

С ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
(СОФ НИУ «БелГУ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА  
Дипломный проект студента**

**заочного отделения 5 курса группы 92071256**

**Костина Анатолия Александровича**

**Научный руководитель  
к.псх.н., старший преподаватель  
Галанова Е.В.**

**СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017**

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ</b> .....	<b>7</b>
1.1 Понятие социальной ответственности бизнеса.....	7
1.2 Корпоративная социальная политика как форма осуществления кадровой политики предприятия .....	18
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ АО «ОЭМК»</b> .....	<b>37</b>
2.1 Организационно – экономическая характеристика АО «ОЭМК»	37
2.2 Кадровый состав и система управления персоналом АО «ОЭМК».....	41
2.3 Анализ кадровой политики АО «ОЭМК».....	48
<b>ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ АО «ОЭМК»</b> .....	<b>66</b>
3.1 Основные направления совершенствования корпоративной социальной политики АО «ОЭМК».....	66
3.2 Социально – экономическая эффективность проекта.....	77
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>80</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	<b>84</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>93</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Для последнего десятилетия характерно распространение социальной ответственности хозяйствующих субъектов во всех сферах,

Актуальность темы исследования определена:

*во-первых*, значимостью металлургической индустрии как одной из базовых системообразующих отраслей российской экономики, оказывающей существенное влияние на развитие народного хозяйства страны.

*во-вторых*, особой остротой социальных вопросов, которые всегда занимали и занимают одно из ключевых, определяющих мест в политике государства и жизни общества, социальных факторов, усиления их влияния на процессы устойчивого развития предприятия посредством корпоративной социальной политики.

*-в-третьих*, актуальность кадровой политики на предприятиях различных отраслей, обусловлена интересом к решению проблемы повышения эффективности становится конкурентоспособности любой организации за счет знаний, умений и навыков своего персонала, путем оптимизации численности персонала и инновационных технологий. В этой связи важно не только представлять, контролировать работу с кадрами, но и искать новые пути для ее улучшения.

Достижение уровня экономического и социального развития, соответствующего «статусу XXI века» обозначено в качестве стратегической цели в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года.

Таким образом, актуальность темы исследования определяется потребностью отечественных корпоративной социальной политики и ее влиянии на устойчивое развитие предприятия.

**Степень разработанности проблемы.** Проблемы социальной политики исследуются достаточно широко не только экономистами, но и в рамках таких наук как философия, политология, социология, менеджмент.

Среди зарубежных авторов проблемы социальной политики исследовали Бентам И., Бертхольд Н., Поланьи М., Фридман М., Хансен М., Эрхард Л., Юхолин Э. и другие.

Среди современных отечественных исследователей в области социальной политики ученые Бурджалов Ф., Волгин Н., Гоффе Н., Жуков В., Землянухина С., Карагод В., Лапина Н., Стрижов С., Перегудов А., Чичканов А.

Проблемы социальной политики на уровне региона рассматривают Лапина Н., Лебедев А.А., Перегудов С., Чиркова А., Шумеев В.Г.,

Проблемы социальной политики на уровне предприятия рассматривают Аверин А.,

Управленческий аспект рассмотрен Беляевой И.Ю., Эскиндаровым М.А.,

В целом, обзор литературы по обозначенной теме свидетельствует о том, что исследователи уделяют определенное внимание изучению роли корпоративной социальной политики.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими социальной ответственности предприятий и состоянием системы корпоративной социальной ответственности АО «ОЭМК».

**Объект исследования:** АО «Оскольский электрометаллургический комбинат» (ОЭМК).

**Предметом исследования** являются процессы формирования и управления корпоративной социальной политикой АО «ОЭМК».

**Цель исследования:** разработка проекта по совершенствованию кадровой политики предприятия на основе корпоративной социальной ответственности.

В соответствии с целью исследования намечено решение следующих **задач:**

-анализ проблемы корпоративной социальной ответственности в практике управления персоналом промышленного предприятия;

-анализ системы управления персоналом в АО «ОЭМК»;

-анализ кадровой политики АО «ОЭМК»;

-разработка и социально-экономическое обоснование проекта по совершенствованию кадровой политики на основе корпоративной социальной ответственности.

**Теоретическую основу составляют** труды отечественных и зарубежных ученых по экономике и управлению предприятием, материалы научно-практических конференций, публикации в периодической печати, информационные электронные материалы.

**Эмпирическая база** исследования представлена материалами статистических ежегодников, данные государственного комитета РФ по статистике, Белгородского областного комитета, первичные данные предприятия.

**Методологическую основу** исследования формируют:

-процессный и системный подходы,

-диалектический, структурно-логический, статистический методы исследования, а также метод сравнительного анализа.

**Структура исследования.** Тема и логика научного исследования определили структуру работы. Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

# ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

## 1.1. Понятие социальной ответственности

В последние годы в России возрос интерес бизнес – сообщества к теме корпоративной социальной ответственности. Одна из причин пробудившая интерес к этой теме связана со стабилизацией политической и социально-экономической ситуации в стране. долгосрочные перспективы развития, которые побуждают выстраивать стратегии отношения с властью, потребителями, сотрудниками и местным сообществом.

Тема социальной ответственности бизнеса стала активно бизнес-сообществом и в свою

Другой причиной являются возросшие прямые контакты крупных российских компаний с западными компаниями. Эти контакты поставили вопрос о приведении российской бизнес-практики в принятые западными стандартами, что в свою очередь побудило российский бизнес повысить свою социальную активность.

Приоритетность проблем социальной ответственности бизнеса на современном этапе связана с экономическим роста, которые напрямую связаны с развитием человеческого капитала, обеспечивающего конкурентоспособность. Это одна из главных причин побуждающая социализацию бизнеса [5; с.54].

В качестве еще одной из причин побуждающих бизнес к реализации своих социальных функций является то, что он должен стать государства в реализации социальной политики. От будут зависеть конкурентоспособность, продуктивность и устойчивое развитие бизнеса.

В нашей стране проблема социальной ответственности бизнеса включена в число приоритетных задач государства ресурсов бюджета для реализации полноценной социальной политики государства.

Следует отметить, что важнейших факторов государственного регулирования. Она является органической частью внутренней политики государства, направленной на обеспечение благополучия и всестороннего развития его граждан в целом.

Проводя корректировку бюджета страны, Правительство Российской Федерации подчеркивает, что социальные обязательства государства являются одним из основных приоритетов. За последние осуществлен ряд важных шагов в области социальной приоритетных национальных проектов в сфере здравоохранения, образования, жилищно-коммунального хозяйства, агропромышленного комплекса, демографической политики.

В «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» подчеркивается, что успешная модернизация государства, направленных на координацию усилий всех сторон, интересов различных социальных групп общества и бизнеса при выработке и проведении социально-экономической политики.

Таким образом, социальная политика сегодня – это не только реализация правительством концепции государства благосостояния, это также вовлечение бизнеса и гражданского общества в решение ключевых социальных проблем[5; с.55].

Мировой опыт свидетельствует о позиционирования в обществе:

Стадия первоначального накопления капитала, когда идет борьба за удержание и расширение захваченного. Победители распоряжение ресурсами, управление более слабыми, льготы, и уважение общества;

Стадия государства и граждан, разъяряя свои цели и перспективы развития. Но это не гарантирует улучшения общественного мнения, имиджа и вкладывание средств ведет к нецелевому их расходованию, снижению недовольству акционеров, инвесторов и т.п. Постепенно созревает

понимание, что дело бизнеса - не благотворительность, а системные социальные инвестиции;

Стадия социального партнерства, когда бизнес самооправдания к развитию конструктивных Эти этапы характерны не только для развитых стран Запада, но и имеют место в нашей стране, хотя следует отметить процесса: так почти бизнес активно вошел во второй этап, ограничиваясь главным образом благотворительностью поддержкой отдельных проектов. Но уже сегодня очевидно, что вектор движения направлен к развитию полноценных общественных связей, к социальному партнерству [40 с. 67].

В связи с появлением социальных программ промышленных организаций возник и ряд, которых представляется необходимым. В настоящее время в мировой концепций, ассоциируемых с корпоративной социальной ответственностью,

Терминов, описывающих социально ответственный много: благотворительность, филантропия, социальное партнерство, спонсорство и меценатство. Наибольшую известность получили термины политика», «корпоративная социальная политика» и ряд других.

В соответствии с Федеральным законом «О благотворительной деятельности и понимается добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной юридическим лицам имущества, денежных средств, по бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию образом, существенным признаком деятельности выступает ее бескорыстный характер: она всегда убыточна для бизнеса и не может приносить дохода [78; с. 33].

Благотворительной признается деятельность, направленная на удовлетворение общественных нужд по строго направлений. На практике почти любая социально значимая активность бизнеса, наоборот с бизнес – целями, подпадает под понятие благотворительной.

Безвозмездность и бесприбыльность благотворительной затрудняет использование этого термина бизнеса. Однако до настоящего времени для



значительного числа компаний благотворительность является синонимом социальной бизнеса.

При этом более подходящим синонимом социальной ответственности бизнеса является и используется для описания всех социально значимых инициатив бизнеса. В ее основе лежит желание помочь без расчета на любое. Однако под внешней программ скрывается точный расчет, так как филантропия помогает бизнесу экономить деньги. Более того, филантропия сама стала бизнесом, так как теперь она маркетинговой стратегии и деловой активности.

В последние годы для обозначения социальной ответственности бизнеса употребляется термин «между работодателями, государственными органами и представителями наемных работников, опирающихся на переговоры, взаимопределяемых решений в регулировании трудовых и иных отношений [3; с. 49].

При этом существует более широкое толкование понятия социального партнерства – это система на обеспечение согласования интересов работников и вопросам регулирования трудовых отношений и отношений непосредственно связанных с ними [78; с. 35].

Еще одним термином, который используется для характеристики социально ответственного бизнеса является спонсорство, многими корпорациями за стратегическую. Оно подразумевает выделение средств на какое-либо последующим соблюдением интересов корпорации, обеспечивает узнаваемости, лоббирование положительный имидж компании.

В последние годы более привлекательным термином для описания социальной активности бизнеса стало понятие научной литературе встречаются различные толкования этого понятия.

Социальная политика в широком смысле есть одно из направлений макроэкономического регулирования, в то время как в узком смысле – это действие правительства по общества, что характеризует микроэкономический аспект проблемы.

В узком понимании социальная политика определяется как деятельность государственных органов по деятельности, а также формирование государством оптимальной социальной структуры.

Значимость социальной процессы воспроизводства рабочей силы, повышения труда, образовательного и квалификационного уровня трудовых производительных сил, на культурную и духовную жизнь общества.

Следует отметить, что социальная политика принимает новое значение для корпораций. Корпоративная

В самом широком контексте корпоративная социальная связана с деловой этикой, защитой окружающей среды, инвестированием в развитие местных сообществ, защитой труда.

Корпоративная социальная ответственность, по своей сути, является концепцией, которая отражает участвовать в улучшении общества и защите окружающей среды. Это одно из множества определений социальной ответственности бизнеса, существующих в Европе, США, Японии, а сегодня широко обсуждаемых и в России [40; с. 69].

Термин «корпорация» - от латинского *corporatio* означает – объединение и определяется как совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, деятельности и образующих самостоятельный субъект права – юридическое лицо, а также как широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской д, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих работающих по найму.

Корпоративная социальная политика предприятия отличается от социальной политики государства, так ориентирована на стабильность и равенство, при этом система социального обеспечения гарантируется существующим законодательством.

Деятельность предприятия в области социальной политики ориентируется на прибыльность, Корпоративная социальная политика с одной стороны определяется законодательством, а с другой стороны –

стратегией самого предприятия, его политикой, которую осуществляет предприятие в условиях его существования.

В настоящее время повышается значимость мер, принимаемых предприятиями по социальной политике, которую авторы считают, что они не могут заменить социальную политику государства и нецелесообразно применять к нему дополнительные социальные требования.

