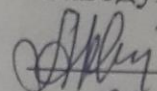


Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
торгово-экономический институт
кафедра менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А. Н. Чаплина

« 20 » июня 2016 г.

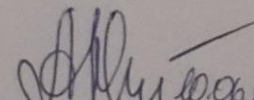
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль «Менеджмент организации (в сфере услуг, в том числе торговле)»

ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

на материалах ООО «Командор-холдинг»

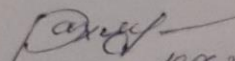
Научный
руководитель


подпись, дата 10.06.2016

д.э.н., профессор
должность, ученая степень

А. Н. Чаплина
инициалы, фамилия

Выпускник

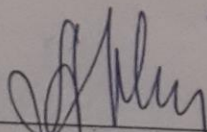

подпись, дата 10.06.2016

451208565
номер зачетной книжки

МО-12-4д
номер группы

О.А.Рахманова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер


подпись, дата 10.06.2016

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 «Командор-хитинг»), содержит 92 страницы текстового документа, 12 рисунков, 41 таблицу, 6 приложений, 48 использованных источников.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка механизма реализации социально ориентированной стратегии для компании «Командор».

Для решения поставленной цели в дипломной работе поставлены и решены следующие задачи:

- проанализировать теоретические подходы к исследованию социальной ответственности в теориях стратегического управления;
- выявить и проанализировать факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование социально ориентированной стратегии предприятия;
- разработать модель формирования социально ориентированной стратегии предприятия и методику оценки;
- разработать механизмы реализации социально ориентированной стратегии предприятия;
- разработать методический подход к оценке социально ориентированной стратегии предприятия.

Предметом исследования являются процессы социальной ответственной деятельности торговых предприятий.

Объектом выпускной квалификационной работы являются механизмы реализации социально ориентированной стратегии предприятия.

По итогам работы разработан механизм реализации социально ориентированной стратегии для компании «Командор» и методический подход к оценке социально ориентированной стратегии компании.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 Теоретические основы управления социальной ответственностью	10
1.1 Классификация теоретических подходов к исследованию социальной ответственности в теориях стратегического управления	10
1.2 Факторы, влияющие на формирование социально ориентированной стратегии предприятия	22
Заключение.....	86
Список использованных источников.....	93

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

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы. На сегодняшний день одним из актуальных курсов развития современных предприятий является инновационный, социально ориентированный тип экономического развития, который требует создания эффективных механизмов взаимодействия общества, бизнеса и власти, что в свою очередь, позволят создать благоприятную атмосферу для прочного развития бизнеса. Одним из таких механизмов является социальная ответственность предприятия, которая, как принято считать, заключается не только в благотворительности, а в комплексном развитии организационной среды предприятия, а также социальной инфраструктуры региона, в котором функционирует предприятие.

Стратегический подход к социальной ответственности изображает ее как решения краткосрочных, внутренних для предприятия, социальных и производственных задач. Помимо этого, означает деятельность, основанную на решении внутренних социальных и экономических проблем, 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 воспринимаются как две отдельные категории, обеспечивающие выполнение либо социальных, либо экономических задач.

Рассмотрение социальной ответственности как элемента социально-экономической стратегии предприятия является одним из основных факторов и условий успешной реализации этой стратегии. С точки зрения стратегического подхода социально-экономическая стратегия и социальная ответственность, действующие совокупно, гарантируют конкурентное преимущество предприятию.

Несмотря на то, что проблема социальной ответственности — это объект исследования таких предметов как социология, психология и культурология,

современная экономическая наука составила свой подход к проблеме социальной ответственности. С точки зрения экономики социальная ответственность воспринимается как фактор, который способствует закреплению трудовых кадров на предприятии, обеспечивает устойчивость его развития в долгосрочной перспективе.

Вышесказанное обуславливает выдвижение исследования социальной ответственности как одного из перспективных направлений современной экономической мысли и определяет актуальность темы дипломной работы [42].

Разработанность темы выпускной квалификационной работы. В области стратегического управления написано множество работ, в которых отражены различные аспекты данного научного направления. Основоположниками исследований в данном разделе стратегий предприятия являлись Э. Пенроуз, А. Чандлер, К. Эндрюс.

Среди отечественных авторов, исследующих область стратегического управления, следует выделить В.С. Катькало, О.С. Виханского, В.А. Тамбовцева, Г.Б. Клейнера.

Проблемой реализации социальной ответственности в рамках стратегического менеджмента занимались такие ученые, как А. Керол, Г. Боуэн, К. Девис, Р. Бломстром, Дж. Магтуир, 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.

При написании данной выпускной квалификационной работы были использованы материалы научных трудов таких авторов как: Е.Б. Боброва, М.Г. Лабаджян, А. Ю. Каспарова, И.С. Милкина, Е.С. Ульянова, В.М. Гаянова и другие.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка теоретических и методических подходов к формированию и реализации социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей на примере компании «Командор».

Для решения поставленной цели в дипломной работе поставлены и решены следующие задачи:

- проанализировать теоретические подходы к исследованию социальной ответственности в теориях стратегического управления;
- выявить и проанализировать факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование социально ориентированной стратегии предприятия;
- разработать модель формирования социально ориентированной стратегии предприятия и методику оценки;
- разработать механизмы реализации социально ориентированной стратегии предприятия;
- произвести оценку эффективности разработанной социально ориентированной стратегии предприятия.

Предметом исследования являются процессы социально ответственной деятельности промышленных предприятий.

Объектом выпускной квалификационной работы являются социально ориентированные стратегии предприятия.

Предметом выпускной квалификационной работы выступает формирование социально-ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей.

Структура дипломной работы включает в себя следующие элементы: введение, три раздела, заключение, список использованных источников, а также содержит 92 страницы, включая 41 таблицу, 12 рисунков и 6 приложений. Список использованных источников содержит 48 источников.

1 Теоретические основы управления социальной ответственностью

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

В последнее время финансовый мир призывает предприятия к открытости ведения бизнеса. Многие компании приходят к мысли, что успешное ведение бизнеса невозможно при функционировании в изолированном пространстве. Кроме того, почти все предприятия обладают основными финансовыми и материальными ресурсами, позволяющими вести работу для решения социальных проблем персонала и общества в целом. Понимание лидерами бизнеса своего ключевого значения и ведущей роли в такой работе привело к рождению понятия социальной ответственности [29].

До сих пор не существует четкого определения социальной ответственности бизнеса. В таблице 1.1 представлены определения, которыми пользуются международные общественные и коммерческие организации.

Таблица 1.1 – Основные определения социальной ответственности бизнеса [44].

