сотрудников различных уровней новых стратегических планов. ССП позволяет перевести сформулированную стратегию организации на язык количественных показателей, а также увязать стратегию организации с деятельностью отдельных подразделений (составляется ССП подразделений) и с деятельностью каждого сотрудника (составляется индивидуальная или личная ССП). Применение ССП позволит реализовать сбалансированный подход к рассмотрению деятельности компании [23, с. 120].

Авторы ССП предложили четыре направления (перспективы, аспекта) оценки эффективности, отвечающие на самые значимые для успешной деятельности компании вопросы:

- Финансы (представление о компании акционеров и инвесторов?);
- Клиенты (какой компанию видят покупатели ее продуктов?);

- Бизнес-процессы (бизнес-процессы для оптимизации, на каких организации стоит сосредоточиться, от каких отказаться?);
- Обучение и рост (возможности для роста и развития компании?).

Финансовая составляющая является одной из ключевых системы сбалансированных показателей эффективности. Финансовые результаты являются ключевыми критериями оценки текущей деятельности предприятия.

В рамках составляющей клиентов определяются ключевые сегменты рынка, на которых компания намеревается сосредоточить усилия по продвижению и реализации своей продукции. Затем определяются основные двигатели эффективности и показатели, их оценивающие.

Составляющая бизнес-процессов идентифицирует основные процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию в целях укрепления конкурентных преимуществ. Показатели данной составляющей фокусируются на процессах, осуществляющих основной вклад на пути достижения намеченных финансовых результатов и удовлетворения покупателей.

Четвертая составляющая системы – обучение и рост определяет инфраструктуру, которую организация должна построить для того, чтобы обеспечить рост и развитие в долгосрочной перспективе. Рост и развитие организации являются результатом работ трех основных факторов: человеческих ресурсов, систем и организационных процедур.

Применение ССП возможно при наличии в организации объективного осознания ее сильных и слабых сторон, сложившейся ситуации на рынке, на основе чего должны быть разработаны миссия и стратегические приоритеты развития организации. Набор управленческих действий по реализации социально ориентированной стратегии достаточно широк, наибольший интерес представляет моделирование сбалансированной системы показателей, в состав которых должны входить ключевые показатели, описывающие состояние и развитие социальной ответственности бизнеса.

Определить нужные показатели подчас довольно проблематично. Зачастую трудно получить информацию для их расчета (особо это касается нефи-

нансовых показателей, опыта оценки которых в российской практике недостаточно). Для компании достаточно установить 15 – 20 показателей. Показателей в каждой перспективе должно быть примерно равное количество для обеспечения сбалансированности [40]. Рекомендуемые ключевые показатели ССП (таблица 4⁵) имеют универсальный характер, т. е. не учитывают отраслевых особенностей производства и реализации продукции.

В таблице 5 представлены показатели социальной ответственности бизнеса по аспектам ССП. Необходимо подчеркнуть, что набор представленных показателей может быть изменен или дополнен с учетом особенностей конкретного предприятия и первоочередных стратегических задач.

Если компания приняла решение о выделении самостоятельного ключевого аспекта трудовых ресурсов, то его показатели должны отражать стратегически важные характеристики персонала. Одной из таких характеристик вполне обоснованно считается компетентность работников, а кроме нее используется различное группирование работников по возрасту, полу, образованию, опыту, национальности и т. п.

Как правило, сбалансированная система показателей разрабатывается на период, соответствующий долгосрочному периоду стратегического планирования в условиях нестабильного и труднопрогнозируемого рынка (3-5 лет).

Построение системы стратегических показателей для отдельной компании включает несколько элементов:

- карту стратегических задач. Создание стратегической карты - необходимый шаг для определения перспектив, целей и показателей, а также причинно-следственных связей между ними;
- карту сбалансированных показателей;
- целевые проекты, обеспечивающие внедрение необходимых изменений;
- специальные таблицы для контроля и оценки деятельности.

⁵ Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию. - М.: Вильямс, 2006. - С. 292 – 297.