Социальная политика направлена на удовлетворение социальных интересов, реализации социальных прав и социальных гарантий, предоставлению социальных услуг, социальной защите персонала.

Социальная политика формирует благоприятные условия деятельности работников на предприятии и выступает необходимым фактором реализации персоналом своих способностей и социальных условий. Предприятию сложно достичь своих стратегических целей.

Таким образом, социальная политика является составляющей в деятельности предприятия – это важный элемент его кадрового, производственного, экономического потенциала.

Основное назначение социальной политики предприятия заключается в следующем:

- способствовать обеспечению эффективности и качества труда работников;
- стимулировать работников к повышению квалификации;
- способствовать решению наиболее квалифицированных работников, обеспечить их ротацию и лояльного отношения к предприятию.

Социальная политика, режим и охрану труда, транспортную доступность рабочего места.

Эффективная социальная политика предполагает предоставление персоналу всех обязательных социальных услуг, которые предприятие должно оказывать в соответствии с законодательством. Вместе с тем она не может быть ограничена только. Конкуренция на рынке труда предполагает

наличие социальных услуг, которые могут привлечь новых работников на предприятие или удерживать работающих здесь людей[5; с.55].

Чем выше потребность в высококвалифицированных работниках, тем больше требуется дополнительных социальных услуг для услуг на предприятии влияет на определение его положения на рынке труда. Если предприятие предоставляет объем социальных услуг, необходимых работникам, оно будет выгодно хорошая основа для привлечения новых работников и сохранения существующего персонала.

Правительство РФ придает особое значение проведению социальной политики на предприятии. Об этом свидетельствует то обстоятельство, что при его участии проводится организация «высокой социальной эффективности». Организаторы конкурса – Министерство экономического развития и объединений и работодателей и профсоюзов. Конкурс позволяет выявить организации в различных отраслях экономики, добившихся высокой социальной решения социальных вопросов, совершенствовать формы социального партнерства.

Корпоративная социальная политика – это, прежде всего комплекс мероприятий, осуществляемых предприятием, по созданию определенного уровня социальных гарантий квалифицированных кадров, повышению производительности их труда и, как следствие, эффективности работы самого предприятия.

Можно выделить ряд факторов, которые влияют на формирование корпоративной социальной политики:

- организационно-правовая форма предприятия;
- отраслевая принадлежность;
- размер предприятия и оснащенность;
- финансово-экономическое положение предприятия, объем средств, выделяемых на социальную сферу;

При этом следует различать сферы социальной политики предприятия, так как оно может осуществлять внутреннюю и внешнюю социальную политику.

Значение внутренней политики у персонала создается ощущение собственной защищенности.

Внутренняя социальная политика призвана решать социальные проблемы коллектива, в частности осуществлять финансирование производственных социальных программ [13; с.54].

Внешняя социальная политика способствует повышению социального статуса предприятия, характеризуя она направлена на социальное развитие региона присутствия. Социально активные предприятия помогают решать региональные проблемы. Это них, обеспечивает лояльность местных органов власти и населения, а с другой – формирует положительный имидж [84; с.10].

Следует отметить, что для большинства российских предприятий приоритетной сферой является, рассчитанная на стимулирование и поддержку персонала. На эти цели многие предприятия расходуют около 60% социального приходится около 25% средств, предназначенных на социальную политику.

Анализ социальной политики предприятий позволяет выделить типичные направления, по которым осуществляется социальная политика предприятий.

Одним из ведущих направлений является *сотрудничество с властью*, позволяющее осуществлять социальные проекты, развивать социальную инфраструктуру, помогать территориям в организации бюджетного процесса.

Следующим направлением является *реструктуризация социальных активов*, позволяющая приводить в порядок социальные объек, поддерживать не только собственную социальную инфраструктуру, но и муниципальную, осуществлять коммерциализацию социальных объектов, превращая их в бизнес.

Кроме этих направлений в рамках социальной политики предприятия реализуют *корпоративные социальные программы*, направленные на развитие кадров, поддержку здравоохранения, защиту материнства и детства, развитие образования, решение жилищной проблемы, поддержку членов семей сотрудников.

В современных условиях предприятия проявляют различные уровни активности социальной политики. Поэтому можно выделить:

1. Градообразующие предприятия, имеющие тесные связи с территориями присутствия. социальную ответственность в силу сложившихся еще в советское время традиций. Они осуществляют весь набор корпоративных сотрудничество с территориями присутствия. Отношения с властями оговариваются в специальных соглашениях с целью ограничения больших требований к предприятиям;

2. Не сырьевые компании, которые имеют крупные активы, которые достались им с советских различных акций, при этом стремятся к системному сотрудничеству с властями, углубленно развивают отдельные проблемные направления социальной политики;

3. Иностранные компании, которые работают в России. Они добровольно реализуют благотворительные проекты и небольшие программы по благоустройству территорий. Этим социальной инфраструктурой они не обременены, от притязаний властей они защищены западными стандартами своих материнских компаний, которые контролируют их бюджет;

4. Новые компании, возникшие уже в. Обычно такие компании не занимаются социальной политикой, но в исключительных случаях все же осуществляют благотворительные акты, основанные на человеколюбии;

5. Компании, которые выступают спонсорами отдельных социальных проектов и осуществляют отчисления на социальные мероприятия под давлением властей.

Следует отметить, что социально активные предприятия различаются по масштабам их социальной деятельности, решаемых проблем.

Корпоративная социальная политика предприятия носит комплексный, системный и систематический характер. Она не является произвольным дополнением к основной деятельности компании, а представляет собой метод, используемый в управлении компании. Корпоративная социальная политика представляет собой непрерывном диалоге с заинтересованными сторонами и социальной отчетности, где корпорация отражает свои достижения в области социальной ответственности [83; с.11].

Таким образом, в экономики происходит существенная модификация социальной политики.

Социальная ответственность бизнеса – новая цивилизационная ступень, позволяющая найти консенсус между коммерческими интересами корпорации и ожиданиями общества.

Эффективной может быть только активная социальная политика предприятия, которая носит комплексный системный характер. Предприятия, осуществляющие активную социальную политику, не ограничиваются внутренними коммерческими повышению конкурентоспособности предприятия.

## 1.2. Корпоративная социальная политика как форма осуществления кадровой политики предприятия

Управление людьми имеет важное значение для всех организаций, так как без людей организация не сможет осуществлять свою деятельность.

В современном ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы.

Человек является важнейшим элементом производственного процесса на предприятии. Финансовые средства, капитал для осуществления новых инвестиций при капиталов, найти же компетентных сотрудников гораздо сложнее.

Объективная необходимость развития стратегического аспекта управления персоналом обуславливает особое внимание к определению такого термина, как «кадровая политика».

Многие авторы в своих работах избегают давать четкие определения понятию «кадровая политика». В проекте «Концепции государственной кадровой политики» политика субъекта управления – целенаправленная деятельность субъекта управления по кадровому обеспечению достижения целей и задач организации» [80; с.6].

Другими словами, и стратегия, и тактика, и технология управления персоналом рассматриваются как века предложена трактовка, которая отождествляет понятия «кадровая политика» и «кадровая стратегия».

Предпосылки формирования кадровой политики предприятия тесно связаны с существующей социально-экономической и кадровой политикой организации.

Кадровая политика предприятия – это стратегия действий, объединяющая различные формы и методы работы, стиль ее проведения.

При этом в качестве составных элементов кадровой стратегии рассматривались идеология, управления персоналом. Такое определение открывает конструктивные методологические подходы к разработке и реализации кадровой политики организации.

Проанализировав политика» можно сделать вывод о том, что:

- в широком смысле кадровая политика трактуется как система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы;

- в узком смысле кадровая политика мыслится как набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации [75; с.12].

Однако отождествление кадровой политики с целостной стратегией работы с персоналом организаций, в которых занимаются разработкой и реализацией стратегии управления персоналом. В настоящее время в



большинстве отечественных организаций кадровой политике не уделяется должного внимания,

Более широкая трактовка кадровой политики безотносительно к кадровой стратегии, с акцентом на методологическую, концептуальную сторону этого понятия В.Р., которые определяют кадровую политику как систему знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий государственных органов и организаций основного звена управления, направленных на интегрированы и концептуальная, и практическая сторона работы с персоналом.

Веснин В.Р. рассматривает кадровую политику как систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы [26; с.46].

Таким образом, формы и методы, направления работы с персоналом не включаются в кадровую политику. Нормативно-методический подход к определению кадровой Лобанова А.А., Мордовина С.К., Егоршина А.П.. Так, Иванцевич Дж. представляет американский подход к понятию «кадровая политика» и трактует ее как важнейшим направлениям в области управления персоналом [44; с.62].

Мордовин С.К. считает, что политика в области человеческих ресурсов – это некий свод правил, положений, стандартов по работе с персоналом.

Деятельностный подход к формулировке кадровой политики отмечается в работах Чижова Н.А. и Спивака В.А.

По мнению Чижова Н.А. кадровая политика предприятия – это комплекс организационных эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей или миссии организации [42; с.31].

Данная трактовка кадровой политики отождествляет ее с кадровыми мероприятиями и нормативные аспекты кадровой политики. Кадровая политика традиционно ассоциируется областями управления персоналом:

политикой подбора и расстановки кадров, оплаты труда и вознаграждений, обучение персонала, коммуникативной политикой и т.д.

Это отражает и приоритеты управления персоналом и идеологию, и методические подходы к решению проблем управления персоналом.

Исследовав историю формирования понятия «кадровая политика следует отметить, что рамках технократической парадигмы управления персоналом и отражает этап администрирования в практике управления персоналом.

Рассматриваемые понятия и их содержание определяются теоретическими кадровыми концепциями, лежащими в их основе, а также практическим контекстом. менеджмента, когда стратегическое управление практически находится на начальных стадиях своего развития, соответствует традиционный термин «кадровая политика».

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления стратегию деятельности организации. Стратегия управления персоналом предполагает:

-определение целей управления персоналом – при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены экономические аспекты организации и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, возможности развития и реализации способностей работников);

-формирование идеологии и принципов кадровой работы – идеология кадровой работы оформляется в не подлежащих нарушению в работе с кадрами) и реализуется повседневно руководством организации;

-определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации [52; с. 132].

Выделяют три концепции стратегии кадровой политики:

1) стратегия управления Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в представлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

2) стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией.

Занятые в качества и способностей можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от кадровых ресурсов.

3) синтез двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие кадровой политики.

В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия всей организации, либо - кадровая политика.

Стратегия управления персоналом – это разработанное руководством организации приоритетное, действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

В процессе эволюции концепция кадровой политики постепенно трансформируется в концепцию управления важнейшую составляющую производственных ресурсов.

Принципиальное отличие управления заключается в следующем:

-акценте на стратегические вопросы качественного привлечения, найма и развития сотрудников; организации труда в целях формирования благоприятного климата для ответственности;

-сотрудничестве работников.

При управлении человеческими ресурсами появляются новые функции, тесно связанные с организационным развитием, сопротивлением изменениями и т.д.

Кадровая политика в этом отвечающих будущим направлениям работы организации.

Оценивая деятельность организаций, имеющих возможность использовать передовые методы управления персоналом, можно выделить три сложившихся типа организаций:

Первый тип. Комплексно занимаются вопросами стратегического планирования и применяют персоналом

Второй тип. Используют методы стратегического планирования персонала.

Третий тип. Делегируют функциональные задачи стратегического характера службе управления персоналом. персонала и ориентируются на них в своей деятельности.

В результате можно сделать ряд заключений относительно определений кадровой политики:

-кадровая политика организации –, общее, объективно существующее, независимо от того, насколько она и реализуется руководством;

-отсутствие или слабое развитие стратегии управления персоналом предполагает малоэффективные типы организации проблемы управления персоналом;

-кадровая политика является важнейшей составляющей деятельности организации, которая относится к кадровой политике может отождествляться со стратегией управления документа, либо как известный и признанный руководством и сотрудниками свод правил, норм, целей и приоритетов в области управления персоналом [23; с.29].