Источники	Определение
Всемирный совет предпринимателей по устойчивому развитию (World Business Council for Sustainable Development) - http://www.wbcsd.org	«Социальная ответственность является мерой неизменной приверженности бизнеса вести себя этически и вносить свой вклад в экономическое развитие, улучшение качества жизни работников и членов их семей, а также местные общины и общества в целом»
Общественная организация «Корпоративная социальная ответственность Азии» (CSR Asia) - http://www.csr-asia.com	«КСО это приверженность компании к функционированию в экономически, социально и экологически устойчивой основе, в то время как баланс интересов различных заинтересованных сторон».
«Международная финансовая корпорация» International Finance Corporation (IFC) http://www.ifc.org	«Социальная ответственность представляет собой обязательство бизнеса вносить вклад в устойчивое экономическое развитие путем взаимодействия с сотрудниками, их семьями, местным сообществом и обществом в целом, улучшить свою жизнь таким образом, что хорошо для бизнеса и для развития».

Источники	Определение
«Европейская комиссия» (European Commission) http://ec.europa.eu	Социальная ответственность бизнеса это – «понятие соответствия, с которой компании интегрируют социальные и экологические проблемы в их коммерческой деятельности и во взаимодействии с заинтересованными сторонами на добровольной основе».
Институт дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса. Institute of Chartered Accountants in England & Wales (ICAEW) http://www.icaew.com	«Социальная ответственность заключается в обеспечении организации управления бизнесом с целью оказания позитивного воздействия на Общество и окружающую среду при максимальном соблюдении интересов своих акционеров».
«Хартия РСПП» http://archive.rspp.ru	«Корпоративная ответственность охватывает широкий диапазон добровольных действий бизнеса в экономической, социальной и экологической областях. Исполнение законодательства в этих, равно как и в других областях, — безусловная обязанность каждого члена общества, включая представителей бизнес-сообщества».

Таким образом, под социальной ответственностью понимается концепция, отражающая добровольное решение компании участвовать в улучшении качества жизни общества и защите окружающей среды. Корпоративная социальная ответственность базируется на взаимодействии с заинтересованными сторонами: персоналом, акционерами, инвесторами, потребителями, властями и неправительственными организациями [29].

По мнению американского историка Э. Лейтона зарождение понятия «социальная ответственность» впервые возникло в конце XIX начале XX в. В 20-х годах XX века в американских деловых кругах широкое распространение приобрела концепция «служения», согласно которой у предприятий помимо цели «зарабатывания денег» должны быть и другие цели.

В России развитие корпоративной социальной ответственности (КСО) началось всего около 8 лет назад, это было связано с возрастанием роли нематериальных факторов экономического роста и развитием человеческого потенциала.

На рисунке 1.1 представлены основные направления программы по реализации корпоративной социальной ответственности во внешней среде.



Рисунок 1.1 – Основные направления программы КСО во внешней среде

Стоит выделить тот факт, что помимо программ во внешней среде, предприятия поддерживают свои трудовые кадры, то есть внутреннюю среду.

Направления компании по реализации социальной ответственности во внутренней среде могут быть представлены следующими программами:

- развитие персонала: тренинги, семинары, обучающие курсы и программы, комплексные социальные пакеты;
- охрана здоровья: мероприятия по соблюдению техники безопасности; по соблюдению санитарно-гигиенических условий труда; медицинское обслуживание сотрудников на конкретном предприятии;
- социально-культурный сервис: предоставление жилья, доступных кредитов и субсидий на его приобретение; создание и поддержка творческих и научных коллективов среди сотрудников; создание социальных учреждений: детских садов, домов культуры, пансионатов и др.; формирование программ отдыха персонала: финансирование путевок, проведение экскурсий и прочее [37].

Главными субъектами социальной ответственности являются крупные компании и корпорации, которые постоянно находятся на виду у государственных служб и общественности. Так как стоимость нематериальных активов составляет порядочную часть, а иногда и превышает стоимость материальных активов крупных компаний, следовательно, разработка и внедрение социально-ориентированных технологий является составной частью стратегического менеджмента и методом управления нематериальными активами компании.

В современном обществе с рыночной экономикой типы различных взаимодействий бизнеса многообразны и динамичны. Все объекты социальной ответственности делятся на четыре большие группы:

- бизнес-структуры (трудовые ресурсы предприятий, партнеры, инвесторы, кредиторы, клиенты, конкуренты, бизнес-сообщество);
- органы государственной власти;
- общественность (местное сообщество, различные социальные группы, общественные организации);
- окружающая среда.

Соответственно, целью социальной ориентации предприятий является формирование партнерских отношений бизнеса со своими целевыми аудиториями и обществом в целом. В случае, несовпадения интересов предприятия и других заинтересованных сторон, социальная ответственность предполагает поиск компромиссов.

Наравне с основной экономической деятельностью предприятия, социальная ответственность также определяется совокупностью факторов, среди которых ведущими выступают: тип производства, уровень развития экономики, характер государственного регулирования, государственная социальная стратегия и политика, тип социально-экономических, политических и правовых институтов и механизмов.

Основным критерием оценки социальной ответственности функционирующего предприятия является его экономическая рациональность, направленная на долгосрочные перспективы развития, преумножение прибыли, укрепление имиджа а, следовательно, увеличение нематериальных активов, стабильное положение в бизнес-среде и при взаимоотношении с различными социальными группами, устойчивость в кризисах. Необходимым требованием при осуществлении принципов социальной ответственности субъектами бизнеса в своей деятельности являются наличие и функционирование механизмов и правил, определяющих и контролирующая ответственность бизнеса, государства и общества [18].

Социальная ответственность бизнеса как экономический институт изучена недостаточно. В соответствующих литературных источниках нет четкого разграничения институтов и институций социальной ответственности, социальных инвестиций, корпоративной социальной ответственности, системной благотворительности, корпоративного гражданства, социального партнерства. Зачастую перечисленные понятия используются как синонимы, поскольку, осуществляя политику социальной ответственности, российские предприятия в разной степени выступают во всех вышеперечисленных институтах.

Отмеченный категориальный хаос в институциональных исследованиях обусловлен избыточной конкретизацией изучаемой проблемы. Предметом исследований часто выступают конкретные формы и особенности проявлений социальной ответственности российского бизнеса, а объектом исследования – отдельно взятые частные предприятия [17].

В настоящее время совокупного теоретического исследования институционально-экономической составляющей феномена социальной ответственности российского бизнеса не выявлено, это связано с главной проблемой современного институционализма – отсутствием унифицированной, дифференцированной и конвенционально закрепленной системы категорий и спорностью основных понятий [39].

Традиционный подход к восприятию институтов можно найти в работах основоположника институционализма Т. Веблен. Эта группа рассматривается, основываясь на культурно-нравственных традициях общества как одних из привычных и распространенных образов мыслей о том, что касается отношений между обществом и личностью и отдельных выполняемых ими функций.