Таблица 4- Ключевые показатели ССП

Аспект финансовой деятельности	Аспект работы с потребителями	Аспект внутренних бизнес-процессов	Аспект обучения и развития
Общая сумма активов, рублей	Количество потребителей	Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки, %	Затраты на исследования и разработки, рублей
Стоимость активов на одного работающего, рублей	Доля рынка, %	Длительность жизненного цикла, затраты на его отдельные этапы	Удельный вес расходов на исследования и разработки в общей сумме расходов, %
Капиталоотдача, %	Годовой объем продаж на одного потребителя, рублей	Удельный вес своевременно выполненных заказов, %	Удельный вес расходов на совершенствование в общей сумме затрат на информационные технологии, %
Объем продаж новых видов продуктов или услуг, рублей	Количество потерянных покупателей, в абсолютном выражении или в %	Средняя трудоемкость изделия	Продолжительность проектов по исследованиям и разработкам, дни
Производительность труда на одного работающего, рублей	Индекс торговой марки, %	Выброс вредных веществ в окружающую среду	Ресурсы, выделенные на исследования и разработки в общей величине ресурсов компании, %
Рентабельность активов, %	Количество потребителей на одного работающего, в абсолютном выражении или в %	Средний период времени от момента оформления заказа до его выполнения	Инвестиции в подготовку персонала или установление отношений с потребителями, рублей
Прибыль от новых видов продуктов или услуг, рублей	Удельный вес заключенных сделок в общем количестве контактов с покупателями, %	Средняя трудоемкость отдельных технологических процессов	Инвестиции в исследования и разработки, рублей
Прибыль на одного работающего, рублей	Расходы на маркетинг, рублей	Периодичность поставок	Расходы на подготовку и освоение новых продуктов, рублей
Рыночная стоимость акций, рублей	Среднее время между контактом с потребителем и заключением сделки	Среднее время принятия решения	Инвестиции в освоение новых рынков, рублей
Доходность активов, %	Количество рекламаций	Оборачиваемость материальных запасов	Частота прямых контактов с потребителями (в год)
Рентабельность продаж, % ...	Количество посещений потребителей ...	Рост производительности труда, % ...	Количество зарегистрированных патентов ...

Таблица 5⁶ - Показатели социальной ответственности бизнеса по аспектам ССП

Аспект финансовой деятельности	Аспект работы с потребителями	Аспект внутренних бизнес-процессов	Аспект обучения и развития
Объем средств, направляемых на социальное развитие, рублей	Индекс количества потребителей, %	Расходы на охрану труда на одного работающего, рублей	Прирост средней заработной платы, рублей
Доля прибыли, направляемой на социальное развитие	Индекс удовлетворенности потребителей, %	Уровень травматизма на производстве, доля	Расходы на социальные льготы и гарантии на одного работающего, рублей
Инвестиции в основной капитал, рублей	Индекс приверженности потребителей, %	Удельная плата за негативное воздействие на окружающую среду, %	Затраты на обучение одного работающего, рублей
Индекс устойчивости роста организации, %	Расходы на спонсорство и благотворительную деятельность компании, направленную на определенные категории населения или объекты, рублей	Наличие соглашений сотрудничества с органами власти в области социально-экономического развития, колич.	Индекс удовлетворенности работников, %
Экономическая прибыль, рублей	Среднее время приемки заказа, часы	Затраты на снижение рисков негативного воздействия на окружающую среду и здоровье населения, рублей	Индекс доверия работников к компании, %
Доходность инвестиций, %	Количество благотворительных программ по поддержке местного сообщества на территории присутствия	Инвестиции в систему менеджмента качества, рублей	Удельный вес работников, не достигших определенного возраста, в их общей численности, %
...

⁶ Составлено автором по : [36], [38].

Следует заметить, что со временем стратегия должна пересматриваться, ее нужно адаптировать к постоянно меняющейся среде организации, а значит, вместе с ней будет изменяться и сбалансированная система показателей [31, с. 264]. Модель формирования социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей показана на рисунке 5⁷.



Рисунок 5 - Модель формирования социально ориентированной стратегии предприятия на основе ССП

Механизм поэтапного формирования и реализации социально ориентированной стратегии, которое представляет собой циклический процесс, состоящий из определённой последовательности взаимосвязанных стадий, представлен в Приложении Б.

Оперативное управление социально ответственной деятельностью осуществляется на основе следующих механизмов: финансово-экономический, организационный, информационный и социального партнерства. Организационный механизм включает в себя совокупность нормативно-правовых методов, форм и методов стимулирования труда, взаимодействие которых позволяет предприятию достигать целевых значений в области социальной ответственной деятельности.

⁷ Составлено автором по: [26, с. 17]

Финансово-экономический механизм представляет собой совокупность финансовых и экономических методов, инструментов и рычагов посредством которых осуществляется регулирование социальной ответственности предприятия. Реализация эффективного взаимодействия предприятия, государства и общества осуществляется на основе механизма социального партнерства, который построен на принципах независимости и равноправия сторон, добровольности и взаимного уважения. Информационный механизм предприятия обеспечивает хранение, поиск, обработку, использование социально-экономической информации. Также в рамках данного механизма осуществляется распространение информации о социально ответственной деятельности, реализуемой предприятием и доведение информации до заинтересованных лиц, к которым относятся акционеры, работники предприятия, общество, государство, поставщики, потребители и др.

Для каждого механизма разработаны показатели результативности (Приложение В), на основе которых осуществляется их взаимодействие.