Поэтому определение кадровой политики как целостной стратегии управления персоналом справедливо как нормативное, присущее организациям с высоким уровнем стратегического.

Таким образом, кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно учетом стратегии развития организации.

Кадровая политика – это многослойная система, включающая множество элементов, описание которой представлено в следующем

параграфе. Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный выработывается на основе концепции развития предприятия и является важнейшей составляющей, производственной и финансово-экономической деятельностью.

Таким образом, как показывает рисунок 1.2 на развитие современной организации влияет финансово-экономическая деятельность, производственная деятельность и (кадровая политика).

Кадровая политика за последнее изменения и полностью согласуется со стратегией развития организации. Дефицит квалифицированной рабочей силы привел к отказу от мнения о том, что работа административный характер. Под кадровой работой в настоящее время понимается единство двух основных мер:

- обеспечение подразделений организации рабочей силой;
- обеспечение мотивации персонала на результатов трудовой деятельности.

Кадровая политика представляет собой фактически являются элементами кадровой политики [19; с.14].

Формирование кадровой политики включает в элементы:

- разработка общих принципов кадровой политики;
- политика планирования потребности в -информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика – формирование принципов средств, обеспечение эффективной системы вознаграждения персонала, обеспечение страховки и т.д.;
- политика развития персонала – разработка и развития, профориентации и адаптации сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности (анализ соответствия кадровой в кадровой работе), кадрового потенциала (центр оценки, методы оценки эффективности деятельности персонала), а также условия работы, охраны

труда и техники безопасности, включая, соблюдение психо-физиологических и эргономических норм организации труда, методы организации работы, контроль экономических и социальных и социальные изменения;

-кадровый аудит и кадровый отношений, формальные и неформальные связи, предотвращение производственных конфликтов, взаимодействие с профсоюзами;

-создание социально приемлемых, организация отдыха и т.д.

Таким образом, основными элементами благосостояния и политика трудовых отношений

Таким образом, данные рисунка 3. подтверждают многоаспектность кадровой политики предприятия.

Кадровая политика призвана целей организации, комплектование и развитие человеческих ресурсов, их оптимального использования.

Выбор кадровой политики зависит от Кадровая политика зависит от того, в каком состоянии находятся факторы, действующие на рынке труда.

Рынок труда обычно характеризуется свободным выбором сферы приложения своих способностей, что выражается, так и в выборе формы занятости (труд по найму, самостоятельный).

На рынке имеется как конкуренция между работниками за рабочие места с более высокой оплатой и лучшими условиями труда, так и конкуренция между работодателями за рабочих с наивысшей предельной производительностью. Рынок труда характеризуется мобильностью рабочей силы, которая может быть профессиональной, общим уровнем образования и подготовки и востребованностью одних профессий по сравнению с другими и территориальной, так как она во ограничений в прописке.

Существенным показателем является уровень оплаты труда, учитывающий прожиточный минимум. Квалифицированный работник, найдя более оплачиваемую работу, скорее всего, при определении уровня заработной платы необходимо исходить из ситуации на рынке труда. Кадровая политика изменяется под факторов.

Изменение кадровой политики под влиянием внешних и внутренних факторов влечет изменение всех ее элементов, а в особенности кадровых технологий и непосредственно кадровой работы[5; с.55].

Кадровая политика может кадровая политика характерна для стабильно развивающихся организаций, , а также в больших тратах на их подготовку. На дальнейшее обучение и переподготовку работников тратится значительная часть рабочего времени и значительные материальные ресурсы. При этом организация гарантиями.

Активная кадровая политика может быть рациональной и авантюристической. При рациональной кадровой политике менеджмент организации имеет как развития ситуации и располагает средствами диагностики и прогнозирования кадровой ситуации на долгосрочный период. При авантюристической Компенсаторная кадровая политика используется при становлении организации или в тот момент, когда она испытывает трудности. В этом случае предприятие потребности в работниках, связанные с открытием новых мест или потерей старых рабочих.

Кадровая политика может носить реактивный характер. Реактивная кадровая политика соответствует осуществляет контроль за симптомами отрицательных явлений в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия труда и владеет ситуацией по развитию кризиса [42; с.31].

Превентивная кадровая политика проводится в случаях, когда менеджмент организации имеет обоснованные прогнозы развития кадровых ситуаций. Кадровые службы средствами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период.

Прогнозы содержат данные о качественных) в кадрах и сформированные в задачах по развитию персонала. Социальная эффективность кадровой политики организации системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

Таким образом, кадровая политика довольно чувствительна к внешним и внутренним факторам, которые влияют на все элементы кадровой политики, определяя в свою очередь ее активность.

Главный потенциал предприятия. Основным фактором конкурентоспособности сегодня стали обеспеченность рабочей силой, степень ее мотивации, организационные работы, определяющие эффективность использования персонала.

Успехи ведущих фирм в обеспечении высокого качества продукции, ее быстрого обновления, снижение персонала связаны с тем, что в них созданы высокоэффективные системы руководства персоналом.

Такие организации ориентированные на человека.

Разработка таких программ базируется на комплексном, взаимоувязанном изучении личных характеристик внутренних условий работы и необходимых организационных действий, нацеленных на эффективную деятельность организации.

Определяющим в выборе развития предприятия как производственно-хозяйственной системы. Более того, удачно выбранная и реализованная кадровая политика способствует развитию ее стратегического плана [46; с. 249].

Составными частями такой стратегии являются:

-производственная деятельность производства в увязке со спросом на его продукцию;

-финансово-экономическая – возможное привлечение денежных ресурсов в производство и в развитие рабочей силы;

-социальная, связанная с удовлетворением предприятия.

Каждая из них имеет самое непосредственное отношение к политике предприятия, так как определяет, какие кадры нужны предприятию, финансовые возможности для их набора и интересы учитываются.



Организационные формы построения и деятельности предприятия многообразны. При этом выделяют три базовых стратегических направления:

1) производство продукции с возможно. Это направление приемлемо при производстве товаров массового спроса. Хотя оно и связано с инвестициями в новое оборудование, достижение максимального эффекта от экономии на затратах, в том числе и на оплате труда, инвестициях в развитие рабочей силы;

2) диверсификация: ориентация на спрос и выпуск товаров со специфическим дизайном, уникальными качественными характеристиками. Более высокие цены на такую продукцию могут компенсировать за подготовку;

3) ориентация на определенные рыночные ниши: сбыт в разных географических зонах, выпуск продукции для конкретных групп покупателей. Выбор такого варианта практически кадровом обеспечении производства[46; с.265].

Важнейшее условие успешного развития любого предприятия – эффективное использование персонала и, его профессионального уровня.

Современный сотрудник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой адаптироваться к непрерывным изменениям внешней среды.

Таким образом, одним из главных факторов роста эффективности его функционирования является наличие квалифицированного кадрового потенциала на всех уровнях деятельности.

Динамичность самого производства, техническим прогрессом, наличие конкуренции между предприятиями, стремление к росту прибыльности производства являются факторами, непрерывного обучения и повышения квалификации кадров.

Таким образом, кадровая политика в новых направлена ориентировалась бы на получение не только экономического, но и

социального эффекта при условии законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

При оценке экономической определяющей кадровую политику предприятия, которая служит предпосылкой получения результата от производственной деятельности [39; с.20].

Этот дополнительный результат и является который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями.

Так, эффект может найти свое выражение в виде:

-увеличения выпуска продукции вследствие роста труда, повышения ее качества, сортности;

-удовлетворенности трудом, особенно если работа с на учете социальных моментов в трудовых отношениях (от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива);

-относительной экономии средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально ориентированных выражается экономией средств, необходимых для достижения трудового потенциала).

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат только производственной деятельности или как результат всей хозяйственной деятельности предприятия.

В первом случае экономическим эффектом является произведенная продукция в натуральном или денежном выражения валовая, товарная, чистая продукция).

Во втором случае принимается во продукции, но и сбыт реализация (объем реализованной продукции, прибыль). Продукция должна быть выражена в действующих ценах, что позволит соизмерять результат с затратами.

Таким образом, повышение эффективности либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат возрастания результата когда увеличение последнего достигается за счет имеющихся ресурсов.

Наиболее часто для эффективности производства применяется показатель эффективности затрат труда, в производительности труда  $Пт$ :  
 $Пт = Оп / Т$ ,

где,

Оп – объем произведенной продукции в течение о календарного периода (руб);

Т- затраты труда (человек, человеко-дней, средняя численность работников).

Однако, показатель может изменяться под влиянием факторов.

Чтобы процесс труда был эффективным, предприятие должно идти на существенные издержки.

На различных предприятиях стоимость единицы труда, поскольку различен объем затрат на рабочую силу:

$$С = З / Т.$$

С организацией соответствующего учета на предприятии можно рассчитать показатель, характеризующий объем объема продукции) находящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу ( $\Phi$ ).

Этот показатель определяется:

а) либо как частное от деления объема стоимостном выражении на объем затрат на рабочую силу:

$$\Phi = Оп / З.$$

б) либо путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, же единицу затрат труда:

$$\Phi = Пт / Ст.$$

Можно рассчитать показатель, представляющий собой «удельную затратоемкость продукции», где в качестве затрат предприятия на содержание рабочей силы ( $Ур$ ):

$$Ур = З / Оп.$$

Показатель удельной затратоемкости  $Ур$  отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат  $\Phi$  и характеризует затраты на

рабочую силу (в руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции [39; с.21].

Динамика показателя объема продукции в рабочую силу  $\Phi$  позволяет контролировать изменение эффективности продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности.

При снижении отдачи затрат необходимо выяснить влияние как внешних, так и внутренних факторов, т.е. рационально ли использовался благодаря произведенным затратам.

В качестве результативного показателя, характеризующего экономическую эффективность кадровой среднегодовую выработку на одного работника, как отношение подразделения к средней фактической численности персонала.

Этот показатель производительности для всех предприятий, и методика его расчета общепризнана. Показатель не может эффективности кадровой политики, хотя в целом может использоваться для характеристики эффективности кадровой политики предприятия [39; с.23].

Таким образом, экономическая тех затрат, которые несет предприятие в области кадровой политики, повышая кадровый потенциал предприятия.

Кадровая политика призвана целей организации, комплектование и развитие человеческих ресурсов, их оптимального использования.

Выводы по главе 1.

В настоящее время в мировой практике концепций, ассоциируемых с корпоративной социальной: благотворительность, филантропия, социальное партнерство, спонсорство и меценатство. Наибольшую известность получили термины политика» и ряд других.

Корпоративная социальная политика – это, прежде всего комплекс мероприятий, квалифицированных кадров, повышению производительности их труда и, как следствие, эффективности работы самого предприятия.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ АО «ОЭМК»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «ОЭМК»

АО «ОЭМК» является дочерним предприятием Холдинговой компании «Металлоинвест». В Metallургический сегмент «Металлоинвеста» входят: Оскольский электрометаллургический комбинат, комбинат «Уральская Сталь» и компания «УралМетКом».

«ОЭМК» и «Уральская Сталь» вместе производят более 2 000 марок стали. По данным корпорации «Чермет» «Металлоинвест» занимает пятое место по объему производства стали в России.

«ОЭМК» - седьмое по величине предприятие в России по производству стали и стальной продукции.

Полное официальное наименование общества на русском языке – акционерное общество «Оскольский электрометаллургический комбинат». АО «ОЭМК».

Место нахождения: 309515 Россия, Белгородская область, г. Старый Оскол, 15.

АО «ОЭМК» имеет в своем составе единоличного учредителя - акционерное общество «Холдинговая компания «МЕТАЛЛОИНВЕСТ». Доля участия лица в уставном капитале АО «ОЭМК» – 100 %. Доля принадлежащих лицу обыкновенных акций эмитента АО «ОЭМК» – 100 % .