Если рассматривать данный подход как исходный пункт исследования институтов социальной ответственности, он должен основываться на анализе преобладающих позиций российского бизнес-сообщества по данному вопросу.

Ряд исследований, проводимых Ассоциацией менеджеров России, раскрыла три подхода к пониманию социальной ответственности, распространенных среди российских предприятий. Первый подход можно наблюдать, когда

предприятия позиционируют себя в бизнес-среде как ответственные за счет социально значимого характера своей хозяйственной деятельности (например, выпуск определенных товаров, высокая оплата труда персонала). Второй подход формируется за счет предприятий, ориентированных на устойчивое развитие. Третий подход наблюдается в случае, если предприятия заинтересованы не только в получении прибыли, но и в формировании высоких общественных стандартов.

В общих чертах, понятие социально ответственных предприятий колеблется от довольно широкого понимания, представленного президентом российского союза промышленников и предпринимателей А.И. Вольским. По его определению социальная ответственность – это «предоставление обществу качественных товаров и услуг, выплата налогов в местный и федеральный бюджет, создание рабочих мест и безопасной рабочей среды, здоровье и развитие персонала, экологическая безопасность, содействие развитию общества». До весьма незначительного определения, которое представляет социальную ответственность компании в создании рабочих мест и уплате налогов [34].

Теоретическое осознание социальной ответственности бизнеса находит свое отражение в концепции социальной ответственности, которая интегрирует следующие основные принципы:

- приоритетным направлением являются общественные потребности, а не личная выгода;
- соблюдение действующего законодательства при принятии решений;
- направленность на достижение согласия социальных интересов с учетом позиций гражданских, предпринимательских и государственных обществ;
- информационная «прозрачность» стратегии и экономической политики;
- предпочтение экологически безопасным технологиям;
- поддержка гуманитарных программ [28].

Миссия социально ответственного предприятия обусловлена не личными интересами хозяйствующего субъекта, а общественными потребностями, кото-

рые развиваются и усложняются, часто вступая в противоречия с экономической деятельностью [38].

Это связано с тем, что делая акцент на социальной ответственности, бизнес теряет часть прибыли, при условии того, что максимизация прибыли и есть стратегическая цель бизнеса. Указанное разногласие разрешается в определенных временных границах в форме минимизации предпринимательских рисков за счет оптимизации социальных условий развития бизнеса. Бизнес не будет перспективным, если он приносит выгоду лишь одной стороне. Он не имеет шансов на долгосрочное и эффективное развитие, если не является взаимовыгодным, так как на современном этапе экономической активности в качестве важного фактора финансовой деятельности любого предприятия выступает социальная среда.

Социальная ответственность предприятия в долгосрочном периоде воспринимается как плата за право заниматься предпринимательской деятельностью. При этом сдерживается не сам принцип стремления к прибыли, а в большей степени область предпринимательской деятельности [16].

Безусловно, предпринимательская деятельность осуществима и без положительного социального эффекта. Игнорирование социальной ответственности проявляется в уклонении от налогов, сокрытии реального фонда и уровня заработной платы, резкой дифференциации в оплате труда управленческого персонала и рядовых работников, в загрязнении окружающей среды, в использовании монопольного положения на рынке и в проявлениях недобросовестной конкуренции. В результате формируется атмосфера недоверия и подозрительности, искажающая рыночные отношения, снижающая экономическую эффективность предпринимательской деятельности [19].

С целью оптимизации потенциала прибыльности предприятия строят свою хозяйственную деятельность по принципам созидания и поддержания благоприятной социально-культурной среды, соблюдая принятые в данном обществе правовые и этические нормы. Ограниченность инвестиционных ресурсов стимулирует ориентацию социальных программ исключительно на сотруд-

ников предприятий но, несмотря на это, институциональные условия требуют увеличения инициативы в направлениях социальной ответственности предприятий, участия в благотворительных программах и проектах на региональном уровне или даже выше [38].

Как можно увидеть, принятый распространенный образ мыслей отечественных предпринимателей определяет социальную ответственность как своего рода контракт с государством и обществом по оптимизации благоприятных воздействий внешней среды, по созданию факторов безопасности и устойчивости бизнеса.

Традиционный подход к пониманию социальной ответственности российского бизнеса не дает возможности установить истоки данного явления. В бесчисленном множестве эмпирических исследований современного состояния без внимания остается эволюционная составляющая данного экономического института.

С позиции эволюционного подхода более конкретно понятие «институт» раскрывается определением Д.П. Фролова, О.В. Инютиной, согласно которому «институты – это типовые комплексы институций, выступающие функциональными генотипами организаций, эволюционно сложившимися видовыми моделями их функциональной структуры» [39].

Эволюция экономических институтов осуществляется путем развития институций – как форм общественного разделения труда. Она обязательно связана с прогрессом экономических организаций и его кооперации, и характеризует преобразование их рутины и новации, то есть переход старого в новое и становление нового старым с поправкой на целевую функцию хозяйственных акторов одного социального типа» [24].

С помощью эволюционного подхода возможно отделение глубинных, относительно постоянных структур институциональной среды (основы) от внешнего, динамичного, меняющегося, поверхностного слоя (формы). Институциональные основы каждого общественного явления представляют базовые институты, которые целесообразно подобно С.Г. Кирдиной определять как «истори-

чески устойчивые, инвариативные по отношению к действиям отдельных акторов, постоянно воспроизводящиеся в практике социальные отношения» [25].

Первоначальные институты (институции) социальной ответственности держат свое начало из русской народной традиции взаимопомощи, основанной на здравом смысле и опыте человеческого общежития в тех суровых природно-климатических условиях, в которых складывалась российская государственность.

Таким образом, институциональные основы социальной ответственности российского предпринимательства составляют традиции взаимопомощи и эволюционирующие институты христианства – нормы благотворительности и меценатства, идеалы соборности, стереотипы смиренного поведения, ценности гуманизации и нормы социального служения [20].

Корпоративная социальная ответственность имеет индикаторы результативности, которые делятся по направлениям на экономические, экологические и социальные (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Индикаторы результативности корпоративной социальной ответственности

Направления	Индикаторы результативности
Экономика	Производство качественного товара, вклад в развитие персонала, добровольное пенсионное обеспечение
Экология	Доля используемого вторичного сырья, энергосбережение, снижение выбросов парниковых газов, контроль выброса загрязняющих веществ в атмосферу, рациональное использование пресной воды, инициативы по смягчению воздействия продукции и услуг на окружающую среду
Социальная сфера	Медицинское страхование, уровень травматизма на производстве, случаи дискриминации, взаимодействие с органами власти в области общественно значимых задач и др.

Осуществление деятельности по социальной ответственности – непростая работа, требующая от предприятий значительной концептуально-стратегической и организационной перестройки, а также финансовых вложений, в первую очередь в специалистов в этих областях, разработку корпоративных планов устойчивого развития и корпоративных отчетов о социальной ответственности.