Социальная ориентация предполагает учет не только факторов риска реализации стратегии, определение ее экономической эффективности, но и обязательную оценку ее результативности [37, с. 121]. Эффективность реализации выбранной стратегии зависит в большинстве случаев от низовых уровней организационной иерархии, то есть от конечных исполнителей миссии и стратегических целей организации⁸. Следовательно, можно сделать вывод о важности понимания стратегии всеми сотрудниками, вне зависимости от уровня менеджмента и места в структуре. Именно такую возможность и представляет для организаций сбалансированная система показателей и мероприятий.

Однако необходимо отметить, как преодолимый недостаток внедрения ССП, временное неприятие или отторжение философии функционирования системы некоторыми руководящими сотрудниками организации, как непреодолимый - повышение издержек устранения оппортунистического поведения не-

⁸ Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvarth and Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес букс, 2006. – 478 с.

лояльных сотрудников организации. Поэтому следует предусмотреть пассивное сопротивление сотрудников изменениям в организации.

Существующая взаимосвязь социального и экономического развития не вызывает сомнения и заключается в следующем: достижение социальных целей основывается на экономическом росте; экономическое развитие зависит от эффективного использования социальных факторов. Поэтому только тогда можно говорить о высоком уровне социального развития персонала предприятия, если социальные факторы характеризуются высокой степенью развития, т.е. реальные социальные отношения совпадают с интересами человека работающего на данном предприятии, что, в свою очередь, зависит от эффективности системы управления и уровня экономического развития предприятия [32, с. 92].

Критерии оценки социальной ответственности бизнеса могут быть различными в зависимости от ряда факторов. Например, в каком регионе работает компания, какова ее величина, структура капитала и т.д. В качестве критериев может выступать оценка охраны окружающей среды, качества производимых товаров и услуг, отношений с работниками, активности в различных благотворительных программах. Под воздействием внешних факторов организации вынуждены становиться информационно прозрачными и социально ответственными. Однако это дает бизнесу и значительные преимущества. Как показывают исследования, серьезно улучшаются финансовые показатели тех компаний, которые закладывают социальную ответственность в свою миссию.

Можно сделать вывод, что социальная ответственность является важным компонентом стратегического менеджмента. Современное предприятие функционирует в обстановке постоянно изменяющихся внешней и внутренней сред, возрастающих требований общественных групп. Поэтому руководству необходимо представлять как организация изменится в течение следующих лет – в краткосрочном, среднесрочном и даже долгосрочном периоде. Основные предполагаемые характеристики организации будущего отражены на рисунке 6 [17, с. 44]. Заметно значительное количество характеристик, прямо или косвенно относящихся к социальной ответственности предприятия.



Рисунок 6 - Основные черты будущих организаций

Таким образом, социальный механизм управления развитием социальной ответственности бизнеса, представляющий собой совокупность методов и инструментов воздействия на социокультурные, поведенческие и др. факторы, в конечном счете, направлен на корректировку действий по изменению, регулированию или поддержанию уровня социальной ответственности в рамках выбранной стратегии компании. Социальный аспект человеческой деятельности по мере развития экономики приобретает все большее значение и в последнее время становится одним из определяющих компонентов современной хозяйственной системы. В сложных экономических условиях роль социальной ответственности возрастает, поскольку соблюдение ее принципов способствует снижению нефинансовых рисков, поддержанию стабильности в обществе и улучшению социального климата. В общем случае социальная стратегия предприятия связана с обоснованием и разработкой программы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе. Выделение социально ориентированной стратегии в качестве самостоятельной функциональной стратегии — необходимость, вытекающая из реалий сегодняшнего дня.

На рисунке 7 отображена структурно-логическая схема дипломного проекта.