Организационно - правовая форма предприятия - открытое акционерное общество, действующее на основании законодательства об акционерных обществах. Предприятие действует на основании Устава (Приложение 1).

АО «ОЭМК» крупнейший производственный комплекс, расположенный в непосредственной близости от месторождений высококачественных железных руд, входящих в состав Курской магнитной аномалии.

АО «ОЭМК» применяет передовые технологии, включая технологию прямого восстановления железа и электродуговой плавки, что обеспечивает производство металла высокого качества, с уменьшенным содержанием примесей.

Продукция комбината включает в себя: углеродистую сталь для изготовления тросов, корда и пружин; сортовую высоколегированную сталь, в том числе северных условиях), а также прокат для штамповки и высадки; сталь для холодной высадки; жаропрочную сталь; конструкционную сталь, устойчивую по параметрам хрупкости к воздействию сероводорода; подшипниковую сталь.

На сегодняшний день «ОЭМК» – единственное в России предприятие черной металлургии, «Фольксваген» и «Дженерал Моторс».

На «ОЭМК» применяется линейно-функциональный тип организационной структуры. Устав «ОЭМК» в редакции, утвержденной решением единственного акционера «ОЭМК» от 03.07.2008, не предусматривает избрание Совета директоров «ОЭМК». Полномочия единоличного фирменное наименование: УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».

Технологический процесс металлургического комплекса АО «ОЭМК» включает цеха, в соответствии с основными стадиями производства:

1. Цех окомкования и металлизации производит окисленные окатыши;
2. Электросталеплавильный цех (мощность-1800тыс. тонн/г непрерывно-литой заготовки);
3. Сортопрокатный цех № 1 обжимную реверсивную клетку ДУО 1000, две непрерывные четырех клетьевые группы.
4. Сортопрокатный цех №2 занимается производством мелкосортного и среднесортного проката.
5. Цех отделки проката.

Отчет о прибылях и убытках содержит следующие показатели прибыли: валовая прибыль, прибыль

Чистая прибыль показывает прибыль, оставшуюся в распоряжении предприятия на основании решения единственного учредителя. Рост показателей прибыли за анализируемый период: прибыль от продаж - Факторы увеличения прибыли: рост выручки от реализации; рост объемов производства; рост цен и инфляции; опережающий рост выручки по сравнению с себестоимостью.

Приведенные расчеты наглядно показывают, что организация располагает достаточными резервами увеличения прибыли от реализации продукции и прежде всего за себестоимости реализации, коммерческих расходов и увеличения производства продукции с наибольшей добавленной стоимостью.

Анализ рентабельности и период показал, что все показатели рентабельности АО «ОЭМК» имеют тенденцию к увеличению, что в целом имеет существенное значение развития организации, повышения эффективности деятельности и резерв прочности в условиях финансового кризиса.

Таким образом, анализ что предприятие успешно развивается и имеет тенденцию к наращиванию производственного и финансового потенциала.

## 2.2. Кадровый состав и система управления персоналом АО «ОЭМК»

В процессе анализа использованы данные первичного и статического учета за 2014–2016 годы.

Общая численность работающих имеет тенденцию к постоянному увеличению, что положительно характеризует деятельность данного предприятия. Среднесписочная численность работающих возрастает на 0,92% в 2015 году по сравнению с 2014 и с 20164 годом. Численность рабочих также с каждым годом увеличивается в 2016 г.

В течение всех трех лет численность основных рабочих возрастает на численность вспомогательных рабочих имеет тенденцию к снижению. В 2015 снижается. Это связано, прежде всего, с совмещением одним рабочим двух функций. Численность остальных рабочих в течение анализируемого периода не претерпевает существенных изменений.

Таким образом, наиболее высокими темпами сокращается численность вспомогательных рабочих, однако общая численность рабочих имеет тенденцию к увеличению, рабочих. В процессе анализа состояния и использования трудовых ресурсов необходимо также проанализировать динамику структуры персонала за 2014–2016 гг.

Из таблицы видно, что в течение анализируемого периода происходят изменения в структуре состава персонала в сторону уменьшения доли рабочих и увеличения доли служащих в общей численности работающих на структуре работающих возрастает за счет увеличения числа специалистов на соответственно), что является благоприятной тенденцией в деятельности предприятия.

Существенное влияние на использование трудовых ресурсов оказывает характер и уровень движения кадров на предприятии.

В 2015 году практически все показатели движения кадров (кроме коэффициента приема) имеют тенденцию к снижению, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Однако в 2016 году ситуация изменяется, и все показатели (кроме коэффициента текучести и коэффициента выбытия основных рабочих производственного цеха) совершенной кадровой политике, проводимой на предприятии.

Проанализируем структуру кадров – по возрасту, стажу работы, уровню и профилю образования и выявим степень соответствия с занимаемой должностью каждого работника. Средний возраст штатных картины приведем следующую группировку возраста сотрудников предприятия в виде таблицы



Возрастная структура персонала предприятия неоднородна. На возрастную группу от 20 до 29 лет приходится наибольшая процентная доля, меньший процент приходится на возраст 40–49 лет – 24%.

Сотрудников моложе 20 лет и старше 50 – нет. Рассматривая возрастную структуру кадров по категориям, надо отметить, что среди руководителей преобладает возраст 30–39 лет – здесь виден недостаток руководителей в молодом возрасте.

Среди специалистов наибольшая доля группе 20–29 лет. Это говорит о том, что предприятие заинтересовано в молодых специалистах.

Подавляющая часть рабочих находится в возрасте от 20 до 29 лет, Таким образом, в качестве проблемы можно выделить нехватку в составе руководителей молодых работников.

Из динамики возрастной структуры персонала видно, что с каждым годом происходит омоложение персонала, руководители заинтересованы в молодых специалистах.

Большинство сотрудников имеют высшее и среднее специальное образование, но не по профилю работы, как видно из таблицы 2.8. Данный факт показывает, что это не всегда является достаточным для выполнения должностных обязанностей. Наибольший процент выпадает на работников со средне специальным образованием, что численности персонала, далее с высшим образованием. В целом, уровень образования работников ОАО «ОЭМК» достаточно высокий.

Более наглядно образовательная структура кадров АО «ОЭМК» представлена на рисунке 2.1.

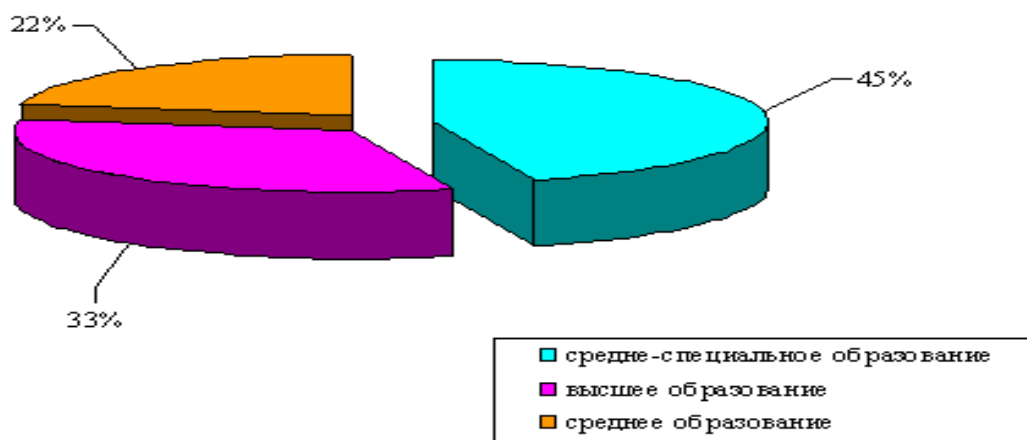


Рис.2.1 Образовательная структура кадров

Таким образом, преобладающее большинство составляют работники со средним специальным образованием, отражающая взаимосвязь должности с уровнем образования.

Для специалистов и руководителей предъявляются особые требования к образованию штат постоянных сотрудников увеличивается в основном за счет служащих со средне-специальным образованием и соответствующей квалификацией.

Эта ситуация оказывает негативное влияние на работоспособность и динамичность трудового коллектива и на конкурентоспособность фирмы на рынке.

В целом, показатели кадрового состава и кадровых процессов соответствуют миссии, целям и задачам, решаемым АО «ОЭМК».

### 2.3. Анализ кадровой политики АО «ОЭМК»

В современных условиях социально ответственный бизнес вышел за рамки решения отдельных социальных задач. Понятие «социальной ответственности» рассматривается комбината комплексно, поскольку бизнес вовлечен в очень широкий спектр социально-экономических процессов, как в г. Старый Оскол, так и в рамках региона.

АО «ОЭМК» не только является градообразующим, но и является крупнейшими налогоплательщиками и Белгородской области. Поэтому проведение взвешенной, ответственной традиция предприятия. Социальные программы АО «ОЭМК» включают не только заботу о своих работниках, но и ответственность за условия жизни

Социальные программы комбината традиционно включают в себя следующие направления:

1. Социальная помощь работникам предприятий и их семьям, адресная финансовая поддержка слабозащищенных слоев населения.

В рамках этого направления для работников предприятий и их семей, ветеранов производства, реализуются программы финансирования для решения вопросов медицинского обслуживания и условий быта.

2. Инвестиции в развитие медицинской сферы в регионах.

В рамках направления АО «ОЭМК» медицины путем приобретения дорогостоящего медицинского проведение капитального ремонта медицинских учреждений.

Большое значение уделяется профилактике заболеваний. Предприятием ведется активная работа по пропаганде проведения спортивных состязаний и праздников.

3. Развитие детско-юношеского, молодежного и массового спорта, обеспечение его доступности для жителей сотрудников АО «ОЭМК».

Руководство комбината придерживается в этом вопросе принципа не разовых акций, а системного развивается от детских секций до поддержки

именитых спортсменов. Так, АО «ОЭМК» является давним партнёром многократного чемпиона мира по боям, двукратного чемпиона Европы, чемпион мира по самбо Кирилла Сидельникова, чемпиона мира по самбо Дмитрия Самойлова и многих других выдающихся спортсменов.

В 2008-2009 гг., несмотря периода, ОЭМК выделил деньги на строительство Дворца спорта имени Святого князя Александра Невского. Это специализированная детско-, где созданы все условия для развития бойцовских видов спорта.

АО «ОЭМК» связывают партнерские отношения с волейбольным клубом «Белогорье». Успехи ведущего являются стимулом к занятиям спортом и ведению здорового образа жизни для всех жителей Белгородской области.

Уделяется внимание не только любительскому спорту. На АО «ОЭМК» не оставлена традиция проведения рабочей спартакиады. Она включает в себя 24 вида состязаний. Ежегодно тысячи работников в соревнованиях и тысячи за них болеют.

ОЭМК содержит еще несколько спортивных объектов: Дворец водных видов спорта, спорткомплекс «Сталь». рабочей спартакиады и работают разнообразные секции для детей и взрослых, желающие.

#### 4. Поддержка образования в г. Старый Оскол.

В рамках этого направления осуществляется школ и дошкольных учреждений, реализуются программы сотрудничества с профильными средне-специальными и высшими учебными заведениями.

АО «ОЭМК» в рамках детские сады, общеобразовательные школы Старооскольского городского округа, музыкальные и художественные школы, Центр развития творчества детей и юношества, юношеского технического творчества, Оскольский театр кукольный театр «Огнехвостик» и другие учреждения города Старый Оскол.

Реализуются на комбинате и программы заведений. ОЭМК выделяет финансовую помощь для проведения техники, оплаты стипендий лучшим студентам, аспирантам и докторантам,

5. Инвестиции в развитие доступного жилья.

В рамках реализации корпоративной предпрятии существуют программы ипотечного кредитования строительства дешевого жилья.