Исходя из того, что социальная ответственность фактически становится системой управления и минимизации нефинансовых рисков, ее можно рассматривать как часть корпоративной стратегии устойчивого развития бизнеса. Важно отметить, что деятельность предприятий, решившихся заняться социальной стороной своего бизнеса, носит сугубо добровольный характер и исходит из понимания того, что статус социально ответственного предприятия в современном мире необходим, а главное, выгоден. Социально ориентированные предприятия вполне могут рассчитывать на рост капитализации, укрепление устойчивости и привлекательности бизнеса, а также высокий имидж в глазах общественности

Преимущества от реализации концепции корпоративной социальной ответственности представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Преимущества или выгоды от реализации концепции корпоративной социальной ответственности

Экспертами в области корпоративной социальной ответственности выделяется шесть основных видов социально ответственных альтернатив:

Продвижение корпоративной благотворительности – предоставление финансовых и прочих ресурсов компании для привлечения внимания общественности к конкретной социальной проблеме;

Благотворительный маркетинг – предприятие берет на себя обязательство по выплате определенной части объемов продаж либо отдельных транзакций в пользу избранного доброго дела;

Корпоративный социальный маркетинг – предприятие поддерживает разработку и проведение акций, направленных на изменение поведения четко определенной группы людей для улучшения общественного здоровья или повышения уровня безопасности, защиты окружающей среды;

Корпоративная филантропия – предприятие осуществляет пожертвования непосредственно благотворительной организации, чаще всего в виде грантов, подарков и товаров (услуг);

Волонтерская работа – поддержка и стимулирование предприятием добровольной и бесплатной помощи сотрудникам местных организаций в форме выполнения различных работ или оказания услуг;

Социально ответственный подход к ведению бизнеса – социальная ответственность полностью интегрирована в систему принятия предприятием стратегических решений. Оно инвестирует средства, нанимает сотрудников, потребляет ресурсы и ведет хозяйственную деятельность, основываясь на ответственном подходе к окружающей среде, на деловой этике и отношениях в коллективе и с партнерами.

В целом, можно заключить, что социальная ответственность приносит больше пользы обществу и самому предприятию, если направление социально ответственной работы интегрируется в его стратегию, если предприятие готово выделять ресурсы на социально ответственную работу и если оно располагает достаточными знаниями для эффективного информирования общественности о своих достижениях в данной области. И поскольку в систему социальной ответственности привлечены все внутренние процессы бизнеса, можно утверждать, что данная система должна быть частью корпоративной стратегии. Концентрация внимания со стороны внутренней и внешней среды предприятия, способствует решению важной задачи по повышению ее прибыльности в стратегической перспективе.

Особое место в развитии концепции социальной ответственности занимают эксперименты по ее прямой интеграции в теорию стратегического управления. При этом, своеобразная роль социальной ответственности в теориях со-

временного менеджмента подчеркивается в работах таких авторов, как П. Друкер и М. Портер. С другой стороны, логика развития концепции социальной ответственности привела ведущих теоретиков данной области к мысли о проникновении в сферу стратегического управления. Тем самым концепция корпоративной социальной ответственности не только обнаружила свою междисциплинарность, но и значительно увеличила свою весомость в глазах практиков бизнеса.

П. Друкером было отмечено, что истинная социальная ответственность состоит в том, чтобы преобразовать социальные проблемы в экономическую выгоду, в производственные мощности, компетентность персонала, хорошо оплачиваемую работу и, наконец, богатство. М. Портер указал, что корпорации должны инвестировать свои средства в социальную ответственность, рассматриваемую как часть их бизнес-стратегии, направленной на укрепление конкурентных позиций.

Не меньший интерес представляет попытка рассмотрения концепции заинтересованных сторон, неразрывно связанной с теорией корпоративной социальной ответственности, в качестве самостоятельной концепции стратегического управления. Существует предположение, что концепция заинтересованных сторон дополняет и интегрирует ресурсную и отраслевую концепции. Поскольку все ресурсы предприятия в любом случае представлены сетью заинтересованных сторон, именно взаимодействия с потребителями, работниками, поставщиками и инвесторами формируют организационную способность генерировать богатство через развитие так называемых «отношенческих активов». Кроме этого для успешного функционирования предприятия она должна создавать, поддерживать и развивать ресурсы (финансовые и трудовые ресурсы, знания и технологии), значимые для достижения предприятием конкурентных преимуществ.

В заключение главы, можно сделать следующие выводы:

Во-первых, под социальной ответственностью понимается концепция, отражающая добровольное решение компании участвовать в улучшении качества

жизни, как собственных работников, так и общества в целом, а также защите окружающей среды.

Во-вторых, разработка и внедрение социально-ориентированных технологий является составной частью стратегического менеджмента и методом управления нематериальными активами компании.

В-третьих, основным критерием оценки социальной ответственности функционирующего предприятия является его экономическая рациональность, направленная на долгосрочные перспективы развития, преумножение прибыли, укрепление имиджа а, следовательно, увеличение нематериальных активов, стабильное положение в бизнес-среде и при взаимоотношении с различными социальными группами, устойчивость в кризисах.

Таким образом, корпоративная социальная ответственность, понимаемая как рациональный отклик предприятия на систему противоречивых ожиданий заинтересованных сторон, направленный на устойчивое развитие предприятия, может трактоваться и как элемент конкурентной стратегии, рассматриваемой в рамках отраслевой концепции, и в качестве самостоятельной концепции стратегического управления.

1.2 Факторы, влияющие на формирование социально ориентированной стратегии предприятия

В последнее время, многими специалистами экономической сферы принято считать, что для того, чтобы функционировать и успешно процветать в сегодняшних условиях, любому предприятию необходимо не только адаптироваться к внешней среде, приспособив свои внутренние элементы, но и энергично формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности [47].

Торговая организация, являющаяся неотъемлемой частью рыночной экономики, как и многие другие экономические факторы, находится под воздействием внешней и внутренней среды. Вопрос взаимоотношения организации и

среды в экономических дисциплинах стал рассматриваться впервые в первой половине XX века. Изначально, внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, неподконтрольной менеджерам. В нынешнее время, главенствующим является мнение о том, что для выживания и развития в современных условиях, любому предприятию следует не только приспособляться к внешней среде путем преобразования своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности.