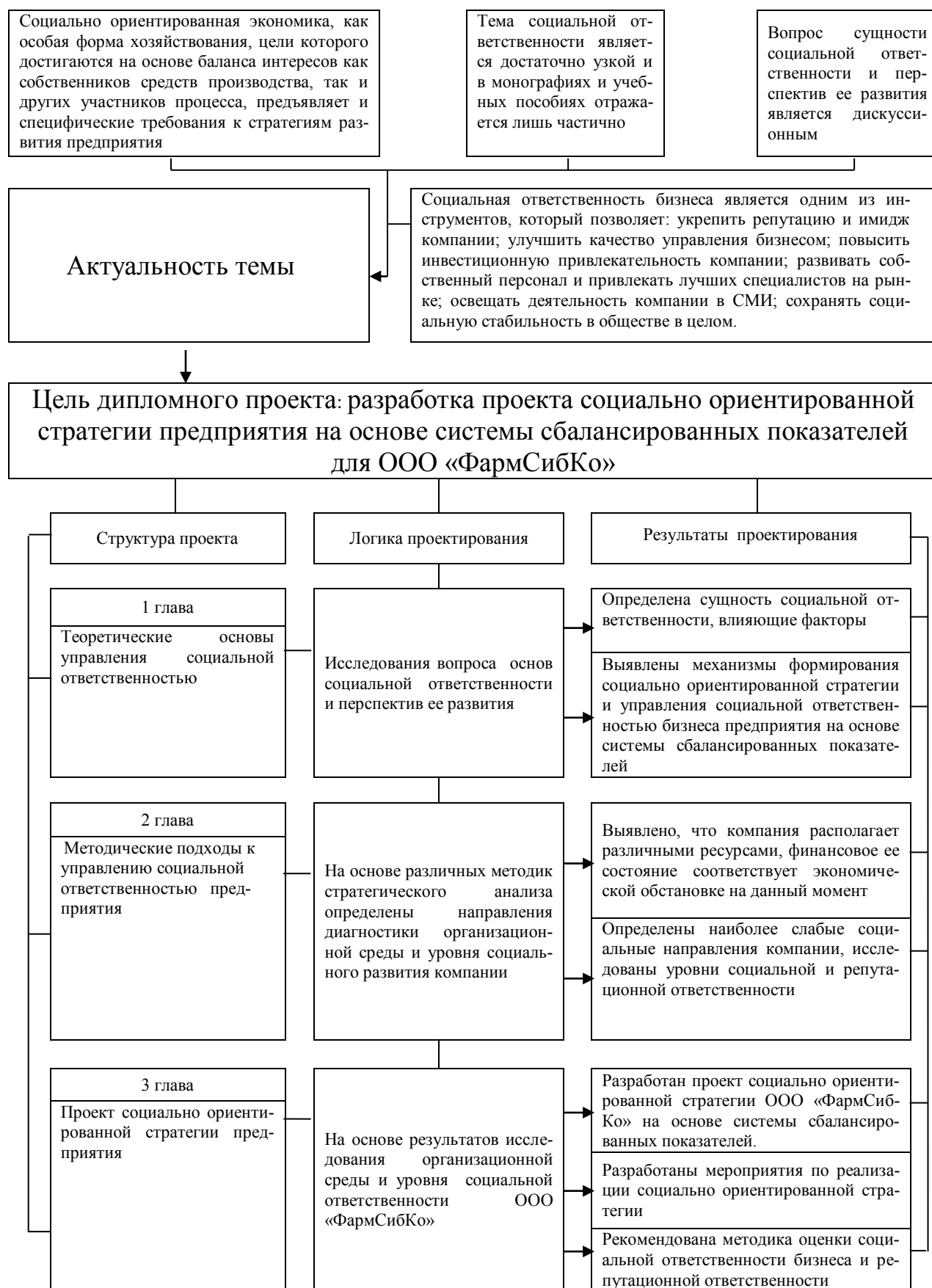


Рисунок 7 - Структурно – логическая схема дипломного проекта

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В связи с развитием конкуренции на фармацевтическом рынке, обусловленной влиянием ряда факторов, аптечные учреждения и фармацевтические компании, имеющие розничные сети, должны прилагать все больше и больше усилий для выживания, а для успешного бизнеса простого выживания недостаточно, нужно еще и расти, что в том числе обеспечивается повышением социальной ответственности бизнеса в компании.

В рамках решения первой задачи данного дипломного проекта, а именно «Рассмотреть теоретические основы управления социальной ответственностью» были исследованы теоретические источники и выявлено следующее: организация по своей сути социальный объект и ее деятельность все более ощутимо влияет как на общество, так и на окружающую среду.

Уделено внимание понятию социальной ответственности предприятия, ее классификации, выявлены аргументы за и против направления части ресурсов организации на социальные нужды. Социальная ответственность может быть определена как комплекс обязательств, которые организация должна выполнять, чтобы укреплять общество, в котором она действует.

Рассмотрены уровни социальной ответственности, среди которых выделены те, что общество требует от предприятия и те, что общество ожидает. Представлена эволюция категории социальная ответственность в различных теориях стратегического управления и определены элементы социальной ответственности: ответственность работодателя перед персоналом, производителя товаров и услуг перед покупателями, предприятия перед государственными структурами и экологическая ответственность. Определены нормативно-правовые акты, которые регламентируют социальную ответственность российского бизнеса. Значительное внимание уделено причинам, которые определяют значимость формирования социально ориентированной стратегии предприятия, ее целям, а также содержанию стратегии социального развития, внешним и внутренним факторам, влияющим на формирование социально ориентирован-

ной стратегии предприятия. В качестве методики разработки социально ориентированной стратегии выбрана сбалансированная система показателей (ССП). Определено, что СПП позволяет перевести сформулированную стратегию организации на язык количественных показателей, а также увязать стратегию организации с деятельностью отдельных подразделений и с деятельностью каждого сотрудника. Выявлены механизмы формирования социально ориентированной стратегии предприятия на основе СПП.