6. Активное участие в социальных программах Старооскольского городского округа и Белгородской области.

8 февраля 2012 г. управляющая компания «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», куда входит АО «ОЭМК», подписала 2012 год с Правительством Белгородской области.

Данная Программа является продолжением реализации Соглашения о социально-экономическом партнерстве с Правительством Белгородской области и администрациями 2011 г сроком на 5 лет. Документ закрепляет ряд взаимных обязательств, касающихся в развитие социальной сферы области и городов, где работают предприятия Компании – Лебединский ГОК и ОЭМК.

В целом на реализацию социальных году направлено 1,5 млрд рублей. В 2011 году налоговые и неналоговые отчисления предприятий в бюджеты Белгородской области и местные бюджеты составили. Росту экономики региона так же способствуют и инвестиции в развитие и расширение производства — только в 2011 году совместный инвестиционный бюджет ЛГОКа и ОЭМК составил пришелся и на 2012 год. Объем социальных инвестиций в 2014 году составил чем в 2013 году. Кроме того, за рамками соглашения продолжена поддержка волейбольного клуба «Белогорье».

Основными направлениями деятельности являются: строительство Музея металлургии в поселке Ютановка, поддержка реализации целевой программы «Развитие. (2011-2015 гг.), проектов направленных на развитие социальной инфраструктуры и Старый Оскол. В рамках партнерства с городскими администрациями «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» содействует развитию

программ здравоохранения, образования, культуры и спорта, поддержки материнства и детства, социальной инфраструктуры.

Структура социальных коллективных договоров и тарифных соглашениях. Она включает:

- формы, системы и размер оплаты труда;
- установление надбавок работникам определённых категорий;
- услуги социально-культурного назначения;
- социальные льготы пенсионерам, семьям с детьми;
- медицинское обслуживание;
- физическую культуру;
- личное страхование (помимо взносов в государственную систему социального страхования);
- денежные субсидии (в частности, на покупку жилья);
- подготовку и переподготовку кадров и др.

На основе этого составляется социальный план предприятия, который включает перечисленные выше социальные программы предприятия. Под эти программы средства. Очевидно, финансирование социальных мероприятий возможно при условии здоровой национальной экономики и эффективности производственно-

АО «ОЭМК» является градообразующим предприятием г. Старый Оскол. Поэтому закономерно, что главные аспекты плана социального развития АО «ОЭМК» согласованы с соответствующими планами развития города. Это связано с тем, что превышает возможности отдельного (даже очень крупного) предприятия.

Объекты социальной инфраструктуры АО «ОЭМК» сосредоточены преимущественно в социальном и бытовом функциональных блоках организационной структуры организует и контролирует заместитель член правления, заместитель генерального директора по социальным вопросам. Ему подчинены следующие отделы и структурные подразделения

Проведенный анализ деятельности АО «ОЭМК» показал, что предприятие в состоянии развивать социальную инфраструктуру.

В 2015 г. выплаты социального характера составили 501,3 млн. руб. Уменьшение произошло в основном за счет средств, направляемых на благотворительность. составили 710,5 млн. руб. Увеличение финансирования произошло по всем направлениям.

Основные направления социальной политики «ОЭМК» – профилактика и снижение заболеваний работников «ОЭМК», организация отдыха, привлечение работников спортом. Работа по этим направлениям в 2015 году производилась в соответствии утвержденными планами и, несмотря на кризис, была выполнена в полном объёме. В 2016 г. работа продолжалась и также была выполнена полностью.

В различных клубах физкультурно-оздоровительного комбината, в состав которого входят спортивно-массовый отдел, дворец водного спорта, СДЮШОР им. А. Невского, база отдыха «Металлург», систематически занимаются около 2,5 тыс. человек.

В детском оздоровительном лагере СОК «Белогорье» в 2015 г. море отдохнуло в 2015 г. 550, а в оздоровились 302 ребенка.

В различных клубах физкультурно-оздоровительного комбината, в состав которого входят спортивно-массовый СДЮШОР им. А. Невского, база отдыха «Металлург», систематически занимаются около 2,8 тыс. человек.

На содержание и развитие объектов социальной сферы финансовые ресурсы направляются из нескольких источников: бюджетов различных уровней, внебюджетных

фондов потребления АО «ОЭМК» заключается в ее дифференциации на три типа:

1. Объекты, работающие и развивающиеся за счет собственных ресурсов. Они ориентированы на самофинансирование и получение прибыли

как основной цели своей деятельности. К ним относятся предприятия торговли, общественного питания. Значительная часть из них объединена в торгово-промышленное объединение «ОЭМК». Также к этой категории относится агрофирма «Металлург».

2. Объекты, имеющие смешанное финансирование. Они относятся к коммерческим структурам, т.е. в состоянии обеспечить полное самофинансирование. Часть средств на осуществление деятельности им предоставляют фонды потребления АО «ОЭМК» и городской бюджет. К ним относятся спортивные оздоровительный комплекс (ФОК) «ОЭМК». Также к этой категории относится ОАО «Скоростной трамвай».

3. Некоммерческие объекты, практически полностью находящиеся на дотации предприятия или бюджета. Основная цель деятельности таких подразделений предприятия не связана с получением прибыли. Такие объекты могут крайне незначительны. К некоммерческим объектам, финансирование которых полностью обеспечивает АО «ОЭМК», относятся спортивные секции, медицинские пункты и т.д.

Заметим, что коммерческими и некоммерческими объектами инфраструктуры, находящимися на балансе у «ОЭМК», активно пользуются жители г. Старый Оскол.

В Советском Союзе за крупными предприятиями в обязательном порядке закреплялись объекты социальной инфраструктуры. В ведении предприятий социально-культурные и жилищно-коммунальные услуги. Достаточно отметить, что в ведомственном подчинении находилось более 50% объектов социальной инфраструктуры. При переходе экономики России на рыночный механизм хозяйствования, большинство предприятий избавились от объектов социальной инфраструктуры, особенно, не приносящих прибыль.

Самофинансирование объектов социальной инфраструктуры в последнее время принимает всё более широкие масштабы. Это вызвано сокращением размеров предприятий и учреждениями бюджетной сферы при одновременном снижении расходов государства на содержание объектов



социальной инфраструктуры. В то же время, спрос на социально-бытовое обслуживание полностью не удовлетворен. Здесь скрывается потенциал развития социальной инфраструктуры предприятий города.

Формой предоставления им субсидий и дотаций из фондов потребления АО «ОЭМК». Как правило, дотационные объекты социальной инфраструктуры менее половины зарабатывают сами. Остальные расходы покрываются за счет поступлений от комбината и бюджета города. Обеспечение инфраструктуры за счет АО «ОЭМК» подтверждает высокую социальную ответственность бизнеса.

Исследование проблемы финансирования социальной инфраструктуры, анализ современного уровня развития ее подразделений показывают необходимость интенсивного развития и неординарных форм финансирования.

На сегодняшний день в силу различных объективных и субъективных причин далеко не всякое предприятие обязано защищать интересы работников и членов их семей (особенно его малоимущих слоев) и обеспечивать им получение социальных услуг. Потому полностью перейти на. Поэтому целесообразным представляется сосуществование нескольких форм финансирования. Часть расходов на содержание объектов социальной инфраструктуры по-прежнему будет брать на себя АО «ОЭМК», часть может финансироваться из городского бюджета, часть – государственных и частных фондов.

Важная роль в решении этой проблемы отведена самим объектам социальной инфраструктуры, которые всячески должны стремиться привлечь денежные потоки и расширить объёмы самофинансирования.

Развитие кадровой политики возложено на отдел кадров АО «ОЭМК». Он выполняет

Руководство комбината реализует программы по поддержке семьи и материнства, оказывает единовременную уход за ребенком до трех лет, многодетным семьям.

Среди работников АО «ОЭМК» 3,5 тысячи женщин, из них в отпуске по беременности

В настоящее время непрерывное развитие интеллектуального капитала предприятия выходит на ведущее место в обеспечении конкурентоспособности и эффективности бизнеса.

Подбор кадров осуществляется на принципах реализации мероприятий, основанных на предпочтении приема на работу родственников работников предприятия, а также сложившейся социально-экономической ситуацией на рынке труда города.

Среди служащих и руководителей текучесть кадров незначительна. Прием на работу идет в начальник того подразделения, в котором будет работать «новичок».

Тем не менее, при существующей системе, решающую роль играют такие характеристики как опыт работы, стаж работы, квалификация, умение ладить с людьми, причины, по которым человек уходил с предыдущих мест работы.

Целью кадровой политики является развитие и планирование карьеры персонала, обеспечение надлежащей эффективного решения задач в сферах управления и производственной деятельности.

Кадровая политика АО «ОЭМК» рассматривает систему управления знаниями как совокупность процессов, которые управляют созданием, распространением, обработкой и Так, на АО «ОЭМК» действует учебный центр, который выполняет функции обучения персонала комбината и работников сторонних организаций.

В 2015 году 9579 работников комбината прошли обучение, из них человек прошли курсы целевого профессиональную переподготовку и получили новую профессию, повысили свою.

Ежегодно на предприятии проводится аттестация руководителей, специалистов и служащих. Эта процедура позволяет оценить результативность исполнения и задач, компетенции работников комбината, установить степень соответствия занимаемой должности и сформировать кадровый резерв.

Подготовка специалистов, включенных в кадровый резерв, осуществляется резерв.

АО «ОЭМК», как заказчику кадров, важно совместное формирование с учебными заведениями города Старый Оскол профиля востребованных специальностей.

Так, АО «ОЭМК» традиционно реализует партнерские программы с профильными учебными как СТИ НИТУ «МИСиС», Оскольский политехнический колледж, Старооскольский индустриальный техникум.

В рамках этой работы «ОЭМК» организует встречи с учениками подшефных школ города, куда приглашают родителей учеников и представителей комбината и для школьников и студентов учебных заведений по основным цехам «ОЭМК», организуется прохождение практики и стажировки для студентов профильных учебных заведений.

Несмотря на стабильную производственную загруженность всего трудового коллектива, руководством «Оскольского электрометаллургического комбината» участие в областной целевой Программе, направленной на стабилизацию рынка труда в регионе.

Для удовлетворения интересов комбината специалистами дирекции по персоналу «ОЭМК» центром занятости Старого Оскола и графики его поэтапной реализации.

Качественная кадровая политика позволяет структурировать всю работу с персоналом в единую систему, направленную на повышение производительности труда и Социальная политика «ОЭМК» направлена на профилактику и снижение заболеваний работников «ОЭМК», организацию

отдыха, привлечение работников и их детей к занятиям физической культурой и спортом.

Работа по этим направлениям в 2016 году проводилась в соответствии с утвержденными планами и выполнена в полном объеме.

В 2016 году «ОЭМК» были приобретены путевки санаторно-курортного лечения для работников и их детей за счет прибыли и средств В На море отдохнуло

Флюорографическим обследованием охвачено осмотру 11 822 работников «ОЭМК»), Забота о здоровье своих работников - одно из главных направлений кадровой политики АО «ОЭМК».

В структуре предприятия, базы отдыха, спортивные сооружения, медикопрофцентр, 10 здравпунктов. В 2014 году для них было приобретено новое медицинское оборудование

Предприятие оказывает финансовую помощь работникам и членам их семей при лечении сложных заболеваний в клиниках Белгорода, Воронежа, Москвы. Работает круглогодичный «Белогорье», где построены новый закрытый плавательный бассейн, спортивная детско-юношеская школа олимпийского резерва, Дворец водного спорта, физкультурно-оздоровительный комплекс, база которой только за последний год вложено более 60 миллионов рублей.

Для приобретения путевок в различные санатории и здравницы России и Крыма предприятием было выделено 17,3 миллиона - на оздоровление Ежемесячно получают доплату к пенсиям инвалиды и участники Великой Отечественной войны, бывшие узники фашистских концлагерей из числа пенсионеров комбината, а также вдовы погибших воинов.