Внешняя среда это источник, снабжающий предприятия ресурсами, необходимыми для поддержания его внутреннего потенциала на должном уровне. Торговое предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе устойчивые конкурентные позиции на рынке, но нельзя забывать, что запасы внешней среды не безграничны, и в них испытывают потребность множество других предприятий, функционирующих в той же среде. Вследствие этого всегда есть вероятность того, что торговое предприятие не успеет по какой либо причине получить нужные ресурсы из данной среды. Такое развитие рыночных отношений и современная глобализация рынка ставит перед предприятием основные задачи, которые характеризуются не только устранением текущих причин несоответствий, между планами организации и фактическим её состоянием, но и как процесс, ориентированный на перспективу исходя из требований и тенденций изменения внешней и внутренней среды организации. Для данного процесса требуется четкое представление возможностей организации, умение правильно определять и выбирать направления ее развития, обосновать перспективные цели и способы их достижения и многое другое, с помощью чего обеспечивается развитие торговой организации [48].

Связь между внешней и внутренней средой выделяет М. Бейкер: «Упор на макроэкономический анализ сформирован на вере в то, что практика маркетинг-менеджмента на уровне отдельного предприятия в значительной степени

определяется внешними факторами, внутри которых организация действует. Это макроэкономические факторы, которые управляют структурой отраслей и рынков и природой конкуренции, то есть микросредой».

Изменения, которые происходят на сегодняшний день во внешнем мире, вынудили обратить еще больше внимание на внешнюю среду предприятия, нежели на внутреннюю среду. Такое стечение обстоятельств объясняется тем, что внутренняя среда содержит в себе те ресурсы, которые предоставляют возможность предприятию существовать, функционировать и выживать только лишь в определенном промежутке времени. Но не стоит забывать, что внутренняя среда может также быть источником проблем и даже банкротства торговой организации в том случае, если она не предоставляет необходимого функционирования организации. Стоит еще раз отметить, что внешняя среда в отличие от внутренней среды включает в себе перспективу развития организации не на один промежуток времени, а на долгосрочное развитие организации [26].

Эксперты заявляют, что внешняя среда предприятий все больше становится источником проблем для современных руководителей. Постоянные изменения внешней среды вынуждают руководителей хозяйствующих субъектов концентрировать свое внимание на быстроизменяющейся обстановке и ее влияниях на внутреннее строение предприятий. Стоит подчеркнуть тот факт, что под внешней средой подразумеваются абсолютно все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, которые не зависят от деятельности конкретного предприятия, но оказывающие воздействие на его функционирование [30].

Как принято считать, в менеджменте определены внешние и внутренние факторы, оказывающие в разной степени непосредственное влияние на формирование социально ориентированной стратегии предприятий. При этом внешние факторы традиционно разбиты на две подгруппы: прямые и косвенные.

К прямым внешним факторам относятся:

1. Экономические факторы:

а) валовый продукт на душу населения по конкретному региону;

б) индекс потребительских цен на товары и услуги, оказываемые населению региона;

в) величина среднемесячного денежного дохода, приходящегося на душу населения;

г) величина прожиточного минимума.

Влияние экономических факторов находит свое отражение на всей деятельности предприятия, а их отрицательная динамика может привести к резкому сокращению или прекращению социально ответственной деятельности.

2. Нормативно-правовые факторы:

а) отчисления в пенсионный фонд Российской Федерации;

б) отчисления в Фонд обязательного медицинского страхования;

в) отчисления в Фонд социального страхования;

г) ставка налога на прибыль;

д) величина материальной помощи, не облагаемая НДФЛ;

е) величина добровольных взносов в Пенсионный Фонд РФ, не облагаемая НДФЛ.

При помощи нормативно-правовых факторов государство контролирует объем минимальных гарантий, который предоставляет предприятие своим работникам.

3. Социально-культурные факторы:

а) уровень образования;

б) уровень безработицы;

в) миграционные процессы;

На основе группы социально-культурных факторов проводится анализ ситуации в конкретном регионе области подготовки специалистов для изучаемой отрасли, а также степени их востребованности на рынке труда.

Наравне с прямыми факторами на процесс формирования социально ориентированной стратегии происходит влияние факторов косвенных.

К ним относятся:

1. Геополитические факторы. Повышают конкуренцию среди предприятий и требуют 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

2. Экологические факторы. В зависимости от сложности экологической обстановки в исследуемом регионе может происходить неизбежный отток кадров.

3. Отраслевые (технологические) факторы. Динамика развития промышленных отраслей оказывает существенное влияние на социально-экономическую деятельность предприятия. Положительная динамика позволяет активно развивать социально ответственную деятельность, следовательно отрицательная динамика значительно затормозит процесс развития [39].

Уровень влияния отдельно взятых факторов на различные предприятия может быть разным. Данное обстоятельство зависит, в частности, от размера предприятия, сферы его функционирования, территориального расположения и прочее. Принято считать, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем небольшие. Поэтому прежде чем приступить к формированию собственной стратегии, каждое предприятие должно решить для себя, какие факторы оказывают на его деятельность наибольшее влияние, и составить список потенциальных для себя угроз.

Методология изучения каждого конкретного фактора макроокружения также обладает индивидуальными особенностями. К примеру, исследуя политико-правовой фактор, следует, прежде всего, сосредоточиться на установлении того, какие актуальные программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, как правительство относится к разным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономическую жизнь.

При рассмотрении экономического фактора необходимо в первую очередь обращать внимание на такие критерии, как: общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы; климат; тип конкурентных отношений; структура населения; величина заработной платы.

Для стратегического управления при изучении перечисленных показателей интерес представляет не их значение как таковое, а то, какие трудности они несут для бизнеса. Очень часто бывает так, что возможности и угрозы находятся в прямой зависимости. К примеру, низкая цена рабочей силы, с одной стороны, способствует снижению издержек, а с другой — она таит в себе угрозу потери качества труда.

Исследование социальной составляющей внешнего окружения ориентировано на то, чтобы определить уровень воздействия на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность населения и т.п. Отличительная черта социального фактора заключается в том, что он влияет не только на другие составляющие макроокружения, но и на внутреннюю среду организации.

При анализе технологического фактора следует иметь в виду, что прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не меньше угрозы для предприятий. Многие организации не могут в полной мере увидеть открывающиеся перспективы, так как технический потенциал для осуществления изменений преимущественно создается за пределами отрасли, в которой они функционируют. Не успев включиться в процесс модернизации, предприятия могут потерять свой сегмент рынка, что в дальнейшем может привести к крайне негативным для них последствиям. Множество революционных изменений в производстве новой продукции или услуг ожидается на базе тех разработок, которые ведутся в области высоких технологий, что также необходимо учитывать при формировании стратегии [45].

Анализ существующих направлений и практик социальной ответственности, а также инструментов взаимодействия предприятий с заинтересованными сторонами позволяет реализовать переход от категории «социальные издержки» к категории «социальные инвестиции».