Для решения второй задачи дипломного проекта была выполнена диагностика организационной среды ООО "ФармСибКо", для чего определены методика, набор методов, инструменты. Представлена подробная характеристика компании. Выполнен развернутый стратегический анализ внутренней и внешней среды компании. Выявлено, что компания располагает различными ресурсами, финансовое ее состояние соответствует экономической обстановке на данный момент, уровень рентабельности низкий. Определены сильные и слабые стороны организации. Оценка деятельности компании показала, что на высоко конкурентном фармрынке Красноярска аптечная сеть ФармСибКо занимает 6 место, что следует считать положительным фактом.

Для решения третьей задачи дипломного проекта, а именно, Оценить технологии и методики формирования социально ориентированной стратегии предприятия, определен существующий уровень социального развития ООО «ФармСибКо» как внешней социальной ответственности, так и внутренней. Следует отметить, что фармацевтический бизнес – это изначально большая социальная ответственность. Эффективность внешней социальной ответственности ФСК выражается, в основном, в отсутствии налоговых претензий, штрафов. Исследование показателей внутренней социальной ответственности организации проведено с помощью методики определения уровня социального развития, разработанной А. И. Кузнецовым. На основании анализа показателей составленного социального паспорта организации выявлены уровни достижения каждого направления социальной ответственности ФСК и приоритетности социальных стратегий. Была использована методика «Определение уровня соци-

ального развития организации», с помощью которой выявили наиболее слабые социальные направления: улучшение условий производственного быта; улучшение организации заработной платы; повышение квалификации кадров; улучшение жилищных условий работников предприятия, обеспеченности работников детскими учреждениями и т. д. Это является основанием для разработки социально ориентированной стратегии ООО «ФармСибКо». Также исследованы показатели репутационной ответственности компании.

В третьей части работы решена четвертая задача дипломного проекта, а именно, «Разработать проект социально ориентированной стратегии предприятия», для чего выявлены механизмы реализации социально ориентированной стратегии. Составлено дерево целей организации, сформулированы стратегические социальные цели.

Используя составленную стратегическую карту социальной ответственности бизнеса аптечной сети, сформирована карта ключевых сбалансированных показателей, которая призвана конкретизировать разработанную в ходе стратегического планирования систему целей и сделать разработанные цели измеримыми.

Разработаны мероприятия по реализации социально ориентированной стратегии ООО «ФармСибКо» и график реализации плана внедрения социально-ориентированной стратегии, расчеты показали эффективность ее реализации. Определены риски, которые влияют на уровень социальной ответственности.

Рекомендована методика оценки социальной ответственности бизнеса и репутационной ответственности.

Таким образом, цель данного дипломного проекта, а именно разработка проекта социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей для ООО «ФармСибКо» достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Конституция Российской Федерации [электронный ресурс] : принята всенародным голосованием 12.12.1993 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
- 2 Трудовой кодекс Российской Федерации [электронный ресурс] : федер. закон от 30 декабря 2001 г. N 197- 26.04.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
- 3 О благотворительной деятельности и благотворительных организациях [электронный ресурс] : федеральный закон от 11.08.1995 N 135-ФЗ (ред. от 05.05.2014).
- 4 О лицензировании фармацевтической деятельности [электронный ресурс] : Постановление Правительства Российской Федерации от 22.12.2011 N 1081 (ред. от 15.04.2013) // Справочная правовая система «Консультант-Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
- 5 ГОСТ Р ИСО 37120-2015 Устойчивое развитие сообщества. Показатели городских услуг и качества жизни.- Введ. 30.07.2015- Москва : Стандартинформ, 2015- 20с
- 6 Инструкция о порядке уничтожения лекарственных средств [электронный ресурс]: утверждена Приказом М-ва здравоохранения Росс Федерации от 15.12.2002 № 382. ред. от 05.02.2010//
- 7 Афонин, Ю.А., Социальный менеджмент: Ю.А. Афонин, А.П. Жабин , А.С. Панкратов, Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 2014.-320 с.
- 8 Багирова, В. И. Управление и экономика фармации: В. И. Багирова, учебник - Москва : Медицина, 2013. – 720 с.
- 9 Бакша, Н. В., Корпоративная социальная ответственность. Н.В. Бакша, А. А. Данилюк,–Тюмень : Издательство Тюменского государственного университета. - 2012.- 292 с.
- 10 Ващенко, А. Управление стратегическим развитием «по-русски» А.Ващенко, //Publish-Sell-Book LLC, 2011. - 130 с.