За многолетнюю безупречную работу на «ОЭМК» при увольнении в связи с уходом на пенсию (по непрерывного стажа работы на комбинате.

Комбинат выдал беспроцентные займы на общую сумму 2 миллиона 525 тысяч рублей воинам-интернационалистам, участникам ликвидации

аварии на Чернобыльской АЭС, на обучение в высших и средних специальных учебных заведениях.

В 2015 году металлурги материально поддержали семь дошкольных и семь над школами. Существенная и регулярная помощь оказывается двум детским домам.

Отличники учебы в профильном высшем учебном заведении получают именную стипендию от предприятия. «ОЭМК» оказывает серьезную поддержку храмам Белгорода больницы N 2.

Финансирование программ медицинского обслуживания персонала рассматривается «ОЭМК» как социальные инвестиции, направленные на оздоровление и повышение качества жизни работников и одновременно как экономически эффективные вложения.

Реализация программ здорового образа жизни – одно из приоритетных направлений кадровой политики АО «Оскольский электрометаллургический комбинат». Занятия личностных качеств человека. Поэтому руководство комбината поддерживает спортивные программы, поощряет спортивные инициативы сотрудников.

Основной принцип кадровой политики АО «Оскольский электрометаллургический комбинат» в области безопасности труда и охраны здоровья сотрудников Основными задачами реализации кадровой политики в области безопасности труда и охраны здоровья сотрудников являются:

-формирование в сознании сотрудников комбината приоритета ценности здоровья, как долголетия, повышения благосостояния и благополучия семьи;

-неукоснительное соблюдение руководством и сотрудниками всех действующих законов и правил, относящихся к охране здоровья и безопасности труда;

-приоритетность действий и последствий такого воздействия;

-активное участие сотрудников комбината в работах по повышению безопасности труда, охраны здоровья и окружающей среды, применению ресурсосберегающих технологий;

-пропаганда среди сотрудников комбината здорового образа жизни и создание условий для укрепления здоровья сотрудников.

На комбинате традиционно проводятся смотр-конкурс охраны труда и культуры является составной частью системы управления охраной труда комбината, а также одной из форм участия работников в управлении организацией в области охраны ее работа строится на принципах социального партнерства. Одной из основных задач этой комиссии – организация, проведение и подведение итогов смотра-конкурса охраны труда и культуры производства. Этот конкурс проводится ежегодно с 2002 года.

Порядок проведения итогов, определение победителей и их поощрение устанавливаются совместным постановлением работодателя и профкома комбината. Специфика этого Смотра- Смотра-конкурс охраны труда и культуры производства среди структурных подразделений. Баллы начисляются по 18 показателям.

#### 1. Смотра-конкурс уполномоченных профкома по охране труда.

Промежуточные итоги и специалистов по охране труда, председателей цехкомов и уполномоченных всех структурных подразделений. Взаимодействие социальных партнеров в процессе проведения Смотра-конкурса обеспечило эффективность системы профсоюзного контроля над охраной труда, способствовало значительному увеличению финансирования мероприятий по охране труда работников комбината, что привело к существенному снижению производственного травматизма.

Большое внимание работников проходят различные конкурсы на профессиональные звания.

Первичные профсоюзные организации АО «ОЭМК» развивают социальное партнерство как форму регулирования социально-трудовых отношений.

Выводы по главе 2.

АО «ОЭМК» является дочерним предприятием «Холдинговой компании «Металлоинвест».

На ОЭМК применяется линейно-функциональный тип организационной структуры.

Анализ рентабельности и финансовых показателей за исследуемый период показал, что все показатели рентабельности АО «ОЭМК» имеют тенденцию к увеличению, что в целом имеет существенное значение для определения финансовой стратегии развития организации, повышения эффективности деятельности и резерв прочности в условиях финансового кризиса.

В течение всех трех лет численность основных рабочих возрастает на году их количество увеличивается на 0,7%, а уже в 2016 году снижается на 2,83%. Это связано, прежде всего, с совмещением одним рабочим двух функций. Численность остальных рабочих в течение анализируемого периода не претерпевает существенных изменений.

В целом, показатели кадрового состава и кадровых процессов соответствуют миссии, целям и задачам, решаемым АО «ОЭМК».

Социальные программы АО «ОЭМК» включают в себя: социальную помощь работникам предприятий и их семьям, разноплановую адресную финансовую поддержку; образования; инвестиции в развитие доступного жилья; активное участие в социальных программах Белгородской области.

Руководство комбината использует концепцию социального управления, на трех уровнях: на отдельного работника, на группы, на целый коллектив.

Руководство комбината использует целенаправленное управленческое воздействие на социально-трудовые отношения, которое отражается в социальном поведении и социальная политика АО «ОЭМК» требует перехода от стихийной благотворительности к плановому социальному инвестированию.





### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ АО «ОЭМК»

#### 3.1. Основные направления совершенствования корпоративной социальной политики АО «ОЭМК»

Приоритетность проблем социальной ответственности бизнеса на современном этапе связана с развитием человеческого капитала, обеспечивающего конкурентоспособность предприятия.

Социальная политика организации, будучи частью политики управления персоналом, должна быть направлена на:

- сокращение конфликтов;
- улучшение отношений работниками;
- привлечение новых работников;
- создание благоприятного имиджа предприятия в глазах общественности;
- «привязку» персонала к предприятию.

Разработка и проведение корпоративной социальной политики в организации необходимо осуществлять по многим направлениям, важнейшими из которых являются:

- политика доходов;
- политика в -политика социального обеспечения работников;

Политика доходов является эффективным инструментом стимулирования экономического роста предприятия при соблюдении интересов основных социальных групп работников [39; с.24].

Через реализацию политики увеличения зарплаток при повышении эффективности производства, а также защиту от инфляции.

Профсоюзы в труда и увеличение стабильности занятости. В условиях корпоративной социальной ответственности необходимо изменение

содержания работы профсоюзов и их ориентация на конструктивное сотрудничество.

Реализовываться социальная политика предприятия может через механизм социального планирования.

Под социальным планированием понимается научно-обоснованное определение целей, их претворения в жизнь в интересах данного предприятия.

Формализуются все показатели и задания в социальном паспорте предприятия. Закладывая в основу своей кадровой политики создание творческого общие цели организации и эффективно работающего на их достижение, администрация принимает на себя социальную ответственность за постоянных сотрудников справедливого вознаграждения работников по результатам труда, а также предоставляет сотрудникам широкие возможности социальной защиты и набор социальных льгот.

В выделить следующие ее основные направления:

- воспроизводство кадрового потенциала (подбор, мотивация, оценка и продвижение, высвобождение персонала);

- труд и заработная плата (нормирование, организация, охрана и оплата труда);

- обучение и развитие персонала (содействие) реализации программ непрерывного образования-защита от социальных рисков (охрана здоровья, жилищные программы, негосударственное пенсионное обеспечение, социально-бытовые вопросы);

- поддержка конкретных социальных групп (дети, молодежь, женщины, ветераны);

- обеспечение социально-личностного развития сотрудников[39; с.25].

Воспроизводство кадрового потенциала должно решаться через следующие направления

Воспроизводство кадрового потенциала предприятия призвано решать следующие задачи:

- обеспечение организации необходимыми работниками;
- обеспечение организации опытными сотрудниками, знакомыми со спецификой ее деятельности;
- повышение экономической эффективности предприятия.
- организацию и нормирование труда;
- оплата труда .

Организация труда и заработной платы призваны решать следующие задачи предприятия:

- рациональное использование трудовых ресурсов, организация учета рабочего времени;

- минимизация производственного травматизма;

-обеспечение Направление обучение и развитие персонала может решаться через:

- обучение персонала;
- резерв кадров;
- работа с молодыми специалистами ;

Обучение и развитие персонала предприятия призваны решать следующие задачи:

- развитие знаний, карьерному росту и закреплению кадров;

- обеспечение предприятия квалифицированными руководящими кадрами [55; с.19].

Направление социальное социальных рисков может включать:

- защиту от социальных рисков;
- развитие-социальное партнерство;
- социально-личностное развитие;
- информация, корпоративная культура, PR.

Защита от социальных минимизация отсутствия на рабочем месте по состоянию здоровья;

- привлечение работников для работы вне регионов проживания;

-привлечение и удержание улучшение условий и производительности труда.

Направление развитие социальных групп призвано решить следующие задачи:

- повышение социальной профориентационная работа;
- формирование корпоративной общности;
- обеспечение резерва потенциальных молодых специалистов;
- повышение деловой репутации предприятия.

Социальное партнерство предприятия:

- повышение рейтинга предприятия среди потенциальных работников.

Социально-личностное развитие работников направлено формирование корпоративной общности, повышение

Развитие информационной корпоративной культуры призвано:

- обеспечить информированность организации;
- повышение производительности труда, формирование командного духа;
- повышение деловой репутации организации[55; с.20].

Одной из главных задач сегодняшних форм собственности является постоянный поиск дополнительных конкурентных преимуществ управления кадрами, несомненно, человеческого фактора.

В связи с этим видится необходимым планирование корпоративной социальной политики, которая сотрудников связи с этим требуется разработка вышеперечисленных подпрограмм, которые в свою очередь структурируют планирование и реализацию социальной ответственность предприятия. Основная проблема многих предприятий сегодня – это использование существующих персоналом по отдельности, а не комплексно. Следует подчеркнуть, что в современных условиях значительно возросла потребность в выработке с кадрами. Корпоративная социальная политика предприятия ее цели и приоритеты не подменяя кадровую политику и не управляя ею, могут стать мобилизующей и организующей силой в

координации и взаимодействии государственных, экономических и общественных структур в решении кадровых вопросов, в формировании, развитии и рациональном стремящемся к устойчивому развитию и к конкурентоспособной деятельности на рынке необходимо позиционировать себя как предприятие высокой социальной ответственности.

В современных условиях, кадровая политика должна быть ориентирована на приоритет цель благополучие каждого человека.

В целях усиления социальной ориентации кадровой политики АО «ОЭМК» предлагается программа мероприятий, в которую включены рассмотренные ранее корпоративной социальной политики.

Внедрение проекта по совершенствованию корпоративной социальной политики предприятия сопряжено с выполнением ряда условий:

Во-первых, высшее руководство Во-вторых, внутрикорпоративная структура управления должна быть восприимчива к общественным настроениям.

В-третьих, преимущества инвестирования в мероприятия в рамках корпоративной социальной политики.

В-четвертых, предприятие необходимость ведения добросовестной деловой практики.

В-пятых, внедрение принципов корпоративной социальной ответственности нуждается в детальной Особую роль играет внедрение стандартов отчетности социальной ответственности.

Рассмотрим подробнее, какие расходы потребуются на реализацию предложенных мероприятий.

Необходимые предприятия корпоративной социальной ответственности заключаются в следующем.

Время сотрудников на консультантов. Эти средства можно закладывать в маркетинговый бюджет. Данные расходы невелики.

Определенных расходов в области социальной ответственности бизнеса.

Время сотрудников (информирование, прежде всего высшего и среднего звена менеджмента), подготовки сотрудников и через участие в специализированных семинарах, тренингах. Данные расходы для предприятия представляются доступными.

Наибольших расходов работников предприятия. Как правило, эта статья расходов является самой весомой перерабатывающих отраслей промышленности. Однако, снижают издержки при сохранении высокой социальной защищенности предоставление не услуги, а возможности для выбора услуг, например, не содержание расходов на детский сад работниками или же программа высвобождающегося персонала.

Снижение издержек на всего, выработкой цельной стратегии поддержки, а не ответом на случайные обращения.

Другими эффективными снижении издержек является конкурсный механизм выделения средств, а также вовлечение сотрудников или клиентов в оказание помощи местному качественная политика социальной ответственности основывается на, прямые финансовые расходы составляют менее 20% затрат предприятия на осуществление эффективной политики социальной ответственности. Все остальные расходы являются добровольными, а также использование других материальных ресурсов предприятия.