При выборе основных направлений социальных инвестиций есть возможность отталкиваться от таких направлений как:

- помощь детским учреждениям;
- поддержка образования;
- поддержка учреждений науки, культуры, искусства;
- поддержка учреждений здравоохранения;
- поддержка развития спорта;
- поддержка ветеранов и инвалидов;
- развитие социальной инфраструктуры, реализация социальных программ;
- поддержка молодежных инициатив;
- содействие реформе жилищно-коммунальной системы;
- поддержка малого бизнеса;
- поддержка транспортной инфраструктуры;
- финансирование мероприятий, связанных с празднованием общенациональных, профессиональных, региональных и местных праздников;
- поддержка и реализация программ и мероприятий, направленных на укрепление престижа и роли семьи в обществе и государстве, защиту материнства, детства, отцовства;
- поддержка религиозных организаций.

При этом критерии оценки социальной ответственности бизнеса могут быть различными в зависимости от ряда факторов, например, от региона, в котором функционирует предприятие, от величины и структуры капитала и т. д.

Рисунок 3 наглядно демонстрирует факторы, влияющие на выбор социально ориентированной стратегии предприятия. Из данной схемы можно за-

ключить, что чем выше будет уровень развития общества, тем жестче данные критерии.

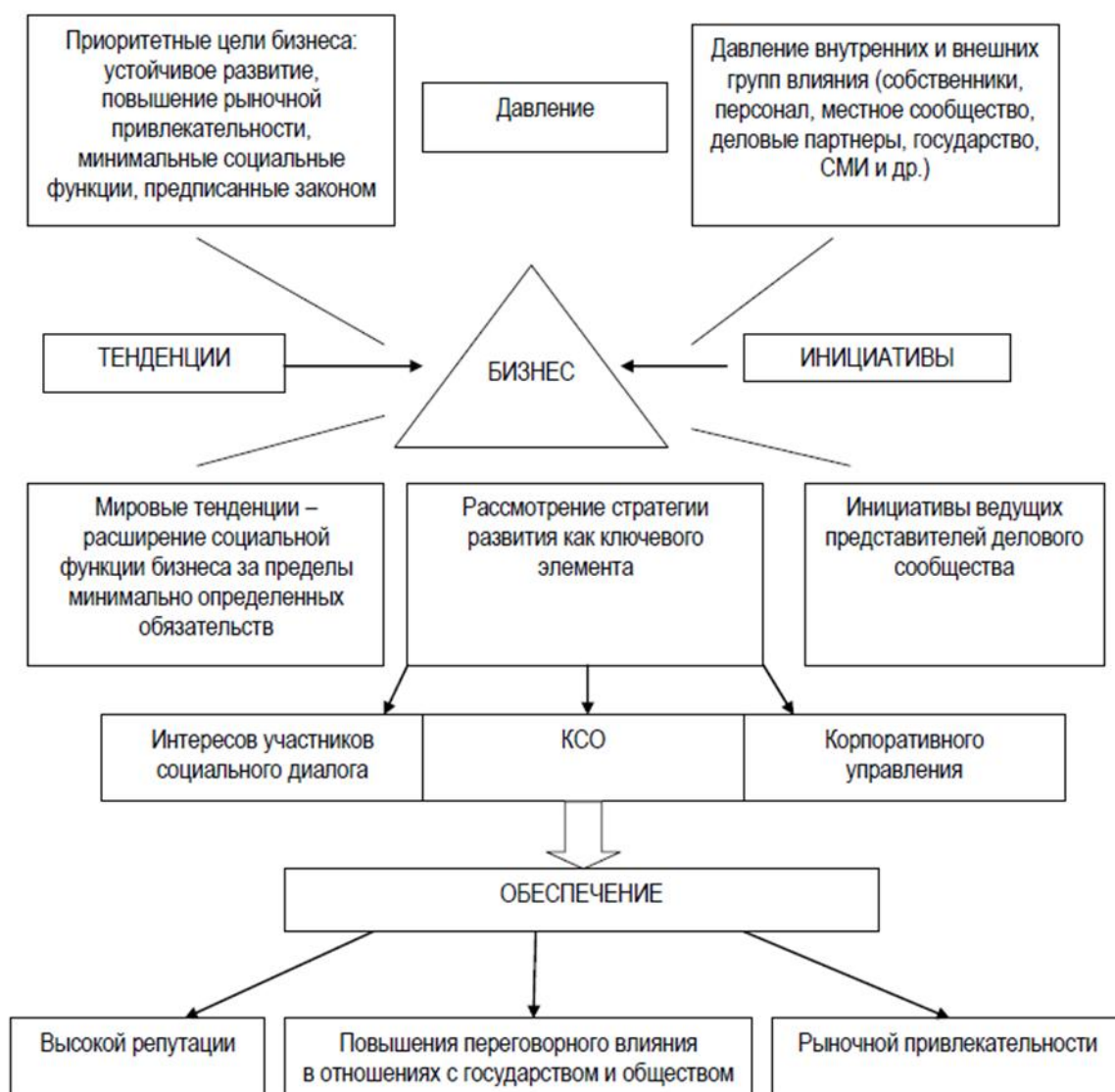


Рисунок 1.3 – Ключевые факторы, определяющие развитие концепции КСО на предприятии

В качестве критериев может выступать оценка охраны окружающей среды, качества производимых товаров и услуг, отношений с работниками, активности в различных благотворительных программах.

Влияние внешних факторов на предприятия вынуждают их становиться информационно прозрачными и социально ответственными. Однако, в этом обстоятельстве несомненно присутствуют и значительные преимущества. Как показывают исследования, весомого финансового успеха достигают именно те предприятия, которые внедрили социальную ответственность в свою миссию.

Реальные экономические выгоды при этом могут заключаться в следующем:

- увеличение продаж и укрепление позиции на рынке;
- рост производительности труда;
- повышение стоимости предприятия за счет роста оценки его репутации;
- упрощение доступа к инвестициям;
- снижение контроля со стороны государственных органов и др. [45].

Планирование социальной ответственности бизнеса включает:

- выбор показателей оценки КСО со стороны социальных партнеров;
- расчет уровня КСО на основе выбранных показателей;
- факторный анализ изменения уровня КСО;
- выбор социальных программ и социальных инвестиций.

Выбор показателей для оценки КСО производится с учетом:

- формата корпоративной социальной ответственности;
- рекомендаций международных стандартов и руководств по оценке корпоративной социальной ответственности с конкретизацией набора экономических, социально-экономических и эколого-экономических показателей, важных соответственно для профсоюзов, муниципальных и региональных органов власти;
- привязка к российской статистике, отражающей динамику изменения социально-трудовых и социально-экономических отношений.

При выборе социальных программ и социальных инвестиций нужно учитывать, что ограничительным фактором выступает объем финансовых средств, необходимых на их реализацию.