- 11 Захаров, Н.И. Управление социальным развитием организации: учебник Н.И., Захаров, А.И. Кузнецов, Учебник. — Москва : Инфра-М, 2006. — 263 с.
- 12 Ильенкова, С.Д., Социальный менеджмент: С.Д. Ильенкова, В.И. Кузнецов, — Москва: Изд. Центр ЕАОИ, 2012. — 116 с.
- 13 Киндрацька, Г. И. Основы стратегического менеджмента: учеб пособие / Г. И. Киндрацька - 3-е изд. стер - Л: КИНПАТРИ Лтд, 2012. — 462 с.
- 14 Коротков Э.М. Корпоративная социальная ответственность : учебник / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов [и др. ; под ред. Э. М. Короткова. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 445 с.
- 15 Мескон, М., Основы менеджмента. М. Мескон, М. Альберт., Ф. Хедоури Москва : Вильямс, 2009. — 672 с.
- 16 Мнушко, З. Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. ч. I. Менеджмент в фармации: З.Н. Мнушко, учебник — Харьков: изд-во НФАУ: 2011. — 360 с.
- 17 Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. — 4-е изд., доп. и испр. Москва : 000 «Т.Д. "Элит-2000"», 2010. - 560 с.
- 18 Остапенко, Г.Ф. Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособие /Г.Ф. Остапенко. — Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2012. — 112 с.
- 19 Тульчинский, Г. И. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие / Г. И. Тульчинский — СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. — 236 с.
- 20 Удалов, Ф.Е., Основы менеджмента: учебное пособие. Ф.Е.Удалов, О.Ф. Алехина, О.С. Гапонова,— Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. — 363 с.
- 21 Некрасов С.И., Факторы организационного развития предприятий — Монография. — С.П. Некрасов, Н.А. Некрасова, О.В. Бусыгин — Москва: Издательский дом «Академия естествознания», 2009. — 80 с

22 Чернышев, М. А. Стратегический менеджмент: М.А. Чернышов, учебное пособие / Ростов - Издат-во Южного федерального университета, 2009. – 265 с.

23 Баринаова, Г.В. Применение сбалансированной системы показателей в стратегическом менеджменте /Г.В. Баринов// Вестник Псковского государственного университета. Серия «Экономические и технические науки». Выпуск 5. — Псков : Псковский государственный университет, 2014. С. 118–121.

24 Благов, Ю. Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление /Ю.Е. Благов// Российский журнал менеджмента.- № 3, 2004. С. 17–34.

25 Богдан, Н.Н., Концепция социальной ответственности современных организаций /Н.Н. Богдан, Т.В. Климова// Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2012. № 2. С. 130–138.

26 Волокушин, Д. В. Формирование социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей автореф. дис. д-ра. экономич. наук : 08.00.05 / Волокушин Дмитрий Викторович – Пенза, 2013. – 24 с.

27 Волчанский, М.Е., Изучение социальной полезности аптечных учреждений как показателя качества фармацевтической помощи, оказываемой населению/ М.Е. Волчанский, А.Ж Брель, В.В. Болучевская, Е.А. Клочкова, //Вестник ГБОУ ВПО Волгоградский государственный медицинский университет, - Волгоград. 2014. № 5. С. 49–50.

28 Джантемирова, А. Основные концепции стратегического управления. /А. Джантемирова // Вестник финансового университета. Серия «Проблемы и суждения». — Москва : Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2012. № 4 (86) С. 43 – 47.

29 Зенина, Г.Д. Социальные стратегии в системе управления предприятием. /Г.Д. Зенина// ИнВестРегион. 2010. № 1 С. 38 – 42.

30 Калюгина, С. Н. Управление промышленной компанией на основе формирования социальных стратегий: теория, методология, технологии реали-

зации: автореф. дис. д-ра. экономич. наук : 08.00.05 / Калюгина Светлана Николаевна. – Ставрополь, 2011. – 50 с.

31 Кононова, С. А. Формирование системы сбалансированных показателей/С.А. Кононова// Вестник Кемеровского государственного университета 2014 № 4 (60) Т. 3 С. 262–266.

32 Омарова, Ж. А. Социальные факторы повышения эффективности управления предприятиями малого и среднего бизнеса в сфере услуг /Ж.А. Омарова// Экономика, управление, финансы: материалы междунар. науч. конф. — Пермь: Меркурий, 2011. — С. 91-93.

33 Пономарев, С. В. Корпоративная социальная ответственность в Европе: что нужно знать предпринимателю, выходящему на европейские рынки. С.В. Пономарев – Пермь : ЕИКЦ-Пермский край, 2014. – 21 с.