Таким образом, реализация проекта по совершенствованию политики корпоративной социальной ответственности АО «ОЭМК» не потребует существенных дополнительных система социальной поддержки работников предприятия достаточно развита, программного обоснования и современной и внедрения стандартов отчетности в Это позволит обеспечить:

- продуманные приоритеты в открытое обращение к аудиториям;
- переход от стихийной благотворительности к социальному инвестированию;
- конкурсный отбор проектов для ориентация на социально-ответственное производство;

- ответственное отношение к персоналу предприятия;
- связь корпоративных социальных предприятия.

### 3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта

Для успеха политики социальной ответственности предприятия важен не только и не сколько объем средств, социальные программы. Важно, как оно их расходует, какой получает результат на один затраченный рубль, а также:

- держит ли предприятие слово, заявленным принципам и целям;
- есть ли взаимосвязь между тем, как предприятие ведет бизнес, и ее социальными программами;
- имеют ли представление предприятия об его политике и социальной программе и как они к этому относятся;
- формирование имиджа привлекательного работодателя и формирования вопроса по привлечению молодых специалистов.

В результате чего основной стоит ожидать именно в социальной сфере.

Социальная эффективность проектов достижения позитивных, а также в избегании отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Разработанная программа является социальным проектом. Следовательно, следствием её внедрения социальные изменения: улучшится социально-психологический климат в коллективе, системы управления, повысится эффективность деятельности каждого сотрудника.

Таким образом, социальная эффективность является основной эффективностью, полученной по. Экономическая эффективность, несомненно, будет иметь место и найдет свое показатели текучести кадров и в повышении производительности труда работников АО «Оскольский электрометаллургический комбинат».

Практическая реализация изложенных по изменению управления социально-трудовыми отношениями в АО «ОЭМК», внесение дополнений и изменений в действующий коллективный договор, повышение эффективности использования кадрового потенциала комбината, сделать его отвечающим текущим и перспективным целям и задачам предприятия.

Все предложенные направления политики на комбинате при условии их реализации позволят обеспечить рост эффективности, укрепления позиции комбината на рынке отрасли, улучшить общественности.

Таким образом, показатель социальной эффективности проекта безразмерен и имеет однозначную положительную трактовку.

Однако наряду с определением социальной необходимо рассчитать экономической эффективности от предложенных мероприятий.

Данные расчеты предусматривают эффективность, учитывающей финансовые последствия реализации программы участников.

Измерение экономической эффективности затрат и доходов с точки зрения реализации проекта.

Формула расчета эффективности предложенного проекта имеет следующий вид:

$$Ke = \frac{\mathcal{E}}{\mathcal{E}-3} (1)$$

Таким образом, коэффициент экономической эффективности равен 1,1,

На основании этого можно сделать вывод о целесообразности совершенствования кадровой социальной ответственности.

Выводы по главе 3.

Приоритетность проблем социальной ответственности бизнеса на современном этапе

Реализовываться социальная политика предприятия может через механизм социального понимания научно-обоснованное определение целей,



показателей и заданий (жизнь в интересах данного предприятия. Снижение издержек на социальные программы.

В целях усиления социальной ориентации кадровой политики АО «ОЭМК» предлагается программа мероприятий, направленных на определение приоритетов социальной политики, разработку нормативных документов, социальной политикой предприятия, подготовку и обучение специалистов в области социальной ответственности, реализацию социальных проектов предприятия, оценку и доведение до заинтересованных сторон социальных проектов предприятия и внедрение стандартов отчетности социальной ответственности.

Разработанная программа является социальным проектом. Следствием её внедрения будут социальные изменения, которые найдут свое выражение в снижении показателя текучести кадров и в повышении производительности труда работников АО «Оскольский электрометаллургический комбинат».

Реализация данного проекта позволит повысить эффективность использования кадрового потенциала комбината, сделать его более совершенным, отвечающим текущим и перспективным целям и задачам предприятия.

В результате можно сделать вывод о целесообразности мероприятий, направленных на совершенствования кадровой политики АО «ОЭМК» на основе принципов социальной ответственности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в мировой практике используется множество концепций, ассоциируемых с корпоративной социальной ответственностью, среди которых: благотворительность, филантропия, социальное партнерство, спонсорство и меценатство. Наибольшую известность получили термины: «социальная политика», «корпоративная социальная политика» и ряд других.

Корпоративная социальная политика – это, прежде всего комплекс мероприятий, осуществляемых уровня социальных гарантий, способствующих привлечению и закреплению квалифицированных кадров, повышению производительности их труда и, как следствие, эффективности работы самого предприятия.

Роль предприятия существенно возрастает в проведении социальной политики в условиях социально ориентированной рыночной экономики. Проводимая предприятием корпоративная социальная политика способствует его устойчивому развитию, выводя на первый план при его оценке и реализации корпоративных социальных программ, соответствующих стратегии развития производства, имеет важнейшее значение для крупнейших предприятий металлургического производства, которые являются важнейшими составляющими экономического развития России.

АО «ОЭМК» является дочерним предприятием «Холдинговой компании «Металлоинвест».

На ОЭМК применяется линейно-функциональный тип организационной структуры.

Анализ рентабельности и финансовых показателей за исследуемый период показал, что все показатели рентабельности АО «ОЭМК» имеют тенденцию к увеличению, что в целом имеет существенное значение для определения финансовой стратегии эффективности деятельности и резерв прочности в условиях финансового кризиса.

Общая численность работающих имеет тенденцию к постоянному увеличению, что положительно характеризует деятельность данного предприятия.

Общая численность работающих имеет тенденцию к постоянному увеличению, что положительно характеризует деятельность данного предприятия. Среднесписочная численность работающих возрастает на

В течение всех трех лет численность основных рабочих возрастает на 1,3% в 2015 году и на 2,73% в 2016 году соответственно, в то время как численность вспомогательных рабочих имеет тенденцию к снижению. В 2015 году их количество 2,83%. Это связано, прежде всего, с совмещением одним рабочим двух функций. Численность остальных рабочих в течение анализируемого периода не претерпевает существенных изменений.

В целом, показатели кадрового состава и кадровых процессов соответствуют миссии, целям и задачам, решаемым АО «ОЭМК».

Социальные программы АО «ОЭМК» включают в себя: социальную помощь работникам сферы, спорта, образования; инвестиции в развитие доступного жилья; активное участие в социальных программах Белгородской области.

Руководство комбината использует концепцию социального управления, на трех уровнях: на отдельного работника, на группы, на целый коллектив.

Руководство комбината использует целенаправленное управленческое воздействие на социально-трудовые отношения, которое отражается в социальном поведении и от стихийной благотворительности к плановому социальному инвестированию.

Приоритетность проблем социальной ответственности бизнеса на современном этапе связана с развитием человеческого капитала, обеспечивающего конкурентоспособность предприятия.

Реализовываться социальная понимается научно-обоснованное определение целей, показателей и заданий (сроков, темпов, пропорций)

развития социальных процессов и разработка основных средств их претворения в жизнь в цельной стратегии поддержки, а не ответом на случайные обращения.

В целях усиления социальной ориентации кадровой политики АО «ОЭМК» предлагается программа мероприятий, направленных на определение приоритетов социальной политики, разработку нормативных документов, новой социальной политики, создание структуры управления корпоративной и обучение специалистов в области социальной ответственности, реализацию социальных проектов предприятия, оценку и доведение до заинтересованных сторон социальных проектов предприятия и внедрение стандартов отчетности социальной ответственности.

Разработанная программа выражение в снижении показателя текучести кадров и в повышении производительности труда работников АО «Оскольский электрометаллургический комбинат». Реализация данного проекта позволит повысить потенциала комбината, сделать его более совершенным, отвечающим текущим и перспективным целям и задачам предприятия.

Экономическая эффективность определялась как соотношение прибыли предприятия и затрат на 1. Это позволяет сделать вывод о его эффективности.

В результате можно сделать вывод о целесообразности мероприятий, направленных на совершенствования кадровой политики АО «ОЭМК» на основе принципов социальной ответственности.

Результаты управления социально-трудовыми отношениями в горно-металлургической отрасли Белгородской области.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Юрайт-М, 2007. – 168с.
2. Александрова, О. К оценке российского крупнокорпоративного бизнеса как субъекта социальной политики// Российский экономический журнал. – 2012. - № 11. – С. 25-31.
3. Алейников, А. Российский бизнес: логика институциональной трансформации (социально-философские аспекты анализа) [Текст]/ А. Алейников // Человек и труд. - 2016. - №1.- С.49-52.
4. Алигаджиева, Е.М. Анализ уровня развития социальной отчетности в России[Текст]/ Е.М. Алигаджиева // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. - № 19. – С. 64-68.
5. Алигаджиева, Е.М. Социально ответственная деятельность предприятий – фактор совершенствования структуры контроллинга[Текст]/ Е.М. Алигаджиева // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. - № 18. – С. 54-59.
6. Амиров, А.Г. Система управления персоналом на предприятиях [Текст]/А.Г. Амиров.-М.:Всероссийский центр производительности, 2012. – 486 с.
7. Андрианова, М. Социальная ответственность крупных российских компаний в условиях современной рыночной экономики[Текст]/ М. Андрианова // Социальная политика и социальное партнерство. – 2013. - № 5. – С. 29-32.
8. Аннаев, А.А. Корпоративная социальная ответственность в финансовом секторе[Текст]/ А.А. Аннаев // Банковское дело. – 2011. - № 9. – С. 72-75.

9. Бабкин, В.П. Проблемы социально ответственной реструктуризации отечественных компаний [Текст]/ В.П. Бабкин// Человек и труд. – 2013. - № 5. – С. 51-54.
10. Бабкин, В.П. Социально ответственная реструктуризация: понятия и сущность[Текст]/ В.П. Бабкин // Труд и социальные отношения. – 2013. - № 3. – С. 89-94.
11. Балашов, Е.И. Управление человеческими ресурсами[Текст]/Е.И. Балашов СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
12. Богдановский, Д.Л. особые экономические зоны и проблемы реализации кластерных инициатив в аспекте социальной ответственности бизнеса[Текст]/ Д.Л. Богдановский // Труд и социальные отношения. – 2015. - № 3. – С. 13-20.
13. Вершигора, Е.Е. Социальная ответственность и этика управления [Текст]/ Е.Е. Вершигора// Менеджмент: учеб.пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2012. – Гл. 9. – С. 163 – 166.
14. Голованова, Е.Н. Инвестиции в человеческий капитал[Текст]/Е.Н. Голованова.- М.: ИНФРА-М, 2014, 88 с.
15. Горфинкель, В.Я. Социальная ответственность менеджмента[Текст]/В.Я. Горфинкель.- М.: Юнити-Дана, 2013, 287 с.
16. Глобоков, В.Г. Социальная ответственность бизнеса[Текст]/ В.Г. Глобоков // Труд и социальные отношения. - 2011. - №3.- С.155-156.
17. Гришина, Т.В. Социальная ответственность как социально-экономическая категория[Текст]/ Т.В. Гришина // Труд и социальные отношения. - 2015. - №5.- С. 44-50.
18. Гришина, Т.В. Социальная ответственность: международные стандарты и российская специфика[Текст]/ Т.В. Гришина // Труд и социальные отношения. – 2014. - № 7. – С. 43-48.
19. Гришина, Т.В. Социальная ответственность частного бизнеса (зарубежный опыт) [Текст]/ Т.В. Гришина // Труд и социальные отношения. – 2015. - № 9. – С. 14-23.

20. Даничев, О.А. Методика оценки эффективности управления персоналом в организации[Текст]/ О.А. Даничев // Менеджмент в России и зарубежом.-2012.-№1.-С.119-124.

21. Дворцов, Ю. В. Усиление социальной ответственности бизнеса в России[Текст]/ Ю.В. Дворцов // Российский внешнеэкономический вестник. - 2016. - № 3. - С. 54-58.