Однако, надо понимать, что реальная социальная ответственность предпринимателей состоит не столько в щедрых пожертвованиях, в частности, на просвещение, сколько в организации дела, направленного на обеспечение работающих устойчивым имущественным положением, социальной защитой, а также возможностью получения достойного образования и духовного роста [46].

Диапазон предпринимательской деятельности, ее вид, территориальная и отраслевая специфика существенным образом будут определять уровень социальной ответственности предприятий в системе социально-трудовых отношений. В России справедливость данного утверждения подтверждается тем, что уровень доходов организаций, имеющих доступ к минерально-сырьевым, энергетическим и прочим видам ресурсов страны, существенно превышает уровень доходов предприятий обрабатывающей промышленности, не говоря уже об организациях непродовольственной сферы. Особенно ярко это различие проявляется в практике «разной оплаты за равный труд», при которой ставки заработной платы по одноименным профессиям и специальностям различаются по отраслям народного хозяйства и регионам страны в силу обозначенной причины, а не в зависимости от сложности, ответственности, интенсивности и производительности труда конкретных работников.

Таким образом, с точки зрения социальной справедливости представляется обоснованным дифференцировать социальную ответственность предпринимателей [27].

В конце главы можно заключить следующее, большое влияние на формирование социально ориентированной стратегии предприятия оказывают в первую очередь факторы внешнего окружения. Любому предприятию необходимо не только приспосабливаться к внешней среде, адаптируя свои внутренние элементы, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности.

Социальная ориентация предприятий подразумевает под собой, в первую очередь, значительные финансовые вложения, но разумное и правильное распределение денежных вложений в социальные проблемы, адаптация под влияние внешних факторов и угроз в конечном итоге обернет финансовую ситуацию на благо функционирования предприятия в будущей перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Традиционно, социальная ответственность и стратегия бизнеса воспринимаются как две отдельные категории, обеспечивающие выполнение либо социальных, либо экономических задач. Но с точки зрения стратегического подхода социально-экономическая стратегия и социальная ответственность, действующие совокупно, гарантируют конкурентное преимущество предприятию. Генеральной целью компании «Командор» является - повышение конкурентоспособности компании «Командор»

По определению «Международной финансовой корпорации», «Социальная ответственность - представляет собой обязательство бизнеса вносить вклад в устойчивое экономическое развитие путем взаимодействия с сотрудниками, их семьями, местным сообществом и обществом в целом, улучшить свою жизнь таким образом, что хорошо для бизнеса и для развития».

Компания «Командор» на регулярной основе реализует мероприятия КСО. В работе рассмотрена деятельность компании по реализации концепции КСО по основным направлениям:

- на основе анализа заинтересованных сторон. Данный подход позволяет выявить основные проблемы и ключевые задачи развития КСЭО на основе многоцелевой модели и с учетом возможных парадигм развития бизнеса;
- внешняя социальная ответственность корпорации (спонсорство и корпоративная благотворительность);
- внутренняя социальная ответственность (развитие и поддержка персонала, охрана здоровья и безопасные условия труда, социально ответственная реструктуризация).

Для успешной реализации, ранее выбранной стратегии для предприятия - стратегия - развития рынка, необходимо так же разработать механизм реализации социально ориентированной стратегии предприятия. Для этого в третьей части бакалаврской работы был разработан погромно - целевой подход к формирова-

нию методологии социально ориентированной стратегии предприятия для торговой сети «Командор».

В работе предложена модель формирования социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей. Она включает субъекты и объекты управления, систему сбалансированных показателей, механизмы реализации, подсистемы результативности стратегического управления, а также факторы внутренней и внешней среды, оказывающие влияние на уровень социально ответственной деятельности предприятия.

Целью социально ориентированной стратегии компании «Командор» является - максимизация эффективности социально-экономических мероприятий в области социально ответственной деятельности предприятия.

Для процесса формирования социально ориентированной стратегии требуется учет целого ряда методологических принципов. Такими принципами являются:

- принцип управления (состоит в обеспечении оптимального соотношения затрат и результатов);
- принцип постоянства и системности (его суть заключается в осуществлении управления социальной ответственностью на стабильно постоянной основе, которая позволяет повысить лояльность сотрудников к предприятию);
- принцип перспективности (заключается в рациональном использовании существующих ресурсов предприятия с учетом долгосрочных перспектив);
- принцип 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).

На основе социально ориентированной стратегии формируется система сбалансированных показателей, которая включает в себя четыре проекции: «Финансы», «Отношения с клиентами», «Бизнес-процессы» и «Социальная ответственность».

Разработаны механизмы реализации социально-ориентированной стратегии (организационный, финансово-экономический механизм; информационный, механизм социального партнёрства), а так же показатели результативности стратегического управления.

К показателям результативности финансово-экономического механизма относятся:

1. Благотворительность;
2. Социальные инвестиции;
3. Показатель роста заработной платы;
4. Объем средств направленных на решение проблем общества.

К показателям результативности организационного механизма относятся:

1. Эффективность персонала;
2. Количество работников, получающие социальные пособия и льготы;
3. Количество персонала, прошедших повышение квалификации, обучение;
4. Наличие профсоюзов;
5. Уровень образования персонала

К показателям результативности механизма социального партнерства относятся:

1. Выгоды для развития бизнеса;
2. Количество студентов, прошедших практику;
3. Результаты решения актуальных проблем общества;
4. Количество детей работников, отдохнувших в лагерях за счет служб страхования.

К показателям результативности информационного механизма:

1. Частота и количество упоминаний в СМИ;
2. Уровень информированности сотрудников о существующих социальных мероприятиях;
3. Рационализаторские предложения.

Факторы внутренней и внешней среды относятся к данной модели, оказывающие влияние на уровень социально ответственной деятельности предприятия.

Целью социально ориентированной стратегии компании «Командор» является - максимизация эффективности социально-экономических мероприятий в области социально ответственной деятельности предприятия.

Итогом проделанной работы стала модель формирования социально ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей. Которая отражает взаимосвязь факторов, оказывающих воздействие на процесс социально ответственной деятельности предприятия и конечных результатов её деятельности, достижимых при эффективном взаимодействии субъектов и объектов управления

Разработан методический подход к оценке социально ориентированной стратегии предприятия, при помощи расчета интегрального показателя и расчета качественных и количественных показателей.

Исходя из представленных данных на предприятии уровень затрат соответствует высокому уровню социально ответственной деятельности, следовательно, компания «Командор» находится на этапе роста жизненного цикла, что ведет к снижению текучести персонала, повышению уровня удовлетворенности сотрудников и, в конечном итоге, к росту конкурентоспособности предприятия.