34 Постнова, С. А., Значение стратегии управления персоналом предприятия в условиях социально-ориентированной экономики / С.А. Постнова, О.М. Лизина, //Вестник Мордовского государственного университета имени Н.П. Огарева. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://sisupr.mrsu.ru/2011-1/PDF/Postnova.pdf>

35 Резник, Г. А., Управление социальной ответственностью на основе системы сбалансированных показателей /Г.А. Резник, Д.В. Волокушин// Экономика, управление и учет на предприятии. – 2014. – №142. с. 104 – 107.

36 Тонышева, И.И., Формирование модели интеграции социальной ответственности в систему стратегического управления организацией // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 2. [Электронный ресурс] /И.И. Тонышева, И.И., Д.В. Чумлякова// - Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=12877>

37 Шамков, Ю. В., Особенности разработки и оценки социально ориентированной стратегии развития предприятия /Ю.В.Шамков, А.В. Маслов // Вестник Челябинского государственного университета. 2013. № 8 (299). Экономика. Вып. 40. С. 119–122.

38 Шестерикова, Н. В. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе системы сбалансированных показателей: автореф. дис. канд. экономич. наук : 08.00.05 / Шестерикова Наталия Васильевна. – Нижний Новгород, 2009. – 24 с.

39 Чумлякова, Д. В. Модель интеграции социальной ответственности бизнеса в систему стратегического управления организацией : дис. ... кандидат. экономич. наук : 08.00.05 / Чумлякова Дарья Владимировна. – Тюмень, 2015. – 228 с.

40 Петухов, Д. В. Стратегический менеджмент. Ч. 2 [Электронный ресурс] // Д. В. Петухов, учебный курс. 2010. – Режим доступа: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook104/book/index/index.html>

41 Регионы России. Социально-экономические показатели, 2015г. [электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138623506156

42 Сведения о государственной регистрации юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, крестьянских (фермерских) хозяйств [электронный ресурс]. Сервер ФНС. – Режим доступа: <https://egrul.nalog.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Нормативно-правовое обеспечение социальной ответственности

Таблица А.1 - Нормативно-правовое обеспечение социальной ответственности

Документ	Регламентирует
Гражданский кодекс Российской Федерации (Актуальная редакция 26.04.2016)	содержат большое количество рамочных условий для развития взаимоотношений органов государственного управления и деятельности предприятия
Налоговый кодекс Российской Федерации (Актуальная редакция 26.04.2016)	
Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ТК РФ) (Актуальная редакция 26.04.2016) [2]	
Федеральный закон от 24 июля 2007 г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» с изменениями и дополнениями от 29 декабря 2015 г.	
Федеральный закон от 1 мая 1999 г. № 92-ФЗ «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» и другие федеральные законы	
Распоряжения Правительства РФ	
Специальные федеральные и региональные программы	
Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 37120-2015 "Устойчивое развитие сообщества. Показатели городских услуг и качества жизни" (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 30 июля 2015 г. N 1024-ст) ISO 26000:2010 [5]	Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility»
Серия международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента»	Установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия.
GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности.	Отчет по устойчивому развитию
Международный стандарт SA 8000 Социальная ответственность	Устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда
Социальная хартия российского бизнеса принята Съездом РСПП в 2004 г., новая редакция 2007 г. - принята в 2008 г.	Прописаны взаимоотношения работника с работодателем, институтами гражданского общества, властными структурами, местным сообществом, обозначены принципы, связанные с экологической безопасностью.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Процесс формирования и реализации социально ориентированной стратегии предприятия