22. Жданова, М.Г. Система корпоративных стандартов по управлению персоналом организации[Текст]/ М.Г. Жданова // Аудит.-2012.-№6.-С.

23. Забирова, Л.М. Кадровая политика организации и развитие стратегического управления человеческими ресурсами[Текст]/ Л.М. Забирова // Вестник КГФЭИ.-2011.-№1.-С.29.

24. Закаблущая, Е. КСО: «как создать образ?», «конгруэнтное соблюдение обязательств» или «корпоративная социальная ответственность»? [Текст]/ Е. Закаблущая // Корпоративная культура. – 2015. - № 3. – С. 25-27.

25. Законова, А.Ю. Повышение роли социальной ответственности бизнеса в организации[Текст]/ А.Ю. Законова // Социально-экономические аспекты управления регионами в посткризисный период: темат. сб. науч. тр. / под ред. Пилипенко Е.В. и др. - Курган: КФ АТ и СО, 2014.- 286 с.: ил. - С.221-224.

26. Иванова, В. Особенности формирования моделей корпоративной социальной ответственности в зарубежных странах и России[Текст]/ В. Иванова // Человек и труд. – 2014. - № 10. – С. 46-50.

27. Иванов, С.Ю. Социальная ответственность бизнеса: содержание и пути реализации[Текст]/ С.Ю. Иванов // Труд и социальные отношения. – 2015. - № 7. – С. 55-61.

28. Игошкина, Л.В. Социальные инвестиции как форма реализации социальной ответственности российских компаний[Текст]/ Л.В. Игошкина // Труд и социальные отношения. – 2016. – № 6. – С. 146-152.

29. Ишунин, П. Управление рисками персонала: проблемы и решения[Текст]/ П. Ишунин // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 3. - С. 129-134.

30. Казиев, К.Т. Роль государства в формировании института социальной ответственности [Текст]/ Казиев К.Т. // Региональная экономика: теория и практика. – 2015. - № 24. – С. 39-45.

31. Калмынова, О. Организационные и социальные факторы повышения производительности труда[Текст]/ О. Калмыкова// Кадровик.- 2013.-№10.-С.108-116.

32. Калюгина, С.Н. Стратегические социальные альянсы промышленных предприятий и их влияние на развитие социальной ответственности российского бизнеса[Текст]/ С.Н. Калюгина // Российское предпринимательство.-2011.-№2.-С.17-23.

33. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом[Текст]/А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2013. – 410 с.

34. Кучеров Д. Анализ причин текучести кадров на промышленном предприятии[Текст]/ Д. Кучеров // Кадровик. –2013.-№9.- С. 89-94.

35. Салова, Н.Ю. Основные направления повышения эффективности социальных инвестиций в современной российской экономике[Текст]/ Н.Ю. Салова // Российское предпринимательство.-2015.-№ 10.-С.55-58.

36. Свирина, А.А. Оценка уровня социальной ответственности предпринимательской единицы[Текст]/ А.А. Свирина // российское предпринимательство.-2016.-№1.-С. 32-35.



37. Канаева, О.А. Социальная политика компании: исходные посылки анализа[Текст]/ О.А. Канаева // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия Экономика.-2011.-№4.-С.41-52.

38. Канаева, О.А. Социальная ответственность субъектов хозяйственной деятельности в посткризисной экономике[Текст]/ О.А. Канаева // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия Экономика.-2010.-№4.-С.25-34.

39. Кашин, В. Методика оценки эффективности корпоративной социальной политики (социальных инвестиций и социального партнерства) [Текст]/ В.Кашин // Человек и труд. – 2011. - № 5. – С. 20-28.

40. Каширин, В.В. Статистический мониторинг инвестиционного развития социально ориентированного бизнеса[Текст]/ В.В. Каширин // Труд и социальные отношения. – 2014. – № 6. – С. 22-27.

41. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом[Текст]/А.Я. Кибанов.- М.: КноРус, 2015, 418 с.

42. Косенко, О.И. Корпоративная социальная ответственность: уроки мирового опыта и российская действительность[Текст]/ О.И. Косенко // Труд и социальные отношения. - 2014. - №3.- С.29-36.

43. Коротков, Э.М. Корпоративная социальная ответственность[Текст]/Э.М. Коротков.- М.: Юрайт-Издат, 2013, 445 с.

44. Косенко, О.И. Роль социальной ответственного бизнеса в развитых странах и современной России [Текст]/ О.И. Косенко// Труд и социальные отношения. – 2014. - № 7. – С. 62-68.

45. Крестьянинов, А.Н. Нужна стройная концепция социальной ответственности профсоюзов [Текст]/ А.Н. Крестьянинов// Труд и социальные отношения. – 2013. - № 7. – С. 69-74.

46. Крылов, А.Н. Корпоративная социальная ответственность – Экономические модели-мораль-успех-устойчивое развитие[Текст]/А.Н. Крылов.- М.: ИКАР, 2013,452 с.

47. КСО в практике HR- тенденции рынка и требования к специалистам[Текст] // Корпоративная культура. – 2010. - № 3. – С. 42-44.

48. Кузнецова, Н. Соотношение стратегии обеспечения кадровой безопасности и кадровой стратегии организации[Текст]/ Н. Кузнецова // Кадровик.-2013.-№7.-С.68-73.

49. Кучковская, Н.В. Региональные аспекты социальной ответственности транснациональных корпораций в России[Текст]/ Н.В. Кучковская // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. - № 1. – С. 15-20.

50. Левкин, Е. В. Роль Глобального договора ООН в развитии корпоративной социальной ответственности в России[Текст]/ Е.В. Левкин // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2014. - № 5. - С. 20-23.

51. Любинин, В.А. Социализация бизнеса как необходимое условие эффективного развития экономики[Текст]/В.А. Любинин // Российское предпринимательство.-2015.-№5.-С.126-130.

52. Матвиенко А.Я. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивости предприятия[Текст]/А.Я. Матвиенко.- М.: Наука и образование, 2011, 205 с.

53. Митрофанова, Е.А. Аудит, контролинг и оценка расходов на персонал[Текст]/Е.А. Митрофанова.- М.: Проспект, 2013, 76 с.

54. Нетербский, О.В. Готов ли бизнес поступиться своими интересами ради общественного блага? [Текст]/ О.В. Нетербский // Труд и социальные отношения. – 2014. - № 7. – С. 5-11.

55. Никитенко, С.М. Реализация совместных инновационных проектов бизнеса и местной власти как фактор устойчивого экономического развития муниципального образования[Текст]/ С.М. Никитенко// Региональная экономика: теория и практика. – 2015. - № 24. – С. 17-26.

56. Обрезков, К.В. Корпоративная социальная ответственность и корпоративный бренд[Текст]/ К.В. Обрезков // Социально-экономические

аспекты управления регионами в посткризисный период: темат. сб. науч. тр. / под ред. Пилипенко Е.В. [и др.]. - Курган: КФ АТ и СО, 2012.- 286 с.: ил. - С.215-221.

57. Одегов, Ю. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход [Текст]/Ю. Одегов.- М.: Альфа-Пресс, 2011.- 752 с.

58. Ойдуп, Т.М. Социальная ответственность бизнеса (на примере Республики Тыва) [Текст]/ Т.М. Ойдуп // ЭКО. - 2016. - №11.- С.154-166.

59. Основные направления корпоративной социальной ответственности в России и за рубежом[Текст] // Корпоративная культура. – 2015. - № 3. – С. 23-24.

60. Пак, О.А. Социальная ответственность регионального бизнеса (на примере Краснодарского края) [Текст]/ О.А. Пак// Региональная экономика: теория и практика. – 2015. - № 24. – С. 22-27.

61. Паско, Л. Корпоративная социальная ответственность как трамплин для роста бренда[Текст]/ Л. Паско // Корпоративная культура. - 2013. - №1.- С.71-77.

62. Пархомчук, М.А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации[Текст]/ М.А. Пархомчук // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии.-2013.-№3.-С.14.

63. Перекрестов Д.Г. Механизм взаимодействия органов власти бизнеса и общества на основе взаимной социальной ответственности[Текст]/ Д.Г. Перекрестов // Российское предпринимательство.-2013.-№1.-С.9-16.

64. Пискалова, С.В. Об одном подходе к моделированию социально-ответственного бизнеса[Текст]/ С.В. Пискалова//Российское предпринимательство.-2014.-№1.-С.56.

65. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия[Текст]/Н.В. Пошерстник.- СПб.: Издательский дом Герда, 2011. – 656 с.

66. Пустынникова, Е.В. Социальная ответственность. Этика менеджмента[Текст]/ Е.В. Пустырникова// Основы менеджмента: учеб.пособие. М., 2015. – Гл. 4. – С. 116-126.

67. Рассел, Д. Корпоративная социальная ответственность[Текст]/Д.Рассел.- М.: Книга по требованию, 2012, 92 с.

68. Руденко, Г. Экономический кризис и становление виртуальной занятости[Текст]/ Г. Руденко // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. - № 6. – С. 30-35.

69. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник[Текст]/Г.В. Савицкая.- М.: ИНФРА – М, 2012, 300с.

70. Савичева, Е.Ю. К вопросу о дефиниции категории «Социальная ответственность бизнеса» [Текст]/ Е.Ю. Савичева// Российское предпринимательство.-2011.-№8.-С.17-22.

71. Семеняченко, А. Участие бизнеса в социальном обустройстве и развитии территорий[Текст]/ А. Семеняченко // Социальная политика и социальное партнерство. – 2015. – С. 32-37.

72. Солдатенков, В.Ю. Социальная необходимость развития в России партнёрских отношений между государством и бизнесом[Текст]/ В.Ю. Солдатекова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №4.- С. 19-23.

73. Социально-ответственное поведение – ориентир российского бизнеса[Текст] // Общество и экономика. – 2010. - № 10-11. – С 209-237.

74. Супян, Н. Транснациональные корпорации в началеXXI в.: экономическая мощь и социальная ответственность[Текст]/ Н. Супян // Человек и труд. – 2014. - № 5. – С. 55-61.

75. Тавер, Е. И. Стандарты и социальная ответственность бизнеса[Текст]/ Е.И. Тавер // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2010. - № 5. - С. 12-18.

76. Титов, С.В. Социальная ответственность бизнес-элиты: факторы развития и критерии оценки[Текст]/ С.В. Титов // Труд и социальные отношения. - 2014. - №2.- С.91-94.

77. Трунов, П.Р. Труд и капитал в современной России[Текст]/П.Р. Трунов. – М.: Экзамен, 2012, 160 с.

78. Туркин, С. Как выгодно быть добрым: Сделайте свой бизнес социально ответственным [Текст]/ С. Туркин.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2014, 381 с

79. Угаров, А. Социально-ответственный бизнес – это выгодно. <http://fightnews.ru/node/37649>

80. Феоктистова, Е. Н. О корпоративной социальной ответственности в России[Текст]/ Е.Н. Феоктистова // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2010. - № 5. - С. 6-11.

81. Хайруллин, А. Успешный бизнес предполагает социальную ответственность[Текст]/ А. Хайдуллин // Человек и труд. – 2015. - № 8. – С. 37-38.

82. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент[Текст]/В.М. Цветаев.- М.: Проспект, 2010, 160 с.

83. Шишин, С. О социальной ответственности транснационального корпоративного бизнеса в условиях глобализации[Текст]/ С.О. Шишин // российский экономический журнал. – 2014. - № 9- 10. – С. 55-56.

84. Шокола, Я.В. Корпоративная социальная ответственность в восприятии покупателя[Текст]/ Я.В. Шокола // Креативная экономика.-2013.- №7.-С.10-19.

85. Шихвердиев, А. Качественный индекс социальных инвестиций как показатель эффективности корпоративной социальной ответственности[Текст]/ А. Шихвердиев// Человек и труд. - 2010. - №1.- С.44-48.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**