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации : в 4 ч. : по состоянию на 1 февраля 2016 г. – Москва: Дело, 2016. – 675 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации, по состоянию на 1 февраля 2016 г. – Москва: Дело, 2016. – 408 с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. Закон лт 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва: Дело, 2016. – 239 с.
4. О защите прав потребителей [Электронный ресурс] : федер. закон от 07.02.1992 N 2300-1 с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2014 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
5. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ ред. от 29.12.2015. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
6. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ ред. от 31.12.2014 с изм. и доп., вступ. в силу с 09.01.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
7. О защите конкуренции [Электронный ресурс] : федер. закон от 26 июля 2006 года N 135-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
8. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс] : федер. закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ ред. от 29.12.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
9. О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации [Электронный ресурс] : указ

Президента РФ от 06.08.2014 N 560 ред. от 24.06.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

10. О развитии малого и среднего предпринимательства в Красноярском крае" [Электронный ресурс] : закон Красноярского края от 04.12.2008 N 7-2528 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

11. О налоге на имущество организаций [Электронный ресурс] : закон Красноярского края от 08 ноября 2007 года n 3-674 ред. от 02.12.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

12. Об охране труда в Красноярском крае [Электронный ресурс] : закон Красноярского края от 29.06.1999 N 7-419 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

13. Об утверждении Правил установления субъектами Российской Федерации нормативов минимальной обеспеченности населения площадью торговых объектов и методики расчета нормативов минимальной обеспеченности населения площадью торговых объектов, а также о признании утратившим силу постановления Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства Российской Федерации от 09.04.2016 № 291 от 24 сентября 2010 г. № 754 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

14. О Программе поддержки предприятий розничной торговли, реализующих продукцию российских производителей, на 2015-2017 годы [Электронный ресурс] : распоряжение от 22 декабря 2015 года N 80-рп [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/>

15. О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 14.07.2012 N 717 (ред. от 19.12.2014) – Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

16. Агапцов, С.А. Предпринимательство как инновационная система хозяйствования в современной экономике: монография / С.А. Агапцов, А.Г. Грязнова, А.Ф. Джинджолия, Л.С. Шаховская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – С. 69;
17. Баканова, Е.С. Институциональные основы формирования социальной ответственности бизнеса в экономике России: дис. ... канд. эконом. наук:08.00.05. – СПб, 2007. – 171 с.
18. Боброва, Е.Б. Социальная Ответственность Бизнеса Как Социологическая Категория / Е.Б. Боброва // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена – 2009 - №11 – с. 279-284;
19. Богомолов, О. Нравственный фактор социально-экономического пространства / О. Богомолов // Вопросы экономики. – 2007. – № 11. – С. 56
20. Векслер, А.Ф. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность /А.Ф. Векслер, Г.Л. Тульчинский. – М.: Вершина, 2006. – С. 48;
21. Деловой квартал. [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://krasnoyarsk.dk.ru/wiki/magnit>
22. Доходы, расходы и сбережения населения. [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.krasstat.gks.ru/>
23. Импортозамещение. Сайт об импортозамещении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// importozamechenie.ru](http://importozamechenie.ru).
24. Иншаков, О.В. Эволюция институционализма в российской экономической мысли (IX – XXI вв.) / О.В. Иншаков, Д.П. Фролов: монография : В 4 т. – М.: Экономистъ, 2007. – Т. 1. – С. 25;
25. Кирдина, С.Г. X- и Y-экономики: Институциональный анализ / С.Г. Кирдина; Ин-т экономики. – М.: Наука, 2004. – С. 49 – 50;
26. Коробейников, О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 3., С. 35;

27. Лабаджян, М.Г. Развитие корпоративной социальной ответственности / М.Г. Лабаджян, А. Ю. Каспарова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика – 2014 - №2 – с. 52-59;
28. Лебедева Н.Н. Корпоративное гражданство в модели homo institutus / Н.Н. Лебедева // Homo institutus – Человек институциональный : монография / Под ред. О.В. Иншакова. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2005. – Гл. 20. – С. 478;
29. Милкина, И.С Корпоративная социальная ответственность в стратегическом управлении / И.С. Милкина // Актуальные вопросы экономических наук – 2011 - №19 – с. 103-106;
30. Николаева, Т.И. Факторы, влияющие на развитие организации / Т.И. Николаева, В.М. Гаянова // Актуальные вопросы экономических наук – 2009 - №4-3 – с. 209-214;
31. Сайт компании "Командор" [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.sm-komandor.ru/>
32. Основные индексы. [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.sobranie.info/more.php?UID=30184>
33. Отчет 2015 USDA: Обзор потребительского рынка России. Розничная торговля [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.givemebid.com/usdarussia>
34. Социальный портрет бизнеса. Путеводитель по социальным программам российского бизнеса: серия путеводителей-справочников «Проверено. Коммерсантъ». – М.: The Platzdarm Group, Альпина Бизнес Букс, 2004. – С. 22;
35. Статистический сборник. Красноярский край. – Красноярск, 2016. – 117 с.
36. Тенденции в розничной торговле. "Интересное" [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://domass.ru>
37. Ульянова, Е.С. Социальная ответственность и эффективность деятельности организации (на примере страховой компании ОАО «Жасо») / Е.С.

Ульянова // Новый университет. Серия: Экономика и право – 2014 - №5-6 (39-40) – с. 65-68;

38. Управление человеческим капиталом на российских промышленных предприятиях / Под ред. Л.С. Шаховской, Е.Г. Попковой, А.Ф. Джинджолия. – М.: Дашков и Ко, 2007. – С. 93

39. Фролов Д.П. Проблемы теоретического анализа экономических институтов (на примере таможи) / Д.П. Фролов, О.В. Инютина // Журнал институциональных исследований. Т. 2. № 4. 2010. – С. 107;

40. Численность населения Красноярского края. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.krasstat.gks.ru/>

41. Шокарева, Т. Рейтинг продуктового ритейла в Красноярске [Электронный ресурс] / Т. Шокарева, Н. Шварц, А. Веденина, – Режим доступа : <http://krasnoyarsk.dk.ru/wiki/rejting-produktovogo-riteyla>

42. Экономическая библиотека - <http://economy-lib.com/formirovanie-sotsialno-orientirovannoy-strategii-predpriyatiya-na-osnove-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley#ixzz4B0gTgTAN>

43. Экономическая библиотека - <http://economy-lib.com/formirovanie-sotsialno-orientirovannoy-strategii-predpriyatiya-na-osnove-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley#ixzz4B6V8ZKDB>;

44. Электронный ресурс: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2011/1510.htm>.

45. Электронный ресурс: <http://www.studfiles.ru/preview/5707404/page:5/>

46. Электронный ресурс: <http://www.tnu.in.ua/study/refs/d96/file278919.html>

47. Электронный ресурс: <http://www.webkursovik.ru/kartgotrab.asp?id=84785>

48. Электронный ресурс: http://www.rusnauka.com/14_ENXXI_2014/Economics/6_168828.doc.htm