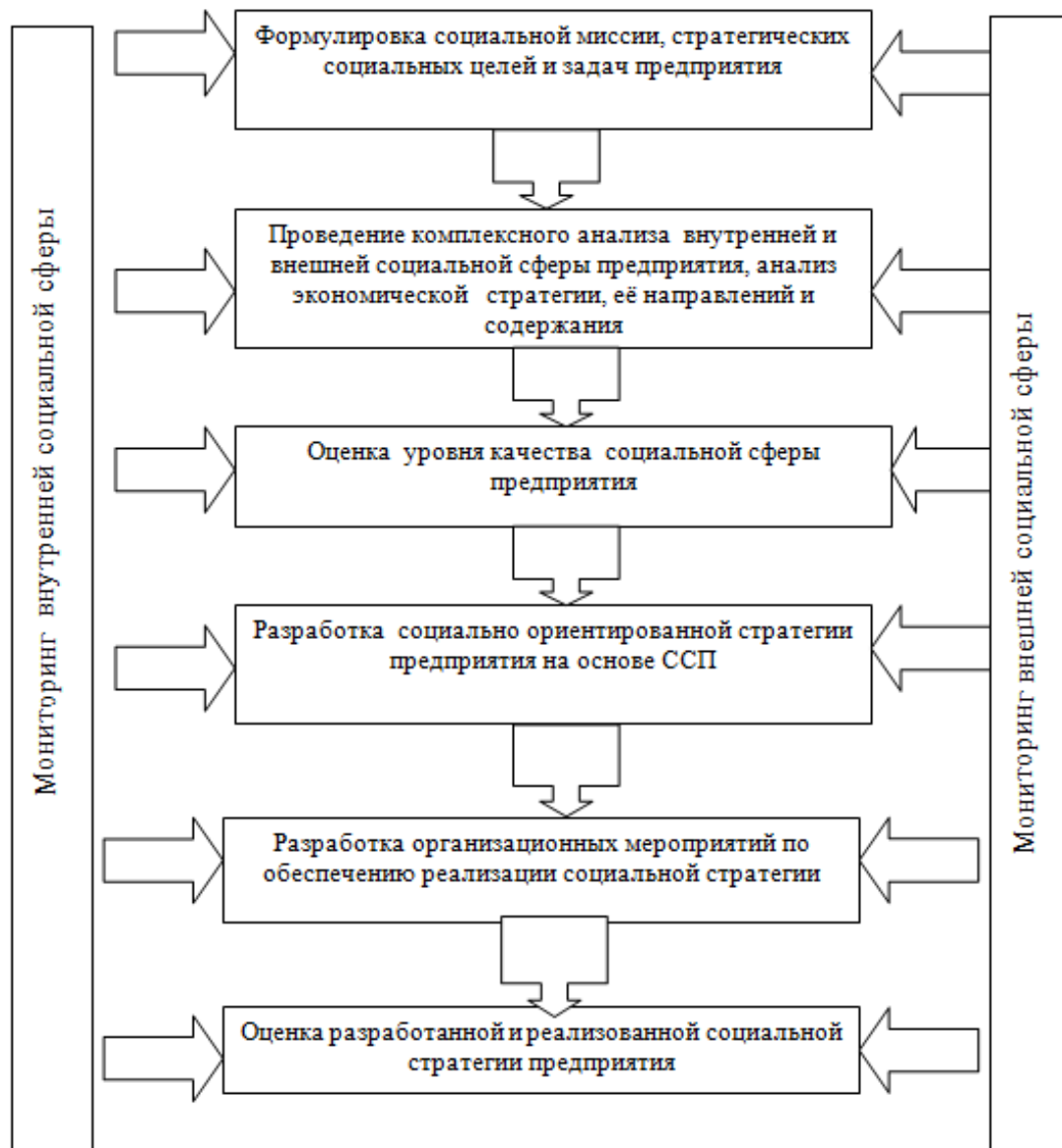


Рисунок Б.1 – Механизм формирования и реализации
социальной стратегии предприятия [30, с. 50]

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Показатели результативности управления социально ориентированной стратегией

Таблица В.1 - Показатели результативности управления социально ориентированной стратегией

Механизмы	Показатели результативности
Организационный	<ul style="list-style-type: none"> 1 удовлетворенность персонала; 2 эффективность персонала; 3 количество работников, охваченных социальными пособиями и льготами; 4 количество работников, прошедших обучение; 5 образовательный уровень работников; 6 наличие профсоюзов; 7 эффективность кадрового менеджмента (обеспечение возможностей карьерного роста, возможности для переобучения и переквалификации сотрудников, участие руководства в разрешении конфликтов); 8 социальная репутация компании (предоставление социальной отчетности; эффективное взаимодействие с партнерами, соблюдение стандартов корпоративной социальной политики); 9 оценка сотрудниками возможностей повышения квалификации на предприятии, возможностей карьерного роста; 10 социальные гарантии работникам (предоставление медицинской страховки, наличие выплат во время декретного отпуска, возможность получения льготных путевок, ипотечное кредитование, обеспечение адекватных условий труда, обеспечение достойного уровня заработной платы).
Финансово-экономический	<ul style="list-style-type: none"> 1 показатель роста заработной платы на предприятии; объем средств, направленных на: 2 развитие персонала; 3 спонсорство; 4 благотворительность; 5 социальные инвестиции; 6 привлеченные дополнительные средства на решение актуальных проблем общества; 7 себестоимость владения кадрами.
Механизм социального партнерства	<ul style="list-style-type: none"> 1 результаты решения актуальных проблем общества; 2 выгоды для развития бизнеса; 3 количество студентов, прошедших практику; 4 количество детей работников, отдохнувших в летних лагерях за счет служб социального страхования.
Информационный	<ul style="list-style-type: none"> 1 рационализаторские предложения; 2 количество упоминаний в СМИ; 3 уровень информированности сотрудников о соответствующих социальных мероприятиях.